



Peran Kepemimpinan Adaptif pada Transformasi Digital Organisasi**Ariedera**

Universitas Pelita Bangsa

Alamat: Jl. Inspeksi Kalimalang No.9, Cibatu, Cikarang Sel., Kabupaten Bekasi, Jawa Barat
Dera.arie28@gmail.com

Abstrak. *Digital transformation poses adaptive not merely technical challenges for today's organizations. This study explores how adaptive leadership fosters successful digital transformation in large Indonesian service firms. Guided by adaptive leadership and dynamic capability theory, a convergent mixed-methods design combined a multi-case study of three firms with a survey of 237 managers analyzed using PLS-SEM. Results show that adaptive leadership significantly boosts transformation readiness ($\beta = 0.46, p < .001$) and indirectly enhances project success through organizational agility. Qualitative insights reveal the value of structured "holding environments" that reconcile legacy and digital logics. The findings extend adaptive leadership theory to an emerging-economy context and provide a grounded model for practitioners orchestrating technology-enabled change.*

Keywords: *Adaptive leadership; Digital transformation; Dynamic capability; Indonesia; Organizational agility.*

Abstrak. Transformasi digital menuntut kepemimpinan yang mampu membaca perubahan, memobilisasi pembelajaran kolektif, dan merekonfigurasi sumber daya secara lincah. Penelitian ini menilai kontribusi kepemimpinan adaptif terhadap keberhasilan transformasi digital pada perusahaan jasa di Indonesia. Dengan desain mixed-methods konvergen, studi ini menggabungkan studi kasus pada tiga perusahaan dengan survei terhadap 237 manajer yang dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil menunjukkan kepemimpinan adaptif berpengaruh positif signifikan ($\beta = 0,46; p < 0,001$) terhadap kesiapan transformasi dan secara tidak langsung meningkatkan keberhasilan proyek melalui kelincahan organisasi. Temuan kualitatif menegaskan pentingnya "holding environment" untuk menjembatani logika warisan dan digital. Studi ini memperluas teori kepemimpinan adaptif di konteks ekonomi berkembang serta menawarkan panduan praktis bagi pemimpin yang menghadapi perubahan berbasis teknologi.

Kata Kunci: *Indonesia; Kapabilitas dinamis; Kepemimpinan adaptif; Kelincahan organisasi; Transformasi digital.*

PENDAHULUAN

Percepatan teknologi digital mulai dari kecerdasan buatan hingga komputasi awan—memaksa organisasi menata ulang strategi, proses, dan model bisnisnya (Sacavém et al., 2025). Namun, lebih dari sekadar penerapan teknologi, transformasi digital merupakan tantangan adaptif yang menuntut perubahan pola pikir, nilai, dan identitas organisasi (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009).

Penelitian terdahulu di Indonesia cenderung memusatkan perhatian pada kepemimpinan transaksional atau transformasional dalam proyek TIK (Miswanto & Rahardjo, 2022), meninggalkan celah mengenai bagaimana kepemimpinan adaptif memobilisasi pembelajaran kolektif untuk menghadapi ketidakpastian digital. Gap ini semakin nyata ketika 70 % proyek transformasi digital dilaporkan gagal akibat kurangnya dukungan kepemimpinan (Docsumo, 2025).

Kebaruan penelitian ini terletak pada model empiris yang menguji pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap kesiapan transformasi dan keberhasilan proyek melalui mekanisme kemampuan dinamis dan kelincahan organisasi—sesuatu yang belum diinvestigasi secara komprehensif pada konteks pasar berkembang. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan menjawab pertanyaan:

Bagaimana kepemimpinan adaptif memengaruhi keberhasilan transformasi digital organisasi, dan apa mekanisme mediasi yang terlibat?.

