

## KEPEMIMPINAN DIGITAL DALAM MEMBENTUK BUDAYA ORGANISASI DI BAITUL MALL WA TAMWIL (BMT)

Nanik Tri Wulandari

Universitas KH. A. Wahab Hasbullah  
[naniknanik906@gmail.com](mailto:naniknanik906@gmail.com)

Ahmad Nur Ismail

Universitas KH. A. Wahab Hasbullah  
[ismail@unwaha.ac.id](mailto:ismail@unwaha.ac.id)

Septian Ragil Anandita

Universitas KH. A. Wahab Hasbullah  
[septianragil@unwaha.ac.id](mailto:septianragil@unwaha.ac.id)

M. Bahri Musthofa

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya  
[bahri.musthofa@uinsby.ac.id](mailto:bahri.musthofa@uinsby.ac.id)

### Abstract

*Digital transformation is a consequence of the era of disruption or as the Industrial Revolution Era 4.0, because it can bring opportunities and challenges for companies. This study aims to determine digital leadership in shaping organizational culture at BMT NU Jombang. This research qualitative uses observation, interview, and documentation techniques so that it produces data that describes it in detail. researchers will describe the data obtained. Following the results of descriptive research on digital leadership models in shaping organizational culture at the BMT NU Jombang office. The researcher describes the digital leadership used in the BMT NU Jombang office and forms an organizational culture in the office. Organizing digitally in shaping organizational culture is developed and applied in organizational activities at BMT NU. Digital technology also plays an important role in influencing the mindset, attitudes, and behavior of organizational members in carrying out their duties and regulations, as well as controlling and integrating technological trends by using digital-based information system transformation through the application of computer technology, software, hardware, laptops, cellphones, as well as digital technology. Internet network in managing cash disbursements and cash income data. Also, the important role of BMT NU leaders in their leadership is transforming by using digital-based leadership. BMT NU Jombang has made a major contribution through its positive role in improving the quality of life of the Jombang community and improving mutual welfare, as well as providing comfort in the work environment.*

*Keywords: digital leadership; organizational culture; BMT NU.*

### Abstrak

*Transformasi digital merupakan konsekuensi dari era disrupsi atau sebagai Era Revolusi Industri 4.0, karena dapat membawa peluang dan tantangan bagi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan digital dalam membentuk budaya organisasi di BMT NU Jombang. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi, sehingga dihasilkan data yang menggambarkan secara rinci. peneliti akan mendeskripsikan data yang diperoleh. Sesuai dengan hasil penelitian deskriptif tentang model kepemimpinan digital dalam membentuk budaya organisasi di kantor BMT NU Jombang. Peneliti mendiskripsikan kepemimpinan digital yang digunakan di kantor BMT NU Jombang serta membentuk budaya organisasi dalam kantor. Mengorganisasikan digital dalam membentuk budaya organisasi dikembangkan dan diterapkan dalam aktivitas organisasi di BMT NU. Teknologi digital juga menjadi peranan penting sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan peraturan, serta mengendalikan dan mengintegrasikan tren teknologi dengan menggunakan transformasi sistem informasi berbasis digital melalui pengaplikasian teknologi komputer, software, hardware, laptop, handphone, juga jaringan internet dalam pengelolaan data kas pengeluaran dan kas pemasukan. Juga peran penting pimpinan BMT NU dalam kepemimpinannya bertransformasi dengan menggunakan kepemimpinan berbasis digital BMT NU Jombang memberikan kontribusi besar melalui peran yang positif dalam hal meningkatkan kualitas hidup masyarakat Jombang serta meningkatkan kesejahteraan bersama, juga memberikan kenyamanan dalam lingkungan kerja.*

*Keywords: kepemimpinan digital; budaya organisasi; BMT NU.*

## PENDAHULUAN

Transformasi digital saat ini sedang berlangsung dengan kecepatan tinggi dan berdampak pada hampir semua area kehidupan. Transformasi digital merupakan konsekuensi dari era disrupsi atau lebih dikenal sebagai Era Revolusi Industri 4.0, sehingga terjadi perubahan model bisnis, merombak ekosistem bisnis yang ada menjadi ekosistem baru yang lebih inovatif, kompleks dan dinamik. Pada bisnis perbankan yang selama bertahun-tahun berjalan konvensional, transformasi digital berarti melakukan perombakan signifikan dalam prosedur, cara kerja, struktur organisasi dan model bisnis, agar dapat lebih fleksibel menghadapi perubahan. Perubahan radikal ini dilakukan untuk mempertahankan eksistensi bisnis, dan berjalan seiring dengan perubahan preferensi dan cara bertransaksi nasabah dan masuknya pesaing non bank. (Winasis & Riyanto, 2020).

Revolusi Industri 4.0 dimaksudkan dapat membawa peluang dan tantangan bagi perusahaan. Tantangan yang muncul tersebut dapat menimbulkan sejumlah risiko bagi perusahaan jika perusahaan tidak dapat untuk menghadapi era industri 4.0. revolusi industri 4.0 ditandai dengan semua industry menggunakan mesin otomatisasi yang terintegrasi dengan Internet (*internet of things*), robot, teknologi sensor, antarmuka mesin manusia, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), dan teknologi cetak 3D. Dari perspektif bisnis, sifat seorang pemimpin berbeda dengan *Process*

*Management* (BPM), dan manajer harus memiliki sifat bisnis (Saepulloh & Susila, 2021). Oleh karena penguasaan teknologi merupakan faktor pendorong daya saing di era revolusi industri 4.0, maka perusahaan harus terus berinovasi menggunakan kemajuan teknologi tersebut dalam proses bisnisnya agar menjadi perusahaan yang memiliki berdaya saing 4.0 (Wirapraja & Aribowo, 2018).

