

Peran Kepemimpinan Digital Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan: *Literature Review*

Muhammad Syarqowi¹, Muhammad Zuhary², Dian Hidayati³

¹²³Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Ahmad Dahlan, DI Yogyakarta, Indonesia

Article Info

Keywords:

Digital Leadership
Organizational Performance
Educational Institution
Digital Transformation
Knowledge Management

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of digital leadership in improving the performance of educational organizations through a literature review. The method used is a literature review from the Scopus database using the Publish or Perish application, with the keywords "organizational performance, digital leadership, and education" in the period 2015–2024. The results of the study indicate that digital leadership has a positive impact on organizational innovation, improving human resource management, and adaptability to the challenges of digitalization. Important aspects of digital leadership include visionary leadership, digital citizenship, digital learning culture, systemic improvement, and professionalism. However, challenges remain, such as nonverbal communication barriers, limited digital feedback, and emotional intelligence gaps. To overcome this, it is recommended to strengthen digital communication through visual media, new role training, self-leadership development, and internal support systems. This study concludes that digital leadership requires a structured approach to creating educational organizations that are innovative and adaptive to the times. These findings serve as a reference for policy makers and education practitioners in developing organizational transformation in the digital era.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Dian Hidayati

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Ahmad Dahlan, DI Yogyakarta, Indonesia

Jl. Pramuka No.42, Pandeyan, Kec. Umbulharjo, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55161

Email: dian.hidayati@mp.uad.ac.id

1. PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi dinamika global yang secara mendasar mengubah pola operasional dan adaptasi organisasi dalam merespons kerumitan yang terjadi di lingkungan yang terus berkembang. Perkembangan teknologi digital yang begitu pesat mendorong organisasi untuk mendesain ulang sistem dan prosedur kerja untuk meningkatkan efisiensi, mendorong inovasi, serta memperkuat daya saing [1], [2], [3], [4], [5], [6]. Dalam hal ini, kepemimpinan digital muncul sebagai model atau konsep yang berperan dalam mengarahkan proses perubahan organisasi. Kepemimpinan digital tidak hanya mengandalkan kecakapan teknis dalam pemanfaatan teknologi, melainkan juga mencakup kapasitas pengambilan keputusan berbasis data, pengelolaan tim kerja virtual, serta pengembangan ekosistem digital. Westerman et al. (2015) mendefinisikan kepemimpinan digital sebagai kemampuan mengarahkan penggunaan teknologi digital untuk mencapai tujuan organisasi melalui kepemimpinan transformasional, pemberdayaan sumber daya manusia, dan penguatan infrastruktur digital yang terintegrasi [7], [8], [9], [10].

Berbagai studi menunjukkan bahwa proses digitalisasi organisasi tidak selalu berlangsung tanpa hambatan. Sejumlah institusi masih menghadapi tantangan internal seperti keterbatasan literasi teknologi,

kurangnya sumber daya pendukung, serta intensitas terhadap perubahan budaya organisasi [11], [12], [13], [14]. Kecenderungan mempertahankan model kepemimpinan konvensional serta absennya strategi digital menjadi penghalang dalam proses adaptasi terhadap era digital. Kondisi ini berimplikasi pada menurunnya daya saing, melambatnya produktivitas, dan kegagalan dalam menciptakan inovasi yang berkelanjutan [15], [16], [17].

Berbagai penelitian empiris menguatkan bahwa efektivitas kepemimpinan digital berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja organisasi dalam berbagai dimensi, termasuk produktivitas, kreativitas, dan keterlibatan sumber daya manusia. Kane et al. (2019) menekankan pentingnya dimensi humanistik dalam proses transformasi digital, dengan menyoroti peran pemimpin dalam membangun kultur kerja yang adaptif terhadap teknologi [18]. Penelitian Malik et al. (2024) mengidentifikasi bahwa keberhasilan transformasi digital di sektor industri, khususnya manufaktur tekstil, sangat ditentukan oleh kepemilikan kompetensi seperti visi digital, kolaborasi lintas fungsi, dan kapasitas inovatif yang dimiliki pemimpin [19]. Studi Turyadi et al. (2023) turut menegaskan bahwa kepemimpinan digital berkontribusi dalam penguatan performa karyawan, peningkatan literasi digital, serta pencapaian tujuan institusional secara holistik [20]. Walaupun kontribusi mengenai kepemimpinan digital dalam iklim organisasi bisnis telah banyak dibahas, eksplorasi mendalam terkait implementasinya dalam sektor pendidikan masih tergolong terbatas. Hal ini menjadi semakin relevan mengingat sektor pendidikan, khususnya pasca pandemi COVID-19, mengalami percepatan digitalisasi yang belum pernah terjadi sebelumnya. Perubahan pola dalam proses pembelajaran dan tata kelola sekolah menuntut hadirnya pemimpin pendidikan yang tidak hanya memiliki literasi digital, tetapi juga mampu mengarahkan transformasi sistem pendidikan secara substansial.

Laporan Pusat Data dan Teknologi Informasi (Pusdatin) Kemendikbudristek tahun 2023 mencatat bahwa sebanyak 79.259 sekolah formal telah memperoleh bantuan TIK sebagai bagian dari inisiatif digitalisasi pendidikan nasional [21], [22]. Selain itu juga, peluncuran berbagai platform seperti Platform Merdeka Mengajar (PMM) dirancang untuk memperkuat kapasitas pedagogik dan manajerial guru serta kepala sekolah dalam ekosistem digital [23]. Dengan begitu, intervensi tersebut dalam membentuk kapasitas kepemimpinan digital institusi pendidikan belum banyak ditelaah secara sistematis. Contoh konkret dapat ditemukan dalam studi kasus di SMP Muhammadiyah Tanah Grogot, di mana implementasi sistem administrasi berbasis digital terbukti meningkatkan efisiensi manajerial dan capaian hasil belajar siswa [24]. Akan tetapi, data deskriptif semacam ini belum secara memadai dikaji dalam pola analisis kepemimpinan digital, baik dari sisi kompetensi, strategi, maupun tantangan dalam proses implementasinya. Hal ini menunjukkan urgensi untuk mengkaji lebih lanjut relasi antara transformasi digital dan kepemimpinan dalam institusi pendidikan.

