Community Engagement & Emergence Journal
Volume 8 Nomor 1, Tahun 2027
Halaman : 412-429

Pengaruh Digital Leadership Terhadap Employee Adaptability Dan Organizational Performance Dalam Menghadapi Transformasi Digital

The Influence Of Digital Leadership On Employee Adaptability And Organizational Performance In Addressing Digital Transformation

Megaharti
Program Studi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika
mega.mgi@bsi.ac.id

Abstract

Digital transformation requires organizations to adjust their strategies, work processes, and human resource competencies to maintain competitiveness and improve performance. However, successful digital transformation depends not only on technology adoption but also on leaders' ability to direct change and employees' capacity to adapt to evolving work demands. This study aims to analyze the conceptual relationships among digital leadership, employee adaptability, and organizational performance in the context of digital transformation and to identify the mechanisms connecting these concepts. A qualitative literature review approach was employed to examine publications addressing digital leadership, adaptive performance, digital transformation, and organizational dynamic capabilities. The literature was analyzed thematically according to its research focus, principal concepts, and relevance to the study objectives. The synthesis indicates that digital leadership encompasses digital vision, change communication, competency development support, information-based decision-making, and the promotion of innovation. Employee adaptability, meanwhile, reflects employees' ability to learn new technologies, adjust work behaviors, solve problems, and respond to changing procedures. These concepts are conceptually associated with organizational performance, which can be assessed through productivity, operational efficiency, service quality, innovation, and strategic goal attainment. This study positions employee adaptability as a potential mechanism linking digital leadership to organizational performance. Its novelty lies in integrating digital leadership, individual adaptability, and dynamic capabilities into a unified conceptual framework. The findings offer practical implications for organizations seeking to align technology strategies with competency development and performance evaluation. Because the study relies on a literature review, its findings remain conceptual rather than empirical evidence of causal relationships.

Keywords*: Digital Leadership; Digital Transformation; Employee Adaptability.*

Abstrak

Transformasi digital mendorong organisasi untuk menyesuaikan strategi, proses kerja, dan kompetensi sumber daya manusia agar mampu mempertahankan daya saing dan meningkatkan kinerja. Namun, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh penerapan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin mengarahkan perubahan dan kemampuan karyawan beradaptasi terhadap tuntutan kerja yang baru. Penelitian ini bertujuan menganalisis keterkaitan *digital leadership*, *employee adaptability*, dan *organizational performance* dalam menghadapi transformasi digital serta mengidentifikasi mekanisme konseptual yang menghubungkan ketiganya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode studi pustaka dengan menelaah literatur mengenai kepemimpinan digital, kinerja adaptif, transformasi digital, dan kapabilitas dinamis organisasi. Literatur dianalisis secara tematik berdasarkan fokus kajian, konsep utama, dan relevansinya terhadap tujuan penelitian. Hasil sintesis menunjukkan bahwa *digital leadership* mencakup penetapan visi digital, komunikasi perubahan, dukungan pengembangan kompetensi, pengambilan keputusan berbasis informasi, dan dorongan terhadap inovasi. Sementara itu, *employee adaptability* mencerminkan kemampuan karyawan mempelajari teknologi baru, menyesuaikan perilaku kerja, menyelesaikan masalah, dan merespons perubahan prosedur. Kedua konsep tersebut memiliki keterkaitan konseptual dengan *organizational performance*, yang dapat ditinjau melalui produktivitas, efisiensi operasional, kualitas layanan, inovasi, dan pencapaian tujuan strategis. Penelitian ini menempatkan adaptabilitas karyawan sebagai mekanisme potensial yang menghubungkan kepemimpinan digital dengan kinerja organisasi. Keterbaruan penelitian terletak pada integrasi

https://journal.yrpipku.com/index.php/ceej
e-ISSN:2715-9752, p-ISSN:2715-9868
Copyright © 2027 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

perspektif kepemimpinan digital, adaptabilitas individu, dan kapabilitas dinamis dalam satu kerangka konseptual. Penelitian ini memberikan implikasi bagi organisasi untuk menyelaraskan strategi teknologi dengan pengembangan kompetensi dan evaluasi kinerja.
Kata Kunci: Adaptabilitas Karyawan; Kinerja Organisasi; Kepemimpinan Digital

1. Pendahuluan

Transformasi digital telah menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi cara organisasi menjalankan aktivitas operasional, mengelola sumber daya manusia, mengambil keputusan, dan mempertahankan daya saing [1] . Perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), komputasi awan (*cloud computing*), analitik data, otomatisasi, dan platform kolaborasi digital telah membuka peluang bagi organisasi untuk meningkatkan efisiensi, mempercepat arus informasi, serta mengembangkan model bisnis dan layanan yang lebih responsive [2] . Meskipun demikian, transformasi digital tidak dapat dipahami hanya sebagai proses mengadopsi teknologi baru. Perubahan tersebut juga mencakup penyesuaian strategi, struktur organisasi, proses kerja, budaya, dan kompetensi sumber daya manusia. [3] menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan proses perubahan yang dipicu oleh teknologi digital dan dapat menimbulkan perubahan signifikan terhadap karakteristik organisasi serta cara organisasi menciptakan nilai. Sejalan dengan pandangan tersebut, [4] menekankan bahwa transformasi digital merupakan fenomena multidisipliner yang memerlukan keterpaduan antara teknologi, strategi, struktur, dan kemampuan organisasi. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan organisasi mengelola perubahan secara menyeluruh, bukan sekadar pada kecanggihan teknologi yang digunakan [5] .

Dalam penerapannya, penerapan teknologi digital tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja sebagaimana yang diharapkan. Organisasi dapat menghadapi berbagai kendala, seperti ketidaksesuaian teknologi dengan kebutuhan operasional, keterbatasan keterampilan digital karyawan, resistensi terhadap perubahan, lemahnya koordinasi antarbagian, serta kurangnya kejelasan mengenai tujuan implementasi [6] . Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kemampuan teknologi yang tersedia dan kemampuan organisasi untuk memanfaatkannya secara optimal [7] . Teknologi hanya dapat memberikan nilai apabila terintegrasi dengan proses kerja dan digunakan oleh sumber daya manusia yang memiliki kesiapan untuk menyesuaikan diri. Apabila organisasi berfokus pada investasi teknologi tanpa membangun kompetensi dan kesiapan karyawan, transformasi digital berisiko berhenti pada perubahan administratif dan tidak menghasilkan peningkatan produktivitas, inovasi, maupun kualitas layanan secara berkelanjutan [8] .Oleh karena itu, aspek kepemimpinan dan perilaku adaptif karyawan menjadi dua elemen yang penting untuk dianalisis dalam menjelaskan keberhasilan transformasi digital.

Salah satu konsep yang relevan dalam konteks tersebut adalah *digital leadership*. Kepemimpinan digital merujuk pada kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan pemahaman teknologi, visi strategis, komunikasi, dan pengelolaan perubahan untuk mengarahkan organisasi menghadapi lingkungan digital. Pemimpin tidak hanya berperan dalam menentukan teknologi yang perlu diterapkan, tetapi juga dalam menjelaskan tujuan perubahan, mengalokasikan sumber daya, membangun budaya pembelajaran, serta mendorong kolaborasi dan inovasi. [9] , melalui kajian mengenai perkembangan literatur *digital leadership*, memberikan landasan untuk memahami kepemimpinan digital sebagai bidang kajian yang terus berkembang seiring

meningkatnya kebutuhan organisasi untuk mengintegrasikan teknologi dengan proses kepemimpinan. Dalam konteks transformasi digital, kualitas kepemimpinan menjadi penting karena perubahan teknologi sering kali menuntut perubahan kebiasaan, pola komunikasi, pembagian tanggung jawab, dan cara karyawan menyelesaikan pekerjaan.