Hal senada juga dijelaskan oleh Ghufron, bahwa Revolusi Industri 4.0 dapat membawa peluang dan tantangan bagi perusahaan. Beberapa tantangan tersebut antara lain instabilitas politik, ketahanan terhadap perubahan sosial dan demografis, keterbatasan sumber daya, kebutuhan penggunaan teknologi ramah lingkungan, dan risiko bencana alam. Kehadiran revolusi industri 4.0 memang menghadirkan lini usaha baru, lapangan kerja baru, profesi baru yang tak terpikirkan sebelumnya. Namun pada saat yang sama ada pula lini usaha yang terancam, profesi dan lapangan kerja yang tergantikan oleh mesin kecerdasan buatan dan robot (Ghufron, 2018). Tantangan yang muncul juga dapat menimbulkan sejumlah risiko bagi perusahaan jika perusahaan tidak siap menghadapi era industri 4.0 ini (Rohida, 2018).

Guna menghadapi berbagai tantangan dan peluang di era industri 4.0 ini, maka diperlukan sebuah pengelolaan baru dalam perusahaan melalui sasaran implementasi strategi yang tepat. Dalam menyusun sistem informasi manajemen, manajemen puncak (*top management*) memilih serangkaian metode yang menunjukkan strategi perusahaan. Metode-metode ini dapat dilihat sebagai faktor kesuksesan saat ini dan masa depan. Sistem informasi manajemen secara ringkas merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan (Farhan, 2021). Oleh karenanya, dalam pengelolaan perusahaan posisi manajemen puncak sangat sentral terhadap pengembangan perusahaan dengan model atau gaya kepemimpinan yang melek terhadap perkembangan teknologi informasi.

Salah satu aspek penting dalam kewirausahaan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan di era digital mendorong banyak sekali persoalan, terutama mengenai kesiapan pemimpin dan anggotanya (manajemen personalia) dalam mengeksplorasi segala kemungkinan dalam penggunaan teknologi digital untuk memaksimalkan usahanya. Persoalan kesiapan ini berkaitan dengan transisi dari paradigma analog menuju digitalisasi yang belum merata. Hal ini disebabkan pemerataan teknologi informasi masih terbentur pada sistem ekonomi industri yang mengakibatkan aksesibilitas teknologi informasi bergantung pada daya beli individu atau kelompok (Farunik, 2017).

Faktor lain juga, bahwa sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus survive dan memiliki daya saing. Maka dari itu, pengembangan sumber daya manusia harus benar-benar dirancang dengan matang untuk mendapatkan hasil yang memuaskan bagi perusahaan. Perusahaan yang saat ini semakin meningkat persaingannya, dalam hal ini tentunya perusahaan harus bisa menganalisis kebutuhan (*need assessment*) yang harus disiapkan untuk mempertahankan perusahaan, baik dari sumber daya manusia atau fasilitas perusahaan (Reskantika et al., 2019). Disamping itu pula, bahwa perusahaan

dapat meningkatkan pengetahuan dalam keterampilan sumber daya manusia dalam menguasai teknologi. Dalam menghadapi kemajuan teknologi dan persaingan global, perusahaan harus mampu mengelola asetnya, termasuk kemampuan inovasi digital yang mengikuti perkembangan zaman (Rahmasari, 2018).

Proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi mencerminkan budaya dan ciri khas sebuah organisasi. Organisasi yang sehat sangat ditentukan oleh salah satunya proses pengambilan keputusannya, terutama organisasi yang berada di era revolusi industri sekarang ini. Pengambilan keputusan merupakan suatu kegiatan yang berhubungan dengan proses menentukan suatu pilihan di antara banyaknya tantangan dan pilihan (Winasis & Riyanto, 2020). Oleh karena itu, suatu organisasi yang memiliki budaya yang sehat, kuat dan profesional menempatkan proses pengambilan keputusan menjadi momentum inti dalam rangkaian kegiatan organisasi (Azizah & Syafi'i, 2020).

Berdasar pada pendapat para ahli dan analisis beberapa kajian terdahulu, maka permasalahan besar terkait tantangan dan peluang bagi pimpinan perusahaan adalah terkait profesionalisme pimpinan dalam mengelola dan mengembangkan perusahaannya, disamping faktor penguatan SDM dan sumber daya teknologi informasi. Berdasar pada analisis tersebut, maka urgensi penelitian ini memiliki tujuan melakukan observasi dan mendeskripsikan tentang model kepemimpinan di Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) Jombang dalam membentuk budaya organisasi praktik baik berbasis digital. Dengan adanya penelitian ini dapat menambah informasi dan pengetahuan ilmiah tentang kepemimpinan digital dalam membentuk budaya organisasi di dalam maupun luar kantor, sehingga mampu bersaing dengan teknologi yang saat ini digunakan di perbankan dan seluruh cabang BMT NU Jombang.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **KEPEMIMPINAN DIGITAL**

Kepemimpinan merupakan kemampuan atau kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk berbuat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan memaksa orang lain atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya tujuan tertentu yang telah ditetapkan (Guntoro, 2020). Selaras dengan Guntoro, Maulidiyah menyebutkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang dengan antusias memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain demi mencapai tujuan organisasi. Sangat mungkin organisasi tersebut dapat untuk mencapai sasarannya apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik. Oleh karena itu pemimpin yang efektif, yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya adalah pemimpin yang dibutuhkan oleh organisasi (Maulidiyah, 2016).

Banyak definisi kepemimpinan yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan bagaimana memengaruhi orang lain, baik individu ataupun masyarakat. Di dalam sebuah tindakan perilakunya dalam lembaga

ataupun organisasi. Inti kepemimpinan adalah mempengaruhi atau mendapatkan pengikut. Seorang pemimpin adalah seorang yang bisa mengerti setiap peranan bawahannya iapun mampu memengaruhi pendapat dari orang lain tanpa harus bertanya terlebih dahulu (Sam Adinata, 2015). Maka dapat disimpulkan, bahwa pemimpin adalah seseorang mengerahkan daya pikir dan aktif menjalankan membuat perencanaan, mengkoordinasi, melakukan percobaan-percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Sementara itu, perilaku pimpinan dalam mengelola organisasi atau disebut dengan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Mubarakah, 2018). Gaya kepemimpinan digital dengan menggunakan pendekatan situasional adalah; (1) Mengukur tingkat kesiapan dengan memberikan tugas umum dan dasar yang ingin dicapai pemimpin; (2) Menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau hubungan dengan pengikut sesuai dengan tingkat kesiapannya; dan (3) Mendelegasikan pengikut dengan tingkat kesiapan yang tinggi untuk membantu supervisi pengikut dengan kesiapan rendah jika kelompok kerja berkembang menjadi besar (Farunik, 2017).

