

Kepemimpinan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia: Sintesis Kepemimpinan Transformasional, Manajerial, dan Digital

Izza Ahmad Muharis¹, Dewi Ayu Wardhani², Raida Namira³, Maulana Rifky Ferdiansyah⁴, A Rohendi⁵, Yen Efewati⁶

¹⁻⁶Program Studi Magister Manajemen, Universitas ARS Bandung, Indonesia

*Penulis Korespondensi: izzamuharis01@gmail.com

Abstract. Human resource development is a strategic component in enhancing individual capacity and organizational effectiveness amidst an increasingly complex and digitized work environment. In this context, leadership plays a pivotal role in guiding, facilitating, and ensuring the sustainability of human resource development processes. This article aims to analyze the roles of transformational, managerial, and digital leadership in human resource development and to examine their interrelationships with organizational culture, performance management, and career development. A qualitative approach was employed, utilizing a literature review of relevant research and scholarly articles. The findings indicate that transformational leadership fosters a vision and motivates individual development, whereas managerial leadership translates that vision into systematic planning, coordination, supervision, and evaluation. Furthermore, digital leadership strengthens organizational capacity to navigate technological transformation by enhancing the digital readiness and competence of the workforce. Organizational culture serves as a connecting mechanism that amplifies the impact of leadership on human resource development, while performance management and career development act as instruments supporting the identification of competency needs and employee professional growth. The study demonstrates that effective human resource development requires integrating various leadership dimensions with organizational systems that support continuous learning, adaptation, evaluation, and career development.

Keywords: Digital Leadership; Managerial Leadership; Organizational Culture; Performance Management; Transformational Leadership.

Abstrak. Pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian strategis dalam meningkatkan kapasitas individu dan efektivitas organisasi di tengah perubahan lingkungan kerja yang semakin kompleks dan terdigitalisasi. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengarahkan, memfasilitasi, dan memastikan proses pengembangan sumber daya manusia berjalan secara berkelanjutan. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional, kepemimpinan manajerial, dan kepemimpinan digital dalam pengembangan sumber daya manusia serta mengkaji keterkaitannya dengan budaya organisasi, manajemen kinerja, dan pengembangan karier. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui kajian literatur terhadap penelitian dan artikel ilmiah yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun visi, motivasi, dan dorongan terhadap pengembangan individu, sedangkan kepemimpinan manajerial berfungsi menerjemahkan visi tersebut ke dalam perencanaan, koordinasi, supervisi, dan evaluasi yang sistematis. Kepemimpinan digital selanjutnya memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi transformasi teknologi melalui peningkatan kesiapan dan kompetensi digital sumber daya manusia. Budaya organisasi dapat menjadi mekanisme penghubung yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap pengembangan SDM, sementara manajemen kinerja dan pengembangan karier menjadi instrumen yang mendukung identifikasi kebutuhan kompetensi serta pertumbuhan profesional pegawai. Kajian ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang efektif membutuhkan integrasi berbagai dimensi kepemimpinan dengan sistem organisasi yang mendukung pembelajaran, adaptasi, evaluasi, dan pengembangan karier secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Kepemimpinan Digital; Kepemimpinan Manajerial; Kepemimpinan Transformasional; Manajemen Kinerja.

1. LATAR BELAKANG

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu aspek strategis dalam memastikan keberlanjutan dan efektivitas organisasi. Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks menuntut sumber daya manusia untuk memiliki kemampuan beradaptasi, meningkatkan kompetensi, serta mampu merespons perubahan secara berkelanjutan (Akdere

& Egan, 2020). Dalam kondisi tersebut, pengembangan sumber daya manusia tidak dapat hanya dipandang sebagai kegiatan pelatihan, tetapi perlu ditempatkan sebagai bagian dari strategi organisasi yang terintegrasi dengan kepemimpinan, budaya organisasi, manajemen kinerja, dan pengembangan karier (Yulistiyono et al., 2022).

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam proses tersebut karena pemimpin menjadi pihak yang mengarahkan tujuan, menentukan prioritas, serta menciptakan kondisi yang mendukung pengembangan anggota organisasi (Akdere & Egan, 2020). Peran kepemimpinan dalam pengembangan SDM semakin kompleks seiring dengan perubahan kebutuhan organisasi. Pemimpin tidak hanya dituntut mampu menjalankan fungsi administratif dan manajerial, tetapi juga perlu memiliki kemampuan untuk menginspirasi perubahan, mengembangkan potensi individu, serta merespons perkembangan teknologi (Weber et al., 2022; Bansal et al., 2023).

Salah satu pendekatan yang relevan dalam konteks tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi, memberikan inspirasi, mendorong stimulasi intelektual, serta memberikan perhatian terhadap perkembangan individu (Bass & Riggio, 2006). Pendekatan tersebut memungkinkan pemimpin untuk tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga mendorong anggota organisasi untuk meningkatkan kapasitas dan beradaptasi terhadap perubahan (Akdere & Egan, 2020). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memiliki relevansi dalam menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran dan pengembangan kompetensi SDM.

