



**PENGARUH KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP KESIAPAN
TRANSFORMASI DIGITAL DI PERUSAHAAN TEKNOLOGI**

Candra Surya^{1*}, Giatman², Ambiyar³, Hasan Maksum⁴, Remon Lapisa⁵, Fadhilah⁶

Universitas Negeri Padang, Jalan Prof. Dr. Hamka, Kampus Air Tawar, Padang, Sumatera Barat

*Email Korespondensi: candrasurya@gmail.com

Abstrak

Perkembangan teknologi digital menuntut perusahaan untuk bertransformasi agar mampu bersaing di era Revolusi Industri 4.0. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap kesiapan transformasi digital di perusahaan teknologi. Kepemimpinan adaptif mencakup kemampuan mengelola perubahan, memecahkan masalah kompleks, memberdayakan tim, berkomunikasi secara fleksibel, dan mengelola ketidakpastian. Kesiapan transformasi digital meliputi aspek teknologi, organisasi, sumber daya manusia, strategi, dan budaya digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode regresi linier sederhana. Hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,029 ($< 0,05$) dan koefisien regresi sebesar 0,246, yang berarti kepemimpinan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan transformasi digital. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan adaptif dalam organisasi, semakin siap perusahaan menghadapi perubahan berbasis teknologi. Temuan ini menegaskan pentingnya peran pemimpin adaptif dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, kolaboratif, dan fleksibel untuk mendukung keberhasilan transformasi digital. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam mengembangkan model kepemimpinan yang sesuai dengan dinamika perubahan teknologi masa kini..

Kata Kunci: Kepemimpinan Adaptif, Kesiapan Transformasi Digital, Manajemen Perubahan, Inovasi, Teknologi

How to Cite: Candra Surya, Giatman, Ambiyar Hasan Maksum, Remon Lapisa dan Fadhilah (2025). Pengaruh Kepemimpinan Adaptif Terhadap Kesiapan Transformasi Digital Di Perusahaan Teknologi, 9(2): Halaman. 128-138

ISSN 2614-1434 (Print)

ISSN 2614-4409 (Online)

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital saat ini telah menjadi katalis utama yang mengubah secara fundamental lanskap bisnis global di era Revolusi Industri 4.0. Perusahaan di berbagai sektor, khususnya di bidang teknologi, dihadapkan pada tuntutan untuk melakukan transformasi digital agar mampu bertahan dan bersaing

di tengah perubahan yang begitu cepat (Chughtai et al., 2023) (Held et al., 2025). Transformasi digital tidak hanya sebatas adopsi teknologi baru seperti artificial intelligence (AI), big data analytics, Internet of Things (IoT), dan cloud computing, tetapi juga mencakup perubahan dalam strategi bisnis, budaya

organisasi, serta gaya kepemimpinan (Hariyani et al., 2025) (Yang et al., 2025).

Dalam konteks ini, kepemimpinan adaptif menjadi faktor kunci yang menentukan sejauh mana organisasi siap menghadapi disrupsi teknologi dan perubahan lingkungan yang dinamis (Bindel Sibassaha et al., 2025).

Menurut Kotter (2012), keberhasilan transformasi organisasi hingga 70% lebih banyak ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan dalam mengarahkan perubahan dibandingkan faktor teknis. Kepemimpinan adaptif, sebagaimana dijelaskan oleh Heifetz dan Linsky (2002), merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam menghadapi ketidakpastian, menavigasi masalah kompleks, serta menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan organisasi (Sacavém et al., 2025) (Zhang et al., 2025). Pemimpin adaptif tidak hanya mengandalkan otoritas formal, tetapi juga berperan sebagai fasilitator pembelajaran, pemberdaya tim, dan pendorong inovasi di tengah perubahan yang cepat (Boikanyo, 2024) (Ramadania et al., 2024)

Kepemimpinan adaptif dapat diidentifikasi melalui beberapa kemampuan utama, yaitu kemampuan mengelola perubahan, memecahkan masalah kompleks, memberdayakan tim,

berkomunikasi secara fleksibel, serta mengelola konflik dan ketidakpastian (Bindel Sibassaha et al., 2025). Pemimpin yang mampu mengelola perubahan akan mendorong inovasi dan membantu organisasi beradaptasi terhadap tantangan eksternal maupun internal (Cieslak & Valor, 2025) (Hariyani et al., 2025). Sementara itu, kemampuan memecahkan masalah kompleks menunjukkan kecakapan pemimpin dalam mencari solusi kreatif di situasi yang tidak terstruktur. Selain itu, pemberdayaan tim melalui pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan meningkatkan rasa kepemilikan terhadap visi organisasi. Kemampuan berkomunikasi secara fleksibel juga penting agar pesan kepemimpinan dapat tersampaikan secara efektif sesuai konteks dan kebutuhan organisasi. Akhirnya, kemampuan mengelola konflik dan ketidakpastian memungkinkan pemimpin menghadapi resistensi dengan pendekatan yang konstruktif sehingga proses perubahan dapat berjalan lancar (Boikanyo, 2024).

Di sisi lain, kesiapan transformasi digital menggambarkan sejauh mana organisasi dan karyawannya siap menghadapi perubahan berbasis teknologi. Kesiapan ini mencakup lima aspek utama, yaitu kesiapan teknologi, kesiapan organisasi, kesiapan sumber daya manusia,

kesiapan strategi dan kepemimpinan, serta kesiapan budaya digital (Wijaya et al., 2024). Kesiapan teknologi berkaitan dengan kemampuan infrastruktur dan sistem IT perusahaan dalam mendukung transformasi. Kesiapan organisasi mencerminkan sejauh mana struktur dan proses internal mampu menyesuaikan diri terhadap digitalisasi. Sementara kesiapan sumber daya manusia menekankan pentingnya kompetensi dan motivasi karyawan dalam memanfaatkan teknologi digital. Selain itu, kesiapan strategi dan kepemimpinan berfokus pada visi serta arah strategis yang jelas untuk mendukung transformasi. Kesiapan budaya digital pun berperan penting karena budaya yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran akan mempercepat keberhasilan transformasi digital (Cieslak & Valor, 2025) Kepemimpinan adaptif memiliki peran penting dalam memperkuat setiap dimensi kesiapan tersebut. Pemimpin yang adaptif tidak hanya menyiapkan infrastruktur teknologi, tetapi juga membentuk mentalitas dan budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan. Di perusahaan teknologi seperti Gojek, Tokopedia, dan Telkom Indonesia, misalnya, kepemimpinan adaptif telah terbukti mendorong kesiapan digital yang tinggi. Para pemimpinnya menunjukkan fleksibilitas dalam mengambil keputusan, mengedepankan kolaborasi lintas fungsi,

serta mendorong inovasi sebagai bagian dari strategi bisnis. Namun, di sisi lain, laporan McKinsey (2023) mengungkapkan bahwa sekitar 70% inisiatif transformasi digital di Asia Tenggara gagal karena lemahnya kepemimpinan visioner dan rendahnya kesiapan budaya organisasi untuk berubah.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa investasi teknologi tidak akan menghasilkan dampak maksimal tanpa dukungan kepemimpinan yang adaptif dan kesiapan sumber daya manusia. Di banyak organisasi, hambatan utama transformasi digital justru berasal dari pola kepemimpinan tradisional yang kaku dan hierarkis, yang menghambat fleksibilitas organisasi dalam berinovasi. Oleh karena itu, dibutuhkan pemimpin yang mampu beradaptasi, memfasilitasi pembelajaran kolektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung transformasi digital secara berkelanjutan (Boikanyo, 2024).

Dalam konteks ini, penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap kesiapan transformasi digital di perusahaan teknologi menjadi sangat relevan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan pemimpin dalam mengelola perubahan, memecahkan masalah, memberdayakan tim, berkomunikasi fleksibel, dan mengelola ketidakpastian berpengaruh terhadap kesiapan organisasi dalam

