



# **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI ERA DIGITAL**

**TANTANGAN DAN PELUANG**



## **KATA PENGANTAR**

---

Puji Syukur kepada Tuhan yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan monograf ini. Tak lupa juga penulis ucapkan rasa terima kasih kepada pihak-pihak yang mendukung lancarnya monograf ini mulai dari proses penulisan hingga proses cetak yang tidak bisa kami senutkan satu per satu.

Era digital telah membawa perubahan yang sangat signifikan dalam berbagai aspek kehidupan manusia, termasuk dunia bisnis, teknologi, dan komunikasi. Inovasi yang terus berkembang dengan cepat dan perkembangan teknologi yang tak terhindarkan telah merubah tatanan yang ada dan mempercepat perubahan di dalamnya. Dalam era ini, kepemimpinan juga harus bertransformasi, tidak hanya mengikuti tren teknologi, tetapi juga mampu memanfaatkannya secara optimal.

Buku "Kepemimpinan Transformasional dalam Era Digital: Tantangan dan Peluang" ini hadir untuk membahas peran penting kepemimpinan transformasional dalam menghadapi dinamika era digital yang penuh tantangan sekaligus peluang. Kepemimpinan transformasional adalah konsep kepemimpinan yang mendorong inovasi, memotivasi dan menggerakkan orang lain menuju perubahan positif, serta menghasilkan dampak yang nyata dalam organisasi atau lingkungan kerja.

Dalam buku ini, kami akan membahas berbagai aspek penting tentang kepemimpinan transformasional dalam konteks era digital. Kami akan mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional dapat mendorong perubahan dan inovasi di tengah perubahan teknologi yang cepat. Kami juga akan membahas strategi dan keterampilan kepemimpinan yang relevan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan yang dihadirkan oleh era digital.

Kami percaya bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif dapat menjadi kunci sukses dalam menghadapi perubahan era digital. Buku ini menggabungkan teori-teori kepemimpinan yang terkini dengan contoh nyata dan studi kasus yang relevan, untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang peran kepemimpinan dalam konteks era digital.

Kami berharap bahwa buku ini dapat menjadi panduan berharga bagi pemimpin, calon pemimpin, dan semua mereka yang tertarik untuk meningkatkan kepemimpinan mereka di era digital yang penuh tantangan dan peluang ini. Kami ingin mendorong pembaca untuk berani melangkah ke depan, mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformasional, dan memanfaatkan era digital dengan bijak untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan.

Akhirnya, kami ingin mengucapkan terima kasih kepada semua kontributor, peneliti, dan praktisi yang telah berbagi pengetahuan dan wawasan mereka dalam buku ini. Tanpa kontribusi mereka, buku ini tidak akan menjadi kenyataan.

Semoga buku ini memberikan inspirasi, wawasan baru, dan pemahaman yang mendalam tentang kepemimpinan transformasional dalam era digital. Mari bersama-sama menjawab tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada, menuju masa depan yang lebih baik.

Terima kasih,

Penulis

## DAFTAR ISI

---

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.3. Rumusan Masalah .....	9
1.4. Tujuan Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1. Era Digital (Digitalisasi) .....	10
2.2. Kepemimpinan .....	13
2.3. Kepemimpinan Transformasional .....	33
2.4. Penelitian Terdahulu .....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>49</b>
3.1. Metode Penelitian .....	49
3.2. Jenis Penelitian.....	49
3.3. Ciri-Ciri Studi Kepustakaan ( <i>library research</i> ).....	50
3.4. Objek Penelitian.....	50
3.5. Sumber Data.....	51
3.6. Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.7. Teknik Analisis Data.....	51
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>53</b>
4.1. Kepemimpinan Transformasional di Era Digital .....	53
4.2. Tantangan Kepemimpinan Transformasional di Era Digital ..	54
4.3. Peluang Kepemimpinan Transformasional di Era Digital ....	58
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>62</b>
5.1. Kesimpulan .....	62

5.2. Saran .....	64
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>66</b>

## **DAFTAR TABEL**

---

Tabel 2. 1 Different Leadership Perspectives.....	20
Tabel 2. 2 State of Art Transformational Leadership.....	34

## **DAFTAR GAMBAR**

---

Gambar 2. 1 Sejarah Perkembangan Penelitian Kepemimpinan..... 13

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

---

### **1.1. Latar Belakang**

Globalisasi dapat dipahami dari berbagai sudut pandang, baik secara luas maupun sempit, baik dari sudut ekonomi, politik, sosial budaya, maupun pemerintahan. Dari sudut ekonomi globalisasi sebagai era keterbukaan pasar (bisnis), para pelaku pasar memiliki kesempatan dan peluang yang sama tidak terhalang oleh adanya batasan wilayah dan negara. Dari sudut politik, globalisasi dipandang dengan bergesernya nilai-nilai kebangsaan dan kenegaraan diganti oleh nilai-nilai pluralistik atau kemajemukan nonkebangsaan dan kenegaraan. Dari sudut sosial budaya, globalisasi dipandang sebagai suatu proses manusia dan masyarakat dengan latar belakang yang berbeda-beda berinteraksi dalam berbagai bidang dalam lingkup global, sehingga menumbuhkan peradaban baru atau budaya yang bersifat global.

Globalisasi menuntut perubahan-perubahan tatanan baik pada organisasi profit maupun nonprofit untuk melakukan antisipasi atas dampak yang ditimbulkannya. Organisasi dan seluruh fungsi-fungsi di dalamnya harus memiliki daya saing dan kompetensi kompetitif dalam menghadapi globalisasi. Ketidaksiapan fungsi-fungsi organisasi akan menjadikan dirinya sebagai objek dari para pelaku atau subjek pada era globalisasi.

Globalisasi telah mendorong munculnya era digital yang berkembang pesat. Globalisasi adalah proses integrasi ekonomi, politik, dan sosial antara negara-negara di seluruh dunia. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, globalisasi telah semakin mempercepat adopsi dan perkembangan teknologi digital di berbagai sektor kehidupan. Namun, perlu garis bawahi bahwa sementara globalisasi telah mendorong era digital, dampak globalisasi pada perkembangan teknologi dan digital juga memiliki tantangan dan konsekuensi yang perlu diperhatikan, seperti masalah privasi data, kesenjangan digital, dan pengaruh besar perusahaan teknologi global terhadap pasar dan budaya lokal.



Dalam era teknologi digital dan berbasis pengetahuan, istilah yang sering kita dengar adalah digitalisasi dan inovasi. Istilah ini menjadi faktor kesuksesan bagi industri, kota dan negara karena mengandung makna kecepatan atau akselerasi. Perubahan paradigma masyarakat dari era industri ke era informasi dan memasuki era teknologi digital bergerak begitu cepat serta sulit diimbangi atau dipahami.

Transformasi digitalisasi, pengetahuan dan inovasi yang cepat mengakibatkan disrupsi dan menantang teori serta sistem yang telah mapan. Perusahaan mengalami evolusi eksponensial dalam teknologi dan sistem yang tersedia, digitalisasi membuat semakin banyak bidang penciptaan nilai dan peningkatan hubungan melalui internet. Semuanya mengarah ke percepatan mendapat solusi dan konsep baru. Lingkungan bisnis sudah berubah dengan cepat, disrupsi digital, otomatisasi, kecerdasan buatan, perubahan sosio-demografis dan pergeseran geopolitik hanyalah beberapa faktor yang membuat pengelolaan bisnis lebih sulit, tentu dibutuhkan penciptaan kompetensi baru untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Manajemen pengetahuan adalah proses utama untuk mencipta (*creating*), mengeksploitasi (*exploiting*), memperbaharui (*renewing*), menerapkan (*applying*) dan memahami (*understanding*) pengetahuan yang dipercaya dapat mendorong inovasi dan kreasi cara-cara baru (Darroch, 2005; Thornhill, 2006).

Era digital telah mendorong perkembangan gaya kepemimpinan yang berbeda dan perlu disesuaikan dengan konteks digital. Era digital telah menciptakan aksesibilitas informasi yang lebih besar. Sebagai pemimpin, penting untuk menjadi terbuka dan transparan dalam berkomunikasi dengan tim dan pemangku kepentingan. Teknologi digital, seperti email, pesan instan, dan media sosial, memungkinkan pemimpin untuk berkomunikasi secara langsung dengan karyawan dan berbagi informasi yang relevan secara cepat.

Dalam era digital, kolaborasi dan partisipasi menjadi lebih penting. Pemimpin perlu mendorong kolaborasi tim dan memfasilitasi partisipasi aktif dari anggota tim. Teknologi digital, seperti platform kolaborasi online dan alat proyek, memungkinkan pemimpin untuk memfasilitasi kerja tim yang efisien dan saling mendukung.

Transformasi digital membutuhkan kepemimpinan dengan kemampuan digitalisasi, organisasi dan inovasi untuk mendukung perkembangan lingkungan bisnis yang bergeser dari ekonomi pada nilai

produk ke model bisnis berbasis digital yang memberi pengalaman dan pengetahuan langsung *realtime*, terjadi perubahan pada semua aspek dasar dan kepemimpinan untuk memiliki ketahanan organisasi dan kemampuan beradaptasi dalam perubahan yang eksponensial agar dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam lingkungan yang kompetitif (Arif & Akram, 2018; Subramony, Segers, Chadwick, & Shyamsunder, 2018; Yaseen, Al-Janaydab, & Alc, 2018).

Era digital menuntut pemimpin untuk memiliki fleksibilitas dan keterampilan digital yang baik. Pemimpin perlu memahami teknologi yang relevan dengan industri mereka, mengadopsi alat-alat digital yang efektif, dan mendorong karyawan untuk mengembangkan keterampilan digital yang diperlukan. Selain itu, pemimpin juga perlu memfasilitasi fleksibilitas kerja, seperti bekerja dari jarak jauh, untuk memenuhi tuntutan era digital.

Dalam era digital, data menjadi aset berharga. Pemimpin perlu mampu memanfaatkan data untuk mengambil keputusan yang informasional dan akurat. Mereka harus memiliki pemahaman yang baik tentang analisis data dan kemampuan menggali wawasan dari data untuk menginformasikan strategi bisnis dan pengambilan keputusan.

Era digital ditandai oleh perubahan yang cepat. Pemimpin harus memiliki kemampuan adaptasi yang baik dan mampu memimpin transformasi digital dalam organisasi mereka. Mereka harus mendorong inovasi dan menciptakan budaya yang mendukung perubahan dan eksperimen.

Dalam era digital, komunikasi terjadi melalui berbagai saluran digital. Pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan efektif melalui email, pesan instan, konferensi video, dan media sosial. Mereka perlu menguasai komunikasi digital yang efektif untuk mempengaruhi, menginspirasi, dan memotivasi anggota tim.

Penting bagi pemimpin untuk mengakui perubahan yang terjadi dalam era digital dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang relevan untuk menghadapi tantangan dan peluang yang ditawarkan oleh era ini.

Penataan tatanan fungsi-fungsi organisasi menjadi sangat bergantung kepada peranan dan perilaku pemimpin dalam mengarahkan

dan menetapkan kebijakan-kebijakan organisasi dalam menghadapi dan mengantisipasi dampak dari globalisasi. Pemimpin betul-betul dituntut dapat menggerakkan dan memengaruhi bawahan agar memiliki kesiapan baik daya saing maupun kompetensi kompetitif agar mampu menjadikan organisasinya menjadi pelaku atau subjek bukan menjadi objek pada era globalisasi. Oleh karena itu, pemimpin memiliki kemampuan dalam menerapkan perilaku atau gaya kepemimpinan yang sesuai dan dapat menjawab tantangan pada era globalisasi.

Pemimpin dengan perilaku atau gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dipandang mampu menjawab tantangan era globalisasi. Dengan kepemimpinan transformasional, pemimpin dapat memengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk mengubah lingkungan kerja, memiliki semangat dan motivasi, memiliki pola dan nilai-nilai kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin dituntut mampu memengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk senantiasa memiliki tanggung jawab yang besar atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan, memiliki dedikasi, loyalitas, dan integritas yang baik dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi mampu beradaptasi terhadap berbagai perubahan dan tantangan yang dihadapi dengan penuh tanggung jawab, termasuk tantangan sebagai dampak globalisasi.

Kepemimpinan transformasional telah menjadi topik penting dalam era digital saat ini. Era digital ditandai dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat, seperti internet, komputasi awan, kecerdasan buatan, big data, dan lain sebagainya. Perubahan ini telah mengubah lanskap bisnis dan organisasi secara fundamental.

Dalam era digital, organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Perubahan teknologi yang cepat dan dinamis, pergeseran preferensi konsumen, serta munculnya pesaing baru yang disruptif telah mengubah cara organisasi beroperasi. Untuk tetap relevan dan berdaya saing, organisasi perlu mengadopsi inovasi teknologi dan melakukan transformasi digital.

Kepemimpinan transformasional menjadi kunci penting dalam menghadapi tantangan ini. Kepemimpinan transformasional melibatkan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan

memimpin anggota tim menuju perubahan yang positif dan inovasi. Dalam era digital, kepemimpinan transformasional menjadi semakin penting karena adanya kebutuhan untuk mengubah budaya organisasi, mengintegrasikan teknologi baru, dan mendorong kolaborasi antardepartemen.

Namun, kepemimpinan transformasional dalam era digital juga menghadapi tantangan sendiri. Transformasi digital memerlukan pemahaman mendalam tentang teknologi yang terus berkembang dan kemampuan untuk menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas yang muncul. Pemimpin juga perlu mengatasi resistensi perubahan yang mungkin timbul dari anggota tim yang terbiasa dengan cara kerja lama.

Di sisi lain, era digital juga memberikan peluang yang besar bagi kepemimpinan transformasional. Teknologi digital memungkinkan pemimpin untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang relevan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Selain itu, kemajuan teknologi komunikasi memungkinkan pemimpin untuk berkomunikasi dengan anggota tim secara efektif, meskipun mereka berada di lokasi yang berbeda.

Dalam konteks ini, penting untuk memahami tantangan dan peluang yang dihadapi oleh kepemimpinan transformasional dalam era digital. Dengan memahami latar belakang masalah ini, organisasi dapat mengembangkan strategi yang tepat dan mempersiapkan pemimpin yang berkualitas untuk menghadapi tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang yang muncul dalam era digital ini.

Berdasarkan hasil penelitian Lamiaa (2016) yang berjudul *“Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees”*, bahwa pemimpin transformasional Mesir memberikan umpan balik, dorongan, dan pembinaan yang berguna kepada karyawan untuk mengekstrak upaya tambahan untuk mencapai ide atau tugas baru dan meningkatkan motivasi internal karyawan untuk berpikir lebih kreatif. Yang paling penting, didapati bahwa supervisor dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat memotivasi karyawan untuk berhasil mencapai tujuan dengan tingkat penguatan diri yang lebih tinggi daripada mengembangkan pertukaran timbal balik. Temuan ini didukung oleh literatur (Gong et al., 2009; Gong et al., 2009

Dan Wang et al., 2014) yang menegaskan pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan. Sementara itu, temuan ini juga tidak didukung oleh studi Brown (2008) yang melaporkan hubungan yang tidak signifikan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan kinerja kreativitas. Dengan demikian, penelitian tersebut mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional dapat lebih efektif melibatkan bawahan mereka dalam perilaku kreatif dalam iklim inovatif dalam hal ketersediaan sumber daya, motivasi dan pengakuan.

Dalam jurnal yang ditulis oleh Rouxelle (2014) tentang “*Book essay on “The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective”*”. Menyatakan bahwa kepemimpinan ini bisa memicu narsisme pemimpin, megalomania dan upaya manajemen unitaristik untuk mengeksploitasi sisi emosional spiritualitas orang untuk meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi, dan membatasi segala bentuk perbedaan pendapat dan perlawanan – yang mengarah ke bisnis budaya di mana repertoar terbatas dari perasaan, sikap dan perilaku diperbolehkan – buku ini juga berisi beberapa prinsip panduan dan strategi untuk mengatasi kegagalan mendasar dari dampak negatif dari beberapa kepemimpinan transformasional.

Dengan demikian, latar belakang masalah ini menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang dihadapi oleh organisasi dalam era digital yang terus berkembang. Pemahaman yang mendalam tentang peran kepemimpinan transformasional dan strategi yang efektif dalam konteks digital akan menjadi kunci kesuksesan bagi organisasi dalam mencapai transformasi digital yang sukses dan berkelanjutan.

