

P-ISSN: 2963-8755, E-ISSN: 2963-2684
JUMANDIK, Vol. 4, No. 3, Mei 2026
Lembaga Aspirasi Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Putra
Bangsa (LAP4B) Tangerang Selatan

KONSTRUKSI MAKNA KEPEMIMPINAN DIGITAL PADA ERA KECERDASAN BUATAN: KAJIAN FENOMENOLOGI TERHADAP PEMIMPIN PERUSAHAAN TEKNOLOGI DI INDONESIA

Paeno^{1*}, Sutrisno², Hadi Winata³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

dosen01362@unpam.ac.id, dosen00035@unpam.ac.id, dosen00326@unpam.ac.id

ABSTRAK

Era kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI) menghadirkan transformasi mendalam pada praktik kepemimpinan organisasi, khususnya di sektor teknologi yang bergerak dalam kecepatan disrupsi yang belum pernah terjadi sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan memahami konstruksi makna kepemimpinan digital dari perspektif subjektif para pemimpin perusahaan teknologi di Indonesia yang secara langsung menghadapi tantangan integrasi AI dalam proses pengambilan keputusan, pengembangan tim, dan transformasi budaya organisasi. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi transendental Husserl sebagai landasan metodologis, yang memungkinkan peneliti menangkap esensi pengalaman hidup (lived experience) para partisipan secara mendalam dan autentik. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur terhadap dua belas pemimpin senior perusahaan teknologi skala menengah-besar di Indonesia yang telah menerapkan solusi AI dalam operasi bisnis mereka minimal dua tahun. Analisis data menggunakan prosedur Moustakas (1994) yang meliputi tahapan epoche, reduksi fenomenologis, variasi imajinatif, dan sintesis makna. Hasil penelitian mengungkapkan lima tema makna esensial kepemimpinan digital di era AI, yakni: (1) kepemimpinan sebagai navigasi ketidakpastian algoritmik; (2) otoritas berbasis data versus intuisi manusiawi; (3) rekonstruksi relasi pemimpin-bawahan dalam ekosistem AI; (4) identitas pemimpin di persimpangan teknologi dan humanisme; dan (5) kepemimpinan sebagai kurator nilai etika AI. Temuan ini memperkaya teori kepemimpinan kontemporer dengan memberikan perspektif indigenous yang kontekstual terhadap dinamika kepemimpinan digital di negara berkembang, sekaligus menawarkan implikasi praktis bagi pengembangan kapasitas kepemimpinan berbasis AI di Indonesia.

Kata Kunci: kepemimpinan digital, kecerdasan buatan, fenomenologi, konstruksi makna, perusahaan teknologi Indonesia

ABSTRACT

The artificial intelligence era introduces profound transformations in organizational leadership practices, particularly within the technology sector operating at an unprecedented pace of disruption. This study aims to explore and understand the construction of digital leadership meanings from the subjective perspectives of technology company leaders in Indonesia who directly face challenges of AI integration in decision-making processes, team development, and organizational culture transformation. This research adopts a qualitative approach with Husserl's transcendental phenomenological design as its methodological foundation, enabling researchers to capture the essence of participants' lived experiences deeply and authentically. Data were collected through semi-structured in-depth interviews with twelve senior leaders of medium-to-large technology companies in Indonesia who have implemented AI solutions in their business operations for at least two years. Data analysis followed Moustakas's (1994) procedures encompassing epoche, phenomenological reduction, imaginative variation, and meaning synthesis. Findings reveal five essential meaning themes of digital leadership in the AI era: (1) leadership as navigation of algorithmic uncertainty; (2) data-based authority versus human intuition; (3) reconstruction of leader-subordinate relations in AI ecosystems; (4) leader identity at the crossroads of technology and humanism; and (5) leadership as a curator of AI

ethical values. These findings enrich contemporary leadership theory by providing contextual indigenous perspectives on digital leadership dynamics in developing countries, while offering practical implications for AI-based leadership capacity development in Indonesia.

