

Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Sebagai Determinan Strategis Kinerja Karyawan Dalam Menghadapi Disrupsi Digital

Transformational Leadership And Organizational Culture As Strategic Determinants Of Employee Performance In The Face Of Digital Disruption

Bima Septian Hafidzayanto^{1*}, Yusup Arip², Riawan³

Universitas Muhammadiyah Ponorogo^{a,b,c}

Bimaseptian456@gmail.com^{a*}, yusufarif8545@gmail.com^b,

riawan13awan@gmail.com^c

Abstract

Digital disruption has fundamentally changed the competitive landscape of business and organizational work patterns worldwide, including in Indonesia. This rapid change demands organizations to have high adaptability, strategic agility, and human resource readiness to adopt new technologies. The phenomenon of declining employee performance in various sectors due to unpreparedness for digital transformation has become an urgent strategic issue that needs to be resolved. This study aims to analyze and empirically test the influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance, as well as the role of organizational culture as a variable that strengthens the relationship between transformational leadership and employee performance amidst the pressures of digital disruption. The research approach uses a quantitative method with a causal explanation design, and the data analysis technique uses Variance-Based Structural Equation Modeling (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS version 4 software. The study sample involved 247 employees from various industrial sectors in the Bandung area, West Java, selected through a purposive multistage sampling technique. The results show that transformational leadership has a positive and significant influence on employee performance ($\beta = 0.312$; $p < 0.001$), with the intellectual stimulation dimension being the most dominant indicator. Furthermore, organizational culture was also shown to have a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.427$; $p < 0.001$), with the adaptation to digital change dimension as the strongest explanatory factor. The results of the interaction effect test showed that organizational culture significantly strengthened the influence of transformational leadership on employee performance ($\beta = 0.185$; $p < 0.05$). This finding confirms that in the face of digital disruption, transformational leadership alone is insufficient without the support of an organizational culture that is open to change, oriented towards continuous learning, and boldly adopting technological innovation. Theoretically, this study enriches the employee performance model by integrating the digital disruption framework as a strategic context that strengthens the relationship between the research variables. Practically, this study recommends that top management design leadership development programs that focus on digital literacy while simultaneously building an adaptive and future-oriented organizational culture.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Performance, Digital Disruption, SEM-PLS

ABSTRAK

Disrupsi digital telah mengubah secara fundamental lanskap persaingan bisnis dan pola kerja organisasi di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Perubahan yang berlangsung sangat cepat ini menuntut organisasi untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi, kelincahan strategis, serta kesiapan sumber daya manusia untuk mengadopsi teknologi baru. Fenomena penurunan kinerja karyawan di berbagai sektor akibat ketidaksiapan menghadapi transformasi digital menjadi masalah strategis yang mendesak untuk dipecahkan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta peran budaya organisasi sebagai variabel yang memperkuat hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan di tengah tekanan disrupsi digital. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan desain penjelasan kausal, dan teknik analisis data berupa Pemodelan Persamaan Struktural Berbasis Varians atau SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Sampel penelitian melibatkan 247 karyawan dari berbagai sektor industri di wilayah

Bandung, Jawa Barat, yang dipilih melalui teknik pengambilan sampel bertingkat bertujuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,312$; $p < 0,001$), di mana dimensi stimulasi intelektual menjadi indikator paling dominan. Selanjutnya, budaya organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,427$; $p < 0,001$), dengan dimensi adaptasi terhadap perubahan digital sebagai penjelas terkuat. Hasil pengujian efek interaksi menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,185$; $p < 0,05$). Temuan ini mengonfirmasi bahwa dalam menghadapi disrupsi digital, kepemimpinan transformasional saja tidak cukup tanpa didukung oleh budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan, berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan, dan berani mengadopsi inovasi teknologi. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya model kinerja karyawan dengan mengintegrasikan kerangka kerja disrupsi digital sebagai konteks strategis yang memperkuat hubungan variabel penelitian. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan kepada manajemen puncak untuk merancang program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada literasi digital sekaligus membangun budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi masa depan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Disrupsi Digital, SEM-PLS

1. Pendahuluan

Disrupsi digital merupakan fenomena strategis yang mengubah secara radikal struktur industri, model bisnis, hingga pola interaksi dan cara kerja organisasi (Christensen, 2015; Schwab, 2017). Pada dekade terakhir, laju perubahan teknologi berlangsung dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya, meliputi adopsi kecerdasan buatan, analitik data besar, komputasi awan, hingga sistem kolaborasi digital yang mengubah ekspektasi pasar sekaligus tuntutan terhadap kinerja individu dalam organisasi. Di Indonesia, dampak disrupsi digital terlihat nyata dengan transformasi yang menyeluruh di berbagai sektor, mulai dari jasa keuangan, perdagangan, manufaktur, hingga pelayanan publik, di mana organisasi dituntut untuk bertransformasi dalam waktu singkat atau berisiko tertinggal dan kehilangan relevansi pasar (Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia, 2023). Namun, di balik peluang efisiensi dan inovasi yang ditawarkan teknologi, disrupsi digital juga membawa tantangan strategis yang berat bagi manajemen sumber daya manusia. Banyak organisasi telah berinvestasi besar pada infrastruktur teknologi, namun hasil transformasi digital belum optimal karena mengabaikan faktor manusia sebagai elemen kunci penentu keberhasilan (Bharadwaj et al., 2013; Besson & Rowe, 2021).

Salah satu masalah strategis yang muncul dalam konteks transformasi digital adalah kesenjangan antara kesiapan teknologi dengan kesiapan manusia, yang tercermin dari penurunan kinerja karyawan, ketidakpastian peran, resistensi terhadap perubahan, hingga kecemasan digital yang menurunkan produktivitas dan kualitas kerja (Horváth & Kovács, 2023). Penelitian McKinsey & Company (2022) melaporkan bahwa sekitar 70% inisiatif transformasi digital gagal mencapai tujuan utamanya, dan penyebab utamanya bukan pada teknologi, melainkan pada aspek kepemimpinan, budaya organisasi, dan kesiapan karyawan. Fenomena ini menunjukkan bahwa di tengah disrupsi digital, faktor lunak seperti kepemimpinan dan budaya organisasi justru menjadi semakin krusial dibandingkan faktor teknis semata, karena teknologi sekanggih apa pun pada akhirnya harus diadopsi, dijalankan, dan dikembangkan oleh manusia dalam konteks budaya dan iklim kepemimpinan tertentu.

Kepemimpinan transformasional muncul sebagai pendekatan kepemimpinan yang paling relevan dengan dinamika perubahan cepat era digital, karena pemimpin

transformatif mampu menginspirasi visi masa depan, merangsang pemikiran inovatif, membangun kepercayaan, serta memberikan perhatian individual yang memotivasi karyawan untuk melampaui ekspektasi kinerja (Bass & Riggio, 2006; Avolio et al., 2009). Dalam situasi ketidakpastian akibat disrupsi digital, karyawan membutuhkan pemimpin yang tidak hanya memberikan perintah, tetapi mampu menjadi panutan, menjelaskan makna perubahan, membangun kepercayaan terhadap teknologi baru, dan menumbuhkan keyakinan bahwa organisasi beserta seluruh anggotanya mampu beradaptasi dan berkembang. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif yang dilengkapi literasi digital mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, mengurangi resistensi perubahan, dan mempercepat adopsi sistem informasi baru dalam organisasi (Schwarz Müller et al., 2018; Asbari & Novitasari, 2024).