menghadapi era digital. Hasilnya diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen serta manfaat praktis bagi perusahaan dalam membangun model kepemimpinan yang efektif untuk mendukung transformasi digital yang berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu mengukur hubungan antar variabel secara objektif berdasarkan data numerik yang diperoleh dari kuesioner (Sugiyono, 2021). Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Adaptif terhadap Kesiapan Transformasi Digital pada perusahaan teknologi di Indonesia.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan teknologi di Indonesia, dengan jumlah total sebanyak 9.726 orang. Karena populasi tersebut tergolong besar, peneliti menggunakan rumus Slovin untuk menentukan ukuran sampel, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

dengan $N = 9.726$ dan tingkat kesalahan $e = 0,1(10\%)$, maka:

$$n = \frac{9.726}{1 + 9.726(0,1)^2}$$
$$n = \frac{9.726}{1 + 97,26} = \frac{9.726}{98,26} = 99,03$$

Sehingga jumlah sampel dibulatkan menjadi 100 responden.

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu — dalam hal ini, karyawan yang terlibat dalam proses digitalisasi, inovasi teknologi, dan pengambilan keputusan organisasi.

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Kuesioner mencakup dua variabel utama, yaitu Kepemimpinan Adaptif (indikator: kemampuan mengelola perubahan, memecahkan masalah kompleks, memberdayakan tim, komunikasi fleksibel, serta mengelola konflik dan ketidakpastian) dan Kesiapan Transformasi Digital (indikator: kesiapan teknologi, organisasi, SDM, strategi, dan budaya digital).

Data dianalisis menggunakan analisis regresi linier sederhana dengan bantuan SPSS versi 26 untuk menguji pengaruh langsung antara kepemimpinan adaptif dan kesiapan transformasi digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Data Demografis

No	Variabel	Kategori	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1	Usia	≤ 25 tahun	85	85%
		26–35 tahun	0	0%
		36–45 tahun	12	12%
		46–55 tahun	3	3%
		> 55 tahun	0	0%
Total Usia		100	100%	
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	67	67%
		Perempuan	33	33%
Total Jenis Kelamin		100	100%	
3	Pendidikan Terakhir	SMA / SMK	0	0%
		Diploma (D1–D3)	0	0%
		Sarjana (S1)	64	64%
		Magister (S2)	35	35%
		Doktor (S3)	1	1%
Total Pendidikan		100	100%	
4	Jabatan / Level Organisasi	Top Management (C-Level)	0	0%
		Senior Manager / Head of Division	9	9%
		Supervisor	17	17%
		Staf / Non-Manajerial	63	63%
		Lainnya	11	11%
Total Jabatan		100	100%	
5	Lama Bekerja	< 1 tahun	15	15%
		1–3 tahun	28	28%
		4–6 tahun	42	42%
		> 6 tahun	15	15%
Total Lama Bekerja		100	100%	

Berdasarkan Tabel 1, distribusi responden menunjukkan bahwa mayoritas berusia ≤ 25 tahun sebanyak 85%, diikuti oleh kelompok usia 36–45 tahun sebesar 12%, dan 46–55 tahun sebesar 3%. Hal ini menunjukkan bahwa responden didominasi oleh generasi muda. Berdasarkan jenis

kelamin, 67% responden adalah laki-laki dan 33% perempuan. Dari segi pendidikan terakhir, mayoritas responden berpendidikan Sarjana (S1) sebesar 64%, diikuti Magister (S2) 35%, dan Doktor (S3) 1%, menunjukkan tingkat pendidikan yang relatif tinggi. Berdasarkan jabatan, sebagian

besar responden berada pada posisi staf atau non-manajerial sebesar 63%, sementara 17% merupakan supervisor dan 9% senior manager. Dilihat dari masa kerja, mayoritas responden telah bekerja selama 4–6 tahun sebesar 42%, diikuti 1–3 tahun sebesar 28%. Secara keseluruhan, karakteristik ini menggambarkan populasi responden yang berpendidikan tinggi, muda, dan cukup berpengalaman dalam bidangnya.

