



Evolusi Kepemimpinan Digital: Transformasi Modal Manusia dalam Era Artificial Intelligence

Choirul Anam^{1*}, Dian Candra Dewi², Ahmad Fairuzabadi³

^{1*}Program S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widya Gama

²Program S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widya Gama

³Program S1 Bisnis Digital, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widya Gama

Alamat: Jl. Borobudur No.35, Mojolangu, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65142

Korespondensi penulis: anam@widyagama.ac.id

Abstract. *The technological revolution accelerated by Artificial Intelligence (AI) has fundamentally changed the paradigm of leadership and human resource management. Digital leadership is now an essential competency for organizations that want to survive and thrive in the face of the challenges of the technological disruption era. This research aims to understand the role of digital leadership in the human capital transformation process, especially in the context of AI adoption by modern organizations. The post-qualitative approach allows research to capture the evolving and diverse dynamics in a digitized organizational environment. It is more open to different forms of data, both structured and unstructured, and recognizes the complexity and ambiguity in digital leadership practices. This research utilizes open-ended interviews and participatory observation, facilitated by interpretive narrative to understand the process of human capital transformation. The main results of the study show that digital leadership plays a key role in facilitating human capital transformation, with an emphasis on adaptive skills development, data-driven decision-making and closer collaboration between people and technology. This transformation is not only technical in nature but also involves changes in organizational culture and structure. This research makes an important contribution by offering a new perspective in leadership studies through a post-qualitative approach.*

Keywords: *Digital leadership, human capital, Artificial Intelligence, organizational transformation, post-qualitative*

Abstrak. Revolusi teknologi yang diakselerasi oleh Artificial Intelligence (AI) telah mengubah paradigma kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) secara fundamental. Kepemimpinan digital kini menjadi kompetensi penting bagi organisasi yang ingin bertahan dan berkembang dalam menghadapi tantangan era disrupsi teknologi. Penelitian ini bertujuan untuk memahami peran kepemimpinan digital dalam proses transformasi modal manusia, terutama dalam konteks adopsi AI oleh organisasi modern. Pendekatan post-qualitative memungkinkan penelitian untuk menangkap dinamika yang terus berkembang dan beragam dalam lingkungan organisasi yang terdigitalisasi. Metode ini lebih terbuka terhadap berbagai bentuk data, baik yang terstruktur maupun tidak terstruktur, serta mengakui adanya kompleksitas dan ambiguitas dalam praktik kepemimpinan digital. Penelitian ini menggunakan wawancara terbuka dan observasi partisipatif, yang difasilitasi dengan narasi interpretatif untuk memahami proses transformasi modal manusia. Hasil utama penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memainkan peran kunci dalam memfasilitasi transformasi modal manusia, dengan penekanan pada pengembangan keterampilan adaptif, pengambilan keputusan berbasis data, serta kolaborasi yang lebih erat antara manusia dan teknologi. Transformasi ini tidak hanya bersifat teknis tetapi juga melibatkan perubahan dalam budaya dan struktur organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan menawarkan perspektif baru dalam studi kepemimpinan melalui pendekatan post-qualitative.

Kata kunci: Kepemimpinan digital, modal manusia, Artificial Intelligence, transformasi organisasi, post-qualitative

1. LATAR BELAKANG

Kehadiran teknologi Artificial Intelligence (AI) telah menciptakan revolusi besar dalam berbagai aspek kehidupan, terutama dalam organisasi dan dinamika kepemimpinan. Secara global, banyak organisasi mulai mengintegrasikan AI untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan daya saing. Namun, meskipun teknologi ini menawarkan berbagai manfaat,

kepemimpinan tradisional sering kali tidak mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan ini. Kepemimpinan digital yang berbasis data, pengambilan keputusan yang cepat, serta kemampuan memimpin tim lintas fungsi yang tersebar secara global menjadi tuntutan baru. Organisasi menghadapi tantangan dalam mengelola sumber daya manusia yang perlu disesuaikan dengan perkembangan teknologi (Avolio et al., 2014). Selain itu, banyak penelitian menunjukkan bahwa kurangnya pemahaman tentang bagaimana teknologi, khususnya AI, mempengaruhi peran pemimpin dan transformasi modal manusia masih menjadi hambatan utama dalam era digital (Anam & Purwanti, 2023; Soto-Acosta, 2020).