Namun, peran *digital leadership* tidak dapat dilepaskan dari kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja yang terus berubah. Kemampuan tersebut dikenal sebagai *employee adaptability*, yaitu kapasitas individu untuk menyesuaikan perilaku, pengetahuan, keterampilan, dan strategi kerja ketika menghadapi situasi, tugas, teknologi, atau tuntutan lingkungan yang baru. [10] mengembangkan taksonomi kinerja adaptif yang mencakup kemampuan menangani situasi tidak terduga, menyelesaikan masalah secara kreatif, mempelajari tugas dan teknologi baru, mengelola tekanan, serta menyesuaikan diri dalam interaksi sosial di lingkungan kerja. Kerangka tersebut menunjukkan bahwa adaptabilitas bukan sekadar sikap terbuka terhadap perubahan, melainkan kemampuan yang tercermin dalam perilaku dan pelaksanaan pekerjaan [11] . Dalam lingkungan kerja digital, adaptabilitas semakin relevan karena karyawan dituntut untuk mempelajari aplikasi baru, menafsirkan informasi berbasis data, berkolaborasi melalui platform digital, dan menyesuaikan prosedur kerja dengan sistem yang diperbarui. Karyawan yang memiliki kemampuan adaptasi memadai berpotensi membantu organisasi mengurangi hambatan implementasi teknologi dan mempertahankan kualitas pekerjaan selama proses perubahan berlangsung [12] .

Meskipun demikian, adaptabilitas karyawan tidak hanya ditentukan oleh karakteristik individual. Kemampuan tersebut juga dipengaruhi oleh dukungan organisasi, ketersediaan pelatihan, akses terhadap informasi, kualitas komunikasi, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam perubahan [13] . Karyawan dapat memiliki kemauan untuk belajar, tetapi kesulitan beradaptasi apabila organisasi tidak menyediakan sumber daya yang memadai atau menerapkan perubahan tanpa mempertimbangkan kesiapan pengguna [14] . Pada kondisi tersebut, kepemimpinan digital berpotensi berperan sebagai faktor pendukung dengan membangun lingkungan kerja yang memberikan kejelasan, rasa aman untuk belajar, serta kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru. Oleh sebab itu, hubungan antara *digital leadership* dan *employee adaptability* perlu dipahami sebagai hubungan yang melibatkan proses pengelolaan perubahan, bukan sebagai hubungan otomatis yang selalu menghasilkan dampak positif. Pengaruh kepemimpinan dapat berbeda menurut karakteristik organisasi, tingkat kematangan digital, jenis pekerjaan, dan kesiapan sumber daya manusia.

Penelitian terdahulu telah memberikan landasan penting bagi pemahaman mengenai transformasi digital, kepemimpinan, adaptabilitas, dan kinerja organisasi. Vial (2019) menekankan perubahan organisasional yang muncul akibat penggunaan teknologi digital, sedangkan [15] menguraikan transformasi digital sebagai fenomena yang melibatkan berbagai dimensi strategis dan organisasional. Kedua kajian tersebut membantu menjelaskan konteks perubahan, tetapi fokus utamanya tidak secara khusus membangun penjelasan terintegrasi mengenai adaptabilitas karyawan sebagai mekanisme penghubung antara kepemimpinan digital dan kinerja organisasi. Di sisi lain, [16] memberikan dasar konseptual mengenai kinerja adaptif individu, tetapi tidak secara khusus menelaah kepemimpinan digital sebagai konteks perubahan yang membentuk perilaku adaptif tersebut. [17] turut memperkaya perkembangan

literatur kepemimpinan digital, sedangkan [18] memiliki relevansi tematik karena membahas kepemimpinan digital, adaptabilitas, dan kinerja pegawai. Perbedaan fokus, konteks, serta pendekatan pada penelitian-penelitian tersebut menunjukkan pentingnya sintesis yang dapat menghubungkan konsep-konsep tersebut secara lebih terstruktur.

Berdasarkan kondisi tersebut, kesenjangan penelitian (*research gap*) dalam kajian ini terletak pada kebutuhan untuk menjelaskan keterkaitan konseptual antara *digital leadership*, *employee adaptability*, dan *organizational performance* dalam satu kerangka yang berorientasi pada transformasi digital. Kajian yang berfokus pada transformasi digital membantu menjelaskan perubahan di tingkat organisasi, kajian adaptabilitas menjelaskan respons individu terhadap perubahan, sedangkan kajian kepemimpinan digital menjelaskan peran pemimpin dalam mengarahkan proses transformasi. Ketiga perspektif tersebut perlu disintesiskan agar dapat menjelaskan bagaimana visi dan dukungan pemimpin berpotensi membentuk kesiapan adaptif karyawan dan bagaimana kesiapan tersebut dapat berkontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi. Keterbaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengembangan sintesis konseptual yang menghubungkan *digital leadership*, *employee adaptability*, dan *organizational performance* dengan mengintegrasikan perspektif transformasi digital, kinerja adaptif, dan kapabilitas dinamis. Berbeda dari pendekatan yang membahas ketiga konsep secara terpisah, penelitian ini menempatkan adaptabilitas karyawan sebagai mekanisme potensial yang menjembatani arah strategis kepemimpinan digital dengan hasil organisasi. Kerangka ini menjelaskan bahwa kepemimpinan digital berpotensi memberikan dampak terhadap kinerja bukan hanya melalui keputusan teknologi, tetapi juga melalui penciptaan lingkungan yang mendukung pembelajaran, penyesuaian keterampilan, pemecahan masalah, dan perubahan perilaku kerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, permasalahan utama penelitian ini adalah bagaimana *digital leadership* dapat mendukung adaptabilitas karyawan dan bagaimana keterkaitan keduanya dapat dijelaskan dalam konteks kinerja organisasi selama transformasi digital. Permasalahan tersebut dijabarkan ke dalam tiga pertanyaan: (1) bagaimana peran *digital leadership* dalam mendukung *employee adaptability* selama transformasi digital; (2) bagaimana *employee adaptability* berpotensi berkontribusi terhadap *organizational performance*; dan (3) bagaimana ketiga konsep tersebut dapat diintegrasikan dalam suatu kerangka konseptual yang menjelaskan keberhasilan transformasi digital. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis dan menyintesiskan literatur mengenai *digital leadership*, *employee adaptability*, dan *organizational performance*; mengidentifikasi mekanisme konseptual yang menghubungkan ketiga variabel; serta merumuskan kerangka pemikiran yang dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris berikutnya.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka. Sumber data berupa artikel jurnal ilmiah dan publikasi akademik yang membahas digital leadership, employee adaptability, organizational performance, dan transformasi digital. Literatur ditelusuri melalui basis data akademik, termasuk Google Scholar, Scopus, dan sumber penerbit jurnal yang relevan. Pemilihan literatur dilakukan berdasarkan relevansi topik, kejelasan tujuan penelitian, kesesuaian metode, dan keterkaitan temuan dengan fokus kajian. Analisis dilakukan melalui

analisis isi dan sintesis tematik, yaitu mengidentifikasi konsep utama, mengelompokkan temuan berdasarkan hubungan antarvariabel, membandingkan persamaan dan perbedaan hasil penelitian, serta merumuskan kesenjangan penelitian. Hasil sintesis disajikan secara deskriptif melalui uraian, tabel perbandingan literatur, dan grafik konseptual. Karena penelitian ini menggunakan data sekunder, tidak dilakukan pengumpulan kuesioner maupun pengujian statistik terhadap responden.

3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi pustaka untuk mengidentifikasi dan menyintesiskan literatur yang berkaitan dengan *digital leadership*, *employee adaptability*, *organizational performance*, dan transformasi digital. Literatur yang digunakan mencakup artikel mengenai kepemimpinan digital, kemampuan adaptasi dalam lingkungan kerja, transformasi organisasi berbasis teknologi, serta kapabilitas dinamis. Pemetaan dilakukan berdasarkan fokus kajian, konsep utama, dan relevansinya terhadap tujuan penelitian. Dengan pendekatan tersebut, literatur tidak hanya dikelompokkan berdasarkan variabel yang dibahas, tetapi juga berdasarkan kontribusinya dalam menjelaskan keterkaitan antara kepemimpinan, perilaku karyawan, dan hasil organisasi.

Hasil pemetaan menunjukkan bahwa sumber yang digunakan memiliki fokus yang saling melengkapi. Literatur mengenai transformasi digital menjelaskan perubahan pada proses, strategi, dan struktur organisasi. Literatur mengenai kepemimpinan digital berfokus pada peran pemimpin dalam mengarahkan penggunaan teknologi dan mengelola perubahan. Sementara itu, literatur mengenai adaptabilitas menjelaskan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja yang berubah. Perspektif kapabilitas dinamis digunakan untuk mengidentifikasi keterkaitan antara perubahan pada tingkat individu dan kemampuan organisasi dalam mempertahankan kinerja di tengah perubahan lingkungan.

Tabel 1. Pemetaan Literatur Berdasarkan Fokus dan Kontribusi

Sumber	Fokus kajian	Kontribusi terhadap penelitian
[19]	Kinerja adaptif di tempat kerja	Menyediakan dasar konseptual untuk mengidentifikasi kemampuan adaptasi individu terhadap tugas, teknologi, dan situasi baru.
[20]	Kapabilitas dinamis dan strategi organisasi	Menjelaskan kemampuan organisasi menyesuaikan sumber daya dan kompetensi ketika lingkungan berubah.
[21]	Fondasi kapabilitas dinamis	Mengidentifikasi kemampuan mengenali peluang, mengambil tindakan, dan mentransformasikan sumber daya organisasi.
[22]	Transformasi digital	Menjelaskan perubahan organisasi yang dipicu teknologi digital dan implikasinya terhadap penciptaan nilai.
[23]	Transformasi digital multidisipliner	Menguraikan keterkaitan teknologi digital dengan strategi, struktur, dan kemampuan organisasi.

[24]	*Digital leadership*	Memberikan landasan kajian mengenai perkembangan konsep dan ruang lingkup kepemimpinan digital.
[25]	Kepemimpinan digital, adaptabilitas, dan kinerja pegawai	Memiliki relevansi tematik terhadap hubungan kepemimpinan, adaptabilitas, dan kinerja.

Sumber: Data Penelitian.

Berdasarkan tabel 1 tersebut, literatur yang digunakan dapat dikelompokkan ke dalam tiga ranah utama. Ranah pertama berkaitan dengan faktor pengarah perubahan, yaitu *digital leadership*. Ranah kedua berkaitan dengan respons individu terhadap perubahan, yaitu *employee adaptability*. Ranah ketiga berkaitan dengan hasil pada tingkat organisasi, yaitu *organizational performance*, yang dijelaskan melalui perspektif transformasi digital dan kapabilitas dinamis.

Tabel 1 menunjukkan bahwa masing-masing ranah menyediakan penjelasan yang berbeda, tetapi saling berhubungan. Literatur kepemimpinan digital memberikan landasan untuk mengidentifikasi tindakan pemimpin, literatur adaptabilitas menjelaskan respons karyawan, sedangkan literatur transformasi digital dan kapabilitas dinamis membantu mengidentifikasi hasil yang ingin dicapai organisasi. Pengelompokan tersebut menjadi dasar untuk menyusun sintesis hubungan konseptual antarvariabel. Hasil analisis literatur menghasilkan tiga konsep utama yang menjadi fokus penelitian, yaitu *digital leadership*, *employee adaptability*, dan *organizational performance*. Ketiganya memiliki ruang lingkup yang berbeda sehingga perlu didefinisikan secara terpisah sebelum hubungan di antara ketiganya disintesis.

Tabel 2. Identifikasi Konsep dan Indikator yang Relevan

Konsep	Definisi operasional konseptual	Dimensi atau aspek yang diidentifikasi
Digital leadership	Kemampuan pemimpin mengarahkan penggunaan teknologi dan mengelola perubahan organisasi dalam lingkungan digital.	Visi digital, komunikasi perubahan, dukungan pengembangan kompetensi, pengambilan keputusan berbasis informasi, dan dorongan terhadap inovasi.
Employee adaptability	Kemampuan karyawan menyesuaikan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja terhadap tuntutan baru.	Pembelajaran teknologi, pemecahan masalah, fleksibilitas perilaku, pengelolaan situasi tidak terduga, dan penyesuaian terhadap prosedur kerja.
Organizational performance	Tingkat pencapaian sasaran organisasi dalam aspek operasional dan strategis.	Produktivitas, efisiensi, kualitas layanan atau produk, inovasi, dan pencapaian tujuan organisasi.
Transformasi digital	Perubahan proses dan cara organisasi menciptakan nilai melalui integrasi teknologi	Penerapan teknologi, perubahan proses kerja, integrasi sistem,

	digital dengan aspek strategis dan organisasional.	pengembangan kompetensi, dan penyesuaian strategi.

Sumber: Data Peneliti

Tabel 2 menunjukkan bahwa setiap konsep memiliki fokus analisis yang berbeda. *Digital leadership* berkaitan dengan kemampuan mengarahkan dan mendukung perubahan, sedangkan *employee adaptability* berkaitan dengan kemampuan individu merespons perubahan tersebut. Adapun *organizational performance* berkaitan dengan pencapaian hasil pada tingkat organisasi. Transformasi digital ditempatkan sebagai konteks yang menghubungkan ketiga konsep karena perubahan teknologi menimbulkan kebutuhan baru terhadap kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan pencapaian kinerja. Aspek-aspek yang dicantumkan dalam tabel merupakan hasil pengelompokan konseptual dari literatur yang dirujuk, bukan instrumen pengukuran yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya dalam penelitian ini.

Hasil sintesis literatur mengidentifikasi beberapa aspek utama *digital leadership* yang relevan dalam transformasi digital. Aspek pertama adalah penetapan visi digital. Visi memberikan arah mengenai tujuan penggunaan teknologi, perubahan yang ingin dicapai, serta kontribusi transformasi terhadap sasaran organisasi. Aspek kedua adalah komunikasi perubahan, yang berkaitan dengan penyampaian informasi mengenai alasan, proses, dan konsekuensi penerapan teknologi. Aspek ketiga adalah dukungan terhadap pengembangan kompetensi, termasuk pemberian akses terhadap pelatihan dan sumber belajar. Aspek keempat adalah dorongan terhadap inovasi dan pembelajaran, yang memungkinkan karyawan mengembangkan pendekatan baru dalam menyelesaikan permasalahan kerja.

Tabel 3. Hasil Sintesis Aspek Digital Leadership

Aspek	Bentuk penerapan dalam organisasi	Keluaran yang diharapkan
Visi digital	Menentukan tujuan dan prioritas transformasi digital.	Keselarasan antara penggunaan teknologi dan tujuan organisasi.
Komunikasi perubahan	Menjelaskan manfaat, prosedur, dan tuntutan perubahan.	Pemahaman karyawan terhadap arah transformasi.
Dukungan kompetensi	Menyediakan pelatihan, pendampingan, dan sumber belajar.	Peningkatan kesiapan karyawan dalam menggunakan teknologi.
Pengambilan keputusan berbasis informasi	Memanfaatkan data dan informasi untuk mendukung keputusan.	Proses keputusan yang lebih terarah dan terinformasi.
Inovasi dan pembelajaran	Memberikan ruang bagi eksperimen dan pertukaran pengetahuan.	Pengembangan solusi dan perbaikan proses kerja.

Sumber: Sintesis peneliti berdasarkan literatur yang dirujuk.