Namun, kepemimpinan transformasional tidak dapat berdiri sendiri dalam memastikan keberhasilan pengembangan SDM. Visi dan perubahan yang dibangun oleh pemimpin membutuhkan kemampuan manajerial untuk diterjemahkan ke dalam perencanaan, koordinasi, supervisi, pengelolaan sumber daya, serta evaluasi kinerja (Dea & Tekalign, 2023). Dalam konteks tersebut, kepemimpinan manajerial berfungsi memastikan bahwa arah strategis organisasi dapat diimplementasikan melalui sistem dan proses kerja yang terstruktur (Dea & Tekalign, 2023). Oleh karena itu, integrasi kepemimpinan transformasional dan manajerial menjadi penting karena keduanya memiliki fungsi yang berbeda tetapi saling melengkapi dalam proses pengembangan SDM.

Perkembangan teknologi juga menyebabkan kebutuhan terhadap kepemimpinan digital semakin meningkat. Transformasi digital tidak hanya membutuhkan investasi terhadap teknologi, tetapi juga kesiapan sumber daya manusia untuk menggunakan, memahami, dan beradaptasi terhadap teknologi tersebut (Bansal et al., 2023). Weber et al. (2022) menunjukkan

bahwa perilaku kepemimpinan dalam proses transformasi digital dapat memengaruhi respons pegawai terhadap perubahan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan digital dapat dipandang sebagai salah satu pendekatan yang mendukung proses adaptasi kompetensi SDM terhadap perubahan lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi (Bansal et al., 2023).

Selain kepemimpinan, budaya organisasi menjadi aspek penting dalam proses pengembangan SDM. Budaya organisasi dapat membentuk nilai, norma, dan pola perilaku yang memengaruhi bagaimana anggota organisasi menjalankan pekerjaan serta merespons perubahan (Srimulyani & Hermanto, 2022). Dalam hubungan antara kepemimpinan dan SDM, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai mekanisme penghubung karena praktik kepemimpinan dapat terlebih dahulu membentuk lingkungan organisasi sebelum menghasilkan perubahan pada perilaku dan keterlibatan pegawai (Srimulyani & Hermanto, 2022). Meskipun demikian, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa peran budaya organisasi sebagai mediator tidak selalu menghasilkan temuan yang konsisten, sehingga hubungan tersebut perlu dipahami berdasarkan konteks organisasi yang diteliti (Gunawan et al., 2026; Rozikin & Nurdin, 2025).

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan manajerial, dan kepemimpinan digital dalam pengembangan sumber daya manusia, serta mengkaji peran budaya organisasi, manajemen kinerja, dan pengembangan karier dalam memperkuat proses tersebut. Kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kepemimpinan sebagai penggerak strategis pengembangan SDM, khususnya dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi dan transformasi digital.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor strategis dalam pengembangan sumber daya manusia karena pemimpin memiliki peran dalam menentukan arah organisasi, membangun lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, serta mendorong peningkatan kompetensi pegawai. Pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya tidak hanya berkaitan dengan kegiatan pelatihan, tetapi juga mencakup proses peningkatan kompetensi, pembelajaran, adaptasi, dan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi. Destiana (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi pengembangan SDM, khususnya melalui kemampuan kepemimpinan yang

adaptif, kolaboratif, inovatif, dan mampu mendorong penerapan budaya mutu dalam organisasi.

Pada konteks organisasi, peran kepemimpinan menjadi semakin penting karena pengembangan SDM membutuhkan dukungan yang berkelanjutan dari tingkat manajerial. Pemimpin tidak hanya bertugas mengarahkan pekerjaan, tetapi juga berperan dalam mengidentifikasi kebutuhan kompetensi, memberikan umpan balik, menciptakan kesempatan belajar, serta memastikan bahwa hasil pengembangan dapat diterapkan dalam pekerjaan. Penelitian Akdere dan Egan (2020) menunjukkan adanya keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, pembelajaran pegawai, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan dapat menjadi bagian penting dalam rantai proses yang menghubungkan pembelajaran pegawai dengan hasil organisasi.

Hubungan antara kepemimpinan dan pengembangan SDM juga terlihat dalam penelitian empiris di Indonesia. Penelitian terbaru mengenai ASN menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia, serta pengembangan SDM berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa pengembangan SDM tidak dapat dipisahkan dari kualitas kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi.

Pada proses pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses strategis yang menghubungkan arah organisasi dengan peningkatan kapasitas individu. Pemimpin berperan dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan pegawai memperoleh kesempatan untuk belajar, mengembangkan kompetensi, meningkatkan kinerja, dan membangun karier. Oleh karena itu, efektivitas pengembangan SDM tidak hanya ditentukan oleh program pelatihan yang tersedia, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung proses pembelajaran dan pengembangan secara berkelanjutan.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi, memberikan inspirasi, mendorong perubahan, serta meningkatkan kapasitas individu dalam organisasi. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan kemampuan pegawai untuk berkembang secara berkelanjutan.