Di Indonesia, penerapan teknologi digital dalam kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia masih menghadapi berbagai kendala. Meskipun penggunaan AI semakin meningkat, banyak organisasi yang belum sepenuhnya memanfaatkan potensi teknologi ini dalam memimpin transformasi modal manusia. Hal ini diperburuk oleh kesenjangan keterampilan digital di antara para pemimpin organisasi dan sumber daya manusia (HR). Sebuah survei dari World Economic Forum (2020) menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil tenaga kerja Indonesia yang memiliki keterampilan digital yang diperlukan untuk bersaing di pasar global. Tantangan lainnya adalah ketimpangan antara kebutuhan industri akan pemimpin yang melek digital dengan sistem pendidikan yang belum sepenuhnya mengakomodasi perkembangan teknologi terkini dalam pelatihan kepemimpinan (Anam & Sopiah, 2024).

Secara ideal, kepemimpinan digital harus mampu mengintegrasikan AI dan teknologi digital lainnya ke dalam strategi pengembangan modal manusia. Pemimpin harus memiliki pemahaman mendalam tentang teknologi ini dan mampu menggunakannya untuk mendorong inovasi, pengambilan keputusan berbasis data, serta mengembangkan keterampilan baru dalam tim mereka. Selain itu, kepemimpinan digital harus mendorong kolaborasi antara manusia dan mesin, memanfaatkan kecerdasan buatan untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan sumber daya manusia. Dengan demikian, modal manusia dalam organisasi dapat terus berkembang seiring dengan kemajuan teknologi, menghasilkan nilai tambah yang berkelanjutan.

Namun, kenyataannya, banyak organisasi di Indonesia masih berada pada tahap awal adopsi teknologi AI, dan kepemimpinan digital belum berkembang secara optimal. Pemimpin sering kali kurang memahami potensi AI dalam transformasi modal manusia, dan implementasi AI di dalam perusahaan terbatas pada aplikasi yang bersifat teknis, seperti otomatisasi proses bisnis, tanpa menyentuh aspek pengembangan modal manusia (Flores et al., 2020; Setyawan et al., 2024). Akibatnya, banyak organisasi yang kehilangan kesempatan untuk memaksimalkan potensi SDM mereka dan gagal bersaing dalam ekonomi digital global. Selain

itu, kesenjangan keterampilan antara tenaga kerja dan tuntutan teknologi terus melebar, memperburuk kesenjangan produktivitas dan inovasi.

Salah satu area yang masih kurang dipahami adalah bagaimana AI dapat diintegrasikan ke dalam strategi kepemimpinan digital untuk mendukung transformasi modal manusia secara efektif. Meskipun ada banyak penelitian tentang manfaat AI dalam otomatisasi dan efisiensi operasional, sedikit penelitian yang fokus pada pengaruh AI terhadap peran pemimpin dalam pengembangan modal manusia. Dengan demikian, masih ada kesenjangan pengetahuan tentang bagaimana AI dapat digunakan untuk meningkatkan keterampilan, keterlibatan, dan produktivitas SDM melalui kepemimpinan digital (Cascio & Montealegre, 2016). Selain itu, studi tentang kepemimpinan digital di Indonesia masih terbatas, terutama dalam konteks integrasi AI dalam manajemen SDM.

Banyak teori kepemimpinan masih berfokus pada pendekatan tradisional yang mengabaikan peran teknologi dalam transformasi modal manusia. Misalnya, teori kepemimpinan transaksional dan transformasional (Anam et al., 2018; Bass, 1985) belum sepenuhnya mengakomodasi pengaruh AI dalam konteks kepemimpinan digital. Penelitian yang ada lebih banyak menyoroti aspek personal pemimpin tanpa memperhitungkan integrasi teknologi dalam memimpin. Penelitian sebelumnya cenderung mengeksplorasi efek AI pada efisiensi operasional, tetapi variabel seperti keterlibatan dan pengembangan SDM jarang dieksplorasi. Pengaruh AI terhadap transformasi modal manusia, terutama dalam pengembangan keterampilan dan kolaborasi manusia-mesin, masih menjadi variabel yang kurang terjangkau (Huang & Rust, 2018). Sebagian besar penelitian di bidang kepemimpinan digital menggunakan pendekatan kuantitatif yang fokus pada efisiensi atau kinerja organisasi. Namun, pendekatan kualitatif yang mendalam untuk memahami interaksi antara AI, pemimpin, dan SDM masih terbatas (Soto-Acosta, 2020). Studi empiris tentang kepemimpinan digital di negara berkembang seperti Indonesia masih terbatas. Meskipun beberapa penelitian telah dilakukan di negara maju, generalisasi hasil penelitian tersebut ke konteks Indonesia sering kali tidak sesuai karena perbedaan sosial, ekonomi, dan budaya (Setyawan et al., 2024).

Mengisi kesenjangan ini sangat penting karena kepemimpinan digital yang efektif akan memainkan peran kunci dalam mendorong transformasi modal manusia di era AI. Dengan memahami bagaimana pemimpin dapat mengintegrasikan teknologi dalam pengelolaan SDM, organisasi akan lebih siap menghadapi tantangan di masa depan dan memanfaatkan potensi penuh dari AI. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan baru mengenai peran kepemimpinan digital dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, kolaboratif, dan adaptif, di mana manusia dan teknologi dapat bekerja bersama untuk mencapai hasil yang lebih

baik. Selain itu, penelitian ini juga akan memberikan sumbangan teoretis dan praktis dalam mengembangkan kerangka kerja yang lebih inklusif dan relevan untuk kepemimpinan di era digital, khususnya di Indonesia.

2. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah metode post-qualitative, yang menawarkan kerangka kerja baru dalam memahami fenomena sosial, terutama dalam konteks kepemimpinan digital dan transformasi modal manusia di era Artificial Intelligence (AI). Metode post-qualitative muncul sebagai respons atas keterbatasan pendekatan kualitatif tradisional yang sering kali bergantung pada kategorisasi tetap dan pola analisis yang terstruktur (Lather & St. Pierre, 2013; Østern et al., 2023). Metode ini menantang asumsi-asumsi yang ada dan lebih terbuka terhadap berbagai bentuk data yang tidak terstruktur, dinamis, dan kompleks, sehingga mampu mengakomodasi ambiguitas dan ketidakpastian dalam dunia yang terus berubah.

Penelitian ini menggunakan kombinasi teknik wawancara terbuka (Jackson & Mazzei, 2022; Saldaña & Omasta, 2018) dan observasi partisipatif (Lather & St. Pierre, 2013) sebagai metode utama pengumpulan data, yang difasilitasi dengan narasi interpretatif. Pendekatan post-qualitative menekankan pentingnya menghindari kategorisasi kaku terhadap data, serta lebih fokus pada proses dan dinamika daripada hasil yang tetap atau terstruktur. Dalam konteks ini, pendekatan ini menolak pengukuran dan validasi tradisional, serta lebih menekankan interpretasi subjektif yang berfokus pada pengalaman, afektifitas, dan emosi dari partisipan (Lather & St. Pierre, 2013). Dengan demikian, penelitian ini tidak berupaya mencapai kesimpulan yang "objektif," melainkan mencoba mengungkap pola-pola yang bersifat kompleks dan berlapis dalam kepemimpinan digital.

Pendekatan ini memberikan keleluasaan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang cepat dan tidak terduga dalam organisasi terdigitalisasi, serta memungkinkan peneliti untuk "berjalan bersama data" (Lather & St. Pierre, 2013) tanpa mengikat diri pada metodologi yang terlalu restriktif. Dalam hal ini, penggunaan teknologi AI dalam organisasi menciptakan ruang baru bagi interaksi manusia-mesin yang sulit dijelaskan dengan pendekatan kualitatif tradisional.

Analisis data dalam pendekatan post-qualitative berbeda dari analisis tradisional karena tidak terfokus pada tema atau kategori yang tetap. Alih-alih, analisis lebih menekankan pada relasi antara berbagai entitas—baik itu manusia, teknologi, lingkungan, dan diskursus yang muncul dari data. Proses analisis dilakukan dalam beberapa tahapan, yakni: 1) Narasi

Interpretatif (Jackson & Mazzei, 2022); 2) Difraksi (Mazzei, 2014); 3) Relasionalitas dan Konteksualisasi; 4) Cartographies of Affect (Taguchi, 2012).

Dengan pendekatan post-qualitative, penelitian ini tidak hanya mengungkapkan dinamika kepemimpinan digital dan transformasi modal manusia dalam konteks AI, tetapi juga menawarkan perspektif baru dalam melihat bagaimana manusia dan teknologi dapat bekerja sama di lingkungan yang semakin kompleks dan terdigitalisasi. Dengan melampaui batas-batas metodologi tradisional, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia di era AI.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Narasi Interpretatif

Pada tahap narasi interpretatif, data yang dikumpulkan melalui wawancara terbuka dan observasi partisipatif disajikan dalam bentuk cerita dan pengalaman para partisipan yang terlibat dalam proses transformasi digital. Narasi-narasi ini mengungkapkan bagaimana kepemimpinan digital memengaruhi perilaku dan sikap karyawan dalam mengadopsi teknologi baru serta bagaimana mereka beradaptasi dengan tuntutan baru yang datang bersamaan dengan transformasi teknologi.

