

## MANAJEMAN KEPEMIMPINAN DI ERA DIGITAL

Priyono

[Prilcillo@yahoo.com](mailto:Prilcillo@yahoo.com)

PT. Adhi Persada Beton Pabrik Margorejo Yogyakarta

### ABSTRAK

Kepemimpinan memainkan peranan yang penting dalam mewujudkan transformasi digital. Pemimpin yang memiliki kemampuan dalam memimpin dan memanfaatkan teknologi disebut pemimpin digital. Era digital telah menciptakan tantangan baru bagi pemimpin dalam hal kompleksitas dan ketidakpastian akibat perubahan yang sangat cepat. Kepemimpinan adaptif menjadi krusial agar organisasi dapat beradaptasi terhadap transformasi digital. Transformasi digital memaksa organisasi untuk mengikuti perkembangan teknologi yang cepat agar dapat bertahan dalam persaingan. Implementasi transformasi digital dapat meningkatkan efisiensi kinerja, pendapatan, dan mengubah budaya organisasi menjadi lebih baik.

Keyword: Manajemen Kepemimpinan, Kepemimpinan, Kepemimpinan Era Digital

### PENDAHULUAN

Dalam dekade terakhir, lingkungan bisnis mengalami perubahan yang sangat dramatis. Globalisasi, liberalisasi, perdagangan, deregulasi, dan kemajuan teknologi informasi menciptakan realitas baru persaingan yang kian ketat. Menghadapi berbagai perubahan tersebut, pemimpin perlu memikirkan kembali secara radikal cara mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) dan institusinya (Handoko, 1999) agar mampu bersaing dengan yang lain terutama di era digital saat ini. Dampak teknologi digital melalui Internet dan cloud membawa paradigma baru di semua industri. Internet menciptakan ekonomi tanpa batas dan

seluruh pikiran baru dan hasil di era informasi berubah menjadi era usia konseptual.

Perkembangan teknologi yang pesat telah membawa perubahan yang besar dalam strategi dan operasi di berbagai sektor. Pemanfaatan teknologi informasi di berbagai bidang tentunya sangat membantu organisasi untuk memperoleh tujuan yang diharapkan (Tulungen et al., 2022). Peran kepemimpinan dalam pelaksanaan transformasi digital di berbagai sektor organisasi tentunya menjadi sebuah keniscayaan. Kepemimpinan menjadi sentral dalam mengadopsi pemanfaatan teknologi di era industry 4.0. Di era digital, para pemimpin perlu dilengkapi kemampuan

dalam menggunakan digital dan emosional kelincihan dalam beroperasi di lingkungan yang tidak pasti dan kompleks. Dalam kegiatan pengambilan keputusan proses dan inovasi, pemimpin yang efisien bekerja dalam siklus pembelajaran yang cepat (Mihai & Crețu, 2019).

Kepemimpinan digital merupakan kombinasi gaya kepemimpinan serta pemanfaatan teknologi digital dalam mewujudkan transformasi digital. Seorang pemimpin digital harus memiliki karakteristik dan perilaku yang memungkinkannya mencapai tujuan transformasi digital (Joanthan, 2020). Di era digital, pemimpin perlu cerdas secara budaya, transformatif, dan adaptif, harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan konteks budaya, menginspirasi perubahan menuju kinerja lebih tinggi, serta menyesuaikan strategi dan perilaku sebagai respons perubahan (Shakeel Ahmad, 2019). Kualitas penting tersebut agar pemimpin dapat memimpin secara efektif, mengikuti perkembangan saat ini.

Praktik kepemimpinan digital ditandai dengan pembelajaran dan kemampuan pemimpin dalam mendorong transformasi digital. Sebagai pemimpin, dituntut cepat tanggap dan melek akan teknologi agar mampu menangkap pesan

untuk membawa perusahaan ke arah yang tepat dan lebih maju. Pemimpin harus mengerti dan peka akan teknologi yang dibutuhkan perusahaan dalam mendukung dan menjalankan operasional Perusahaan untuk mencapai target, termasuk membiasakan sumber daya manusia untuk beradaptasi dengan keberadaan teknologi. Pemimpin yang melek teknologi dituntut harus selalu inovatif dalam mengembangkan idenya, serta agar terus kreatif dalam menghasilkan ide-ide yang cemerlang. Tanpa adanya inovasi, perusahaan akan mudah ditinggalkan pelanggannya, sehingga dibutuhkan sosok pemimpin yang selalu inovatif dan mau berkembang di tengah persaingan dunia digital yang semakin ketat.