Uji Instrumen Data

Uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian dilakukan untuk mengetahui Validitas dan reliabilitas instrument yang di gunakan dalam penelitian ini. Menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Dalam penelitian ini digunakan uji validitas untuk menentukan apakah data yang telah didapat setelah peneitian merupakan data valid jika nilai signifikan dibawah 0.05 atau 5%. Kriteria pengujianya adalah jika r hitung $>$ r table maka instrument atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid $>$ 0,195). Adapun hasil uji validitas sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Adaptif (X)

Pernyataan	R tabel	R Hitung	Ket
KA1	0,195	0,931	Valid
KA2	0,195	0,937	Valid

KA3	0,195	0,853	Valid
KA4	0,195	0,846	Valid
KA5	0,195	0,934	Valid

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Kesiapan Transformasi Digital (Y)

Pernyataan	R Tabel	R Hitung	Keterangan
KTD1	0,195	0,963	Valid
KTD2	0,195	0,962	Valid
KTD3	0,195	0,963	Valid
KTD4	0,195	0,958	Valid
KTD5	0,195	0,546	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel Kepemimpinan Adaptif (KA) dan Kesiapan Transformasi Digital (KTD) memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,195), sehingga seluruh pernyataan dinyatakan valid. Pada variabel KA, nilai r hitung berkisar antara 0,846 hingga 0,937, sedangkan pada variabel KTD antara 0,546 hingga 0,963. Hasil ini membuktikan bahwa setiap item pernyataan mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat dan konsisten. Dengan demikian, instrumen penelitian ini dinyatakan layak digunakan untuk tahap analisis selanjutnya karena telah memenuhi syarat validitas. Adapun hasil uji reabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Keterangan
Kepemimpinan Adaptif	0.941	Reliable
Kesiapan Transformasi Digital	0.929	Reliable

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Adaptif memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,941 dan variabel Kesiapan Transformasi Digital sebesar 0,929. Kedua nilai tersebut lebih besar dari batas minimum 0,70, sehingga seluruh item pernyataan pada kedua variabel dinyatakan reliabel. Artinya, instrumen

Uji Asumsi Klasik / Uji Normalitas

penelitian ini memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dan dapat dipercaya untuk mengukur variabel secara berulang dengan hasil yang stabil. Dengan demikian, kuesioner yang digunakan layak diterapkan dalam analisis selanjutnya karena telah memenuhi kriteria reliabilitas yang tinggi.

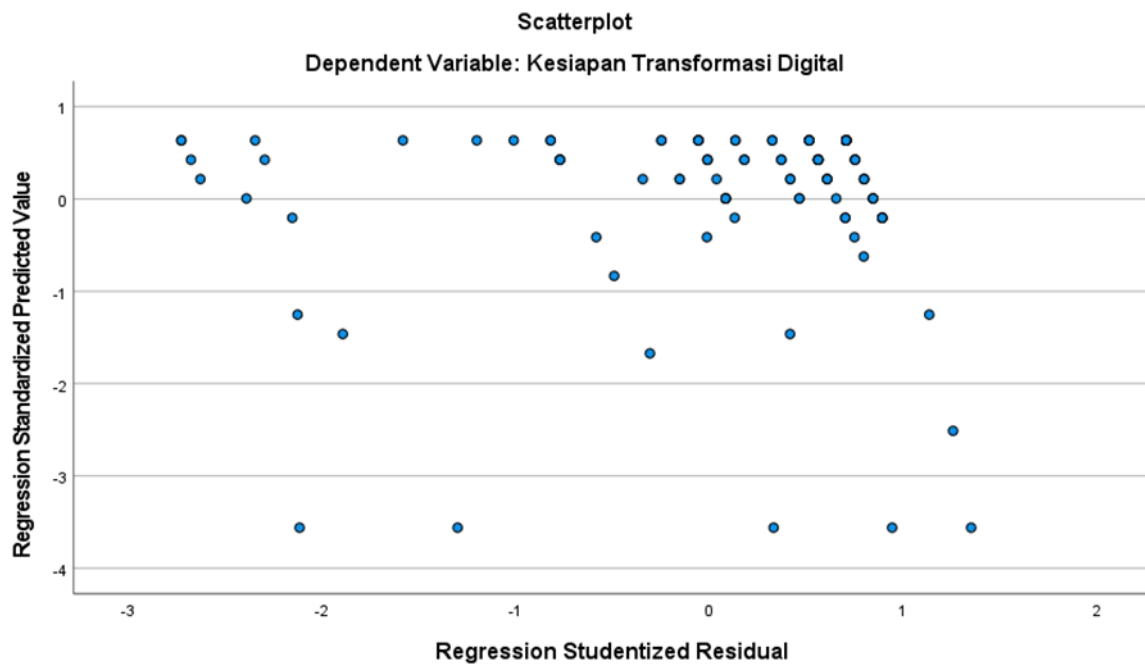
Tabel 5. Hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
N		100	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	5.25756207	
Most Extreme Differences	Absolute	.198	
	Positive	.156	
	Negative	-.198	
Test Statistic		.198	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.205	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	.344	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.356
		Upper Bound	.228
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			
d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.			

