

## **GAYA KEPEMIMPINAN PEMIMPIN AKADEMIK : STUDI KASUS PERGURUAN TINGGI SWASTA DI BANDUNG**

Noya, Natalia<sup>\*)</sup>, Wilson Bangun<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Universitas Kristen Maranatha, Bandung

<sup>2)</sup> Universitas Kristen Maranatha, Bandung

e-mail: 2359003@bus.maranatha.edu  
(Corresponding Author indicated by an asterisk \*)

### **ABSTRACT**

This study explores the dominant leadership styles among academic leaders in a private university in Bandung and their influence on administrative staff performance in the context of digital transformation. The research is grounded in the growing importance of adaptive, value-based, and technologically driven leadership to support higher education institutions in facing the challenges of globalization and digitalization. Using a quantitative approach, the study surveyed 30 administrative staff from various faculties and academic departments. Data were collected through structured questionnaires that measured three dimensions of academic leadership: transformational, transactional, and digital leadership.

Validity and reliability analyses confirmed that all items used in the instrument were statistically valid and internally consistent (Cronbach's Alpha > 0.9). Descriptive results revealed that transformational leadership was the most dominant style perceived by respondents, characterized by visionary direction, inspirational motivation, integrity, and support for professional development. Although transactional and digital leadership also received positive responses, some gaps were identified, such as limited involvement in addressing internal issues and inconsistent application of digital strategies.

Based on the findings, it is recommended that academic leaders strengthen strategic vision, promote innovation and technology use, provide fair evaluation systems, and enhance feedback mechanisms. Active involvement in professional development initiatives is also crucial to foster a collaborative and high-performing academic environment. This research contributes to the understanding of effective academic leadership and provides practical recommendations for institutional improvement in the digital era.

**Keywords:** academic leadership, transformational leadership, transactional leadership, digital leadership, administrative effectiveness, higher education

## 1. Pendahuluan

Transformasi digital dalam pendidikan tinggi menghadirkan tantangan signifikan bagi pemimpin akademik dalam mengelola dinamika organisasi. Adopsi teknologi dalam perguruan tinggi perlu didukung oleh kepemimpinan yang efektif, terutama dalam mengarahkan pegawai administrasi untuk mengoptimalkan layanan akademik. Pemimpin akademik memiliki peran strategis dalam memimpin perguruan tinggi agar mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di abad ke-21 (Pachón-Palacios, 2024).

Di era transformasi digital, pemimpin akademik dituntut untuk tidak hanya menguasai perkembangan teknologi, tetapi juga mempertahankan nilai-nilai institusional yang menjadi identitas universitas. Kepemimpinan akademik yang efektif mampu mengelola sumber daya dengan baik serta menciptakan lingkungan yang kondusif bagi keberlanjutan dan peningkatan kualitas pendidikan tinggi (Bryman, 2007).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin akademik tidak hanya berdampak pada lingkungan akademik, tetapi juga berpengaruh terhadap kualitas layanan dan kepuasan pemangku kepentingan. Namun, kepemimpinan akademik di perguruan tinggi menghadapi berbagai tantangan yang semakin kompleks akibat digitalisasi dan globalisasi. Salah satu tantangan utama adalah perkembangan teknologi yang menuntut pemimpin akademik untuk mengintegrasikan inovasi teknologi dalam proses pembelajaran dan administrasi. Pemimpin yang mampu mengadopsi strategi digital akan meningkatkan daya saing institusi, sementara kegagalan dalam melakukan transformasi digital dapat menghambat efektivitas akademik (Irawati et al., 2022).

