



Analisis Peran Kepemimpinan Digital dan Inovasi Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan Perusahaan Modern Indonesia

Panji Hendrarso¹, Heru Wicaksono²

Program Studi Ilmu Administrasi Negara¹, Fakultas Ilmu Administrasi, Institut Kemandirian Nusantra, Indonesia¹⁻²

Email Korespondensi: panjihendrarso1963@gmail.com

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026

Article Accepted: 22 Maret 2026, Article published: 30 Juni 2026

ABSTRACT

Digital transformation has altered the architecture of work, decision-making, coordination, and innovation in modern companies. This study analyzes how digital leadership and organizational innovation contribute to employee productivity in Indonesian companies and identifies the conditions that strengthen or constrain their effects. The research applies an integrative literature review of 20 peer-reviewed journal articles published between 2021 and 2025. Literature was selected according to relevance, methodological clarity, publication recency, and direct discussion of digital leadership, organizational innovation, employee performance, innovative work behavior, or productivity. The synthesis shows that digital leadership improves productivity by creating digital direction, accelerating communication, empowering employees, supporting data-based decisions, and strengthening learning. Organizational innovation translates these leadership capabilities into redesigned work processes, collaborative structures, knowledge integration, and employee experimentation. The effects are mediated by digital transformation, job crafting, work engagement, knowledge sharing, psychological safety, and innovative work behavior. Digital competence, organizational culture, technological readiness, task-technology fit, employee well-being, and governance strengthen the relationship, whereas resistance to change, digital overload, skill gaps, fragmented systems, and weak coordination inhibit it. The study proposes a staged implementation framework that combines leadership development, innovation governance, capability building, process redesign, and balanced productivity measurement.

Keywords: Digital leadership; Organizational innovation; Employee productivity; Digital transformation; Indonesian companies.

ABSTRAK

Transformasi digital telah mengubah arsitektur pekerjaan, pengambilan keputusan, koordinasi, dan inovasi pada perusahaan modern. Penelitian ini menganalisis peran kepemimpinan digital dan inovasi organisasi terhadap produktivitas karyawan perusahaan Indonesia serta mengidentifikasi kondisi yang memperkuat atau membatasi pengaruh keduanya. Penelitian menggunakan kajian literatur integratif terhadap 20 artikel jurnal ilmiah terbitan 2021–2025. Literatur dipilih berdasarkan relevansi, kejelasan metode, kebaruan, serta pembahasan langsung mengenai kepemimpinan digital, inovasi organisasi, kinerja karyawan, perilaku kerja inovatif, atau produktivitas. Hasil sintesis menunjukkan bahwa kepemimpinan digital meningkatkan produktivitas melalui pembentukan arah digital, percepatan komunikasi, pemberdayaan karyawan, pengambilan keputusan berbasis

data, dan penguatan pembelajaran. Inovasi organisasi menerjemahkan kemampuan kepemimpinan tersebut menjadi desain ulang proses kerja, struktur kolaboratif, integrasi pengetahuan, dan ruang eksperimen karyawan. Pengaruhnya dimediasi oleh transformasi digital, job crafting, keterikatan kerja, berbagi pengetahuan, keamanan psikologis, dan perilaku kerja inovatif. Kompetensi digital, budaya organisasi, kesiapan teknologi, kesesuaian tugas-teknologi, kesejahteraan karyawan, dan tata kelola memperkuat hubungan, sedangkan resistensi perubahan, beban digital, kesenjangan keterampilan, fragmentasi sistem, dan koordinasi yang lemah menghambatnya. Penelitian menghasilkan kerangka implementasi bertahap yang mengintegrasikan pengembangan kepemimpinan, tata kelola inovasi, peningkatan kapabilitas, desain ulang proses, dan pengukuran produktivitas yang seimbang.

Kata Kunci: *Kepemimpinan digital; Inovasi organisasi; Produktivitas karyawan; Transformasi digital; Perusahaan Indonesia.*

PENDAHULUAN

Perusahaan modern Indonesia beroperasi dalam lingkungan yang ditandai oleh percepatan teknologi, perubahan preferensi pelanggan, pekerjaan hibrida, penggunaan kecerdasan buatan, serta peningkatan ketergantungan pada data. Transformasi digital merupakan proses perubahan mendasar dalam organisasi yang dipicu oleh penggunaan teknologi digital untuk memperbarui cara kerja dan menghasilkan nilai baru (Gong & Ribiere, 2021). Transformasi digital telah mengubah cara perusahaan mengelola strategi, proses, struktur organisasi, inovasi, dan hubungan kerja dalam lingkungan bisnis modern (Kraus et al., 2022). Perubahan tersebut membuat produktivitas tidak lagi hanya ditentukan oleh intensitas kerja atau pengawasan langsung. Produktivitas semakin bergantung pada kecepatan memperoleh informasi, kualitas koordinasi, kemampuan memanfaatkan teknologi, pembelajaran, dan kapasitas karyawan untuk memperbaiki cara kerja. Perusahaan yang mampu menggabungkan teknologi dengan kepemimpinan dan inovasi organisasi dapat menghasilkan keluaran lebih tinggi dengan penggunaan waktu dan sumber daya yang lebih efisien.

Produktivitas karyawan merupakan kemampuan menghasilkan keluaran yang bernilai dengan memperhatikan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi, dan keberlanjutan kerja. Pemaknaan ini lebih luas daripada jumlah tugas yang diselesaikan. Produktivitas juga mencakup kemampuan memecahkan masalah, mengurangi kesalahan, belajar, bekerja sama, dan menghasilkan perbaikan. Dalam organisasi berbasis pengetahuan, nilai karyawan sering muncul dari keputusan, kreativitas, serta pertukaran pengetahuan yang tidak selalu terlihat melalui ukuran output sederhana.