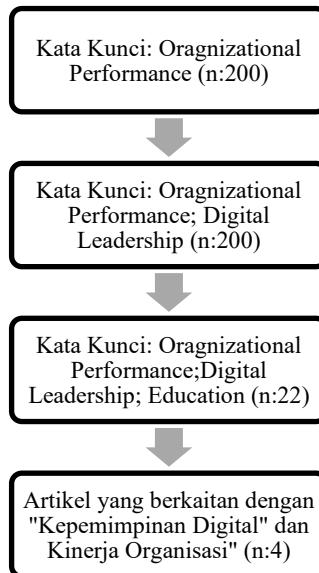
Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji konsep dan praktik kepemimpinan digital dalam iklim pendidikan, dengan fokus pada strategi, kapasitas, dan tantangan yang dihadapi oleh pemimpin pendidikan dalam mengelola transformasi digital. Penelitian ini juga berupaya mengidentifikasi peluang serta praktik-praktik unggul yang dapat dijadikan rujukan dalam pengembangan model kepemimpinan digital di lingkungan pendidikan.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *narrative literature review* dengan metode analisis isi (*content analysis*). Proses pencarian dan seleksi literatur menggunakan perangkat lunak *Publish or Perish* yang terhubung dengan database Scopus, serta dibantu oleh software ATLAS.ti untuk proses analisis data. Untuk meningkatkan akurasi pencarian, digunakan Boolean operator (“OR”) dan kombinasi kata kunci utama seperti “*organizational performance*”, “*digital leadership*”, dan “*education*” dalam rentang tahun publikasi 2015–2024. Pencarian dilakukan dalam tiga tahap; (1) pencarian awal menggunakan kata kunci “*organizational performance*” menghasilkan 200 artikel; (2) “*organizational performance*” OR “*digital leadership*” juga menghasilkan 200 artikel; dan (3) penambahan kata “*education*” menghasilkan 22 artikel. Dari 22 artikel tersebut, dilakukan proses penyaringan inklusi dan eksklusi dengan mengacu pada kriteria inklusi; artikel jurnal internasional yang membahas keterkaitan antara kepemimpinan digital dan kinerja organisasi dalam dunia pendidikan, eksklusi; artikel yang hanya berupa abstrak, tidak tersedia *full text*, atau berada di luar dunia pendidikan. Proses seleksi selanjutnya memperhatikan relevansi konten berdasarkan judul dan abstrak, serta penilaian kualitas artikel secara manual berdasarkan kredibilitas jurnal dan metodologi yang digunakan, meskipun belum secara eksplisit menggunakan checklist standar seperti CASP atau JBI.

Sebanyak empat (n=4) artikel yang memenuhi kriteria relevansi dan kualitas dianalisis secara mendalam menggunakan pendekatan sintesis naratif dengan bantuan perangkat lunak ATLAS.ti untuk memetakan tema-tema kunci dalam setiap artikel. Alur pencarian dan seleksi literatur ini divisualisasikan menggunakan diagram alur PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) yang dimodifikasi sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 1. Tetapi, jumlah artikel yang berhasil lolos seleksi akhir menunjukkan keterbatasan cakupan literatur, sehingga hasil temuan lebih bersifat eksploratif daripada

generalisasi. Sehingga, temuan studi ini diharapkan dapat menjadi dasar awal untuk penelitian selanjutnya dengan cakupan literatur yang lebih luas dan mendalam.



Gambar 1. Diagram Alir Terkait Langkah Pencarian Literatur

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penggunaan teknologi digital untuk mencapai tujuan organisasi dengan memimpin perubahan, memberdayakan orang, dan membangun kapasitas digital dikenal sebagai kepemimpinan digital. Pemimpin digital harus berkompeten dalam pengambilan keputusan berbasis data, mengelola tim, dan memahami secara mendalam teknologi digital. Sawy et al. (2016) mengembangkan *framework* kepemimpinan digital yang menekankan pentingnya visi digital, literasi teknologi, dan kemampuan mengelola perubahan organisasi [25]. Kepemimpinan digital memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan mendorong adopsi teknologi, pengambilan keputusan berbasis data, mengelola tim virtual terutama saat bekerja dari rumah, dan membangun budaya pembelajaran dan inovasi yang mendukung transformasi digital organisasi [26], [27], [28]. Untuk memastikan relevansi dan kualitas temuan literatur, peneliti menetapkan sejumlah kriteria inklusi dalam pemilihan artikel. Artikel yang dipilih diterbitkan dalam jurnal terindeks Scopus, terbit dalam kurun waktu lima tahun terakhir (2020–2024), fokus membahas kepemimpinan digital dalam di institusi pendidikan, memuat data empiris, baik melalui pendekatan kuantitatif maupun kualitatif; dan mencantumkan temuan mengenai pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja organisasi, inovasi, dan dinamika sumber daya manusia. Berdasarkan kriteria tersebut, empat artikel berhasil diseleksi untuk dianalisis secara mendalam. Adapun keterangan hasil penelitiannya sebagai berikut pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Penelitian Peran Kepemimpinan Digital dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan

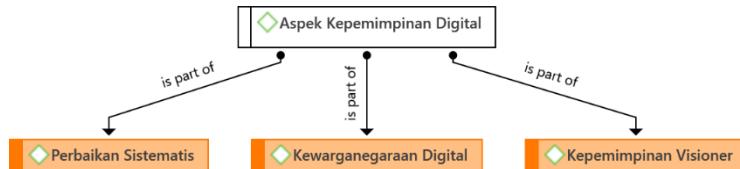
Penulis	Jurnal	Judul	Hasil Penelitian
Ilter et al. (2023)	Journal Group Interaction Organization. (GIO)	Digital leadership communication and employees' organizational commitment during home office	Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan mendasar antara seorang pemimpin dengan karyawan meliputi kurangnya kontak langsung, kesulitan membaca emosi, dan keterbatasan umpan balik digital yang dapat menurunkan komitmen, kepuasan, dan kinerja karyawan. Menggunakan Teori Kekayaan Media (<i>Media Richness Theory</i>), artikel ini menyarankan penggunaan alat komunikasi video untuk memfasilitasi komunikasi nonverbal dan membangun kedekatan. Rekomendasi tambahan mencakup penguatan kepemimpinan diri karyawan dan pelatihan terkait perubahan peran. Kesimpulannya, kepemimpinan berorientasi hubungan dengan media yang tepat dapat meningkatkan rasa memiliki karyawan dan mencegah dampak negatif isolasi saat bekerja jarak jauh.
Yuan & Khan (2024)	Journal of Infrastructure, Policy and Development	Investigating the impact of digital leadership on innovation	Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki dampak positif terhadap kinerja inovasi organisasi universitas; Perilaku inovasi berperan sebagai perantara antara kepemimpinan digital dan kinerja organisasi. Temuan ini