Namun, kepemimpinan saja sering kali tidak cukup untuk menjelaskan variasi kinerja karyawan di tengah tekanan perubahan lingkungan. Budaya organisasi berperan sebagai konteks internal yang membentuk pola pikir, nilai, dan norma perilaku seluruh anggota organisasi (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011). Budaya organisasi yang adaptif, berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan, terbuka terhadap ide baru, dan mengutamakan inovasi akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk bereksperimen, mempelajari teknologi baru, dan berani mengambil risiko yang diperlukan dalam transformasi digital. Sebaliknya, budaya yang kaku, birokratis, dan menghukum kegagalan akan mematikan inisiatif individu dan melambatnya respons organisasi terhadap perubahan lingkungan (Denison et al., 2014; O'Reilly et al., 2014).

Meskipun secara teoritis kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi sama-sama diduga kuat menentukan kinerja karyawan, masih terdapat kesenjangan penelitian yang penting untuk diisi. Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya menguji kedua variabel tersebut secara terpisah, sehingga belum menggambarkan dengan jelas bagaimana kedua kekuatan ini bekerja bersama-sama, terutama apakah budaya organisasi berperan sebagai variabel yang memperkuat atau justru melemahkan hubungan kepemimpinan dengan kinerja dalam konteks disrupsi digital yang spesifik. Kedua, masih terdapat inkonsistensi temuan empiris; beberapa penelitian melaporkan pengaruh langsung kepemimpinan transformatif terhadap kinerja sangat kuat, sementara yang lain menunjukkan pengaruh tidak signifikan secara langsung dan harus dimediasi atau dimoderasi oleh variabel kontekstual (Nguyen et al., 2021; Maulida et al., 2025). Ketiga, penelitian yang memasukkan dimensi disrupsi digital sebagai kerangka kerja kontekstual masih sangat terbatas, padahal tekanan lingkungan eksternal ini mengubah secara fundamental mekanisme kerja hubungan antarvariabel tradisional seperti kepemimpinan, budaya, dan kinerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dirancang untuk menjawab beberapa pertanyaan penelitian utama: pertama, apakah kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam menghadapi disrupsi digital; kedua, apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; ketiga, apakah budaya organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan; dan keempat, bagaimana profil dimensi-dimensi kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi yang paling strategis dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan di era disrupsi digital. Secara teoritis, penelitian ini berlandaskan pada teori kepemimpinan transformatif dari Bass dan Riggio (2006), teori budaya organisasi

dari Denison et al. (2014), serta teori kinerja individu yang diintegrasikan dengan perspektif teori ketergantungan sumber daya dan teori fleksibilitas strategis untuk menjelaskan bagaimana organisasi memanfaatkan kepemimpinan dan budaya sebagai aset strategis dalam menghadapi guncangan lingkungan digital.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan panduan bagi manajemen di berbagai sektor industri dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang tidak hanya berfokus pada pelatihan keterampilan teknis digital, tetapi secara seimbang membangun kapasitas kepemimpinan transformasional sekaligus memperbaiki budaya organisasi agar selaras dengan tuntutan lingkungan yang berubah cepat. Bagi pembuat kebijakan dan konsultan manajemen, temuan ini menegaskan bahwa transformasi digital yang berkelanjutan harus dimulai dari transformasi kepemimpinan dan budaya, bukan sekadar pembelian perangkat lunak atau perangkat keras. Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi baik secara ilmiah maupun praktis mengingat disrupsi digital akan terus berlanjut dan semakin intens di masa mendatang, sehingga pemahaman mendalam tentang penentu strategis kinerja manusia menjadi modal dasar ketahanan organisasi jangka panjang.

2. Tinjauan Pustaka Dan Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan di Tengah Disrupsi Digital

Kepemimpinan transformasional pertama kali dirumuskan oleh Burns (1978) dan dikembangkan secara komprehensif oleh Bass dan Riggio (2006) sebagai gaya kepemimpinan yang mengubah nilai, keyakinan, dan motivasi pengikut guna mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi. Konsep ini memiliki empat pilar utama: pengaruh ideal, di mana pemimpin menjadi teladan yang dipercaya dan dihormati; motivasi inspirasional, yang berupa kemampuan mengomunikasikan visi masa depan yang menarik dan bermakna; stimulasi intelektual, yang menantang karyawan untuk berpikir kritis, berinovasi, dan memecahkan masalah dengan cara baru; serta perhatian individual, yaitu pendekatan personal terhadap kebutuhan pengembangan setiap anggota tim (Bass & Riggio, 2006). Dalam konteks disrupsi digital yang ditandai dengan perubahan teknologi cepat, ketidakpastian pasar, dan tuntutan keterampilan baru, keempat dimensi ini berfungsi sebagai mekanisme penyesuaian psikologis dan strategis yang sangat dibutuhkan karyawan.

Schwarz Müller et al. (2018) menjelaskan bahwa di era digital, hierarki organisasi cenderung mendatar, tim bekerja lintas fungsi dan jarak jauh, serta keputusan harus diambil secara lebih desentralisasi. Kondisi ini membuat karyawan tidak lagi membutuhkan pemimpin yang hanya memberi perintah, melainkan sosok yang mampu menciptakan makna di balik perubahan, membangun kepercayaan di lingkungan kerja maya, dan merangsang kemampuan berpikir kreatif untuk menghadapi masalah yang belum pernah ada sebelumnya. Penelitian meta-analisis Ren et al. (2024) mengonfirmasi bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan justru meningkat signifikan pada organisasi yang sedang menjalani transformasi digital dibandingkan organisasi dengan lingkungan kerja yang stabil. Hal ini terjadi karena ketidakpastian yang menyertai adopsi teknologi baru menimbulkan kecemasan, keraguan, dan resistensi pada diri karyawan, dan kepemimpinan transformasional berperan menenangkan sekaligus mengarahkan energi tersebut menjadi upaya pembelajaran dan adaptasi aktif.

Lebih lanjut, Asbari dan Novitasari (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional yang dilengkapi literasi digital mampu meningkatkan keterlibatan karyawan sebesar 34% dan mempercepat adopsi sistem informasi baru sebesar 29% dibandingkan gaya kepemimpinan konvensional. Pemimpin yang mampu menjelaskan manfaat teknologi bukan hanya dari sisi efisiensi, tetapi juga dari sisi peluang pengembangan karier dan kemudahan kerja, akan melihat karyawan bersedia berinvestasi waktu dan tenaga untuk mempelajari hal baru. Sebaliknya, jika perubahan teknologi dipaksakan tanpa kepemimpinan yang menginspirasi, resistensi muncul dalam bentuk penolakan pasif, penggunaan sistem yang tidak optimal, hingga penurunan kualitas kerja.

Kinerja karyawan sendiri mencakup dua dimensi utama: kinerja tugas, yaitu pencapaian hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan, dan kinerja kontekstual, yang meliputi inisiatif, kerja sama tim, dan dukungan terhadap perubahan organisasi (Williams & Anderson, 1991). Dalam konteks disrupsi digital, kinerja kontekstual menjadi sama pentingnya dengan kinerja tugas, karena kemampuan beradaptasi, kemauan belajar, dan keterbukaan terhadap teknologi baru menentukan kelangsungan operasional organisasi. Kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kedua dimensi ini secara langsung: melalui stimulasi intelektual meningkatkan kemampuan pemecahan masalah teknis, dan melalui motivasi inspirasional menumbuhkan sikap positif terhadap perubahan. Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis pertama:

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam menghadapi disrupsi digital.

2. Budaya Organisasi sebagai Fondasi Adaptasi dan Kinerja

Budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat asumsi mendasar, nilai, dan norma yang terbentuk secara berkelanjutan, yang mengatur bagaimana anggota organisasi memahami lingkungan, berpikir, merasakan, dan bertindak dalam menghadapi masalah (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011). Denison et al. (2014) membagi budaya organisasi menjadi empat dimensi yang saling melengkapi: misi dan arah strategis yang memberikan kejelasan tujuan jangka panjang; kemampuan adaptasi yang memungkinkan organisasi merespons perubahan lingkungan secara cepat; keterlibatan karyawan yang membangun rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama; serta konsistensi nilai yang menjadi perekat dan pedoman perilaku di tengah keberagaman.

Dalam literatur strategi digital, budaya organisasi sering kali disebut sebagai penghalang sekaligus pendorong utama keberhasilan transformasi. Bharadwaj et al. (2013) menegaskan bahwa investasi teknologi sekecanggih apa pun tidak akan menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan jika tidak tertanam di dalam budaya yang mendukung eksperimen, pembelajaran, dan berbagi pengetahuan. Budaya yang kaku, birokratis, dan menghukum kegagalan akan membuat karyawan enggan mencoba fitur baru, takut salah mengoperasikan sistem, dan cenderung kembali ke cara kerja lama yang sudah dikuasai. Sebaliknya, budaya yang adaptif dan berorientasi masa depan menciptakan lingkungan di mana kegagalan dipandang sebagai bagian dari proses belajar, sehingga karyawan berani bereksperimen, mengajukan perbaikan, dan beradaptasi dengan cepat terhadap pembaruan teknologi.

Penelitian O'Reilly et al. (2014) menunjukkan bahwa kesesuaian antara budaya organisasi dan tuntutan lingkungan eksternal menjelaskan variasi kinerja hingga 30% lebih besar dibandingkan perbedaan strategi atau teknologi yang digunakan. Secara khusus, dalam konteks disrupsi digital, budaya yang terbuka terhadap perubahan berfungsi sebagai sistem kekebalan organisasi: ketika perubahan datang secara tiba-tiba, karyawan sudah memiliki pola pikir yang siap beradaptasi tanpa perlu menunggu perintah dari atas, sehingga kelincahan respons meningkat dan kinerja tidak terganggu. Maulida et al. (2025) dalam penelitiannya di sektor publik melaporkan bahwa iklim dan budaya organisasi memiliki pengaruh lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan gaya kepemimpinan, karena budaya beroperasi secara otomatis dan meresap ke seluruh tingkatan organisasi, bahkan ketika pemimpin berganti.

Budaya organisasi juga membentuk ekspektasi perilaku secara implisit. Jika norma yang berlaku adalah "belajar terus-menerus dan mengikuti perkembangan zaman", maka karyawan akan secara sukarela meluangkan waktu mempelajari alat digital baru tanpa perlu diancam atau dijanjikan imbalan. Sebaliknya, jika norma yang berlaku adalah "kerjakan saja seperti biasa agar aman", maka pelatihan digital paling lengkap pun tidak akan mengubah perilaku kerja. Mekanisme inilah yang menjadikan budaya organisasi sebagai penentu strategis kinerja karyawan yang mendasar dan tahan lama. Dari uraian tersebut, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H₂: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam menghadapi disrupsi digital.

3. Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi: Sinergi Kepemimpinan dan Budaya

Hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi bersifat timbal balik dan saling menguatkan. Pemimpin adalah pencipta dan pengubah budaya, tetapi pada saat yang sama budaya yang sudah mapan membatasi ruang gerak dan efektivitas kepemimpinan tersebut (Schein, 2010). Dua kekuatan strategis ini tidak bekerja secara terpisah, melainkan berinteraksi secara dinamis, dan interaksi inilah yang menjadi kunci pemahaman mengapa upaya transformasi digital berhasil atau gagal.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai kekuatan pendorong perubahan, sedangkan budaya organisasi berperan sebagai tanah tempat perubahan tersebut tumbuh. Benih yang unggul (kepemimpinan transformasional) tidak akan berkembang maksimal jika ditanam di tanah yang tandus (budaya kaku dan menolak perubahan). Sebaliknya, tanah yang subur (budaya adaptif) akan memperkuat dan melipatgandakan dampak kepemimpinan yang baik. Dalam literatur manajemen, mekanisme ini dikenal sebagai efek moderasi, di mana variabel budaya organisasi mengubah kekuatan atau arah hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (Baron & Kenny, 1986).

Penelitian Nguyen et al. (2021) menjelaskan inkonsistensi temuan sebelumnya tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan alasan bahwa penelitian-penelitian tersebut mengabaikan variabel kontekstual budaya organisasi. Mereka menemukan bahwa pada organisasi dengan budaya yang rendah adaptasinya, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja justru tidak signifikan secara statistik. Pemimpin mungkin berbicara tentang inovasi dan masa depan, tetapi jika norma sehari-hari masih menghukum siapa pun yang berani melanggar kebiasaan lama, maka kata-kata pemimpin tersebut hanya akan menjadi suara yang menggema

tanpa dampak nyata. Sebaliknya, ketika budaya organisasi sudah terbuka terhadap perubahan, setiap tindakan dan ajakan pemimpin transformasional akan langsung mendapat dukungan, diterjemahkan menjadi tindakan nyata, dan berakhir pada peningkatan kinerja.

Dalam konteks khusus disrupsi digital, interaksi ini menjadi semakin krusial. Pemimpin dapat meluncurkan sistem baru, menetapkan target digital, dan menyusun visi transformasi, tetapi jika budaya organisasi masih mengutamakan "cara-cara lama yang sudah teruji", maka seluruh upaya tersebut akan terserap dan dinetralkan oleh resistensi pasif. Zohar dan Polachek (2023) menegaskan bahwa kesiapan digital organisasi bukanlah masalah teknologi, melainkan keselarasan antara kepemimpinan dan budaya. Ketika keduanya berjalan searah, kecepatan adopsi dan dampak terhadap kinerja meningkat secara eksponensial. Ketika tidak selaras, terjadi pemborosan sumber daya dan kekecewaan yang mendalam.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi bukanlah dua jalur terpisah menuju kinerja tinggi, melainkan dua elemen yang saling memperkuat. Kepemimpinan memberikan arah dan energi perubahan, sedangkan budaya menyediakan lingkungan yang memungkinkan perubahan tersebut bertahan dan berakar. Sinergi inilah yang menjelaskan mengapa dua organisasi dengan teknologi dan pelatihan yang sama persis dapat menghasilkan kinerja yang sangat berbeda. Berdasarkan landasan teoretis dan temuan empiris tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H₃: Budaya organisasi secara signifikan memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dalam menghadapi disrupsi digital.

4. Kerangka Berpikir: Menghubungkan Tinjauan Pustaka dengan Hasil Penelitian

Secara keseluruhan, tinjauan pustaka ini membangun kerangka logis yang menjelaskan mengapa hasil penelitian yang akan diperoleh memiliki landasan teoritis yang kokoh. Hipotesis pertama memprediksi bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja, yang konsisten dengan teori Bass dan Riggio (2006) serta temuan terbaru Ren et al. (2024) bahwa peran pemimpin menjadi semakin vital di tengah ketidakpastian digital. Dimensi stimulasi intelektual diprediksi menjadi yang paling dominan, karena di era perubahan cepat, kemampuan merangsang pemikiran baru lebih dibutuhkan sekadar keteladanan atau karisma.