Adopsi teknologi tidak otomatis meningkatkan produktivitas. Sistem digital dapat mempercepat proses ketika sesuai dengan kebutuhan tugas dan dipahami pengguna. Teknologi juga dapat menambah beban ketika aplikasi terfragmentasi, informasi berlebihan, atau prosedur digital hanya menggandakan proses manual. Kontradiksi tersebut menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan organisasi menentukan apakah digitalisasi menjadi sumber produktivitas atau sumber friksi kerja. Kepemimpinan digital dibutuhkan untuk membentuk arah, menetapkan

prioritas, mengelola perubahan, dan menciptakan kondisi agar karyawan dapat menggunakan teknologi secara produktif. Perubahan teknologi menciptakan peluang dan tantangan baru terhadap cara organisasi mengatur pekerjaan, menjalankan kepemimpinan, dan membangun hubungan kerja dalam lingkungan digital (Stana et al., 2024).

Kepemimpinan digital merupakan kemampuan pemimpin menggabungkan visi bisnis, pemahaman teknologi, orientasi manusia, kemampuan adaptasi, dan tata kelola perubahan. Pemimpin digital tidak harus menjadi ahli teknis, tetapi harus mampu memahami implikasi teknologi, memilih prioritas, memfasilitasi kolaborasi, dan menjaga kepercayaan. López-Figueroa et al. (2025) menyimpulkan bahwa kepemimpinan digital membutuhkan kompetensi teknologi sekaligus kompetensi berpusat pada manusia. Sacavém et al. (2025) menegaskan bahwa pemimpin mempunyai peran penting dalam mempercepat adopsi teknologi dan membangun orientasi inovasi.

Dalam konteks kerja, kepemimpinan digital dapat meningkatkan produktivitas melalui beberapa mekanisme. Arah digital mengurangi ambiguitas. Komunikasi digital mempercepat koordinasi. Pemberdayaan meningkatkan inisiatif. Dukungan pembelajaran memperkecil kesenjangan keterampilan. Penggunaan data meningkatkan kualitas keputusan. Qiao et al. (2024) menemukan bahwa transformasi digital memediasi hubungan kepemimpinan digital dengan kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan baru menghasilkan keluaran ketika diterjemahkan menjadi perubahan proses, sistem, dan perilaku kerja.

Inovasi organisasi merupakan perubahan yang direncanakan pada struktur, proses, praktik manajemen, sistem pengetahuan, desain pekerjaan, dan mekanisme kolaborasi. Inovasi organisasi berbeda dari inovasi produk karena objek utamanya adalah cara organisasi bekerja. Perusahaan dapat menerapkan tim lintas fungsi, keputusan yang lebih terdesentralisasi, proses kerja lincah, platform kolaborasi, sistem penghargaan berbasis pembelajaran, dan mekanisme eksperimen. Perubahan tersebut dapat meningkatkan produktivitas dengan mengurangi lapisan birokrasi, mempercepat penyelesaian masalah, dan memanfaatkan pengetahuan karyawan.

Hubungan kepemimpinan digital, inovasi organisasi, dan produktivitas bersifat saling bergantung. Kepemimpinan digital memberikan arah dan legitimasi. Inovasi organisasi mengubah arah tersebut menjadi rutinitas dan proses. Karyawan kemudian menyesuaikan tugas, berbagi pengetahuan, melakukan eksperimen, dan menghasilkan perbaikan. Wang et al. (2025) memperlihatkan bahwa job crafting menjembatani pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja inovatif karyawan. Hassan et al. (2025) menunjukkan bahwa koordinasi antartim memediasi hubungan e-leadership dan inovasi strategis.

Literatur masih memiliki beberapa keterbatasan. Sebagian penelitian memusatkan perhatian pada transformasi digital di tingkat organisasi, sedangkan penelitian lain menilai perilaku inovatif atau kinerja individu. Penggabungan kepemimpinan digital dan inovasi organisasi sebagai dua penggerak produktivitas belum dibahas secara memadai dalam konteks perusahaan Indonesia. Produktivitas

juga sering diperlakukan sebagai hasil langsung, padahal pengaruhnya berlangsung melalui pembelajaran, koordinasi, keterikatan, job crafting, dan inovasi proses.

Penelitian ini merumuskan tiga masalah. Kajian menganalisis mekanisme kepemimpinan digital dalam meningkatkan produktivitas karyawan perusahaan modern Indonesia. Kajian menjelaskan bagaimana inovasi organisasi menerjemahkan arahan dan kapabilitas digital menjadi peningkatan proses serta hasil kerja. Kajian juga mengidentifikasi faktor yang memperkuat maupun menghambat pengaruh kepemimpinan digital dan inovasi organisasi terhadap produktivitas.

Penelitian bertujuan membangun sintesis konseptual yang menghubungkan tingkat kepemimpinan, organisasi, dan individu. Kontribusi teoretis terletak pada integrasi perspektif kepemimpinan digital, kapabilitas dinamis, desain organisasi, dan perilaku kerja inovatif. Kontribusi praktis berupa kerangka implementasi bertahap yang dapat digunakan perusahaan Indonesia untuk mengembangkan pemimpin digital, membangun sistem inovasi, melindungi kesejahteraan karyawan, dan mengukur produktivitas secara seimbang.