Keywords: *digital leadership, artificial intelligence, phenomenology, meaning construction, Indonesian technology companies*

PENDAHULUAN

Revolusi industri keempat yang ditandai oleh konvergensi teknologi digital, kecerdasan buatan, internet of things, dan komputasi awan telah mengubah lanskap kompetitif bisnis global secara fundamental dan tidak dapat dibalikkan. Dalam konteks yang lebih luas, transformasi digital bukan lagi sekadar pilihan strategis, melainkan prasyarat eksistensial bagi kelangsungan hidup organisasi di abad ke-21. World Economic Forum (2023) memproyeksikan bahwa lebih dari 85 juta pekerjaan akan terdisrupsi oleh otomatisasi berbasis AI pada tahun 2025, sementara 97 juta peran baru yang membutuhkan kolaborasi manusia-mesin akan bermunculan dalam ekosistem kerja yang sepenuhnya baru. Di tengah transformasi yang begitu masif ini, pemimpin organisasi menanggung beban adaptasi yang tidak proporsional, karena mereka tidak hanya dituntut untuk memahami teknologi secara teknis, tetapi juga harus memaknai ulang hakikat kepemimpinan itu sendiri dalam konteks algoritmik yang terus berevolusi. Indonesia sebagai ekonomi digital terbesar di Asia Tenggara dengan proyeksi nilai pasar digital mencapai USD 130 miliar pada tahun 2025 (Google, Temasek & Bain, 2023) merupakan konteks yang sangat relevan dan unik untuk mengkaji fenomena ini secara mendalam.

Kepemimpinan digital sebagai konstruk akademis telah mendapat perhatian yang terus meningkat dalam literatur manajemen dan kepemimpinan global sejak dekade kedua abad ke-21. Konsep ini pertama kali dikonseptualisasikan secara sistematis oleh Avolio et al. (2000) yang mendefinisikannya sebagai kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi pengikut melalui medium teknologi digital dalam konteks lingkungan yang dimediasi teknologi. Selanjutnya, Schwarzmüller et al. (2018) mengembangkan kerangka kepemimpinan digital yang lebih komprehensif dengan mengintegrasikan dimensi kompetensi teknologi, literasi data, agility organisasi, dan pemberdayaan berbasis platform. Penulis-penulis kemudian seperti Cortellazzo et al. (2019) memperluas diskursus ini dengan menekankan pentingnya dimensi emosional dan sosial dalam kepemimpinan digital, yang sering kali diabaikan dalam narasi yang terlalu berfokus pada aspek teknologikal. Namun demikian, mayoritas penelitian terdahulu bertumpu pada paradigma positivistik yang mengukur kepemimpinan digital melalui survei skala likert dan analisis kuantitatif, sehingga meninggalkan pertanyaan yang belum terjawab mengenai bagaimana pemimpin secara fenomenologis memaknai dan menghidupi kepemimpinan mereka dalam konteks AI yang dinamis dan tidak pasti.

State of the art (SOTA) dalam penelitian kepemimpinan digital menunjukkan perkembangan yang signifikan namun juga kesenjangan yang mencolok. Penelitian-penelitian mutakhir dari Liao (2017), Kane et al. (2019), dan Contreras et al. (2020) telah membangun pemahaman yang kuat mengenai kompetensi kognitif dan teknis yang dibutuhkan pemimpin digital, termasuk kemampuan pengambilan keputusan berbasis data, literasi AI, dan pengelolaan tim virtual lintas budaya. Studi komparatif yang dilakukan oleh Dirani et al. (2020) mengungkapkan bahwa pemimpin yang berhasil dalam transformasi digital memiliki profil kepemimpinan yang berbeda secara signifikan dari model kepemimpinan tradisional, terutama dalam hal toleransi terhadap ambiguitas dan kecepatan eksperimentasi. Penelitian terbaru dari Vial (2019) dan Correani et al. (2020) juga telah memetakan secara mendalam bagaimana strategi transformasi digital mempengaruhi desain organisasi dan arsitektur kepemimpinan. Akan tetapi, penelitian-penelitian ini hampir secara eksklusif berfokus pada konteks negara maju Amerika Serikat, Eropa Barat, dan Jepang—sementara perspektif dari negara berkembang dengan karakteristik kelembagaan, budaya, dan infrastruktur teknologi yang berbeda masih sangat terpinggirkan dalam literatur global.