Pengembangan keterampilan adaptif menjadi sorotan utama dalam narasi partisipan. Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin digital mengalami transformasi dalam cara mereka belajar dan berkembang, terutama dalam hal menguasai keterampilan baru yang relevan dengan teknologi AI. Seperti yang dikatakan oleh salah satu partisipan:

"Pemimpin kami tidak hanya mendorong kami untuk belajar teknologi baru, tetapi juga membantu kami menemukan cara berpikir yang berbeda dalam menghadapi masalah."

Pengambilan keputusan berbasis data muncul sebagai aspek penting yang terkait dengan kepemimpinan digital. Pemimpin dalam organisasi yang diteliti mendorong penggunaan data sebagai landasan dalam pengambilan keputusan strategis. Hal ini memperkuat pentingnya literasi data sebagai keterampilan yang harus dimiliki oleh semua karyawan. Dalam hal kolaborasi manusia dan teknologi, narasi-narasi mengungkapkan bahwa pemimpin digital secara aktif mengintegrasikan teknologi dengan pekerjaan manusia, menciptakan ekosistem kerja yang lebih efisien dan produktif. Seorang partisipan menyatakan:

"Bekerja dengan AI tidak lagi menjadi ancaman, melainkan alat untuk mendukung produktivitas kami."

Dalam proses transformasi digital yang diamati, ditemukan adanya perbedaan respon antar departemen terhadap kepemimpinan digital. Bagian HR, misalnya, lebih cepat mengadopsi pengambilan keputusan berbasis data dibandingkan bagian produksi yang lebih konservatif. Salah satu narasi menekankan bahwa departemen HR dengan cepat memanfaatkan teknologi analitik untuk melakukan perencanaan tenaga kerja dan prediksi kebutuhan pelatihan.

"Kami sekarang dapat memprediksi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan data historis dan tren pasar tenaga kerja,"

Namun, di bagian produksi, penerapan AI justru memunculkan tantangan terkait kemampuan karyawan dalam mengoperasikan teknologi baru. Beberapa partisipan menyatakan adanya kebutuhan untuk meningkatkan dukungan dari pemimpin dalam bentuk pelatihan intensif.

"Kami merasa tertinggal ketika semua sistem baru diperkenalkan, dan itu membuat kami merasa stres,"

Selain itu, dalam hal pengambilan keputusan berbasis data, narasi partisipan menunjukkan bahwa pemimpin yang proaktif dalam membekali tim dengan keterampilan literasi data berhasil meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Karyawan yang memiliki akses langsung ke data dan alat analitik merasa lebih percaya diri dan diberdayakan untuk mengambil keputusan sendiri dalam batas-batas tertentu. Transformasi digital dalam organisasi, khususnya yang dipimpin oleh pemimpin digital, menjadi salah satu faktor utama yang mengubah perilaku, cara pandang, dan keterampilan karyawan terhadap teknologi baru. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan karyawan dari berbagai departemen, diperoleh narasi bahwa kepemimpinan digital berperan besar dalam memfasilitasi perubahan ini.

Salah satu karyawan dari bagian keuangan menjelaskan bahwa ketika pemimpin mendorong adopsi teknologi baru seperti perangkat lunak berbasis AI untuk pengelolaan data, mereka awalnya merasa skeptis dan khawatir akan relevansi peran mereka di masa depan. Namun, pemimpin mereka secara aktif memberikan dukungan melalui pelatihan intensif dan sesi konsultasi individual, yang akhirnya membantu karyawan tersebut mengubah persepsi negatif menjadi peluang untuk berkembang. Karyawan ini mengatakan:

"Pemimpin kami selalu ada untuk memastikan bahwa kami tidak hanya menggunakan teknologi, tetapi juga memahami bagaimana teknologi tersebut bisa meningkatkan efisiensi pekerjaan kami."

Pemimpin yang sukses dalam transformasi digital juga berperan dalam mendorong karyawan untuk mengadopsi pola pikir kreatif dalam menghadapi tantangan teknologi. Seorang manajer dari divisi pengembangan produk menekankan bagaimana pemimpin mereka mendorong tim untuk tidak hanya melihat AI sebagai alat, tetapi sebagai mitra kerja yang dapat membantu mereka menciptakan produk yang lebih inovatif.