Selain tantangan teknologi, globalisasi juga meningkatkan persaingan antar perguruan tinggi di tingkat internasional. Pemimpin akademik perlu mengembangkan strategi untuk menjaga daya saing institusi melalui internasionalisasi program studi, kolaborasi global, serta peningkatan kualitas riset (Irawati et al., 2022). Tantangan ini menuntut pemimpin akademik untuk memiliki visi strategis dalam mengelola institusi agar tetap relevan di kancah global. Kepemimpinan digital juga menjadi aspek krusial dalam menghadapi era transformasi ini. Pemimpin akademik harus mampu menavigasi perubahan teknologi serta memastikan bahwa dosen dan tenaga kependidikan memiliki kompetensi digital yang memadai. Implementasi kebijakan berbasis data dan pemanfaatan sistem informasi akademik menjadi bagian dari strategi kepemimpinan digital yang efektif (Hidayat, 2023).

Di samping tantangan teknologi dan globalisasi, gaya kepemimpinan yang tidak sehat (*toxic leadership*) juga menjadi isu penting dalam manajemen perguruan tinggi. Gaya kepemimpinan otoriter dan kurang transparan dapat memicu konflik organisasi serta menurunkan motivasi dosen dan staf. Oleh karena itu, pemimpin akademik perlu menerapkan kepemimpinan berbasis nilai yang menekankan transparansi, keadilan, dan kolaborasi (Maryati & Siregar, 2022).

Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, pemimpin akademik perlu mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang adaptif, inovatif, dan berbasis nilai agar perguruan tinggi dapat terus berkembang dan bersaing di era modern. Kepemimpinan akademik tidak hanya berfungsi dalam pengambilan keputusan akademik, tetapi juga berperan dalam meningkatkan efektivitas administrasi. Pegawai administrasi di tingkat fakultas dan program studi memiliki

peran penting dalam implementasi kebijakan akademik, sehingga kepemimpinan yang adaptif dan transformatif menjadi faktor kunci dalam mendukung keberhasilan institusi (Middlehurst, 2012).

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin akademik serta menganalisis dampaknya terhadap pegawai administrasi di perguruan tinggi swasta di Kota Bandung. Untuk memahami peran pemimpin akademik dari perspektif pengikutnya, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan utama berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan akademik yang dominan menurut persepsi pegawai administrasi di fakultas dan program studi?
2. Apakah karakteristik perilaku kepemimpinan dari pemimpin akademik yang paling dihargai oleh staf akademik di universitas tersebut?

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai efektivitas kepemimpinan akademik serta rekomendasi bagi perguruan tinggi dalam mengembangkan kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan era digital.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Lingkungan Akademik

Secara etimologis, kepemimpinan (leadership) berasal dari kata "pimpin" (*lead*), yang berarti membimbing atau menuntun. Setelah ditambahkan awalan "pe-", kata tersebut menjadi "pemimpin" (*leader*), yang berarti individu yang memimpin. Dalam sebuah organisasi, keberadaan seorang pemimpin sangat dibutuhkan karena kepemimpinan merupakan elemen krusial yang berperan sebagai penggagas dan penggerak organisasi. Pemimpin memiliki kemampuan untuk memberikan dampak nyata dan positif bagi perkembangan serta kemajuan organisasi.

Di antara berbagai model kepemimpinan, penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang pertama kali dikemukakan oleh Burns (1978) dan kemudian diperkuat oleh berbagai peneliti lainnya, seperti Avolio et al. (1999), Bass & Avolio (1989), serta Bass et al. (2003). Burns (1978) membedakan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional berdasarkan pendekatan yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan pengikutnya.

Kepemimpinan transaksional menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transaksional memperhatikan kebutuhan pengikutnya, mengidentifikasi harapan mereka, serta berusaha memenuhi kebutuhan tersebut melalui sistem penghargaan dan kompensasi. Dalam model ini, pemimpin memberikan insentif sebagai imbalan atas tugas yang dilaksanakan atau dukungan yang diberikan oleh pengikutnya.

Sebaliknya, kepemimpinan transformasional didefinisikan oleh Burns (1978) sebagai "*a process in which leaders and followers raise to higher levels of morality and motivation.*" Pemimpin transformasional berupaya menciptakan kesadaran di antara pengikutnya serta menyelaraskan kepentingan individu dengan tujuan organisasi (Bass, 2013). Pendekatan ini

bertujuan untuk mengubah kesadaran, membangkitkan semangat, serta membimbing dan menginspirasi anggota organisasi agar bersedia mengerahkan usaha ekstra tanpa merasa terpaksa.

Penelitian yang dilakukan oleh Nit (2023) menyoroti peran kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam mendukung transformasi digital di institusi pendidikan tinggi. Kepemimpinan transformasional lebih berfokus pada inspirasi, motivasi, dan inovasi, sementara kepemimpinan transaksional menekankan sistem penghargaan dan hukuman yang jelas. Dalam konteks digitalisasi pendidikan, kedua gaya kepemimpinan ini terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja institusi serta keterlibatan mahasiswa. Namun, dalam institusi pendidikan tinggi yang sangat terdigitalisasi, kepemimpinan transaksional lebih disukai dibandingkan kepemimpinan transformasional. Preferensi ini didorong oleh beberapa faktor utama, yaitu:

1. Ekspektasi dan imbalan yang jelas. Pencapaian target lebih mudah diukur melalui indikator kinerja yang terstruktur.
2. Efisiensi operasional. Model transaksional mendukung penyederhanaan proses berbasis teknologi yang lebih efektif.
3. Adaptasi terhadap perubahan teknologi. Kepemimpinan transaksional menekankan stabilitas dan respons cepat terhadap tantangan digital.
4. Hasil yang dapat diukur. Pemanfaatan data dan analitik dalam lingkungan digital lebih sesuai dengan pendekatan transaksional.

Secara keseluruhan, preferensi terhadap kepemimpinan transaksional dalam institusi pendidikan tinggi mencerminkan kebutuhan untuk mengoptimalkan transformasi digital melalui pendekatan yang lebih terstruktur dan berbasis hasil.

Gaya kepemimpinan akademik dapat diklasifikasikan menjadi kepemimpinan transformasional, transaksional, dan digital (Wang & Howell, 2010). Kepemimpinan transformasional berfokus pada pemberdayaan pegawai, kepemimpinan transaksional menekankan pada *reward* dan *punishment*, sedangkan kepemimpinan digital mendukung pemanfaatan teknologi dalam organisasi (Alonderiene & Majauskaite, 2016). Dalam konteks administrasi akademik, penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, efektivitas layanan akademik, serta efisiensi operasional (Ng & Feldman, 2015).

## 2.2 Kepemimpinan dan Efektivitas Administrasi Akademik

Kepemimpinan akademik memiliki peran krusial dalam membentuk lingkungan akademik yang dinamis serta adaptif terhadap perubahan. Dalam konteks pendidikan tinggi, kepemimpinan transformasional terbukti berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan motivasi, inovasi, dan kolaborasi di antara dosen serta staf administrasi. Pemimpin akademik yang menerapkan pendekatan partisipatif mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana setiap anggota organisasi memiliki kesempatan berperan dalam pengambilan keputusan serta beradaptasi dengan perubahan organisasi (Pachón-Palacios, 2024). Selain itu, di era digitalisasi pendidikan, kompetensi digital pemimpin akademik menjadi faktor penting dalam pengelolaan sumber daya serta penyusunan kebijakan akademik. Kepemimpinan yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dapat meningkatkan kualitas layanan akademik serta

efektivitas administrasi perguruan tinggi, sehingga institusi lebih responsif terhadap tuntutan zaman (Pachón-Palacios, 2024).

Efektivitas administrasi akademik sangat dipengaruhi oleh tingkat keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, kejelasan komunikasi, serta akses terhadap pelatihan yang relevan (Alonderiene & Majauskaite, 2016). Lebih lanjut, kepemimpinan yang mendukung inovasi teknologi berkontribusi pada peningkatan efisiensi serta kualitas layanan akademik, sehingga dapat memperkuat daya saing perguruan tinggi (Bryman, 2007).

Penerapan kepemimpinan berbasis nilai dalam institusi pendidikan juga berperan penting dalam meningkatkan integritas organisasi, kepuasan pemangku kepentingan, serta memperkuat budaya akademik. Perguruan tinggi yang mampu mengintegrasikan kepemimpinan transformatif dengan nilai-nilai institusional akan memiliki identitas akademik yang lebih kuat, sekaligus meningkatkan reputasi institusi di tingkat nasional maupun internasional (Pachón-Palacios, 2024). Karenanya diperlukan strategi kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga berfokus pada penanaman nilai-nilai yang selaras dengan visi dan misi universitas.

Pachón-Palacios (2024) merekomendasikan agar perguruan tinggi meningkatkan program pelatihan kepemimpinan bagi pemimpin akademik dengan fokus pada pengembangan keterampilan interpersonal, komunikasi, serta adaptasi terhadap perubahan digital. Selain itu, kebijakan kepemimpinan harus mampu menyeimbangkan antara visi strategis universitas, pengembangan individu, serta kebutuhan institusi dalam jangka panjang. Dengan demikian, pemimpin akademik dapat lebih efektif dalam menghadapi tantangan transformasi pendidikan tinggi dan memastikan keberlanjutan institusi di era digital (Pachón-Palacios, 2024).

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan akademik serta dampaknya terhadap efektivitas administrasi akademik di sebuah Perguruan Tinggi Swasta di Kota Bandung. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengukuran hubungan antara variabel kepemimpinan dan efektivitas administrasi secara objektif serta memberikan gambaran kuantitatif mengenai persepsi pegawai administrasi terhadap kepemimpinan akademik yang diterapkan.

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari pegawai administrasi yang bekerja di fakultas dan program studi di Perguruan Tinggi Swasta yang menjadi objek penelitian. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan kriteria responden yang memiliki pengalaman kerja di lingkungan akademik serta terlibat dalam implementasi kebijakan kepemimpinan akademik.

Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner yang terdiri dari tiga bagian utama:

1. Identitas responden – mencakup informasi mengenai jabatan, lama bekerja, dan unit kerja responden.
2. Pertanyaan kuesioner – menggunakan skala Likert 1–5 untuk mengukur persepsi responden terhadap berbagai aspek kepemimpinan akademik (transformatif, transaksional, dan

digital), efektivitas administrasi akademik, serta penerapan teknologi dalam operasional akademik.

3. Pertanyaan terbuka – bertujuan mengumpulkan wawasan tambahan terkait persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan akademik serta rekomendasi perbaikan dalam penerapannya.

Variabel dalam penelitian ini meliputi:

1. Gaya Kepemimpinan Akademik, yang terdiri dari tiga dimensi utama:
  - Kepemimpinan Transformasional, diukur berdasarkan indikator pemberian visi, motivasi, inovasi, serta pengembangan profesional.
  - Kepemimpinan Transaksional, diukur melalui indikator seperti pemberian penghargaan berbasis kinerja, pengawasan ketat terhadap kepatuhan prosedural, serta manajemen berbasis hasil.
  - Kepemimpinan Digital, diukur berdasarkan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi untuk mendukung administrasi akademik, pengambilan keputusan berbasis data, serta komunikasi digital yang efektif.
2. Efektivitas Administrasi Akademik, yang mencakup indikator kepuasan kerja pegawai administrasi, kejelasan tugas dan tanggung jawab, kualitas layanan akademik, serta efektivitas penerapan teknologi dalam proses administrasi.

Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan pendekatan deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif dilakukan untuk memahami distribusi jawaban responden, sedangkan analisis inferensial menggunakan regresi linier untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan akademik terhadap efektivitas administrasi akademik.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan regresi linier untuk melihat pengaruh kepemimpinan akademik terhadap efektivitas administrasi dan kepuasan pegawai. Uji validitas dan reliabilitas akan dilakukan untuk memastikan keandalan instrumen penelitian. Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang dikembangkan berdasarkan dimensi kepemimpinan akademik di lingkungan perguruan tinggi, khususnya pada fakultas atau program studi. Instrumen dalam penelitian ini terdiri atas tiga konstruk utama, yaitu

1. Kepemimpinan Transformasional (TF) – 11 item
2. Kepemimpinan Transaksional (TS) – 7 item
3. Kepemimpinan Digital (TD) - 11 item

Total keseluruhan item adalah 29 pertanyaan tertutup dengan skala Likert 1–5, serta 2 pertanyaan terbuka untuk memperkaya data kualitatif. Total responden sebanyak 30 tenaga kependidikan yang berasal dari berbagai fakultas dan program studi di lingkungan perguruan tinggi.