Berdasarkan tabel tersebut, *digital leadership* dapat dipetakan sebagai konsep yang mencakup dimensi strategis, komunikatif, dan pengembangan sumber daya manusia. Kepemimpinan digital tidak terbatas pada penguasaan teknologi, tetapi juga meliputi kemampuan memastikan bahwa penggunaan teknologi dapat diterapkan

dalam pekerjaan sehari-hari. Hasil pemetaan ini mengidentifikasi bahwa arah strategis dan dukungan terhadap karyawan merupakan dua aspek yang relevan untuk dianalisis dalam hubungannya dengan adaptabilitas. Namun, hasil studi pustaka ini tidak menetapkan bahwa semua aspek tersebut memiliki pengaruh yang sama besar. Tidak dilakukan penghitungan koefisien, pembobotan indikator, atau pengujian statistik untuk menentukan aspek yang paling dominan. Oleh karena itu, urutan aspek dalam tabel menunjukkan pengelompokan analitis, bukan peringkat kekuatan pengaruh. Literatur mengenai kinerja adaptif menunjukkan bahwa kemampuan menyesuaikan diri dalam pekerjaan terdiri atas beberapa perilaku yang saling berkaitan. Dalam konteks transformasi digital, kemampuan tersebut terutama berkaitan dengan pembelajaran teknologi, fleksibilitas dalam melaksanakan tugas, pemecahan masalah, dan penyesuaian terhadap perubahan prosedur kerja.

Tabel 4. Aspek Employee Adaptability dalam Transformasi Digital

Aspek adaptabilitas	**Manifestasi dalam lingkungan kerja digital**	**Relevansi terhadap pekerjaan**
Pembelajaran teknologi	Mempelajari perangkat lunak, aplikasi, dan sistem kerja baru.	Membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan alat kerja.
Fleksibilitas perilaku	Mengubah pendekatan kerja sesuai kebutuhan dan situasi.	Mendukung penyesuaian terhadap prosedur dan pembagian tugas.
Pemecahan masalah	Mengidentifikasi kendala dan mencari alternatif penyelesaian.	Membantu mengatasi hambatan saat teknologi diterapkan.
Penanganan situasi tidak terduga	Menanggapi gangguan sistem atau perubahan kebutuhan pekerjaan.	Mendukung kesinambungan pelaksanaan tugas.
Adaptasi interpersonal	Menyesuaikan pola komunikasi dan koordinasi dengan rekan kerja.	Membantu kolaborasi dalam lingkungan kerja digital.
Pengelolaan tekanan perubahan	Menyesuaikan diri dengan tuntutan dan ketidakpastian pekerjaan.	Mendukung keberlangsungan proses pembelajaran dan penyesuaian.

Sumber: Data Peneliti

Hasil tabel 4 tersebut menunjukkan bahwa adaptabilitas karyawan mencakup aspek teknis dan perilaku. Aspek teknis berkaitan dengan kemampuan mempelajari serta menggunakan teknologi, sedangkan aspek perilaku mencakup fleksibilitas, pemecahan masalah, koordinasi, dan respons terhadap perubahan. Kedua aspek tersebut saling melengkapi karena kemampuan menggunakan sistem baru tidak selalu cukup apabila karyawan tidak mampu menyesuaikan alur kerja atau berkoordinasi dengan pihak lain.

Literatur yang disintesis juga memberikan dasar untuk membedakan adaptabilitas dari penerimaan teknologi. Penerimaan teknologi lebih berkaitan dengan sikap atau kesediaan individu menggunakan sistem, sedangkan adaptabilitas dalam penelitian ini merujuk pada kemampuan menyesuaikan pengetahuan dan perilaku kerja ketika menghadapi perubahan. Karyawan dapat menerima teknologi secara positif, tetapi tetap memerlukan waktu dan dukungan untuk menguasainya.

Sebaliknya, kesulitan awal dalam penggunaan sistem tidak selalu menunjukkan rendahnya adaptabilitas karena kesulitan tersebut dapat dipengaruhi oleh kualitas pelatihan, desain sistem, dan kompleksitas tugas.

Dengan demikian, adaptabilitas dalam transformasi digital perlu dipahami sebagai kemampuan multidimensional yang mencakup pembelajaran, fleksibilitas, pemecahan masalah, dan penyesuaian sosial. Pemetaan ini menyediakan dasar untuk menelaah peran karyawan dalam proses perubahan tanpa menyederhanakan adaptabilitas hanya sebagai sikap menerima digitalisasi.

Dalam literatur yang digunakan, kinerja organisasi berkaitan dengan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan menciptakan nilai melalui pemanfaatan sumber daya serta penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. Perspektif transformasi digital dari Vial (2019) dan Verhoef et al. (2021) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi perlu dikaitkan dengan perubahan proses dan strategi organisasi. Sementara itu, perspektif kapabilitas dinamis dari Teece et al. (1997) dan Teece (2007) menyediakan dasar untuk mengidentifikasi pentingnya kemampuan organisasi dalam menanggapi perubahan dan menyesuaikan sumber daya.

Tabel 5. Aspek Kinerja Organisasi yang Relevan dengan Transformasi Digital

Aspek kinerja	Bentuk hasil yang dapat diamati	Hubungan dengan transformasi digital
Produktivitas	Volume pekerjaan atau keluaran dalam periode tertentu.	Teknologi berpotensi membantu mempercepat pelaksanaan tugas.
Efisiensi operasional	Penggunaan waktu, biaya, dan sumber daya.	Integrasi sistem berpotensi mengurangi pekerjaan berulang.
Kualitas produk atau layanan	Ketepatan, konsistensi, dan kesesuaian hasil dengan standar.	Penggunaan sistem digital dapat mendukung pemantauan dan pengendalian kualitas.
Inovasi	Pengembangan proses, layanan, atau solusi baru.	Teknologi dan pertukaran informasi dapat mendukung penciptaan solusi.
Pencapaian tujuan strategis	Tingkat ketercapaian target organisasi.	Transformasi digital perlu diarahkan agar selaras dengan prioritas organisasi.
Respons terhadap perubahan	Kemampuan menyesuaikan proses dan sumber daya.	Sistem dan kompetensi yang fleksibel dapat mendukung respons terhadap perubahan lingkungan.

Sumber: Sintesis peneliti berdasarkan literatur transformasi digital dan kapabilitas dinamis.

Hasil sintesis menunjukkan bahwa kinerja organisasi perlu dipahami secara multidimensional. Produktivitas dan efisiensi berkaitan dengan hasil operasional, sedangkan inovasi dan pencapaian tujuan strategis berkaitan dengan kemampuan organisasi menghasilkan serta mempertahankan nilai. Respons terhadap perubahan juga relevan karena transformasi digital berlangsung dalam lingkungan yang terus berkembang.

Tabel tersebut merupakan pemetaan aspek kinerja yang relevan, bukan bukti bahwa setiap aspek pasti meningkat setelah penerapan teknologi. Pengaruh

digitalisasi terhadap kinerja dapat bergantung pada kesiapan organisasi, kesesuaian teknologi, kualitas implementasi, dan kemampuan karyawan menggunakannya. Karena penelitian ini tidak menggunakan data primer atau pengukuran kinerja organisasi, tidak tersedia angka empiris untuk menentukan besarnya peningkatan produktivitas, efisiensi, atau indikator lainnya.

Setelah konsep utama dipetakan secara terpisah, tahap berikutnya adalah menyintesiskan keterkaitan ketiganya. Hasil sintesis menunjukkan bahwa *digital leadership* dapat ditempatkan sebagai faktor pengarah dan pendukung perubahan, *employee adaptability* sebagai respons individu terhadap tuntutan perubahan, dan *organizational performance* sebagai hasil pada tingkat organisasi yang ingin dicapai. Hubungan tersebut disusun berdasarkan kesesuaian konseptual antara literatur kepemimpinan digital, kinerja adaptif, transformasi digital, dan kapabilitas dinamis.