Kepemimpinan yang baik dalam penyebaran informasi kepemimpinan secara kooperatif dan saling bergantung untuk mencapai tujuan. Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Manajemen kepemimpinan di Era digital, dalam menghadapi tantangan dan peluang dalam keberlanjutan operasional Perusahaan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Organisasi saat ini menghadapi banyak tantangan terkait teknologi dan inovasi. Kepemimpinan efektif sangat penting untuk menangani tantangan ini dan

memanfaatkan teknologi serta inovasi demi keberhasilan organisasi. Transformasi digital telah menjadi kritikal bagi kesuksesan organisasi modern. Ketika organisasi menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian dari transformasi digital, kepemimpinan adaptif memainkan peran penting dalam menangani tantangan dan peluang yang muncul (Cortellazzo et al., 2019). Transformasi digital terdiri dari efek gabungan dari beberapa inovasi dan teknologi digital yang menghadirkan struktur, praktik, nilai, pengaturan, dan keyakinan baru yang mengubah, mngganti, atau melengkapi aturan yang ada dalam organisasi, ekosistem, industri.

Skill yang dimiliki oleh seorang pemimpin digital, antara lain: Paham akan Teknologi Dunia Digital; Komunikasi; Inovatif; Visioner; dan Mampu Beradaptasi (Rasihan, 2022), Kemampuan beradaptasi yang kuat menjadikan sosok pemimpin di era digital mampu menangkap momen dan membuat strategi serta keputusan yang tepat di tengah pesatnya perkembangan dunia digital. Kepemimpinan digital merupakan kombinasi budaya digital dan kompetensi digital. Kepemimpinan digital merupakan bagian kajian wacana kepemimpinan berdasarkan teori eselon atas yang dikembangkan oleh Hambrick serta Mason

hasilnya bisa diprediksi oleh karakter seorang manajer. Kepemimpinan digital merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus implementasi transformasi digital dalam organisasi. (Tulungen et al., 2022).

Kepemimpinan digital juga dimaknai sebagai kemampuan pemimpin dalam memberdayakan teknologi informasi, meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dan pemberdayaan aset perusahaan atau lembaga yang dipimpinnya agar tercapai sebagaimana arah dan tujuan yang ditetapkan (Zubaidah & Putra, 2022). Seorang pimpinan era digital harus memiliki dua karakter utama yaitu bertanggungjawab dan inovatif. Kemampuan berinovasi merupakan hal penting dalam menciptakan ide-ide baru. Untuk itu seorang pimpinan harus mampu mengubah struktur/pola lama melalui penggunaan tim multidisiplin, lingkungan kerja yang fleksibel, dan proses kreatif (Sarjito, 2019).

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, dengan menggunakan metode literature review. Studi ini dilakukan untuk meneliti peran kepemimpinan digital di sektor pemerintah dalam mewujudkan transformasi digital. Data dikumpulkan melalui literatur

sebelumnya yang berasal dari studi sebelumnya, jurnal, buku dan berita yang berkaitan dengan masalah penelitian, Adapun masalah dalam penelitian ini ingin mengkaji dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan manajemen kepemimpinan di era digital. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahapan. Pertama menentukan topik dan permasalahan, kedua melakukan pencarian literatur melalui buku, jurnal penelitian dan berita online dengan menggunakan kata kunci transformasi digital, kepemimpinan, kepemimpinan digital. Ketiga melakukan analisis dan interpretasi terhadap data atau literatur yang ditemukan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Perkembangan teknologi digital telah membuat perubahan yang mendasar dan drastis dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk pula bagaimana kepemimpinan dijalankan dalam organisasi bisnis. Untuk mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien, maka idealnya posisi pemimpin haruslah diisi dengan orang-orang yang memiliki *high performance* sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dengan posisi struktural yang tepat dapat memberikan pengaruh konstruktif terhadap seluruh *subordinate* dalam pencapaian tujuan

organisasi. Kepemimpinan bukan hanya posisi, namun kemampuan mempengaruhi orang lain.