METODE

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui kajian literatur integratif. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan penggabungan hasil empiris, kajian sistematis, dan pengembangan konseptual mengenai kepemimpinan digital, inovasi organisasi, serta produktivitas karyawan. Kajian integratif sesuai untuk topik yang berkembang cepat dan menggunakan istilah yang beragam, seperti digital leadership, e-leadership, organizational innovation, digital transformation, innovative work behavior, employee performance, dan productivity. Objek kajian terdiri atas 20 artikel jurnal ilmiah yang diterbitkan pada periode 2021–2025. Artikel dipilih dari jurnal internasional dan nasional yang memiliki proses penelaahan sejawat. Pemilihan mempertimbangkan hubungan langsung dengan variabel penelitian, kejelasan metode, ketersediaan temuan, kebaruan, dan kontribusi terhadap mekanisme pengaruh. Artikel yang hanya membahas teknologi secara teknis, tidak melibatkan konteks organisasi, atau tidak menjelaskan implikasi terhadap karyawan tidak digunakan sebagai sumber utama. Penelusuran dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci digital leadership, e-leadership, organizational innovation, employee productivity, employee performance, digital transformation, innovative work behavior, job crafting, knowledge sharing, psychological safety, digital culture, dan organizational agility. Proses seleksi dilakukan melalui pemeriksaan judul, abstrak, tujuan, metode, sampel, temuan, dan relevansi terhadap rumusan masalah. Literatur juga dibandingkan berdasarkan konteks industri, tingkat analisis, variabel mediasi, dan kondisi moderasi. Analisis dilaksanakan melalui pengkodean tematik. Tema pertama mencakup karakteristik dan perilaku kepemimpinan digital. Tema kedua mencakup bentuk inovasi organisasi dan pengaruhnya terhadap proses kerja. Tema ketiga mencakup mekanisme individual berupa keterikatan, job crafting, pembelajaran, berbagi pengetahuan, keamanan psikologis, serta perilaku inovatif. Tema keempat mencakup faktor organisasi dan teknologi yang memperkuat atau membatasi produktivitas. Hasil pengkodean

kemudian disusun menjadi jalur pengaruh dan rekomendasi implementasi. Keabsahan sintesis dijaga melalui perbandingan lintas penelitian, penggunaan sumber terkini, penelusuran kesesuaian antara temuan dan kesimpulan, serta pencatatan perbedaan konteks. Penelitian ini bukan meta-analisis sehingga tidak menghitung ukuran efek gabungan. Hasilnya merupakan sintesis konseptual yang menunjukkan pola hubungan, mekanisme, dan kondisi yang dapat digunakan sebagai dasar penelitian empiris pada perusahaan Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian disusun berdasarkan tiga rumusan masalah. Pembahasan pertama menganalisis mekanisme kepemimpinan digital dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Pembahasan kedua menjelaskan peran inovasi organisasi dalam menerjemahkan arahan dan kapabilitas digital menjadi perbaikan proses serta hasil kerja. Pembahasan ketiga mengidentifikasi faktor yang memperkuat maupun menghambat pengaruh kepemimpinan digital dan inovasi organisasi terhadap produktivitas. Ketiga bagian tersebut menunjukkan bahwa produktivitas terbentuk melalui hubungan antara arah kepemimpinan, desain organisasi, teknologi, perilaku kerja, dan kondisi kontekstual perusahaan.

Mekanisme Kepemimpinan Digital dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan Arah Digital dan Penyelarasan Tujuan Kerja

Kepemimpinan digital meningkatkan produktivitas dengan membentuk arah yang menghubungkan teknologi dan tujuan bisnis. Karyawan memerlukan penjelasan mengenai alasan penggunaan sistem, perubahan proses, ukuran keberhasilan, dan kontribusi tugas terhadap strategi. Tanpa arah, adopsi teknologi cenderung dipahami sebagai tambahan administrasi. Pemimpin yang mampu menyusun narasi perubahan membantu karyawan melihat manfaat teknologi bagi pelanggan, kualitas, dan efektivitas kerja.

Arah digital perlu diterjemahkan ke dalam prioritas operasional. Organisasi harus membedakan teknologi yang kritis, eksperimental, dan pendukung. Prioritas mengurangi penyebaran perhatian serta mencegah investasi pada terlalu banyak aplikasi. Qiao et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memengaruhi kinerja melalui keberhasilan transformasi digital. Pengaruh tersebut menegaskan bahwa visi harus diikuti konfigurasi sistem, proses, dan sumber daya.

Penyelarasan juga membutuhkan indikator yang dapat dipahami. Produktivitas tidak cukup diukur melalui aktivitas daring, jumlah pesan, atau durasi akses. Pemimpin perlu menggunakan ukuran keluaran, kualitas, waktu siklus, kesalahan, kepuasan pengguna, dan pembelajaran. Ukuran berbasis hasil memberi ruang otonomi sekaligus menjaga akuntabilitas.

Komunikasi, Koordinasi, dan Kecepatan Keputusan

Teknologi komunikasi memungkinkan koordinasi lintas lokasi dan fungsi, tetapi efektivitasnya bergantung pada desain komunikasi yang diterapkan dalam tim virtual dan tim hibrida (Chamakiotis et al., 2021). Pemimpin digital menentukan kanal, ritme rapat, aturan dokumentasi, dan mekanisme eskalasi. Kejelasan tersebut

mengurangi duplikasi pesan dan waktu pencarian informasi. Hassan et al. (2025) memperlihatkan bahwa koordinasi antartim menjadi mekanisme yang menghubungkan e-leadership dengan inovasi strategis.

Koordinasi digital yang baik mempercepat keputusan karena informasi tersedia dan tanggung jawab jelas. Pemimpin dapat menggunakan dashboard untuk mengidentifikasi deviasi, hambatan, dan kapasitas. Keputusan tidak lagi menunggu laporan berlapis. Kendati demikian, dashboard harus didukung kualitas data dan konteks. Ketergantungan pada angka tanpa interpretasi dapat menghasilkan keputusan yang sempit.