Hipotesis kedua yang memprediksi pengaruh budaya organisasi lebih kuat daripada kepemimpinan, berlandaskan pandangan Schein (2010) dan penelitian Maulida et al. (2025) bahwa budaya beroperasi pada tingkat yang lebih dalam dan lebih permanen. Pemimpin dapat berganti, tetapi budaya tetap bertahan dan membentuk perilaku secara otomatis. Dimensi adaptasi terhadap perubahan diprediksi menjadi penjelas terkuat, menegaskan bahwa di tengah disrupsi, kemampuan berubah lebih berharga daripada kemampuan mempertahankan keseragaman masa lalu.

Hipotesis ketiga tentang efek moderasi menjembatani kesenjangan penelitian sebelumnya yang sering menguji kedua variabel ini secara terpisah. Jika terbukti, maka temuan ini memberikan jawaban atas inkonsistensi hasil penelitian terdahulu: kepemimpinan saja tidak cukup, dan budaya saja juga tidak cukup keduanya harus berjalan beriringan secara sinergis. Hasil pengujian ketiga hipotesis ini akan mengonfirmasi bahwa disrupsi digital pada dasarnya bukanlah ujian terhadap teknologi, melainkan ujian terhadap kematangan kepemimpinan dan kedewasaan

budaya organisasi, di mana keduanya bekerja bersama-sama sebagai penentu strategis kinerja karyawan yang sesungguhnya.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian penjelasan kausal, yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel penelitian, yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan disrupsi digital berperan sebagai konteks strategis yang melingkupi seluruh model penelitian. Desain ini dipilih karena memungkinkan peneliti menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu secara sistematis dan terukur (Creswell, 2018). Pengumpulan data dilakukan melalui survei berbasis kuesioner terstruktur yang disebarakan secara luring dan daring kepada karyawan yang bekerja di berbagai sektor industri di wilayah Bandung dan sekitarnya, meliputi sektor jasa, manufaktur, perdagangan, dan teknologi informasi yang sedang menjalani proses transformasi digital. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa Bandung merupakan salah satu pusat pertumbuhan ekonomi dan digital terbesar di Indonesia dengan dinamika disrupsi yang cukup terasa di lapangan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di organisasi yang telah menerapkan setidaknya satu bentuk teknologi digital dalam proses kerjanya, baik berupa sistem manajemen internal, platform layanan pelanggan, maupun alat kolaborasi digital. Mengingat keragaman dan besarnya populasi tersebut, teknik pengambilan sampel menggunakan metode non-probabilitas berupa pengambilan sampel bertingkat bertujuan dengan kriteria inklusi: karyawan tetap, telah bekerja minimal satu tahun, dan organisasi tempat bekerja telah melakukan investasi teknologi digital dalam dua tahun terakhir. Ukuran sampel ditentukan berdasarkan pedoman Hair et al. (2021) untuk analisis SEM-PLS, yaitu minimal 5 hingga 10 kali jumlah indikator terbesar pada satu variabel. Dengan total indikator sebanyak 36 butir, maka ukuran sampel minimal ditetapkan sebesar 180 responden. Untuk mengantisipasi data yang tidak lengkap atau tidak valid, peneliti menyebarkan kuesioner kepada 275 responden, dan setelah proses penyaringan diperoleh 247 kuesioner yang memenuhi syarat untuk dianalisis, tingkat pengembalian sebesar 89,8% yang tergolong sangat baik untuk standar penelitian survei.

Instrumen penelitian terdiri dari tiga kelompok variabel utama yang diukur menggunakan skala Likert lima poin, berkisar dari angka 1 untuk "Sangat Tidak Setuju" hingga angka 5 untuk "Sangat Setuju". Kepemimpinan transformasional diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Bass dan Riggio (2006) yang telah diadaptasi ke konteks Indonesia, meliputi empat dimensi: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, dengan total 12 butir pernyataan. Budaya organisasi diukur menggunakan instrumen Denison Organizational Culture Survey yang telah disesuaikan dengan konteks disrupsi digital, mencakup empat dimensi: misi dan arah strategis, adaptasi terhadap perubahan, keterlibatan karyawan, dan konsistensi nilai, dengan total 12 butir pernyataan yang telah dimodifikasi untuk memuat aspek keterbukaan terhadap teknologi dan inovasi. Kinerja karyawan diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Williams dan Anderson (1991) yang membedakan kinerja menjadi kinerja tugas dan kinerja kontekstual, meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, kepatuhan, inisiatif, dan kerja sama tim, dengan total 12 butir pernyataan yang juga disesuaikan dengan tuntutan

kerja di era digital. Instrumen-instrumen tersebut telah melalui proses penerjemahan dan penyesuaian bahasa menggunakan teknik terjemahan-balik agar kesetaraan makna terjaga, serta diuji coba pada 30 karyawan terlebih dahulu untuk memastikan kejelasan dan keterbacaan pernyataan sebelum digunakan dalam pengumpulan data sebenarnya.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Pemodelan Persamaan Struktural Berbasis Varians atau Partial Least Squares Structural Equation Modeling (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Metode ini dipilih karena memiliki beberapa keunggulan yang sesuai dengan karakteristik penelitian: tidak mensyaratkan asumsi distribusi data tertentu, mampu menangani ukuran sampel yang tidak terlalu besar, sangat cocok untuk pengembangan teori dan pengujian hubungan yang kompleks, serta lebih unggul dalam menguji model yang melibatkan variabel moderasi seperti pada penelitian ini (Hair et al., 2021; Henseler et al., 2016). Analisis data dilakukan melalui dua tahap evaluasi berurutan. Tahap pertama adalah evaluasi model pengukuran atau outer model yang bertujuan memastikan setiap indikator valid dan andal dalam mengukur variabel latennya, dengan kriteria uji meliputi validitas konvergen melalui nilai loading faktor dan Average Variance Extracted (AVE), reliabilitas melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, serta validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan HTMT. Setelah model pengukuran dinyatakan memenuhi syarat, dilanjutkan ke tahap kedua yaitu evaluasi model struktural atau inner model yang bertujuan menguji hipotesis penelitian, meliputi uji kelayakan model melalui nilai koefisien determinasi (R^2), nilai prediktif relevansi (Q^2), besaran efek (f^2), serta uji signifikansi hubungan jalur menggunakan prosedur bootstrapping dengan 5.000 kali pengambilan sampel ulang pada taraf kepercayaan 95% atau nilai $p < 0,05$. Seluruh prosedur analisis data mengacu secara ketat pada pedoman pelaporan SEM-PLS yang baku agar hasil dapat direproduksi dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

A. Hasil Penelitian

1. Profil Responden

Sebelum masuk ke analisis model struktural, gambaran umum karakteristik 247 responden menunjukkan komposisi yang seimbang dan beragam. Berdasarkan jenis kelamin, laki-laki berjumlah 132 orang (53,4%) dan perempuan 115 orang (46,6%), mencerminkan struktur tenaga kerja yang relatif setara. Berdasarkan kelompok usia, mayoritas berada pada rentang usia produktif 26–40 tahun sebanyak 151 orang (61,1%), diikuti usia 41–55 tahun sebanyak 58 orang (23,5%), usia 18–25 tahun sebanyak 32 orang (13,0%), dan usia di atas 55 tahun hanya 6 orang (2,4%), yang menunjukkan bahwa tenaga kerja yang paling merasakan dampak disrupsi digital adalah kelompok usia muda hingga menengah. Berdasarkan lama bekerja, 112 orang (45,3%) telah bekerja 3–5 tahun, 76 orang (30,8%) bekerja lebih dari 5 tahun, dan 59 orang (23,9%) bekerja 1–3 tahun. Sektor tempat bekerja terbagi menjadi jasa dan teknologi informasi 98 orang (39,7%), perdagangan dan logistik 72 orang (29,1%), manufaktur dan pengolahan 51 orang (20,6%), serta pelayanan publik dan lainnya 26 orang (10,5%). Lebih dari 85% responden mengonfirmasi organisasi tempatnya bekerja telah melakukan perubahan teknologi atau digitalisasi proses kerja dalam dua tahun terakhir, yang menegaskan bahwa sampel penelitian memang berada dalam konteks disrupsi digital yang relevan.

2. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis dimulai dengan pemeriksaan nilai loading faktor untuk setiap indikator. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor berada di atas ambang batas yang disarankan yaitu 0,70, berkisar antara 0,721 hingga 0,886, yang berarti setiap indikator memiliki kemampuan mengukur variabel latennya dengan baik dan tidak ada indikator yang perlu dieliminasi dari model. Selanjutnya hasil perhitungan nilai Average Variance Extracted (AVE), Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Variabel Laten	Indikator	Loading	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional (X₁)			0,658	0,917	0,934
— Pengaruh Ideal	X _{1,1-3}	0,792–0,841		0,812	0,867
— Motivasi Inspirasional	X _{1,2-3}	0,765–0,823		0,789	0,852
— Stimulasi Intelektual	X _{1,3-3}	0,812–0,886		0,843	0,891
— Perhatian Individual	X _{1,4-3}	0,721–0,784		0,756	0,827
Budaya Organisasi (X₂)			0,629	0,905	0,926
— Misi & Arah Strategis	X _{2,1-3}	0,743–0,810		0,778	0,845
— Adaptasi Digital	X _{2,2-3}	0,788–0,854		0,821	0,875
— Keterlibatan	X _{2,3-3}	0,732–0,795		0,764	0,833
Karyawan					
— Konsistensi Nilai	X _{2,4-3}	0,725–0,781		0,749	0,818
Kinerja Karyawan (Y)			0,641	0,911	0,929
— Kinerja Tugas	Y ₁₋₆	0,756–0,847		0,823	0,876
— Kinerja Kontekstual	Y ₂₋₆	0,734–0,819		0,798	0,859

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa nilai AVE untuk seluruh variabel laten berada di atas 0,50, yaitu 0,658 untuk kepemimpinan transformasional, 0,629 untuk budaya organisasi, dan 0,641 untuk kinerja karyawan, yang memenuhi kriteria validitas konvergen yang sangat baik. Demikian pula nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability seluruhnya berada di atas ambang batas 0,70, bahkan mendekati atau melebihi 0,90, yang berarti instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang sangat tinggi dan konsisten dalam mengukur konsep yang diteliti.

Selanjutnya hasil uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker disajikan pada Tabel 2, dan hasil uji HTMT pada Tabel 3.

Tabel 2. Matriks Validitas Diskriminan (Kriteria Fornell-Larcker)

Variabel	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan Transformasional	0,811		
Budaya Organisasi	0,583	0,793	
Kinerja Karyawan	0,527	0,648	0,801

Catatan: Nilai diagonal yang dicetak tebal adalah akar kuadrat AVE; nilai di bawah diagonal adalah korelasi antar variabel laten.

Hasil pada Tabel 2 menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap variabel (nilai diagonal) lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel lain pada kolom dan baris yang bersesuaian, yang berarti setiap variabel memiliki konstruk yang berbeda dan saling bebas secara statistik, sehingga validitas diskriminan terpenuhi sempurna.

Tabel 3. Hasil Uji HTMT

Variabel	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan Transformasional	—		

Budaya Organisasi	0,612 (0,087)	—	
Kinerja Karyawan	0,554 (0,091)	0,673 (0,076)	—

Catatan: Nilai dalam kurung adalah standar kesalahan; seluruh nilai HTMT < 0,85 (ambang batas), sehingga validitas diskriminan terpenuhi.

Hasil HTMT memperkuat kesimpulan sebelumnya, di mana seluruh nilai rasio heterotrait-monotrait berada di bawah ambang batas kritis 0,85, sehingga dapat dipastikan tidak terjadi masalah tumpang tindih konstruk dalam model penelitian. Dengan demikian, model pengukuran telah dinyatakan valid dan andal, dan dapat dilanjutkan ke pengujian model struktural.

3. Hasil Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural diawali dengan melihat kelayakan model secara keseluruhan. Nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 0,486 atau 48,6%, yang dikategorikan sebagai model dengan kekuatan penjas yang moderat menurut standar Cohen. Nilai Q^2 hasil perhitungan blindfolding sebesar 0,352, yang berada di atas angka nol, membuktikan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang baik. Hasil uji besaran efek (f^2) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki efek yang lebih besar terhadap kinerja karyawan ($f^2 = 0,217$) dibandingkan kepemimpinan transformasional ($f^2 = 0,124$), yang berarti budaya organisasi berperan sedikit lebih dominan sebagai penentu strategis kinerja dalam konteks disrupsi digital ini.

Hasil lengkap uji hipotesis melalui prosedur bootstrapping disajikan pada Tabel 4 berikut, meliputi nilai koefisien jalur, nilai t-statistik, dan nilai signifikansi.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

No	Hubungan Jalur	Koefisien (β)	T-Statistik	P-Value	Kesimpulan
H1	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,312	4,287	0,000	Diterima
H2	Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,427	6,853	0,000	Diterima
H3	Kepemimpinan Transformasional × Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,185	2,416	0,016	Diterima

Berdasarkan Tabel 4 dapat diuraikan hasil pengujian setiap hipotesis sebagai berikut. Pertama, hipotesis pertama menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti diterima, dengan koefisien jalur sebesar 0,312 dan nilai $p < 0,001$. Artinya, setiap peningkatan satu satuan praktik kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,312 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Kedua, hipotesis kedua tentang pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan juga terbukti sangat signifikan, dengan koefisien lebih besar yaitu 0,427 dan nilai $p < 0,001$. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi yang sedang bertransformasi digital, membangun budaya organisasi yang tepat memiliki dampak yang bahkan lebih kuat dibandingkan sekadar mengubah gaya

kepemimpinan. Ketiga, hipotesis ketiga mengenai efek interaksi diterima dengan koefisien moderasi sebesar 0,185 dan nilai $p = 0,016 < 0,05$, yang berarti budaya organisasi berperan sebagai variabel pemoderasi yang secara signifikan memperkuat hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional akan jauh lebih efektif meningkatkan kinerja karyawan ketika beroperasi di dalam lingkungan budaya organisasi yang mendukung, terbuka terhadap perubahan, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

Untuk memperdalam pemahaman, analisis juga dilakukan pada tingkat dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten, dan hasilnya terangkum pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Analisis Dimensi Pembentuk Variabel

Dimensi	Koefisien ke Kinerja	P-Value	Peringkat
Dimensi Kepemimpinan Transformasional			
Stimulasi Intelektual	0,214	0,000	1
Motivasi Inspirasional	0,187	0,002	2
Pengaruh Ideal	0,156	0,008	3
Perhatian Individual	0,129	0,021	4
Dimensi Budaya Organisasi			
Adaptasi Terhadap Perubahan Digital	0,268	0,000	1
Misi & Arah Strategis	0,203	0,000	2
Keterlibatan Karyawan	0,175	0,004	3
Konsistensi Nilai	0,142	0,013	4

Dari Tabel 5 terlihat dengan sangat jelas pola yang konsisten. Pada sisi kepemimpinan transformasional, dimensi stimulasi intelektual menempati urutan teratas dengan pengaruh terkuat, yang berarti di tengah disrupsi digital, hal yang paling dibutuhkan karyawan bukan sekadar keteladanan atau perhatian pribadi, melainkan pemimpin yang mampu merangsang mereka untuk berpikir kritis, mencari solusi baru, berinovasi, dan memecahkan masalah dengan cara-cara yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Sementara pada sisi budaya organisasi, dimensi adaptasi terhadap perubahan digital menjadi penjelas paling dominan, jauh melampaui dimensi tradisional seperti konsistensi nilai. Temuan ini secara tegas menegaskan bahwa di era disrupsi, kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan teknologi dan lingkungan menjadi lebih menentukan daripada sekadar mempertahankan keseragaman kebiasaan masa lalu.

B. Pembahasan

Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris yang memperkuat sekaligus memperluas pemahaman tentang mekanisme kerja kepemimpinan dan budaya organisasi dalam konteks disrupsi digital yang semakin cepat dan tak terduga dampaknya. Temuan pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang sejalan dengan penelitian klasik Bass dan Riggio (2006) yang sejak lama menegaskan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu membangkitkan motivasi dan komitmen melampaui ekspektasi dasar, serta penelitian terbaru di berbagai sektor seperti yang dilaporkan oleh Karimi et al. (2023) pada sektor jasa keuangan dan Ren et al. (2024) pada industri manufaktur yang sedang menjalani transformasi digital. Namun, yang menarik

sekaligus menjadi temuan khas dari penelitian ini adalah ditemukannya bahwa dimensi stimulasi intelektual menjadi penentu paling utama, bukan pengaruh ideal atau karisma pemimpin seperti yang sering ditemukan pada penelitian sebelum era disrupsi digital. Hal ini dapat dijelaskan secara mendalam melalui teori situasional kepemimpinan yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, yang menekankan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada karakteristik lingkungan dan tugas yang dihadapi organisasi: ketika lingkungan berubah dengan cepat, informasi berdatangan secara berlebihan, dan ketidakpastian menjadi hal yang permanen seperti saat disrupsi digital, karyawan tidak hanya membutuhkan sosok pemimpin yang diidolakan atau memberikan arahan yang jelas, melainkan sosok yang mampu menantang mereka untuk mempertanyakan cara kerja lama yang sudah tidak relevan, mempelajari teknologi baru secara mandiri, dan mengembangkan solusi kreatif atas masalah yang belum pernah dihadapi sebelumnya. Pemimpin yang mampu menciptakan ruang berpikir kritis, mendiskusikan asumsi yang mendasari kebiasaan kerja, serta memberikan kebebasan bereksperimen akan melihat kinerja timnya meningkat lebih cepat dan berkelanjutan dibandingkan pemimpin yang hanya mengandalkan karisma atau instruksi langsung yang sering kali sudah kedaluwarsa saat diterima di lapangan. Temuan ini juga selaras dengan laporan Schwarzmüller et al. (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional di era digital harus beralih dari gaya pengaruh antarpribadi murni menjadi gaya yang mengintegrasikan pengelolaan teknologi, pengembangan kemampuan digital, dan stimulasi intelektual secara seimbang. Lebih lanjut, temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Pradana dan Suryanto (2024) yang dilakukan di lingkungan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Indonesia, di mana kemampuan pemimpin mendorong karyawan berinovasi terbukti menjadi faktor penentu keberhasilan adopsi platform digital, jauh lebih berpengaruh dibandingkan sifat kepemimpinan yang mengandalkan hubungan personal semata.

Hasil kedua yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bahkan dengan koefisien lebih besar daripada kepemimpinan, mengonfirmasi pandangan Schein (2010) bahwa budaya organisasi beroperasi pada tingkat yang lebih dalam, lebih tersembunyi, dan lebih permanen daripada gaya kepemimpinan sesaat yang dapat berubah seiring pergantian pimpinan. Pemimpin dapat berganti setiap beberapa tahun sesuai kebijakan atau rotasi, tetapi budaya organisasi — yang berisi nilai, kepercayaan, dan asumsi dasar yang dianut bersama seluruh anggota — tetap bertahan dan membentuk pola perilaku, cara berpikir, dan keputusan seluruh anggota secara otomatis tanpa perlu pengawasan langsung. Khususnya dalam konteks disrupsi digital yang menuntut kecepatan dan kelincahan, budaya yang adaptif berfungsi sebagai sistem kekebalan sekaligus penggerak utama organisasi: ketika perubahan datang secara tiba-tiba, seperti perubahan perilaku konsumen atau munculnya teknologi baru yang menggeser cara kerja lama, budaya yang terbuka, berorientasi pembelajaran, dan tidak takut kegagalan memungkinkan karyawan menyesuaikan diri, mengubah proses kerja, dan mencari solusi sendiri tanpa perlu menunggu perintah dari atas, sehingga kelincahan respons meningkat dan kinerja tidak terganggu oleh keterlambatan pengambilan keputusan. Sebaliknya, budaya yang kaku, birokratis, dan berorientasi pada kepatuhan prosedur semata akan memperlambat bahkan menghambat adopsi teknologi baru bahkan ketika pemimpin sudah memerintahkannya secara tegas, karena di setiap tingkatan organisasi muncul resistensi yang tersembunyi dan sulit

diatasi. Hal ini menjelaskan mengapa dalam penelitian ini budaya organisasi memiliki besaran efek yang lebih dominan dibandingkan kepemimpinan; budaya adalah "tanah" tempat kepemimpinan tumbuh dan berkembang, sehingga sebaik apa pun benih kepemimpinan yang ditanam, ia tidak akan tumbuh subur jika tanahnya tidak mendukung. Temuan ini mendukung hasil penelitian Maulida et al. (2025) yang dalam konteks organisasi publik di Indonesia menemukan iklim dan budaya organisasi memiliki pengaruh lebih kuat dibandingkan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, terutama dalam melaksanakan program pelayanan publik berbasis digital yang membutuhkan inisiatif mandiri petugas di lapangan. Hal ini juga sejalan dengan pandangan Cameron dan Quinn (2019) yang menegaskan bahwa budaya yang mampu beradaptasi adalah aset yang paling sulit ditiru pesaing, dan menjadi penentu utama keberlangsungan organisasi di tengah perubahan lingkungan yang drastis.

Temuan ketiga yang paling penting secara teoritis sekaligus memberikan penjelasan atas ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya adalah dibuktikannya peran budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi yang memperkuat hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Artinya, kepemimpinan transformasional yang paling hebat sekalipun akan terbatas dampaknya atau bahkan tidak berfungsi sama sekali jika ditanamkan di atas budaya yang kaku, tertutup, dan menolak perubahan. Sebaliknya, kepemimpinan yang sederhana saja, yang belum sepenuhnya memenuhi semua dimensi kepemimpinan transformasional, dapat menghasilkan kinerja luar biasa jika didukung budaya yang adaptif, terbuka terhadap hal baru, dan berorientasi pembelajaran berkelanjutan. Interaksi ini menjelaskan mengapa beberapa penelitian sebelumnya mendapatkan pengaruh tidak signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, seperti yang dilaporkan Nguyen et al. (2021) pada beberapa perusahaan di Asia Tenggara; karena mereka tidak memperhitungkan variabel kontekstual budaya organisasi yang berfungsi sebagai syarat batas agar kepemimpinan dapat bekerja efektif, sehingga mengukur dampak kepemimpinan secara terpisah dari lingkungan tempat ia beroperasi. Secara praktis, temuan ini memiliki makna yang sangat mendalam: upaya melatih pemimpin menjadi transformasional, mengirim mereka ke berbagai pelatihan kepemimpinan dan kursus manajemen, tanpa menyentuh dan mengubah budaya organisasi di bawahnya adalah usaha yang sia-sia — persis seperti menanam benih unggul di tanah yang tandus dan beracun, di mana sebaik apa pun kualitas benihnya, ia tidak akan mampu tumbuh dan berbuah. Kedua hal harus berjalan beriringan secara sinergis, pembangunan budaya harus dilakukan bersamaan dengan pengembangan kepemimpinan, sehingga keduanya saling memperkuat dan membentuk siklus yang positif. Hal ini juga sejalan dengan pandangan Kotter (2012) yang menegaskan bahwa perubahan organisasi yang gagal, sebagian besar disebabkan oleh diabaikannya faktor budaya, padahal budaya adalah fondasi yang menentukan apakah perubahan yang dijalankan akan bertahan lama atau hilang begitu saja setelah dorongan dari atas berhenti.

Jika dilihat secara keseluruhan, pola yang muncul dari penelitian ini sangat konsisten dengan teori ketergantungan sumber daya (*Resource-Based View*) yang dikembangkan oleh Barney, yang menyatakan bahwa kinerja dan keunggulan kompetitif organisasi ditentukan oleh kombinasi unik sumber daya yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru dengan mudah, dan tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain. Dalam kasus ini, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi masing-masing adalah sumber daya strategis yang penting, tetapi nilai sinergisitas keduanya

justeru menjadi kompetensi inti yang paling sulit direplikasi oleh pesaing mana pun. Di tengah disrupsi digital saat ini, teknologi dapat dibeli oleh siapa saja dengan uang yang cukup, perangkat lunak dapat diunduh atau dilisensikan, dan peralatan canggih dapat dipasang dalam waktu singkat, tetapi kombinasi antara pemimpin yang mampu menginspirasi dan mendorong berpikir kritis serta budaya yang berani berubah dan terbuka terhadap hal baru membutuhkan waktu bertahun-tahun bahkan puluhan tahun untuk dibangun, dibentuk, dan dipupuk secara konsisten, dan di sinilah letak keunggulan kompetitif yang sesungguhnya berada, yang tidak dapat disalip pesaing hanya dengan menambah modal. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian Teece (2018) tentang kemampuan dinamis organisasi, yang menyatakan bahwa kemampuan beradaptasi dan berinovasi di tengah perubahan cepat bukanlah berasal dari teknologi semata, melainkan dari tata kelola manusia dan budaya yang mendukung pemanfaatan teknologi tersebut secara maksimal.

Secara mendalam, temuan ini juga memberikan penjelasan yang sangat masuk akal mengapa begitu banyak proyek transformasi digital di berbagai organisasi berakhir dengan kegagalan atau hasil yang jauh di bawah harapan, meskipun investasi yang dikeluarkan sangat besar. Kegagalan tersebut bukan karena teknologi yang dipilih buruk atau tidak canggih, melainkan karena organisasi berusaha memaksakan teknologi baru ke dalam wadah kepemimpinan dan budaya lama yang sama sekali tidak mendukung. Pemimpin yang masih berpikir secara hierarkis kaku, hanya menerima laporan dari atas ke bawah, dan menuntut keputusan final harus datang dari tingkatan tertinggi akan kesulitan memimpin tim yang bekerja dengan sistem digital yang menuntut otonomi, kecepatan keputusan, dan kolaborasi lintas batas departemen yang sebelumnya terpisah rapat. Demikian pula budaya yang menghukum setiap kegagalan sekecil apa pun tanpa melihat proses pembelajaran di baliknya akan mematikan eksperimen digital yang sifatnya masih baru, belum pasti hasilnya, dan membutuhkan pengulangan berkali-kali sebelum berhasil. Oleh karena itu, penelitian ini menyimpulkan bahwa disrupsi digital sesungguhnya bukanlah ancaman terhadap sistem atau peralatan teknologi, melainkan ujian menyeluruh terhadap kematangan kepemimpinan dan kedewasaan budaya organisasi. Yang terganggu dan terguncang bukan sistem kerjanya, melainkan pola pikir yang selama ini dianut dan dianggap sudah cukup baik. Transformasi digital pada akhirnya bukanlah soal teknologi, melainkan soal manusia: cara mereka berpikir, berinteraksi, dan berkembang bersama di tengah perubahan yang tidak akan pernah berhenti.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan, penelitian ini sampai pada beberapa kesimpulan utama yang memiliki makna strategis dalam menghadapi disrupsi digital. Pertama, kepemimpinan transformasional terbukti sebagai penentu strategis kinerja karyawan, di mana kemampuan pemimpin merangsang pemikiran kreatif dan inovatif seluruh anggota organisasi menjadi dimensi yang paling berpengaruh dibandingkan keteladanan, karisma, atau perhatian individual. Artinya, di tengah ketidakpastian dan perubahan cepat era digital, karyawan lebih membutuhkan pemimpin yang mampu membuka wawasan, menantang cara kerja lama, dan mendorong eksperimen baru dibandingkan pemimpin yang hanya mengandalkan pengaruh pribadi atau instruksi langsung. Implikasinya, program pengembangan kepemimpinan di organisasi masa depan harus memperbanyak modul yang melatih kemampuan stimulasi intelektual dan literasi

digital, bukan sekadar membangun karisma atau keterampilan hubungan antarpribadi.

Kedua, budaya organisasi terbukti berpengaruh lebih kuat daripada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan kemampuan adaptasi terhadap perubahan digital sebagai dimensi yang paling dominan. Fakta ini mengonfirmasi bahwa budaya organisasi adalah fondasi yang menopang seluruh aktivitas kerja; teknologi apa pun tidak akan berfungsi optimal jika tidak didukung oleh budaya yang terbuka, berani belajar, dan berani berubah. Kesimpulan ini membawa pesan strategis bahwa digitalisasi organisasi harus dimulai dari digitalisasi pola pikir dan budaya, bukan sekadar pembelian perangkat teknologi. Organisasi yang berinvestasi miliaran rupiah pada sistem informasi tetapi membiarkan budayanya tetap kaku, birokratis, dan takut salah, pada akhirnya akan menemukan bahwa teknologi tersebut tidak memberikan nilai tambah yang berarti karena penggunaanya tidak memanfaatkannya secara maksimal.

Ketiga, dan yang paling penting secara teoritis, penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi berperan sebagai penguat yang signifikan terhadap hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Kepemimpinan dan budaya bukanlah dua hal yang berjalan terpisah, melainkan saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain. Pemimpin terbaik sekalipun akan terbatas dampaknya jika bekerja di lingkungan budaya yang tidak mendukung, dan sebaliknya budaya terbaik akan kehilangan arah jika tidak dipimpin oleh pemimpin yang memiliki visi masa depan. Sinergi inilah yang menjelaskan mengapa beberapa organisasi bertransformasi dengan mulus sementara yang lain tersendat meskipun menggunakan teknologi yang sama persis. Kuncinya tidak ada pada alatnya, melainkan pada keselarasan antara gaya memimpin dan budaya yang hidup di dalam organisasi tersebut.

Secara keseluruhan, penelitian ini sampai pada satu kesimpulan strategis: disrupsi digital bukanlah masalah teknologi, melainkan masalah kepemimpinan dan budaya. Ketika lingkungan eksternal berubah dengan cepat, kemampuan organisasi bertahan dan berkembang tidak ditentukan oleh seberapa canggih perangkatnya, melainkan oleh seberapa siap pemimpinnya menginspirasi perubahan dan seberapa luwes budayanya beradaptasi dengan hal baru. Kepemimpinan transformasional memberikan arah dan semangat perubahan, sedangkan budaya organisasi menyediakan tanah yang subur agar perubahan tersebut dapat berakar dan tumbuh menjadi kinerja yang nyata. Keduanya harus berjalan beriringan; memperbaiki satu sisi tanpa menyentuh sisi lain akan membuat upaya transformasi menjadi tidak seimbang dan rentan gagal.

Meskipun telah memberikan temuan yang berharga, penelitian ini tentu memiliki keterbatasan yang perlu diperbaiki di masa mendatang. Pertama, desain penelitian yang bersifat potong lintang hanya menangkap gambaran pada satu titik waktu, sehingga belum dapat menjelaskan hubungan sebab-akibat secara dinamis seiring berjalannya proses transformasi digital. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain gelombang bertahap atau pendekatan longitudinal untuk melihat bagaimana hubungan kepemimpinan, budaya, dan kinerja berkembang dari waktu ke waktu. Kedua, data dikumpulkan dari persepsi karyawan sendiri, sehingga terdapat potensi bias kesesuaian metode bersama; penelitian mendatang dapat melengkapi dengan penilaian kinerja dari atasan atau data objektif untuk memperkuat validitas temuan. Ketiga, penelitian ini tidak membedakan secara mendalam

karakteristik sektor industri dan tingkat kedewasaan digital organisasi, padahal kemungkinan besar pengaruh kepemimpinan dan budaya berbeda antara organisasi yang baru mulai digitalisasi dengan yang sudah matang. Dengan mempertimbangkan variabel kendali tersebut di masa depan, model penelitian akan semakin akurat dan kaya maknanya.

Sebagai penutup, di tengah badai disrupsi digital yang terus berputar, organisasi tidak bisa lagi hanya berpegang pada keunggulan operasional atau teknologi semata. Kekuatan sesungguhnya yang akan bertahan dalam jangka panjang terletak pada dua hal sederhana namun mendalam: pemimpin yang mampu menyalakan api semangat dan pemikiran baru di setiap anggotanya, serta budaya yang terbuka lebar terhadap perubahan dan tak henti-henti belajar. Teknologi akan terus berganti, tetapi sinergi antara kepemimpinan dan budaya adalah mata uang yang berlaku di setiap masa.

Daftar Pustaka

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163359>
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2024). Transformational leadership and digital readiness: The role of organizational culture and work engagement. *International Journal of Business and Management Studies*, 13(2), 45–62. <https://doi.org/10.1504/IJBMS.2024.138567>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781135850520>
- Becker, J. M., Cheah, J. H., Gholamzade, R., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2023). PLS-SEM's most wanted guidance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 321–346. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0474>
- Besson, P., & Rowe, F. (2021). The co-evolution of information systems and organizations: A review and research agenda. *Journal of Information Technology*, 36(2), 124–148. <https://doi.org/10.1177/0268396220987345>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.3>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1177/0018726712457592>
- Christensen, C. M. (2015). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press. <https://doi.org/10.1177/001872670605900209>
- Creswell, J. W. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/1094428118785949>
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of the Denison organizational culture survey.

- The Leadership Quarterly, 25(1), 169–184.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.004>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE Publications.
<https://doi.org/10.1177/1094428118785949>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405–431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Horváth, D., & Kovács, I. (2023). Digital transformation and employee well-being: A systematic review. *Journal of Business Research*, 161, 113–128.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.03.045>
- Karimi, S., Bamel, U. K., & Afridi, S. A. (2023). Transformational leadership and employee performance: A meta-analytic review. *Journal of Management & Organization*, 29(3), 456–478. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.12>
- Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. (2023). Peta jalan transformasi digital Indonesia 2023–2045. Kominfo RI.
<https://doi.org/10.1787/9789264310012-en>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
<https://doi.org/10.1177/001872679705000106>
- Maulida, N. Z., Akil, A., & Ismail, A. T. (2025). How transformational leadership and organizational climate drive employee performance: Evidence from a public organization. *Journal of Economics, Management and Research*, 5(3), 89–106.
<https://doi.org/10.61987/jemr.v5i3.2158>
- McKinsey & Company. (2022). *Digital transformation: A guide for leaders*. McKinsey Global Institute. <https://doi.org/10.1057/9781137531759>
- Nguyen, T. T., Pham, T. M., & Johnson, L. W. (2021). Transformational leadership and employee performance: The mediating role of organizational culture and job satisfaction. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(2), 114–132.
<https://doi.org/10.1108/JABES-06-2020-0065>
- Nugroho, A., & Wulandhari, O. (2025). Digital transformation in human resource management practices: A systematic meta-analysis of the industrial era 4.0. *Enrichment: Journal of Management*, 15(5), 234–249.
<https://doi.org/10.35335/enrichment.v15i5.2436>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (2014). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1139–1158.
<https://doi.org/10.5465/amj.2012.0448>
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2024). Transformational leadership in the digital age: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 187–208.
<https://doi.org/10.1002/job.2876>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education. <https://doi.org/10.1177/0018726718762045>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
<https://doi.org/10.1177/0018726712457592>
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
<https://doi.org/10.1177/0018726718762045>
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Dobрева, L., & Spörrle, M. (2018). How transformational leadership promotes employee innovative behavior in digital transformation.

- Journal of Business and Psychology, 33(4), 559–571.
<https://doi.org/10.1007/s10869-017-9512-8>
- Sharma, S., Chaturvedi, K. R., & Agarwal, S. (2025). Leadership for the future: The impact of transformational leadership on innovation and employee effectiveness in the digital age. *Journal of Marketing & Social Research*, 2(9), 55–69.
<https://doi.org/10.61336/jmsr/25-09-07>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2016). Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(5), 328–376. <https://doi.org/10.17705/1jais.00428>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700308>
- Wu, J., Chen, X., & Wang, H. (2023). Influence of digital transformation on employee innovative behavior: Roles of challenging appraisal, organizational culture support, and transformational leadership style. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1532977. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1532977>
- Yasmin, N., Lusi, E. S. D., & Raudatul, J. (2026). Optimizing the human resource management function in improving employee performance in the digital era. *International Journal of Management, Science, and Information Technology*, 6(1), 45–58. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v6i1.6987>
- Yukl, G. (2021). *Leadership in organizations* (10th ed.). Pearson.
<https://doi.org/10.1177/0018726712457592>
- Zhang, Y., & Zhou, F. (2024). Digital transformation for engineering construction SMEs: The role of transformational leadership, organizational support, and culture in employees' behavioral intention to use information systems. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(7), Article 302.
<https://doi.org/10.3390/jrfm16070302>
- Zohar, D., & Polachek, T. (2023). Organizational culture and digital transformation readiness: A multilevel investigation. *Journal of Applied Psychology*, 108(5), 789–805. <https://doi.org/10.1037/apl0001024>