Akdere dan Egan (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan dengan *human resource development* melalui dukungan pemimpin terhadap pembelajaran dan kinerja pegawai. Penelitian berskala besar yang melibatkan 5.349 responden tersebut menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional mendukung terbentuknya budaya *human resource development* melalui dukungan terhadap pembelajaran dan kinerja pegawai, yang kemudian berkaitan dengan hasil kinerja organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, kepemimpinan transformasional dalam pengembangan SDM dapat dipahami melalui beberapa fungsi utama, yaitu membangun visi dan motivasi, mendorong pembelajaran, meningkatkan *knowledge sharing*, memberikan ruang bagi inovasi, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kapasitas pegawai. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu komponen penting dalam membangun SDM yang adaptif terhadap perubahan dan mampu memberikan kontribusi terhadap keberlanjutan organisasi.

Kepemimpinan Manajerial

Kepemimpinan manajerial merupakan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, mengoordinasikan, mengawasi, dan mengoptimalkan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan manajerial memiliki fungsi penting karena pemimpin tidak hanya menentukan arah organisasi, tetapi juga memastikan bahwa proses pengembangan kompetensi dapat diterjemahkan ke dalam program kerja dan sistem pengelolaan SDM yang terstruktur.

Dea dan Tekalign (2023) menunjukkan bahwa peran kepemimpinan manajerial mencakup fungsi *facilitating*, *monitoring*, *innovating*, *brokering*, *producing*, *directing*, *coordinating*, dan *mentoring*. Penelitian tersebut menemukan adanya hubungan positif yang kuat antara praktik kepemimpinan manajerial dan kemampuan sumber daya manusia, serta menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan manajerial berpengaruh signifikan terhadap pembangunan kapabilitas SDM organisasi. Dalam praktiknya, kepemimpinan manajerial berkaitan erat dengan kemampuan pemimpin dalam melakukan perencanaan, pembagian tugas, koordinasi, pengawasan, evaluasi, serta pemberian umpan balik kepada pegawai. Proses tersebut menjadi penting karena pengembangan SDM membutuhkan mekanisme yang memungkinkan organisasi mengidentifikasi kebutuhan kompetensi dan kemudian menerjemahkannya menjadi kegiatan pengembangan yang sesuai. Dengan demikian, fungsi manajerial menjadi penghubung antara kebutuhan strategis organisasi dengan pengembangan kapasitas individu.

Kepemimpinan manajerial dapat dipahami sebagai mekanisme yang menerjemahkan visi dan tujuan organisasi ke dalam tindakan konkret dalam pengembangan SDM. Jika kepemimpinan transformasional memberikan inspirasi dan dorongan untuk melakukan perubahan, maka kepemimpinan manajerial memastikan perubahan tersebut memiliki struktur, koordinasi, pengawasan, dan evaluasi yang jelas. Oleh karena itu, integrasi antara kepemimpinan transformasional dan manajerial menjadi penting untuk menciptakan proses pengembangan SDM yang tidak hanya inspiratif, tetapi juga terarah dan dapat diimplementasikan secara konsisten.

Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital merupakan pendekatan kepemimpinan yang berkembang sebagai respons terhadap perubahan teknologi dan transformasi digital dalam organisasi. Kepemimpinan ini tidak hanya berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memahami dan menggunakan teknologi, tetapi juga mencakup kemampuan dalam mengarahkan perubahan, membangun kesiapan organisasi, meningkatkan kompetensi digital pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang adaptif terhadap perkembangan teknologi. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan digital menjadi penting karena transformasi digital pada dasarnya tidak hanya mengubah sistem kerja, tetapi juga menuntut perubahan kompetensi dan pola kerja individu dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, kepemimpinan digital dapat dipahami sebagai kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan teknologi, manusia, dan strategi organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Dalam pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan digital berfungsi sebagai penggerak transformasi kompetensi dengan mendorong literasi digital, pembelajaran berkelanjutan, adaptasi terhadap teknologi, serta inovasi dalam proses kerja. Oleh karena itu, kepemimpinan digital menjadi salah satu komponen penting dalam membangun sumber daya manusia yang adaptif dan mampu menghadapi tuntutan organisasi di era transformasi digital.

Budaya Organisasi sebagai Mekanisme Penghubung

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat menghubungkan praktik kepemimpinan dengan proses pengembangan sumber daya manusia. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang berkembang dalam organisasi dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam konteks pengembangan SDM, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, keterbukaan, kolaborasi, dan inovasi dapat menciptakan lingkungan yang memungkinkan pegawai mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan.