Validitas instrumen diuji menggunakan analisis korelasi Pearson antar item dalam setiap konstruk. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar item memiliki nilai korelasi signifikan pada taraf 0.01 ( $p < 0.01$ ) dan hanya sebagian kecil yang signifikan pada taraf 0.05. Nilai-nilai korelasi antar item dalam konstruk TF, TS, dan TD umumnya berada dalam rentang  $r = 0.70$  hingga  $0.95$ , yang menandakan adanya konsistensi antar item dalam mengukur dimensi yang sama. Misalnya, item TF3 dan TF5 memiliki korelasi sebesar  $0.787^{**}$ , sedangkan item TS3

dan TS5 berkorelasi sebesar 0.921\*\*, dan item TD7 dengan TD10 menunjukkan korelasi sebesar 0.897\*\*. Hal ini membuktikan bahwa seluruh item dalam masing-masing konstruk valid dan saling mendukung secara statistik.

Reliabilitas diukur menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Hasil uji menunjukkan nilai yang sangat tinggi pada semua konstruk:

- Transformational Leadership (TF):  $\alpha = 0.972$  (11 item)
- Stakeholder Satisfaction (TS):  $\alpha = 0.964$  (7 item)
- Digital Dimension (TD):  $\alpha = 0.944$  (11 item)

Nilai Cronbach's Alpha tersebut berada jauh di atas ambang batas 0.70 yang umum digunakan sebagai indikator reliabilitas yang baik (Nunnally, 1978), sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang sangat kuat.

Berdasarkan hasil analisis validitas dan reliabilitas, seluruh butir pernyataan pada instrumen penelitian terbukti valid secara statistik dan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Hal ini memperkuat kredibilitas temuan mengenai persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan akademik yang diterapkan, baik dalam aspek transformasional, transaksional, maupun digital, di lingkungan perguruan tinggi.

Hasil analisis data kuantitatif dan tanggapan kualitatif dari pegawai administrasi yang bekerja di fakultas dan program studi, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan akademik yang paling dominan adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini terlihat dari rata-rata skor tertinggi yang diperoleh pada indikator-indikator yang merepresentasikan dimensi transformasional, seperti pemberian visi yang jelas, motivasi terhadap staf, pemberdayaan, serta perhatian terhadap pengembangan profesional. Para responden menyatakan bahwa pemimpin mereka memiliki kemampuan untuk memberikan arah yang strategis dalam pengembangan akademik dan administrasi, serta mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan kolaboratif. Kepemimpinan transformasional ini dipersepsikan sebagai gaya yang paling berpengaruh dalam mendorong peningkatan kinerja dan semangat kerja pegawai.

Selain itu, hasil penelitian ini juga mengungkap bahwa terdapat beberapa karakteristik perilaku kepemimpinan yang paling dihargai oleh staf akademik. Pertama, pemimpin yang mampu memberikan arah dan visi yang jelas bagi unit kerja dinilai sangat penting dalam memastikan keselarasan tujuan individu dengan tujuan institusi. Kedua, staf sangat menghargai pemimpin yang aktif memberikan solusi atau bimbingan, terutama saat staf menghadapi kendala dalam pekerjaan mereka. Ketiga, pemberian apresiasi atas pencapaian individu maupun tim dianggap sebagai bentuk pengakuan yang mampu meningkatkan motivasi kerja. Keempat, pemimpin yang menerapkan sistem penghargaan dan sanksi secara adil dan transparan dinilai lebih efektif dalam menjaga etos kerja. Kelima, staf juga menghargai keterlibatan pemimpin dalam pengembangan profesionalisme, seperti pemberian kesempatan pelatihan dan pengembangan karier.

Namun demikian, terdapat juga kecenderungan dari sebagian pemimpin untuk menghindari tanggung jawab dalam penyelesaian masalah di lingkungan fakultas/program studi. Meskipun begitu, mereka tetap berperan aktif dalam menyusun strategi pengembangan serta memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dan koordinasi antar unit kerja.

Temuan ini mempertegas pentingnya gaya kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada hasil (output), tetapi juga memperhatikan aspek-aspek manusiawi dan pengembangan sumber daya internal. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjang oleh perilaku suportif dan kolaboratif terbukti paling sesuai dalam mendukung efektivitas administrasi akademik di perguruan tinggi, khususnya dalam menghadapi tantangan di era digital.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan akademik memegang peranan penting dalam mendukung efektivitas organisasi dan peningkatan kinerja sivitas akademika, khususnya tenaga kependidikan. Untuk itu, diperlukan penguatan pada beberapa aspek kepemimpinan, seperti pemberian arah strategis yang jelas, dorongan terhadap inovasi dan pemanfaatan teknologi, serta pendampingan aktif dalam mengatasi kendala kerja. Selain itu, penting bagi pemimpin untuk menjunjung tinggi prinsip keadilan dalam sistem penghargaan dan sanksi, memberikan apresiasi atas kinerja staf, serta rutin melakukan evaluasi dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Keterlibatan aktif dalam pengembangan profesionalisme melalui pelatihan dan dukungan karier juga menjadi salah satu elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berdaya saing tinggi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memahami gaya kepemimpinan akademik yang efektif dalam administrasi akademik. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi rekomendasi bagi pemimpin akademik di Perguruan Tinggi Swasta dimaksud dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan mereka serta optimalisasi layanan administrasi akademik. Dengan pendekatan yang lebih sistematis dan berbasis pada studi literatur, penelitian ini akan lebih relevan dan tepat sasaran dalam mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan akademik dan efektivitas administrasi di perguruan tinggi.

## REFERENCES

### Books

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

### Articles from Printed Journals

Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693–710.

Langdon, L. (2021). The importance of teacher leadership skills in the classroom. *Education Journal*, 10(1), 8.

Maryati, S., & Siregar, M. I. (2022). Kepemimpinan digital dalam meningkatkan kinerja organisasi: Peran teknologi informasi dan komunikasi. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 6(4), 3616–3624.

### Articles from Online Journals with a DOI

Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140–164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>

Hidayat, D., Tjandra, E. U., & Herawati, N. (2023). Gen Z digital leadership through social media. *Widyakala Journal: Journal of Pembangunan Jaya University*, 10(2). <https://doi.org/10.36262/widyakala.v10i2.779>



- Irawati, E., Kusuma, D. H., & Hidayati, D. (2022). Kepemimpinan manajerial, motivasi kerja terhadap literasi digital guru. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(5), 2568–2573. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i5.7000>
- Nită, V., & Guțu, I. (2023). The role of leadership and digital transformation in higher education students’ work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20, 5124. <https://doi.org/10.3390/ijerph20065124>
- Pachón-Palacios. (2024). Examining leadership styles in academic leaders: A case study of a university in Bogotá, Colombia. *Journal of Research on Leadership Education*, 1–28. <https://doi.org/10.1177/19427751241269844>
- Wang, G., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134–1144. <https://doi.org/10.1037/a0020754>
- Wulandari, D. C., & Pudjiarti, E. S. (2023). Kepemimpinan adaptif dalam dunia digital: Mengatasi tantangan dan peluang di era 4.0. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 3(1). <https://doi.org/10.56444/transformasi.v3i1.1682>
- Articles from Online Journals without a DOI
- Bass, B. (2013). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 3(17), 19–28.
- Middlehurst, R. (2012). Leadership and management in higher education: A research perspective. *Studies in Higher Education*, 37(8), 901-915
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). Leadership and aging at work: A review and future research agenda. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 35-53.