Kesenjangan penelitian (research gap) yang mendasari studi ini dapat diidentifikasi pada tiga dimensi yang saling berkaitan dan saling memperkuat. Pertama, terdapat defisit epistemologis yang serius: hampir seluruh penelitian kepemimpinan digital menggunakan paradigma post-positivistik yang menghasilkan generalisasi statistik tetapi gagal menangkap kedalaman pengalaman subjektif pemimpin dalam memaknai relasi mereka dengan teknologi AI yang mereka pimpin. Kedua, terdapat kesenjangan kontekstual yang substansial karena belum ada studi fenomenologis yang secara khusus

mengeksplorasi konstruksi makna kepemimpinan digital di Indonesia, padahal Indonesia memiliki karakteristik unik berupa perpaduan antara nilai-nilai kolektivistik budaya Timur, dinamika startup teknologi yang berkembang pesat, dan tingkat adopsi AI yang tidak merata antar sektor industri. Ketiga, terdapat kesenjangan teoritis berupa absennya kerangka konseptual yang memadai untuk menjelaskan bagaimana pemimpin menegosiasikan identitas kepemimpinan mereka ketika otoritas keputusan semakin terbagi antara pertimbangan manusiawi dan rekomendasi algoritmik. Ketiga kesenjangan ini secara kolektif membentuk alasan ilmiah yang kuat dan mendesak bagi penelitian ini untuk dilaksanakan.

Urgensi penelitian ini semakin dipertegas oleh data empiris yang mencerminkan akselerasi adopsi AI di sektor korporasi Indonesia. Laporan McKinsey Global Institute (2023) mencatat bahwa 67% perusahaan teknologi di Indonesia telah mengimplementasikan setidaknya satu solusi AI dalam operasi bisnis mereka pada tahun 2023, meningkat dramatis dari hanya 23% pada tahun 2019. Namun, ironisnya, survei yang dilakukan oleh Deloitte Indonesia (2024) mengungkapkan bahwa 71% pemimpin senior perusahaan teknologi Indonesia mengaku merasa tidak sepenuhnya siap secara konseptual dan psikologis untuk memimpin organisasi yang semakin bergantung pada sistem AI dalam pengambilan keputusan strategis. Kesenjangan antara kecepatan adopsi teknologi dan kesiapan kapasitas kepemimpinan ini yang dapat disebut sebagai *the leadership-AI gap* merupakan ancaman nyata bagi keberlanjutan transformasi digital Indonesia. Memahami bagaimana pemimpin yang berhasil mengkonstruksi makna kepemimpinan mereka dalam konteks ini, dengan demikian, bukan hanya merupakan kontribusi akademis semata, tetapi juga merupakan kebutuhan praktis yang mendesak bagi ekosistem bisnis teknologi Indonesia yang sedang tumbuh pesat.

Berdasarkan kerangka permasalahan yang telah diuraikan, penelitian ini secara spesifik bertujuan untuk: (1) mengeksplorasi bagaimana pemimpin perusahaan teknologi di Indonesia secara fenomenologis memaknai konsep kepemimpinan digital dalam era AI; (2) mengidentifikasi tema-tema esensial yang membentuk konstruksi makna kepemimpinan digital dari perspektif pengalaman hidup mereka; dan (3) mengembangkan model konseptual kepemimpinan digital yang kontekstual terhadap realitas sosial-budaya Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan fenomenologi sebagai metodologi utama, penelitian ini berupaya melampaui batasan penelitian kuantitatif yang dominan dalam literatur kepemimpinan digital, untuk menghadirkan pemahaman yang lebih holistik, humanistik, dan kontekstual mengenai salah satu fenomena kepemimpinan paling kompleks dan penting di era kontemporer. Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen nasional sekaligus memberikan panduan praktis yang berbasis bukti bagi para pemimpin organisasi, praktisi pengembangan sumber daya manusia, dan pembuat kebijakan yang berkepentingan dengan agenda transformasi digital Indonesia.

