
PERAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DALAM MANAJEMEN TALENTA ERA DIGITAL DI KABUPATEN PEKALONGAN

Dio Samudra¹⁾, Fathan Aulia²⁾

¹⁾Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan

²⁾Universitas Negeri Surabaya

e-mail corresponding: diosamudra77@gmail.com

Submitted: 25/08/2025-Reviewed:21/10/2025 - Revised:11/11/2025 - Accepted:25/11/2025 - Published:30/12/2025

ABSTRAK

Perkembangan era digital telah mengubah dinamika pengelolaan sumber daya manusia sehingga organisasi dituntut menerapkan pendekatan kepemimpinan yang adaptif dalam manajemen talenta. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan transaksional dalam mendukung efektivitas manajemen talenta di lingkungan kerja digital yang ditandai oleh penggunaan teknologi dan pengambilan keputusan berbasis data. Penelitian menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* dengan menelaah berbagai artikel ilmiah internasional yang relevan dalam lima tahun terakhir untuk mengidentifikasi pola, konsep, serta praktik terbaik terkait implementasi kepemimpinan transaksional. Hasil kajian menunjukkan bahwa meskipun sering dianggap kurang fleksibel dibandingkan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional tetap memiliki relevansi tinggi melalui kejelasan ekspektasi kerja, sistem penghargaan berbasis kinerja, serta mekanisme pengawasan yang terstruktur. Integrasi teknologi digital dan *data analytics* memungkinkan pendekatan ini berkembang menjadi lebih adaptif, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan tenaga kerja modern. Kontribusi penelitian ini terletak pada penguatan perspektif teoretis mengenai evolusi kepemimpinan transaksional di era digital sekaligus memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan talenta yang seimbang antara struktur dan fleksibilitas. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional dapat menjadi fondasi strategis dalam manajemen talenta digital apabila diimplementasikan secara fleksibel, berbasis teknologi, dan selaras dengan dinamika kerja kontemporer.

Kata Kunci: *Era Digital, Kabupaten Pekalongan, Kepemimpinan Transaksional, Manajemen Talenta*

ABSTRACT

The digital era has transformed human resource management dynamics, requiring organizations to adopt adaptive leadership approaches in talent management. This study aims to analyze the role of transactional leadership in supporting effective talent management within digitally driven work environments characterized by technological integration and data-based decision-making. The research applies a Systematic Literature Review approach by examining relevant international scholarly articles published within the last five years to identify patterns,

concepts, and best practices in implementing transactional leadership. The findings indicate that although transactional leadership is often criticized for being less flexible than transformational leadership, it remains highly relevant through clear performance expectations, measurable reward systems, and structured monitoring mechanisms. The integration of digital technology and data analytics enables this leadership approach to evolve into a more adaptive, transparent, and responsive model aligned with modern workforce demands. This study contributes theoretically by enriching the discourse on the evolution of transactional leadership in the digital era and practically by offering strategic insights for organizations in designing balanced talent management strategies that combine structure and flexibility. The study concludes that transactional leadership can serve as a strategic foundation for digital talent management when implemented flexibly, technology-driven, and aligned with contemporary organizational dynamics.

Keywords: Digital Age, Pekalongan Regency, Transactional Leadership, Talent Management

A. PENDAHULUAN

Transformasi digital telah mengubah secara fundamental lanskap organisasi dan dunia bisnis global, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia dan strategi manajemen talenta. Perkembangan teknologi digital, otomatisasi, serta konektivitas berbasis data mendorong organisasi untuk beradaptasi dengan pola kerja yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan inovatif (Lalani dkk., 2024). Dalam konteks ini, kepemimpinan menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan daya saing. Model kepemimpinan tradisional, termasuk kepemimpinan transaksional yang menekankan hubungan pertukaran berbasis kinerja antara pemimpin dan bawahan, telah lama mendominasi praktik manajerial organisasi (Bass & Avolio, 1993). Namun, disrupsi digital yang ditandai dengan perubahan cepat, ketidakpastian pasar, dan kebutuhan inovasi berkelanjutan memunculkan pertanyaan mengenai relevansi model kepemimpinan tersebut dalam mengelola talenta di era digital yang menuntut kreativitas, adaptabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan (Sewpersadh, 2023). Oleh karena itu, kajian mengenai posisi kepemimpinan transaksional dalam dinamika manajemen talenta modern menjadi semakin penting baik secara akademik maupun praktis.

Dalam konteks nasional, transformasi digital tidak berlangsung secara homogen, terutama pada daerah yang memiliki struktur ekonomi berbasis industri tradisional. Kabupaten Pekalongan merupakan salah satu wilayah dengan karakteristik ekonomi yang unik karena menggabungkan industri batik sebagai warisan budaya dengan sektor pengolahan hasil laut dan perdagangan lokal. Data Badan Pusat Statistik Kabupaten

Pekalongan (2024) menunjukkan bahwa sektor industri pengolahan menyumbang 42,7% terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) dengan 1.847 unit usaha yang mayoritas tergolong usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Kondisi ini menciptakan tantangan khusus dalam proses digitalisasi, karena pelaku usaha harus mempertahankan stabilitas operasional tradisional sekaligus mengadopsi teknologi baru. Perubahan tersebut berdampak langsung pada kebutuhan pengelolaan talenta yang memiliki kompetensi heterogen, mulai dari keterampilan produksi konvensional hingga kemampuan digital. Tanpa strategi kepemimpinan yang tepat, kesenjangan kompetensi digital berpotensi menghambat transformasi organisasi dan keberlanjutan bisnis lokal.