Penulis	Jurnal	Judul	Hasil Penelitian
Anwar & Sarah (2024)	International Journal of Educational Management	Performance of public universities in Yunnan, China	memberikan wawasan baru tentang sebuah mekanisme di mana kepemimpinan digital mempengaruhi inovasi organisasi di universitas. Temuan penelitian menekankan bahwa dalam proses transformasi model operasional tradisional, arah strategis, dan praktik pengajaran di pendidikan tinggi, untuk mencapai pengembangan inovatif berkualitas tinggi, perlu memberikan perhatian pada kepemimpinan digital dan terus-menerus merangsang perilaku inovatif.
Zam et al., (2024)	Journal of Applied Data Sciences	Digital leadership in the digital era of education: enhancing knowledge sharing and emotional intelligence	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala institusi pendidikan tinggi (institut pendidikan tinggi) dapat mengelola aset pengetahuan mereka sendiri dan aset pengetahuan karyawan mereka dengan sukses, memastikan adopsi teknologi, mendorong inovasi produk dan proses yang meningkatkan kinerja organisasi, dan mengintegrasikan strategi dengan sukses ke dalam sistem pendidikan dengan memperhatikan aspek kepemimpinan digital. Penelitian ini juga menyelidiki strategi kepemimpinan yang digunakan oleh kepala institusi saat ini dalam upaya meningkatkan respons terhadap perkembangan dan inovasi teknologi, yang dianggap sebagai kunci keberhasilan organisasi. Sehingga, ini akan memperluas literatur tentang penggunaan metode kepemimpinan digital untuk mengubah sistem pendidikan menjadi digital. Keaslian-nilai; Studi ini secara empiris mengkonfirmasi peran komponen kepemimpinan digital seperti kepemimpinan visioner (<i>leadership visionary</i>), kewarganegaraan digital (<i>digital citizenship</i>), dan perbaikan sistematis (<i>systematic improvement</i>) terhadap berbagai pengetahuan (<i>knowledge sharing</i>) dan kecerdasan emosional (<i>emotional intelligence</i>). Sebagian besar penelitian menunjukkan dampak langsung kepemimpinan digital terhadap kecerdasan emosional. Studi juga menunjukkan bagaimana kepemimpinan digital meningkatkan peranannya dalam menggabungkan kepemimpinan di institusi pendidikan, industri, dan organisasi, terutama di negara-negara Barat. Penelitian ini mengatasi kesenjangan dalam pemahaman tentang bagaimana aspek kepemimpinan digital berdampak langsung pada berbagai pengetahuan dan kecerdasan emosional di negara non-Barat, terutama di bidang pendidikan.
		Knowledge Mapping of Digital Leadership and Research Agenda: The Open Knowledge Maps Perspective	Studi ini menemukan 15 kluster tentang kepemimpinan digital, dan sebagian besar penelitian tentang kepemimpinan digital dilakukan di bidang pendidikan. Selain itu, studi ini mencari bagaimana kepemimpinan digital mempengaruhi kinerja karyawan, yang berarti dapat menjadi dasar penelitian mendatang.

Analisis komparatif menunjukkan bahwa seluruh artikel menyepakati pentingnya kepemimpinan digital dalam merespons dinamika organisasi pendidikan modern. Akan tetapi, fokus pendekatannya bervariasi, mulai dari persoalan komunikasi jarak jauh, inovasi organisasi, integrasi kecerdasan emosional dan manajemen pengetahuan, hingga pengembangan peta pengetahuan dan identifikasi kekosongan riset.

Secara garis besar kepemimpinan digital telah terbukti bermanfaat untuk menangani tantangan operasional yang disebabkan oleh digitalisasi, serta untuk mendorong inovasi dan pengelolaan SDM yang lebih baik [29]. Pemimpin digital mendorong budaya eksperimen yang menghasilkan tiga kali lebih banyak ide inovatif daripada orang lain [30]. Terkait tantangan keamanan siber, penelitian [31] Accenture (2023) menunjukkan pemimpin digital memiliki kesiapan lebih baik dalam menghadapi ancaman siber [31]. Studi Anna Kataashvili (2024) membuktikan pengaruh kepemimpinan digital dalam mendorong transformasi budaya dan mindset digital di seluruh lapisan organisasi [32]. Bukti-bukti ini menegaskan bahwa kepemimpinan digital tidak hanya berperan dalam mengatasi tantangan operasional, tetapi juga memberikan kontribusi dalam berbagai aspek transformasi organisasi. Berikut peneliti tampilkan hasil atau temuan dari keempat literatur yang dikaji:

3.1 Aspek Kepemimpinan Digital

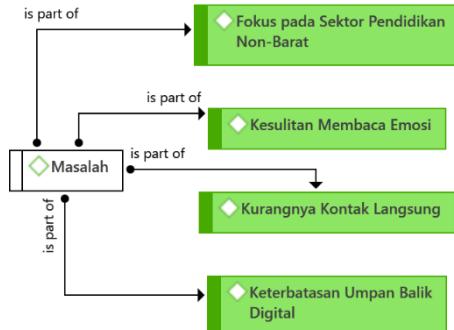


Gambar 2. Aspek Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital yang sukses bergantung pada komponen seperti kepemimpinan visioner, kewarganegaraan digital, budaya belajar era digital, perbaikan sistemik, keunggulan dalam praktik profesional [33], [34], [35], [36]. Pemimpin organisasi dapat memiliki visi yang jelas untuk membantu mereka mengadopsi teknologi baru, dan warga digital memastikan bahwa semua karyawan memiliki pengetahuan digital yang memadai untuk berpartisipasi secara aktif dalam transformasi digital [37]. Anwar dan Sarah (2024) secara khusus menekankan bahwa integrasi komponen-komponen tersebut memperkuat kapasitas institusi pendidikan dalam mengelola pengetahuan, memfasilitasi inovasi, dan mengembangkan kecerdasan emosional sebagai bagian integral dari kepemimpinan modern.

Lembaga pendidikan tinggi yang dipimpin secara digital memiliki potensi besar untuk memanfaatkan pengetahuan sebagai aset berharga. Hal ini melibatkan kerja sama kolaboratif antara mahasiswa, fakultas, dan staf untuk menghasilkan inovasi yang memiliki efek sosial dan ekonomi selain yang relevan secara akademik [38]. Oleh karena itu, kepemimpinan digital di pendidikan tinggi tidak hanya mendorong adaptasi teknologi tetapi juga berperan penting dalam menciptakan budaya organisasi yang dinamis, kerja sama, dan inovatif. Melalui cara ini, pendidikan tinggi dapat berkembang menjadi sektor yang tidak hanya mengikuti perubahan zaman tetapi juga menjadi penggerak transformasi digital di masyarakat.

3.2 Masalah yang Teridentifikasi



Gambar 3. Masalah yang Teridentifikasi dari Keempat Literatur

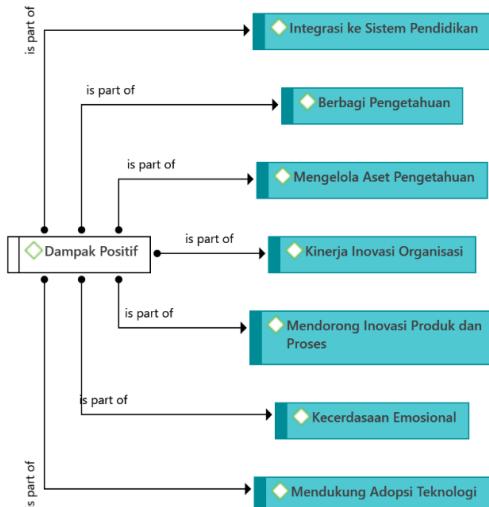
Masalah yang dihadapi mencakup berbagai komponen yang saling berkaitan, terutama dalam hal pendidikan dan komunikasi di era digital. Salah satunya adalah penekanan yang berlebihan pada pendidikan non-Barat, yang mungkin mengabaikan pendekatan global. Selain itu, ada kesulitan membaca emosi, yang menghambat pemahaman tentang perasaan dan kebutuhan orang lain, terutama di tempat kerja dan pendidikan. Meningkatnya ketergantungan pada teknologi, yang menggantikan interaksi tatap muka dan mengurangi kedalaman hubungan interpersonal, membuat situasi menjadi lebih buruk. Sistem digital seringkali tidak dapat memberikan manfaat yang jelas menyebabkan proses pembelajaran dan pengembangan menjadi kurang tepat. Secara keseluruhan, masalah ini menunjukkan kesulitan mencocokkan pendidikan, teknologi, dan komunikasi dengan kebutuhan manusia yang lebih mendalam. Pendidikan perlu mencakup “*multiple intelligences*” atau kecerdasan majemuk [39]. Ini menekankan bahwa sistem pendidikan yang terlalu berpusat atau sentralistik pada satu pendekatan budaya dapat mengabaikan berbagai cara siswa dari latar belakang yang berbeda. C. Audrin dan B. Audrin (2023) menekankan pentingnya kecerdasan emosional dalam era digital [40]. Menurutnya, pemahaman dan pengelolaan emosi di tempat kerja kontemporer menjadi semakin penting, meskipun interaksi yang dimediasi teknologi justru semakin terkikis. Dengan menerapkan pendekatan *multiple intelligences*, pendidikan tidak lagi hanya mengukur kemampuan akademik, tetapi juga membantu siswa

mempersiapkan diri untuk hidup yang lebih produktif sesuai dengan kekuatan mereka. Pendekatan ini juga mendorong pengembangan kompetensi yang lebih luas dan menghargai keunikan setiap orang.

Multiple Intelligences menjadi dasar untuk sistem pendidikan yang lebih inklusif, manusiawi, dan relevan di era yang menuntut kreativitas dan keberagaman [41], [42]. Ini bukan sekadar metode pembelajaran melainkan adalah cara untuk mengakui potensi yang luar biasa dari setiap orang dan mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan zaman sekarang. Pendekatan berbasis *Multiple Intelligences* melampaui batasan metode pembelajaran tradisional yang sering kali hanya mempertimbangkan kemampuan kognitif seperti matematika atau linguistik [43]. Sebaliknya, pendekatan ini mempertimbangkan berbagai aspek kecerdasan manusia, mulai dari kecerdasan visual-spasial, kinestetik, dan musik hingga kecerdasan interpersonal dan intrapersonal, yang semuanya sangat penting untuk kehidupan [44]. Sistem pendidikan berbasis ide ini tidak hanya berfokus pada materi pelajaran tetapi juga pada metode pembelajaran, sehingga siswa memiliki pengalaman belajar yang lebih unik.

Perlu dicatat bahwa problematika terakhir tersebut tidak secara eksplisit dibahas dalam empat artikel utama, melainkan disintesis berdasarkan literatur pelengkap yang memperluas refleksi peneliti terhadap dampak digitalisasi terhadap problematika pembelajaran dan pengembangan individu.

3.3 Dampak Positif Kepemimpinan Digital



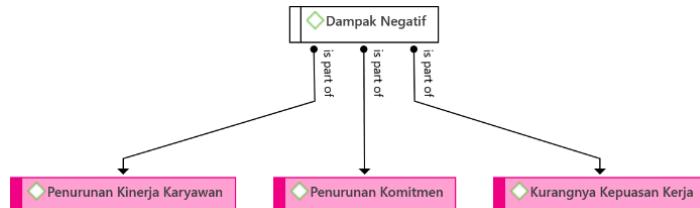
Gambar 4. Dampak Positif Kepemimpinan Digital dari Literatur yang dikaji

Integrasi ke sistem pendidikan memperkuat akses dan pemanfaatan teknologi serta pengetahuan dalam proses pembelajaran, menciptakan sistem pendidikan yang lebih inklusif [45]. Berbagi pengetahuan mendorong kolaborasi dan pertukaran informasi yang lebih luas, sehingga memperkaya pemahaman kolektif. Mengelola aset pengetahuan memungkinkan pengelolaan sumber daya pengetahuan yang lebih strategis, mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data [46]. Ilter et al. (2023) menunjukkan bahwa penggunaan alat komunikasi video dapat memfasilitasi komunikasi nonverbal, membangun kedekatan, dan memperkuat hubungan antara pemimpin dan karyawan meskipun bekerja jarak jauh. Dengan menerapkan *Media Richness Theory*, kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan mampu meningkatkan rasa memiliki karyawan dan mencegah dampak negatif isolasi. Selain itu, pelatihan untuk memperkuat kepemimpinan diri dan perubahan peran karyawan juga berkontribusi pada peningkatan komitmen dan kinerja. Temuan Anwar dan Sarah (2024) menemukan bahwa kepemimpinan digital memungkinkan kepala institusi untuk mengelola aset pengetahuan, mendorong adopsi teknologi, dan memfasilitasi inovasi produk serta proses. Strategi kepemimpinan digital juga memungkinkan integrasi antara arah organisasi dengan perubahan teknologi, menghasilkan sistem pendidikan yang lebih maju. Komponen seperti kepemimpinan visioner, kewarganegaraan digital, dan perbaikan sistematis berkontribusi pada peningkatan berbagi pengetahuan dan kecerdasan emosional, yang pada akhirnya memperkuat kinerja organisasi.

Penelitian Yuan dan Khan (2024) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berperan penting dalam meningkatkan kinerja inovasi organisasi di universitas. Perilaku inovasi karyawan berfungsi sebagai perantara, menunjukkan bagaimana kepemimpinan digital dapat mendorong transformasi model operasional dan praktik pengajaran menuju pengembangan yang lebih berkualitas. Zam et al. (2024) mengemukakan pentingnya kepemimpinan digital dalam meningkatkan kinerja

karyawan, terutama di bidang pendidikan, serta menyediakan dasar bagi penelitian mendatang. Secara keseluruhan, para peneliti menekankan bahwa kepemimpinan digital yang diterapkan dengan baik dapat menjadi penggerak inovasi, kolaborasi, dan transformasi organisasi di berbagai sektor. Maka, Langkah-langkah tersebut mendukung proses transformasi pendidikan yang bukan hanya digital secara teknis, tetapi juga strategis dan humanistik.

3.4 Dampak Negatif Gaya Kepemimpinan

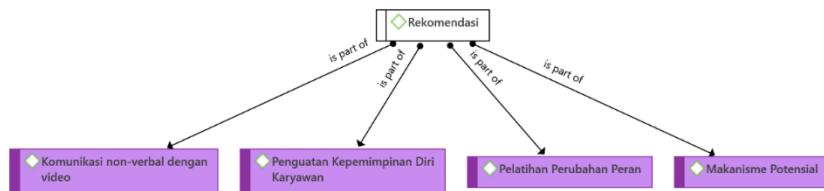


Gambar 5. Dampak Negatif yang teridentifikasi dari Literatur yang dikaji

Penelitian mengenai kepemimpinan digital menunjukkan adanya sejumlah dampak negatif yang dapat mempengaruhi organisasi dan kesejahteraan individu. Ilter et al. (2023) menyoroti bahwa kurangnya kontak langsung, kesulitan membaca emosi, dan keterbatasan *feedback* digital menjadi tantangan dalam komunikasi antara pemimpin dan karyawan saat bekerja dari rumah. Kondisi ini berpotensi menurunkan komitmen, kepuasan, dan kinerja karyawan, serta meningkatkan isolasi yang mengurangi rasa memiliki terhadap organisasi. Studi Anwar dan Sarah (2024) menekankan bahwa kurangnya perhatian terhadap komponen kepemimpinan digital dapat menghambat pengelolaan aset pengetahuan, penerapan teknologi, serta inovasi produk dan proses, yang semuanya penting bagi keberhasilan organisasi. Meskipun komponen seperti kecerdasan emosional dan berbagi pengetahuan diakui penting, masih terdapat bias dalam memahami bagaimana komponen-komponen ini dapat diterapkan, terutama di negara-negara non-Barat. Zam et al. (2024) mengemukakan bahwa sebagian besar penelitian tentang kepemimpinan digital terkonsentrasi di bidang bisnis, sehingga terdapat celah penelitian yang perlu diisi untuk memahami dampaknya di sektor lain. Ketimpangan ini dapat membatasi wawasan mengenai hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja karyawan dalam ruang lingkup yang lebih luas. Tantangan seperti keterbatasan komunikasi nonverbal, isolasi, dan kesenjangan penerapan komponen digital dan emosional menunjukkan bahwa tanpa strategi yang tepat, kepemimpinan digital dapat menjadi penghambat dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif.

Berdasarkan telaah yang dilakukan oleh peneliti, dalam kajian ini ditemukan beberapa keterbatasan dalam literatur yang ditelaah. Konsentrasi studi pada jenjang pendidikan tinggi menyebabkan terbatasnya informasi mengenai kepemimpinan digital di pendidikan dasar dan menengah; Minimnya penelitian lintas sektor dan lintas budaya menunjukkan kebutuhan untuk memperluas cakupan geografis dan sektoral; Integrasi antara kepemimpinan digital, kecerdasan emosional, dan kecerdasan buatan (AI) masih jarang dieksplorasi secara mendalam. Maka, diperlukan studi lanjutan yang menginvestigasi penerapan kepemimpinan digital secara lintas jenjang, lintas sektor, dan lintas budaya untuk memperluas validitas eksternal temuan serta menjawab tantangan manajerial dalam era transformasi digital.

3.5 Rekomendasi



Gambar 6. Rekomendasi dari keempat Penelitian

Dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi, terdapat empat rekomendasi yang saling terintegrasi dan mendukung satu sama lain. Rekomendasi ini mencakup implementasi komunikasi non-verbal melalui media video yang bertujuan meningkatkan kemampuan interaksi tanpa kata-kata, dilengkapi dengan program penguatan kepemimpinan diri karyawan yang membantu mengembangkan

kemandirian dan efektivitas dalam bekerja. Selain itu, organisasi juga perlu menerapkan pelatihan perubahan peran untuk mempersiapkan karyawan menghadapi berbagai transisi dan adaptasi dalam tanggung jawab pekerjaan, serta mengembangkan mekanisme potensial sebagai strategi dan alat pendukung optimalisasi pengembangan karyawan. Keempat aspek rekomendasi ini membentuk suatu kerangka kerja yang jika diterapkan secara sistematis dan terstruktur dapat menciptakan lingkungan pengembangan yang kondusif bagi pertumbuhan profesional karyawan sekaligus mendorong peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Komunikasi non-verbal dengan video, menyoroti pentingnya aspek non-verbal dalam menyampaikan pesan yang kuat dan jelas. Sebagian besar pesan disampaikan melalui ekspresi wajah, gerakan tubuh, dan nada suara. Penggunaan video sebagai alat komunikasi menambah efektivitas penyampaian pesan, khususnya dalam lingkungan organisasi modern yang semakin bergantung pada teknologi [47]. Penguatan kepemimpinan diri karyawan, didasarkan pada teori *self-leadership* yang menekankan pentingnya kemampuan individu untuk memimpin dirinya sendiri. Dengan membangun kompetensi, motivasi internal, dan rasa tanggung jawab, karyawan dapat lebih mandiri dan adaptif dalam menghadapi perubahan [48]. Karyawan yang memiliki kepemimpinan diri yang kuat cenderung lebih produktif dan berkontribusi terhadap organisasi. Pelatihan perubahan peran, mencerminkan perlunya membekali karyawan dengan keterampilan baru yang relevan untuk menghadapi dinamika organisasi. Berdasarkan *social learning theory*, pelatihan ini memungkinkan karyawan belajar melalui observasi, pengalaman langsung, dan interaksi, sehingga mereka lebih siap dan percaya diri dalam menjalankan peran baru. Mekanisme potensial, bertujuan untuk menciptakan struktur yang mendukung keberlanjutan perubahan. Mekanisme ini sejalan dengan teori *Kotter* tentang manajemen perubahan, yang menekankan pentingnya membangun sistem untuk memastikan perubahan tetap berjalan dalam jangka panjang [49]. Dengan menggabungkan komunikasi, pengembangan diri, pelatihan, dan mekanisme pendukung, organisasi tidak hanya dapat menciptakan perubahan, tetapi juga memastikan hasil yang berkelanjutan untuk masa depan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan telaah literatur yang mencakup studi-studi empiris dan teoretis dari berbagai sektor terutama sektor pendidikan tinggi di kawasan Asia Tenggara dan Eropa Barat, kepemimpinan digital menunjukkan kontribusi dalam merespons dinamika operasional akibat akselerasi digitalisasi. Literatur yang ditelaah secara khusus menggarisbawahi peran pemimpin digital dalam mendorong inovasi kelembagaan, mengelola sumber daya manusia, serta memfasilitasi transformasi budaya kerja berbasis teknologi. Pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada data, inklusivitas digital, serta kemampuan dalam mengelola tim secara virtual menjadi aspek-aspek yang sering dikaitkan dengan keberhasilan transisi organisasi di era digital. Namun, perlu dicatat bahwa sejumlah keterbatasan dalam kajian literatur masih ditemukan. Sebagian besar studi yang dikaji berasal dari negara-negara berpendapatan tinggi, sehingga menghasilkan bias geografis dan kultural dalam representasi temuan. Selain itu, kualitas metodologis beberapa studi masih terbatas pada pendekatan deskriptif dan belum banyak yang melakukan uji efektivitas secara longitudinal. Kesenjangan lain terletak pada minimnya kajian lintas sektoral yang mengaitkan kepemimpinan digital dengan variabel seperti kesejahteraan psikologis karyawan, keberagaman digital, atau nilai-nilai etika teknologi.

Temuan utama literatur menyoroti tantangan yang dihadapi pemimpin digital, termasuk keterbatasan dalam komunikasi nonverbal dalam lingkungan virtual, rendahnya intensitas manfaat dua arah dalam sistem digital, serta lemahnya penerapan kecerdasan emosional dan mekanisme berbagi pengetahuan antar anggota organisasi. Maka, rekomendasi strategis yang diajukan berakar dari tantangan-tantangan yang telah diidentifikasi, misalnya untuk mengatasi keterbatasan komunikasi nonverbal, perlu dikembangkan model komunikasi digital berbasis multimodal yang mengintegrasikan bahasa tubuh digital melalui perangkat lunak interaktif. Sementara itu, pelatihan perubahan peran bagi pemimpin dan staf dapat dikaitkan dengan tantangan adaptasi peran kepemimpinan yang semula transaksional menjadi lebih transformatif dan kolaboratif di lingkungan digital.

ACKNOWLEDGEMENTS

Terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Universitas Ahmad Dahlan karena telah memberikan kesempatan dan bantuan selama penelitian ini. Terima kasih juga kepada dua dosen pembimbing saya karena telah memberikan bimbingan, arahan, dan inspirasi yang sangat berharga untuk menyelesaikan penelitian ini. Mudah-mudahan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dapat digunakan untuk kemajuan pendidikan dan penelitian di masa depan.