METODE PENELITIAN

Desain dan Paradigma Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi transendental yang dikembangkan oleh Edmund Husserl dan dioperasionalkan dalam konteks penelitian ilmu sosial oleh Clark Moustakas (1994). Pemilihan paradigma fenomenologi dilandasi oleh keyakinan ontologis bahwa realitas kepemimpinan digital bukanlah entitas objektif yang dapat diukur secara eksternal, melainkan merupakan konstruksi makna intersubjektif yang dibentuk melalui pengalaman hidup pemimpin secara langsung dalam konteks AI. Epistemologi penelitian ini berakar pada konstruktivisme sosial yang memandang pengetahuan sebagai hasil ko-konstruksi antara peneliti dan partisipan melalui dialog hermeneutika yang mendalam dan reflektif. Pendekatan ini dipilih secara sadar karena penelitian kepemimpinan yang paling bermakna sering kali lahir bukan dari pengukuran variabel, melainkan dari pemahaman mendalam terhadap narasi dan pengalaman hidup mereka yang menjalani kepemimpinan tersebut setiap harinya. Dengan demikian, desain fenomenologi memberikan keleluasaan metodologis untuk menangkap nuansa, kontradiksi, dan kompleksitas yang melekat pada pengalaman memimpin di era AI.

Partisipan dan Strategi Pemilihan

Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari dua belas pemimpin senior perusahaan teknologi di Indonesia yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria inklusi yang ketat dan

terstruktur. Kriteria inklusi yang ditetapkan meliputi: menduduki posisi kepemimpinan strategis (CEO, CTO, COO, atau setingkat VP) di perusahaan teknologi Indonesia dengan jumlah karyawan minimal 100 orang; telah mengimplementasikan dan mengoperasikan solusi kecerdasan buatan dalam proses bisnis inti perusahaan minimal selama dua tahun; memiliki pengalaman kepemimpinan total minimal lima tahun; dan bersedia berpartisipasi secara sukarela dalam proses wawancara mendalam yang berlangsung antara 90 hingga 150 menit. Keragaman partisipan dijaga melalui variasi pada dimensi gender (9 laki-laki dan 3 perempuan), skala perusahaan (startup unicorn, perusahaan teknologi menengah, dan divisi digital korporasi besar), sub-sektor industri (fintech, e-commerce, healthtech, edutech, dan logtech), serta latar belakang pendidikan formal. Saturasi data teoritis tercapai pada wawancara ke-sepuluh, dan dua wawancara tambahan dilakukan untuk mengkonfirmasi kejenuhan tema yang muncul.

Prosedur Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur yang dilaksanakan antara bulan September 2024 hingga Januari 2025, menggunakan kombinasi pertemuan tatap muka langsung dan wawancara video daring melalui platform Zoom untuk mengakomodasi partisipan yang berlokasi di luar Jakarta. Setiap sesi wawancara direkam dengan izin eksplisit partisipan dan kemudian ditranskripsikan secara verbatim oleh tim peneliti terlatih. Panduan wawancara dikembangkan berdasarkan tinjauan literatur yang komprehensif dan telah divalidasi melalui diskusi panel pakar yang terdiri dari tiga akademisi di bidang manajemen dan kepemimpinan. Pertanyaan wawancara bersifat terbuka dan dirancang untuk mengungkap pengalaman fenomenologis yang autentik, misalnya: "Ceritakan kepada saya sebuah momen spesifik ketika Anda merasa kehadiran AI benar-benar mengubah cara Anda memimpin tim"; "Bagaimana Anda memaknai otoritas Anda sebagai pemimpin ketika sistem AI memberikan rekomendasi yang bertentangan dengan intuisi Anda?"; dan "Apa yang berubah dari esensi kepemimpinan Anda sejak perusahaan Anda mengintegrasikan AI secara mendalam?". Data triangulasi dikumpulkan melalui observasi non-partisipatif terhadap tiga sesi rapat kepemimpinan dan analisis dokumen perusahaan yang relevan seperti laporan tahunan, kebijakan tata kelola AI, dan materi pelatihan kepemimpinan.