Budaya organisasi dapat diposisikan sebagai mekanisme penghubung antara kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia. Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan motivasi, kepemimpinan manajerial menyediakan struktur dan mekanisme implementasi, sedangkan kepemimpinan digital mendorong kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi. Ketiga dimensi tersebut selanjutnya berkontribusi dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, pengembangan SDM yang berkelanjutan membutuhkan tidak hanya pemimpin yang kompeten, tetapi juga budaya organisasi yang mampu mempertahankan dan memperkuat praktik kepemimpinan tersebut.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* dengan pendekatan sintesis tematik. Pemilihan metode ini didasarkan pada tujuan penelitian yang tidak berorientasi pada pengukuran hubungan antarvariabel melalui data primer, melainkan pada identifikasi, perbandingan, dan integrasi temuan penelitian mengenai kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia.

Penggunaan *Systematic Literature Review* juga relevan dengan karakteristik research gap yang ditemukan pada materi awal. Kajian sebelumnya menunjukkan bahwa pembahasan kepemimpinan masih terfragmentasi dan belum sepenuhnya mengintegrasikan berbagai dimensi kepemimpinan dalam satu kerangka konseptual.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan sebagai Penggerak Strategis Pengembangan SDM

Kepemimpinan memiliki posisi strategis dalam pengembangan sumber daya manusia karena pemimpin berperan dalam mengarahkan organisasi, menentukan prioritas pengembangan, serta menciptakan kondisi yang memungkinkan pegawai meningkatkan kompetensinya secara berkelanjutan (Akdere & Egan, 2020). Pengembangan SDM tidak hanya bergantung pada ketersediaan program pelatihan, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam menghubungkan kebutuhan kompetensi individu dengan tujuan strategis organisasi (Akdere & Egan, 2020).

Perubahan lingkungan kerja akibat perkembangan teknologi juga menempatkan kepemimpinan digital sebagai bagian dari penggerak strategis pengembangan SDM. Transformasi digital membutuhkan kesesuaian antara teknologi, kemampuan individu, dan kapabilitas organisasi (Bansal et al., 2023). Weber et al. (2022) menunjukkan bahwa perilaku

kepemimpinan dalam proses transformasi digital dapat memengaruhi bagaimana pegawai merespons perubahan secara kognitif, afektif, dan perilaku. Oleh karena itu, pemimpin perlu memastikan bahwa penerapan teknologi diikuti dengan proses adaptasi dan peningkatan kompetensi pegawai (Weber et al., 2022).

Kepemimpinan juga berperan dalam membangun budaya organisasi yang mendukung pengembangan SDM. Budaya organisasi dapat menjadi mekanisme yang menerjemahkan praktik kepemimpinan ke dalam lingkungan kerja yang memengaruhi perilaku dan keterlibatan pegawai (Srimulyani & Hermanto, 2022). Ketika pemimpin secara konsisten mendorong pembelajaran, kolaborasi, keterbukaan, dan inovasi, nilai tersebut dapat berkembang menjadi bagian dari budaya organisasi dan menciptakan lingkungan yang lebih kondusif bagi pengembangan kompetensi pegawai (Srimulyani & Hermanto, 2022).

Manajemen kinerja dapat menjadi instrumen yang menghubungkan kepemimpinan dengan pengembangan SDM. Melalui penetapan tujuan, pemantauan, evaluasi, dan pemberian umpan balik, pemimpin dapat mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dan kompetensi yang dibutuhkan organisasi (Sugiharti, 2022). Informasi tersebut kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan pelatihan, *coaching*, pengembangan karier, maupun bentuk intervensi pengembangan lainnya (Bialek & Hagen, 2022).

Pengembangan karier juga menjadi bentuk konkret dari peran strategis kepemimpinan dalam pengembangan SDM. Pemimpin dapat memberikan dukungan melalui identifikasi potensi, pemberian kesempatan belajar, pendampingan, serta pemberian tanggung jawab yang sesuai dengan kapasitas dan arah perkembangan pegawai (Budianto et al., 2022). Kepemimpinan transformasional juga ditemukan memiliki hubungan dengan pengembangan karier, yang menunjukkan bahwa perhatian pemimpin terhadap perkembangan individu dapat menjadi bagian dari strategi pengelolaan talenta organisasi (Tarigan et al., 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, kepemimpinan dapat dipandang sebagai penggerak strategis pengembangan SDM karena menghubungkan visi organisasi, pengelolaan kinerja, pengembangan kompetensi, adaptasi digital, budaya organisasi, dan pengembangan karier. Kepemimpinan transformasional memberikan arah dan motivasi perubahan, kepemimpinan manajerial memastikan strategi dapat diimplementasikan secara terstruktur, sedangkan kepemimpinan digital mengarahkan adaptasi terhadap perubahan teknologi (Akdere & Egan, 2020; Dea & Tekalign, 2023; Bansal et al., 2023). Ketiga dimensi tersebut kemudian dapat diperkuat melalui budaya organisasi yang mendukung pembelajaran serta sistem manajemen

kinerja dan pengembangan karier yang berkelanjutan (Srimulyani & Hermanto, 2022; Sugiharti, 2022; Budianto et al., 2022).