REFERENSI

- [1] K. S. R. Warner and M. Wäger, "Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal," *Long Range Plann.*, vol. 52, no. 3, pp. 326–349, 2019, doi: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.
- [2] D. E. Hanna, "Higher education in an era of digital competition: Emerging organizational models," *Online Learn. J.*, vol. 2, no. 1, pp. 66–95, 2019, doi: 10.24059/OLJ.V2I1.1930.
- [3] H. W. Volberda, S. Khanagha, C. Baden-Fuller, O. R. Mihalache, and J. Birkinshaw, "Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms," *Long Range Plann.*, vol. 54, no. 5, p. 102110, 2021, doi: 10.1016/j.lrp.2021.102110.
- [4] Z. Wang, S. Lin, Y. Chen, O. Lyulyov, and T. Pimonenko, "Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation," *Sustain.*, vol. 15, no. 11, p. 9020, 2023, doi: 10.3390/su15119020.
- [5] M. Rachinger, R. Rauter, C. Müller, W. Vorraber, and E. Schirgi, "Digitalization and its influence on business model innovation," *J. Manuf. Technol. Manag.*, vol. 30, no. 8, pp. 1143–1160, 2019, doi: 10.1108/JMTM-01-2018-0020.
- [6] M. M. Gobble, "Digitalization, digitization, and innovation," *Res. Manag.*, vol. 61, no. 4, pp. 56–59, 2018.
- [7] A. Westerman, G. Bonnet, D., & McAfee, "Leading digital: turning technology into business transformation," *Choice Rev. Online*, vol. 52, no. 06, pp. 52-3197-52-3197, 2015, doi: 10.5860/choice.188022.
- [8] N. Cavus and S. Aghamiri, "Conceptual Intelligence, Digital Transformation, and Leadership Skills: Key Concepts for Modern Business Success," in *Studies in Computational Intelligence*, vol. 1118, Springer, 2023, pp. 231–253. doi: 10.1007/978-3-031-44127-1_11.
- [9] C. S. Chee and Y. Salamzadeh, "The Impact of Digital Leadership Competencies on Virtual Team Effectiveness in MNC Companies in Penang, Malaysia," *J. Entrep. Bus. Econ.*, vol. 8, no. 2, pp. 219–253, 2021, [Online]. Available: <http://www.scientifica.com/index.php/JEBE/article/view/147>
- [10] S. Hossain, M. Fernando, and S. Akter, "Digital Leadership: Towards a Dynamic Managerial Capability Perspective of Artificial Intelligence-Driven Leader Capabilities," *J. Leadersh. Organ. Stud.*, 2025, doi: 10.1177/15480518251319624.
- [11] M. D. Jones, S. Hutcheson, and J. D. Camba, "Past, present, and future barriers to digital transformation in manufacturing: A review," *J. Manuf. Syst.*, vol. 60, pp. 936–948, 2021, doi: 10.1016/j.jmsy.2021.03.006.
- [12] H. op 't Roodt, E. M. Bracht, R. van Dick, and A. S. Hernandez Bark, "Navigating Through the Digital Workplace: Measuring Leader Digital Competence," *J. Bus. Psychol.*, pp. 1–27, 2024, doi: 10.1007/s10869-024-09947-6.
- [13] S. Bresciani, A. Ferraris, M. Romano, and G. Santoro, "Digital leadership," in *digital transformation management for agile organizations: a compass to sail the digital world*, Emerald Publishing Limited, 2021, pp. 97–115. doi: 10.1108/978-1-80043-171-320211006.
- [14] M. Yang, M. Fu, and Z. Zhang, "The adoption of digital technologies in supply chains: Drivers, process and impact," *Technol. Forecast. Soc. Change*, vol. 169, p. 120795, 2021, doi: 10.1016/j.techfore.2021.120795.
- [15] A. Aryanto, *Perilaku Konsumen di Era Digital - InfoBrand.id*, no. January. Deepublish, 2022. [Online]. Available: <https://infobrand.id/perilaku-konsumen-di-era-digital.phtml>
- [16] A. Ediriweera and A. Wiewiora, "Barriers and enablers of technology adoption in the mining industry," *Resour. Policy*, vol. 73, p. 102188, 2021, doi: 10.1016/j.resourpol.2021.102188.
- [17] Y. H. Maturbongs, "Tantangan Era Globalisasi terhadap Manajemen Perguruan Tinggi," *J. Adm. Dan Kesekretarisan*, vol. 4, no. 2, pp. 122–141, 2019, doi: doi.org/10.36914/jak.v4i2.254.
- [18] G. C. Kane, A. Nguyen Phillips, J. R. Copulsky, and G. R. Andrus, *The Technology Fallacy*. 2019. doi: 10.7551/mitpress/11661.001.0001.
- [19] M. Malik, M. M. Raziq, N. Sarwar, and M. Gohar, "Navigating the change: a case study of the textile industry on digital leadership, digital transformation and innovative business models," *Benchmarking*, 2024, doi: 10.1108/BIJ-06-2023-0376.
- [20] I. Turyadi, Zulkifli, M. R. Tawil, H. Ali, and S. Abdurrahman, "The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success," *J. Ekon.*, vol. 12, no. 02, pp. 1671–1677, 2023.
- [21] Kementrian Pendidikan dan Kebudayaaan, "Mendikbudristek paparkan capaian kinerja program prioritas kemendikbudristek," Biro Kerja Sama dan Hubungan Masyarakat Kementrian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia. [Online]. Available: https://www.kemendikbud.go.id/main/blog/2024/06/mendikbudristek-paparkan-capaian-kinerja-program-prioritas-kemendikbudristek-tahun-2023?utm_source=chatgpt.com
- [22] T. P. laporan K. 2023 PUSDATIN, *Pusat data dan teknologi informasi*. Pusat Data dan Teknologi Informasi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2023.
- [23] F. N. Arifa, "Digitalisasi Pendidikan: Capaian Dan Tantangan," *Bid. Kesejaht. Rakyat Info Singk.*, vol. 17, no. 3, pp. 25–30, 2023, [Online]. Available: <http://puslit.dpr.go.id>
- [24] H. Rosmini et al., "Transformasi Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Era Digital: Strategi Administrasi Pendidikan Berbasis Teknologi di Sekolah Menengah Pertama," *Konstr. J. Pendidik. dan Pembelajaran*, vol. 16, no. 1, pp. 165–180, 2024, doi: 10.35457/konstruk.v16i1.3451.
- [25] O. A. E. Sawy, H. Amsinck, P. Kræmmergaard, and A. L. Vinther, "How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership," *MIS Q. Exec.*, vol. 15, no. 2, pp. 141–166, Jan. 2016, doi: 10.4324/9780429286797-8.
- [26] S. Chatterjee, R. Chaudhuri, D. Vrontis, and G. Giovando, "Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability," *J. Innov. Knowl.*, vol. 8, no. 1, p. 100334, 2023, doi: 10.1016/j.jik.2023.100334.
- [27] Z. Shao, X. Li, Y. Luo, and J. Benitez, "The differential impacts of top management support and transformational supervisory leadership on employees' digital performance," *Eur. J. Inf. Syst.*, vol. 33, no. 3, pp. 334–360, 2024, doi: 10.1080/0960085X.2022.2147456.
- [28] T. J. J. Brunner, T. Schuster, and C. Lehmann, "Leadership's long arm: The positive influence of digital leadership on managing technology-driven change over a strengthened service innovation capacity," *Front. Psychol.*, vol. 14, p. 988808, 2023, doi: 10.3389/fpsyg.2023.988808.
- [29] S. L. Zulu, A. M. Saad, S. O. Ajayi, M. Dulaimi, and M. Unuigbe, "Digital leadership enactment in the construction industry: barriers undermining effective transformation," *Eng. Constr. Archit. Manag.*, 2023, doi: 10.1108/ECAM-05-2022-0491.
- [30] T. Wang, X. Lin, and F. Sheng, "Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture," *Front. Psychol.*, vol. 13, p. 902693, 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.902693.
- [31] Accenture, "The Cyber-Resilient CEO How confident CEOs are taking charge," 2023.
- [32] Anna Katashvili, "The significance of digital leadership and mindset in driving digital transformation." [Online]. Available: <https://www.act-global.com/en/georgia/insight/tsifruli-liderobisa-da-azrovnebis-roli-tsifrul-transformatsiashi>