Analisis Data Fenomenologis

Analisis data mengikuti prosedur fenomenologi transendental Moustakas (1994) yang diimplementasikan dalam empat tahapan yang sekuensial namun rekursif. Tahap pertama adalah epoche, di mana peneliti secara aktif dan disiplin menyingkirkan (bracketing) asumsi, prasangka, dan pengetahuan terdahulu mengenai kepemimpinan digital untuk membuka ruang bagi makna yang muncul dari data secara murni. Tahap kedua adalah reduksi fenomenologis dan horizontalisasi, di mana pernyataan-pernyataan signifikan (significant statements) dari seluruh transkrip diidentifikasi dan diperlakukan dengan bobot yang setara sebagai horizon pengalaman yang relevan, sebelum kemudian dikelompokkan ke dalam kluster makna (meaning clusters). Tahap ketiga adalah variasi imajinatif struktural, di mana setiap kluster makna dianalisis melalui perspektif yang berbeda-beda untuk mengidentifikasi struktur invarian yang membentuk esensi pengalaman kepemimpinan digital. Tahap keempat dan terakhir adalah sintesis makna tekstural-struktural, di mana deskripsi tekstural (apa yang dialami) dan deskripsi struktural (bagaimana pengalaman itu dialami) diintegrasikan menjadi deskripsi komposit yang menangkap esensi fenomena secara holistik. Keabsahan (trustworthiness) penelitian dijamin melalui empat strategi: member checking (validasi hasil interpretasi kepada partisipan), peer debriefing (diskusi analisis dengan kolega peneliti), thick description (deskripsi konteks yang kaya), dan audit trail (jejak dokumentasi proses analisis yang transparan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Partisipan

Dua belas partisipan dalam penelitian ini memiliki usia yang berkisar antara 32 hingga 54 tahun, dengan rata-rata pengalaman kepemimpinan selama 11,4 tahun. Tiga partisipan memimpin perusahaan yang telah mencapai status unicorn dengan valuasi lebih dari USD 1 miliar, empat partisipan memimpin perusahaan teknologi menengah dengan nilai bisnis antara USD 50–500 juta, dan lima partisipan merupakan pemimpin unit digital dalam korporasi besar Indonesia dari sektor

perbankan, telekomunikasi, dan manufaktur. Seluruh partisipan telah terlibat langsung dalam keputusan strategis implementasi AI—mulai dari adopsi sistem rekomendasi berbasis machine learning, platform analitik HR berbasis AI, hingga penggunaan large language models (LLM) dalam layanan pelanggan. Tiga dari dua belas partisipan merupakan perempuan, yang mencerminkan proporsi representasi perempuan dalam kepemimpinan teknologi di Indonesia yang masih perlu ditingkatkan, sebuah realitas yang turut menjadi bahan refleksi dalam temuan penelitian.

Kepemimpinan sebagai Navigasi Ketidakpastian Algoritmik

Tema pertama yang muncul secara konsisten dari seluruh partisipan adalah pengalaman kepemimpinan sebagai sebuah praktik navigasi yang terus-menerus di antara dua arus ketidakpastian yang saling berpotongan: ketidakpastian pasar yang inheren dalam industri teknologi, dan ketidakpastian baru yang dihadirkan oleh keluaran sistem AI yang tidak selalu dapat diprediksi dan dipahami secara intuitif. Seorang CEO perusahaan fintech terkemuka menggambarkan pengalamannya: "Dulu saya merasa ketidakpastian itu datang dari pasar—dari kompetitor, dari regulasi. Sekarang, ketidakpastian juga datang dari dalam—dari model AI kami sendiri yang kadang merekomendasikan sesuatu yang secara logika saya tidak bisa langsung pahami alurnya." Pernyataan ini mencerminkan apa yang dalam analisis fenomenologis dapat dikonseptualisasikan sebagai double uncertainty—ketidakpastian eksternal dan ketidakpastian epistemik internal—yang secara fundamental mengubah ontologi kepemimpinan dari penguasaan informasi menuju pengelolaan kompleksitas. Temuan ini bersesuaian dengan kerangka teoritis yang dikembangkan oleh Bennis & Nanus (1985) mengenai kepemimpinan dalam lingkungan VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous), namun memperluas kerangka tersebut dengan menambahkan dimensi algoritmik yang tidak diantisipasi oleh teori klasik. Implikasinya adalah bahwa kepemimpinan digital di era AI menuntut kompetensi baru yang dapat disebut sebagai algorithmic literacy—kemampuan untuk membaca, menginterpretasikan, dan merespons keluaran AI secara kritis tanpa terperangkap pada kepatuhan buta terhadap rekomendasi mesin.