Sejumlah penelitian dalam satu dekade terakhir telah membahas hubungan antara kepemimpinan, transformasi digital, dan manajemen talenta. Studi Samudra dan Ridho (2024) menunjukkan bahwa industri pengolahan ikan menghadapi kendala signifikan dalam implementasi sistem mutu berbasis digital akibat keterbatasan kompetensi sumber daya manusia. Penelitian Samudra dkk. (2024) juga menemukan bahwa kesenjangan literasi digital menjadi hambatan utama dalam penerapan strategi green digital marketing pada UMKM. Di tingkat global, Bevilacqua dkk. (2025) menegaskan bahwa percepatan perubahan teknologi menuntut organisasi mengembangkan pendekatan manajemen talenta yang lebih adaptif dan berorientasi pembelajaran. Reijmerink dkk. (2025) menambahkan bahwa pemimpin modern tidak hanya bertugas mengelola kinerja, tetapi juga memastikan keterlibatan, kesejahteraan, dan keberlanjutan pengembangan talenta. Sementara itu, Papatomas dan Konteos (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional masih efektif dalam menjaga efisiensi operasional selama transformasi digital, khususnya pada sektor yang membutuhkan struktur kerja jelas.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada organisasi besar atau sektor industri berbasis teknologi tinggi, sehingga kajian mengenai relevansi kepemimpinan transaksional dalam konteks ekonomi lokal berbasis industri tradisional masih terbatas. Selain itu, penelitian yang mengintegrasikan perspektif nilai lokal dan ekonomi Islam dalam praktik manajemen talenta juga relatif jarang dilakukan. Studi Samudra dan Hadi (2024) menunjukkan bahwa program pengembangan SDM berbasis nilai Islam di Kabupaten Pekalongan mampu meningkatkan kompetensi peserta melalui mekanisme seleksi, monitoring, dan sistem penghargaan yang terstruktur sehingga selaras dengan kepemimpinan transaksional. Temuan ini membuka ruang kajian baru mengenai bagaimana kepemimpinan transaksional dapat berevolusi dengan mengintegrasikan nilai

budaya dan religius sekaligus tuntutan digitalisasi. Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) terkait bagaimana kepemimpinan transaksional diadaptasi dalam manajemen talenta pada wilayah ekonomi transisional yang menggabungkan sektor tradisional dan modern.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, artikel ini bertujuan mengeksplorasi secara kritis peran kepemimpinan transaksional dalam manajemen talenta di era digital melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Secara khusus, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan penelitian berikut: (1) bagaimana karakteristik dan evolusi kepemimpinan transaksional dalam konteks era digital; (2) bagaimana tantangan dan peluang manajemen talenta pada wilayah ekonomi transisional seperti Kabupaten Pekalongan; (3) bagaimana praktik adaptasi kepemimpinan transaksional dapat mendukung optimalisasi manajemen talenta pada industri tradisional yang sedang bertransformasi digital; dan (4) apa implikasi strategis bagi pengembangan kepemimpinan berbasis konteks lokal. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya diskursus kepemimpinan dengan menunjukkan evolusi kepemimpinan transaksional sebagai model yang adaptif, bukan sekadar birokratis. Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi strategis bagi pelaku usaha, pengelola SDM, dan pembuat kebijakan daerah dalam merancang strategi pengembangan talenta yang seimbang antara stabilitas organisasi dan inovasi digital.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan mengikuti protokol PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) guna memastikan transparansi, replikabilitas, serta kualitas metodologis penelitian. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara sistematis berbagai temuan empiris yang relevan sehingga menghasilkan pemahaman komprehensif mengenai penerapan kepemimpinan transaksional dalam manajemen talenta di era digital. Unit analisis dalam penelitian ini berupa artikel ilmiah, laporan penelitian, dan dokumen akademik yang membahas kepemimpinan transaksional, manajemen talenta, serta transformasi digital sebagai objek material kajian. Secara formal, penelitian berfokus pada konsep, model, praktik, dan implikasi kepemimpinan transaksional dalam konteks organisasi modern, termasuk relevansinya pada wilayah dengan karakteristik ekonomi transisional seperti Kabupaten Pekalongan.

Desain penelitian bersifat kualitatif berbasis kajian literatur sistematis dengan pendekatan sintesis tematik. Penelitian tidak melibatkan responden manusia secara langsung, melainkan menggunakan sumber informasi berupa teks ilmiah yang diperoleh dari database akademik bereputasi internasional, yaitu *Scopus*, *Web of Science*, dan *Science Direct*. Ketiga basis data tersebut dipilih karena memiliki standar seleksi jurnal yang ketat serta cakupan multidisipliner pada bidang manajemen, kepemimpinan, dan transformasi digital. Selain artikel jurnal, penelitian juga memanfaatkan sumber pendukung berupa grey literature seperti laporan organisasi internasional (World Economic Forum, Deloitte, dan McKinsey) untuk memperkaya konteks empiris perkembangan manajemen talenta di era digital. Rentang publikasi yang digunakan adalah tahun 2010–2025 untuk menangkap dinamika perkembangan transformasi digital sejak awal percepatan penggunaan teknologi *cloud computing*, *mobile technology*, dan ekosistem bisnis digital.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui desk review secara sistematis menggunakan strategi pencarian berbasis *Boolean operators* (AND, OR) pada bagian judul, abstrak, dan kata kunci artikel. Proses pencarian dikembangkan melalui beberapa iterasi guna memastikan sensitivitas dan relevansi hasil pencarian. Selain pencarian utama, dilakukan pula backward citation searching untuk menelusuri referensi dari artikel kunci serta forward citation searching untuk mengidentifikasi penelitian lanjutan yang mengutip studi seminal pada bidang kepemimpinan dan manajemen talenta digital. Seleksi artikel dilakukan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan sebelumnya, meliputi relevansi topik, kualitas publikasi, bahasa artikel, serta ketersediaan teks lengkap. Pertanyaan penelitian dirumuskan menggunakan kerangka PICO yang diadaptasi untuk penelitian non-klinis, mencakup populasi organisasi dan talenta digital, intervensi berupa kepemimpinan transaksional, konteks manajemen talenta era digital, serta outcome berupa efektivitas kinerja, retensi, dan produktivitas organisasi.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu identifikasi literatur, penyaringan awal, penilaian kelayakan artikel, dan inklusi akhir sesuai alur PRISMA. Artikel yang lolos seleksi kemudian dianalisis menggunakan teknik thematic synthesis, yaitu proses pengkodean konsep utama, pengelompokan tema, serta interpretasi pola hubungan antar temuan penelitian. Tahap analisis bertujuan menjawab pertanyaan penelitian mengenai evolusi karakteristik kepemimpinan transaksional, tantangan manajemen talenta digital, praktik adaptasi kepemimpinan, serta implikasi praktis bagi konteks lokal. Untuk meningkatkan validitas kajian, dilakukan triangulasi sumber melalui perbandingan lintas

studi dan evaluasi kritis terhadap konsistensi hasil penelitian. Hasil sintesis kemudian disajikan dalam bentuk narasi analitis guna menghasilkan kesimpulan konseptual yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan relevan bagi pengembangan teori maupun praktik kepemimpinan di era digital.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

RQ1: Bagaimana karakteristik kepemimpinan transaksional berevolusi dalam konteks era digital?