Gaya kepemimpinan situasional adalah metode yang tepat dalam menentukan tingkat kesiapan pengikut dalam teknologi informasi, dimulai dari pengenalan dan pengoperasian perangkat lunak (software, aplikasi, sistem operasi) dan keras (ponsel, modem, komputer, layar sentuh), etos kerja, hingga problem legalitas dalam teknologi informasi. Melakukan identifikasi kesiapan pengikut terhadap usaha berbasis informasi digital dapat dilakukan dengan menyesuaikan antara indikator kesiapan dan kecakapan informasi digital dengan tingkat kesiapan pengikut dalam proses kepemimpinan (Farunik, 2017). Hal ini tidak terlepas dari kebijakan pimpinan dalam melakukan transformasi digital pada organisasi yang dipimpinya. Bentuk kebijakan lain juga pada tahap evaluasi, kebijakan pimpinan terkait evaluasi terhadap hasil kerja karyawan, bersikap empati kepada karyawan, bersikap merespon jika bawahan menyampaikan keluhan. Memperhatikan kegiatan karyawan. Pimpinan memberi instruksi kepada bawahan mengenai tugas yang diberikan kepada pegawai. Memberi peran kepada pegawai dalam memecahkan masalah (Reskantika et al., 2019).

Berdasar pada uraian diatas, gaya kepemimpinan digital adalah sekumpulan ciri atau perilaku yang digunakan oleh pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran dan tujuan *goals* organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Begitu juga dalam hal menerima informasi kemampuan media pada era digital, lebih memudahkan masyarakat karena dapat diperoleh dengan cepat.

## **SUMBER DAYA MANUSIA**

Sumber daya manusia adalah sebagai penggerak aktivitas perusahaan, sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting. Sumber daya manusia harus berperan aktif, hidup dan terlihat dalam aktivitas perusahaan. Oleh karenanya

pengolahan sumber daya manusia merupakan masalah yang harus dihadapi oleh perusahaan atau organisasi agar dapat beraktivitas dengan baik. Seorang pimpinan perusahaan juga dituntut untuk memahami dengan baik manajemen sumber daya manusia yang ada di perusahaan (Ahidin, 2019). Dampak positif yang dapat dirasakan oleh Perusahaan atas kinerja karyawan yang tinggi, sedangkan proses kinerja perusahaan bisa dikatakan berhasil apabila telah mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya atau beril dalam jangka waktu tertentu (Nasution, 2018).

Unsur manusia yang merupakan faktor utama dalam pengelolaan juga berkembang menjadi suatu ilmu manajemen yang disebut Manajemen sumberdaya manusia. Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus hidup dan mampu bersaing. Metode pengembangan (*development*) yang sudah diterapkan oleh perusahaan tentunya perlu diukur baik atau tidak, metode pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang dikatakan baik apabila sudah mencapai sasaran peningkatan kualitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai tujuan yang diinginkan (Umam & Atho'illah, 2021).

Ada empat aktivitas utama dalam manajemen sumber daya manusia yaitu; (1) *Staffing* meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi dan penempatan; (2) *Training and development* meliputi orientasi, pelatihan dan pengembangan karyawan dan pengembangan karier; (3) *Motivation* yang termasuk didalamnya ialah penilaian kinerja, kompensasi, insentif dan bonus karyawan; dan (4) *Maintenance* mempertahankan komitmen karyawan meliputi jaminan keamanan dan kesehatan, komunikasi dan hubungan pegawai (Zakiatul & Hasan, 2019). Dengan demikian pengertian MSDM adalah kebijakan dan praktek untuk mengelola manusia dalam sebuah jabatan manajerial yang didalamnya ada beberapa mekanisme meliputi rekrutmen, seleksi, melatih, memberi kompensasi, menilai kinerja karyawan, memelihara serta mempertahankan karyawan.

Perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat akan menentukan pola hubungan antara pimpinan dengan karyawan yang akan berdampak terhadap senang atau tidaknya karyawan bekerja di lingkungan perusahaan tersebut. Untuk mendapatkan orang yang tepat dan sesuai dengan jabatannya maka dalam organisasi perusahaan harus dilakukan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat pula. Karenannya salah satu sasaran fungsi manajemen yang harus diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia antara lain berkaitan dengan kepemimpinan. Seorang pemimpin yang dipilih yaitu orang yang mampu menjalankan fungsi organisasi dan mampu menjadi panutan dan tauladan bagi karyawan yang dipimpinnya. Cara dan tingkah laku pimpinan dalam bekerjasama dengan bawahan dapat diperhatikan dari gaya kepemimpinannya (Ahidin, 2019).

Berdasar pada penjelasan beberapa pendapat pakar diatas, penulis memberikan simpulan kesimpulan bahwa sumber daya manusia (SDM) adalah menjadi faktor penting keberhasilan tujuan organisasi atau pun perusahaan. Hal ini tentu didukung dengan manajemen atau pengelolaan sumber daya manusia yang baik meliputi proses perencanaan, pengorganisasiaan, pengendalian, dan peningkatan. Hal lain juga bahwa tidak terlepas dari faktor kemampuan organisasi dalam memberdayakan SDM yang ada dan upaya menggunakan atau memanfaatkan sumber

yang tersedia terhadap potensi dalam pencapaian tujuan perusahaan, yaitu meliputi orang, sistem informasi, uang, material, mesin, metode, waktu dan prasarana lainnya.

## BUDAYA ORGANISASI

Konsep budaya organisasi dapat dikatakan masih relatif baru untuk dikenal, yakni sekitar pertengahan tahun 1970-an. Konsep budaya ini diakui para teoretis organisasi, diadopsi dari konsep budaya yang terlebih dahulu berkembang pada disiplin antropologi. Oleh karenanya, keragaman pengertian budaya pada disiplin antropologi juga akan dapat berpengaruh terhadap keragaman pengertian budaya pada disiplin organisasi. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Linda Smircich yang mengingatkan agar tidak kaget jika terdapat aneka ragam pengertian budaya organisasi (Smircich, 1983).

Andrea Pettigrew sebagai tokoh mazhab *ideational school* pertama yang secara formal menggunakan istilah budaya organisasi dengan pengertian sebagai berikut; “*Culture is the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for a given group at a given time. This system of terms, forms, categories, and images interprets a people's own situation to themselves*” (Pettigrew, 1979). Dapat diartikan budaya adalah sistem makna yang diterima secara terbuka (publik) dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu.

Budaya Organisasi adalah nilai nilai atau norma norma yang dijadikan sebagai pedoman dalam suatu lingkungan bersama yang dianut dari generasi ke generasi Keberadaan budaya di dalam suatu organisasi atau disebut dengan Budaya Organisasi tidak bisa dilihat oleh mata tapi bisa dirasakan. Budaya Organisasi itu bisa dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota atau cara cara berpikir, merasa, menanggapi dan menuntut para anggota organisasi dalam mengambil keputusan maupun kegiatan kegiatan dalam organisasi lainnya. Budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya (Maulidiyah, 2016).

Stanislavov dan Ivanov (2014) mencoba membawa budaya organisasi agar selaras dengan strategi, oleh karena itu mereka memaparkan konsep “*The Cultural Web*” untuk memetakan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan keberadaan asumsi dan perilaku di dalam organisasi yang terurai dalam enam elemen: cerita-cerita, simbol-simbol, ritual-ritual dan rutinitas, sistem pengendalian, struktur kekuasaan dan struktur organisasi. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan permasalahan tersebut. Budaya yang ada di suatu organisasi sangat besar pengaruhnya terhadap pembentukan pribadi yang berada di dalam organisasi tersebut. Artinya, apabila budaya di organisasi tidak menyokong tumbuhnya kreativitas orang-orang di dalam organisasi tersebut, maka niscaya kreativitas orang-orang itu akan beku dan kemungkinan besar susah dikembangkan apabila dia sudah tidak berada lagi di dalam organisasi tersebut (Parashakti et al., 2016).

Organisasi membentuk anggota organisasi agar menyesuaikan diri terhadap budaya yang berkembang di dalam organisasi sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi tersebut (Sam Adinata, 2015). Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak nampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kerja (Sutrisno, 2010). Hasil penelitian Gultom (2014), dan (Muis et al., 2018), Andayani & Tirtayasa (2019) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Secara umum namun operasional, Edgar Schein dalam tulisannya tentang *Organizational Culture & Leadership* mendefinisikan budaya sebagai “*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems.*” (Cotter-Lockard et al., 2009) (Cotter-Lockard et al., 2009) Definisi yang diberikan oleh Vijay Sathe dan Edgar Schein di atas, kita temukan kata kunci dari pengertian budaya yaitu *shared basic assumptions* atau menganggap pasti terhadap sesuatu.

Pengertian diatas dapat diartikan bahwa suatu pola asumsi dasar yang diketemukan, digali, dan dikembangkan oleh sekelompok orang sebagai pengalaman memecahkan permasalahan, penyesuaian terhadap faktor eksternal maupun integrasi internal yang berjalan dengan penuh makna, sehingga perlu untuk diajarkan kepada para anggota baru agar mereka mempunyai persepsi, pemikiran, maupun perasaan yang tepat dalam menghadapi problema organisasi tersebut.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis pendekatan kualitatif, karena dalam penelitian ini menggambarkan kesimpulan yang berupa data yang menggambarkan secara rinci tentang penelitian yang di lakukan di kantor BMT NU Jombang tentang bagaimana dalam menerapkan kepemimpinan digital dalam membentuk organisasi di kantor BMT sendiri, bukan data yang berupa angka. Hal ini karena pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Menurut pendapat Sugiono yang mengartikan bahwa penelitian kualitatif lebih cocok digunakan untuk jenis penelitian yang memahami tentang fenomena sosial dari perspektif partisipan (Sugiyono, 2015). Secara sederhana diartikan sebagai penelitian yang lebih cocok digunakan untuk meneliti kondisi atau situasi si objek penelitian. Penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan ilmiah yang mengungkap situasi sosial tertentu dengan mendeskripsikan kenyataan secara benar, dibentuk oleh kata-kata berdasarkan teknik pengumpulan analisis data yang relevan yang diperoleh dari situasi yang alamiah. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang mengandalkan

pengamatan, wawancara, dan dokumentasi pada obyek penelitian sehingga dihasilkan data yang menggambarkan secara rinci. Sesuai dengan penelitian ini, peneliti akan mencari data-data deskriptif tentang model kepemimpinan digital dalam membentuk budaya organisasi di kantor BMT NU Jombang. Dalam penelitian ini, peneliti mendiskripsikan model kepemimpinan digital yang digunakan di kantor BMT NU Jombang serta membentuk budaya organisasi dalam kantor.

Teknik pertama adalah observasi, teknik ini digunakan untuk menggali data secara komprehensif dan mendalam terkait proses kepemimpinan di BMT NU Jombang dalam membentuk budaya organisasi, juga terkait sistem informasi atau teknologi informasi yang digunakan oleh pimpinan BMT NU. Di sini peneliti melakukan pengamatan dan peran serta terhadap obyek penelitian.