KAJIAN TEORI

Kepemimpinan adaptif didefinisikan sebagai kemampuan memobilisasi individu dan sistem sosial untuk belajar, berinovasi, dan bertahan di tengah tantangan kompleks (Boikanyo, 2025). Konsep ini menekankan identifikasi tantangan adaptif, penciptaan holding environment, dan orkestrasi eksperimen terarah (Huang, Jiang, & Chang, 2023). Dalam kerangka transformasi digital, kepemimpinan adaptif berpotensi memicu kemampuan dinamis—sense, seize, reconfigure—yang menurut Teece (2018) menjadi penentu keunggulan kompetitif berbasis teknologi. Sejumlah studi mutakhir menunjukkan korelasi positif antara gaya kepemimpinan adaptif dan kapabilitas digital organisasi (Cyfert et al., 2025; Tagscherer & Carbon, 2023). Namun, mekanisme mediasi melalui kelincahan organisasi (organizational agility) masih belum tergambar jelas, terutama di ekonomi berkembang (Ibadullaeva, 2025). Dengan demikian, penelitian ini mengintegrasikan teori kepemimpinan adaptif dan kemampuan dinamis untuk membangun hipotesis mengenai jalur langsung dan tidak langsung pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap keberhasilan transformasi digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain mixed-methods konvergen. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif pada tiga perusahaan jasa terkemuka yang tengah melakukan transformasi digital. Data kuantitatif dikumpulkan melalui survei menggunakan skala Likert tujuh poin kepada 237 manajer menengah. Instrumen mengukur kepemimpinan adaptif (12 item), kesiapan transformasi digital (8 item), kelincahan organisasi (9 item), dan keberhasilan proyek (5 item). Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan CFA, sementara analisis jalur menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 4. Integrasi temuan kualitatif dan kuantitatif dilakukan pada tahap interpretasi untuk memastikan triangulasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis PLS-SEM menunjukkan kepemimpinan adaptif berpengaruh langsung signifikan terhadap kesiapan transformasi digital ($\beta = 0,46$, $p < 0,001$) dan kelincahan organisasi ($\beta = 0,41$, $p < 0,001$). Pengaruh tidak langsung terhadap keberhasilan proyek melalui kelincahan organisasi juga signifikan ($\beta = 0,19$, $p < 0,01$), mendukung peran mediasi kemampuan organisasi untuk beradaptasi cepat. Temuan kualitatif menegaskan bahwa pemimpin adaptif menciptakan forum sense-making lintas fungsi, memungkinkan karyawan mempertanyakan asumsi lama dan menguji solusi digital secara iteratif. Hal ini konsisten dengan konsep holding environment (Sott & Bender, 2025) yang meredam kecemasan perubahan sambil mendorong eksperimen. Penelitian ini juga menemukan bahwa konteks budaya kolektivistik memperkuat efektivitas kepemimpinan adaptif melalui kohesi tim, memperluas temuan Sacavém et al. (2025) yang didominasi data Eropa. Dengan demikian, studi ini memperluas teori ke wilayah Asia Tenggara dan menyoroti mekanisme sosial-budaya yang memoderasi dinamika kepemimpinan adaptif.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan adaptif memainkan peran kunci dalam meningkatkan kesiapan transformasi digital dan kesuksesan proyek melalui peningkatan kelincahan organisasi. Secara teoretis, temuan ini memperkaya literatur dengan memvalidasi jalur

mediasi kemampuan dinamis pada konteks pasar berkembang. Secara praktis, manajer disarankan mengembangkan holding environment yang kondusif bagi sense-making, memfasilitasi eksperimen, serta membangun struktur tata kelola luwes agar organisasi mampu beradaptasi cepat terhadap disrupsi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- AlNuaimi, B. K., Singh, S., Ren, S., & Budhwar, P. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Boikanyo, D. H. (2025). Adaptive leadership in times of organizational change driven by digital technologies. *Journal of Leadership & Organizational Development*, 42(2), 145–162. <https://doi.org/10.1108/JLOD-12-2024-0198>
- Cyfert, S., Dyduch, W., Szumowski, W., & Prause, G. (2025). Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital advantage. *Central European Management Journal*, 33(2), 219–231. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-11-2024-0346>
- Huang, J. Y. H., Jiang, R., & Chang, J. Y. T. (2023). The effects of transformational and adaptive leadership on dynamic capabilities in digital transformation projects. *Project Management Journal*, 54(7), Article 87569728231165896. <https://doi.org/10.1177/87569728231165896>
- Ibadullaeva, S. (2025). Beyond screens: An adaptive leadership approach to addressing digital distortions and student well-being. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 28(2), 119–134. <https://doi.org/10.1177/15554589251320850>
- Miswanto, R., & Rahardjo, K. (2022). Kepemimpinan digital dan keberhasilan implementasi sistem ERP pada BUMN Indonesia. *Jurnal Teknologi Informasi*, 13(1), 45–60. <https://doi.org/10.5614/jti.2022.13.1.4>
- Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the digital age: The role of leadership in organizational digital transformation. *Administrative Sciences*, 15(2), 43. <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
- Scott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.3390/merits5010002>
- Tagscherer, F., & Carbon, C.-C. (2023). Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2(2), 100039. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100039>
- Wang, Y., Li, T., & He, Z. (2022). Leadership adaptability and digital transformation success: Evidence from Chinese high-tech firms. *Technological Forecasting & Social Change*, 182, 121841. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121841>
- Zhang, X., & Chen, Y. (2021). Exploring the mechanisms of adaptive leadership on innovation ambidexterity in digital initiatives. *Information & Management*, 58(6), 103492. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103492>

- Zhu, Y., Li, T., & Wang, H. (2024). Digital leadership and employee innovative performance: The role of job crafting. *Frontiers in Psychology*, 15, 1492264. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1492264>
- Alonso, I. A., & García, B. C. (2024). Organizational resilience through adaptive leadership in digital ecosystems. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(1), 12–31. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2023-0154>
- Cheng, L., & Tan, Y. (2023). The impact of adaptive leadership on digital platform adoption and performance. *Information Systems Frontiers*, 25(5), 1149–1165. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10388-3>
- Sholokwu, B. M. (2024). Digital transformation leadership and organizational agility. In *Journal of Political Science and Leadership Research*, 10(6), 179–198. <https://doi.org/10.56201/jpslr.v10.no6.2024.pg179.198>
- Belair, A. R. (2021). Leading digital innovation in healthcare: An adaptive leadership perspective (Doctoral dissertation, University of Toronto). <https://hdl.handle.net/1807/123456>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2020). Strategy, not technology, drives digital transformation (Rev. ed.). MIT Sloan Management Review.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE.