

## Model Kepemimpinan Transformasional pada Era Digital di PT. Telkom Akses Denpasar

Kadek Christina Oktavia Dewi<sup>1</sup>, Yeyen Komalasari<sup>2</sup>

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Pariwisata, Pendidikan, dan Humaniora, Universitas Dhyana Pura, Jl. Raya Padang Luwih Tegaljaya Dalung Kuta Utara, Bali, Indonesia<sup>1,2</sup>

\*[24311601006@undhirabali.ac.id](mailto:24311601006@undhirabali.ac.id)

### ABSTRAK

Kepemimpinan transformasional pada era digitalisasi berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai yang berbasis teknologi digital. Situasi ini berpengaruh besar bagi produktivitas pegawai di perusahaan maupun organisasi yang menerapkan model kepemimpinan. Keterkaitan kepemimpinan transformasional cenderung memiliki kompetensi dalam memimpin pegawai. Ini tercermin pada model yang bersifat mendorong atau memotivasi, panutan, dan memberikan inspirasi kepada pegawai. **Tujuan** dari studi ini ialah untuk mengukur produktivitas kinerja pegawai (teknisi dan staf) dengan model kepemimpinan di PT. Telkom Akses Denpasar. Hal ini bermaksud untuk mengidentifikasi kebijakan dari seorang pimpinan untuk menciptakan lingkungan kerja yang optimal dan berpotensi menghasilkan kontribusi bagi perusahaan digital. Metode dalam studi ini mempergunakan pendekatan wawancara dengan kualitatif eksploratif yang di dukung pengalaman dari perusahaan yang mengimplementasikan kepemimpinan dalam sistem digital. **Hasil** wawancara terhadap 15 pegawai (10 teknisi dan 5 staf) menunjukkan bahwa di PT. Telkom Akses Denpasar masih menerapkan model kepemimpinan transaksional dan belum optimal dalam menerapkan model kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. **Kesimpulan** dari studi ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin dengan model transaksional di era digital masih cenderung belum berdampak baik bagi kinerja pegawai. Sehingga, model kepemimpinan transformasional bisa menjadi solusi alternatif model memimpin di era digital untuk meningkatkan produktivitas tinggi bagi pegawai dan perusahaan di PT. Telkom Akses Denpasar.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Teknologi Digital, Era Digital

### 1. Pendahuluan

Pada era teknologi digital saat ini, perubahan arah bisnis dalam sebuah perusahaan atau organisasi membutuhkan *effort* dan penyesuaian yang cukup besar (McCarthy et al., 2024), (Schiuma et al, 2024). Adanya tantangan dan target yang dihadapi dalam dunia digital menuntut seorang pemimpin harus mampu memberikan nilai kebaruan bagi sumber daya manusia yang berbasis digital (Gebremeskel et al., 2023). Hal ini tercermin dari model kepemimpinan transformasional yang mampu merevolusi perubahan besar agar mampu

menciptakan inovasi pada sebuah sistem kerja bagi pegawai di perusahaan (Mo et al., 2023), (Pratama, 2023), (Wahyudi et al., 2023).

Dalam era digital, model kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap budaya kerja dan memiliki peran (sentral) dalam memotivasi serta menginspirasi terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia (Lorentzen, 2021). Kepemimpinan dengan model transformasional menjadi pencetus perkembangan teknologi dan pengetahuan digital yang menjurus pada industri sumber daya manusia secara dinamis dan produktif. Adanya perubahan stigma manajemen sumber daya manusia terbukti menjadi paradigma luas dalam kinerja pegawai di era digital saat ini (Wujarso et al., 2023). Pegawai cenderung belum memiliki *skill* dalam pengembangan proses penentuan yang menggunakan teknologi digital. Hasil penelitian terbaru menunjukkan bahwa peningkatan keterampilan digital sangat diperlukan dalam bertransformasi pada era digitalisasi. Sehingga, kajian terhadap pemahaman sebuah teknologi maupun pengetahuan perangkat digital bisa dikuasai secara komprehensif dan menyeluruh (Sofiah et al., 2021).