Teknik kedua adalah interview (Sugiyono, 2015), adalah percakapan dengan maksud tertentu oleh dua pihak, yaitu pewawancara Nanik sekaligus peneliti, sebagai pengaju/pemberi pertanyaan dan yang diwawancarai ialah ibu Fida selaku manajer di kantor BMT NU Jombang, sebagai pemberi jawaban atas pertanyaan yang sudah diajukan oleh pewawancara. Maksud diadakannya wawancara seperti dijelaskan adalah mengkonstruksi perihal orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, dan lain-lain. Adapun kisi-kisi wawancara mengenai bagaimana model kepemimpinan digital yang dilakukan di kantor Baitul Mal Tamwil, serta bentuk budaya organisasi yang diterapkan dalam kantor maupun luar kantor Baitul Mal Tamwil (BMT). Agar menjadi penelitian model kepemimpinan digital dalam membentuk budaya organisasi di Baitul Mal Tamwil (BMT).

Teknik ketiga adalah dokumentasi (Sugiyono, 2015), merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan. Dokumen dan record dimaksud adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa yang terjadi dalam proses pengelolaan (periode) di Baitul Mal Tamwil (BMT) Jombang, baik berupa *hardcopy* ataupun *softcopy*.

Setelah selesai dilakukan proses penggalan data primer dan data sekunder dalam penelitian ini, maka selanjutnya dilakukan analisis data dengan teman sejawat terhadap data yang diperoleh langsung dari sumber penelitian berupa catatan wawancara dengan narasumber dan dokumen proses manajemen di BMT NU Jombang berupa sistem kerja (budaya kerja), teknologi informasi, dan hasil catatan diskusi dengan narasumber.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

BMT NU Jombang didirikan bertujuan untuk meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan warga NU Jombang, serta mendorong upaya membangun ekonomi masyarakat sekitar dengan berlandaskan syariat Islam serta dikelola secara profesional dengan mengedepankan prinsip kehati-hatian dan tata kelola keuangan yang berbasis sistem keuangan semi perbankan. Adapun Visi dari BMT NU JOMBANG adalah “Menjadi lembaga keuangan yang mandiri, sehat, kuat, yang kualitas ibadah anggotanya meningkat sedemikian rupa, sehingga mampu berperan

menjadi wakil pribadi Allah memakmurkan kehidupan anggota pada khususnya dan ummat manusia pada umumnya”. Sedangkan Misi BMT adalah “Mengembangkan BMT yang maju berkembang, terpercaya, aman, nyaman, transparan dan berkehati-hatian sehingga dapat mewujudkan Gerakan Pembebasan anggota dan masyarakat dari belenggu rentenir, jerat kemiskinan dan ekonomi ribawi. Gerakan Pemberdayaan meningkatkan kapasitas dalam kegiatan ekonomi riil dan kelembagaanya menuju tatanan perekonomian yang makmur dan maju, dan Gerakan Keadilan membangun struktur masyarakat madani yang adil berkemakmuran, berkemajuan, serta makmur, maju berkeadilan berlandaskan syariah dan ridla Allah SWT.

Hal ini dimulai dari manajemen puncak (pimpinan) yang mempunyai komitmen yang jelas terhadap visi dan misi perusahaan ke depan. Salah satunya adalah tujuan bersama mereka dengan menggunakan teknologi digital sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan para karyawan yang dimilikinya. Menurut Ibu Fida selaku manajer BMT NU Pusat Jombang mengatakan bahwa *“Teknologi Digital adalah teknologi yang sangat penting bagi sumber daya manusia, khususnya untuk sebuah lembaga seperti BMT NU Jombang yang tidak bisa melaksanakan pekerjaan tanpa teknologi digital saat ini, karena semua pekerjaan yang di lakukan di dalam maupun luar kantor semua menggunakan teknologi digital, seperti komputer dan HP, melihat dan memantau sebuah cabang juga menggunakan teknologi digital, teknologi digital juga memudahkan dalam membentuk budaya organisasi dalam pekerjaan, hal ini mempermudah karyawan dalam memahami visi dan misi yang di sampaikan seorang pemimpin kepada karyawan, jadi teknologi digital itu sangat penting dalam membentuk buday organisai, dan sangat membantu, tidak hanya karyawan, seorang pemimpin juga dalam melaksanakan tugasnya untuk tujuan bersama”*.

Dalam perkembangannya, BMT NU Jombang memberikan layanan simpanan dan pembiayaan, dengan sistem bagi hasil secara syariah, dikemas untuk memenuhi kebutuhan warga jombang dan nahdliyin. Oleh sebab itu untuk mencapai visi dan pelaksanaan misi dan tujuan BMT, maka BMT melakukan usaha-usaha yaitu; (a) mengembangkan kegiatan simpanan dan pembiayaan dengan prinsip bagi hasil; (b) mengembangkan lembaga dan bisnis Kelompok usaha Muamalah yaitu kelompok simpan pembiayaan yang khas binaan BMT; dan (c) mengembangkan jaringan kerja dan jaringan bisnis BMT dan sektor riil mitranya sehingga menjadi kekuatan dan mampu mendongkrak siklus perekonomian mikro di wilayah Jombang dan umumnya perekonomian Indonesia secara luas.

### **Kepemimpinan Digital di BMT NU Jombang**

Kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi juga menuntut kepekaan terhadap budaya yang terdapat dalam organisasi. Budaya dalam organisasi ini mempunyai fungsi antara lain: menetapkan batas dan wewenang, memberikan rasa identitas kepada anggotanya. Karakteristik budaya dalam organisasi dapat dijadikan pedoman bagi pimpinan untuk membuat keputusan agar organisasi lebih efektif dalam mencapai tujuan bersama. Adapun budaya organisasi tersebut menurut Smircich (Smircich, 1983) memiliki sisi tentang sifat manusia dan perilaku manusia yang penting untuk dijadikan pedoman dalam menentukan gaya operasi atau praktik

setiap pimpinan. Dalam sebuah organisasi selalu terdapat seorang pemimpin namun disisi lain pemimpin juga disebut seorang manajer. Kepemimpinan *digital* bagian dari proses manajemen perusahaan dengan pola kepemimpinan yang menggunakan teknologi informasi sebagai media dalam memimpin suatu organisasi seperti yang dilakukan di perbankan atau sebuah perusahaan.