"Kami merasa didorong untuk berpikir di luar kebiasaan," ujarnya, "karena pemimpin kami tidak hanya memberikan teknologi, tetapi juga membantu kami memahami bahwa teknologi dapat memperluas cara kami memecahkan masalah."

Narasi dari karyawan di berbagai tingkatan mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan digital membawa manfaat, keberhasilan transformasi sangat bergantung pada cara pemimpin mendukung pengembangan keterampilan karyawan. Di sisi teknologi, narasi juga mencatat bahwa integrasi AI dalam tugas sehari-hari telah merubah beban kerja, terutama dalam tugas-tugas administratif dan operasional. Pekerja melaporkan peningkatan produktivitas, tetapi juga peningkatan kebutuhan untuk memahami teknologi secara mendalam agar dapat memaksimalkan manfaat AI.

Difraksi

Difraksi merupakan proses analisis yang memperlakukan data bukan sebagai kategori tetap, tetapi sebagai "gelombang" yang tersebar dan saling mempengaruhi. Melalui pendekatan difraktif, penelitian ini melihat bagaimana elemen-elemen dari kepemimpinan digital, teknologi AI, dan modal manusia saling berinteraksi, menciptakan pola-pola baru dalam organisasi.

Kepemimpinan digital dan transformasi modal manusia tidak dapat dipisahkan dari konteks kemajuan teknologi. Hasil analisis difraktif menunjukkan bahwa interaksi antara manusia dan teknologi dalam organisasi bukanlah hubungan linier, melainkan dinamis. Misalnya, teknologi AI tidak hanya memengaruhi cara pemimpin memimpin, tetapi juga mengubah persepsi karyawan tentang peran mereka di organisasi. Beberapa karyawan merasa bahwa AI telah mengurangi beban kerja mereka dalam tugas-tugas rutin, sehingga memungkinkan mereka fokus pada pekerjaan yang lebih kreatif dan strategis. Dalam konteks struktur organisasi, hasil difraksi menunjukkan adanya perubahan signifikan dalam cara organisasi mendistribusikan tanggung jawab dan peran di antara karyawan. Dengan adanya teknologi yang mendukung analisis data dan otomatisasi, pemimpin lebih banyak mendistribusikan tugas-tugas berbasis teknologi, yang pada akhirnya merubah struktur hirarki organisasi menjadi lebih fleksibel.

Pendekatan difraktif lebih jauh memperlihatkan bahwa elemen teknologi AI bukanlah satu-satunya faktor yang berperan dalam transformasi modal manusia. Faktor lain seperti pendidikan, pengalaman kerja, serta motivasi intrinsik karyawan turut membentuk cara mereka merespons teknologi. Salah satu pola menarik yang muncul dari difraksi ini adalah bahwa karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan formal dalam teknologi lebih mudah menerima transformasi digital, sementara karyawan dengan latar belakang non-teknologi cenderung lebih resistif.

Studi juga menemukan bahwa kepemimpinan digital berinteraksi dengan faktor-faktor non-teknis seperti budaya kerja dan pola komunikasi di dalam organisasi. Di perusahaan dengan budaya terbuka dan kolaboratif, karyawan lebih cepat beradaptasi dengan perubahan teknologi karena merasa didukung dan dipandu oleh pemimpin mereka. Sebaliknya, di organisasi dengan struktur hierarki yang kaku, proses transformasi berjalan lebih lambat dan karyawan lebih sering menunjukkan tanda-tanda kelelahan digital.

Hasil difraksi menunjukkan bahwa penerapan teknologi seperti AI dapat menciptakan pergeseran dalam relasi kekuasaan di dalam organisasi. Pemimpin yang mampu memberdayakan karyawan melalui teknologi berperan penting dalam memfasilitasi transformasi yang lebih lancar.

Penelitian ini juga menemukan bahwa karyawan yang lebih muda lebih cepat mengadopsi teknologi dibandingkan dengan karyawan yang lebih senior. Perbedaan ini juga terkait dengan keterbukaan terhadap pembelajaran teknologi baru dan keterampilan adaptif. Melalui pendekatan difraktif, temuan lapangan memperlihatkan bagaimana berbagai elemen dalam organisasi—kepemimpinan digital, teknologi AI, dan modal manusia—saling mempengaruhi dan menciptakan pola-pola baru yang kompleks. Interaksi ini tidak hanya linier tetapi dinamis, dengan setiap elemen mempengaruhi dan dipengaruhi oleh elemen lainnya.