Integrasi Kepemimpinan Transformasional dan Manajerial

Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan manajerial merupakan dua pendekatan yang memiliki fungsi berbeda, tetapi dapat saling melengkapi dalam proses pengembangan sumber daya manusia. Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi, memberikan inspirasi, meningkatkan motivasi, dan mendorong perubahan pada anggota organisasi, sedangkan kepemimpinan manajerial berfokus pada penerjemahan visi tersebut ke dalam perencanaan, koordinasi, supervisi, pengelolaan sumber daya, dan evaluasi kinerja (Kasmir et al., 2026). Integrasi kedua pendekatan tersebut menjadi penting karena kemampuan manajerial saja belum tentu cukup untuk mendorong pengembangan SDM secara optimal. Kompetensi manajerial memang memungkinkan pemimpin menerjemahkan visi organisasi menjadi program yang terstruktur melalui supervisi, pengelolaan sumber daya, dan evaluasi kinerja, tetapi efektivitasnya dapat terbatas apabila tidak disertai kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi anggota organisasi (Kasmir et al., 2026). Sebaliknya, kepemimpinan transformasional yang kuat dalam membangun visi dan motivasi juga membutuhkan kemampuan manajerial agar gagasan perubahan dapat diwujudkan melalui mekanisme organisasi yang jelas. Dalam sintesis Kasmir et al. (2026), kompetensi manajerial dan kepemimpinan transformasional dipandang cenderung saling melengkapi karena keduanya menjalankan fungsi yang berbeda dalam proses kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional memberikan arah perubahan dan membangun dorongan internal anggota organisasi, sedangkan kompetensi manajerial membantu memastikan bahwa arah tersebut diterjemahkan menjadi tindakan yang terencana dan terukur. Hubungan tersebut dapat dilihat sebagai suatu rangkaian proses.

Integrasi kedua gaya kepemimpinan tersebut juga berkaitan dengan pembentukan budaya organisasi yang mendukung pengembangan SDM. Kasmir et al. (2026) menempatkan budaya sekolah positif sebagai mekanisme yang menghubungkan berbagai dimensi kepemimpinan dengan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan. Budaya yang ditandai dengan kepercayaan, keterbukaan, kolaborasi, dan orientasi mutu dipandang sebagai kondisi yang mendukung pelaksanaan supervisi, pembinaan, dan pelatihan profesional secara efektif (Kasmir et al., 2026).

Kepemimpinan Digital dan Adaptasi Kompetensi

Kepemimpinan digital merupakan bentuk kepemimpinan yang berkembang sebagai respons terhadap perubahan teknologi dan tuntutan transformasi digital organisasi (Maritha,

2022). Kepemimpinan digital tidak hanya berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam menggunakan teknologi, tetapi juga mencakup kemampuan untuk mengarahkan transformasi, membangun *digital mindset*, serta membantu anggota organisasi beradaptasi terhadap perubahan berbasis teknologi (Salamzadeh et al., 2023). Dengan demikian, kepemimpinan digital memiliki keterkaitan erat dengan kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi.

Berdasarkan sintesis tersebut, kepemimpinan digital dapat dipahami sebagai kemampuan pemimpin untuk mengintegrasikan teknologi, strategi organisasi, dan pengembangan manusia dalam menghadapi perubahan digital (Maritha, 2022; Bansal et al., 2023). Dalam proses pengembangan SDM, kepemimpinan digital berperan dalam menciptakan kesiapan perubahan, mendorong peningkatan kompetensi digital, memfasilitasi pembelajaran, serta menciptakan lingkungan yang memungkinkan pegawai beradaptasi dengan teknologi baru (Weber et al., 2022). Oleh karena itu, kepemimpinan digital tidak seharusnya diposisikan hanya sebagai kemampuan teknis pemimpin, tetapi sebagai kapabilitas strategis yang menghubungkan transformasi teknologi dengan adaptasi dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia (Salamzadeh et al., 2023; Putra et al., 2026).

Manajemen Kinerja sebagai Instrumen Pengembangan SDM

Tabel 1. Peran Manajemen Kinerja dalam Pengembangan SDM.