Bisa saja seseorang yang menduduki posisi sebagai pemimpin, namun tidak memiliki mampu mengaruhi bawahannya dalam mewujudkan kinerja kolektif yang lebih baik. Ada kemungkinan seorang yang tidak memiliki posisi struktural tetapi justru lebih didengarkan atau diikuti oleh yang lainnya. Jadi, tanpa kemampuan mempengaruhi seorang atasan hanyalah atasan belaka, bukanlah pemimpin yang mampu mengarahkan bawahannya kearah yang lebih baik (Saputra, 2020). Pemimpin digital tidak akan mengambil keputusan atau menjadi pembuat keputusan eksekutif tunggal atau pembuat ide sendiri. Gagasan, keputusan, dan inovasi akan dihasilkan melalui kolaborasi terbuka dan jaringan kolaboratif sehingga hasil kolaborasi ini pastinya akan menciptakan hasil yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Hal ini akan berdampak pada beberapa restrukturisasi organisasi perancangan jaringan kolaboratif, dan perubahan radikal dalam pola pikir individu.

Dari hasil penelitian (Tulungen et al., 2022), mengatakan bahwa Tujuan transformasi digital bagi perusahaan maupun organisasi adalah jelas untuk melakukan

pengehamtan uang dengan membuat layanan digital yang baik untuk digunakan banyak orang untuk menggunakannya, sedangkan hasil penelitian (Maryati & Siregar, 2022), mengatakan bahwa perkembangan teknologi telah banyak mengubah organisasi. Tanpa penguasaan dan pemahaman teknologi informasi akan menimbulkan ketergantungan yang tinggi dengan pihak lain, karena instansi tidak peka terhadap manfaat teknologi. Jika mengacu pada fungsi teknologi sebagai salah satu bentuk media komunikasi, dapat menjadi wadah untuk bertukar informasi, ide, gagasan, dan perumusan masalah serta bekerja sama dalam anggota badan.

Kepemimpinan digital merupakan pengetahuan pemimpin dan calon pemimpin agar bisa mengarahkan organisasi atau bisnis yang mereka pimpin untuk bertransformasi ke arah digital. Kepemimpinan digital di era revolusi industri 4.0 didukung oleh tujuh karakteristik pemimpin digital, antara lain: tanggung jawab, hasil, distribusi informasi, tujuan dan penilaian, kesalahan dan konflik, perubahan, dan inovasi. Pemimpin dalam penelitian ini meliputi pemimpin dengan kriteria pemimpin inovatif, sikap kepemimpinan terhadap TIK, pengetahuan kepemimpinan terkait IT, sikap kepemimpinan dalam menghindari risiko (Maryati & Siregar, 2022).

Tantangan bagi perusahaan adalah integrasi dan penggunaan teknologi digital dan tidak ada sektor yang kebal pada efek transformasi digital. Rogers (2016) berpendapat bahwa terdapat lima (5) hal yang dijadikan burning platform atau alasan yang mendorong dilakukannya transformasi, yaitu: Pelanggan; Kompetisi; Data; Inovasi; dan Nilai-nilai. Di era ekonomi digital, digitalisasi saat ini menjadi masalah strategis manajemen untuk perusahaan dibandingkan masalah teknis (Oktaviani et al., 2023).