Tabel 6. Sintesis Hubungan Konseptual Antarvariabel

Hubungan konseptual	Mekanisme yang diidentifikasi	Bentuk hubungan yang dapat diteliti
Digital leadership → Employee adaptability	Visi, komunikasi, pelatihan, dan dukungan pemimpin menyediakan kondisi bagi karyawan untuk mempelajari serta menyesuaikan perilaku kerja.	Hubungan langsung antara kepemimpinan digital dan adaptabilitas karyawan.
Employee adaptability → Organizational performance	Kemampuan belajar, fleksibilitas, dan pemecahan masalah berpotensi membantu kelancaran proses kerja dan pencapaian target.	Hubungan antara adaptabilitas karyawan dan indikator kinerja organisasi.
Digital leadership → Organizational performance	Kepemimpinan mengarahkan penggunaan teknologi, penyelarasan strategi, dan pengelolaan perubahan.	Hubungan langsung antara kepemimpinan digital dan kinerja organisasi.
Digital leadership → Employee adaptability → Organizational performance	Dukungan pemimpin berpotensi meningkatkan kemampuan adaptasi yang selanjutnya membantu penerapan perubahan dalam pekerjaan.	Peran mediasi potensial adaptabilitas karyawan.

Sumber: Sintesis konseptual peneliti.

Tabel 6 mengidentifikasi empat hubungan yang relevan untuk penelitian. Hubungan pertama berfokus pada peran kepemimpinan dalam mendukung kesiapan adaptif karyawan. Hubungan kedua berkaitan dengan kontribusi potensial adaptabilitas terhadap proses kerja dan hasil organisasi. Hubungan ketiga menempatkan kepemimpinan digital dalam kaitannya dengan kinerja organisasi, sedangkan hubungan keempat mengintegrasikan ketiga konsep melalui mekanisme mediasi yang masih perlu diuji. Dalam sintesis ini, *employee adaptability* ditempatkan sebagai mekanisme potensial, bukan sebagai mediator yang telah terbukti secara statistik. Penempatan tersebut didasarkan pada kesesuaian konseptual antara dukungan kepemimpinan, perilaku adaptif, dan kebutuhan organisasi dalam

menerapkan perubahan. Pengujian mengenai besarnya pengaruh langsung atau tidak langsung memerlukan data empiris dan metode analisis yang sesuai.

Selain tiga konsep utama, sintesis literatur menunjukkan adanya faktor kontekstual yang perlu diperhatikan ketika menjelaskan hubungan antarvariabel. Faktor-faktor tersebut tidak menjadi variabel utama yang diuji dalam penelitian ini, tetapi dapat memengaruhi penerapan kepemimpinan digital, proses adaptasi karyawan, dan pencapaian kinerja.

Tabel 7. Faktor Kontekstual dalam Transformasi Digital

Faktor kontekstual	Relevansi dalam proses transformasi	Kemungkinan peran dalam penelitian lanjutan
Literasi digital	Memengaruhi kesiapan karyawan menggunakan teknologi.	Variabel kontrol atau moderator.
Budaya organisasi	Memengaruhi keterbukaan terhadap pembelajaran dan perubahan.	Variabel moderator.
Dukungan organisasi	Menentukan ketersediaan pelatihan, sumber daya, dan pendampingan.	Variabel pendukung atau moderator.
Infrastruktur teknologi	Memengaruhi akses, integrasi, dan keandalan sistem digital.	Faktor kontekstual atau variabel kontrol.
Kompleksitas pekerjaan	Memengaruhi tuntutan keterampilan dan tingkat kesulitan adaptasi.	Variabel kontrol atau dasar analisis kelompok.
Kematangan digital organisasi	Menggambarkan kesiapan proses dan sistem dalam memanfaatkan teknologi.	Variabel moderator atau pembeda konteks.

Sumber: Sintesis konseptual peneliti berdasarkan literatur transformasi digital dan kapabilitas organisasi.

Faktor-faktor tersebut memperlihatkan bahwa hubungan antara kepemimpinan digital, adaptabilitas karyawan, dan kinerja organisasi tidak berlangsung dalam kondisi yang seragam. Organisasi dengan infrastruktur yang memadai dan budaya pembelajaran yang kuat mungkin memiliki kondisi berbeda dibandingkan organisasi yang baru memulai digitalisasi.

Pembahasan

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa *digital leadership* merupakan salah satu aspek penting dalam mengarahkan transformasi digital, terutama melalui penetapan visi, komunikasi perubahan, pengembangan kompetensi, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Temuan konseptual ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan digital tidak cukup dipahami sebagai kemampuan pemimpin dalam menguasai teknologi, tetapi juga sebagai kemampuan mengintegrasikan teknologi dengan strategi organisasi dan kesiapan sumber daya manusia. Temuan tersebut sejalan dengan [24] , yang melakukan tinjauan sistematis. Penelitian tersebut mengidentifikasi transformasi digital, digitalisasi, teknologi informasi dan komunikasi, tim virtual, serta kreativitas sebagai tema penting dalam perkembangan kajian kepemimpinan digital. Penulis juga menekankan bahwa penerapan

kepemimpinan digital memerlukan kompetensi yang berorientasi pada manusia, bukan hanya keterampilan teknologi.

Kesamaan antara penelitian terdahulu tersebut dan penelitian ini terletak pada pengakuan bahwa kepemimpinan digital mencakup dimensi teknologi sekaligus dimensi manusia. Perbedaannya[25] berfokus pada pemetaan perkembangan literatur dan tema penelitian, sedangkan penelitian ini menyintesiskan peran kepemimpinan digital dalam hubungannya dengan adaptabilitas karyawan dan kinerja organisasi. Dengan demikia n, pembahasan tidak berhenti pada identifikasi kompetensi pemimpin, tetapi juga menghubungkan kompetensi tersebut dengan respons karyawan dan hasil yang ingin dicapai organisasi.

Dalam praktiknya, pemimpin dapat membantu mengurangi ketidakpastian yang muncul selama transformasi digital dengan menjelaskan tujuan perubahan, memberikan kesempatan belajar, dan menyediakan dukungan ketika karyawan menghadapi kendala. Pendekatan tersebut penting karena implementasi teknologi sering menuntut perubahan kebiasaan kerja dan pembagian tanggung jawab [26] . Apabila pemimpin hanya menekankan penggunaan sistem baru tanpa menjelaskan manfaat dan menyediakan dukungan yang memadai, penerapan teknologi berpotensi tidak diikuti perubahan perilaku kerja yang diperlukan. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan *digital leadership* sebagai faktor pengarah dan pendukung transformasi digital. Namun, peran tersebut tidak dapat diartikan sebagai jaminan bahwa kepemimpinan digital selalu meningkatkan kinerja. Dampaknya bergantung pada kemampuan pemimpin menyelaraskan teknologi dengan kebutuhan organisasi, kesiapan karyawan, dan kualitas implementasi perubahan [27] .

Hasil sintesis menunjukkan bahwa *employee adaptability* mencakup kemampuan mempelajari teknologi baru, menyesuaikan perilaku kerja, menyelesaikan masalah, menghadapi situasi yang tidak terduga, dan menyesuaikan pola komunikasi dalam lingkungan kerja digital. Adaptabilitas menjadi relevan karena transformasi digital dapat mengubah prosedur, alat kerja, standar kompetensi, dan bentuk koordinasi antarpegawai. Temuan ini memiliki keterkaitan dengan penelitian [23] , yang mengembangkan taksonomi kinerja adaptif di tempat kerja. Penelitian tersebut menjelaskan berbagai bentuk perilaku adaptif, termasuk penanganan situasi tidak terduga, pemecahan masalah kreatif, pembelajaran tugas dan teknologi baru, serta penyesuaian interpersonal.