Kepemimpinan transaksional telah mengalami evolusi signifikan dari model tradisional yang cenderung kaku dan hierarkis menjadi pendekatan yang lebih adaptif dan berbasis teknologi. Tiga dimensi utama kepemimpinan transaksional *contingent reward*, *active management by exception*, dan *passive management by exception* telah bertransformasi menjadi bentuk-bentuk baru yang kompatibel dengan lingkungan digital. *Contingent reward* berkembang menjadi sistem penghargaan yang dipersonalisasi dan multidimensional yang memanfaatkan *data analytics* untuk menyesuaikan dengan preferensi individual. *Management by exception* bertransformasi menjadi sistem monitoring berbasis data dan *feedback* berkelanjutan yang memanfaatkan *people analytics* dan *dashboard digital*. Evolusi ini menghasilkan konsep "*e-leadership*" yang mempertahankan prinsip-prinsip fundamental kepemimpinan transaksional kejelasan ekspektasi, pertukaran eksplisit, dan akuntabilitas sambil mengintegrasikan fleksibilitas dan transparansi yang dituntut oleh era digital.

RQ2: Apa saja tantangan dan peluang yang dihadapi dalam manajemen talenta di era digital?

Era digital menghadirkan lima tantangan struktural utama dalam manajemen talenta: kebutuhan mengembangkan keterampilan yang belum pernah ada sebelumnya, pergeseran kontrak psikologis karyawan-organisasi, mobilitas talenta yang meningkat, kebutuhan struktur organisasi yang lebih *agile*, dan perubahan ekspektasi generasi baru terhadap kepemimpinan. Dalam konteks Kabupaten Pekalongan, tantangan-tantangan ini diperparah oleh kesenjangan kompetensi digital, migrasi talenta muda ke kota besar, dan keterbatasan infrastruktur teknologi. Namun, era digital juga membuka peluang signifikan melalui teknologi big data dan analitik prediktif untuk identifikasi talenta yang lebih presisi, platform pembelajaran digital untuk pengembangan keterampilan yang lebih efektif, dan sistem manajemen kinerja berbasis teknologi yang lebih objektif dan transparan. Bagi daerah seperti Kabupaten Pekalongan, peluang terbesar terletak pada kemampuan

teknologi digital untuk menghubungkan industri tradisional dengan pasar global dan menciptakan proposisi nilai unik yang menggabungkan kearifan lokal dengan inovasi digital.

RQ3: Bagaimana praktik-praktik kepemimpinan transaksional dapat diadaptasi untuk mengoptimalkan manajemen talenta digital?

Adaptasi kepemimpinan transaksional untuk optimalisasi manajemen talenta digital dapat dilakukan melalui empat strategi utama. Pertama, mengembangkan kerangka kerja berbasis hasil yang jelas dengan memanfaatkan platform digital untuk transparansi dan visibilitas *real-time*, memungkinkan talenta untuk memahami kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi secara konkret. Kedua, menciptakan sistem penghargaan yang dipersonalisasi yang melampaui kompensasi finansial untuk mencakup fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan, dan akses ke teknologi terkini, dengan memanfaatkan data untuk menyesuaikan dengan preferensi individual. Ketiga, mengimplementasikan sistem monitoring berbasis data dan *feedback* berkelanjutan yang memanfaatkan *people analytics* untuk identifikasi pola kinerja dan pemberian intervensi yang tepat waktu tanpa mengurangi otonomi. Keempat, membangun "struktur adaptif" yang menetapkan parameter dan ekspektasi yang jelas sambil memberikan fleksibilitas dalam pendekatan dan metode, menciptakan keseimbangan optimal antara akuntabilitas dan otonomi.

RQ4: Apa implikasi praktis dari integrasi kepemimpinan transaksional dalam manajemen talenta era digital, khususnya dalam konteks lokal seperti Kabupaten Pekalongan?

Integrasi kepemimpinan transaksional dalam manajemen talenta era digital memiliki implikasi praktis yang spesifik untuk konteks Kabupaten Pekalongan. Pertama, prinsip-prinsip kepemimpinan transaksional memiliki kesesuaian konseptual yang kuat dengan nilai-nilai ekonomi Islam yang dominan di wilayah ini, khususnya dalam hal kejelasan kontrak (akad), keadilan dalam penghargaan (*al-'adalah*), dan akuntabilitas (amanah), sehingga implementasinya dapat memperoleh legitimasi budaya yang lebih kuat. Kedua, untuk sektor tradisional seperti industri batik dan pengolahan perikanan yang sedang bertransformasi, kepemimpinan transaksional yang telah diadaptasi dapat berfungsi sebagai jembatan yang memfasilitasi transisi dari praktik informal ke sistem terstruktur tanpa menghilangkan fleksibilitas. Ketiga, mengingat dominasi UMKM di Kabupaten Pekalongan, implementasi memerlukan pendekatan bertahap dan terstruktur dengan investasi signifikan dalam pengembangan literasi digital bagi pemimpin dan talenta.

Keempat, penting untuk mengembangkan model *hybrid* yang mengkombinasikan elemen transaksional dengan elemen transformasional untuk mengakomodasi kebutuhan akan inovasi berkelanjutan sambil mempertahankan struktur dan kejelasan.