Terdapat 5 (lima) dimensi kepemimpinan di era digital yang pada dasarnya tidak menggantikan model kepemimpinan pada era-era sebelumnya. Dimensi kepemimpinan baru yang merupakan pengaruh perkembangan teknologi informasi lebih bersifat memperluas pengertian tradisional tentang kepemimpinan yang efektif dengan menambahkan elemen digital pada persyaratan dan tanggung jawab pemimpin. Adapun kelima dimensi tersebut, antara lain:

1. *Digital Literacy*. Pemimpin harus melek digital mengikuti perkembangan teknologi digital. Demikian pula, mereka harus memastikan orang-orang yang

- bekerja untuk mereka juga melek digital.
2. Aplikasi Teknologi Sosial dan Digital. Pemimpin harus dapat melihat potensi pengembangan teknologi inovasi dalam menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Mereka juga harus memahami bahwa teknologi sosial dan digital dapat dimanfaatkan secara internal untuk meningkatkan komunikasi dan kolaborasi, meningkatkan inovasi, mengefektifkan operasional dan memperbaiki kinerja individu dan kelompok. Selain itu, mereka harus menyadari bahwa pengelolaan SDM dapat ditransformasikan oleh teknologi sosial dan digital.
  3. Implikasi Teknologi Sosial dan Digital. Pemimpin harus memahami bahwa teknologi sosial dan digital mengubah sifat pekerjaan, dan mengubah pendekatan mereka terhadap pengelolaan tenaga kerja. Resiko penerapan teknologi digital juga perlu diantisipasi, misalnya berdampak pada berkurangnya penggunaan tenaga kerja karena tergantikan dengan teknologi.
  4. Transformasi Digital. Pemimpin penting untuk meletakkan fondasi dan memfasilitasi transformasi digital. Mereka harus menyadari bahwa proses menjadi organisasi digital laksana lari maraton bukan sprint dan memerlukan pendekatan holistik, dan terpadu.
  5. Digitally-Savvy Leadership Style (Gaya Kepemimpinan Digital). Pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk memenuhi tuntutan dan harapan yang berorientasi digital. Mereka harus melakukan beberapa perubahan sikap yang penting, termasuk menerima kehilangan kontrol, dan mengembangkan sikap yang lebih inklusif dan partisipatif dalam memimpin (Kriestyawan, 2018).

Teknologi digital merupakan pemicu utama atas perubahan yang mendasar dalam berbagai aspek kehidupan termasuk pula bagaimana bisnis dikelola dan kepemimpinan dijalankan. Teknologi digital tidak hanya memicu *episodic changes*, namun juga *continuous changes* dan juga *disruptive changes* pada lingkungan bisnis (McCann & Selsky, 2012). Kepemimpinan digital sebagai salah satu konsekwensi dari

berkembangnya teknologi digital merupakan generasi kelima dari perkembangan konsep kepemimpinan. Adapun generasi kelima: “Bagaimana pemimpin menghadapi dinamika perubahan?” Pembahasan kepemimpinan lebih berorientasi pada efektivitas sang pemimpin mempengaruhi para pengikutnya dalam situasi atau kondisi yang terus menerus berubah bahkan dalam menghadapi perubahan yang disruptif sekali pun. Generasi kelima ini mencakup: *entrepreneurial leadership, distributed leadership, spiritual leadership, leadership agility, ambedextrous leadership*, dan termasuk pula *digital leadership*. (Nopriadi Saputra, 2021).

Adapun kepemimpinan digital dibedakan atas enam (6) dimensi atau aspek, yaitu:

1. *Technological skill*— aspek keterampilan teknis terkait teknologi digital yang harus dikuasai oleh sang pemimpin;
2. *Communcation skill*—keterampilan mendayagunakan teknologi untuk melakukan komunikasi yang lebih efektif dalam cakupan yang tidak terbatas waktu maupun tempat;
3. *Social skill*—keterampilan untuk membangun sistem sosial yang

kondusif mendukung perubahan ke arah kematangan digital yang lebih baik;

4. *Team building skill*—kemampuan untuk membangun dan mengarahkan tim kerja secara virtual untuk mencapai sinergi yang diharapkan;
5. *Change management*—kemampuan untuk mengelola perubahan-perubahan strategis secara kultural dalam organisasi;
6. *Trustworthiness*—kemampuan mengembangkan, memperbaiki, dan menjaga kepercayaan para pengikut maupun mitra untuk terus bersinergi dan berkolaborasi dalam mencapai tujuan organisasi (Van Wart et al., 2019).

Dari hasil penelitian (Oktaviani et al., 2023), mengatakan bahwa: terdapat banyak faktor yang mempengaruhi transformasi digital dalam suatu organisasi. Faktor-faktor tersebut memiliki dampak terhadap keberhasilan implementasi transformasi digital di setiap organisasi. Faktor faktor yang digunakan dapat bervariasi di setiap organisasi di seluruh dunia, tergantung pada kebutuhan khusus organisasi tersebut. Hal ini disebabkan oleh perbedaan kondisi dan karakteristik setiap organisasi, yang mengakibatkan proses transformasi

menjadi unik untuk setiap organisasi. Perbedaan ini biasanya terlihat pada tahap identifikasi yang dilakukan sebelum melakukan transformasi digital.

Era 4.0, dengan kemajuan teknologi dan transformasi digital yang pesat, menghadirkan tantangan dan peluang bagi kepemimpinan. Pelatihan kepemimpinan dan pengembangan keterampilan sangat penting agar individu memiliki kompetensi yang diperlukan untuk memimpin secara efektif di era digital (Ratajczak, 2022). Program pelatihan kepemimpinan yang dirancang dan dilaksanakan dengan baik terbukti mampu meningkatkan efektivitas kepemimpinan (Lacerenza et al., 2017). Program seperti ini harus berfokus pada pengembangan keterampilan komunikasi, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan kemampuan adaptif. Program pelatihan perlu disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dari berbagai pekerjaan dan industry (Cahyati Wulandari & Sri Pudjiarti, 2024).

Transformasi digital menjadi solusi yang penting bagi organisasi dalam menghadapi era disruptif saat ini. Terdapat banyak mendorong faktor organisasi melakukan transformasi yang untuk digital, termasuk pelanggan, pesaing, inovasi, nilai, dan data. Penelitian seputar transformasi

digital semakin meningkat dan mencakup berbagai faktor yang mempengaruhi transformasi, strategi yang digunakan, dan keterampilan yang diperlukan dalam menghadapinya. Setiap faktor tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap proses bisnis di dalam organisasi.

Berikut adalah beberapa studi yang berkaitan dengan faktor faktor transformasi digital, yaitu: Sources Of Knowledge Overcomers Of Obstacles, Facilitators And Active Players, Digital Ecosystems (2020); The Scope Of Digitization, Process Management, Digital Strategy, Leadership, Organizational Culture, And Partnerships With External Innovation Partners (2019); New Technologies, Social Change, Globalization, Strategy And Innovation, Government Policies, Organizational Culture, And Customer Experience (2023); Collaboration, Regulation, Guidance, Coordination, And Research In Driving Digital Transformation In Auditing And Shaping (2022); Organizational Awareness, Human Resources, Investment In Knowledge Technology Adoption, Risk Management, Regulatory Compliance, And Social Responsibility (2022); Digital Finance, Its Utilization Depth And Breadth, Financial Support, And The Role Of Regulation In Shaping The Digital



Transformation Strategies Of Agricultural Enterprises (2023); Technology (IT Infrastructure, IT Management Capabilities), Organization (Digital Strategy, Top Management), Employee Skills, Government Support, And Partnership (2022); Customer Centricity, Governance, Innovation And Resource Attainment (2019); Educational Level, Job Title, Relative Advantage Of Technology, Organizational Mission (OM), Competitive Pressure (CUS), Social Influence (SI), Knowledge, Technology Trends (2022).

Kemimpinan digital, dimana para pemimpin digital masa depan akan a) membangun organisasi digital, b) mengintegrasikan dan memanfaatkan tren teknologi dan c) mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang orang yang terlibat (diri sendiri, tim mereka dan pemangku kepentingan) dan pelanggan merek (Brett, 2019).

### PENUTUP

Dalam proses transformasi digital, perhatian harus diberikan pada faktor yang dapat meningkatkan tingkat keberhasilan, termasuk budaya organisasi yang sudah ada. Kepemimpinan digital menjadi sangat krusial di era digital saat ini, yang ditandai dengan perubahan yang sangat pesat dan kompleks.