## 1.2. Fenomena Bisnis

Teknologi digital di Indonesia memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan PDB, dan menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi bagi pekerja Indonesia dan peluang pasar bagi ekonomi Indonesia. Sebanyak 23 juta pekerjaan dapat digantikan (*displaced*) oleh teknologi di Indonesia pada tahun 2030, sekitar 27 juta dan 46 juta pekerjaan baru akan tercipta (*created*) pada periode yang

sama dan 10 juta lowongan baru (*occupations*) akan muncul, sejalan dengan tren masa lalu yang menghasilkan inovasi baru dan pekerjaan baru (Das, Wibowo, Chui, Agarwal, & Lath, 2019).

Indonesia telah berhasil memanfaatkan revolusi digital seperti Go-Jek dan Traveloka yang terus bertumbuh, memberikan peluang kerja untuk penduduk Indonesia yang setengah menganggur dan menganggur. Perdagangan online seperti Tokopedia, Bukalapak, Blibli, Shopee dan lain-lain adalah contoh bagaimana teknologi baru menciptakan pekerjaan baru. Pada tahun 2022, diperkirakan perdagangan secara online dapat secara langsung atau tidak langsung mendukung hingga 26 juta pekerjaan setara penuh waktu (Das et al., 2019). Contoh-contoh ini menyoroti dinamika kewirausahaan Indonesia dan kemauan untuk beradaptasi, tetapi itu hanyalah permulaan, masih banyak yang bisa dilakukan untuk memanfaatkan teknologi baru.

Menurut (Ihsan, 2018), Indonesia mengalami empat disrupsi yaitu perubahan besar di bidang teknologi, politik, kepemimpinan dan agama. Teknologi digital termasuk *digital printing*, kecerdasan buatan dan revolusi bioteknologi, pebisnis perlu lebih kreatif dan inovatif karena disrupsi teknologi yang super cepat membuat apa yang dijalankan selama ini telah berubah. Disrupsi teknologi informasi atau revolusi digital terhadap proses bisnis yang mengalami *great shifting* ke bentuk baru, melahirkan ekonomi baru dengan ciri volatilitas tinggi (*volatility*), ketidakpastian (*uncertainty*), kompleksitas (*complexity*), ambigu (*ambiguity*) dan paradoks (*paradoxes*) disingkat VUCAP (Djohanputro, 2018).

Dalam era transformasi digital yang tidak terelakkan lagi, terlihat *unicorn* Go-Jek menjadi perusahaan transportasi terbesar tanpa memiliki kendaraan, pool kendaraan dan sopir. *Unicorn* Traveloka menjadi perusahaan penerbangan dan hotel besar tanpa memiliki pesawat, hotel, pilot, pramugari dan pegawai hotel. *Unicorn* Tokopedia dan Bukalapak menjadi toko terbesar di Indonesia tanpa memiliki toko, barang dan pegawai toko. Ovo menjadi *payment gateway* besar tanpa membuka bank.

Perubahan ini belum banyak dipahami pemimpin yang masih dikuasai generasi X dan *baby boomers* sedangkan generasi milenial saat

ini masih menduduki jabatan manager, perlu sikap adaptif dan kolaboratif diantara mereka untuk memasuki era disrupsi seperti yang telah dilakukan Astra, BCA, BlueBird dan BRI (Adiningsih, Lokollo, Setiaji, Ardiansyah, Islam dan Rahmawaty, 2019, 94-113; Yang, 2018, xxi-xxii).

Pemimpin lebih *open minded* dan menyikapi perubahan besar di ekosistem bisnis yaitu pergeseran dari *product-based* ke *platform-based* dengan sikap mental sebagai manusia pembelajar. Melalui pemimpin transformasi digital dalam era teknologi digital dapat meningkatkan kualitas dan volume perdagangan, optimasi penggunaan kapital dan mendorong kompetitif serta peluang baru dan produktivitas.

Menurut (Deloitte, 2019) terdapat 4 fenomena baru memasuki dunia industri 4.0:

- 1) *Societal Impact*, Eksekutif menyatakan komitmen untuk pengembangan dunia baru, semboyannya “*do well by doing good*”,
- 2) *Strategy*, Eksekutif berjuang untuk membangun strategi industri 4.0 yang efektif menghadapi perubahan pasar yang cepat,
- 3) *Technology*, Pemimpin melanjutkan fokus pada penggunaan teknologi tinggi untuk melindungi posisinya daripada investasi untuk mengendalikan disrupsi,
- 4) *Talent*, Tantangan ketrampilan makin jelas, ada perbedaan cara kerja antara eksekutif dan kalangan milenial.

Deloitte (2019), mengungkapkan bahwa guna mendapat keunggulan dalam era ini, dibutuhkan pemimpin yang mau dan mampu berinovasi dan mencari prospek bisnis baru, juga menghilangkan sifat organisasi *silo* (terkotak-kotak) yang membatasi kolaborasi, sulit komunikasi, berbagi pengetahuan dan berinovasi karena *silo* mempersulit menemukan inovasi dan kreatifitas yang dapat dikembangkan dalam organisasi.

Menurut Budihardjo (2017, 145), apabila mental karyawan dan pemimpin masih *silo* maka pengambilan keputusan akan lambat karena terbentur formalitas dan menghambat proses perubahan dan pembelajaran organisasi, para karyawan seharusnya berinteraksi secara dinamis berbasis pengetahuan (*knowledge-based*) agar dapat fleksibel mengakomodasi tuntutan perubahan di dalam dan dari luar organisasi.

Dalam penelitian ini akan fokus membangun faktor-faktor yang mengatasi *silo* sehingga terjadi interaksi, partisipasi, pertukaran pengetahuan dan keterlibatan antar anggota organisasi dalam menciptakan nilai-nilai inovasi dan kreatifitas.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Mempertimbangkan beberapa hasil penelitian tentang *transformational leadership*, penelitian ini diarahkan pada bagaimana peran kepemimpinan tersebut dihadapkan dengan era digital yang kami kritisi disini adalah *pertama*: Bagaimana kepemimpinan transformasional di era digital, *kedua*: Bagaimana tantangan kepemimpinan transformasional di era digital, *ketiga* Bagaimana peluang kepemimpinan transformasional di era digital.

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui kepemimpinan transformasional di era digital
2. Untuk mengetahui tantangan kepemimpinan transformasional di era digital
3. Untuk mengetahui peluang kepemimpinan transformasional di era digital



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

---

#### **2.1. Era Digital (Digitalisasi)**

##### **A. Pengertian**

Era digital telah mengubah banyak aspek kehidupan sehari-hari, termasuk cara berkomunikasi, belanja, bekerja, mendapatkan informasi, dan hiburan. Ini terus berkembang dengan cepat, membawa potensi inovasi baru dan perubahan yang lebih lanjut dalam masa depan. Era digital juga sering disebut sebagai era teknologi informasi atau era digitalisasi. Istilah-istilah ini digunakan untuk menggambarkan transformasi besar yang terjadi dalam masyarakat dan ekonomi akibat penggunaan luas teknologi digital dan komputasi. Era digital juga kadang-kadang disebut sebagai era teknologi digital atau era internet, mengacu pada peran sentral internet dalam perubahan ini.

Menurut Don Tapscott (2020), era digital adalah periode di mana internet dan teknologi digital memainkan peran sentral dalam transformasi sosial, ekonomi, dan budaya. Era digital juga ditandai oleh adanya kombinasi dari teknologi digital, data besar, dan kecerdasan buatan yang menghasilkan dampak luas pada masyarakat dan ekonomi (Brynjolfsson dan McAfee (2014)). Hal itu diperkuat dengan penelitian Castells (2011) yang menyatakan bahwa era digital adalah era di mana jaringan komunikasi digital dan teknologi informasi mengubah struktur sosial, kehidupan sehari-hari, dan dinamika kekuasaan dalam masyarakat. Sedangkan Menurut Negroponte, era digital adalah masa di mana semua informasi dapat direpresentasikan secara digital dan dapat dengan mudah dipindahkan, diakses, dan dikonsumsi melalui komputer dan jaringan.

Kesimpulan dari pengertian Era digital adalah periode dalam sejarah yang ditandai oleh penggunaan luas teknologi digital dan konektivitas internet. Dalam era ini, internet dan teknologi digital memainkan peran sentral dalam transformasi sosial, ekonomi, dan budaya. Era digital melibatkan penggunaan teknologi digital, data besar, kecerdasan buatan, dan jaringan komunikasi digital yang secara

signifikan mengubah cara orang berkomunikasi, bekerja, belajar, dan mengakses informasi.

Para ahli menggarisbawahi pentingnya era digital dalam mengubah struktur sosial, kehidupan sehari-hari, dan dinamika kekuasaan dalam masyarakat. Informasi dan data dapat dengan mudah direpresentasikan secara digital, memungkinkan akses instan, transfer cepat, dan konsumsi melalui komputer dan jaringan. Hal ini telah membuka pintu untuk inovasi dan kemajuan di berbagai bidang, seperti komunikasi, bisnis, pendidikan, dan hiburan.

Dalam era digital, teknologi informasi, data besar, kecerdasan buatan, dan internet memainkan peran penting. Transformasi digital mempengaruhi cara orang bekerja, berinteraksi, dan hidup sehari-hari. Mengerti era digital dan memanfaatkannya dengan bijak adalah penting dalam memahami tren dan peluang di dunia yang semakin terhubung secara digital.

## **B. Dampak Digitalisasi**

Dampak positif digitalisasi adalah perubahan yang terjadi dalam berbagai aspek kehidupan manusia, termasuk bidang ekonomi, sosial, pendidikan, dan kesehatan. Berikut adalah beberapa dampak positif digitalisasi menurut ahli :

1. Dampak positif digitalisasi dalam bidang ekonomi:
  - Peningkatan efisiensi operasional dan produktivitas bisnis melalui otomatisasi dan digitalisasi proses. (Brynjolfsson & McAfee, 2014)
  - Akses yang lebih mudah dan luas ke pasar global melalui platform dan perdagangan elektronik. (Tapscott, 2020)
  - Peningkatan ketersediaan dan aksesibilitas lapangan kerja melalui platform digital dan freelance. (Brynjolfsson & McAfee, 2014)
2. Dampak positif digitalisasi dalam bidang sosial:
  - Peningkatan konektivitas sosial dan kemampuan untuk berinteraksi dengan orang-orang di seluruh dunia melalui media sosial dan komunikasi online. (Castells, 2011)

- Meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan melalui platform partisipatif dan *crowdsourcing*. (Tapscott, 2020)
  - Peningkatan akses terhadap informasi dan pengetahuan melalui internet. (Castells, 2011)
3. Dampak positif digitalisasi dalam bidang pendidikan:
- Akses yang lebih luas ke materi pembelajaran dan sumber daya pendidikan melalui platform pembelajaran online. (Tapscott, 2020)
  - Peningkatan fleksibilitas dalam metode pembelajaran, seperti *e-learning* dan *blended learning*. (Tapscott, 2020)
  - Kemungkinan pembelajaran berbasis data dan personalisasi melalui analisis data dan kecerdasan buatan. (Brynjolfsson & McAfee, 2014)
4. Dampak positif digitalisasi dalam bidang kesehatan:
- Peningkatan layanan kesehatan jarak jauh dan telemedicine, yang memungkinkan konsultasi dan diagnosis online. (Brynjolfsson & McAfee, 2014)
  - Peningkatan pengumpulan dan analisis data medis, yang mendukung penelitian dan pengembangan obat baru. (Brynjolfsson & McAfee, 2014)
  - Kemampuan untuk memantau dan mengelola kesehatan pribadi melalui perangkat wearable dan aplikasi kesehatan. (Brynjolfsson & McAfee, 2014)

Selain dampak positif ada juga dampak negatif dari digitalisasi. Berikut adalah beberapa dampak negatif digitalisasi yang disebutkan oleh beberapa ahli :

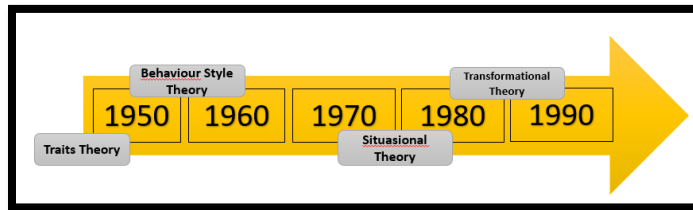
1. Robert W. McChesney (2013) digitalisasi dapat menyebabkan ketidaksetaraan ekonomi dan kekayaan yang lebih besar, serta mengancam demokrasi karena konsolidasi kekuatan media oleh perusahaan besar.
2. Shoshana Zuboff (2019) Zuboff berpendapat bahwa digitalisasi memicu surveilans yang lebih intensif dan penyalahgunaan data pribadi oleh perusahaan teknologi besar, yang mengancam privasi individu dan otonomi manusia.

3. Evgeny Morozov (2013) Morozov berargumen bahwa digitalisasi dapat menghasilkan dominasi teknologi dan pemusatan kekuatan oleh perusahaan teknologi besar, mengurangi inovasi independen, dan merusak pluralitas dalam masyarakat.
4. Jaron Lanier (2018) Lanier berpendapat bahwa digitalisasi dapat mengurangi lapangan kerja dan menciptakan ketidakstabilan ekonomi, serta memperkuat eksploitasi dan kesenjangan sosial.

## 2.2. Kepemimpinan

### A. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan fenomena yang sangat kompleks serta beragam. Sejak tahun 1300-an (*The Oxford English Dictionary, 1933*) bahkan sebelum zaman alkitabiah, istilah *kepemimpinan* telah ada sejak 1700-an (Stogdill, 1974). Berdasarkan sejarahnya, penelitian yang membahas kepemimpinan telah dijelaskan oleh Tafvelin (2013) (Gambar 2.1).



**Gambar 2. 1**  
**Sejarah Perkembangan Penelitian Kepemimpinan**

Kepemimpinan menekankan pada karakteristik seorang pemimpin. Mengutip buku karangan Sir Prancis Gultom Tahun 1869 yang berjudul *Hereditary Genius*, kepemimpinan merupakan hal unik yang dimiliki oleh seseorang sehingga dapat mengubah sejarah (Simonton, 2008). Menurut James (1880) perubahan sosial dihasilkan melalui serangkaian tindakan yang dilakukan orang-orang hebat yang berhasil mengarahkan orang lain menjadi lebih baik.

Argumentasi tentang konsep kepemimpinan telah menggugah minat peneliti untuk mengkaji karakteristik pemimpin dari sisi yang berbeda (Zaccaro, 2007). Menurut Vroom & Jago (2007) ini dikenal dengan gerakan kepemimpinan heroik sampai akhirnya menghasilkan

teori kepemimpinan. Hal ini menjadi menarik karena menggunakan tes psikologi dalam mengkaji karakteristik seorang pemimpin (kecerdasan, urutan kelahiran, dan status sosial ekonomi) yang ideal. Namun demikian berbagai kajian mengenai karakteristik seorang pemimpin menyimpulkan bahwa karakteristik tersebut sulit didefinisikan secara tegas.

Hasil penelitian Stodgill (1948) selama 30 tahun tentang karakteristik kepemimpinan menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang nyata antara pemimpin dan pengikut, bahkan tidak terdapat karakteristik kepemimpinan yang dapat merepresentasikannya. Kepribadian yang dapat menunjukkan kepemimpinan yang efektif tidak ditemukan yang disebabkan analisis kepemimpinan tidak hanya melibatkan kajian tentang pemimpin tetapi juga tentang lingkungan yang ikut dibesarkannya. Berdasarkan hal tersebut, menurut Yukl (1971) tahun 1950-an sampai tahun 1960-an muncul konsep baru tentang kepemimpinan yang telah mengubah pandangan para peneliti untuk mengkaji perilaku kepemimpinan dibandingkan dengan kualitas kepemimpinan.

Penelitian yang dilakukan di *Ohio State University* mengkaji dimensi perilaku berhasil mengungkap fakta bahwa efektifitas seorang pemimpin ditentukan oleh perilaku yang berorientasi pada hubungan dan tugas atau gabungan keduanya (Erickson *et al.*, 2007). Namun demikian, hal tersebut ternyata tidak sejalan dengan yang diharapkan dari kepemimpinan yang efektif. Contohnya adalah temuan tentang perilaku kepemimpinan yang berhubungan erat dengan kepuasan dan moral pengikut, namun demikian di sisi lain terdapat temuan bahwa struktur yang baik dapat meningkatkan kinerja kelompok (Chemers, 2000).

Hasil penelitian tentang perilaku seorang pemimpin menunjukkan bahwa mempelajari sifat-sifat kepribadian dan situasi yang mereka hadapi adalah penting. Sifat kepribadian dan situasi yang dihadapi merupakan hal penting yang dapat menggambarkan seorang pemimpin. Mengkaji situasi yang dihadapi seorang pemimpin merupakan hal penting untuk diketahui sebab mengarah pada teori kontingensi yang menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat menunjukkan karakteristik kepemimpinannya pada situasi tertentu walaupun akan berubah apabila

kondisinya mengalami perubahan. Hal inilah yang menyebabkan munculnya teori kepemimpinan situasional dari Fiedler (1967) dan Hersey & Blanchard (2007), serta teori kepemimpinan grid dari Blake & Mouton (1962), dan sebagainya.

Para peneliti menggunakan teori kontingensi, situasional, dan grid dalam mengkaji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perilaku pemimpin yang efektif. Secara umum menurut teori tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan efektif memerlukan pemahaman dari situasi kepemimpinan. Hal ini menjadi efektif apabila para pemimpin melakukan analisis terhadap berbagai aspek supaya dapat melakukan tindakan tepat. Dengan demikian maka seorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi dan keadaan emosional pengikut serta kinerja kelompok dengan mengadopsi tindakan-tindakan tertentu yang memperhitungkan karakteristik pengikut dan lingkungannya (Chemers, 2000).

Penelitian kepemimpinan yang lebih baru dimulai pada akhir tahun 1970-an sampai awal tahun 1980-an. Penelitian ini dilakukan berdasarkan kenyataan bahwa model kepemimpinan yang telah berkembang sangat sedikit yang dapat meningkatkan kinerja (Tafvelin, 2013). Kajian kepemimpinan selanjutnya menganalisis perbandingan model kepemimpinan yang mengadopsi teori motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik (Fry, 2003).

Kepemimpinan transaksional bersifat ekstrinsik sedangkan kepemimpinan yang bersifat intrinsik adalah kepemimpinan kharismatik, dan transformasional. Apabila kepemimpinan yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik digabungkan maka akan menghasilkan konsep kepemimpinan transformative yang mengacu pada pemimpin yang memiliki kemampuan melakukan transformasi dari suatu perubahan. Pendekatan baru ini telah menumbuhkan gagasan dari teori kepemimpinan sebelumnya yang menuai kritikan karena kepribadian tidak dapat memprediksi kepemimpinan efektif (Zaccaro *et al.*, 2018). Model kepemimpinan kharismatik dan transformasional memunculkan kembali tentang pentingnya kualitas pribadi sebagai faktor yang menentukan efektivitas kepemimpinan dalam hubungannya dengan situasi kepemimpinan (House, 1992). Walaupun banyak menuai kritik

terkait kemunculan konsep lama tersebut, teori *transformational leadership* tetap merupakan suatu temuan yang tidak dapat dipandang sebelah mata dalam evolusi ilmu manajemen (Humphreys & Einstein, 2003).

Beberapa peneliti yang mengkaji *transformational leadership* sebelumnya antara lain dilakukan Burns (1978), Bass (1985), Bennis & Nanus (1985), serta Kouzes & Posner (2006). Penelitian ini menitik beratkan pada perilaku pemimpin yang berkarakter karismatik dan visioner serta memiliki pengaruh kuat untuk dapat mempengaruhi pengikutnya (Erickson *et al.*, 2007). Hal yang membedakan *transformational leadership* dengan kepemimpinan lainnya adalah penekanannya terhadap ikatan emosional pengikut terhadap pemimpinnya. Adanya ikatan emosional dan motivasi yang kuat tersebut memudahkan seorang pemimpin mampu mengubah aspirasi pengikutnya dari kepentingan pribadi menjadi kepentingan kolektif (House, 1992).

## **B. Tipe Kepemimpinan (*Leadership types*)**

Kepemimpinan seseorang dibagi menjadi transformasional atau transaksional, proses kepemimpinan mengambil salah satu dari dua gaya ini (Avolio & Bass, 1999; Bernard M. Bass & Avolio, 1994). Dalam teori kepemimpinan kedua tipe kepemimpinan baik transaksional dan transformasional dapat saling melengkapi, kepemimpinan transaksional fokus pada pemberian tugas yang jelas dan penghargaan pencapaian kinerja antara pengikut dan pemimpin, tindakan ini membutuhkan keberadaan hierarki dan wewenang yang jelas. Disisi lain kepemimpinan transformasional tidak menekankan penghargaan dan hukuman, tetapi menciptakan lingkungan atau sistem yang kondusif yang mendorong inovasi dan penyelesaian tugas.

Kepemimpinan transformasional mendukung gagasan bahwa kepemimpinan kreatif tidak hanya mengajarkan praktik terbaik untuk pencapaian kesuksesan, tetapi juga tentang memberdayakan orang lain, memberikan contoh kerja keras yang harus dilakukan, pemimpin transformasional merangsang dan menginspirasi pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa dan mengembangkan kapasitas

kepemimpinan mereka sendiri, semboyan Patton's "Jangan pernah memberi tahu orang bagaimana melakukan sesuatu. Beri tahu mereka apa yang harus dilakukan dan mereka akan mengejutkan anda dengan kecerdikan mereka" berlaku dalam tipe kepemimpinan ini (Bernard M. Bass & Riggio, 2006).

Tipe kepemimpinan ini membantu pengikut tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan memberdayakan, menanggapi kebutuhan, menyelaraskan tujuan dan sasaran masing-masing pengikut dengan pemimpin, kelompok dan organisasi. Kepemimpinan adalah hubungan interaksi antara pemimpin dan bawahan yang menentukan keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya.

### **1. Kepemimpinan Transformasional**

Teori kepemimpinan transformasional melalui evolusi berbagai teori kepemimpinan sebelumnya. Teori kepemimpinan dari sifat (*trait*), teori perilaku (*behavior*) dan teori kontingensi (*contingency*), Teori kepemimpinan awal tahun 1920-an dan 30-an berfokus pada atribut pribadi para pemimpin, dan dikenal sebagai teori sifat (*trait*). Mereka berpendapat keunikan yang melekat pada para pemimpin menentukan keberhasilan mereka. Dari tahun 1950-an, fokus penelitian bergeser ke perilaku pemimpin (*behavior*), yang terutama berkaitan dengan interaksi antara pemimpin dan pengikut. Kemudian tiga jenis gaya perilaku kepemimpinan didefinisikan: kediktatoran (*dictatorship*), demokrasi (*democracy*), dan *laissez-faire*. Pada 1970-an, teori kepemimpinan kontingensi (*contingency*) seperti teori kepemimpinan situasional (*situational*) dan teori kepemimpinan pengganti muncul (*leadership substitute theory*). Bass (1985) mengemukakan teori kepemimpinan transformasional pada 1980-an, dan menjadi landasan penting bagi teori-teori berikutnya.

Dengan mengintegrasikan teori-teori sebelumnya dan dapat menghindari keterbatasan dari teori tunggal, dan kini menjadi topik hangat dalam studi kepemimpinan kontemporer. Tahun 1980-an dianggap sebagai dasawarsa pembagian kepemimpinan "tradisional" dan "teori kepemimpinan baru" (Bernard M. Bass, 1985). Burns (1978) mengusulkan kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melebihi



rencana awal (Burns, 1978). Bass (1985) memperluas konsep, bahwa pemimpin transformasional dapat menstimulasi staf ke tingkat yang tinggi, dan membangkitkan potensi luar biasa karyawan serta mendorong karyawan membangun rasa saling percaya (Bernard M. Bass, 1985).

Kepemimpinan transformasional menginspirasi pembelajaran organisasi dengan membantu anggota lain dari organisasi untuk menemukan model mental mereka untuk mengembangkan visi sistematis organisasi (Senge, 1990). Kepemimpinan transformasional dapat menggerakkan pengikut untuk melampaui kinerja yang diharapkan, serta mengarah pada tingkat kepuasan dan komitmen pengikut yang tinggi terhadap kelompok dan organisasi (Bernard M. Bass & Riggio, 2006).

Keempat Komponen kepemimpinan transformasional telah dimodifikasi agar dapat terukur oleh psikolog industri Bernard Bass kedalam empat elemen-elemen dasar kepemimpinan transformasional. Pertama, *idealized influence*, mengacu pada perilaku pemimpin melayani sebagai panutan bagi pengikutnya sehingga pengikut menghormati, mempercayai dan mengaguminya sebagai pemimpin yang memiliki kemampuan, ketekunan dan tekad luar biasa. Kedua, *inspirational motivation*, perilaku pemimpin memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya dengan memberikan makna dan tantangan kepada pengikutnya, pengikut terinspirasi oleh semangat tim, antusiasme, dan optimisme. Pemimpin berbagi visi dan harapan yang jelas dengan pengikut dan mendapatkan komitmen mereka terhadap tujuan. Ketiga, *internal stimulation*, pemimpin merangsang pengikut menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Mendorong kreativitas dan menerima gagasan mereka tanpa dikritik dengan tujuan mengatasi masalah, mencoba pendekatan dengan solusi baru. Keempat, *individualized consideration*, pemimpin perhatian pada setiap kebutuhan pengikutnya guna pencapaian dan pertumbuhan pengikut. Perlakuan secara individu dalam hal kebutuhannya, pemimpin sebagai mentor atau pelatih mendorong pencapaian potensi yang optimal (Bernard M. Bass & Riggio, 2006).

Karakteristik kunci pemimpin transformasional adalah kemampuan menginspirasi pengikut dalam menyelesaikan masalah dan menemukan cara baru dalam menghadapi tantangan. Pemimpin transformasional memainkan peran sebagai pelatih dan penasihat sehingga hubungan langsung antara pemimpin dan peserta sangat penting. Hubungan secara individu meningkatkan komitmen karyawan terhadap tugas-tugas dan mencapai tujuan serta sasaran. Pemimpin transformasional adalah individu yang berpikiran terbuka bersedia untuk belajar dari pengikut mereka dan selalu berkolaborasi.

Gaya kepemimpinan transformasional dapat mengembangkan kemampuan dan mengeksploitasi pengetahuan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan kreativitas (Bernard M. Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Kepemimpinan transformasional mengembangkan kemampuan anggota mengeksploitasi pengetahuan tacit yang memainkan peran signifikan dalam semua tugas (Avolio & Bass, 1999). Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dan kegiatan manajemen pengetahuan menunjukkan korelasi positif (Analoui, Doloriert, & Sambrook, 2012; Politis, 2001, 2002).

Sesuai pembagian Bass dan Avolio, penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional dalam empat dimensi: *idealized influence (charisma)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* (Bass dan Avolio, 1994; Zhu dan Bao, 2017) . Kepemimpinan transformasional adalah penggunaan karisma untuk menggerakkan pengikut di luar kepentingan pribadi agar berkontribusi pada tujuan kolektif (Bernard M. Bass, 1999). Karisma membangkitkan kebanggaan, iman, dan rasa hormat bahwa pemimpin mendorong karyawan menjadi diri mereka sendiri, memberikan inspirasi dengan memotivasi pengikut, sebagian besar melalui komunikasi. Pemimpin semacam itu juga mempromosikan stimulasi intelektual dalam kecerdasan, pengetahuan dan pembelajaran karyawan sehingga karyawan menjadi inovatif dalam pemecahan masalah dan solusi. Kepemimpinan transformasional juga menginspirasi pengikut melampaui kemampuan dan potensi diri (Avolio & Bass, 1999; Bernard M. Bass, 1985, 1999; Conger & Kanungo, 1988).

Kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam perilaku pemimpin yang bukan hanya menekankan pertukaran biaya-manfaat tapi menginspirasi dan menantang pengikut untuk membuat visi menjadi kenyataan. Dinamika kepemimpinan transformasional melibatkan visi bersama tentang masa depan dan melampaui pertukaran antara hasil dan imbalan untuk kepatuhan (Bernard M. Bass, 1999). Pemimpin transformasional memberi teladan dalam berbagi pengetahuan, perilaku kepemimpinan transformasional yang berfokus pada tim meningkatkan kreativitas tim melalui berbagi pengetahuan (Phung, Hawryszkiewicz, Chandran, & Ha, 2017). Pemimpin mendorong perubahan dan menciptakan visi baru serta melihat kemungkinan baru. Pemimpin stimulasi pengikut untuk berpikir di luar kotak (*outside the box*) dan mencoba ide-ide atau metode kerja baru. Pemimpin transformasional tidak hanya memvisualisasikan masa depan organisasi atau kelompok tetapi mampu melibatkan orang lain dalam momentum yang membawa kesuksesan berkelanjutan.

Kepemimpinan transformasional lebih proaktif daripada transaksional, proaktif mengubah lingkungan dan menciptakan kondisi yang diinginkan serta memengaruhi perubahan daripada sekadar menanggapi kebutuhan pengikut. Bawahan pemimpin transformasional memiliki kepuasan, motivasi, kepercayaan dan komitmen yang lebih besar dibandingkan dengan pemimpin transaksional juga menerima peringkat efektivitas dan kinerja individu dan kinerja organisasi yang lebih tinggi (C. Marlene Fiol, Harris, & House, 1999).

**Tabel 2. 1**  
*Different Leadership Perspectives*

<b>Tipe kepemimpinan</b>	<b>Fokus</b>	<b>Sumber</b>
<b>Transformational leadership</b>	Penggunaan pengaruh ideal (kharisma), inspirasi, stimulasi intelektual atau pertimbangan individual untuk menggerakkan pengikut keluar dari kepentingan pribadi dan memotivasi mereka	(Bass, 1999)

Tipe kepemimpinan	Fokus	Sumber
	untuk berkontribusi pada tujuan kolektif.	
<b>Transactional leadership</b>	Pemimpin bercirikan pertukaran antara imbalan dan kinerja serta tindakan/sangsi apabila terjadi ketidaksesuaian, gaya kepemimpinan berdasarkan pengecualian. Pada dasarnya, para pemimpin transaksional mengembangkan pertukaran atau perjanjian dengan pengikut mereka, menunjukkan apa yang akan diterima oleh pengikut jika mereka melakukan sesuatu yang benar maupun salah.	(Bernard M. Bass & Avolio, 1993)
<b>Ethical leadership</b>	Para pemimpin memberi pengaruh kuat pada standar etika dan bertindak sebagai panutan beretika. Imbalan dan hukuman diterapkan untuk mempromosikan perilaku etis para pengikut.	(Brown & Treviño, 2006)
<b>Spiritual leadership</b>	Nilai, sikap dan perilaku dirinya dan orang lain dimotivasi secara intrinsik sehingga mereka memiliki kebangkitan spiritual/kesejahteraan sesuai panggilan dan keanggotaannya	(Fry, 2003)
<b>Authentic leadership</b>	Suatu proses yang melibatkan kapasitas psikologis yang positif dan organisasi yang dikembangkan untuk menghasilkan kesadaran diri yang lebih besar dan berperilaku positif baik para pemimpin dan rekannya	(Avolio dan Gardner, 2005)

Tipe kepemimpinan	Fokus	Sumber
	serta mendorong pengembangan diri yang positif.	
<b>Servant leadership</b>	Demonstrated by empowering and developing people; by expressing humility, authenticity, interpersonal acceptance, and stewardship; and by providing direction	(Van Dierendonck, 2011)
<b>Laissezfaire leadership</b>	Menghindar dari tanggung jawab dan membuat keputusan. Ketidakhadiran dan kurang keterlibatan selama penyimpangan kritikal terjadi. Tidak terlibat dalam pekerjaan bawahan dan membiarkan anggota membuat semua keputusan.	(Chaudhry & Javed, 2012)

## 2. Kepemimpinan Transformasional Digital

Industri 4.0 telah mengubah dunia bisnis dengan beberapa komponen utama: *Cyber-Physics Systems*, *Internet of Things*, Layanan Internet, *Smart Factory & Smart Products*, komunikasi M2M (*machine-to-machine*), *Big data* dan *Cloud computing* (Hermann, Pentek, & Otto, 2015). Teknologi manajemen pengetahuan dipelajari dan dibahas dalam elemen-elemen teknologi yang telah berkembang pesat seperti *orga-ware*, *info-ware*, *techno-ware*, dan *human-ware* terkait dengan manajemen pengetahuan. Penguasaan pengetahuan, sains dan teknologi memiliki empat (4) komponen penting, yaitu perangkat teknis (*technoware*), perangkat manusia (*humanware*), perangkat informasi (*infoware*) dan perangkat organisasi (*orgaware*). Keempat komponen tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- perangkat teknis, antara lain, mesin dan peralatan dibuat/direncanakan untuk meningkatkan nilai tambah atau produktivitas.

- perangkat manusia yaitu penguasaan ilmu pengetahuan, keterampilan dan etos kerja.
- perangkat informasi terkait dengan teknologi yang akan diterapkan.
- perangkat organisasi adalah kerangka kerja organisasi, perangkat organisasi/institusi dan peraturan, yang diperlukan untuk memuat perangkat teknis, kemampuan sumber daya manusia, dan perangkat informasi yang terdiri dari praktik manajemen, koneksi dan pengaturan organisasi untuk mencapai hasil positif.

Tipe kepemimpinan pada era transformasi digital, pemimpin fokus pada kecepatan dan kemampuan beradaptasi, pengetahuan dan pembelajaran serta kompleksitas lingkungan bukan memimpin untuk efisiensi dan kontrol saja, yang lebih sesuai untuk organisasi manufaktur (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007).

Untuk mengatasi kompleksitas, diperlukan perubahan dalam pemikiran dari individu, mengendalikan pandangan dan menuju pandangan organisasi sebagai sistem adaptif kompleks yang memungkinkan penciptaan dan penangkapan pengetahuan secara terus menerus, pengembangan pengetahuan, kemampuan beradaptasi, dan inovasi secara optimal dimungkinkan oleh organisasi yang sangat adaptif (memiliki kompleksitas yang diperlukan). Organisasi mempertahankan kinerja yang unggul dengan mempromosikan pembelajaran yang lebih cepat, era baru menciptakan jenis tantangan baru bagi organisasi dan pemimpin. Konsep birokrasi dengan asumsi tradisional bahwa kontrol harus dirasionalisasi dan bahwa praktik manajerial harus dilakukan terstruktur untuk mencapai tujuan tersebut tetap diperlukan tetapi kepemimpinan digital membutuhkan talenta digital seperti akses *big data*, *cloud computing*, *block chain*, media sosial dan integrasi dengan teknologi terbaru.

Warta ekonomi menyajikan 10 pakem baru untuk ekonomi Indonesia:

1. *Knowledge Based* - pengetahuan menjadi andalan untuk penciptaan nilai, pendapatan dan laba, pengelolaan *big data* menjadi sistem pengetahuan berharga, budaya inovasi dan teknologi memiliki

- keunggulan berkompetisi, kolaborasi dan interaksi antar departemen menjadi keharusan.
2. *Digitalization* – pemanfaatan *cloud computing* dan *big data analytic* untuk meningkatkan pelayanan, *data mining* untuk *leverage revenue*, komunikasi manusia berbasis biner/digital dan *machine learning*. Perusahaan dapat meningkatkan pelayanan, efisiensi, kecepatan dan penawaran produk baru.
  3. *Virtualization* – media sosial menjadi solusi sebagai sarana promosi, hubungan pelanggan dan aktivitas ekonomi baru menggunakan uang virtual, animasi *realtime* dan menghasilkan pendapatan besar seperti Instagram, Twitter, You tube, Whatsapp, Facebook dengan game portalnya
  4. *Network* – jaringan di dunia maya telah mencakup separuh populasi Indonesia di tahun 2018 dengan 130 juta orang aktif di media sosial, ekonomi dapat terbentuk karena interkoneksi yang cepat, multilapisan dan interaktif (<https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>)
  5. *Convergence* – konvergensi dilakukan terhadap beberapa usaha dengan penggabungan komputasi, komunikasi dan konten teknologi agar terbentuk *network convergence* yang memanfaatkan AI-*neuroscience*, *Robotic*, IoT, *big data analytics* (<https://developer.att.com/blog/digital-convergence>)
  6. *Realtime* – proses transaksi mengalir secara langsung baik pemesanan, pengiriman dan pembayaran serba otomatis seperti aplikasi mobile banking dan fintech.
  7. *Innovation* – cara-cara baru aktivitas ekonomi menuntut kemampuan inovasi dan kreativitas organisasi untuk memasuki siklus bisnis yang super cepat, *startup* baru dapat melindas perusahaan yang sudah mapan.
  8. *Globalization* – hubungan antarnegara menjadi interdependensi, integrasi, kolaborasi mitra lokal seperti Go-Jek dengan Go-Viet.
  9. *Disintermediation* – konsumen dapat akses langsung ke produsen, memangkas biaya, memanfaatkan *blockchain* sehingga menghilangkan perantara seperti tanihub, fintech dan alibaba.

10. *Discordance* – pekerjaan tertentu akan dilakukan oleh AI dan *Robotic* sehingga dibutuhkan paradigma baru dalam belajar dan *Jobs up-skill*, mengembangkan profesi yang lebih dibutuhkan seperti media sosial, perilaku pelanggan, *big data analytic* dan AI.

Pengembangan teknologi yang berkembang pesat dalam teknologi *mobile*, kecerdasan buatan, data besar, robotika, nanoteknologi dan fenomena teknologi lain, tentu akan mengganggu dan berpotensi menyebabkan perubahan besar dalam organisasi dan masyarakat (Brem dan Voigt, 2009). Internet telah mengubah industri musik, pariwisata, perdagangan dan layanan digital dalam semua kegiatan ekonomi seperti layanan e-tourism, e-health, e-marketing dan pembelajaran digital. Kecerdasan buatan mengubah industri, terutama di bidang-bidang yang membutuhkan kolaborasi erat antara manusia dan komputer. *Big Data* mengubah cara kita mengatur, mengakses, memilih, memvisualisasikan dan menggunakan informasi. Robotika telah memperkenalkan perubahan signifikan di bidang manufaktur, terutama di industri otomotif, aeronautika dan juga kesehatan. Nanoteknologi mengubah industri komputer, industri energi dan industri kesehatan. Teknologi canggih ini dianggap sebagai penggerak perubahan dan memiliki dampak besar atau disrupsi pada perekonomian melalui penciptaan bisnis baru (Sousa & Rocha, 2019). Kepemimpinan baru dibutuhkan untuk menciptakan dan mengelola bisnis digital yang muncul dari evolusi teknologi informasi, kepemimpinan digital yaitu kepemimpinan yang terkait teknologi baru, seorang pemimpin yang menggunakan pengaruhnya melalui jejaring sosial dalam pengetahuan dan masyarakat teknologi, istilah kepemimpinan digital merujuk pada kualitas kepemimpinan yang dilakukan dengan alat digital di dunia virtual (Narbona, 2016).

Transformasi digital dipandang sebagai proses teknologi, psikologis, penggerak perubahan mendasar, disruptif dan transformasional, baik di dalam bisnis maupun masyarakat. Setiap orang melihat bentuk transformasi ini melalui perspektif yang berbeda, sering kali sesuai dengan perubahan dan tren strategis, sosial, organisasi, teknologi atau peraturan bahkan dipandang sebagai enabler dari perubahan perilaku manusia (Kreutzer, Neugebauer, & Pattloch, 2017).



Menghadapi transformasi digital di lingkungan ekonomi, perusahaan harus siap menanggapi dengan memahami sinyal perubahan eksternal dan mengelola perubahan internal dengan mengandalkan kepemimpinan transformasi digital dan *knowledge management*, pemimpin perlu mengembangkan *self-directed learning* dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada era digital (Budihardjo, 2017, 16-17).

Lima transformasi pembelajaran dan pengembangan SDM terdiri dari:

1. Kolaborasi virtual, secara virtual orang berkolaborasi berbagi pengetahuan seperti lewat *Wikinomics*, *Google*, *Twitter*, *Skype* dan *You tube*.
2. Konvergensi teknologi, perkembangan informasi dan teknologi komunikasi memungkinkan semua orang dapat belajar gratis melalui *gadget*.
3. Konektivitas global, internet menghubungkan *global brain* dari seluruh dunia.
4. Komunitas online, komunitas dapat berbagi informasi sesuai hobi, politik, bisnis, pendidikan dan lain-lain.
5. Kreativitas digital, muncul inovasi dan kreativitas berbasis digital yang berguna bagi masyarakat dan bisnis.

Konseptualisasi peran kepemimpinan dalam industri berbasis pengetahuan telah menjadi lebih kompleks, dinamis dan dapat berubah. Kepemimpinan transformasi digital diharapkan dapat menangani disrupsi teknologi digital agar organisasi lebih inovatif, kreatif dan interaktif sehingga memiliki keunggulan bersaing melalui penerapan teknologi digital dan melanggengkan usaha organisasi.

Kepemimpinan di era teknologi digital tidak cukup hanya untuk memahami perubahan digital, tetapi yang dibutuhkan adalah menjadi perancang perubahan yang aktif. Kepemimpinan yang melihat ancaman transformasi digital membuat hilangnya bisnis lama dan munculnya bisnis baru, para pemimpin harus mampu beradaptasi secara komprehensif dan melakukan perubahan yang lebih cepat untuk menghadirkan inovasi yang mengamankan kesuksesan jangka panjang. Kepemimpinan transformasi digital seperti pada Facebook, Twitter, Airbnb, Gojek dan Traveloka diperlukan sekarang.

Kepemimpinan transformasional digital harus dapat memahami kecepatan perkembangan teknologi dan mampu meningkatkan kapasitas organisasi untuk berubah guna memenuhi tantangan baru dan memenuhi permintaan konsumen. Pemimpin harus dapat mempertahankan kecepatan perubahan atau risiko kehilangan persaingan. Kepemimpinan transformasional digital memimpin manajemen perubahan dan bertanggung jawab untuk memutuskan di mana, kapan dan bagaimana merangkul disrupsi digital. Pemimpin memiliki penilaian untuk memutuskan inovasi mana yang paling sesuai dengan tujuan organisasi dan memiliki pandangan jauh ke depan untuk memprediksi ke mana rintangan berikutnya akan datang (Vickers et al., 2016). Para pemimpin membawa perusahaan menuju kemenangan di era digital dengan tiga kebiasaan:

1. Mengikuti tren dan teknologi yang muncul
2. Menentukan arah pengembangan digital dan strategi investasi
3. Memimpin tim untuk berubah dengan cepat dan tepat

Menjadi pemimpin perubahan dan berkembang di era digital yang fokus pada pengembangan alat digital yang akan mempercepat langkah perubahan di seluruh organisasi dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Pemimpin harus siap untuk memutar strategi bisnis mereka dengan cepat (Swift, Lange, Pike, & Donald, 2018). Mereka membutuhkan infrastruktur untuk memandu perubahan dan meminimalkan resistensi karyawan. Tetapi yang lebih penting, mereka membutuhkan kepemimpinan untuk membayangkan masa depan yang baru, dan memberdayakan tenaga kerja untuk dapat berkembang dan mewujudkannya.

Menurut Swift, M., dan Lange, D. (2018), ada tiga karakteristik kepemimpinan digital yaitu *traits* (sifat), *competencies* (kompetensi) dan *drivers* (pendorong). Sifat akan mengarahkan perilaku individu, tetapi tidak mudah untuk diamati, sedangkan kompetensi adalah keterampilan atau kemampuan yang dapat diamati dan perilaku yang dilakukan di tempat kerja. Pendorong adalah nilai-nilai internal yang mendalam, motivasi dan aspirasi yang mempengaruhi pilihan seseorang. Pengembangan dalam proyek digitalisasi sering berfokus pada kompetensi, yang menggerakkan organisasi dan individu disamping sifat

masing-masing anggota dengan ciri-ciri tertentu yang tidak terungkap.

Empat ciri kepemimpinan transformasi digital usulan Swift, Lange, Pike, dan Donald (2018), dapat diringkas sebagai berikut:

*Pioneer mentality* (mentalitas perintis), pemimpin digital yang memiliki kemampuan beradaptasi. Pemimpin yang memiliki rasa ingin tahu dan kemauan untuk mengambil risiko dan terus memberikan hasil. Pemimpin yang mengelola persaingan dengan ketangkasan mental yang luar biasa yang mampu menilai dan membuat pilihan dalam waktu cepat ketika keputusan itu perlu diubah. Inilah yang kami sebut "mentalitas perintis".

*Emphasis on ambiguity* (Penekanan pada ambiguitas), pemimpin digital harus mampu mengelola ambiguitas dengan pemikiran dan berada dalam kesenjangan antara dunia digital dan tradisi. Pemimpin terus-menerus menyesuaikan dan menciptakan peluang, bergerak dengan cepat antara pemikiran jangka panjang dan jangka pendek. *High Emotional Intelligence* (Kecerdasan Emosional yang Tinggi), pemimpin mampu melibatkan dan menginspirasi karyawan serta memupuk inovasi pada orang lain. Pemimpin digital membangun dukungan di seluruh bisnisnya untuk perubahan budaya ke digital, dan mengembangkan koneksi total di dalam dan di luar organisasi. *Love challenge, hate structure* (Menyukai tantangan, benci terstruktur), pemimpin digital mengubah praktik pengambilan keputusan terstruktur dan mengambil garis otoritas pertanggungjawaban langsung. Pemimpin digital percaya diri bekerja dalam lingkungan yang tidak terstruktur dan termotivasi oleh situasi sulit yang dihadapi.

### **C. Tujuan Kepemimpinan**

Tujuan kepemimpinan melibatkan pencapaian berbagai hasil dan dampak yang diharapkan dalam konteks organisasi dan tim. Berikut adalah beberapa tujuan umum dari kepemimpinan :

#### **1. Mencapai Tujuan Organisasi**

Tujuan utama dari kepemimpinan adalah mencapai tujuan organisasi secara efektif. Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk mengarahkan dan menggerakkan anggota tim atau

organisasi menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. (DuBrin, A. J. 2021).

2. Mengembangkan Potensi Individu

Kepemimpinan bertujuan untuk mengembangkan potensi individu dalam tim atau organisasi. Seorang pemimpin diharapkan dapat membantu anggota tim untuk tumbuh dan berkembang dalam lingkungan kerja, memfasilitasi pelatihan dan pembelajaran, serta memberikan bimbingan dan dukungan. (Northouse, P. G. 2021).

3. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas:

Salah satu tujuan utama dari kepemimpinan adalah meningkatkan kinerja dan produktivitas tim atau organisasi. Seorang pemimpin harus mampu memotivasi dan menginspirasi anggota tim untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal dan mencapai hasil yang diinginkan. (Yukl, G. A. 2021).

4. Membangun Hubungan Kerja yang Kuat

Kepemimpinan bertujuan untuk membangun hubungan kerja yang kuat antara pemimpin dan anggota tim, serta antar sesama anggota tim. Pemimpin diharapkan dapat memfasilitasi komunikasi yang efektif, membangun saling percaya, dan menciptakan lingkungan yang inklusif dan kolaboratif. (Liden, R. C., et al. 2021).

Berdasarkan tujuan kepemimpinan diatas kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Tujuan utama dari kepemimpinan adalah mencapai tujuan organisasi secara efektif. Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk mengarahkan dan menggerakkan anggota tim atau organisasi menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
2. Kepemimpinan juga bertujuan untuk mengembangkan potensi individu dalam tim atau organisasi. Seorang pemimpin diharapkan dapat membantu anggota tim untuk tumbuh dan berkembang dalam lingkungan kerja, memfasilitasi pelatihan dan pembelajaran, serta memberikan bimbingan dan dukungan.
3. Salah satu tujuan penting dari kepemimpinan adalah meningkatkan kinerja dan produktivitas tim atau organisasi.

Seorang pemimpin harus mampu memotivasi dan menginspirasi anggota tim untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal dan mencapai hasil yang diinginkan.

4. Kepemimpinan juga bertujuan untuk membangun hubungan kerja yang kuat antara pemimpin dan anggota tim, serta antar sesama anggota tim. Pemimpin diharapkan dapat memfasilitasi komunikasi yang efektif, membangun saling percaya, dan menciptakan lingkungan yang inklusif dan kolaboratif.

Dalam mencapai tujuan-tujuan ini, pemimpin perlu memiliki pemahaman yang mendalam tentang konteks organisasi, kemampuan untuk mengelola dan memotivasi orang lain, serta keterampilan komunikasi dan kepemimpinan yang efektif. Kesadaran diri, kepekaan terhadap kebutuhan anggota tim, dan fleksibilitas dalam mengadaptasi gaya kepemimpinan juga merupakan faktor penting untuk mencapai tujuan kepemimpinan secara efektif.

#### **D. Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan merujuk pada peran dan tanggung jawab pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan mengelola anggota tim atau organisasi. Meskipun ada beberapa pendekatan dan teori yang berbeda, berikut ini adalah beberapa fungsi umum dari kepemimpinan:

1. Memberikan arah  
Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memberikan arah yang jelas kepada anggota tim atau organisasi. Ini melibatkan mengidentifikasi visi, misi, dan tujuan yang akan dicapai serta mengkomunikasikan secara efektif kepada semua orang yang terlibat.
2. Menginspirasi dan memotivasi  
Fungsi penting dari kepemimpinan adalah menginspirasi dan memotivasi anggota tim atau organisasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan tujuan dengan cara yang memotivasi, membangkitkan semangat, dan menciptakan komitmen dalam diri anggota tim.
3. Membangun hubungan dan kerja tim yang efektif

Seorang pemimpin perlu membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim dan menciptakan iklim kerja yang inklusif dan kolaboratif. Fungsi ini melibatkan membangun saling percaya, mendengarkan dengan empati, memberikan umpan balik konstruktif, dan mempromosikan kerjasama di antara anggota tim.

4. Mengelola dan memanfaatkan sumber daya

Kepemimpinan melibatkan pengelolaan sumber daya yang tersedia dengan efisien. Ini termasuk mengalokasikan tugas, tanggung jawab, waktu, dan sumber daya lainnya dengan bijaksana untuk mencapai tujuan organisasi atau proyek.

5. Mengambil keputusan

Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan yang baik dan tepat dalam berbagai situasi. Ini melibatkan menganalisis informasi yang relevan, mempertimbangkan faktor-faktor yang beragam, dan mempertimbangkan konsekuensi serta dampak keputusan yang diambil.

6. Mengatasi konflik dan tantangan

Fungsi kepemimpinan juga mencakup kemampuan dalam mengatasi konflik dan tantangan yang mungkin timbul dalam tim atau organisasi. Pemimpin harus mampu menangani perbedaan pendapat, memediasi konflik, dan mencari solusi yang memuaskan bagi semua pihak terlibat.

Fungsi-fungsi kepemimpinan ini saling terkait dan penting untuk mencapai keberhasilan dalam mengelola tim atau organisasi. Seorang pemimpin yang efektif akan mampu menjalankan fungsi-fungsi ini dengan baik dan menghasilkan dampak yang positif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain itu, beberapa fungsi kepemimpinan menurut ahli adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Kepemimpinan menurut Peter G. Northouse:

a. Menyediakan arah

Kepemimpinan memberikan arah dan tujuan yang jelas kepada anggota tim atau organisasi. Pemimpin bertanggung

jawab untuk mengidentifikasi visi, misi, dan strategi yang akan dijalankan.

b. Mendorong motivasi

Kepemimpinan berperan dalam memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan dan melakukan kinerja yang optimal. Pemimpin harus dapat menginspirasi, memberikan dukungan, dan memfasilitasi perkembangan individu.

c. Membangun dan memelihara hubungan kerja

Pemimpin bertanggung jawab untuk membangun hubungan kerja yang kuat dengan anggota tim, menciptakan iklim yang inklusif, dan mempromosikan kolaborasi dan kerja tim yang efektif.

d. Mengelola konflik

Kepemimpinan melibatkan kemampuan dalam mengelola dan menyelesaikan konflik yang mungkin timbul di antara anggota tim atau dalam konteks organisasi secara keseluruhan.

2. Fungsi Kepemimpinan menurut Gary A. Yukl:

a. Mengoordinasikan tugas dan sumber daya

Kepemimpinan melibatkan koordinasi dan alokasi sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus dapat mengatur tugas, tanggung jawab, dan sumber daya secara efisien.

b. Mendorong inovasi dan perubahan

Pemimpin bertanggung jawab untuk mendorong inovasi dan perubahan yang diperlukan dalam organisasi. Mereka harus mempromosikan pemikiran kreatif, memfasilitasi proses inovasi, dan mengelola perubahan dengan efektif.

c. Mengelola informasi

Kepemimpinan melibatkan kemampuan dalam mengelola aliran informasi yang relevan dalam organisasi, termasuk mengumpulkan, memproses, dan menyebarkan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang tepat.

## **2.3. Kepemimpinan Transformasional**

### **A. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Veithzal Rivai (2010: 10), kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang individual serta memiliki kharisma. Kepemimpinan transformasional merupakan hasil perkembangan pemikiran beberapa teoritis kepemimpinan. James MacGregor Burns pada tahun 1979 memperkenalkan istilah “Kepemimpinan Mentransformasi” (*Transforming Leadership*), yang kemudian dikembangkan oleh Benard M. Bass pada tahun 1985 dalam bukunya yang berjudul “*Leadership and Performance Beyond Expectation*” dengan menggunakan istilah “Kepemimpinan Transformasional” (*Transformational Leadership*), yang terinspirasi oleh pemikiran Burns yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang mampu menginspirasi dan menggerakkan pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa dengan mengubah pandangan, perilaku, dan motivasi mereka. Burns berargumen bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan perubahan yang positif dalam individu dan organisasi.. Sejak saat itu, istilah “Kepemimpinan Transformasional” menjadi istilah yang umum digunakan dalam studi kepemimpinan.

Hasil pengembangan tentang kepemimpinan transformasional oleh Bass (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang memiliki tiga karakteristik utama: karisma, perhatian individual, dan stimulasi intelektual. Karisma mengacu pada daya tarik dan pengaruh pemimpin yang memotivasi dan menginspirasi pengikut. Perhatian individual menunjukkan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan individu dan perkembangan mereka. Stimulasi intelektual mencakup mendorong pemikiran kritis, kreativitas, dan inovasi dalam tim.

Kesimpulan tentang Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan karisma yang kuat, memberikan perhatian individual kepada pengikut, dan merangsang pemikiran



kreatif. Mereka mampu menanamkan nilai-nilai, rasa hormat, dan kebanggaan pada pengikut, serta mengkomunikasikan visi yang inspiratif.

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dalam organisasi. Pemimpin transformasional mampu menciptakan perubahan yang positif, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, dan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif. Melalui kepemimpinan transformasional, pengikut merasa didukung, dihargai, dan diinspirasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

Kepemimpinan transformasional memperhatikan individu secara personal dan profesional, membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikut, serta mendorong pengembangan diri dan pertumbuhan tim. Pemimpin transformasional mendorong pemikiran kritis, kreativitas, dan inovasi dalam tim, yang dapat membawa perubahan dan kemajuan bagi organisasi.

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, memotivasi pengikut untuk meraih keberhasilan, dan membawa perubahan positif dalam organisasi.

**Tabel 2. 2**  
***State of Art Transformational Leadership***

No	Penulis	Dimensi	Temuan Konsep
1	(Bass, 1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertimbangan individu</li> <li>- Stimulasi intelektual</li> <li>- Motivasi Inspirasional</li> <li>- Pengaruh yang diidealkan</li> </ul>	Pemimpin mentransformasi pengikut.
2	Bruce j. avolio david a. waldmansuny (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karisma</li> <li>- Pertimbangan Individu</li> <li>- Stimulasi intelektual</li> <li>- Kontingen reward</li> <li>- Manajemen pengecualian</li> </ul>	Kinerja keuangan didasarkan pada lima indikator tradisional efektivitas organisasi, yaitu, pangsa pasar, harga saham, pendapatan per saham, pengembalian aset, dan rasio utang terhadap ekuitas.

No	Penulis	Dimensi	Temuan Konsep
3	Peter Bycio (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan Karisma</li> <li>- Pertimbangan Individu</li> <li>- Stimulasi intelektual</li> <li>- Kontingen reward</li> <li>- Mengelola dengan pengecualian</li> </ul>	Komponen transformasional dan imbalan kontingensi saling berkorelasi
4	Bernard Bass (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi inspirasi</li> <li>- Stimulasi intelektual</li> <li>- Pertimbangan individu</li> <li>- Kontingen reward</li> <li>- Manajemen aktif</li> <li>- Manajemen pasif</li> <li>- <i>Laissez – faire</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin transformasional memotivasi pengikut untuk bekerja demi tujuan transendental dan melampaui kepentingan pribadi.</li> <li>- Pemimpin transformasional menggerakkan anggotanya melampaui kepentingannya sendiri di atas kepentingan kelompok, organisasi, atau negara.</li> </ul>
5	Julian Barling and Tom Weber (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimulasi intelektual</li> <li>- Pertimbangan Individu</li> <li>- Karisma</li> </ul>	Pekerja yang menerima pelatihan menganggap manajer mereka lebih tinggi pada stimulasi intelektual, karisma, dan pertimbangan individu
6	Bernard M Bass (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh yang ideal</li> <li>- Pertimbangan individual</li> <li>- Pengaruh yang ideal</li> <li>- Karisma dan inspirasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Transformational leadership</i> sebagai konsep yang universal baik direktif atau partisipatif, membutuhkan perkembangan moral yang lebih tinggi.</li> <li>- Pemimpin perempuan cenderung lebih transformasional dibandingkan dengan laki-laki.</li> </ul>

No	Penulis	Dimensi	Temuan Konsep
7	Ana K Tyssen (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karisma</li> <li>- Pertimbangan individu</li> <li>- Stimulasi intelektual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Transformational leadership</i> lebih baik dari pada kepemimpinan transaksional.</li> <li>- Pengaruh kedua perilaku kepemimpinan tersebut diperkuat dengan meningkatnya kompleksitas proyek.</li> </ul>
8	Jo Aguin Camps (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengartikulasikan visi</li> <li>- Membina tujuan kelompok</li> <li>- Dukungan individual</li> <li>- Modal Aturan</li> <li>- Stimulasi Intelektual</li> </ul>	Terdapat hubungan positif antara kemampuan <i>organizational learning</i> yang dirasakan karyawan di perusahaan dengan persepsi kemampuan kerja mereka sendiri.
9	Gang Wang (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan kerja lebih tinggi</li> <li>- Kepuasan pengikut dengan pemimpin</li> <li>- Motivasi pengikut</li> <li>- Komitmen organisasi pengikut</li> <li>- Upaya pengikut</li> </ul>	<i>Transformational leadership</i> memiliki efek augmentasi atas kepemimpinan transaksional (imbalan kontinjensi) dalam memprediksi kinerja kontekstual tingkat individu dan kinerja tingkat tim.
10	E Kevin Kelloway (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan kerja lebih tinggi</li> <li>- Kepuasan pengikut dengan pemimpin</li> <li>- Motivasi pengikut</li> <li>- Komitmen organisasi pengikut</li> <li>- Upaya pengikut</li> </ul>	<i>Transformational leadership</i> sebagai intervensi utama bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan.
11	Menmet Top (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artikulasi visi</li> <li>- Menyediakan model yang sesuai</li> <li>- Harapan berkinerja tinggi</li> <li>- Dukungan terhadap individu</li> </ul>	Terdapat hubungan yang nyata antara <i>transformational leadership</i> , kepuasan kerja, komitmen organisasi dengan kepercayaan organisasi.

No	Penulis	Dimensi	Temuan Konsep
		- Stimulasi Intelektual	
12	Weichun Zhu, Alexander Newman, Qing Miao, Angus Hooke d (2013)	- Atribut yang Diidealkan - Perilaku ideal - Stimulasi inspirasional - Pertimbangan individu	Pentingnya kepercayaan afektif sebagai <i>amechanism</i> yang menerjemahkan transformational leadership menjadi hasil kerja yang positif bagi organisasi
13	Jase R. Ramsey, Raina M. Ruttib, Melanie P. Lorenzc, Livia L. Barakatd, Anderson S. Sant'annad (2017)	- Visi - Model yang sesuai - Menerima tujuan kelompok - Harapan kinerja - Dukungan Individu - Stimulasi intelektual	<i>Transformational leadership</i> lebih mampu memahami perbedaan budaya dan menyesuaikan dengan tepat pada perilaku mereka.
14	Modesta Morkevičiūtė, Auksė Endriulaitienė, Evelina Jočienė, (2019)	- Stimulasi intelektual - Kerja berlebihan - Gila kerja - Membina penerimaan tujuan kelompok - Dukungan individual	Pemimpin transformasional dengan menerapkan harapan kinerja yang tinggi dan dukungan individual, memiliki peranan penting dalam hubungan dekat dengan karyawan yang <i>work holic</i>

## B. Konsep Kepemimpinan Transformasional

Menurut Wirawan (2013: 138-139), konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1979) dalam bukunya yang berjudul “*Leadership*”. Dalam buku tersebut, Burns menggunakan istilah “kepemimpinan mentransformasi” (*Transforming Leadership*) yang diformulasikannya sebagai berikut:

1. Antara pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama yang melukiskan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi, dan harapan mereka.

2. Walaupun pemimpin dan pengikut memiliki tujuan bersama, akan tetapi tingkat level dan potensi mereka untuk mencapai tujuan tersebut berbeda.
3. Kepemimpinan mentransformasi berusaha mengembangkan system yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru.
4. Kepemimpinan mentransformasi akhirnya mengajarkan para pengikut tentang bagaimana menjadi pemimpin dan melaksanakan peran aktif dalam perubahan.
5. Menurut Burns tingkat yang tertinggi dari kepemimpinan mentransformasi adalah terciptanya nilai-nilai akhir yang meliputi keadilan, kebebasan, kemerdekaan, persamaan dan persaudaraan.

Istilah kepemimpinan transformasional kemudian diperluas oleh Benard M. Bass (1985). Menurut Bass, kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin untuk mentransformasi pengikut dari tingkat kebutuhan hierarki yang rendah ke tingkat kebutuhan yang lebih tinggi menurut teori motivasi Abraham Maslow. Bass mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki tiga karakteristik kepribadian utama: karisma, perhatian individual, dan stimulasi intelektual. Karisma mengacu pada pemimpin yang menanamkan nilai-nilai, rasa hormat, dan kebanggaan serta mengkomunikasikan visi. Menurut Bertocci (2009: 49-50), perhatian individual menggambarkan pemimpin yang memperhatikan kebutuhan individu pengikut secara personal dan profesional, sementara stimulasi intelektual mengacu pada pemimpin yang membantu memunculkan pemikiran kreatif dalam menghadapi masalah atau situasi tertentu dan mendorong pengikutnya untuk menjadi lebih kreatif.

Teori *transformational leadership* yang diperkenalkan Burns (1978) dan Bass (1985), menggambarkan 4 (empat) dimensi perilaku pemimpin sebagai pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta pertimbangan individu. Model transformational leadership Bass & Avolio (1993) dan Heger (2007) melibatkan karyawan dan *organizational performance* sebagaimana dijabarkan sebagai berikut:

### 1. Pengaruh Ideal

Dimensi pertama pengaruh ideal menggambarkan tindakan pemimpin yang membuat nilai dan tujuan kelompok menjadi menonjol. Pemimpin mempromosikan kerja sama dan kerja tim dengan menanamkan keinginan bawahan untuk bekerja menuju tujuan bersama (Saboe *et al.*, 2015). Pemimpin melakukan hal ini dengan mengartikulasikan visi kelompok (Conger & Kanungo, 1994) serta mendorong tujuan kelompok (Kenzie *et al.*, 1999). Penekanan terhadap tujuan kelompok menjadi penting sebab hal tersebut dapat meningkatkan nilai dan tujuan anggota kelompok berdasarkan kepentingannya sendiri terhadap kepentingan sosial yang selanjutnya dapat memupuk kohesi kelompok.

### 2. Motivasi Inspirasional

Motivasi inspirasional menggambarkan seorang pemimpin yang visioner (Bono & Judge, 2004). Dalam hal ini pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik yang dapat menginspirasi pengikutnya. Melalui visinya ini, pemimpin menawarkan kesempatan kepada pengikutnya untuk memaknai pekerjaan mereka. Pengikut ditantang melalui standar yang tinggi dan pemimpin mendorong mereka untuk menjadi bagian dari keseluruhan budaya organisasi dan lingkungan (Stone *et al.*, 2004; Kelly, 2003).

### 3. Stimulasi Intelektual

Dimensi *transformational leadership* ketiga adalah stimulasi intelektual. Ini melibatkan para pemimpin yang membangkitkan dan menantang kesadaran para pengikut tentang masalah dan kapasitas mereka untuk menyelesaikan masalah-masalah tersebut (Bono & Judge, 2004; Kelly, 2003). Di sini para pemimpin mempertanyakan asumsi dan keyakinan organisasi dan mendorong anggotanya menjadi lebih inovatif dan kreatif sehingga mampu memecahkan masalah melalui cara-cara baru (Barbuto, 2005). Pemimpin memberdayakan anggotanya dengan cara membujuk mereka supaya dapat mengusulkan ide-ide baru yang kontroversial sekalipun tanpa rasa takut atau malu (Stebbing *et al.*, 2003).

### 4. Pertimbangan Individual

Dimensi keempat *transformational leadership* menurut Bass (1985)

adalah pertimbangan individual. Dimensi ini menyangkut hubungan antara pemimpin dan pengikut serta menunjukkan rasa hormat dan merawat kebutuhan pengikut (Saboe *et al.*, 2015). Dalam pertimbangan individual, pemimpin menanggapi kebutuhan anggotanya untuk memastikan mereka memasuki proses transformasi organisasi (Simic, 1998). Orang-orang diperlakukan secara individual dan berbeda berdasarkan bakat dan pengetahuan mereka (Shin & Zhou, 2003) dengan tujuan memungkinkan mereka untuk mencapai tingkat pencapaian yang lebih tinggi yang sebelumnya belum (Stone *et al.*, 2004).

Pemimpin transformasional tidak hanya mendorong kinerja karyawan tetapi juga minat dalam pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja sehingga mempengaruhi keterlibatan mereka baik untuk pekerjaan maupun organisasi mereka. Kesimpulan tentang konsep Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa. Konsep ini melibatkan pemimpin yang memiliki visi yang kuat, mampu mengkomunikasikannya secara inspiratif, dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin transformasional memiliki karakteristik seperti karisma yang menarik, perhatian individual kepada pengikut, dan kemampuan untuk merangsang pemikiran kreatif. Mereka juga mendorong perkembangan pribadi dan profesional pengikut, serta menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan berkinerja tinggi.

Kepemimpinan transformasional berfokus pada menciptakan perubahan positif dalam organisasi dan mempengaruhi pengikut untuk mencapai keunggulan. Konsep ini mengakui pentingnya membangun hubungan saling percaya, memberikan perhatian personal, dan merangsang perkembangan intelektual dalam mencapai tujuan bersama.

Melalui kepemimpinan transformasional, pemimpin mampu menciptakan iklim kerja yang inspiratif, memotivasi pengikut untuk meraih potensi maksimal mereka, dan mencapai hasil yang luar biasa. Dalam konsep ini, pemimpin bukan hanya mengelola tugas dan kinerja, tetapi juga memperhatikan pengembangan individu dan menciptakan dampak positif yang berkelanjutan dalam organisasi.

### **C. Penerapan Konsep Transformasional**

Menurut Kumaran (2012: 87) kepemimpinan transformasional dibutuhkan pada era saat ini karena perubahan yang terjadi pada lingkungan kerja berlangsung secara konstan dan pemimpin transformasional dianggap sebagai pilihan tepat untuk memimpin sebuah organisasi melewati perubahan-perubahan dari internal maupun eksternal organisasi. Berangkat pada pandangan ini kepemimpinan transformasional relevan untuk diterapkan pada organisasi yang fokus utama kerjanya mengurus hal-hal yang bersifat dinamis. Salah satu contohnya dengan merujuk pada fungsi perpustakaan perguruan tinggi menurut Sulisty-Basuki (1993: 27) sebagai sarana simpan karya manusia, informasi, rekreasi, pendidikan, dan kultural. Definisi ini menegaskan posisi perpustakaan perguruan tinggi yang fokus kerjanya menyangkut hal-hal yang sangat bersifat dinamis.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada memberikan kesempatan dan dorongan kepada semua anggota organisasi untuk bekerja berdasarkan nilai-nilai yang tinggi, dengan sukarela, dan berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Pandangan ini diperkuat oleh definisi yang diajukan oleh M. Bass dan B.J. Avolio (1990), yang menekankan bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan perhatian, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang terdialisasi. Meskipun dalam definisi ini, aspek demokratis tidak dijelaskan secara khusus, tetapi mencakup setiap poin yang telah disebutkan.

Menurut penelitian Tichy dan Devanna, karakteristik pemimpin transformasional mencakup hal-hal berikut:

1. Mengidentifikasi diri sebagai agen perubahan: Pemimpin transformasional menyadari dan mengakui peran mereka dalam menciptakan perubahan yang positif dalam organisasi.
2. Individu pemberani: Pemimpin transformasional memiliki keberanian untuk mengambil risiko, menjelajahi ide-ide baru, dan melibatkan anggota tim dalam inisiatif perubahan yang signifikan.
3. Percaya pada orang: Pemimpin transformasional memiliki kepercayaan yang kuat pada potensi dan kemampuan anggota



tim. Mereka memotivasi dan memberdayakan anggota tim untuk mencapai performa yang lebih tinggi.

4. Penarik nilai: Pemimpin transformasional memperkuat nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang dianggap penting dalam organisasi. Mereka menunjukkan integritas, etika kerja, dan kejujuran dalam tindakan mereka.
5. Pembelajar sepanjang hayat: Pemimpin transformasional memiliki sikap terbuka terhadap pembelajaran dan pengembangan diri. Mereka terus belajar dari pengalaman, mencari peluang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka.
6. Mampu berurusan dengan kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian: Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang kompleks, ambigu, dan tidak pasti. Mereka mampu membuat keputusan dalam konteks yang tidak jelas dan menavigasi tantangan yang rumit.
7. Visioner: Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas tentang arah yang diinginkan untuk organisasi. Mereka mampu mengkomunikasikan visi ini dengan cara yang menginspirasi dan memotivasi anggota tim.

Dengan demikian, karakteristik pemimpin transformasional yang diungkapkan dalam penelitian Tichy dan Devanna mencakup pemahaman tentang diri sebagai agen perubahan, keberanian, kepercayaan pada orang lain, penarik nilai, sikap pembelajar sepanjang hayat, kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, serta keberadaan visi yang jelas.

Dari keseluruhan pandangan di atas menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional bisa mengakomodir setiap perbedaan yang ada di dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Kumaran bahwa gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan di perpustakaan adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada etnis dan imigran minoritas yang berfokus pada ras seperti perbedaan latar belakang budaya. Kumaran melihat dengan adanya gaya yang demikian memberikan peluang bagi pemimpin perpustakaan untuk mengatasi adanya kemungkinan perpaduan budaya sehingga

pustakawan imigran bisa mengeksplorasi kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

Dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional, pada akhirnya akan menyelesaikan permasalahan kepemimpinan yang terjadi di perpustakaan yang sering dianggap sebagai tempat pembuangan orang-orang yang tidak memiliki kompetensi yang memadai. Gaya kepemimpinan transformasional memberi ruang pada setiap pemimpin di perpustakaan untuk bisa mengadopsinya untuk dijadikan sebagai alat dalam penyatuan visi, misi, dan pencapaian tujuan organisasi.

Berikut adalah contoh lain dari penerapan konsep kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi:

1. Steve Jobs (Apple)

Steve Jobs adalah contoh pemimpin transformasional yang kuat. Dia mengembangkan visi yang revolusioner untuk Apple sebagai perusahaan teknologi yang menghadirkan inovasi yang mengubah dunia. Melalui kepemimpinannya, Jobs menginspirasi timnya untuk berpikir di luar batas dan menciptakan produk-produk yang mendefinisikan industri, seperti iPhone, iPad, dan Mac. Dia memberikan contoh ketegasan, visi yang jelas, dan keberanian dalam mengambil risiko, yang mendorong kreativitas dan inovasi dalam organisasi.

2. Elon Musk (SpaceX, Tesla)

Elon Musk adalah pemimpin transformasional dalam industri antariksa dan otomotif. Dalam kepemimpinannya di SpaceX, dia memiliki visi untuk menjadikan manusia multiplanet dan menciptakan teknologi roket yang dapat didaur ulang. Di Tesla, visinya adalah menghadirkan mobil listrik yang mempercepat transisi menuju energi bersih. Musk mendorong timnya untuk berpikir di luar batas, mengambil risiko besar, dan mencapai tujuan yang dianggap mustahil. Dia juga terkenal karena kemampuannya dalam berkomunikasi dan menginspirasi, serta menunjukkan dedikasi pribadi yang luar biasa terhadap visi dan misi perusahaannya.

3. Mary Barra (General Motors)

Mary Barra adalah contoh pemimpin transformasional dalam industri otomotif. Ketika menjadi CEO General Motors (GM), dia menghadapi tantangan besar untuk memperbaiki reputasi perusahaan dan menghadapi perubahan industri yang cepat. Barra membawa perubahan dengan mengedepankan inovasi, keberagaman, dan keberlanjutan. Dia menciptakan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif, mendorong anggota tim untuk berkontribusi secara penuh, dan memberdayakan mereka untuk mengambil tanggung jawab dalam transformasi organisasi.

4. Sundar Pichai (Google)

Sundar Pichai adalah contoh pemimpin transformasional di dunia teknologi. Sebagai CEO Google, dia mendorong inovasi yang berkelanjutan dan mengubah cara kerja perusahaan. Pichai mempromosikan budaya kerja yang terbuka, kolaboratif, dan kreatif. Dia juga mengutamakan pengembangan individu dan berinvestasi dalam pengembangan keterampilan digital anggota timnya. Melalui kepemimpinannya, Pichai menginspirasi timnya untuk menciptakan produk dan layanan yang mengubah cara orang berinteraksi dengan teknologi.

Penerapan kepemimpinan transformasional dapat terlihat dalam gaya kepemimpinan dan tindakan pemimpin seperti menciptakan visi yang inspirasional, mendorong inovasi, memberdayakan anggota tim, memimpin dengan integritas, dan berkomunikasi dengan efektif.

#### **2.4. Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Chester dan rekan-rekan (2006) berjudul “*An investigation of path goal and transformational leadership*”, disebutkan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif dipengaruhi oleh atau setidaknya ditingkatkan oleh perilaku imbalan ekstrinsik yang kontingen dari para pengawas. Hal ini mungkin mencerminkan pengaruh keadilan distributif yang dirasakan atau kepercayaan terhadap supervisor, terutama karena organisasi tempat penelitian kami dilakukan adalah sebuah birokrasi negara yang besar, di mana sinisme meluas dan keluhan mengenai kompensasi karyawan tersebar luas. Dalam konteks ini, sangat mungkin bahwa bagaimana

karyawan menginterpretasikan penerimaan atau penolakan terhadap penghargaan ekstrinsik yang kontingen dapat dipengaruhi oleh faktor kontekstual organisasi, selain faktor perbedaan individu seperti disonansi kognitif (Festinger, 1980). Oleh karena itu, mungkin diperlukan penambahan kondisi batas ke dalam teori jalan-tujuan yang ada (Home, 1996) untuk mencerminkan aspek keadilan, kepercayaan, dan/atau faktor kontekstual organisasi. Secara khusus, terkait dengan Proposisi 24 dalam teori Home (1996), hanya imbalan ekstrinsik berupa keuangan yang dapat menghasilkan efek yang dihipotesiskan. Sementara imbalan ekstrinsik nonfinansial (seperti pujian, pengakuan, dan sebagainya) dapat meningkatkan kredibilitas perilaku pemimpin transformasional seperti visi, tanpa menimbulkan adanya disonansi kognitif.

Peter dan rekan-rekan (2011) melakukan analisis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Dalam penelitian mereka, dari lima dimensi kepemimpinan transformasional, hanya dimensi stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation) yang terhubung secara positif dengan kinerja. Temuan ini dapat dikaitkan dengan cara organisasi menghadapi perubahan yang cepat di lingkungan eksternal dan tugas-tugas yang kompleks, bervariasi, dan sulit di lingkungan internal mereka. Stimulasi intelektual merujuk pada sejauh mana pemimpin menantang asumsi, mengambil risiko, dan mengumpulkan ide-ide dari para pengikut. Oleh karena itu, untuk dapat merespons perubahan dengan cepat dan menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan, karyawan harus bersedia untuk keluar dari zona nyaman mereka, mengidentifikasi masalah yang perlu diperbaiki, tidak takut mengambil risiko dalam melakukan perubahan, dan memiliki minat untuk berbagi pemahaman mengenai perubahan kebutuhan dan lingkungan.

Faktor-faktor ini dapat selalu hadir dalam suatu organisasi jika pemimpin organisasi menunjukkan gaya kepemimpinan yang menekankan stimulasi intelektual. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas dimensi kepemimpinan transformasional sebagian bergantung pada lingkungan atau sifat pekerjaan itu sendiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Yang Chen dan rekan-rekan (2014) menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional CEO dan kinerja produk. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional CEO dapat memiliki efek negatif pada kewirausahaan perusahaan dan kinerja inovasi ketika orientasi teknologi rendah. Temuan ini menekankan pentingnya orientasi teknologi dalam menjalankan kegiatan kewirausahaan. Implikasi dari penelitian ini juga relevan bagi praktisi bisnis.

Pertama, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional CEO memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kewirausahaan perusahaan. Oleh karena itu, para manajer harus mendorong dan memotivasi diri mereka sendiri untuk meningkatkan gaya kepemimpinan mereka agar dapat meningkatkan aspek pengembangan dalam organisasi. Kedua, penelitian ini menemukan bahwa kewirausahaan perusahaan berfungsi sebagai perantara dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional CEO dan kinerja inovasi produk. Hal ini menggarisbawahi mekanisme utama di mana CEO dapat meningkatkan praktik inovasi. Oleh karena itu, manajer mungkin ingin secara khusus mengadopsi gaya kepemimpinan ini ketika mencoba mendorong inovasi produk.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa orientasi teknologi perusahaan merupakan faktor penting dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kewirausahaan perusahaan. Perusahaan yang ingin mengembangkan pendekatan inovasi yang unggul dalam persaingan harus memiliki orientasi teknologi yang kuat. Temuan ini menunjukkan bahwa orientasi teknologi menciptakan kondisi yang memungkinkan kepemimpinan transformasional CEO diimplementasikan dalam kegiatan kewirausahaan yang nyata.

Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan prioritas pada orientasi teknologi untuk mengoptimalkan penerapan kepemimpinan transformasional sehingga dapat menekankan inovasi dan penciptaan usaha baru.

Penelitian yang dilakukan oleh Yeliz dan Denis (2013) menguji peran kepemimpinan transformasional dalam tim atau organisasi pengembangan sistem informasi global (SMG-ISDTs). Pada awal tahun

1990-an, Lambert dan Peppard (1993) telah mengemukakan bahwa ada langkah-langkah menuju bentuk organisasi yang lebih baru yang ditandai dengan tim yang memiliki otonomi. Mereka juga berpendapat bahwa tim-tim baru ini akan membutuhkan jenis kepemimpinan baru yang menantang asumsi-asumsi organisasi tradisional. Kepemimpinan transformasional dapat memberikan solusi untuk tantangan kepemimpinan yang dihadapi oleh individu multidisiplin dan global yang beroperasi dalam subkultur yang unik dengan cara merangsang pemikiran intelektual, memberikan perspektif dari sudut pandang yang berbeda, dan menginspirasi tindakan kolektif untuk meningkatkan potensi dan efektivitas kelompok (Sosik et al., 1998).

Meskipun kepemimpinan transformasional umumnya diteliti dalam konteks organisasi formal di mana pemimpin dan pengikut berbagi lokasi geografis yang sama, ada kemungkinan untuk mengamati jenis komunikasi yang menjadi inti dari kepemimpinan transformasional dalam pengaturan tim global. Pemimpin transformasional harus memengaruhi pengikutnya melalui komunikasi, di mana mereka menetapkan visi dan standar yang tinggi serta meningkatkan kohesi tim (Bass et al., 2003), mencapai kesuksesan tim (Waldman dan Atwater, 1994), mengurangi kemalasan sosial (Avolio et al., 2000), dan meningkatkan kinerja anggota tim (Bass et al., 2003). Kepemimpinan transformasional juga menciptakan iklim inovasi (Leidner et al., 2010; Watts dan Henderson, 2006), berkontribusi pada penyelarasan bisnis (Chan dan Reich, 2011), dan meningkatkan kinerja organisasi (Chan dan Reich, 2011; Leidner et al., 2010). Identifikasi enam jenis perilaku kepemimpinan transformasional termasuk dalam konteks ini, seperti mengartikulasikan visi untuk kelompok, menjadi panutan yang tepat, mendorong penerimaan tujuan kelompok, menciptakan harapan kinerja yang tinggi, memberikan dukungan individual, dan merangsang pemikiran intelektual bagi anggota tim (Podsakoff et al., 1990).

Dalam wawancara yang dilakukan oleh Yeliz dan Deniz, sebelas dari dua puluh lima responden menyebutkan bahwa pemimpin transformasional yang tindakan nyata memiliki pemahaman yang kuat tentang keseluruhan proyek sebagai hasil dari kontribusi berkelanjutan mereka. Kontribusi yang tinggi selama periode waktu yang panjang telah

memungkinkan mereka untuk meningkatkan keterampilan teknis dan pengetahuan mereka tentang kerja internal proyek. Temuan wawancara ini menunjukkan bahwa individu menganggap mereka yang memiliki pengetahuan teknis dan kontekstual yang kuat sebagai pemimpin transformasional karena mereka dapat menggunakan pengetahuan tersebut untuk membantu orang lain menghasilkan solusi yang inovatif atau lebih baik.

Kepemimpinan transformasional yang tindakan nyata menyebabkan orang lain melihat individu tersebut sebagai panutan yang memiliki pengetahuan yang menjaga proyek mereka. Pemimpin-pemimpin ini secara strategis mempengaruhi pengembangan teknologi melalui tindakan transformasional mereka, yang berkontribusi pada efektivitas tim dan mengubah visi teknologi tim. Dengan demikian, praktisi dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam mengubah cara kerja tim secara perlahan, sambil mempengaruhi persepsi orang lain tentang tingkat pengetahuan mereka. Selain berkontribusi pada pekerjaan, praktisi juga harus membuat keputusan yang melindungi proyek dan anggota tim, serta menjadi panutan bagi orang lain. Jenis kepemimpinan ini, di mana anggota tim mengalami transformasi hasil kerja tim, dan dipengaruhi oleh transformasi tersebut, secara unik berbeda dari literatur sebelumnya yang fokus pada aktor yang memulai atau menjalani transformasi (Besson dan Rowe, 2012).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

---

#### **3.1. Metode Penelitian**

Menurut Sugiyono (2019:2), metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode Penelitian berhubungan erat dengan procedure, teknik, alat serta desain penelitian yang digunakan. Metode penelitian digunakan sebagai usaha dalam menguji sebagai ilmu pengetahuan, usaha-usaha tersebut dengan menggunakan metode ilmiah. Dalam rangka menjaga supaya ilmu pengetahuan tetap memiliki harga ilmiah saat mengadakan penelitian. Dengan demikian penelitian merupakan pengujian suatu ilmu pengetahuan dengan prosedur metode ilmiah.

Dalam penelitian ini akan mengadakan suatu pengkajian mengenai konsep dan teori dari berbagai literatur, jurnal, dan buku. Membangun suatu konsep dan teori merupakan dasar dari penelitian studi pustaka atau kajian pustaka (Sujarweni 2014:57). Kajian pustaka merupakan suatu kewajiban dalam akademik dengan tujuan untuk mengembangkan dari aspek secara teoritis maupun praktis.

#### **3.2. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang di gunakan dalam penelitian adalah penelitian kualitatif yaitu penelitian yang tidak menggunakan data kuantitatif maupun alat ukur statistik. Sesuai dengan objek skripsi ini maka jenis penelitian ini adalah kategori studi kepustakaan (*library research*) yaitu serangkaian penelitian yang menggunakan studi pustaka. Menurut Abdul Rahman Sholeh, penelitian pustaka bisa disebut dengan penelitian dengan mencari data di perpustakaan, buku, majalah, dokumen, dan kisah-kisah sejarah. Studi pustaka (*library research*) membatasi dalam penelitian pada koleksi perpustakaan saja tanpa riset lapangan, sehingga cuma memanfaatkan sumber data perpustakaan untuk memperoleh data penelitian. (Sugiyono 2019).



### **3.3. Ciri-Ciri Studi Kepustakaan (*library research*)**

Setidaknya dalam penelitian studi pustaka (*library research*) ada empat ciri utama yaitu:

1. Peneliti berhadapan langsung dengan teks atau angka dan bukan dengan pengetahuan langsung berupa saksi atau kejadian yang sedang terjadi. Teks memiliki sifat tersendiri dan pendekatan tersendiri pula. Dalam ilmu sejarah ada dengan metode kritik sumber, dalam studi filologi ada dengan kritik sumber.
2. Siap pakai merupakan sifat dari studi pustaka. Dalam artian peneliti tidak pergi kemana-mana, kecuali berhadapan dengan sumber pustaka secara langsung. Ibarat orang belajar mengendarai mobil orang tak perlu membaca buku mengenai teori mengendarai mobil, begitu halnya mengenai riset pustaka. Untuk melakukan riset pustaka orang tidak perlu belajar ilmu perpustakaan. Satu-satunya cara untuk belajar menggunakan perpustakaan secara tepat yaitu dengan langsung melakukan.
3. Bahwa data pustaka pada umumnya menggunakan sumber sekunder, dengan artian bahwa peneliti tidak memperoleh data dari lapangan secara orisinil tetapi, dari tangan kedua. Misalnya, ketika seseorang peneliti berharap menemukan data tertentu dalam sebuah monograf nagari di sebuah perpustakaan, ia mungkin akan dapat monografinya, tetapi tidak selalu menemukan informasi yang diperlukan karena informasi yang tersedia dibuat sesuai dengan kepentingan penyusun-nya.
4. Ruang dan waktu tidak membatasi kondisi data pustaka. Dalam artian data tidak akan berubah karena data tersebut merupakan data mati yang tersimpan dalam rekaman tertulis (film, rekaman tape, gambar, angka, dan teks).

### **3.4. Objek Penelitian**

Objek penelitian adalah fenomena atau masalah yang menjadi konsep atau variabel yang telah di abstraksi, sehingga subjek dari peneliti sudah melekat dari objek peneliti (Arikunto 2006). Dalam penelitian ini yang merupakan *library research* dimana objek penelitian berupa teks.

Objek pada penelitian ini merupakan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan James MacGregor Burns pada tahun 1979 yang kemudian dikembangkan oleh Bernard M. Bass (1985). Dengan demikian peneliti akan fokus mengkaji teori serta konsep dari kepemimpinan transformasional khususnya di era digital.

### **3.5. Sumber Data**

Adapun sumber data dari penelitian ini merupakan buku karangan Bernard M. Bass yang berjudul *Leadership and Performance Beyond Expectation* (1985), dan *Transformational Leadership* (2021).

Selain itu, sumber data diperoleh dari jurnal-jurnal yang terkait dengan standar internasional dan sumber pendukung lainnya.

### **3.6. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah penelitian karena teknik pengumpulan data merupakan sebuah cara untuk mendapatkan data. Teknik yang dipakai dalam penelitian ini adalah :

1. Metode Kepustakaan (*library reasearch*)

Metode studi kepustakaan merupakan penelitian dengan cara membaca literatur dan menelusuri literatur yang berhubungan dengan objek peneliti. Data seperti ini yaitu seperti membaca jurnal, berita, dan buku maupun literatur lainnya

2. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah cara mengumpulkan data dengan cara menyelidiki arsip dan buku-buku mengenai teori-teori yang berkenaan dengan permasalahan penelitian.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen mengenai kepemimpinan transformasional.

### **3.7. Teknik Analisis Data**

Analisis data yang dilakukan ialah dimulaidengan mengumpulkan data berupa literatur dari sumber-sumber terpercaya dan bersertifikat.

Kemudian dilakukan validasi sumber-sumber dan diberikan penggambaran mengenai kesimpulan dari hasil *library reasearch*

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

---

#### **4.1. Kepemimpinan Transformasional di Era Digital**

Kepemimpinan transformasional sangat penting dalam era digital. Era digital ditandai dengan perubahan teknologi yang cepat, globalisasi, dan dinamika bisnis yang tinggi. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional memiliki peran yang krusial untuk membawa perubahan positif, menghadapi tantangan baru, dan mengoptimalkan peluang dalam dunia digital. Berikut adalah beberapa alasan mengapa kepemimpinan transformasional diperlukan di era digital:

1. **Adaptasi terhadap perubahan teknologi**  
Era digital membawa transformasi teknologi yang cepat, seperti kecerdasan buatan, Internet of Things, analitik data, dan komputasi awan. Pemimpin transformasional mampu membimbing organisasi dalam mengadopsi teknologi ini dengan cepat dan mengintegrasikannya dalam strategi bisnis yang lebih luas.
2. **Inovasi dan kreativitas**  
Kepemimpinan transformasional mendorong inovasi dan kreativitas di era digital. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan gagasan baru, mendorong tim untuk berpikir di luar batas, dan mendorong kolaborasi yang melintasi departemen atau fungsi.
3. **Pengembangan keterampilan digital**  
Dalam era digital, keterampilan digital menjadi sangat penting. Pemimpin transformasional membantu anggota tim dalam mengembangkan keterampilan digital yang diperlukan untuk menghadapi tuntutan lingkungan kerja yang digital. Mereka menyediakan pelatihan, mendukung pengembangan diri, dan mendorong pembelajaran berkelanjutan.
4. **Penggunaan data untuk pengambilan keputusan**  
Era digital melibatkan ketersediaan data yang besar dan kompleks. Pemimpin transformasional mendorong penggunaan data untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dan lebih efektif. Mereka mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang analitik

data dan memastikan bahwa anggota tim dapat menginterpretasikan dan menggunakan data dengan benar.

5. Komunikasi dan kolaborasi virtual

Dalam era digital, komunikasi dan kolaborasi sering terjadi melalui alat-alat virtual. Pemimpin transformasional menguasai teknologi komunikasi digital dan menggunakan alat-alat ini secara efektif untuk menjalin hubungan dan memotivasi anggota tim. Mereka memastikan bahwa komunikasi tetap terbuka, berkesinambungan, dan inklusif meskipun jarak dan waktu yang berbeda.

6. Pengembangan budaya kerja yang fleksibel

Era digital juga menuntut fleksibilitas dalam budaya kerja. Pemimpin transformasional mempromosikan budaya kerja yang fleksibel dan adaptif, memungkinkan anggota tim untuk bekerja secara efisien dari jarak jauh, berkolaborasi secara virtual, dan mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Dalam era digital yang cepat dan berubah ini, kepemimpinan transformasional menjadi kunci untuk memimpin organisasi melalui perubahan, memotivasi anggota tim, mendorong inovasi, dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

#### **4.2. Tantangan Kepemimpinan Transformasional di Era Digital**

Kepemimpinan transformasional di era digital adalah gaya kepemimpinan yang penting dan relevan dalam menghadapi perubahan teknologi, dinamika bisnis, dan tantangan global yang dihadapi organisasi saat ini. Dalam era digital yang ditandai oleh perubahan yang cepat dan kompleksitas yang tinggi, kepemimpinan transformasional menjadi kunci untuk membawa perubahan positif, memotivasi anggota tim, dan mencapai keunggulan kompetitif.

Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional menekankan pada visi yang inspiratif, pemberdayaan individu, peningkatan keterampilan digital, dan inovasi yang berkelanjutan. Pemimpin transformasional memimpin dengan mempertimbangkan kebutuhan individu dan tim, memberikan dorongan intelektual, dan menginspirasi

untuk mencapai tujuan yang luar biasa. Mereka mampu mengatasi perubahan teknologi dengan cepat, mengintegrasikannya dalam strategi bisnis, dan membimbing organisasi melalui transformasi digital.

Selain itu, kepemimpinan transformasional di era digital melibatkan penggunaan data dan analitik untuk pengambilan keputusan yang lebih baik, serta memanfaatkan teknologi komunikasi digital dan kolaborasi virtual untuk memperkuat hubungan tim yang inklusif dan efektif. Pemimpin transformasional juga menciptakan budaya kerja yang fleksibel dan adaptif, memungkinkan anggota tim untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Dalam kesimpulannya, kepemimpinan transformasional di era digital memiliki peran yang krusial dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh perubahan teknologi. Dengan memimpin dengan visi, pemberdayaan, inovasi, dan pemanfaatan teknologi digital, kepemimpinan transformasional mampu membawa organisasi menuju kesuksesan jangka panjang di era digital yang terus berkembang.

Di era digital, kepemimpinan transformasional menghadapi beberapa tantangan yang khususnya berhubungan dengan perubahan cepat dalam teknologi dan dinamika bisnis. Berikut adalah beberapa tantangan utama yang dihadapi oleh kepemimpinan transformasional di era digital:

1. Perubahan Teknologi

Kepemimpinan transformasional harus dapat mengikuti dan memahami perubahan teknologi yang terjadi dengan cepat. Mereka perlu mengenali peluang yang ditawarkan oleh teknologi baru dan mampu mengintegrasikannya ke dalam strategi bisnis organisasi mereka. Selain itu, mereka juga harus memastikan bahwa tim mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengadopsi dan memanfaatkan teknologi tersebut.

2. Pengelolaan Data dan Informasi

Dalam era digital, jumlah data yang dihasilkan semakin besar dan kompleks. Kepemimpinan transformasional harus dapat

mengelola data dengan efektif dan memanfaatkannya untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Mereka perlu memahami pentingnya analisis data dan kecerdasan buatan serta memastikan bahwa organisasi mereka memiliki infrastruktur yang tepat untuk mengelola data dengan aman dan efisien.

### 3. Perubahan Budaya Organisasi

Transformasi digital seringkali melibatkan perubahan budaya dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional perlu mengatasi resistensi terhadap perubahan dan membangun budaya yang inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan teknologi. Ini melibatkan komunikasi yang efektif, pemberdayaan karyawan, dan memotivasi mereka untuk mengadopsi perubahan dan berinovasi.

### 4. Keamanan dan Privasi

Dalam era digital, keamanan dan privasi data menjadi sangat penting. Kepemimpinan transformasional harus dapat menjaga integritas dan kerahasiaan data organisasi serta melindungi organisasi dari ancaman keamanan digital. Mereka harus memahami risiko keamanan yang terkait dengan teknologi dan mengimplementasikan langkah-langkah perlindungan yang tepat.

### 5. Keterampilan Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan transformasional memerlukan keterampilan kepemimpinan digital yang kuat. Mereka harus mampu berkomunikasi secara efektif melalui platform digital, memanfaatkan alat-alat kolaborasi digital, dan mengembangkan hubungan yang kuat dengan karyawan dan pemangku kepentingan melalui media sosial dan platform online lainnya. Kepemimpinan transformasional juga harus mampu memotivasi dan menginspirasi tim mereka secara virtual.

Untuk menghadapi tantangan-tantangan ini, kepemimpinan transformasional perlu terus belajar dan beradaptasi dengan cepat. Mereka harus berkomitmen untuk meningkatkan keterampilan teknologi dan kepemimpinan digital mereka sendiri, serta membangun tim yang beragam dan terampil untuk mendukung transformasi digital organisasi.

Selain tantangan kepemimpinan transformasional memiliki keterbatasan atau kesenjangan, antar lain :

1. Fokusnya adalah pada individu. Perhatian pada budaya organisasi, pemikiran komprehensif, dan kerja tim tidak termasuk.
2. Letak kekuasaan dan pengambilan keputusan difasilitasi dan diarahkan oleh pemimpin transformasional. Asumsi dalam model ini adalah bahwa kekuasaan terletak pada pemimpin; pemimpin menentukan kapan dan bagaimana memberdayakan orang lain. Hal ini membatasi kapasitas pengambilan keputusan dalam struktur birokrasi proses komite.
3. Visi juga terletak pada pemimpin. Organisasi dan arahan berasal dari pemimpin, tim eksekutif, dan dewan direksi.
4. Titik tanggap karyawan bergantung pada keefektifan pemimpin transformasional dan dapat melibatkan beberapa tingkat pengambilan keputusan hingga keputusan akhirnya mencapai klimaks.
5. Konteks organisasi tidak dibahas dalam teori. Pengaruh dan dampak faktor politik, ekonomi, atau sosial tidak mendorong transformasi individu.

Perilaku, asumsi, dan nilai-nilai ini dapat dianggap sebagai pembatasan yang kini menghambat perkembangan organisasi digital yang dipimpin oleh seorang pemimpin transformasional. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, kompleksitas sistem dalam suatu organisasi di era digital terus meningkat dengan cepat. Pemimpin dan organisasi saat ini memerlukan kemampuan dan sumber daya untuk mengelola volume informasi yang besar dengan kecepatan yang lebih tinggi daripada saat ini. Aktivitas dan inisiatif dari berbagai sumber dalam berbagai arah menciptakan tingkat ketidakpastian yang signifikan dan kebutuhan untuk mengatur diri sendiri oleh individu yang memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dengan cepat dan secara inovatif. Yang terpenting, pekerjaan yang cepat ini harus didorong oleh bukti dan menghasilkan nilai bagi pengguna.

Selain itu, ada kemungkinan untuk berpindah dari hanya memotivasi dan memberdayakan individu terpilih menjadi memfasilitasi



kerja dan hubungan semua individu dalam organisasi. Pergeseran fokus dari kepemimpinan sebagai peran yang ditugaskan kepada sejumlah individu menjadi kepemimpinan sebagai perilaku yang diharapkan dari semua individu diperlukan untuk meningkatkan kualitas, keakuratan, dan ketepatan waktu dalam intervensi. Memperluas harapan akan akuntabilitas akan berkontribusi untuk mendukung kecepatan perubahan saat ini dan menciptakan pengetahuan baru dengan meningkatkan jumlah individu yang siap merespons dan mengurangi beban kerja pemimpin transformasional saat ini. Visi yang terintegrasi di seluruh organisasi akan meningkatkan konsistensi tindakan strategis karena realitas dan titik perhatian yang diperlukan secara sengaja. Dalam kebanyakan situasi, diyakini bahwa kombinasi perspektif di seluruh rangkaian organisasi, mulai dari eksekutif hingga pemimpin hingga manajer hingga pengasuh berbasis pengetahuan, akan menghasilkan visi yang lebih realistis dan inovatif.

#### **4.3. Peluang Kepemimpinan Transformasional di Era Digital**

Kepemimpinan transformasional telah mendapatkan dukungan yang luas dalam berbagai organisasi. Banyak orang menganggap kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh para pemimpin modern karena melibatkan visi, pemberdayaan, dan penilaian. Pionir-pionir dalam kepemimpinan transformasional, seperti James MacGregor Burns dan Bass dan Avolio, mengembangkan teori ini pada tahun 1970-an untuk mengatasi keterbatasan kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional menggeser fokus dari pertukaran antara pemimpin dan pengikut menjadi visi, penilaian, dan pemberdayaan pemimpin. Dalam teori kepemimpinan transformasional, perilaku pemimpin berfokus pada memenuhi kebutuhan individu untuk mencapai prestasi yang tinggi, harga diri, dan aktualisasi diri.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang proaktif dan terjadi ketika pemimpin dan pengikut saling memotivasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional fokus pada individu, menekankan rangsangan intelektual, dan memberikan inspirasi untuk mencapai tujuan yang luar biasa. Mereka

dianggap sebagai visioner yang berani dan agen perubahan yang kompeten, dan mereka melihat kesalahan sebagai peluang untuk tumbuh dan berkembang. Selain itu, kepemimpinan transformasional mendorong tingkat moralitas yang lebih tinggi ketika individu melihat kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Meskipun kepemimpinan transformasional sangat dihargai, lingkungan yang terus berubah dan semakin kompleks saat ini menuntut alat dan strategi baru. Dalam konteks yang lebih spesifik, volume besar data dan interaksi digital di dalam organisasi, permintaan akan layanan yang cepat dan efisien, harapan akan bukti yang mendasari interaksi, serta kebutuhan untuk beradaptasi dan berinovasi menimbulkan beban tambahan bagi pemimpin transformasional. Banyak pemimpin di sektor layanan kesehatan, misalnya, menghadapi tantangan tidak hanya dalam menghadapi kompleksitas sistem layanan kesehatan yang terus berkembang, tetapi juga dalam menjaga keseimbangan dan kesejahteraan pribadi mereka sendiri.

Perilaku kepemimpinan dan gaya kepemimpinan *transformational leadership* dipandang sesuai dan mampu menjawab tantangan era digital. Karena kepemimpinan transformasional sebagaimana dijelaskan oleh Burn (1978), dan Bass dan Riggio (2006), memiliki kemampuan memimpin dalam mengubah lingkungan, motivasi, pola, dan nilai-nilai kerja bawahan dan bawahan lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan transformasional terjadi proses transformasi hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan tentang nilai kerja, perluasan dan peningkatan kebutuhan yang melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi. Dengan kepemimpinan transformasional, pemimpin dan bawahan secara bersama-sama siap menghadapi berbagai perubahan yang dihadapi organisasi, termasuk perubahan sebagai dampak era digital.

Melalui pengaruh ideal, pemimpin menggerakkan dan mengarahkan bawahan dengan cara memberikan contoh atau teladan yang baik. Pemimpin memiliki kapasitas dan kapabilitas, kompetensi, konsisten dengan nilai-nilai, memiliki ketekunan, dan berani mengambil

risiko menjadi contoh yang baik dan akan diteladani oleh bawahan, sehingga menumbuhkan kepercayaan kepada pemimpin. Tidak hanya sebatas menanamkan dan menumbuhkan keyakinan dan kepercayaan kepada pemimpin, pengaruh ideal akan mampu menanamkan benih-benih komitmen atau tanggung jawab bawahan, sehingga bawahan tergerak untuk melakukan seperti yang diperintahkan pemimpin.

Kepemimpinan transformasional selanjutnya melalui komponen stimulasi intelektual yang berfungsi untuk melibatkan bawahan untuk ikut berkomitmen terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi melebihi dari apa yang diharapkan. Oleh karena itu, pemimpin melalui kategori stimulasi intelektual ini memengaruhi dan menggerakkan bawahan dengan cara memberikan inspirasi agar bawahan tertantang dapat memecahkan permasalahan-permasalahan dengan lebih kreatif, mampu mengembangkan kapasitas melalui pendidikan dan pelatihan, dan mampu berpikir inovatif.

Pemimpin memberikan inspirasi sebagai tantangan terhadap bawahan agar dapat melakukan perubahan-perubahan yang bersifat kreatif dan inovatif. Bawahan harus berani keluar dari kotak yang membelenggu cara dan kebiasaan mereka bekerja selama ini. Bawahan harus mampu mencari dan menemukan cara-cara baru dalam melaksanakan dan menjalankan program-program yang lebih kreatif dan inovatif. Kendala-kendala yang mungkin dihadapi dan menghambat kreativitas dan inovasi bawahan, pemimpin mengantisipasinya dengan melakukan pembinaan dan pengembangan kapasitas bawahan, memberikan pelatihan, pendampingan, dan dukungan.

Selanjutnya upaya pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan transformasionalnya dengan memengaruhi dan menggerakkan bawahan melalui konsiderasi individual. Upaya ini berfungsi meningkatkan komitmen individu pada semua level. Bawahan merasa diperhatikan kebutuhan dan keinginannya dalam mengembangkan karier, perbedaan kebutuhan dan keinginan secara individual benar-benar diperhatikan dan diberi kesempatan untuk berkembang dengan diciptakannya iklim yang mendukung. Pemimpin melaksanakan manajemen secara menyeluruh, berkomunikasi dua arah dengan bawahan, mendengarkan bawahan

dengan efektif, dan mendelegasikan tugas dengan bimbingan dan arahan sebagai sarana untuk mengembangkan bawahan.

Kepemimpinan transformasional melalui konsiderasi individual menyebabkan bawahan merasa diperhatikan secara penuh, dilatih dan dikembangkan secara karier, sehingga menunjang dan mampu menjaga komitmen yang sudah terbangun, motivasi yang stabil dan cenderung meningkat, dan memiliki kapasitas yang memadai untuk melakukan perubahan-perubahan yang kreatif dan inovatif.

Pencapaian tujuan organisasi dengan perilaku kepemimpinan transformasional menjadi lengkap dalam menghadapi perubahan-perubahan dan tantangan ke depan, termasuk perubahan dan tantangan sebagai dampak era digital, jika pemimpin memiliki karakteristik, sikap, perilaku, dan jiwa mengabdikan dan melayani.

Dengan demikian, kepemimpinan *transformational leadership* mampu membangun pemimpin dan bawahan, sehingga organisasi memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan-perubahan dan berbagai tantangan, termasuk perubahan dan tantangan yang ditimbulkan pada era digital.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

---

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan pemaparan diatas kesimpulan yang dapat diperoleh untuk menjawab rumusan masalah antara lain :

1. **Kepemimpinan Transformasional di Era Digital**

Kepemimpinan transformasional di era digital adalah pendekatan kepemimpinan yang memanfaatkan teknologi dan perubahan digital untuk menciptakan perubahan yang positif dan mengoptimalkan potensi organisasi. Dalam era digital, kepemimpinan transformasional memainkan peran krusial dalam menghadapi tantangan yang disebabkan oleh perubahan teknologi yang cepat, lingkungan bisnis yang dinamis, dan globalisasi. Mereka membangun budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif, memotivasi anggota tim untuk berpikir kreatif, dan mengembangkan keterampilan digital yang diperlukan dalam lingkungan kerja yang terus berkembang. Pemimpin transformasional di era digital juga mengoptimalkan penggunaan data dan teknologi komunikasi digital untuk meningkatkan pengambilan keputusan, menjalin hubungan yang kuat, dan memotivasi tim secara virtual. Dengan memanfaatkan potensi teknologi seperti kecerdasan buatan dan analitik data, kepemimpinan transformasional di era digital mampu menciptakan dampak yang signifikan, menghadapi tantangan baru, dan mencapai kesuksesan jangka panjang dalam organisasi.

2. **Tantangan Kepemimpinan Transformasional di Era Digital**

Kepemimpinan transformasional di era digital menghadapi beberapa tantangan utama. Pertama, mereka harus dapat mengikuti perubahan teknologi yang cepat dan memahami peluang yang ditawarkan oleh teknologi baru. Kedua, mereka perlu mengelola data dan informasi dengan efektif, mengambil keputusan berdasarkan analisis data, dan memastikan keamanan serta privasi data organisasi. Ketiga, kepemimpinan

transformatif harus menghadapi perubahan budaya organisasi yang diperlukan dalam transformasi digital, termasuk mengatasi resistensi terhadap perubahan dan membangun budaya inovatif. Keempat, mereka perlu menjaga keamanan dan privasi data organisasi serta melindungi organisasi dari ancaman keamanan digital. Terakhir, kepemimpinan transformatif membutuhkan keterampilan kepemimpinan digital yang kuat, termasuk komunikasi efektif melalui platform digital, memotivasi tim secara virtual, dan membangun hubungan yang kuat melalui media sosial dan platform online lainnya. Dalam menghadapi tantangan ini, kepemimpinan transformatif harus mampu beradaptasi, mengelola perubahan, dan memanfaatkan teknologi secara efektif untuk mencapai keberhasilan dalam era digital yang terus berkembang.

### 3. Peluang Kepemimpinan Transformatif di Era Digital

Di era digital yang terus berkembang, kepemimpinan transformatif memiliki peluang besar untuk menciptakan dampak yang signifikan. Kepemimpinan transformatif mampu memanfaatkan teknologi dan perubahan digital untuk membawa perubahan yang positif dalam organisasi. Pemimpin transformatif dapat memimpin organisasi melalui adaptasi terhadap perubahan teknologi, mendorong inovasi dan kreativitas, mengembangkan keterampilan digital anggota tim, menggunakan data untuk pengambilan keputusan yang lebih baik, dan membangun budaya kerja yang adaptif dan inklusif. Di era digital yang didominasi oleh interaksi virtual dan akses ke informasi yang melimpah, kepemimpinan transformatif memiliki kesempatan untuk menjalin komunikasi yang kuat, memotivasi anggota tim secara efektif, dan membangun hubungan yang berkelanjutan melalui platform digital. Selain itu, kepemimpinan transformatif dapat memanfaatkan potensi teknologi seperti kecerdasan buatan dan analitik data untuk meningkatkan efisiensi operasional, memahami tren pasar, dan menciptakan keunggulan kompetitif. Dalam keseluruhan, kepemimpinan transformatif memiliki peluang besar untuk

mencapai kesuksesan di era digital dengan mengoptimalkan potensi teknologi, memotivasi anggota tim, dan menciptakan perubahan yang berkelanjutan.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam era digital. Pemimpin transformasional memiliki peran penting dalam memimpin organisasi menuju adaptasi teknologi yang cepat, mendorong inovasi dan kreativitas, mengembangkan keterampilan digital, menggunakan data untuk pengambilan keputusan yang lebih baik, memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi virtual, serta membangun budaya kerja yang fleksibel. Dalam menghadapi perubahan yang terjadi dengan cepat, kepemimpinan transformasional menjadi landasan yang kuat untuk kesuksesan organisasi di era digital.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas maka terdapat saran untuk peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, antara lain :

### **1. Kepemimpinan Transformasional di Era Digital**

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengkaji lebih dalam tentang implementasi konkret dari kepemimpinan transformasional di era digital. Fokus pada bagaimana pemimpin transformasional memanfaatkan teknologi dan alat digital untuk membawa perubahan positif dalam organisasi. Peneliti dapat menganalisis studi kasus pada organisasi yang telah berhasil menerapkan kepemimpinan transformasional dalam transformasi digital mereka, mengeksplorasi strategi dan taktik yang digunakan pemimpin dalam menghadapi tantangan yang muncul dalam era digital.

### **2. Tantangan Kepemimpinan Transformasional di Era Digital**

Untuk penelitian selanjutnya, penting untuk memperdalam pemahaman tentang tantangan yang dihadapi oleh kepemimpinan transformasional di era digital. Peneliti dapat

melakukan penelitian kualitatif yang melibatkan wawancara mendalam dengan pemimpin organisasi yang telah mengalami transformasi digital. Dalam penelitian ini, fokus pada pengalaman mereka dalam menghadapi tantangan seperti perubahan budaya, keamanan data, dan keterampilan kepemimpinan digital. Selain itu, penelitian dapat dilakukan untuk membandingkan strategi yang berhasil digunakan oleh pemimpin dalam mengatasi tantangan tersebut.

### 3. Peluang Kepemimpinan Transformasional di Era Digital

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menyelidiki lebih lanjut potensi dan peluang yang terkait dengan kepemimpinan transformasional di era digital. Peneliti dapat melakukan survei atau studi kasus pada organisasi yang telah berhasil mencapai keberhasilan dalam transformasi digital melalui kepemimpinan transformasional. Fokus pada penggunaan teknologi yang inovatif, pengembangan budaya kerja yang inklusif, dan peningkatan kinerja organisasi. Penelitian dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kepemimpinan transformasional di era digital dan memberikan panduan praktis bagi organisasi dalam mengoptimalkan potensi mereka.

Dengan penelitian yang mendalam tentang kepemimpinan transformasional di era digital, diharapkan dapat memberikan wawasan berharga kepada praktisi dan pemimpin organisasi dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang muncul dalam konteks digital.



## DAFTAR PUSTAKA

---

- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2019). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2021). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (12th Ed.)*. Pearson.
- Tapscott, D. (2020). *The Digital Economy Anniversary Edition: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*.
- Castells, M. (2011). *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume I*.
- McChesney, R. W. (2013). *Digital Disconnect: How Capitalism Is Turning the Internet Against Democracy*.
- Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*.
- Lanier, J. (2018). *Ten Arguments for Deleting Your Social Media Accounts Right Now*.
- Morozov, E. (2013). *To Save Everything, Click Here: The Folly of Technological Solutionism*.
- Sumber: Yukl, G. A. (2021). *Leadership in Organizations*. Pearson
- DuBrin, A. J. (2021). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Cengage Learning
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational Leadership (3rd Ed.)*. Psychology Press

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications
- Liden, R. C., et al. (2021). *Servant Leadership: Theory and Practice*. Routledge
- Rivai, Veithzal, dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2010)
- Chester A. S, Stephanie L. C, Xiaohua Z, Leslie A. D.(2006) “*An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis*”. *The Leadership Quarterly* : United State of America
- Peter K.C. Lee, Edwin C, Andy C.L., Kee-hung L. (2011). “*An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks*”. *Omega* : Hongkong
- Yang C, Guiyao T, Jiafei J, Qinghong X, and Ji Li. (2014). “*CEOs’ Transformational Leadership and Product Innovation Performance: The Roles of Corporate Entrepreneurship and Technology Orientation*”. *J PROD INNOV MANAG*
- Yeliz E, Deniz E. (2013). “*Action-embedded transformational leadership in self-managing global information systems development teams*”. *Journal of Strategic Information Systems*
- Rouxelle (2014). “*Book essay on “The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective”*”. *Journal of Business Research* : New Zealand

- M. Lamiaa (2016). *“Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees”*. Journal of Hospitality and Tourism Management : Egypt
- Kathy Malloch, PhD, MBA, RN, FAAN (2014). *“Beyond Transformational Leadership to Greater Engagement: Inspiring Innovation in Complex Organizations”*. Nurse Leader
- V. Wiratna Sujarweni, Metodologi Penelitian (Yogyakarta: Pustaka Baru Perss, 2014)
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik (Jakarta: PT. Rineke Cipta, 2006)