Relasionalitas dan Konteksualisasi

Pada bagian relasionalitas dan konteksualisasi, penelitian ini mengeksplorasi bagaimana berbagai entitas—pemimpin, karyawan, teknologi, dan budaya organisasi—saling berhubungan satu sama lain dalam proses transformasi modal manusia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa relasi antara pemimpin dan karyawan dalam konteks kepemimpinan digital sangat dipengaruhi oleh teknologi AI. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menciptakan keseimbangan antara pendekatan humanistik dan penggunaan teknologi. Dalam konteks ini, pemimpin memainkan peran sebagai fasilitator yang membantu karyawan mengembangkan keterampilan baru dan mengatasi ketakutan mereka terhadap perubahan.

Budaya organisasi juga muncul sebagai faktor penting dalam proses transformasi. Dalam organisasi yang memiliki budaya inovatif, karyawan lebih terbuka terhadap perubahan teknologi, sementara di organisasi yang lebih konservatif, resistensi terhadap teknologi lebih tinggi. Hal ini menunjukkan pentingnya kontekstualisasi budaya dalam mengimplementasikan teknologi baru di organisasi.

Penelitian ini juga menekankan pentingnya pengkonteksan transformasi modal manusia dalam kaitannya dengan dinamika global. Dengan adanya perubahan ekonomi global dan perkembangan AI, kepemimpinan digital menjadi sangat krusial dalam memastikan bahwa organisasi tetap relevan dan kompetitif di pasar internasional.

Hubungan antara pemimpin dan karyawan dalam konteks kepemimpinan digital ternyata tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknologi, tetapi juga oleh aspek-aspek emosional dan sosial. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menggabungkan pendekatan berbasis data dengan pendekatan humanis. Sebagai contoh, salah satu narasi menunjukkan bahwa pemimpin yang secara rutin mengadakan sesi "check-in" personal dengan karyawan lebih berhasil dalam membangun kepercayaan dan motivasi karyawan untuk belajar keterampilan baru.

Dalam konteks global, hasil penelitian ini menggarisbawahi bahwa keberhasilan kepemimpinan digital sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengadaptasi strategi mereka terhadap perbedaan budaya dan dinamika pasar lokal. Sebuah organisasi multinasional yang diteliti menunjukkan bahwa meskipun teknologi yang digunakan seragam, cara pemimpin di berbagai negara berinteraksi dengan karyawan sangat bervariasi, sesuai dengan norma budaya setempat.

Beberapa pemimpin yang sukses dalam transformasi ini menunjukkan kepemimpinan inklusif yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan terkait teknologi. Mereka menciptakan lingkungan di mana setiap karyawan merasa didengar, terutama saat menghadapi tantangan baru. Dalam kontekstualisasi budaya organisasi, ditemukan bahwa organisasi yang memiliki pendekatan fleksibel terhadap perubahan lebih mampu mengadopsi teknologi baru secara lebih efektif. Sebaliknya, organisasi dengan budaya yang sangat birokratis cenderung lebih lambat dalam menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi.

Kepemimpinan digital tidak bisa dipisahkan dari konteks organisasi dan budaya yang ada. Hubungan antara pemimpin dan karyawan sangat dipengaruhi oleh bagaimana teknologi diposisikan dalam organisasi. Dalam temuan lapangan, ditemukan bahwa di organisasi dengan budaya kerja yang lebih kolaboratif, karyawan cenderung lebih terbuka terhadap perubahan

yang dibawa oleh teknologi AI. Sementara itu, di organisasi yang memiliki budaya lebih hirarkis dan birokratis, resistensi terhadap teknologi lebih tinggi.

Cartographies of Affect

Bagian ini mengeksplorasi dimensi emosional dari transformasi modal manusia, terutama dalam hal bagaimana karyawan dan pemimpin merespons perubahan yang terjadi. Melalui pendekatan cartographies of affect, penelitian ini menangkap berbagai emosi dan afektifitas yang muncul selama proses transformasi.

Kegembiraan dan antusiasme muncul dari karyawan yang melihat teknologi AI sebagai peluang untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan mereka. Karyawan yang merasa bahwa AI dapat membantu mereka bekerja lebih efisien cenderung memiliki perasaan positif terhadap transformasi yang dipimpin oleh pemimpin digital. Namun, ketidakpastian dan ketakutan juga menjadi bagian dari dinamika afektif ini, terutama di kalangan karyawan yang khawatir kehilangan pekerjaan atau merasa kurang mampu mengikuti perkembangan teknologi. Pemimpin yang mampu mengatasi ketakutan ini dengan mengkomunikasikan manfaat teknologi dan memberikan pelatihan yang tepat berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung.