Tahapan Manajemen Kinerja	Fokus Utama	Kontribusi terhadap Pengembangan SDM	Sumber
Perencanaan kinerja	Penetapan tujuan, target, dan indikator kinerja	Menentukan kompetensi yang dibutuhkan pegawai untuk mencapai target organisasi	Sugiharti (2022)
Pemantauan kinerja	Monitoring pencapaian dan proses kerja	Mengidentifikasi hambatan dan kesenjangan kompetensi secara lebih awal	Sugiharti (2022)
Umpan balik	Komunikasi mengenai hasil dan perilaku kerja	Memberikan informasi kepada pegawai mengenai aspek yang perlu dipertahankan dan dikembangkan	Carvalho et al. (2023)
Evaluasi kinerja	Penilaian pencapaian berdasarkan indikator yang ditetapkan	Menjadi dasar identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi	Nakajubi et al. (2022)
Pengembangan kompetensi	Pelatihan, coaching, dan pengembangan karier	Meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas pegawai sesuai kebutuhan organisasi	Yulistiyono et al. (2022)
Tindak lanjut	Perbaikan dan pengembangan berkelanjutan	Memastikan hasil evaluasi diterjemahkan menjadi tindakan pengembangan yang konkret	Bialek & Hagen (2022)

Sumber : Diolah dari Sugiharti (2022), Carvalho et al. (2023), Nakajubi et al. (2022), Yulistiyono et al. (2022), dan Bialek & Hagen (2022).

Berdasarkan Tabel 1, manajemen kinerja dapat dipahami sebagai suatu proses yang berlangsung secara berkelanjutan, mulai dari perencanaan hingga tindak lanjut pengembangan SDM. Pada tahap perencanaan, organisasi menetapkan tujuan dan indikator kinerja yang

menjadi dasar dalam menentukan kompetensi yang diperlukan pegawai (Sugiharti, 2022). Proses pemantauan dan pemberian umpan balik selanjutnya memungkinkan organisasi mengidentifikasi hambatan serta kebutuhan pengembangan secara lebih dini (Carvalho et al., 2023).

Hasil evaluasi kinerja kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan program pengembangan yang lebih sesuai dengan kebutuhan pegawai (Nakajubi et al., 2022). Pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan, *coaching*, maupun pengembangan karier yang diarahkan pada peningkatan kompetensi individu dan efektivitas organisasi (Yulistiyo et al., 2022). Dengan demikian, manajemen kinerja tidak seharusnya diposisikan hanya sebagai alat evaluasi administratif, tetapi sebagai instrumen strategis yang menghubungkan pencapaian kinerja dengan proses pengembangan SDM secara berkelanjutan (Bialek & Hagen, 2022).

Pengembangan Karier sebagai Bentuk Kepemimpinan

Pengembangan karier merupakan bagian penting dalam pengembangan sumber daya manusia karena berkaitan dengan proses peningkatan kompetensi, pengalaman, dan kesiapan pegawai untuk mencapai perkembangan profesional dalam organisasi (Putra & Mujiati, 2022). Pengembangan karier tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga membutuhkan dukungan organisasi dan pemimpin melalui pemberian kesempatan belajar, pelatihan, pendampingan, serta akses terhadap peluang perkembangan karier (Budianto et al., 2022).

Hubungan antara kepemimpinan dan pengembangan karier juga didukung oleh kajian integratif Kim dan Yoon (2025). Berdasarkan sintesis terhadap 47 penelitian empiris, mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan perilaku kerja dan perkembangan karier pegawai. Kajian tersebut juga menempatkan *job crafting* sebagai salah satu mekanisme yang dapat menghubungkan kepemimpinan dengan pengembangan karier, sehingga pegawai tidak hanya menerima arahan dari pemimpin, tetapi juga memiliki ruang untuk membentuk dan mengembangkan pekerjaannya secara proaktif (Kim & Yoon, 2025).

Pengembangan karier juga memiliki implikasi terhadap kinerja pegawai. Susanto (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan pengembangan karier secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dukungan kepemimpinan terhadap perkembangan karier dapat berjalan searah dengan peningkatan hasil kerja pegawai (Susanto, 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, pengembangan karier dapat ditempatkan sebagai salah satu bentuk implementasi kepemimpinan dalam pengembangan SDM. Pemimpin tidak hanya berperan dalam mengarahkan pencapaian target organisasi, tetapi juga bertanggung jawab

menciptakan kondisi yang memungkinkan pegawai berkembang secara profesional melalui pelatihan, pendampingan, pemberian umpan balik, dan kesempatan pengembangan karier (Budianto et al., 2022; Kim & Yoon, 2025). Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif dalam pengembangan SDM tidak berhenti pada peningkatan kinerja jangka pendek, tetapi juga diarahkan pada pembentukan kapasitas dan kesiapan karier pegawai dalam jangka panjang (Tarigan et al., 2025).

Tabel 2. Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan Karier.