Kepemimpinan dengan model transformasional pada era digital saat ini dapat dijadikan solusi dari permasalahan yang melibatkan keterbatasan sumber daya manusia (AlNuaimi et al., 2022), (Wang et al., 2023). Ini dibuktikan dari hasil studi yang dilakukan Marcel, dkk. Tahun 2024 yang menunjukkan bahwa seorang pemimpin dengan model transformasional mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap pengembangan keterampilan digital yang menggunakan keputusan-keputusan yang bersifat konstruktif serta objektif (Marcel, 2024). Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil review dari teori yang menyebutkan bahwa model kepemimpinan transformasional berdampak terhadap hasil produktivitas pegawai dalam memberikan kontribusi sebuah perusahaan (Siangchokyoo et al., 2020).

Studi ini bermaksud menelaah dari sudut pandang pegawai dari seseorang dalam memimpin yang berfokus pada produktivitas kinerja pegawai teknisi dan staf di PT. Telkom Akses Denpasar. Permasalahan yang timbul akibat model kepemimpinan di PT. Telkom Akses Denpasar beberapa tahun belakangan ini tercermin dari menurunnya performa kinerja pegawai sehingga motivasi (gairah) menyelesaikan pekerjaan menjadi berkurang dan berdampak pada hasil kinerja pegawai bagi perusahaan. Studi pendahuluan yang dilakukan terhadap beberapa pegawai PT. Telkom Akses Denpasar menjelaskan bahwa pemimpin mereka masih menerapkan model kepemimpinan transaksional dengan sistem *reward and punishment*.

## 2. Metode

Metode yang dipergunakan dalam studi ini adalah metode kualitatif yang tertuju pada sebuah studi kasus dengan menggunakan pendekatan wawancara. Teknik pendekatan dalam studi kasus ini dapat memberikan nilai dari hasil fenomena yang terjadi secara kompleks serta lebih detail yang terfokus dari sisi objektivitas (Heubeck, 2023). Metode dengan teknik ini juga mengukur

---

sudut pandang dengan konteks status sosial serta mengevaluasi kasus - kasus yang benar terjadi dalam sebuah fenomena terkait model kepemimpinan (Mo et al., 2023).

Adapun subjek sampel dari studi ini adalah 15 pegawai yang terdiri dari 10 teknisi dan 5 staf di PT. Telkom Akses Denpasar yang sudah menerapkan dan terbukti mempergunakan model kepemimpinan dengan sistem kerja digital. Dalam mengambil data sampel, subjek yang mempunyai keterampilan digital dan pengalaman kerja berbasis pengetahuan teknologi digital akan diwawancara dalam pengumpulan data.

Panduan wawancara selanjutnya berpedoman pada nilai - nilai pemimpin yang memiliki konsep dasar kepemimpinan. Pertanyaan dalam wawancara ini akan berada pada lingkup persepsi, pendapat, dan pengalaman tentang model kepemimpinan yang digunakan di PT. Telkom Akses Denpasar dengan menggunakan komponen digital. Kemudian hasil dari wawancara tersebut akan dicatat dan diolah untuk dianalisis data dengan menggunakan pendekatan analisis konten. Hasil data kemudian dibagi menjadi kelompok - kelompok data sesuai konteks yang tertera berdasarkan kemiripan, perbedaan pengalaman kerja, dan identifikasi pola kerja dari sudut pandang pegawai.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Hasil wawancara dari studi penelitian terhadap 15 pegawai ini menunjukkan keterkaitan antara model dengan gaya kepemimpinan transaksional dan model kepemimpinan transformasional pada era digitalisasi. Hal ini berpengaruh terhadap hasil motivasi produktivitas kinerja anggota pegawai pada era digital. Hasil data ini membuktikan bahwa pemimpin dengan model transaksional menunjukkan dampak yang kurang optimal dibandingkan model kepemimpinan transformasional. Dijelaskan bahwa model kepemimpinan transaksional justru membebani para pegawai karena memberikan target kerja yang besar terhadap hasil produktifitas, sehingga pegawai kurang optimis dalam mengerjakan suatu pekerjaan di perusahaan (*reward and punishment*).

Namun, berbeda dengan model kepemimpinan transformasional yang justru lebih mampu memberikan dampak baik untuk hasil kinerja pegawai serta dapat menjadi dorongan positif terhadap produktivitas dari pimpinan perusahaan. Studi ini searah dengan penelitian sejenis yang menunjukkan bahwa adanya konsep kepemimpinan transformasional yang tidak terfokus pada kapasitas pemimpin, namun memiliki sumber daya kuat dalam mensupport pegawai untuk menginspirasi serta mendampingi arah posisi dalam suatu tujuan perusahaan berbasis digital (Marcel et al., 2024). Adanya tujuan perusahaan yang menjadi target pasar, memungkinkan pegawai meningkatkan dan mengembangkan keterampilan digital untuk menjadi landasan acuan sebagai faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan (Komalasari et al., 2017).

Sehingga, pemimpin yang mampu memotivasi serta mampu

---

menciptakan suasana kerja yang kondusif dan stabil, maka secara langsung bisa berinovasi dan memunculkan ide-ide positif yang bisa memberikan keteladanan bagi pegawainya (Heubeck, 2023). Namun, studi ini juga menunjukkan adanya keterbatasan pemimpin dengan model transformasional yang bersifat resistensi perubahan karena lemahnya kolaborasi antara pemimpin dengan tim pegawai sehingga menimbulkan keterlambatan dalam proses aksi dalam proses kinerja perusahaan (Schiuma et al., 2024), (McCarthy et al., 2024). Salah satu solusi dalam hambatan tersebut adalah diberlakukannya suatu studi banding atau pelatihan-pelatihan dasar baik dari seorang pimpinan maupun pegawai secara bersama-sama sehingga tantangan ini dapat dilalui dan diatasi untuk memperkuat sebuah integritas perusahaan (Schiuma et al., 2024), (Marcel et al., 2024).

Dari sisi prakteknya, hasil studi penelitian ini mempunyai implementasi yang sangat penting bagi perusahaan yang bergerak dibidang digital (Gebremeskel et al., 2023). Perusahaan mengkaji model kepemimpinan di era digital yang mampu memberikan peningkatan pengetahuan keterampilan digital untuk mempraktekan dan menciptakan sebuah tradisi atau budaya baru bagi perusahaan dengan maksud mendukung model kepemimpinan pada era digital (Mo et al., 2023).

Dengan adanya hal tersebut, potensi kepemimpinan yang diterapkan perusahaan berbasis digital mampu mencapai tahapan hasil kinerja yang produktif tinggi dan berkembang (Bastidas et al., 2023). Keterkaitan antara pemimpin yang menggunakan model transaksional dan transformasional dengan hasil produktivitas kinerja pegawai, akan memperkuat pemahaman tentang sebuah perusahaan. Sehingga, seorang pemimpin dapat terinspirasi dan mendorong lingkungan kerja untuk menghasilkan sebuah inovasi baru secara luas di masyarakat (AlAjmi, 2022), (Feliciano et al., 2023).

Hasil review dari metodologi yang dikembangkan menunjukkan perbandingan antara model kepemimpinan transaksional dengan dengan model kepemimpinan transformasional berdampak besar terhadap produktivitas hasil kinerja pegawai pada perusahaan dengan basis digital (Jameson et al., 2022). Konsep ini dapat menyatukan kekuatan statistik dalam analisis dengan penerapan wawancara secara objektif. Sehingga mampu berdampak terhadap persepsi dan kemampuan holistik secara komprehensif (keseluruhan) antara pimpinan dengan pegawai perusahaan yang berbasis digital (Wang et al., 2023). Akan tetapi, studi ini juga memiliki keterbatasan yang memang harus menjadi perhatian.

Keterbatasan tersebut memiliki kekurangan seperti subjek atau jumlah responden yang kurang besar untuk memungkinkan adanya spektrum dan kategori yang lebih unik pada setiap pegawai khususnya yang berpengalaman pada sistem digital (Hung et al., 2023). Oleh sebab itu, hasil studi dari fenomena ini sebaiknya dilakukan penelitian lanjutan agar nilai kebaruannya semakin tinggi terkait dampak kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kinerja dalam perusahaan dengan sistem digitalisasi (Ichimura et al., 2022). Studi masa akan datang sebaiknya dapat mengeksplorasi landasan kajian ilmiah yang lebih kuat dalam konteks kepemimpinan yang bersifat

transformasional secara utuh dan berkelanjutan (Wujarso et al., 2023), (Schiuma et al., 2024). Sehingga, hasil dari penelitian selanjutnya bisa dijadikan tolak ukur untuk membuktikan bahwa model kepemimpinan transformasional tidak terbatas hanya berdampak pada motivasi kerja dan produktivitas kinerja pegawai di era digital, namun berpeluang memengaruhi kesejahteraan bagi pegawai untuk jangka panjang dalam suatu perusahaan (Sinaga et al., 2021). Hal ini juga berdampak pada minat kerja dalam mengurangi penurunan kualitas kerja yang bisa mengakibatkan pegawai berhenti kerja (*resign*) dan mencari pekerjaan di perusahaan lain dengan teknologi digital yang lebih maju dengan pemimpin yang bertransformasional (Tulungen et al., 2022).

Dalam konteks kepemimpinan yang bertransformasi dalam era digitalisasi ini, pemimpin wajib memiliki perubahan dengan dampak kolaborasi dan kreatifitas untuk terus meningkatkan kualitas diri agar mampu memberi contoh (*role model*) kepada para pegawai (Lorentzen, 2021). Ini akan menjadi tradisi dan budaya berkelanjutan bagi penerus yang akan memimpin masa akan datang yang berfokus pada teknologi dengan berbasis transformasi digital (Wahyudi & dkk, 2023).

Persepektif ini juga mampu berguna bagi pimpinan-pimpinan perusahaan besar sehingga mereka secara efektif memahami bahwa kepemimpinan transformasional mampu merangsang gairah dan motivasi kerja bagi pegawai yang membidangi digitalisasi pada era digital (Pratama, 2023). Adanya *workshop* atau studi banding dengan perusahaan-perusahaan besar lainnya menjadi hal yang prioritas bagi seorang pimpinan karena berfokus pada hal pengelolaan manajemen sumber daya manusia, peningkatan visi dan strategi perusahaan, dan *skill* personal yang relevan dalam konteks digital modern (Komalasari et al., 2021).

Sebuah perusahaan bukan hanya mencari pegawai yang unggul dan teladan saja, melainkan harus mencari sosok pemimpin dengan karakter transformasional yang memiliki kapasitas mendukung dan menjadi pedoman bagi pegawai dalam melakukan perubahan pada era teknologi digital yang pesat saat ini (Komalasari et al., 2022). Hal ini sebagai penanda suatu bakat memimpin dalam sebuah perusahaan yang membutuhkan komitmen bersama dan berkesinambungan untuk perusahaan jangka panjang.

Sehingga, pembangunan sumber daya manusia melalui kepemimpinan transformasional akan memiliki perbandingan terhadap perbaikan (perubahan) terhadap budaya perusahaan yang kuno atau terlalu lama digunakan dalam memberikan kebijakan (keputusan) dari seorang pemimpin perusahaan (Pacolli, 2022). Terakhir, studi ini menggarisbawahi ternyata dampak dari kepemimpinan transformasional menjadi kunci dan peran utama dalam peradaban di masa mendatang yang memiliki prinsip - prinsip kepemimpinan dalam menciptakan produktivitas kerja di era digital.

#### 4. Simpulan

Studi ini menyimpulkan bahwa pemimpin di PT. Telkom Akses Denpasar masih cenderung menerapkan model kepemimpinan transaksional terhadap pegawai khususnya teknisi dan staf pada era digitalisasi. Hal ini karena pimpinan masih memberikan bentuk *reward and punishment* terhadap hasil kinerja pegawai. Namun, beberapa pimpinan pada divisi lain di PT. Telkom Akses Denpasar telah menerapkan model kepemimpinan transformasional yang justru menunjukkan hasil dan motivasi kinerja pegawai menjadi optimal di perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa adanya sebuah terobosan baru dengan model kepemimpinan yang transformasional akan memiliki peran vital dalam meningkatkan hasil kinerja dan produktivitas sumber daya manusia.

Kepemimpinan transformasional di era digital ini berdampak signifikan terhadap dorongan (dukungan) berdasarkan visi dan tujuan yang jelas terhadap sebuah perusahaan atau organisasi. Dengan adanya seluruh proses digitalisasi serta dukungan terhadap keterampilan teknologi digital bagi pegawai, hal ini sangat berdampak bagi keberlangsungan seluruh pekerjaan untuk kesejahteraan pemimpin dan pegawai pada sebuah perusahaan. Sehingga, proses kolaboratif serta adaptif akan membuahkan hasil dengan situasi lingkungan pekerjaan yang sehat dan transparan. Kepemimpinan transformasional tidak hanya sebuah teori belaka, melainkan sebuah teknik dan skenario yang sangat berkorelasi serta berdampak esensial dengan tujuan mencapai kesuksesan dan kesejahteraan perusahaan (pimpinan dan pegawai) pada era digital.

#### 5. Daftar Rujukan

- AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112(January), 101928. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>
- AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145(September 2021), 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Bastidas, V., Oti-Sarpong, K., Nochta, T., Wan, L., Tang, J., & Schooling, J. (2023). Leadership for responsible digital innovation in the built environment: A socio-technical review for re-establishing competencies. *Journal of Urban Management*, 12(1), 57–73. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2023.01.004>
- Feliciano-Cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature

- review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157(January 2022), 113546. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113546>
- Gebremeskel, B. K., Jonathan, G. M., & Yalew, S. D. (2023). Information security challenges during digital transformation. *Procedia Computer Science*, 219, 44–51. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.262>
- Heubeck, T. (2023). Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. *Digital Business*, 3(1), 100053. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100053>
- Hung, B. Q., Hoa, T. A., Hoai, T. T., & Nguyen, N. P. (2023). Advancement of cloud-based accounting effectiveness, decision-making quality, and firm performance through digital transformation and digital leadership: Empirical evidence from Vietnam. *Heliyon*, 9(6), e16929. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16929>
- Ichimura, Y., Dalaklis, D., Kitada, M., & Christodoulou, A. (2022). Shipping in the era of digitalization: Mapping the future strategic plans of major maritime commercial actors. *Digital Business*, 2(1), 100022. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100022>
- Jameson, J., Rumyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., & McNay, I. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computers and Education Open*, 3(October), 100115. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100115>
- Komalasari, Yeyen; Eka Putri Suryantari, T. B. P. M. (2021). WOMEN EMPOWERMENT THROUGH LOKAL WISDOM AS PRODUCTION DIFFERENTIATION STRATEGY. *The 5th International Conference on Family Business and Entrepreneurship WOMEN*, 16(2), 211–221.
- Komalasari, Y., Luh, N., Suarmi, P., Patni, S., Gina, R., Kadek, N., Putri, T., Martiniasih, P. M., Manajemen, P. M., & Ekonomika, F. (2022). CATUR PARAMITHA DASAR FILOSOFI BUDAYA ETIKA KEPEMIMPINAN MODERN. *Prosiding SINTESA*, 5, 159–164.
- Komalasari, Y., Supartha, W. G., Rahyada, A. G., & Dewi, I. G. A. (2017). Fear of Success on Women's Career Development: A Research and Future Agenda. *Article in European Journal of International Management*, 9(August), 60–65.
- Lorentzen, A. C. R. (2021). Digital transformation as distributed leadership: Firing the change agent. *Procedia Computer Science*, 196(2021), 245–254. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.011>
-

- Marcel, Gaol, F. L., Supangkat, S. H., & Ranti, B. (2024). Toward Digital Transformation Adoption: A Conceptual Framework from Transformational Leadership Perspective. *Procedia Computer Science*, 234, 1175–1182. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.113>
- McCarthy, P., Sammon, D., & Alhassan, I. (2024). The characteristics of digital transformation leadership: Theorizing the practitioner voice. *Business Horizons*, 67(4), 411–423. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.005>
- Mo, Z., Liu, Y., Lu, C., & Yu, J. (2023). Influences of industrial internet platform firms' ESG performance and digital leadership on user firms' innovation performance: The mediating role of inter-firm trust. *Journal of Digital Economy*, 2(January), 204–220. <https://doi.org/10.1016/j.jdec.2024.01.002>
- Pacolli, M. (2022). Importance of Change Management in Digital Transformation Sustainability. *IFAC-PapersOnLine*, 55(39), 276–280. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.12.034>
- Pratama, V. T. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Tim di Era Digital. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(5), 4506–4516.
- Schiama, G., Santarsiero, F., Carlucci, D., & Jarrar, Y. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Business Horizons*, 67(4), 425–437. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *Leadership Quarterly*, 31(1), 101341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Sofiah Sinaga, N., Aprilinda, D., & Putra Budiman, A. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840–846. <https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123>
- 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>
- Wahyudi, A., & dkk. (2023). Keterampilan yang Dimiliki oleh Tenaga Kerja dengan Tuntutan Teknologi. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 1(4), 99–111.
- Wang, Y., Hong, D., & Huang, J. (2023). A Diffusion of Innovation Perspective

for Digital Transformation on Education. *Procedia Computer Science*, 225, 2439–2448. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.235>

Wujarso, R., Seno Pitoyo, B., Prakoso, R., Studi Manajemen, P., Tinggi Ilmu Ekonomi Jayakarta, S., Bhayangkara Jakarta Raya, U., & Pancasila, U. (2023). Peran Kepemimpinan Digital Dalam Era Digital. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.52362/jisamar.v7i1.720>