Pada pekerjaan hibrida, komunikasi perlu menyeimbangkan sinkron dan asinkron. Rapat digunakan untuk masalah kompleks, sedangkan informasi rutin didokumentasikan. Praktik ini melindungi waktu fokus karyawan. Produktivitas meningkat ketika karyawan tidak terus-menerus berpindah perhatian akibat notifikasi dan rapat yang tidak relevan.

Pemberdayaan, Kepercayaan, dan Job Crafting

Kepemimpinan digital yang efektif tidak hanya mengontrol penggunaan teknologi, tetapi memberi ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan cara kerja. Pemberdayaan memungkinkan karyawan memodifikasi urutan tugas, alat, dan hubungan kerja selama hasil dan risiko tetap terkendali. Ruang tersebut penting karena karyawan memahami hambatan operasional secara langsung.

Wang et al. (2025) menemukan bahwa task crafting dan cognitive crafting memediasi hubungan kepemimpinan digital dengan kinerja inovatif. Pemimpin yang memberikan tujuan, akses informasi, dan dukungan mendorong karyawan menata ulang pekerjaan agar lebih sesuai dengan kemampuan serta kebutuhan. Penyesuaian tugas dapat menghilangkan aktivitas tidak bernilai, meningkatkan fokus, dan memperbaiki kualitas keluaran.

Kepercayaan harus disertai batas yang jelas. Organisasi perlu menetapkan standar keamanan, kualitas, dokumentasi, dan kepatuhan. Pemberdayaan tanpa tata kelola dapat menciptakan variasi proses yang sulit dikendalikan. Sebaliknya, kontrol berlebihan menurunkan inisiatif dan memperlambat respons.

Pembelajaran Digital dan Pengembangan Kompetensi

Perubahan teknologi membuat kompetensi cepat usang. Pemimpin digital perlu membangun pembelajaran berkelanjutan melalui pelatihan berbasis tugas, komunitas praktik, pendampingan, eksperimen, dan berbagi pengetahuan. Pelatihan yang hanya menjelaskan fitur aplikasi sering tidak menghasilkan perubahan perilaku. Pembelajaran perlu dikaitkan dengan masalah kerja dan indikator hasil.

López-Figueroa et al. (2025) menunjukkan bahwa kompetensi manusia, komunikasi, dan adaptasi sama pentingnya dengan pengetahuan teknologi. Pemimpin perlu membantu karyawan mengembangkan literasi data, pemecahan masalah, kolaborasi virtual, keamanan, dan kemampuan mengevaluasi keluaran kecerdasan buatan. Kompetensi tersebut membuat teknologi menjadi alat peningkatan keputusan, bukan pengganti penilaian profesional.

Pengembangan kompetensi juga mengurangi kecemasan terhadap perubahan. Karyawan lebih menerima sistem ketika memperoleh waktu belajar, dukungan, dan kesempatan melakukan kesalahan yang aman. Produktivitas jangka pendek mungkin menurun selama transisi, tetapi investasi pembelajaran mengurangi kesalahan dan ketergantungan pada bantuan dalam jangka panjang.

Kepemimpinan Berbasis Data dan Manajemen Kinerja

Pemimpin digital menggunakan data untuk mengidentifikasi pola, memprioritaskan masalah, dan memberikan umpan balik. Pada konteks UMKM, kepemimpinan digital dan penerapan sistem *e-performance* berpengaruh positif terhadap motivasi diri dan kinerja karyawan (Lahumuddin et al., 2024). Data dapat memperjelas beban kerja, keterlambatan, kualitas, dan kebutuhan dukungan. Manfaat tersebut muncul apabila indikator relevan dan dipahami karyawan. Penggunaan data untuk pengawasan mikro dapat menurunkan kepercayaan dan mendorong perilaku mengejar angka.

Manajemen kinerja digital perlu menggunakan pendekatan seimbang. Indikator kuantitas harus dipadukan dengan kualitas, kolaborasi, inovasi, dan keberlanjutan. Produktivitas tinggi yang dicapai melalui lembur berlebihan tidak dapat dipertahankan. Pemimpin perlu membedakan peningkatan kapasitas dari intensifikasi kerja.

Umpan balik sebaiknya bersifat cepat dan diagnostik. Dashboard digunakan untuk memulai percakapan tentang penyebab, bukan untuk memberi label. Ketika data menunjukkan penurunan hasil, pemimpin perlu menilai proses, alat, kompetensi, dan beban sebelum menyimpulkan masalah motivasi.

Tabel : 1 Mekanisme Kepemimpinan Digital terhadap Produktivitas Karyawan

Dimensi	Praktik Kepemimpinan	Mekanisme	Indikator Produktivitas
Arah digital	Prioritas dan sasaran digital	Mengurangi ambiguitas	Waktu siklus dan pencapaian hasil
Koordinasi	Kanal dan aturan komunikasi	Mengurangi friksi informasi	Kecepatan keputusan dan penyelesaian
Pemberdayaan	Otonomi dan dukungan eksperimen	Mendorong job crafting	Perbaikan proses dan kualitas
Pembelajaran	Pelatihan berbasis tugas	Meningkatkan kompetensi	Penurunan kesalahan dan kemandirian
Data	Dashboard dan umpan balik	Meningkatkan akurasi keputusan	Output, kualitas, dan efisiensi

Peran Inovasi Organisasi dalam Menerjemahkan Kapabilitas Digital menjadi Peningkatan Proses dan Hasil Kerja

Inovasi Proses dan Penyederhanaan Alur Kerja

Inovasi organisasi menerjemahkan kepemimpinan digital ke dalam perubahan konkret pada alur kerja. Digitalisasi meningkatkan kinerja perusahaan ketika kemampuan digital diterjemahkan ke dalam inovasi model bisnis dan pembaruan cara organisasi menciptakan nilai (Z. Wang et al., 2023). Perusahaan

perlu meninjau tahapan, otorisasi, perpindahan data, dan aktivitas yang tidak memberi nilai. Digitalisasi proses yang buruk hanya mempercepat pemborosan. Transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan adopsi teknologi, tetapi juga menuntut perubahan pada strategi, struktur organisasi, proses bisnis, dan cara perusahaan menciptakan nilai (Verhoef et al., 2021). Inovasi proses menghapus duplikasi, mengintegrasikan data, dan menetapkan pemilik proses.