Bentuk Peran Pemimpin	Implementasi dalam Pengembangan Karier	Dampak terhadap SDM	Sumber
Identifikasi potensi	Mengenali kemampuan, kebutuhan, dan potensi perkembangan pegawai	Membantu menentukan arah pengembangan individu	Budianto et al. (2022)
Pemberian motivasi	Mendorong pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan mencapai tujuan profesional	Meningkatkan dorongan untuk berkembang	Tarigan et al. (2025)
Pelatihan dan pembelajaran	Memberikan akses terhadap pelatihan dan kesempatan belajar	Meningkatkan kompetensi pegawai	Putra & Mujiati (2022)
Pendampingan	Memberikan arahan, umpan balik, dan dukungan dalam proses pengembangan	Membantu pegawai mengenali kebutuhan pengembangan	Budianto et al. (2022)
Pemberian kesempatan	Membuka akses terhadap tanggung jawab dan peluang perkembangan	Memperluas pengalaman dan kesiapan karier	Kim & Yoon (2025)
<i>Job crafting</i>	Memberikan ruang bagi pegawai untuk mengembangkan cara kerja secara proaktif	Mendorong perkembangan kapasitas dan karier	Kim & Yoon (2025)
Evaluasi perkembangan	Menilai perkembangan kompetensi dan pencapaian karier	Menjadi dasar tindak lanjut pengembangan	Budianto et al. (2022)

Sumber: Diolah dari Budianto et al. (2022), Putra & Mujiati (2022), Kim & Yoon (2025), dan Tarigan et al. (2025).

Budaya Organisasi sebagai Mediator

Budaya organisasi dapat diposisikan sebagai variabel mediator yang menjelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan diterjemahkan menjadi perubahan pada perilaku dan hasil kerja anggota organisasi (Srimulyani & Hermanto, 2022). Secara empiris, Srimulyani dan Hermanto (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan dan *work engagement*. Penelitian tersebut dilakukan pada rumah sakit swasta di Jawa Timur dan menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi mediasi dalam hubungan antara *credible leadership* dan keterikatan kerja pegawai (Srimulyani & Hermanto, 2022). Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan dapat memberikan pengaruh terhadap pegawai melalui kondisi budaya yang dibangun dalam organisasi. Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan:

- keterbukaan komunikasi;
- kepercayaan terhadap pemimpin;
- kemauan berbagi pengetahuan;

- d. keberanian mencoba hal baru;
- e. pembelajaran berkelanjutan;
- f. kolaborasi antarpegawai.

Kajian Srimulyani & Hermanto (2022) secara eksplisit menempatkan budaya positif sebagai mekanisme yang menghubungkan praktik kepemimpinan dengan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan. Konteks organisasi yang lebih luas, temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan SDM bukan hanya persoalan “siapa pemimpinnya”, tetapi juga “budaya seperti apa yang dibangun oleh pemimpin tersebut”. Berdasarkan hasil sintesis, penelitian ini mengusulkan model kepemimpinan integratif dalam pengembangan SDM.



Gambar 1. Model Kepemimpinan.

Model tersebut menunjukkan bahwa tiga kapabilitas kepemimpinan tidak bekerja secara independen. Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan motivasi. Kepemimpinan manajerial menerjemahkan visi tersebut ke dalam sistem. Kepemimpinan digital memastikan sistem mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi. Ketiganya kemudian membentuk budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kepemimpinan merupakan komponen strategis dalam pengembangan sumber daya manusia karena pemimpin memiliki kemampuan untuk menentukan arah, menciptakan lingkungan pembelajaran, menyediakan dukungan struktural, mengembangkan kompetensi, serta membangun sistem manajemen kinerja dan karier. Hasil sintesis menunjukkan bahwa tidak terdapat satu gaya kepemimpinan yang secara universal mampu menjawab seluruh

kebutuhan pengembangan SDM. Kepemimpinan transformasional diperlukan untuk membangun visi, motivasi, dan inovasi. Kepemimpinan manajerial dibutuhkan untuk menerjemahkan visi tersebut ke dalam sistem dan program pengembangan yang terstruktur. Sementara itu, kepemimpinan digital diperlukan untuk memastikan organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi. Ketiga dimensi tersebut semakin efektif ketika didukung budaya organisasi yang positif. Oleh karena itu, pengembangan SDM seharusnya tidak dipandang sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai proses strategis yang mengintegrasikan kepemimpinan, budaya organisasi, manajemen kinerja, pengembangan kompetensi, dan pengembangan karier. Penelitian ini mengusulkan model kepemimpinan integratif sebagai kerangka konseptual untuk memahami pengembangan SDM yang adaptif dan berkelanjutan. Namun, model tersebut masih membutuhkan pengujian empiris pada berbagai sektor organisasi untuk menguji validitas dan kemampuan generalisasinya.

Saran

Saran penelitian ini adalah agar organisasi mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang integratif melalui penguatan aspek transformasional, manajerial, dan digital. Pengembangan SDM juga perlu diintegrasikan dengan manajemen kinerja, pengembangan karier, serta budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan berbagi pengetahuan. Bagi peneliti selanjutnya, model konseptual yang dihasilkan perlu diuji secara empiris dengan cakupan organisasi dan periode penelitian yang lebih luas sehingga dapat diketahui hubungan dan mekanisme pengaruh setiap dimensi kepemimpinan terhadap pengembangan SDM secara lebih objektif.