Penelitian ini, BMT NU Jombang menggunakan kepemimpinan digital sejak awal mendirikan BMT (Baitul Mal wat-Tamwil) pada tahun 2013 di kantor PCNU Jombang. Sarana teknologi digital dalam membentuk budaya organisasi sangat berpengaruh besar terhadap budaya organisasi yang ada di kantor BMT NU Jombang, dengan memanfaatkan teknologi informasi, maka semua karyawan serta pemimpin dapat menyelesaikan pekerjaan dengan mudah dan cepat. Kepemimpinan digital dalam organisasi juga menuntut kepekaan terhadap budaya yang terdapat dalam organisasi di BMT NU Jombang. Hal ini selaras dengan pendapat Sono, bahwa budaya dalam organisasi ini mempunyai fungsi antara lain: menetapkan batas dan wewenang, memberikan rasa identitas kepada anggotanya (Sono, 2020). Hal ini dapat dilihat dari karakteristik budaya di BMT NU Jombang dapat dijadikan pedoman bagi pimpinan untuk membuat keputusan agar organisasi lebih efektif dalam mencapai tujuan.

Adapun budaya organisasi tersebut memiliki sisi tentang sifat manusia dan perilaku sumber daya manusia (SDM) BMT NU, untuk dijadikan pedoman dalam menentukan gaya operasi atau praktik setiap pimpinan. Dengan adanya teknologi informasi mampu membawa kantor BMT NU Jombang lebih mudah melaksanakan visi dan misi untuk tujuan bersama (*goals*), agar apa yang diinginkan dalam sebuah perusahaan mampu bersaing dan menguasai pasar dalam mengembangkan bisnis dan perbankan dengan baik. Hal ini pula yang menjadikan keberadaan sumber daya manusia di BMT NU Jombang sangat diperlukan. Hal ini dimulai dari manajemen yang mempunyai komitmen yang jelas terhadap visi dan misi perusahaan ke depan. Salah satu tujuan bersama mereka dengan menggunakan teknologi digital sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan para karyawan yang dimilikinya.

Menurut Ibu Fida selaku manajer di BMT NU Jombang menjelaskan bahwa *“Teknologi digital adalah bagian dari perkembangan sistem informasi yang sangat penting bagi keberlangsungan tata kelola dan sumber daya manusia, khususnya untuk sebuah lembaga seperti BMT NU Jombang yang tidak bisa melaksanakan pekerjaan tanpa teknologi digital saat ini, karena semua pekerjaan yang di lakukan di dalam maupun luar kantor semuanya menggunakan teknologi digital, seperti komputer, Laptop, HP, LAN (Local Area Network), jaringan Speedy, dan aplikasi BMT yang dimiliki. Melihat dan memantau sebuah cabang juga menggunakan teknologi digital, sehingga memudahkan dalam membentuk budaya organisasi dalam pekerjaan. Hal ini dapat mempermudah karyawan dalam memahami visi dan misi yang disampaikan seorang pemimpin kepada karyawan, jadi teknologi digital itu sangat penting dalam membentuk budaya organisasi, dan sangat membantu, tidak hanya karyawan, seorang pemimpin juga dalam melaksanakan tugasnya untuk tujuan bersama”*.

Dengan menggunakan kepemimpinan digital, dapat mempermudah seorang pemimpin untuk mengarahkan karyawan. Dalam hal ini, BMT NU Jombang sebagai perbankan mikro untuk melayani masyarakat kecil menengah, dikarenakan semua perbankan dalam melakukan transaksi diharuskan menggunakan teknologi informasi seperti pengoperasian komputer pada *Microsoft excel* dan *Microsoft word* yang dapat membantu karyawan mempermudah dalam melakukan pekerjaannya. Dengan adanya praktik baik transformasi kepemimpinan di BMT NU Jombang yang sudah menggunakan sistem informasi manajemen ini, memiliki banyak keuntungan yang didapat dengan menggunakan kepemimpinan digital ini, yaitu lebih mudah menyampaikan tujuan bersama, serta lebih memahami konsep yang ingin dituju oleh sebuah perbankan demi meningkatkan penghasilan dalam transaksi *teller* meliputi penerimaan kas dan pengeluaran kas di BMT NU Jombang.

### **Mengorganisasikan Digital Dalam Membentuk Budaya Organisasi di BMT NU Jombang**

Budaya organisasi merupakan keberadaan asumsi dan perilaku di dalam organisasi yang terurai dalam enam elemen: cerita-cerita, simbol-simbol, ritual-ritual dan rutinitas, sistem pengendalian, struktur kekuasaan dan struktur organisasi. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan permasalahan tersebut. Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, yaitu menetapkan tapal batas, dan memberikan rasa identitas pada anggota organisasi. Dengan mengorganisasikan digital dalam membentuk budaya organisasi lebih mudah dilaksanakan karyawan serta pimpinan dalam melakukan pekerjaan serta memiliki peranan penting dalam menjaga stabilitas sistem sosial karena mampu membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Membentuk budaya organisasi dengan teknologi digital juga dapat meningkatkan para karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi sehingga disamping menggambarkan identitas organisasi, budaya organisasi memberikan batasan nilai-nilai organisasi yang dimiliki yang berbeda dengan budaya organisasi yang lain. Karakteristik budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman oleh karyawan dalam membentuk perilaku kerja mereka dengan bantuan teknologi digital saat ini. Para karyawan dituntut untuk lebih inovatif, mengambil resiko, kreatif, serta mengoperasikan data dalam komputer, memperhatikan rincian pekerjaan dan berorientasi pada pencapaian hasil, pada pihak manajemen dalam membuat keputusan harus memperhatikan kepentingan para karyawan dan kerjasama tim, sehingga seluruh anggota organisasi dituntut untuk bersikap dinamis dalam mencapai pertumbuhan tanpa mengabaikan perlunya stabilitas dalam pekerjaan.