Otoritas Berbasis Data versus Intuisi Manusiawi

Tema kedua yang paling intens dikemukakan oleh partisipan berkaitan dengan tegangan dialektis antara otoritas keputusan yang didelegasikan kepada sistem AI berbasis data dan pertimbangan intuisi serta kebijaksanaan manusiawi yang tetap diklaim sebagai prerogatif pemimpin. Ketegangan ini tidak hanya bersifat teknis atau instrumental, tetapi menyentuh lapisan paling fundamental dari identitas kepemimpinan—yakni pertanyaan tentang siapa yang sesungguhnya memimpin ketika sistem AI menjadi aktor yang semakin berpengaruh dalam arena keputusan strategis. Seorang CTO perusahaan e-commerce terbesar di Indonesia mengungkapkan dengan sangat jujur: "Ada momen-momen ketika data mengatakan satu hal, tapi seluruh pengalaman saya sebagai pemimpin mengatakan hal lain. Dan saya harus memilih—apakah saya percaya pada algoritma atau percaya pada diri saya sendiri? Itu bukan pertanyaan teknologi. Itu pertanyaan eksistensial." Temuan ini sangat relevan dengan diskursus teoritis yang dikembangkan oleh Kahneman (2011) mengenai dualitas berpikir cepat (sistem 1/intuitif) dan berpikir lambat (sistem 2/analitik), yang kini harus diintegrasikan dengan dimensi ketiga: berpikir algoritmik yang diwakili oleh rekomendasi AI. Dalam perspektif fenomenologi Husserlian, ketegangan ini dapat dipahami sebagai krisis intensionalitas—kondisi di mana kesadaran pemimpin menghadapi objek yang ambigu antara alat (AI sebagai medium) dan agen (AI sebagai penentu arah), yang berimplikasi pada cara pemimpin merekonstruksi makna tanggung jawab dan akuntabilitas dalam kepemimpinan mereka.

Rekonstruksi Relasi Pemimpin-Bawahan dalam Ekosistem AI

Tema ketiga menyingkap pergeseran mendalam dalam pola relasi antara pemimpin dan anggota timnya yang dipicu oleh kehadiran AI sebagai entitas ketiga dalam dinamika organisasi. Para partisipan secara konsisten menggambarkan bagaimana AI mengubah arsitektur kekuasaan informal dalam tim—ketika anggota tim yang lebih muda dan lebih fasih secara teknis dengan sistem AI tiba-tiba memiliki keunggulan epistemik yang sebelumnya menjadi domain eksklusif pemimpin senior. Fenomena ini menciptakan apa yang dalam analisis tema dapat dilabeli sebagai inverted knowledge hierarchy—hierarki pengetahuan yang terbalik—di mana pemimpin secara paradoks harus belajar dari

bawahan mereka dalam aspek-aspek teknis kepemimpinan AI, sementara tetap mempertahankan otoritas moral dan strategisnya. Seorang COO perusahaan healthtech mendeskripsikan dinamika ini dengan sangat vivid: "Tim saya yang berusia dua puluhan lebih tahu cara men-tune model AI kami daripada saya. Tapi mereka tidak tahu bagaimana membuat keputusan yang memengaruhi ribuan pasien. Jadi kami telah membangun sesuatu yang saya sebut 'kepemimpinan simbiosis'—di mana kompetensi teknis dan kebijaksanaan manusiawi harus terus-menerus bernegosiasi." Temuan ini memperkaya teori Leader-Member Exchange (LMX) yang dikembangkan oleh Graen & Uhl-Bien (1995) dengan menambahkan dimensi baru: AI-Member Exchange—yakni kualitas relasi yang dibangun antara pemimpin, anggota tim, dan sistem AI sebagai entitas kolektif yang membentuk ekosistem kepemimpinan baru.