Evolusi Kepemimpinan Transaksional di Era Digital

Kepemimpinan transaksional, yang dikonseptualisasikan oleh Burns (1978) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass (1985), secara tradisional dikarakterisasi oleh tiga dimensi utama: manajemen aktif berdasarkan pengecualian (*active management by exception*), manajemen pasif berdasarkan pengecualian (*passive management by exception*), dan imbalan kontingen (*contingent reward*). Dalam konteks era digital, Avolio dkk. (2014) mengidentifikasi bahwa dimensi-dimensi ini mengalami reinterpretasi dan adaptasi signifikan. Avolio dan Kahai (2003) menemukan bahwa penerapan kepemimpinan transaksional di lingkungan digital menghasilkan bentuk "*e-leadership*" yang mencakup aspek-aspek baru seperti pengelolaan komunikasi virtual, sistem imbalan digital, dan metrik performa berbasis teknologi. Mereka berargumen bahwa kerangka transaksional dapat relevan dalam konteks digital bila menekankan transparansi, konsistensi, dan keadilan dalam pertukaran antara pemimpin dan bawahan. Penelitian Jensen dkk. (2019) menunjukkan bahwa meskipun banyak organisasi bergeser ke model kepemimpinan transformasional untuk menghadapi kompleksitas era digital, elemen-elemen kepemimpinan transaksional tetap menjadi fondasi penting, terutama dalam mengatur ekspektasi yang jelas dan memberikan *feedback* yang terukur. Studi mereka terhadap 427 perusahaan teknologi menemukan bahwa kombinasi elemen transformasional dan transaksional menghasilkan hasil yang optimal dalam pengelolaan talenta digital.

Tantangan dan Peluang Manajemen Talenta di Era Digital

Era digital telah mengubah secara fundamental karakteristik talenta yang dibutuhkan organisasi. Menurut studi Deloitte (2018) yang dianalisis oleh Whysall dkk. (2019), 70% organisasi mengalami kesenjangan keterampilan digital yang signifikan, sementara 54% melaporkan kesulitan dalam mempertahankan talenta dengan kompetensi digital. Lebih lanjut, Collings dkk. (2021) mengidentifikasi lima tantangan utama dalam manajemen talenta era digital: Kebutuhan untuk mengembangkan talenta dengan keterampilan yang belum pernah ada sebelumnya

1. Pergeseran paradigma dalam kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi
2. Mobilitas talenta yang semakin tinggi dan berkurangnya loyalitas institusional
3. Kebutuhan akan struktur organisasi yang lebih agile dan fleksibel

4. Perubahan ekspektasi generasi baru terhadap kepemimpinan dan karir

Di sisi lain, era digital juga membuka peluang baru dalam manajemen talenta. Cappelli dan Keller (2017) mencatat bahwa teknologi big data dan analitik prediktif memungkinkan pendekatan yang lebih presisi dalam identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta. Demikian pula, Larkin (2017) menemukan bahwa platform pembelajaran digital dan sistem manajemen kinerja berbasis teknologi dapat secara signifikan meningkatkan efektivitas program pengembangan talenta.

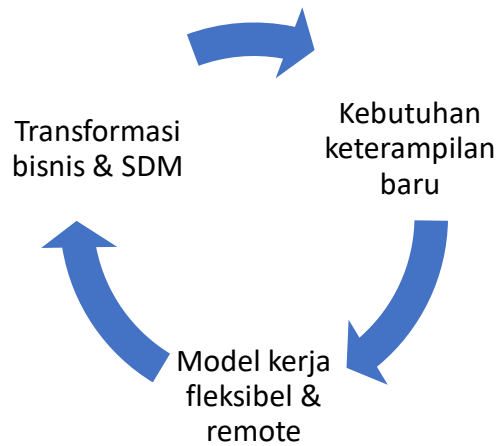
Integrasi Kepemimpinan Transaksional dalam Manajemen Talenta Digital

Analisis terhadap literatur mengidentifikasi beberapa area di mana prinsip kepemimpinan transaksional dapat diintegrasikan secara efektif dengan manajemen talenta di era digital:

1. Kerangka Kerja Berbasis Hasil yang Jelas

Shen dan Jiang (2019) menemukan bahwa elemen imbalan kontingen dalam kepemimpinan transaksional dapat ditransformasikan menjadi kerangka kerja berbasis hasil (results-based framework) yang lebih sesuai dengan lingkungan kerja digital. Dalam studi mereka terhadap 15 perusahaan multinasional di Asia, pendekatan yang menetapkan ekspektasi yang jelas dan menghubungkan hasil dengan insentif terbukti efektif dalam memotivasi talenta digital, terutama bila diimplementasikan melalui platform digital yang memungkinkan transparansi dan visibilitas real-time (Muzam, 2023).

Sejalan dengan temuan tersebut, Cascio dan Montealegre (2016) berargumen bahwa salah satu keunggulan kepemimpinan transaksional dalam konteks digital adalah kemampuannya untuk menciptakan "kejelasan dalam kompleksitas" -menetapkan parameter yang jelas dan terukur di tengah lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan berubah cepat.

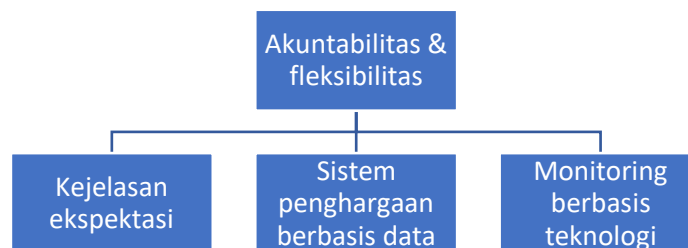


Gambar 1. Era Digital & Manajemen Talenta

2. Sistem Penghargaan yang Dipersonalisasi

Khan dkk. (2018) mengidentifikasi transformasi paradigma imbalan dalam konteks digital, dari "one-size-fits-all" menjadi sistem penghargaan yang sangat dipersonalisasi. Penelitian mereka menunjukkan bahwa pemimpin transaksional yang mengadopsi pendekatan personalisasi dalam sistem penghargaan, dengan memanfaatkan data dan teknologi, mencapai tingkat retensi talenta yang lebih tinggi (23% lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok kontrol).

Studi longitudinal oleh Meister dan Mulcahy (2017) mengidentifikasi bahwa pemimpin transaksional yang berhasil di era digital adalah mereka yang menciptakan "portofolio penghargaan" yang mencakup tidak hanya kompensasi finansial, tetapi juga elemen-elemen seperti fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan karir, dan akses ke teknologi dan pelatihan terkini (Kim & Lee, 2025).