Mengorganisasikan digital dalam bentuk budaya organisasi di BMT NU pusat Jombang dikembangkan dalam waktu yang cukup lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta di terapkan dalam aktivitas organisasi, teknologi digital juga menjadi peranan penting

sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan peraturan di kantor BMT Jombang, dengan melayani para nasabah, seperti melakukan pinjaman serta menabung, dan mencapai tujuan organisasinya dengan menerapkan teknologi digital seperti komputer yang di gunakan di setiap teller dalam melayani nasabah serta memudahkan manajer dalam memantau dan melihat perkembangan setiap cabang BMT NU yang berada di kabupaten Jombang. Setiap cabang memiliki peranan organisasi yang berbeda-beda, namun dalam penggunaan teknologi digital tetap sama. Namun pelayanan tetap sama seperti perbankan lainnya. Budaya organisasi di BMT NU Pusat merupakan karakteristik organisasi yang membentuk perilaku anggotanya dengan teknologi digital agar dapat mencapai tujuan bersama.

### **Pengendalian dan Integrasi Teknologi di BMT NU Jombang**

Gaya kepemimpinan adalah metode yang tepat dalam menentukan tingkat kesiapan pengikut dalam penggunaan teknologi informasi, dimulai dari pengenalan dan pengoperasian perangkat lunak (software, aplikasi, sistem operasi) dan keras (ponsel, modem, komputer, layar sentuh), etos kerja, hingga problem legalitas dalam teknologi informasi. Melakukan identifikasi kesiapan pengikut terhadap usaha berbasis informasi digital dapat dilakukan dengan menyesuaikan antara indikator kesiapan dan kecakapan informasi digital dengan tingkat kesiapan pengikut dalam proses kepemimpinan (Farunik, 2017).

Transformasi digital mengacu pada proses dan strategi menggunakan teknologi digital dalam mengubah cara bisnis beroperasi dan melayani pelanggan seperti yang di lakukan di kantor BMT NU Pusat Jombang. Transformasi digital dimungkinkan oleh penyatuan orang, bisnis, dan teknologi. Penyatuan orang ialah memperkerjakan orang berbakat hanyalah awal. Struktur dan budaya organisasi sama pentingnya dalam keberhasilan proyek transformasi. Bisnis ialah strategi bisnis yang tepat dapat mendorong digitalisasi proses internal dan pengembangan model bisnis baru, seperti menggunakan teknologi komputer dan software semakin canggih dalam mengolah data dengan mudah. Serta teknologi manajemen data dan analitik.

Kepala BMT NU Jombang mengendalikan dan mengintegrasikan tren teknologi dengan menggunakan transformasi sistem informasi dengan mengaplikasikan teknologi komputer dan software dalam pengelolaan data yang di lakukan oleh teller dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam hal ini semua karyawan di BMT NU Jombang menggunakan sistem teknologi informasi, dikarenakan proses pekerjaan yang mendukung dengan penggunaan teknologi yang tren pada saat ini, maka dengan adanya tren teknologi sangat berimplikasi positif terhadap kelembagaan kantor BMT NU tersebut, dengan mengendalikan teknologi komputer dan software dalam mengolah data seperti *Microsoft Excel*, *Microsoft Word* dan lainnya, mampu membentuk budaya organisasi yang baik dalam proses mencapai visi dan misi perusahaan.

Menurut Ibu Fida selaku manajer di BMT NU Jombang menjelaskan bahwa *“adanya integrasi sistem informasi berbasis digital yang sudah dijalankan di BMT NU ini menjadikan kinerja perusahaan yang awalnya belum baik, sekarang bisa menjadi lebih terkelola dengan baik. Hal ini tidak terlepas dari efektifnya kegiatan*

*evaluasi melalui rapat yang dilakukan setiap bulan biasanya pada akhir bulan, hal lain juga adanya hubungan kekeluargaan yang baik dalam setiap kegiatan gahtering dan perilaku karyawan di BMT NU Jombang yang sudah terbentuk yaitu menjaga tali kerukunan dan kekeluargaan. Sehingga hal tersebut menunjukkan adanya kenyamanan dalam lingkungan kerja setiap harinya".* Faktor lain juga dapat dilihat dalam proses pelaksanaan BMT NU yang sehat atau *good corporate governance*, yaitu melalui program "*memperluas dan memperbanyak kantor cabang BMT NU di wilayah Jombang, dengan tujuan seluruh masyarakat Jombang utamanya warga Nahdliyin yang ekonomi masih rendah bisa terbantu dengan pendirian kantor-kantor cabang baru. Hingga saat memiliki program kerja dan target pendirian 21 kantor cabang hingga tahun 2022.*

Berdasar pada hasil wawancara dan kondisi di lapangan, bahwa dengan adanya pengembangan teknologi sistem informasi dengan pola kepemimpinan berbasis digital BMT NU Jombang memberikan kontribusi besar melalui peran yang positif dalam hal meningkatkan kualitas hidup masyarakat Jombang serta meningkatkan kesejahteraan bersama walaupun belum terlaksana dengan baik. Hal ini selaras dengan pendapat Renkantika (Reskantika et al., 2019) bahwa peran pimpinan dalam menentukan kebijakan melakukan transformasi digital pada organisasi yang dipimpinya, dan kebijakan lain juga pada tahap evaluasi terhadap hasil kerja karyawan, bersikap empati kepada karyawan, bersikap merespon jika bawahan menyampaikan keluhan, dan memerhatikan kegiatan karyawan serta memberi peran kepada pegawai dalam memecahkan masalah.

## **KESIMPULAN**

Hasil penelitian yang didapatkan dari artikel ini bahwa kepemimpinan digital dalam membentuk budaya organisasi sangat berimplikasi terhadap budaya organisasi yang ada di kantor BMT NU Jombang. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, maka semua karyawan serta pemimpin dapat menyelesaikan pekerjaan dengan mudah dan cepat. Mengorganisasikan digital dalam bentuk budaya organisasi di BMT NU pusat Jombang dikembangkan dalam waktu yang cukup lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan di ajarkan kepada anggota baru serta di terapkan dalam aktivitas organisasi, teknologi digital juga menjadi peranan penting sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan peraturan di kantor BMT Jombang. Kepala BMT NU Jombang mengendalikan dan mengintegrasikan tren teknologi dengan menggunakan transformasi digital yang menggunakan teknologi komputer dan software dalam pengelolaan data kas pemasukan dan kas pengeluaran yang dilakukan oleh teller dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini, semua karyawan di BMT NU Jombang menggunakan teknologi komputer, laptop, jaringan internet, HP, juga aplikasi BMT dikarenakan proses pekerjaan yang mendukung dengan penggunaan teknologi ini, maka dengan adanya tren teknologi sangat berpengaruh positif terhadap pembentukan budaya organisasi di BMT NU Jombang. Simpulan terakhir, bahwa pengembangan teknologi sistem informasi dengan pola kepemimpinan berbasis digital BMT NU Jombang memberikan kontribusi besar

melalui peran yang positif dalam hal meningkatkan kualitas hidup masyarakat Jombang serta meningkatkan kesejahteraan bersama, juga telah terwujudnya budaya organisasi melalui kegiatan gahtering dan perilaku karyawan di BMT NU Jombang yang sudah terbentuk yaitu menjaga tali kerukunan dan kekeluargaan.

## SARAN

Untuk peneliti selanjutnya, diharapkan lebih menggali lagi informasi tentang kepemimpinan digital dalam membentuk budaya organisasi di BMT NU Jombang, karena terkait penelitian ini masih sedikit referensi yang fokus pada gaya kepemimpinan di era digital. Untuk kantor BMT NU Jombang dapat mempertahankan, dan mengendalikan serta membentuk budaya organisasi dalam transformasi teknologi informasi yang saat ini digunakan, serta dapat mengembangkan sesuai dengan visi dan misi perusahaan, agar dapat berkembang dengan cepat seperti tren teknologi yang sudah mendukung sumberdaya manusia saat ini, serta dapat mencapai target membangun 22 kantor cabang BMT NU dalam membentuk budaya organisasi yang lebih baik lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahidin, U. (2019). Membangun Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan Pada PT. Sky Parking Utama Cabang Lippo Mall Puri Jakarta Barat. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 1(2), 176–184.
- Azizah, B., & Syafi'i, I. (2020). Prosedur Pengambilan Keputusan Di Lembaga Pendidikan Tinggi Di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA)*, 3(2), 32–42. <https://doi.org/10.15642/manova.v3i2.276>
- Cotter-Lockard, D., Seashore, C., & Snow, J. (2009). Edgar Schein's Organizational Culture and Leadership, As Seen Through the Lens of Ken Wilber's AQAL Framework (and The Author's Eyes). *Fielding Graduate University*, 10(July), 1–35. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2585.3680>
- Farhan, A. (2021). Membangun Sistem Informasi Manajemen pada PT. Bunga Mekar Industri. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA)*, 4(1), 47–66. <https://doi.org/10.15642/manova.v4i1.303>
- Farunik, C. G. (2017). Strategi Digital Leadership menurut Pendekatan Kepemimpinan Situasional. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 17(2019), 1. <https://jurnal.buddhidharma.ac.id/index.php/PE/article/view/95>
- Ghufro, G. (2018). Revolusi Industri 4.0: Tantangan, Peluang, Dan Solusi Bagi Dunia Pendidikan. *Seminar Nasional Dan Diskusi Panel Multidisiplin Hasil Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat 2018*, 1(1), 332–337. <http://proceeding.unindra.ac.id/>

- Guntoro, M. (2020). Transformasi Kepemimpinan adaptif ditengah pandemi Covid-19. *CENDEKIA Jaya*, 2(2), 1–7.  
<https://jurnal.untagcirebon.ac.id/index.php/cendekia-jaya/issue/view/14>
- Jufrizen, & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD: Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara Vol.*, 3(1), 66–79.
- Maulidiyah, W. (2016). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Lembaga Keuangan Mikro Syariah)*.
- Mubarokah, R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mandiri Perkasa Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 7(2), 1–15.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018*, 425–439.
- Parashakti, R. D., Rizki, M., & Saragih, L. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan (Studi Kasus di PT. Bank Danamon Indonesia). *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management*, 9(2), 81–96.  
<https://doi.org/10.20473/jmtt.v9i2.3015>
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(December), 570–581.  
<http://www.jstor.org/stable/2392363> .
- Rahmasari, L. (2018). Analisis Pengaruh Penerapan Teknologi Inforamasi Dan Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan Freight Forwarding. *Jurnal Sains Dan Teknologi Maritim, XVIII*(1), 65–75. <https://doi.org/10.33556/jstm.v0i1.187>
- Reskantika, R., Paminto, A., & Ulfah, Y. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta motivasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 195–202.
- Rohida, L. (2018). Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 114–136.  
<https://doi.org/10.31843/jmbi.v6i1.187>
- Saepulloh, A., & Susila, E. (2021). Analisis Enterpreneur Leadership Dan Digital Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Dampaknya Pada Kinerja Organisasi Dalam Menghadapi Industri 4.0. *REVITALISASI: Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 39–56.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.32503/revitalisasi.v10i1.1658>

- Sam Adinata, U. W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(2), 136–157. <https://jurnal.stiepas.ac.id/>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.4324/9781315241371-20>
- Sono, M. (2020). *Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi*. 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.31219/osf.io/gkv6f>
- Sugiyono. (2015). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Umam, K., & Atho'illah, Y. (2021). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan Commanditaire Vennootschap Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA)*, 4(1), 68–83. <https://doi.org/10.15642/manova.v4i1.387>
- Winasis, S., & Riyanto, S. (2020). Transformasi Digital di Industri Perbankan Indonesia: Impak Pada Stress Kerja Karyawan. *Istishadia: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 7(1), 56. <https://doi.org/10.1905/iqtishadia.v7i1.3162>
- Wirapraja, A., & Aribowo, H. (2018). Pemanfaatan E-Commerce Sebagai Solusi Inovasi Dalam Menjaga Sustainability Bisnis. *Teknika*, 7(1), 66–72. <https://doi.org/10.34148/teknika.v7i1.86>
- Zakiatul, S., & Hasan, A. (2019). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital: Studi Kasus di Mts Nurul Jadid. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 9(1), 53.