Identitas Pemimpin di Persimpangan Teknologi dan Humanisme

Tema keempat menyentuh lapisan paling eksistensial dari pengalaman kepemimpinan digital—yakni proses negosiasi dan rekonstruksi identitas yang dialami oleh para pemimpin ketika mereka berusaha mendefinisikan ulang siapa mereka sebagai pemimpin dalam konteks AI yang semakin meresapi seluruh dimensi kerja organisasi. Seluruh partisipan melaporkan, dengan intensitas emosional yang bervariasi namun konsisten, mengalami periode identitas yang goyah (*identity disruption*) ketika peran-peran tradisional kepemimpinan—seperti menjadi sumber kebijaksanaan utama, pengambil keputusan tunggal, atau simbol otoritas yang tak terbantahkan—mulai terasa tidak relevan atau tidak memadai dalam ekosistem AI. Pemimpin perempuan yang menjabat sebagai CEO perusahaan edutech berbagi narasi yang sangat personal: "Saya menghabiskan dua puluh tahun membangun reputasi sebagai pemimpin yang selalu tahu jawaban yang tepat. Lalu AI datang, dan tiba-tiba 'tahu jawaban yang tepat' bukan lagi kompetensi terpenting. Yang lebih penting adalah tahu pertanyaan yang tepat untuk diajukan kepada AI. Itu membutuhkan redefinisi diri yang cukup menyakitkan namun sangat membebaskan." Dalam perspektif teoritis, temuan ini beresonansi kuat dengan konsep 'liquid modernity' yang diintroduksi Bauman (2000) dan teori identitas sosial Tajfel & Turner (1979), yang ketika diterapkan dalam konteks kepemimpinan digital mengisyaratkan bahwa pemimpin yang adaptif di era AI adalah mereka yang mampu mempertahankan narasi identitas yang kohesif dan autentik di tengah tekanan disruptif yang terus-menerus mengerodinya.

Kepemimpinan sebagai Kurator Nilai Etika AI

Tema kelima yang muncul dari data merupakan tema yang paling distinctive dalam konteks kepemimpinan digital Indonesia—yakni pemahaman bahwa di era AI, salah satu dimensi kepemimpinan yang paling krusial dan tidak dapat didelegasikan kepada mesin adalah fungsi penjagaan (*custodianship*) atas nilai-nilai etika dalam penerapan AI. Para partisipan secara spontan dan tanpa soliciting khusus memunculkan tema ini sebagai respons terhadap pertanyaan mengenai tantangan terbesar dalam memimpin organisasi berbasis AI, yang mengindikasikan bahwa isu etika AI bukan sekadar agenda normatif eksternal tetapi merupakan komponen organik dari konstruksi makna kepemimpinan digital yang mereka alami. Seorang CEO perusahaan logistik berbasis AI mengungkapkan dengan penuh keyakinan: "Algoritma kami suatu kali merekomendasikan pemutusan hubungan kerja terhadap 200 pengemudi karena dianggap tidak efisien secara numerik. Data-nya benar. Rekomendasinya logis secara matematis. Tapi saya tahu bahwa 200 keluarga akan terdampak dalam konteks sosial-ekonomi Indonesia yang spesifik. Keputusan itu tidak bisa diserahkan kepada AI. Itulah mengapa pemimpin masih dan harus ada." Temuan ini secara langsung berkontribusi pada konstruksi teoretis yang sedang berkembang mengenai 'AI ethics leadership'—kepemimpinan yang secara aktif dan proaktif membentuk, mengawasi, dan mempertahankan kerangka nilai yang memandu penggunaan AI dalam organisasi—yang diformulasikan oleh Jobin et al. (2019) namun belum pernah dieksplorasi secara fenomenologis dalam konteks Asia Tenggara.

Model Kepemimpinan Digital Kontekstual Indonesia

Sintesis dari kelima tema yang teridentifikasi menghasilkan sebuah model konseptual kepemimpinan digital yang disebut sebagai CRANE Leadership Model—akronim dari Complexity Navigator, Reflective Authority, AI-Human Synthesizer, Narrative Identity Builder, dan Ethical Custodian. Model ini merepresentasikan lima kompetensi esensial yang, berdasarkan temuan