DAFTAR REFERENSI

- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393–421. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
- Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S. K., & Singh, G. (2023). A study of human resource digital transformation: A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*, 157, Article 113611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611>
- Bialek, T. K., & Hagen, M. S. (2022). Cohort based leadership development for high potential employees: A model for programmatic design. *Human Resource Development Quarterly*, 33(4), 361–382. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21459>
- Budianto, K., Akhyak, & Safi'i, A. (2022). Implementation of the leader's strategy in human resources career development at Muhammadiyah University Malang. *RA Journal of Applied Research*, 5(3). <https://doi.org/10.18535/raj.v5i3.295>

- Carvalho, S., Kurian, P. O., Carvalho, C., & Carvalho, F. K. (2023). Fostering leader feedback seeking at the workplace: The role of HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*, 25(1), 57–66. <https://doi.org/10.1177/15234223221137331>
- Chen, T., & Wu, Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 906869. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906869>
- Dea, T., & Tekalign, T. F. (2023). The practice of managerial leadership roles and its effect on building human resource capability: The case of North Wollo Zone, Amhara Region, Ethiopia. *Asia Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 18(3–4), 131–144. <https://doi.org/10.1177/2319510X221148617>
- Destiana, R. (2023). Kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia sektor publik. *Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5(1), 437–460. <https://doi.org/10.14710/dialogue.v5i1.15762>
- Espina Romero, M. J., et al. (2023). Soft skills and human resource development: A bibliometric analysis. *International Journal of Training and Development*.
- Faozen, & Sandy, S. R. O. (2024). Performance management: A new approach in performance management. *IntechOpen*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1002501>
- Firmansyah, M. B., & Rumijati, A. (2025). The influence of transformational leadership and human resources management on employee behavior with organizational culture as a mediating variable. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(1). <https://doi.org/10.22219/jamanika.v5i1.39570>
- Gunawan, A. D., Utama, Z. M., & Marwan, J. (2026). Work motivation and organizational culture mediating transformational leadership on employee performance. *Moestopo International Review on Social, Humanities, and Sciences*, 6(1), 201–215. <https://doi.org/10.32509/mirshus.v6i1.152>
- Irawan, A., et al. (2024). Kepemimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia.
- Kamis, A., et al. (2023). Employee engagement and innovative work behavior: The role of happiness at work. <https://doi.org/10.46287/WVAP5643>
- Kasmir, Ardiansyah, M., & Ansar. (2026). Principal leadership as a strategy for developing educators and educational personnel: A thematic synthesis of articles indexed in SINTA 1 and SINTA 2. *Journal of Educational Sciences*, 10(7), 899–914. <https://doi.org/10.31258/jes.10.7.p.899-914>
- Khaola, P. P., & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: The role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- Kim, K. N., & Yoon, S. W. (2025). Plotting the blank space among leadership, job crafting, and career development: An integrative review and future agendas for HRD. *Human Resource Development Review*, 24(1). <https://doi.org/10.1177/15344843241280999>
- Lukito, H., et al. (2021). The effects of knowledge sharing and person organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6), Article e07334. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
- Maritha, D. (2022). Karakteristik digital leadership di era digital transformation. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 12(2). <https://doi.org/10.56196/jta.v12i02.226>

- Nakajubi, S., Nduhura, M. N. T., & John, W. O. (2022). Effect of human resource development on employee performance in the Ministry of Public Service, Uganda. *International Journal of Academic and Applied Research*, 6(5), 33–46.
- Örücü, E., & Hasırcı, I. (2024). Dijital liderlik ve kapsayıcı liderliğin çalışanların digital yetenekleri üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1). <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1382671>
- Putra, I. P. G. A. M., & Mujiati, N. W. (2022). Pengaruh motivasi, pelatihan dan kompetensi terhadap pengembangan karir karyawan bank. *Buletin Studi Ekonomi*, 27(2).
- Putra, M. A. P., Fitriani, & Ridha, A. (2026). Strategic human resource development and digital leadership toward employee performance in smart organizations. *International Journal of Education Management and Religion*, 3(2), 766–783. <https://doi.org/10.71305/ijemr.v3i2.1359>
- Rozikin, K., & Nurdin, B. (2025). The influence of transformational leadership and organizational culture as mediation on employee performance at Ciawi Regional Hospital. *Cognitionis Civitatis et Politicae*, 1(6).
- Salamzadeh, Y., et al. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066180>
- Sinambela, E. A., et al. (2022). Quality human resource development and leadership in organizations.
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: Empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9, Article 274. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01289-z>
- Sugiharti, T. (2022). Optimalisasi siklus manajemen kinerja untuk pengembangan kepemimpinan di organisasi. *Journal of Business, Finance, and Economics*, 3(1), 150–160. <https://doi.org/10.32585/jbfe.v3i1.5717>