Gambar 2. Adaptasi Kepemimpinan Transaksional

3. Monitoring Berbasis Data dan Feedback Berkelanjutan

Menurut Anderson dan Sun (2017), salah satu dimensi kepemimpinan transaksional yang paling relevan di era digital adalah manajemen aktif berdasarkan pengecualian, yang dalam konteks kontemporer diterjemahkan menjadi sistem monitoring berbasis data dan feedback berkelanjutan. Penelitian mereka terhadap 52 tim virtual menemukan bahwa pemimpin yang mengimplementasikan sistem monitoring berbasis data dan memberikan feedback yang spesifik dan tepat waktu mencapai peningkatan kinerja tim sebesar 27% (Zhang, 2024).

Rodriguez dan Walton (2020) menyoroti bagaimana teknologi seperti *people analytics* dan dashboard kinerja digital dapat memperkuat dimensi transaksional kepemimpinan dengan menyediakan insight yang lebih mendalam dan objektif tentang kinerja individu dan tim. Studi mereka menemukan bahwa pendekatan ini sangat efektif dalam mengidentifikasi talenta berpotensi tinggi yang mungkin terabaikan dalam sistem evaluasi tradisional.

4. Keseimbangan Otonomi dan Akuntabilitas

Tantangan unik dalam mengelola talenta digital adalah menyeimbangkan kebutuhan akan otonomi dengan kebutuhan akan akuntabilitas. Dalam konteks ini, Dinh dkk. (2020) menemukan bahwa pemimpin transaksional yang efektif di era digital adalah mereka yang menciptakan apa yang mereka sebut sebagai "struktur adaptif" - kerangka kerja yang menetapkan parameter dan ekspektasi yang jelas (elemen transaksional) sambil memberikan fleksibilitas dalam pendekatan dan metode (elemen adaptif).

Diskusi Dan Interpretasi Temuan

1. Evolusi dan Relevansi Kepemimpinan Transaksional di Era Digital

Temuan dari systematic literature review ini mengungkapkan transformasi signifikan dalam konseptualisasi dan implementasi kepemimpinan transaksional di era digital. Bertentangan dengan asumsi umum bahwa kepemimpinan transaksional menjadi obsolete dalam konteks digital, hasil kajian menunjukkan bahwa model kepemimpinan ini mengalami proses reinterpretasi dan adaptasi yang menjadikannya tetap relevan, bahkan esensial, dalam manajemen talenta kontemporer. Evolusi ini terutama terlihat dalam transformasi tiga dimensi utama kepemimpinan transaksional yang diidentifikasi oleh Bass (1985)—contingent reward, active management by exception, dan passive management by exception—ke dalam bentuk-bentuk baru yang kompatibel dengan lingkungan kerja digital.

Dimensi contingent reward, yang secara tradisional diimplementasikan melalui sistem kompensasi berbasis kinerja yang relatif kaku, telah bertransformasi menjadi sistem

penghargaan yang dipersonalisasi dan multidimensional. Temuan dari Khan dkk. (2018) dan Meister dan Mulcahy (2017) menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi data analytics memungkinkan pemimpin untuk merancang "portofolio penghargaan" yang disesuaikan dengan preferensi individual talenta, mencakup tidak hanya kompensasi finansial tetapi juga elemen-elemen seperti fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan profesional, dan akses ke teknologi terkini. Dalam konteks Kabupaten Pekalongan, transformasi ini memiliki implikasi penting mengingat keragaman sektor ekonomi yang ada—dari industri batik tradisional hingga pengolahan hasil laut—yang masing-masing memiliki karakteristik talenta dengan ekspektasi yang berbeda terhadap sistem penghargaan.

Management by exception, baik aktif maupun pasif, juga mengalami reinterpretasi substansial dalam era digital. Temuan Anderson dan Sun (2017) serta Rodriguez dan Walton (2020) menunjukkan bahwa dimensi ini telah berkembang menjadi sistem monitoring berbasis data dan feedback berkelanjutan yang memanfaatkan people analytics dan dashboard kinerja digital. Berbeda dengan pengawasan tradisional yang sering dipersepsikan sebagai micromanagement, pendekatan berbasis data ini memungkinkan identifikasi pola kinerja, prediksi potensi masalah, dan pemberian intervensi yang tepat waktu tanpa mengurangi otonomi talenta. Interpretasi ini sangat relevan dengan konteks UMKM di Kabupaten Pekalongan yang, sebagaimana diidentifikasi oleh Samudra et al. (2024), menghadapi tantangan dalam mengadopsi teknologi digital namun memerlukan sistem manajemen yang terstruktur untuk memastikan kualitas dan konsistensi produk.

Konsep "e-leadership" yang dikemukakan oleh Avolio dan Kahai (2003) memberikan kerangka konseptual untuk memahami bagaimana prinsip-prinsip transaksional dapat diimplementasikan dalam lingkungan virtual dan hybrid. Dalam konteks Kabupaten Pekalongan, di mana banyak UMKM mulai mengadopsi model bisnis hybrid yang menggabungkan operasi offline dan online, pemahaman tentang e-leadership menjadi krusial. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transaksional dapat berfungsi sebagai "jangkar stabilitas" yang memberikan struktur dan kejelasan di tengah kompleksitas transformasi digital, sekaligus cukup adaptif untuk mengakomodasi fleksibilitas yang dituntut oleh lingkungan digital.

2. Tantangan Struktural dan Kontekstual dalam Manajemen Talenta Era Digital

Analisis terhadap literatur mengidentifikasi lima tantangan struktural utama dalam manajemen talenta era digital sebagaimana dikemukakan oleh Collings et al. (2021). Interpretasi terhadap tantangan-tantangan ini dalam konteks lokal Kabupaten Pekalongan

mengungkapkan kompleksitas yang spesifik. Pertama, kebutuhan untuk mengembangkan talenta dengan keterampilan yang belum pernah ada sebelumnya menciptakan dilema khusus bagi daerah dengan basis ekonomi tradisional. Studi Samudra dan Ridho (2024) tentang manajemen mutu agroindustri pengolahan ikan di Surabaya—yang memiliki karakteristik serupa dengan industri pengolahan di Pekalongan—mengungkapkan bahwa kesenjangan antara keterampilan tradisional yang dimiliki pekerja dan kompetensi digital yang dibutuhkan menciptakan hambatan signifikan dalam transformasi organisasi.