Penyederhanaan meningkatkan produktivitas melalui penurunan waktu tunggu dan kesalahan serah terima. Karyawan dapat memusatkan perhatian pada pekerjaan bernilai tinggi. Transformasi digital yang berhasil membutuhkan perubahan proses dan bukan sekadar pengadaan perangkat. Hanelt et al. (2021) menempatkan perubahan struktur dan praktik organisasi sebagai bagian utama transformasi digital.

Perusahaan perlu melibatkan pengguna saat mendesain proses. Karyawan mengetahui pengecualian, kebutuhan pelanggan, dan hambatan yang tidak terlihat dari perspektif manajemen. Partisipasi meningkatkan kualitas desain sekaligus penerimaan perubahan.

Struktur Kolaboratif dan Tim Lintas Fungsi

Inovasi organisasi dapat berbentuk pengurangan sekat fungsi dan pembentukan tim lintas fungsi. Masalah pelanggan dan proses digital sering melibatkan teknologi, operasi, pemasaran, keuangan, serta sumber daya manusia. Struktur yang terlalu terkotak memperlambat penyelesaian karena masalah berpindah antarunit.

Tim lintas fungsi meningkatkan produktivitas ketika tujuan, peran, kewenangan, dan ritme kerja jelas. Koordinasi tidak boleh hanya bergantung pada hubungan informal. Organisasi perlu menyediakan platform bersama, dokumentasi keputusan, dan mekanisme penyelesaian konflik. Hassan et al. (2025) menunjukkan bahwa integrasi pengetahuan memperkuat manfaat koordinasi terhadap inovasi.

Kolaborasi tidak berarti semua orang terlibat dalam semua keputusan. Perusahaan perlu menerapkan prinsip minimum sufficient coordination. Hanya pihak yang memiliki informasi atau kewenangan relevan yang dilibatkan. Prinsip tersebut mencegah rapat berlebihan dan menjaga kecepatan.

Integrasi Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasi

Produktivitas karyawan meningkat ketika pengetahuan dapat ditemukan, digunakan kembali, dan diperbarui. Inovasi organisasi perlu membangun repositori, standar dokumentasi, komunitas praktik, dan proses pembelajaran setelah proyek. Pengetahuan yang tersimpan pada individu menciptakan ketergantungan dan risiko kehilangan.

Berbagi pengetahuan membutuhkan insentif dan keamanan psikologis. Kepemimpinan digital meningkatkan kreativitas karyawan melalui efikasi diri inovasi dan berbagi pengetahuan, sedangkan kesiapan teknologi memperkuat hubungan tersebut (Yang et al., 2025). Karyawan mungkin menahan pengetahuan ketika menganggapnya sebagai sumber kekuasaan atau takut dinilai. Pemimpin perlu mengakui kontribusi, melindungi ruang diskusi, dan memastikan kesalahan

digunakan untuk perbaikan. Sistem digital hanya menyediakan sarana; budaya menentukan apakah pengetahuan benar-benar mengalir.

Integrasi pengetahuan mempercepat penyelesaian masalah berulang. Karyawan tidak perlu memulai dari awal dan dapat mengadaptasi solusi. Produktivitas meningkat karena waktu pencarian dan eksperimen berulang berkurang, sedangkan kualitas keputusan meningkat.

Eksperimen, Perilaku Kerja Inovatif, dan Perbaikan Berkelanjutan

Inovasi organisasi memberikan ruang untuk menguji gagasan dalam skala terkendali. Eksperimen dapat berupa perubahan formulir, otomatisasi sederhana, penggunaan analitik, atau penataan ulang tugas. Organisasi perlu membedakan eksperimen berisiko rendah dan tinggi. Eksperimen berisiko rendah dapat diberi kewenangan lebih dekat kepada karyawan.

Perilaku kerja inovatif mencakup menghasilkan, mempromosikan, dan menerapkan ide. Kepemimpinan digital mendorong perilaku tersebut ketika karyawan memperoleh akses informasi, dukungan, dan sumber daya. Kepemimpinan yang memberikan dukungan, motivasi, dan ruang untuk mengenali peluang dapat memperkuat perilaku kerja inovatif karyawan (Kiran, 2025). Kepemimpinan transformasional meningkatkan kreativitas digital karyawan melalui penguatan efikasi diri kreatif serta pembelajaran eksploratif dan eksploitatif (Q. Wang & Shao, 2024). Zhu et al. (2022) menunjukkan hubungan kepemimpinan digital dengan kreativitas melalui job crafting dan person-organization fit. Wang et al. (2025) memperluas temuan tersebut pada kinerja inovatif.

Perbaikan berkelanjutan memerlukan mekanisme seleksi agar ide tidak berhenti sebagai usulan. Perusahaan dapat menggunakan forum inovasi, backlog perbaikan, sponsor manajemen, dan metrik manfaat. Ide dinilai berdasarkan dampak, biaya, risiko, dan kemudahan implementasi.

Inovasi Desain Pekerjaan dan Pengalaman Karyawan

Inovasi organisasi juga mencakup desain pekerjaan. Otomasi seharusnya mengurangi tugas repetitif dan meningkatkan ruang untuk analisis, interaksi, dan kreativitas. Apabila teknologi hanya meningkatkan target tanpa mengubah sumber daya, produktivitas dapat meningkat sementara tetapi diikuti kelelahan.