- [33] S. Anwar and U. N. Sarahi, "Digital leadership in the digital era of education: enhancing knowledge sharing and emotional intelligence," *Int. J. Educ. Manag.*, vol. 38, no. 6, pp. 1581–1611, Jan. 2024, doi: 10.1108/IJEM-11-2023-0540.
- [34] M. Sağbaş and F. A. Erdoğan, "Digital leadership: a systematic conceptual literature review," *Istanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilim. Derg.*, vol. 3, no. 1, pp. 17–35, 2022, [Online]. Available: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/itbfkent/issue/68585/1024253>
- [35] R. Nuryadin, A. Sobandi, and B. Santoso, "Digital Leadership in the Public Sector-Systematic Literature Review: Systematic literature review," *J. Ilmu Adm. Media Pengemb. Ilmu dan Prakt. Adm.*, vol. 20, no. 1, pp. 90–106, 2023, doi: 10.31113/jia.v20i1.934.
- [36] N. A. Musid, M. E. E. M. Matore, and A. H. A. Hamid, "Digital Leadership with The Constructs Diversity: A Systematic Literature Review," *Math. Stat. Eng. Appl.*, vol. 71, no. 4, pp. 2182–2202, 2022, doi: doi.org/10.17762/msea.v71i4.768.
- [37] E. Weber, M. Büttgen, and S. Bartsch, "How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change," *J. Bus. Res.*, vol. 143, pp. 225–238, 2022, doi: 10.1016/j.jbusres.2022.01.036.
- [38] P. S. Aithal and A. K. Maiya, "Innovations in Higher Education Industry-Shaping the Future," *Int. J. Case Stud. Business, IT, Educ.*, vol. 7, no. 4, pp. 283–311, 2023, [Online]. Available: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4674658
- [39] E. W. Eisner, "Multiple Intelligences: Its Tensions and Possibilities," *Teach. Coll. Rec.*, vol. 106, no. 1, pp. 31–39, 2004, doi: 10.1111/j.1467-9620.2004.00315.x.
- [40] C. Audrin and B. Audrin, "More than just emotional intelligence online: introducing 'digital emotional intelligence,'" *Front. Psychol.*, vol. 14, p. 1154355, 2023, doi: 10.3389/fpsyg.2023.1154355.
- [41] L. W. Cowe, "The Concept of the Theory of Multiple Intelligences and an The Concept of the Theory of Multiple Intelligences and an Interdisciplinary, Arts Inclusive Curriculum: A Model for Teaching Interdisciplinary, Arts Inclusive Curriculum: A Model for Teaching Who," 1993, [Online]. Available: https://scholarworks.wmich.edu/masters_theses/3309
- [42] H. Gardner, *The disciplined mind: what all students should understand*, vol. 37, no. 10. Simon & Schuster, 2000. doi: 10.5860/choice.37-5803.
- [43] Eka Mariana, "Konsep Multiple Intelligences Howard Gardner Dalam Pendidikan Anak Usia Dini. (Skripsi)," 2018, *Iain Bengkulu*.
- [44] P. MINASADIYAH, R. Y. Widiasuti, M. R. Tyas, J. Masruroh, and V. T. Maghfirah, "Kegiatan-Kegiatan Stimulasi Multiple Intelligence Pada Anak Usia Dini," *J. Buah Hati*, vol. 10, no. 1, pp. 40–52, 2023, doi: 10.46244/buahhati.v10i1.2045.
- [45] F. N. Memon and S. N. Memon, "Digital Divide and Equity in Education: Bridging Gaps to Ensure Inclusive Learning," in *Impact of Digitalization on Education and Social Sustainability*, IGI Global, 2025, pp. 107–130.
- [46] A. Mohanty, B. Keswani, S. K. Mohanty, A. G. Mohapatra, S. Nayak, and M. M. Akhtar, "Synergizing Knowledge Management in the Era of Industry 4.0: A Technological Revolution for Organizational Excellence," *Knowl. Manag. Ind. Revolut. 4.0*, pp. 39–85, 2024, doi: 10.1002/9781394242641.ch3.
- [47] N. A. N. Ibrahim *et al.*, "The Importance of Non-Verbal Communication in Organizations," *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.*, vol. 12, no. 6, Jun. 2022, doi: 10.6007/ijarbss/v12-i6/13901.
- [48] G. L. Stewart, S. H. Courtright, and C. C. Manz, "Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior," *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, vol. 6, pp. 47–67, Jan. 2019, doi: 10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130.
- [49] Revenio Jaiagat, "The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective," *Int. J. Sci. Res.*, vol. 14, no. 7, pp. 26–35, Nov. 2016.