Empati juga menjadi komponen penting dalam kepemimpinan digital, di mana pemimpin yang peduli terhadap perasaan dan tantangan karyawan lebih berhasil dalam memfasilitasi transformasi modal manusia. Kepemimpinan yang berfokus pada empati dan dukungan emosional terbukti mempercepat adaptasi karyawan terhadap teknologi baru. Pendekatan cartographies of affect memperlihatkan dimensi emosional yang kompleks selama transformasi digital berlangsung. Seiring dengan kegembiraan dan antusiasme, penelitian ini juga menemukan adanya rasa frustrasi yang mendalam di kalangan karyawan yang merasa tertinggal dalam perkembangan teknologi. Beberapa karyawan mengungkapkan bahwa peran mereka menjadi semakin tidak relevan karena teknologi menggantikan banyak tugas manual yang mereka kerjakan selama bertahun-tahun.

Di sisi lain, kepemimpinan yang peduli dan empati terhadap tantangan yang dihadapi oleh karyawan membantu mengurangi kecemasan ini. Salah satu partisipan mengungkapkan bahwa pemimpin mereka secara konsisten memberikan pelatihan tambahan dan sesi bimbingan untuk memastikan bahwa karyawan tidak merasa terisolasi dalam perubahan teknologi yang cepat.

Beberapa karyawan merasa bahwa transformasi ini membawa ketidakpastian terkait karir mereka di masa depan. Kekhawatiran ini memunculkan kebutuhan mendesak bagi pemimpin untuk memberikan arah dan visi yang jelas terkait bagaimana teknologi akan mempengaruhi

peran karyawan dalam jangka panjang. Di sisi positif, karyawan yang lebih terbuka terhadap perubahan melaporkan peningkatan semangat kerja dan motivasi. Mereka merasa bahwa AI dan teknologi baru memberikan mereka kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka dan menjadi lebih kompetitif di pasar tenaga kerja.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyoroti pentingnya kepemimpinan digital dalam merespons tantangan yang dihadirkan oleh Artificial Intelligence (AI) dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM). Kepemimpinan digital memainkan peran kunci dalam memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan teknologi, terutama di era transformasi digital yang semakin mempercepat pergeseran dalam cara organisasi beroperasi dan memanfaatkan tenaga kerja mereka. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang sukses dalam mengimplementasikan teknologi AI tidak hanya berfokus pada peningkatan efisiensi operasional, tetapi juga pada pengembangan modal manusia yang lebih strategis, inovatif, dan responsif terhadap tantangan masa depan.

Kepemimpinan digital yang efektif tidak hanya mencakup pemahaman teknis terhadap teknologi baru, tetapi juga kemampuan untuk mengelola dampak emosional, sosial, dan budaya dari penerapannya dalam organisasi. Pemimpin yang memiliki literasi digital yang kuat cenderung lebih siap dalam mendukung karyawan melalui transisi yang dibawa oleh AI, baik dengan menyediakan pelatihan yang relevan maupun menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi. Penelitian ini mengidentifikasi bahwa peran pemimpin digital yang sukses terletak pada kemampuannya untuk mengintegrasikan teknologi dengan kebutuhan manusia secara harmonis, sehingga meningkatkan keterampilan karyawan, membangun rasa aman, dan mendorong partisipasi aktif dalam proses perubahan.

Dalam konteks ini, kepemimpinan digital tidak hanya memfasilitasi adopsi AI, tetapi juga menjadi agen perubahan budaya dalam organisasi. Pemimpin digital yang efektif menciptakan ekosistem kerja yang adaptif, di mana kolaborasi antara teknologi dan manusia menghasilkan inovasi dan produktivitas yang lebih tinggi. Mereka juga mempromosikan literasi teknologi yang lebih luas di seluruh lapisan organisasi, menjembatani kesenjangan antara karyawan yang kurang terampil dalam teknologi dengan mereka yang sudah lebih mahir.