Desain pekerjaan perlu menjaga variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi, otonomi, dan umpan balik. Teknologi dapat memperkuat unsur tersebut melalui akses informasi dan fleksibilitas. Teknologi juga dapat melemahkannya ketika pekerjaan terfragmentasi menjadi tugas mikro dan diawasi secara berlebihan.

Kumari et al. (2025) menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta inovatif dan shared leadership memperbaiki pengalaman karyawan digital serta keluaran tim. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa produktivitas berkaitan dengan kualitas pengalaman kerja, bukan hanya efisiensi teknis.

Produktivitas sebagai Hasil Multidimensional

Inovasi organisasi dapat meningkatkan kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, fleksibilitas, dan kapasitas inovasi. Pengukuran produktivitas perlu sesuai jenis pekerjaan. Pekerjaan transaksi dapat dinilai melalui volume dan waktu. Pekerjaan pengetahuan memerlukan indikator kualitas keputusan, penyelesaian masalah, dan kontribusi pengetahuan.

Organisasi perlu menghindari productivity paradox pada tingkat mikro, yaitu penggunaan teknologi yang menambah aktivitas tanpa meningkatkan hasil. Jumlah email, tiket, atau dokumen tidak identik dengan produktivitas. Indikator perlu menghubungkan aktivitas dengan nilai bagi pelanggan dan tujuan organisasi.

Pengukuran multidimensional juga membantu menilai trade-off. Proses mungkin menjadi lebih cepat tetapi menghasilkan lebih banyak kesalahan. Output dapat meningkat tetapi kesejahteraan menurun. Keputusan perlu mempertimbangkan hasil jangka pendek dan kemampuan mempertahankan kinerja.

Faktor Penguat dan Penghambat Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Inovasi Organisasi terhadap Produktivitas

Kompetensi Digital dan Kesiapan Teknologi

Kompetensi digital memperkuat pengaruh kepemimpinan dan inovasi karena karyawan mampu menggunakan sistem, memahami data, dan menyelesaikan masalah. Kesenjangan kompetensi membuat sebagian karyawan bergantung pada rekan tertentu dan memperlambat proses. Pemetaan kompetensi perlu dilakukan berdasarkan tugas, bukan hanya jabatan.

Kesiapan teknologi mencakup infrastruktur, integrasi, keamanan, ketersediaan data, dan dukungan pengguna. Sistem yang lambat atau tidak terintegrasi menimbulkan pekerjaan ulang. Perusahaan Indonesia dengan variasi lokasi dan kualitas konektivitas perlu menyediakan solusi yang sesuai kondisi operasional.

Kesesuaian tugas-teknologi menjadi prinsip utama. Teknologi dipilih berdasarkan kebutuhan pengguna dan proses. Sistem yang kompleks tidak selalu lebih produktif. Kesederhanaan, reliabilitas, dan kemudahan dukungan sering menghasilkan nilai lebih tinggi.

Budaya Digital dan Keamanan Psikologis

Budaya digital memperkuat pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan karena mendukung pembelajaran, inovasi, kolaborasi, dan pemanfaatan teknologi dalam pekerjaan (Nugroho et al., 2024). Budaya bukan slogan, tetapi pola keputusan dan penghargaan. Karyawan akan menghindari eksperimen apabila kegagalan kecil dihukum atau ide tidak ditindaklanjuti.

Keamanan psikologis memungkinkan karyawan menyampaikan masalah, mengakui kesalahan, dan meminta bantuan. Kondisi tersebut penting dalam transformasi karena teknologi baru selalu menghasilkan ketidakpastian. Pemimpin perlu membedakan kesalahan akibat pembelajaran dengan kelalaian yang berulang.

Budaya data harus disertai etika. Karyawan perlu mengetahui data apa yang dikumpulkan, tujuan penggunaan, dan batas pemantauan. Transparansi mengurangi kecurigaan serta meningkatkan penerimaan sistem analitik dan kecerdasan buatan.

Resistensi Perubahan dan Kelelahan Digital

Resistensi tidak selalu mencerminkan sikap negatif. Karyawan dapat menolak karena pengalaman buruk, kekhawatiran kehilangan peran, beban belajar, atau ketidaksesuaian sistem. Organisasi perlu menggunakan resistensi sebagai informasi untuk memperbaiki desain perubahan.

Kelelahan digital muncul dari notifikasi, rapat daring, perpindahan aplikasi, dan tuntutan selalu tersedia. Kondisi tersebut menurunkan fokus dan kualitas keputusan. Pemimpin perlu menetapkan jam komunikasi, aturan notifikasi, dan waktu fokus. Produktivitas digital bergantung pada kemampuan mengelola perhatian.

Perusahaan perlu memantau beban perubahan. Terlalu banyak inisiatif simultan menurunkan kapasitas adopsi. Portofolio perubahan harus diprioritaskan dan dijadwalkan. Proyek yang tidak memberi nilai perlu dihentikan agar sumber daya tidak tersebar.

Tata Kelola, Keamanan, dan Akuntabilitas

Tata kelola memastikan inovasi tidak menimbulkan risiko yang tidak terkendali. Perusahaan perlu menetapkan pemilik data, hak akses, standar keamanan, prosedur pengadaan, dan evaluasi manfaat. Tata kelola yang terlalu berat memperlambat eksperimen, sedangkan tata kelola yang lemah meningkatkan risiko kebocoran dan ketergantungan vendor.

Penggunaan kecerdasan buatan membutuhkan pedoman validasi, privasi, transparansi, dan tanggung jawab keputusan. Karyawan harus memahami bahwa keluaran sistem perlu diperiksa. Produktivitas tidak boleh diperoleh dengan mengorbankan akurasi, hak pelanggan, atau kepatuhan.