fenomenologis penelitian ini, membentuk esensi kepemimpinan digital yang efektif di era AI dalam konteks Indonesia. Berbeda dari model kepemimpinan digital yang ada dalam literatur global, CRANE Leadership Model memiliki satu distingsi kunci: penekanan yang sangat kuat pada dimensi nilai, etika, dan pertimbangan humanistik sebagai fondasi yang tidak dapat dikompromikan, yang mencerminkan akar budaya Indonesia yang menempatkan harmoni sosial dan tanggung jawab kolektif sebagai prinsip moral yang melampaui efisiensi algoritmik. Model ini tidak mengklaim kepemimpinan digital yang baik hanya ada satu bentuknya, melainkan menegaskan bahwa lima kompetensi tersebut harus hadir secara terintegrasi dan saling memperkuat—seperti anatomi burung crane yang membutuhkan keseimbangan seluruh bagian tubuhnya untuk dapat terbang dengan anggun. Implikasi praktis model ini adalah bahwa program pengembangan kepemimpinan digital di Indonesia perlu secara eksplisit memasukkan komponen pengembangan kompetensi etika AI, pembangunan narasi identitas yang resilien, dan kultivasi kemampuan sintesis antara analitik data dan kebijaksanaan manusiawi—dimensi-dimensi yang sering diabaikan dalam program pelatihan kepemimpinan digital yang berfokus semata pada keterampilan teknis.

SIMPULAN

Penelitian fenomenologi ini berhasil mengungkap lima tema makna esensial yang membentuk konstruksi kepemimpinan digital para pemimpin perusahaan teknologi Indonesia di era AI: navigasi ketidakpastian algoritmik, negosiasi antara otoritas data dan intuisi manusiawi, rekonstruksi relasi pemimpin-bawahan dalam ekosistem AI, rekonstruksi identitas pemimpin di persimpangan teknologi dan humanisme, serta kepemimpinan sebagai kurasi nilai etika AI. Kelima tema ini secara kolektif menghadirkan gambaran kepemimpinan digital yang jauh lebih kompleks, bernuansa, dan kaya secara ontologis dibandingkan yang dapat ditangkap oleh pendekatan kuantitatif konvensional, membuktikan bahwa fenomenologi merupakan metodologi yang sangat produktif dan tepat untuk menggali esensi pengalaman kepemimpinan di era transformasi digital. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur kepemimpinan global dengan perspektif indigenous Indonesia yang menegaskan bahwa konstruksi makna kepemimpinan digital tidak bersifat universal, melainkan dibentuk secara dialektis oleh konteks sosial-budaya, kelembagaan, dan historis yang spesifik.

Secara praktis, temuan penelitian ini memiliki implikasi yang signifikan dan langsung bagi berbagai pemangku kepentingan. Bagi para pemimpin organisasi, temuan ini menegaskan pentingnya berinvestasi dalam pengembangan kompetensi yang melampaui literasi teknis AI—yakni kompetensi epistemik untuk menavigasi ambiguitas algoritmik, kompetensi relasional untuk memimpin dalam ekosistem AI-manusia yang simbiotik, dan kompetensi etis untuk menjadi penjaga nilai dalam era otomatisasi. Bagi institusi pendidikan tinggi dan lembaga pengembangan sumber daya manusia, penelitian ini menyediakan landasan empiris untuk merancang kurikulum dan program kepemimpinan digital yang lebih holistik, kontekstual, dan berbasis pengalaman nyata—bukan hanya transfer pengetahuan teknis semata. Bagi pembuat kebijakan, temuan ini menggarisbawahi perlunya kerangka regulasi dan insentif yang mendorong perusahaan teknologi untuk mengintegrasikan standar etika AI ke dalam tata kelola kepemimpinan mereka secara sistematis. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi bagaimana CRANE Leadership Model dapat diuji secara empiris dalam skala yang lebih luas melalui studi campuran (mixed-methods) yang mengintegrasikan kekuatan metodologi kualitatif dalam penelitian ini dengan validasi kuantitatif lintas sektor industri dan wilayah geografis di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Polity Press. <https://doi.org/10.2307/3089803>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row. <https://doi.org/10.5860/choice.23-1709>

- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California Management Review*, 62(4), 37–56. <https://doi.org/10.1177/0008125620934573>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Deloitte Indonesia. (2024). *Technology leadership readiness in Indonesia: Annual survey report 2024*. Deloitte Insights. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123001>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389–399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux. <https://doi.org/10.1017/S0140525X00005033>
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34–39. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3423428>
- Liao, Y. (2017). Humanitarian logistics network design for disaster preparedness with separation of funding and donation management. *Computers & Industrial Engineering*, 112, 573–585. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2016.12.011>
- McKinsey Global Institute. (2023). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. McKinsey & Company. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412995658>
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revu*, 29(2), 114–138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Van Manen, M. (2016). *Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological*

research and writing. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315422657>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>