Penelitian ini juga menyarankan kerangka kerja baru dalam pengelolaan SDM yang lebih adaptif terhadap perubahan teknologi. Dalam kerangka ini, kepemimpinan digital berfungsi sebagai pilar utama untuk memastikan bahwa pengembangan keterampilan SDM sejalan dengan kemajuan teknologi. Kerangka ini mencakup beberapa komponen utama: 1)

Pendidikan dan Pelatihan Berkelanjutan; 2) Penciptaan Budaya Organisasi yang Fleksibel; 3) Kesejahteraan Karyawan; 4) Manajemen Perubahan yang Progresif.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan menawarkan perspektif baru dalam studi kepemimpinan melalui pendekatan post-qualitative. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi yang lebih mendalam terhadap interaksi antara manusia dan teknologi, dengan fokus pada bagaimana kekuatan relasional dan afektif dalam organisasi memengaruhi implementasi teknologi seperti AI. Dalam hal ini, kepemimpinan digital dipandang sebagai lebih dari sekadar penggerak teknis; ia juga menjadi agen perubahan budaya yang membentuk ulang struktur sosial, pola kerja, dan dinamika kekuasaan di dalam organisasi. Dengan mengadopsi pendekatan post-qualitative, penelitian ini menggali dimensi interaksi manusia-teknologi yang kompleks dan sering kali tidak terduga, serta menyoroti bagaimana pemimpin digital dapat menciptakan perubahan yang bersifat transformasional. Ini mencakup bagaimana pemimpin mengatasi resistensi terhadap teknologi baru, serta bagaimana mereka membentuk pemahaman kolektif tentang nilai-nilai teknologi dalam mendukung tujuan strategis organisasi.

Temuan penelitian ini menawarkan sejumlah implikasi praktis bagi organisasi yang ingin mengintegrasikan teknologi AI secara efektif dalam manajemen SDM mereka. Pertama, organisasi harus memperhatikan pentingnya pengembangan kepemimpinan digital yang bukan hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada pengelolaan modal manusia yang holistik. Kedua, organisasi harus menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, di mana karyawan merasa diberdayakan untuk terus mengembangkan keterampilan mereka seiring dengan kemajuan teknologi. Selain itu, organisasi harus berkomitmen pada pengelolaan kesejahteraan karyawan, memastikan bahwa adopsi teknologi tidak hanya dilihat sebagai cara untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas hidup kerja karyawan. Terakhir, organisasi harus mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang inklusif dan transparan, di mana karyawan dilibatkan dalam proses perubahan dan diberi ruang untuk mengekspresikan pandangan mereka terhadap implementasi teknologi.

DAFTAR REFERENSI

- Anam, C., & Purwanti, I. (2023). Fluid Organisation: the Dynamics of Human Capital, Organisational Culture, and Leadership Style in the Era of Managerial Postmodernism. *Conference on Innovation and Application of Science and Technology (CIASTECH)*, 6(1), 74. <https://doi.org/10.31328/ciastech.v6i1.5308>
- Anam, C., & Sopiah. (2024). Narrative Review : Human Capital , Technology Capital , Digital

- Capabilities in Organizational Performance SMEs in the Era of Digitalization. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 12(April), 2204139. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2024.012.03.7>
- Anam, C., Thoyib, A., & Djawahir, A. H. (2018). Roles and Functions of Transformational Leadership in Improving the Paskibra High School Organization Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(2), 255–263. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.02.08>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Flores, E., Xu, X., & Lu, Y. (2020). Human Capital 4.0: a workforce competence typology for Industry 4.0. ... of *Manufacturing Technology Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-08-2019-0309/full/html>
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
- Jackson, A. Y., & Mazzei, L. A. (2022). Thinking with Theory in Qualitative Research, Second Edition. In *Thinking with Theory in Qualitative Research, Second Edition*. <https://doi.org/10.4324/9781315667768>
- Lather, P., & St. Pierre, E. A. (2013). Post-qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 26(6), 629–633. <https://doi.org/10.1080/09518398.2013.788752>
- Mazzei, L. A. (2014). Beyond an Easy Sense: A Diffractive Analysis. *Qualitative Inquiry*, 20(6), 742–746. <https://doi.org/10.1177/1077800414530257>
- Østern, T. P., Jusslin, S., Nødtvedt Knudsen, K., Maapalo, P., & Bjørkøy, I. (2023). A performative paradigm for post-qualitative inquiry. *Qualitative Research*, 23(2), 272–289. <https://doi.org/10.1177/14687941211027444>
- Saldaña, J., & Omasta, M. (2018). *Qualitative Research Analyzing Life*. SAGE Publications.
- Setyawan, F. C., Aditya, M., Pratama, I. O., & ... (2024). Transformasi Kepemimpinan Nasional: Tantangan dan Peluang di Era Globalisasi. *Innovative: Journal Of ...*, 4, 6972–6983. <http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/8679>

- Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260–266. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>
- Taguchi, H. L. (2012). A diffractive and Deleuzian approach to analysing interview data. *Feminist Theory*, 13(3), 265–281. <https://doi.org/10.1177/1464700112456001>
- World Economic Forum. (2020). The future of jobs report 2020. World Economic Forum.