Pemimpin dituntut mampu beradaptasi dengan cepat, tangkas, dan terus belajar untuk menghadapi tantangan transformasi digital. Mereka juga perlu memiliki pemahaman yang luas tentang teknologi dan dampaknya agar mampu mengarahkan inisiatif digital secara strategis. Kemampuan mengelola kompleksitas dan ketidakpastian menjadi kunci agar organisasi tetap tangguh dan relevan. Pemimpin perlu menerapkan pendekatan kepemimpinan kompleks dengan memahami sistem saling berkaitan serta mendorong kolaborasi dan berbagi pengetahuan. Mereka juga dituntut mampu menginspirasi tim untuk beradaptasi dan berinovasi dalam merespons tren digital yang berkembang pesat.

### DAFTAR PUSTAKA

- Brett, J. (2019). *Evolving Digital Leadership How to Be a Digital Leader in Tomorrow's Disruptive World*. Apress.
- Cahyati Wulandari, D., & Sri Pudjiarti, E. (2024). Kepemimpinan Adaptif Dalam Dunia Digital: Mengatasi Tantangan Dan Peluang Di Era 4.0. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 3(1), 207–220. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v3i1.1682>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R.

- (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10(AUG), 1–21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Handoko, H. (1999). Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 14(1), 15.
- Joanthan, M. M. M. J. (2020). Digital Leader And Digital Leadership For Digital Transformation. *The Management Accountant Journal*, 58(7), 80. <https://doi.org/10.33516/maj.v58i7.80-85p>
- Kriestyawan, R. (2018). *Menguak Dimensi Kepemimpinan di Era Digital*.
- Maryati, S., & Siregar, M. I. (2022). Kepemimpinan Digital dalam meningkatkan kinerja organisasi peran Teknologi Informasi dan Komunikasi. *Owner*, 6(4), 3616–3624. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i4.1176>
- Mihai, R.-L., & Crețu, A. (2019). Leadership in the Digital Era. *Valahian Journal of Economic Studies*, 10(1), 65–72. <https://doi.org/10.2478/vjes-2019-0006>
- Nopriadi Saputra, D. (2021). HRM Essentials : Win your workplace, Win your marketplace. In *Konsep Kepemimpinan Digital*. Diandra Kreatif/Mirra Buana Media.
- Oktaviani, E., Asrinur, Wasono, A., Prakoso, I., & Madiisriyatno, H. (2023). Transformasi Digital Dan Strategi Manajemen. *Jurnal Oikos-Nomos*, 16(1), 16–26.
- Rasihani, F. F. (2022). Mengenal Digital Leadership, Kepemimpinan Berbasis Teknologi dan Informasi Digital Artikel ini telah tayang di Kompas.com dengan judul “Mengenal Digital Leadership, Kepemimpinan Berbasis Teknologi dan Informasi Digital”, Klik untuk baca: <https://buku.kompas.com>.
- Ratajczak, S. (2022). Digital leadership at universities – a systematic literature review. *Forum Scientiae Oeconomia*, 10(4), 133–150. [https://doi.org/10.23762/FSO\\_VOL10\\_NO4\\_7](https://doi.org/10.23762/FSO_VOL10_NO4_7)
- Saputra, N. (2020). *Analisis Kepemimpinan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia : Prinsip Dasar dan Aplikasi*. Diandra Kreatif/Mirra Buana Media.
- Sarjito. (2019). *Model Kepemimpinan Digital di era Revolusi Industri 4.0*. Universitas Pertahanan Indonesia.
- Shakeel Ahmad. (2019). Cultural Intelligence and Leadership

- Effectiveness. *International Journal on Leadership*, 7(1), 1–7.  
[https://www.researchgate.net/publication/362182434\\_Cultural\\_Intelligence\\_and\\_Leadership\\_Effectiveness\\_in\\_Global\\_Workplaces](https://www.researchgate.net/publication/362182434_Cultural_Intelligence_and_Leadership_Effectiveness_in_Global_Workplaces)
- Tulungen, E. E. W., Saerang, D. P. E., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi Digital : Peran Kepemimpinan Digital. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), 1116–1123.  
<https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.41399>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97.  
<https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Zubaidah, Z., & Putra, R. S. (2022). Model Kepemimpinan Digital Kepala Sekolah di Era Teknologi. *Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam*, 12(4), 803.  
<https://doi.org/10.22373/jm.v12i4.17206>