Penelitian [21] terhadap transformasi digital terletak pada tuntutan pembelajaran yang berkelanjutan. Karyawan tidak hanya perlu mengetahui cara menggunakan teknologi, tetapi juga harus mampu mengintegrasikan teknologi tersebut ke dalam pekerjaan, mengenali kendala, dan menyesuaikan prosedur apabila kondisi operasional berubah. Dengan demikian, adaptabilitas dapat dipahami sebagai kemampuan yang mencakup aspek teknis dan perilaku. Hasil ini juga perlu dibaca dengan mempertimbangkan konteks organisasi. Adaptabilitas tidak sepenuhnya ditentukan oleh kemauan individu [28] . Karyawan yang memiliki motivasi belajar tinggi tetap dapat mengalami kesulitan apabila pelatihan tidak memadai, sistem sulit digunakan, atau waktu penyesuaian terlalu terbatas. Karena itu, organisasi perlu menyediakan kondisi yang mendukung proses adaptasi melalui pelatihan, pendampingan, umpan balik, dan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan kendala.

Hubungan antara *digital leadership* dan *employee adaptability* dapat dijelaskan melalui peran pemimpin dalam menyediakan arah, informasi, dukungan kompetensi,

dan lingkungan pembelajaran. Ketika karyawan memahami tujuan perubahan dan memiliki akses terhadap sumber daya yang diperlukan, mereka memperoleh kondisi yang lebih mendukung untuk mempelajari teknologi serta menyesuaikan perilaku kerja. Peran tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan digital dapat menyediakan kondisi pendukung bagi adaptabilitas, tetapi tidak secara otomatis menentukan tingkat adaptasi setiap karyawan. Respons individu dapat berbeda bergantung pada pengalaman kerja, keterampilan awal, kompleksitas tugas, dan persepsi terhadap perubahan. Oleh karena itu, hubungan antara kedua variabel perlu dipahami sebagai hubungan yang dipengaruhi pula oleh faktor individu dan organisasi.

Perbandingan dengan [20] memperlihatkan kesesuaian pada pentingnya kompetensi yang berorientasi pada manusia dalam kepemimpinan digital. Kajian tersebut mengidentifikasi komunikasi, kepercayaan, motivasi, dan semangat tim sebagai aspek yang relevan dalam penerapan kepemimpinan digital. Penelitian ini melanjutkan gagasan tersebut dengan menghubungkannya pada adaptabilitas karyawan sebagai respons terhadap perubahan teknologi. Hubungan ini juga sejalan dengan [19] , khususnya pada aspek pembelajaran teknologi baru dan penyesuaian terhadap kondisi kerja yang berubah. Namun, kedua sumber tersebut memiliki fokus yang berbeda [22] membahas perkembangan literatur kepemimpinan digital, sedangkan [24] membahas kinerja adaptif. Penelitian ini menggabungkan kedua perspektif untuk menjelaskan bagaimana dukungan kepemimpinan berpotensi menciptakan kondisi yang memungkinkan perilaku adaptif berkembang.

Implikasinya, organisasi perlu menyelaraskan program pengembangan pemimpin dengan program pengembangan karyawan. Pelatihan kepemimpinan digital akan lebih bermakna apabila diikuti dengan pemetaan kompetensi karyawan, penyediaan sumber belajar, serta evaluasi terhadap kesulitan yang muncul selama implementasi teknologi. Dengan demikian, kepemimpinan digital tidak hanya berfungsi sebagai pengarah perubahan, tetapi juga sebagai bagian dari sistem pendukung pembelajaran organisasi. Hasil literatur menunjukkan bahwa *digital leadership* berpotensi mendukung kinerja organisasi melalui penyelarasan teknologi dengan tujuan strategis, peningkatan kualitas pengambilan keputusan, dan pengelolaan perubahan. Akan tetapi, hubungan ini tidak selalu bersifat langsung karena manfaat teknologi bergantung pada kualitas penerapan, integrasi sistem, kesiapan karyawan, dan kesesuaian teknologi dengan kebutuhan operasional.

Temuan ini memiliki kesesuaian dengan pandangan Vial (2019) dan Verhoef et al. (2021), yang menempatkan transformasi digital sebagai perubahan organisasional yang lebih luas daripada sekadar penerapan perangkat teknologi. Teknologi dapat mendukung efisiensi dan inovasi, tetapi hasil tersebut tidak dapat diasumsikan muncul secara otomatis. Organisasi perlu mengintegrasikan sistem digital dengan strategi, proses kerja, dan kompetensi manusia agar perubahan teknologi benar-benar memberikan manfaat. Perbandingan tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini menghubungkan perspektif kepemimpinan dengan perspektif kapabilitas organisasi. Kepemimpinan digital menjelaskan bagaimana arah perubahan ditetapkan dan dikelola, sedangkan kapabilitas dinamis menjelaskan mengapa organisasi perlu menyesuaikan sumber daya dan prosesnya untuk merespons perubahan. Hubungan ini menjadi dasar konseptual untuk memahami kontribusi kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.

Salah satu kontribusi utama sintesis ini adalah penempatan *employee adaptability* sebagai mekanisme potensial yang menghubungkan *digital leadership*

dengan *organizational performance*. Kerangka ini berangkat dari pemahaman bahwa keputusan strategis dan dukungan pemimpin tidak secara otomatis menghasilkan perubahan pada tingkat organisasi. Perubahan perlu diterapkan dalam aktivitas kerja, dan proses tersebut melibatkan kemampuan karyawan untuk mempelajari sistem baru, menyesuaikan prosedur, serta menyelesaikan masalah yang muncul. Penelitian Andriani dan Azhar (2025) memberikan pembanding empiris yang relevan. Studi tersebut melibatkan 169 pegawai pemerintah daerah di Provinsi Lampung yang telah menggunakan sistem digital sekurang-kurangnya dua tahun. Dengan pendekatan survei dan analisis PLS-SEM, penelitian itu menemukan bahwa adaptabilitas individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan pengaruh langsung *digital leadership* terhadap kinerja pegawai positif tetapi tidak signifikan.

Temuan Andriani dan Azhar (2025) penting karena memperlihatkan bahwa hubungan kepemimpinan digital dengan kinerja tidak selalu menunjukkan signifikansi ketika diuji secara langsung. Sebaliknya, adaptabilitas individu memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai dalam konteks penelitian tersebut. Hasil ini memperkuat alasan untuk memperhatikan kemampuan adaptasi karyawan ketika menganalisis transformasi digital. Namun, hasil penelitian tersebut perlu diinterpretasikan secara hati-hati. Pertama, konteksnya terbatas pada pegawai sektor publik di Provinsi Lampung sehingga tidak dapat langsung digeneralisasikan kepada seluruh sektor organisasi. Kedua, hasil tersebut berkaitan dengan kinerja pegawai, yang tidak sepenuhnya identik dengan kinerja organisasi. Ketiga, hasil pengaruh langsung yang tidak signifikan tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa adaptabilitas memediasi hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja. Klaim mediasi memerlukan pengujian khusus terhadap pengaruh tidak langsung.

Perbedaan antara penelitian [29] dan penelitian ini terletak pada pendekatan serta cakupan analisis. menguji hubungan antarvariabel menggunakan data survei, sedangkan penelitian ini menggunakan studi pustaka untuk menyusun penjelasan konseptual yang mengintegrasikan kepemimpinan digital, adaptabilitas, dan kinerja organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian terdahulu digunakan sebagai pembanding untuk memperkuat relevansi kerangka konseptual, bukan sebagai bukti langsung bahwa mekanisme yang sama berlaku pada semua organisasi. Berdasarkan sintesis tersebut, *employee adaptability* layak dipertimbangkan sebagai mekanisme potensial dalam penelitian selanjutnya. Pengujian empiris dapat dilakukan dengan menganalisis pengaruh langsung *digital leadership* terhadap kinerja, pengaruh *digital leadership* terhadap adaptabilitas, pengaruh adaptabilitas terhadap kinerja, serta pengaruh tidak langsung melalui adaptabilitas. Pendekatan tersebut akan membantu menentukan apakah adaptabilitas benar-benar berperan sebagai mediator dan apakah hubungan tersebut berbeda menurut konteks organisasi.

Keterbaruan penelitian ini terletak pada sintesis integratif antara tiga konsep yang memiliki fokus berbeda, yaitu kepemimpinan digital sebagai faktor pengarah perubahan, adaptabilitas karyawan sebagai respons pada tingkat individu, dan kinerja organisasi sebagai hasil pada tingkat organisasi. Integrasi tersebut disusun dengan menghubungkan kajian kepemimpinan digital, taksonomi kinerja adaptif, transformasi digital, dan kapabilitas dinamis. Penelitian ini menempatkan adaptabilitas dalam konteks transformasi digital dan menghubungkannya dengan dukungan kepemimpinan. Sementara itu, dibandingkan dengan [30] , yang menguji pengaruh kepemimpinan digital dan adaptabilitas terhadap kinerja pegawai pada

sektor publik, penelitian ini memperluas pembahasan secara konseptual menuju keterkaitan ketiga variabel dengan kinerja organisasi.

Kerangka ini juga menghasilkan agenda penelitian yang lebih terarah. Penelitian berikutnya dapat menguji apakah adaptabilitas berperan sebagai mediator, apakah budaya organisasi dan literasi digital memperkuat hubungan antarvariabel, serta apakah hubungan tersebut berbeda antara organisasi publik dan swasta. Dengan demikian, keterbaruan penelitian ini bersifat integratif dan konseptual, sedangkan validitas empiris kerangka tersebut masih perlu dikonfirmasi. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa organisasi perlu mengelola transformasi digital melalui pendekatan yang menggabungkan teknologi dan pengembangan sumber daya manusia. Pertama, organisasi perlu memastikan bahwa pemimpin memiliki kemampuan merumuskan visi digital, mengomunikasikan perubahan, dan menentukan prioritas teknologi berdasarkan kebutuhan strategis.

Kedua, pengembangan adaptabilitas karyawan perlu menjadi bagian dari perencanaan transformasi digital. Organisasi dapat memetakan kompetensi awal, menyediakan pelatihan yang relevan dengan pekerjaan, dan memberi kesempatan bagi karyawan untuk mempraktikkan penggunaan sistem baru. Pendampingan selama masa transisi juga diperlukan agar kendala teknis maupun prosedural dapat ditangani sebelum memengaruhi kualitas hasil kerja. Ketiga, organisasi perlu membangun sistem evaluasi yang menghubungkan penerapan teknologi dengan indikator kinerja yang jelas. Indikator tersebut dapat mencakup waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat kesalahan, produktivitas, kualitas layanan, dan kepuasan pengguna. Evaluasi sebelum dan sesudah penerapan sistem, jika tersedia, akan membantu membedakan manfaat aktual dari manfaat yang hanya diharapkan.

Keempat, pemimpin perlu mendorong komunikasi dua arah agar karyawan dapat menyampaikan kendala dan mengusulkan perbaikan. Partisipasi karyawan dapat membantu organisasi mengidentifikasi ketidaksesuaian antara rancangan sistem dan kondisi operasional. Pendekatan ini juga memungkinkan proses transformasi berlangsung secara bertahap berdasarkan pembelajaran dan evaluasi. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan studi pustaka dan tidak mengumpulkan data primer melalui survei, wawancara, atau observasi. Oleh sebab itu, hubungan yang dijelaskan merupakan hasil sintesis konseptual dan tidak dapat diperlakukan sebagai bukti hubungan sebab-akibat. Selain itu, literatur yang digunakan memiliki konteks, tujuan, dan pendekatan penelitian yang beragam. Penelitian berikutnya disarankan melakukan tinjauan sistematis dengan basis data, kata kunci, rentang tahun, dan kriteria seleksi yang dinyatakan secara transparan. Penelitian empiris juga diperlukan untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Pendekatan longitudinal dapat digunakan untuk mengamati perkembangan adaptabilitas dan kinerja selama transformasi digital, sedangkan penelitian kualitatif dapat memperdalam pemahaman mengenai pengalaman pemimpin dan karyawan dalam mengelola perubahan.

4. Kesimpulan

Adaptabilitas karyawan ditemukan sebagai konsep penting dalam menjelaskan respons individu terhadap perubahan teknologi dan prosedur kerja. Adaptabilitas mencakup kemampuan mempelajari sistem baru, menyesuaikan perilaku, memecahkan masalah, menghadapi situasi tidak terduga, dan mempertahankan koordinasi dalam lingkungan kerja yang berubah. Kemampuan tersebut berpotensi

membantu organisasi menerapkan transformasi digital secara lebih lancar, tetapi perkembangannya tetap dipengaruhi oleh pelatihan, dukungan organisasi, dan kondisi kerja. Kontribusi utama penelitian ini adalah pengembangan kerangka konseptual yang menghubungkan kepemimpinan digital, adaptabilitas karyawan, dan kinerja organisasi, dengan menempatkan adaptabilitas sebagai mekanisme potensial penghubung. Perbandingan dengan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adaptabilitas individu memiliki relevansi empiris terhadap kinerja pegawai, sedangkan pengaruh langsung kepemimpinan digital tidak selalu signifikan. Namun, temuan penelitian terdahulu tersebut tidak dapat dijadikan bukti bahwa adaptabilitas memediasi hubungan antarvariabel dalam semua konteks organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi digital perlu dikelola melalui integrasi kepemimpinan, pembelajaran dan adaptasi karyawan, serta evaluasi kinerja yang terukur.

5. Daftar Pustaka

[1] W. Purbonuswanto, S. Sutama, D. Supriadi, M. B. Adnan, And M. Waluyo, "Transforming Educational Leadership: Digital Applications Of Ki Hajar Dewantara's Leadership Principles," *Indonesian Journal On Learning And Advanced Education (Ijolae)*, Pp. 422–437, Sep. 2024, Doi: 10.23917/Ijolae.V6i3.23839.

[2] M. Taisir And M. Mauzifa, "Model Problem Based Learning Berbantuan Artifisial Intelegence (Ai): Strategi Pengembangan Berpikir Kritis Mahasiswa Pai Uin Mataram," *Al-Ahnaf: Journal Of Islamic Education, Learning And Religious Studies*, Vol. 2, No. 2, Pp. 242–256, Aug. 2025, Doi: 10.61166/Ahnaf.V2i2.27.

[3] L. Gunadi, A. Siahaan, And A. Adji, "Turnover Intention Analysis In Digitalization Era Within Covid-19 Pandemic Situation," *Emerging Markets : Business And Management Studies Journal*, Vol. 9, No. 1, Pp. 19–33, Oct. 2021, Doi: 10.33555/Embm.V9i1.196.

[4] J. Trischler And J. Westman Trischler, "Design For Experience – A Public Service Design Approach In The Age Of Digitalization," *Public Management Review*, Vol. 24, No. 8, Pp. 1251–1270, Aug. 2022, Doi: 10.1080/14719037.2021.1899272.

[5] M. R. F. Akbar, M. S. Farid, Z. C. Pambudining, And A. Putra, "Analisis Efektivitas Kepemimpinan Kharismatik Terhadap Kinerja Dan Keberhasilan Organisasi: Studi Kasus Industri Manufaktur," *Indonesian Journal Of Public Administration Review*, Vol. 1, No. 3, P. 16, May 2024, Doi: 10.47134/Par.V1i3.2549.

[6] Y. Alfasius Tobondo, "Manajemen Sekolah Di Era Digital: Optimalisasi Kepemimpinan Transformasional Untuk Peningkatan Kinerja Guru Di Indonesia," *Sukma: Jurnal Pendidikan*, Vol. 9, No. 1, Pp. 61–83, Jun. 2025, Doi: 10.32533/09104.2025.

[7] E. Erwin *Et Al.*, "Transformasi Digital," 2023. [Online]. Available: Https://Www.Researchgate.Net/Publication/379374858

[8] A. D. Sularsih, L. Handrijaningsih, And C. K. Indira, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, Vol. 28, No. 2, Pp. 290–303, 2023, Doi: 10.35760/Eb.2023.V28i2.7240.

[9] F. B. Tigre, C. Curado, And P. L. Henriques, "Digital Leadership: A Bibliometric Analysis," *J. Leadersh. Organ. Stud.*, Vol. 30, No. 1, Pp. 40–70, Feb. 2023, Doi: 10.1177/15480518221123132.

[10] Rasdiana *Et Al.*, "Elevating Teachers' Professional Digital Competence: Synergies Of Principals' Instructional E-Supervision, Technology Leadership And Digital Culture For Educational Excellence In Digital-Savvy Era," *Educ. Sci. (Basel).*, Vol. 14, No. 3, P. 266, Mar. 2024, Doi: 10.3390/Educsci14030266.

[11] H. Aldawood, A. Alhejaili, M. Alabadi, O. Alharbi, And G. Skinner, "Integrating Digital Leadership In An Educational Supervision Context: A Critical Appraisal," In *2019 International Conference In Engineering Applications (Icea)*, Ieee, Jul. 2019, Pp. 1–7. Doi: 10.1109/Ceap.2019.8883484.

[12] H. Hasanudin, S. Sowiyah, R. Rini, B. Rahman, And H. Handoko, "A Systematic Literature Review On Academic Supervision And Digital Leadership Practices In Creating Teacher's Performance," *Prima Magistra: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, Vol. 6, No. 3, Pp. 328–346, Jul. 2025, Doi: 10.37478/Jpm.V6i3.5620.

[13] Abdullah, D. Satori, Sururi, Suryadi, And M. Ulfa, "Digital Academic Supervision Model For Enhancing Instructional Leadership Of Madrasah Principals: Development And Effectiveness Of The Abdul Application," *Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, Vol. 9, No. 2, Pp. 643–674, Dec. 2025, Doi: 10.29240/Jsmp.V9i2.15073.

[14] G. Boccoli, L. Gastaldi, And M. Corso, "Transformational Leadership And Work Engagement In Remote Work Settings: The Moderating Role Of The Supervisor's Digital Communication Skills," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 45, No. 7, Pp. 1240–1257, Aug. 2024, Doi: 10.1108/Lodj-09-2023-0490.

[15] Nastavia Putri And Lista Meria, "The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance Through Job Satisfaction And Organizational Commitment," *Iaic Transactions On Sustainable Digital Innovation (Itsdi)*, Vol. 4, No. 1, Pp. 8–21, Sep. 2022, Doi: 10.34306/Itsdi.V4i1.565.

[16] N. P. Dewi, N. Nurhatisyah, N. Elkarima, And A. Pawar, "Transformational Leadership, Digital Competence, And Employee Performance: Examining The Mediating Role Of Self-Efficacy And The Moderating Influence Of Perceived Organizational Support In Riau Islands Province," *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 16, No. 1, Pp. 47–72, Mar. 2025, Doi: 10.18196/Mb.V16i1.25429.

[17] Rasdiana *Et Al.*, "Elevating Teachers' Professional Digital Competence: Synergies Of Principals' Instructional E-Supervision, Technology Leadership And Digital Culture For Educational Excellence In Digital-Savvy Era," *Educ. Sci. (Basel).*, Vol. 14, No. 3, P. 266, Mar. 2024, Doi: 10.3390/Educsci14030266.

[18] Y. S. Wahyuni, R. Berlian, And Y. N. Rahmi, "Kepemimpinan Digital Kepala Sekolah Dalam Memperkuat Ekosistem Pembelajaran Di Era Kurikulum Merdeka Di Sekolah Dasar," *Perwakilan: Journal Of Good Governance, Diplomacy, Customary Institutionalization And Social Networks*, Vol. 3, No. 2, Pp. 171–177, Dec. 2025, Doi: 10.58764/J.Prwkl.2025.3.111.

[19] H. Subariyanti, A. R. Yulianto, Y. A. Rifandi, And D. Punamasari, "Enhancing Employee Performance Through Digital Transformation, Competence, And Agility: The Role Of Strategic Leadership As A Moderator," *Dynamic Management Journal*, Vol. 9, No. 2, P. 464, Apr. 2025, Doi: 10.31000/Dmj.V9i2.13861.

[20] Netti Syafitri, M. Mulyadi, Dewi Permata Sari, S. Sumardin, And S. Sabri, "Kepemimpinan Digital Sebagai Kunci Adaptasi Karyawan Di Tengah Transformasi Teknologi," *Manabis: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, Vol. 4, No. 2, Pp. 168–181, Jun. 2025, Doi: 10.54259/Manabis.V4i2.4842.

[21] R. K. Sari, B. G. A. Salam, M. A. Samosir, A. Daulay, And S. Sumitro, "Strategi Manajemen Perubahan Holistik Dalam Membentuk Adaptabilitas Karyawan Berbasis Learning Agility Era Transformasi Digital," *Fatih: Journal Of Contemporary Research*, Vol. 2, No. 2, Pp. 942–950, Nov. 2025, Doi: 10.61253/4m7n1b04.

[22] D. Iriyadi, A. Fauzi, And Sarta, "Adaptifitas Kepegawaian: Tinjauan Literatur Terhadap Pengembangan Institusi Pendidikan," *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora*, Vol. 4, No. 3, Pp. 1487–1494, Dec. 2024, Doi: 10.57250/Ajsh.V4i3.665.

[23] Febyolla Presilawati And Haru Firdaus, "Beyond Technology: Critical Thinking And Digital Leadership As Determinants Of Employee Performance," *Ummagelang Conference Series*, Pp. 568–575, Aug. 2026, Doi: 10.31603/Conference.17329.

[24] L. M. De Araujo, S. Priadana, V. Paramarta, And D. Sunarsi, "Digital Leadership In Business Organizations," *International Journal Of Educational Administration, Management, And Leadership*, Pp. 5–16, Apr. 2021, Doi: 10.51629/Ijeamal.V2i1.18.

[25] L. M. De Araujo, S. Priadana, V. Paramarta, And D. Sunarsi, "Digital Leadership In Business Organizations," *International Journal Of Educational Administration, Management, And Leadership*, Pp. 5–16, Apr. 2021, Doi: 10.51629/Ijeamal.V2i1.18.

[26] S. Budi Raharjo, U. Masahere, And W. Widodo, "Komitmen Organisasi Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Dan Loyalitas Karyawan: Studi Tinjauan Literatur," *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntasi*, Vol. 4, No. 1, Pp. 143–156, 2025, Doi: 10.37631/Ebisma.V4i1.930.

[27] D. S. Rizqi And R. A. Nabila, "Determinasi Kinerja Karyawan: Sumber Daya Manusia, Komitmen Dan Motivasi Kerja (Literatur Review Msdm)," *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, Vol. 3, Pp. 500–508, Jul. 2022, Doi: 10.38035/Jmpis.V3i2.

[28] R. M. Fuad, M. Ismuni, And R. N. Haryadi, "Penerapan Kedisiplinan Dan Budaya Kerja Islam Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Cv Garmen Bogor," *Akademik: Jurnal Mahasiswa Humanis*, Vol. 5, No. 2, Pp. 949–960, May 2025, Doi: 10.37481/Jmh.V5i2.1432.

[29] R. F. A. Muhammad And S. Enjang, "Analisis Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Era Digital," *Optimal Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, Vol. 4, No. 3, Pp. 95–108, Jul. 2024, Doi: 10.55606/Optimal.V4i3.3915.

[30] S. Retno Sari And K. Digdowiseiso, "Empowering Leadership Dalam Peningkatan Kreativitas Karyawan," 2022. [Online]. Available: Http://Ejurnal.Ubharajaya.Ac.Id/Index.Php/Jki