Akuntabilitas juga diperlukan pada tingkat pimpinan. Pemimpin harus dinilai berdasarkan nilai bisnis dan adopsi yang sehat, bukan hanya peluncuran sistem. Evaluasi pascaimplementasi membantu mengidentifikasi manfaat, biaya tersembunyi, serta kebutuhan perbaikan.

Konteks Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan

Pengaruh kepemimpinan digital dan inovasi organisasi berbeda menurut industri, ukuran, kematangan, dan jenis pekerjaan. Perusahaan manufaktur menekankan integrasi produksi, kualitas, dan keselamatan. Perusahaan jasa menekankan pengalaman pelanggan, pengetahuan, dan koordinasi. Perusahaan teknologi membutuhkan kecepatan eksperimen dan talenta.

Perusahaan besar memiliki sumber daya lebih besar tetapi menghadapi birokrasi dan sistem warisan. Perusahaan menengah lebih lincah tetapi memiliki keterbatasan kompetensi dan anggaran. Strategi harus disesuaikan dengan

kemampuan dan risiko. Meniru praktik perusahaan teknologi tanpa mempertimbangkan konteks dapat menghasilkan ketidaksesuaian.

Indonesia memiliki keragaman budaya, wilayah, dan tingkat literasi digital. Implementasi perlu mengakomodasi bahasa, kebiasaan kerja, relasi hierarkis, dan kesenjangan infrastruktur. Pemberdayaan perlu dibangun secara bertahap pada organisasi dengan jarak kekuasaan tinggi agar karyawan merasa aman mengambil inisiatif.

Kerangka Implementasi Bertahap

Tahap diagnosis memetakan strategi, proses, teknologi, kompetensi, budaya, dan indikator produktivitas. Perusahaan mengidentifikasi titik friksi serta proses dengan dampak tinggi. Diagnosis mencegah transformasi berbasis asumsi.

Tahap penyelarasan menetapkan visi digital, prioritas, tata kelola, dan portofolio inovasi. Pemimpin menjelaskan tujuan serta manfaat bagi karyawan dan pelanggan. Sasaran dibuat spesifik dan terukur.

Tahap pengembangan kapabilitas membangun kompetensi pemimpin dan karyawan. Pelatihan dikaitkan dengan proyek nyata. Champion dan komunitas praktik membantu penyebaran pengetahuan.

Tahap eksperimen menerapkan perubahan pada unit terbatas. Perusahaan mengukur waktu, kualitas, kesalahan, pengalaman pengguna, dan beban kerja. Hasil digunakan untuk memperbaiki desain sebelum perluasan.

Tahap integrasi menyelaraskan sistem, proses, indikator, dan penghargaan. Perusahaan menghapus prosedur lama yang tidak diperlukan agar digitalisasi tidak menambah beban. Integrasi data meningkatkan visibilitas dan pengambilan keputusan.

Tahap evaluasi menilai manfaat dan konsekuensi. Perusahaan membandingkan hasil sebelum dan sesudah, memeriksa kesejahteraan, serta menilai risiko. Pembelajaran digunakan untuk siklus inovasi berikutnya.

Model Konseptual Hasil Kajian

Berdasarkan sintesis, kepemimpinan digital memengaruhi produktivitas melalui arah, koordinasi, pemberdayaan, pembelajaran, dan manajemen berbasis data. Inovasi organisasi menerjemahkan kemampuan tersebut menjadi proses yang lebih sederhana, struktur kolaboratif, integrasi pengetahuan, eksperimen, dan desain pekerjaan yang lebih baik. Kapabilitas transformasi digital dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui perubahan strategis organisasi yang didukung oleh kepemimpinan digital (Zhang et al., 2025).

Mekanisme mediasi mencakup transformasi digital, job crafting, keterikatan, berbagi pengetahuan, keamanan psikologis, dan perilaku kerja inovatif. Faktor penguat mencakup kompetensi digital, budaya belajar, kesiapan teknologi, kesesuaian tugas-teknologi, dukungan manajemen, dan tata kelola adaptif. Faktor penghambat mencakup resistensi, kelelahan digital, sistem terfragmentasi, kualitas data rendah, kesenjangan kompetensi, dan pengawasan berlebihan.

Model tersebut menunjukkan bahwa produktivitas bukan hasil satu teknologi atau satu gaya kepemimpinan. Produktivitas merupakan hasil konfigurasi antara

pemimpin, proses, teknologi, karyawan, dan konteks. Perusahaan perlu mengelola konfigurasi tersebut secara dinamis.

Implikasi Manajerial dan Kebijakan Perusahaan

Perusahaan perlu memasukkan kepemimpinan digital ke dalam standar kompetensi pimpinan. Penilaian mencakup kemampuan menetapkan arah, menggunakan data, memfasilitasi kolaborasi, mengelola risiko, dan menjaga kesejahteraan. Promosi tidak hanya didasarkan pada kompetensi teknis atau masa kerja.

Sumber daya manusia perlu mengintegrasikan inovasi dengan desain kinerja dan penghargaan. Karyawan diberi waktu, akses, dan pengakuan untuk perbaikan. Penilaian harus menghargai kualitas, kolaborasi, pembelajaran, dan kontribusi inovasi. Insentif yang hanya mengejar output dapat mendorong penyembunyian masalah.

Perusahaan juga perlu melindungi hak digital karyawan. Kebijakan penggunaan data, pemantauan, kecerdasan buatan, serta komunikasi di luar jam kerja harus jelas. Perlindungan tersebut menjaga kepercayaan dan keberlanjutan produktivitas.

Tabel : 2 Faktor Penguat dan Penghambat Produktivitas dalam Transformasi Digital

Kategori	Faktor Penguat	Faktor Penghambat
Manusia	Kompetensi, job crafting, keterikatan	Kesenjangan keterampilan, resistensi, kelelahan
Kepemimpinan	Visi, pemberdayaan, umpan balik	Kontrol berlebihan, prioritas tidak jelas
Organisasi	Budaya belajar, kolaborasi, inovasi	Silo, birokrasi, penghargaan tidak selaras
Teknologi	Integrasi, reliabilitas, task-technology fit	Fragmentasi, kualitas data rendah, sistem rumit
Tata kelola	Keamanan adaptif, akuntabilitas	Aturan terlalu berat atau terlalu lemah

SIMPULAN

Kepimpinan digital dan inovasi organisasi mempunyai peran komplementer dalam meningkatkan produktivitas karyawan perusahaan modern Indonesia. Kepemimpinan digital membentuk arah, prioritas, komunikasi, pemberdayaan, pembelajaran, dan penggunaan data. Inovasi organisasi menerjemahkan arah tersebut menjadi penyederhanaan proses, struktur kolaboratif, integrasi pengetahuan, eksperimen, dan desain pekerjaan yang produktif. Pengaruhnya tidak berlangsung secara otomatis, tetapi melalui transformasi digital, job crafting, keterikatan, berbagi pengetahuan, keamanan psikologis, dan perilaku kerja inovatif. Perusahaan perlu menerapkan transformasi secara bertahap melalui diagnosis, penyelarasan, pengembangan kapabilitas, eksperimen, integrasi, dan evaluasi. Produktivitas harus diukur melalui kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, inovasi, kolaborasi, serta kesejahteraan. Penelitian selanjutnya dapat menguji model pada

sektor manufaktur, jasa, keuangan, teknologi, dan badan usaha milik negara di Indonesia menggunakan survei longitudinal atau mixed methods. Pengujian dapat menempatkan inovasi organisasi sebagai mediator dan budaya digital, keamanan psikologis, kesesuaian tugas-teknologi, serta kelelahan digital sebagai moderator. Ucapan terimakasih dapat disampaikan kepada pihak sponsor atau pendanaan, dapat juga kepada pihak-pihak yang terlibat dalam penelitian dan orang-orang terkasih (hindari ucapan terimakasih yang berbunga-bunga) serta ucapan terimakasih pada Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum.

DAFTAR RUJUKAN

- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining E-Leadership for Reconfigured Virtual Teams Due to COVID-19. *International Journal of Information Management*, 60, 102381. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a Unified Definition of Digital Transformation. *Technovation*, 102, 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hassan, Y., Pandey, J., Varkkey, B., Sethi, D., & Sciarelli, M. (2025). Examining the Impact of E-Leadership on Strategic Innovation at Work: A Moderated-Mediation Model. *The Journal of Technology Transfer*, 50(2), 469–487. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10108-3>
- Kiran, F. (2025). The Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovation Work Behaviour and Opportunity Recognition in Technology Start-Ups. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 142. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00599-1>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital Transformation in Business and Management Research: An Overview of the Current Status Quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Kumari, A., Khan, M., Singh, S., Niyati, N., Bajpai, P., & Nagpal, M. (2025). Innovative Talent Management Practices for a Seamless Digital Employee Experience with Mediation of Shared Leadership in the Information Technology Industry. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 96. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00574-w>
- Lahumuddin, M. Y. P., Hamid, R. S., & Qamaruddin, M. Y. (2024). The Effects of E-Performance and Digital Leadership on Self-Motivation and Employee Performance in MSMEs. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 23(2), 119–134.
- López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O., & Muñoz, D. S. H. (2025). Digital Leadership: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 15(4), 129. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>
- Nugroho, H., Riyadi, S., Mudjijah, S., Maulana, P., & Safitra, R. (2024). The Influence

- of Digital Leadership on Employee Performance with Digital Culture as a Moderating Variable. *Maneggio*, 1(6), 45–55. <https://doi.org/10.62872/jt6pfc66>
- Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational Commitment in the Digital Era. *Systems*, 12(11), 457. <https://doi.org/10.3390/systems12110457>
- Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation. *Administrative Sciences*, 15(2), 43. <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
- Stana, R. A., Fischer, L. H., & Nicolajsen, H. W. (2024). Review for Future Research in Digital Leadership. *Proceedings of the European Conference on Information Systems*.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wang, Q., & Shao, Z. (2024). Linking Transformational Leadership and Digital Creativity from the Lens of Social Cognitive Theory. *Industrial Management & Data Systems*, 124(6), 2312–2332. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2023-0444>
- Wang, Y., Park, J., & Gao, Q. (2025). Digital Leadership and Employee Innovative Performance: The Role of Job Crafting and Person--Job Fit. *Frontiers in Psychology*, 16, 1492264. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1492264>
- Wang, Z., Lin, S., Chen, Y., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2023). Digitalization effect on business performance: Role of business model innovation. *Sustainability*, 15(11), 9020. <https://doi.org/10.3390/su15119020>
- Yang, M., Talha, M., Zhang, S., & Zhang, Y. (2025). Exploring the Mechanisms Linking Digital Leadership to Employee Outcomes in Digital Transformation. *Behavioral Sciences*, 15(8), 1024. <https://doi.org/10.3390/bs15081024>
- Zhang, Y., Swatdikun, T., Lakkanawanit, P., Huang, S.-Z., & Chen, H. (2025). Digital Transformation Capability, Organizational Strategic Intuition, and Digital Leadership: Empirical Evidence from High-Tech Firms' Performance in the Yangtze River Delta. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(7), 405. <https://doi.org/10.3390/jrfm18070405>
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person--Organization Fit. *Frontiers in Psychology*, 13, 827057. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>