Tantangan kedua berkaitan dengan pergeseran kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi. Temuan Deloitte (2018) yang menunjukkan bahwa 54% organisasi mengalami kesulitan mempertahankan talenta digital mengindikasikan perubahan fundamental dalam ekspektasi dan loyalitas tenaga kerja. Dalam konteks Kabupaten Pekalongan, fenomena ini diperparah oleh mobilitas geografis talenta muda yang cenderung migrasi ke kota-kota besar untuk mencari peluang karir yang lebih baik. Program Beasiswa Islam Tenaga Kerja Ekonomi Islam yang diteliti oleh Samudra dan Hadi (2024), meskipun mencapai tingkat keberhasilan 78,3% dalam meningkatkan kompetensi, menghadapi tantangan dalam mempertahankan lulusan program untuk berkontribusi pada pembangunan ekonomi lokal. Hal ini menggarisbawahi pentingnya sistem penghargaan yang tidak hanya kompetitif secara finansial tetapi juga menawarkan proposisi nilai yang holistik, termasuk kesempatan berkontribusi pada pengembangan komunitas lokal.

Tantangan ketiga dan keempat—mobilitas talenta yang tinggi dan kebutuhan akan struktur organisasi yang agile—menciptakan paradoks yang menarik dalam konteks kepemimpinan transaksional. Di satu sisi, kepemimpinan transaksional menekankan struktur dan kejelasan yang dapat dianggap kaku; di sisi lain, lingkungan digital menuntut fleksibilitas dan adaptabilitas. Temuan penelitian menunjukkan bahwa resolusi terhadap paradoks ini terletak pada konsep "struktur adaptif" yang dikemukakan oleh Dinh et al. (2020)—kerangka kerja yang menetapkan parameter dan ekspektasi yang jelas sambil memberikan fleksibilitas dalam pendekatan dan metode. Dalam konteks industri batik Pekalongan yang sedang bertransformasi, misalnya, struktur adaptif ini dapat diwujudkan melalui standar kualitas produk yang jelas dan terukur, namun memberikan kebebasan kepada perajin dalam bereksperimen dengan desain dan teknik pemasaran digital.

Tantangan kelima berkaitan dengan perubahan ekspektasi generasi baru terhadap kepemimpinan dan karir. Generasi milenial dan Z, yang semakin mendominasi angkatan kerja, memiliki ekspektasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya dalam hal

work-life balance, makna pekerjaan, dan peluang pengembangan. Temuan Rehman et al. (2024) tentang dinamika Industri 4.0 dan tenaga kerja yang menua menambah kompleksitas, menciptakan kebutuhan untuk pendekatan kepemimpinan yang dapat mengakomodasi ekspektasi multi-generasi. Kepemimpinan transaksional yang telah diadaptasi, dengan penekanan pada kejelasan ekspektasi dan sistem penghargaan yang dipersonalisasi, dapat berfungsi sebagai common ground yang mengakomodasi keragaman ekspektasi ini.

3. Integrasi Teknologi dan Data Analytics dalam Kepemimpinan Transaksional

Salah satu temuan paling signifikan dari kajian ini adalah peran sentral teknologi dan *data analytics* dalam menjembatani prinsip-prinsip kepemimpinan transaksional dengan tuntutan era digital. Teknologi tidak hanya berfungsi sebagai enabler tetapi juga sebagai transformer yang mengubah cara implementasi elemen-elemen transaksional. Temuan Cascio dan Montealegre (2016) tentang kemampuan kepemimpinan transaksional untuk menciptakan "kejelasan dalam kompleksitas" menjadi semakin relevan ketika dipahami dalam konteks pemanfaatan teknologi.

Platform digital dan dashboard kinerja real-time memungkinkan transparansi dan visibilitas yang belum pernah ada sebelumnya dalam relasi pemimpin-bawahan. Shen dan Jiang (2019) menemukan bahwa implementasi kerangka kerja berbasis hasil melalui platform digital tidak hanya meningkatkan motivasi talenta tetapi juga mengurangi persepsi ketidakadilan yang sering muncul dalam sistem penghargaan tradisional. Dalam konteks Kabupaten Pekalongan, di mana banyak UMKM masih mengandalkan sistem manajemen informal, adopsi teknologi manajemen kinerja dapat memberikan fondasi yang lebih objektif dan terukur untuk pengambilan keputusan terkait pengembangan dan penghargaan talenta.

Pemanfaatan *people analytics* sebagaimana disoroti oleh Rodriguez dan Walton (2020) membuka kemungkinan baru dalam identifikasi talenta berpotensi tinggi yang mungkin terabaikan dalam sistem evaluasi tradisional. Hal ini sangat relevan dalam konteks ekonomi tradisional di mana kriteria penilaian kinerja sering bersifat subjektif dan berbasis senioritas. Dengan mengintegrasikan data objektif tentang kinerja, pembelajaran, dan kontribusi, sistem berbasis *analytics* dapat mengidentifikasi talenta-talenta muda yang memiliki potensi tinggi namun mungkin tidak memiliki jaringan atau senioritas yang biasanya menjadi faktor penentu dalam pengembangan karir di organisasi tradisional.

Namun, interpretasi terhadap temuan ini juga harus mempertimbangkan konteks adopsi teknologi di Kabupaten Pekalongan. Studi Samudra dkk. (2024) tentang *green digital*

marketing pada UMKM mengidentifikasi kesenjangan kompetensi digital sebagai hambatan utama. Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi kepemimpinan transaksional berbasis teknologi memerlukan investasi signifikan dalam pengembangan literasi digital, tidak hanya di kalangan talenta tetapi juga di kalangan pemimpin dan manajer. Program *capacity building* yang terstruktur dan berkelanjutan menjadi prasyarat penting untuk keberhasilan implementasi pendekatan ini.

4. Kontekstualisasi dalam Perspektif Ekonomi Islam dan Budaya Lokal

Salah satu kontribusi unik dari penelitian ini adalah eksplorasi tentang bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan transaksional dapat dikontekstualisasikan dalam perspektif ekonomi Islam yang kuat di Kabupaten Pekalongan. Temuan Samudra dan Hadi (2024) tentang efektivitas Program Beasiswa Islam Tenaga Kerja Ekonomi Islam memberikan bukti empiris bahwa nilai-nilai Islam yang menekankan kejelasan kontrak (akad), keadilan dalam pemberian imbalan (*al-'adalah*), dan akuntabilitas (amanah) memiliki kesesuaian konseptual yang kuat dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transaksional.

Dalam tradisi ekonomi Islam, konsep akad (kontrak) menekankan pentingnya kejelasan, transparansi, dan kesepakatan mutual antara pihak-pihak yang terlibat. Ini paralel dengan penekanan kepemimpinan transaksional pada kejelasan ekspektasi dan pertukaran eksplisit antara pemimpin dan bawahan. Konsep *al-'adalah* (keadilan) dalam Islam mengharuskan sistem penghargaan yang adil dan proporsional dengan kontribusi, yang sejalan dengan prinsip *contingent reward* dalam kepemimpinan transaksional. Sementara itu, konsep amanah (tanggung jawab dan akuntabilitas) memberikan landasan etis untuk dimensi *management by exception*, di mana pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memastikan standar dan kualitas terpenuhi.

Kontekstualisasi ini memiliki implikasi praktis yang penting untuk implementasi kepemimpinan transaksional di Kabupaten Pekalongan. Dengan meringkaskan prinsip-prinsip kepemimpinan transaksional dalam terminologi dan nilai-nilai Islam, resistensi potensial terhadap adopsi model kepemimpinan "Barat" dapat diminimalkan, dan legitimasi pendekatan ini dapat ditingkatkan di mata para pelaku usaha dan pekerja lokal. Lebih jauh lagi, integrasi ini dapat menghasilkan model kepemimpinan yang lebih holistik yang tidak hanya fokus pada pertukaran transaksional tetapi juga mempertimbangkan dimensi spiritual dan etis yang penting dalam budaya lokal.

5. Implikasi untuk Sektor Tradisional yang Bertransformasi

Temuan penelitian ini memiliki implikasi khusus untuk sektor-sektor tradisional seperti industri batik dan pengolahan perikanan di Kabupaten Pekalongan yang sedang mengalami transformasi digital. Studi Sewpersadh (2023) tentang model nilai bisnis disruptif di era digital menegaskan bahwa organisasi perlu mengembangkan strategi yang seimbang antara struktur dan fleksibilitas. Dalam konteks industri tradisional, keseimbangan ini menjadi lebih krusial karena melibatkan tidak hanya transformasi teknologi tetapi juga transformasi mindset dan praktik kerja yang telah mengakar selama beberapa generasi.

Kepemimpinan transaksional yang telah diadaptasi dapat berfungsi sebagai jembatan dalam proses transformasi ini dengan beberapa cara. Pertama, penekanan pada kejelasan ekspektasi dan standar dapat memfasilitasi transisi dari praktik kerja informal ke sistem yang lebih terstruktur dan terukur tanpa menghilangkan fleksibilitas yang selama ini menjadi kekuatan industri tradisional. Kedua, sistem penghargaan yang dipersonalisasi dapat mengakomodasi keragaman kontribusi, mulai dari keterampilan kerajinan tradisional hingga kompetensi digital, sehingga tidak ada talenta yang merasa terpinggirkan dalam proses transformasi. Ketiga, monitoring berbasis data dapat membantu mengidentifikasi best practices dan knowledge yang perlu dipreservasi dari tradisi lama sambil mengidentifikasi area-area yang perlu dimodernisasi.

Temuan Samudra dan Ridho (2024) tentang tantangan implementasi manajemen mutu berbasis digital dalam industri pengolahan ikan memberikan insight tentang pentingnya pendekatan bertahap dan terstruktur dalam transformasi digital sektor tradisional. Kepemimpinan transaksional, dengan penekanannya pada goal setting yang jelas dan pencapaian bertahap, dapat menyediakan roadmap yang terstruktur untuk transformasi ini. Misalnya, pemimpin dapat menetapkan target-target spesifik untuk adopsi teknologi (seperti penggunaan sistem *inventory digital* atau *platform e-commerce*) dengan timeline yang jelas dan sistem reward untuk pencapaian milestone, sambil memberikan dukungan dan pelatihan yang diperlukan.

6. Keterbatasan dan Pertimbangan Kritis

Meskipun temuan penelitian ini menunjukkan relevansi dan potensi kepemimpinan transaksional dalam manajemen talenta era digital, penting untuk mengakui beberapa keterbatasan dan pertimbangan kritis. Pertama, mayoritas studi yang direview berasal dari konteks organisasi besar dan perusahaan multinasional, sementara konteks Kabupaten Pekalongan didominasi oleh UMKM dengan karakteristik yang sangat berbeda.

Generalisasi temuan ke konteks UMKM memerlukan kehati-hatian dan mungkin memerlukan adaptasi lebih lanjut.

Kedua, literatur yang tersedia masih terbatas dalam mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transaksional dapat diimplementasikan dalam konteks budaya dan nilai lokal yang spesifik. Meskipun penelitian ini telah mengeksplorasi integrasi dengan nilai-nilai Islam, masih banyak aspek budaya Jawa dan nilai-nilai lokal Pekalongan yang belum tereksplorasi dengan mendalam. Penelitian kualitatif mendalam yang melibatkan pemimpin dan talenta lokal akan sangat berharga untuk memahami nuansa implementasi ini.

Ketiga, pertimbangan mengenai *sustainability* dan dampak jangka panjang dari kepemimpinan transaksional masih menjadi area yang memerlukan eksplorasi lebih lanjut. Beberapa kritik terhadap kepemimpinan transaksional menekankan bahwa fokus berlebihan pada reward eksternal dapat mengurangi motivasi intrinsik dan kreativitas. Dalam konteks transformasi digital yang memerlukan inovasi berkelanjutan, keseimbangan antara elemen transaksional dan transformasional menjadi krusial. Temuan Jensen dkk. (2019) tentang efektivitas kombinasi elemen transformasional dan transaksional memberikan petunjuk tentang pentingnya pendekatan *hybrid*, namun operasionalisasi konkret dari pendekatan ini dalam konteks lokal masih memerlukan pengembangan lebih lanjut.

D. SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak mengalami penurunan relevansi di era digital, melainkan mengalami proses evolusi menuju bentuk kepemimpinan yang lebih adaptif melalui integrasi teknologi digital dan pendekatan berbasis data. Transformasi tersebut terlihat pada perubahan dimensi *contingent reward* menjadi sistem penghargaan yang lebih personal, fleksibel, dan multidimensional, serta pergeseran *management by exception* menuju mekanisme monitoring berbasis *people analytics* dan umpan balik berkelanjutan. Dalam konteks manajemen talenta digital, khususnya pada wilayah dengan karakteristik ekonomi transisional seperti Kabupaten Pekalongan, kepemimpinan transaksional mampu menjawab tantangan struktural berupa kesenjangan kompetensi digital, dinamika mobilitas talenta, serta kebutuhan organisasi yang semakin agile. Integrasi prinsip kepemimpinan transaksional dengan nilai-nilai ekonomi Islam seperti kejelasan akad, keadilan penghargaan, dan amanah juga memperkuat legitimasi implementasi kepemimpinan ini dalam konteks lokal.

Kontribusi penelitian ini terletak pada penguatan perspektif teoretis bahwa kepemimpinan transaksional tetap relevan dalam manajemen talenta era digital apabila mengalami adaptasi konseptual dan teknologi. Secara praktis, penelitian ini memberikan kerangka pemahaman bagi organisasi, khususnya UMKM dan sektor industri tradisional, dalam mengelola talenta melalui kombinasi struktur kerja yang jelas dan fleksibilitas digital. Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, terutama karena menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* yang bergantung pada temuan studi sebelumnya sehingga tidak menangkap dinamika empiris secara langsung di lapangan. Selain itu, keterbatasan konteks geografis dan variasi sektor industri dalam literatur yang dianalisis berpotensi memengaruhi generalisasi temuan, sehingga interpretasi hasil perlu mempertimbangkan kondisi organisasi dan budaya lokal yang berbeda.

Berdasarkan temuan tersebut, organisasi disarankan untuk mengadopsi kepemimpinan transaksional yang telah diadaptasi secara strategis melalui pemanfaatan sistem manajemen kinerja digital, pengembangan sistem penghargaan yang dipersonalisasi, serta penerapan monitoring dan mekanisme umpan balik berbasis data yang objektif dan berkelanjutan. Organisasi juga perlu membangun struktur kerja adaptif yang mampu menyeimbangkan akuntabilitas dengan otonomi talenta guna mendukung inovasi tanpa kehilangan kejelasan peran dan tanggung jawab. Penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk melakukan studi empiris longitudinal dan komparatif lintas sektor guna menguji efektivitas jangka panjang kepemimpinan transaksional serta mengembangkan model kepemimpinan hibrida yang mengintegrasikan pendekatan transaksional dan transformasional. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transaksional yang berevolusi secara digital dan kontekstual dapat menjadi strategi efektif dalam mendukung keberlanjutan manajemen talenta di era transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Bevilacqua, S., Masárová, J., Perotti, F. A., & Ferraris, A. (2025). Enhancing top managers' leadership with artificial intelligence: Insights from a systematic literature review. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00836-7>
- Bhopal, A., Bærøe, K., & Norheim, O. F. (2025). Ambition With Uncertainty: Exploring Policy-Makers' Perspectives on Pathways to Net Zero Healthcare. *International Journal of Health Policy and Management*, 14, 8440. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.8440>

- Kim, B.-J., & Lee, J. (2025). The impact of corporate social responsibility on cybersecurity behavior: The crucial role of organizationally-prescribed perfectionism. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 172. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04511-w>
- Lalani, M., Peters, M., Sugavanam, T., Crocker, H., Caiels, J., Hay, H., Gunn, S., Hogan, H., Page, B., & Fitzpatrick, R. (2024). New Ways of Working to Manage and Improve Quality in Integrated Care Systems in England. *International Journal of Health Policy and Management*, 1. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.8424>
- Luo, Y. (2022). New connectivity in the fragmented world. *Journal of International Business Studies*, 53(5), 962–980. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00530-w>
- Muzam, J. (2023). The Challenges of Modern Economy on the Competencies of Knowledge Workers. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(2), 1635–1671. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00979-y>
- Papathomas, A., & Konteos, G. (2024). Financial institutions digital transformation: The stages of the journey and business metrics to follow. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(2), 590–606. <https://doi.org/10.1057/s41264-023-00223-x>
- Rehman, H. M., Adnan, N., & Moffett, S. (2024). Innovation bloom: Nurturing sustainability in urban manufacturing transformation amidst Industry 4.0 and aging workforce dynamics. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-024-06421-7>
- Reijmerink, I., Van Der Laan, M., Scheele, F., & Wietasch, J. K. (2025). Perspectives and Practices of Healthcare Leaders in Supporting Healthcare Worker Well-Being: A Reality Check. *Journal of Healthcare Leadership*, Volume 17, 1–11. <https://doi.org/10.2147/JHL.S475811>
- Samudra, D., & Ridho, A. (2024). Manajemen Mutu Agroindustri Pengolahan Ikan Surabaya: Quality Management In Fish Processing Agro-Industries Surabaya. *Journal of Food Industrial Technology*, 1(3), 140-144.
- Samudra, D., Jannah, Z., Rahmah, H., Wirda, Z., & Rohmawati, S. (2024). Green Digital Marketing: Strategy For Environmentally Conscious SMEs. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(6), 7597-7606.
- Samudra, D., & Hadi, S. (2024). EFEKTIVITAS PROGRAM BEASISWA ISLAM TENAGA KERJA EKONOMI ISLAM DI KABUPATEN PEKALONGAN. *Kajen: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pembangunan*, 8(01), 70-78

- Sewpersadh, N. S. (2023). Disruptive business value models in the digital era. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00252-1>
- Tolossa, A. T., Singh, M., & Gautam, R. K. (2024). Unveiling the Nexus: The crucial role of competitive advantage in bridging entrepreneurial marketing practices and sustainable firm performance in small and medium enterprises. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 43. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00398-0>
- Zhang, D. (2024). Understanding the evolution of China's approach to digital trade: Interests, ideas, and institutions. *Asian Review of Political Economy*, 3(1), 7. <https://doi.org/10.1007/s44216-024-00026-4>.