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,205 yang lebih besar dari 0,05, sehingga data residual berdistribusi normal. Hal ini berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas,

Uji Heterokedastisitas

sehingga dapat digunakan untuk analisis lanjutan. Dengan demikian, data penelitian dianggap valid dan layak untuk dilakukan uji statistik parametrik seperti regresi linier.



Gambar 1. Hasil uji heterokedastisitas

Gambar scatterplot menunjukkan sebaran data antara nilai prediksi dan residual untuk variabel Kesiapan Transformasi Digital. Titik-titik pada grafik terlihat menyebar secara acak di sekitar sumbu nol tanpa membentuk pola tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi

memenuhi asumsi heteroskedastisitas, yaitu varian residual bersifat konstan. Dengan demikian, model regresi layak digunakan karena tidak terjadi penyimpangan terhadap asumsi klasik tersebut.

Uji T

Tabel 6. Hasil Uji T

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.132	2.505	6.042	.000
	Kepemimpinan Adaptif	.246	.111	.218	.209

a. Dependent Variable: Kesiapan Transformasi Digital

Hasil uji t pada Tabel 6 menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Adaptif berpengaruh signifikan terhadap Kesiapan Transformasi Digital. Nilai t hitung sebesar 2,209 dengan signifikansi 0,029 lebih kecil

dari 0,05, menandakan adanya pengaruh yang positif dan signifikan. Koefisien regresi sebesar 0,246 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada Kepemimpinan Adaptif akan meningkatkan

Kesiapan Transformasi Digital sebesar 0,246. Dengan demikian, semakin adaptif gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat kesiapan transformasi digital yang dimiliki oleh perusahaan teknologi.

Hasil uji t pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Transformasi Digital. Nilai t hitung sebesar 2,209 dengan tingkat signifikansi 0,029 yang lebih kecil dari 0,05 menandakan bahwa pengaruh tersebut nyata secara statistik. Koefisien regresi sebesar 0,246 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam Kepemimpinan Adaptif akan meningkatkan Kesiapan Transformasi Digital sebesar 0,246. Hasil ini menegaskan bahwa semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam beradaptasi dengan perubahan, semakin siap pula organisasi menghadapi proses transformasi digital. Hal ini juga memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan yang fleksibel, tanggap terhadap perubahan teknologi, serta mampu memberdayakan anggota tim menjadi faktor penting dalam menciptakan kesiapan digital yang optimal di lingkungan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan adaptif yang dikemukakan oleh Heifetz et al. (2009), yang menyatakan bahwa pemimpin adaptif memiliki kemampuan untuk mengarahkan organisasi

menghadapi perubahan kompleks dan situasi ketidakpastian melalui pembelajaran kolektif, kolaborasi, dan inovasi. Dalam konteks era digital, kepemimpinan adaptif tidak hanya menuntut kemampuan mengelola perubahan struktural, tetapi juga kepekaan terhadap dinamika teknologi dan kesiapan sumber daya manusia. Pemimpin adaptif mampu mengubah tantangan menjadi peluang dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan eksperimentasi.

Penelitian internasional yang dilakukan oleh van de Wetering (2021) mendukung hasil ini, di mana ia menemukan bahwa organisasi dengan kepemimpinan yang mendorong digital dynamic capability dan IT ambidexterity memiliki tingkat kesiapan digital dan ketangkasan organisasi yang lebih tinggi. Pemimpin adaptif memainkan peran sentral dalam membangun budaya digital yang mendorong inovasi dan fleksibilitas terhadap perubahan. Sementara itu, studi lain oleh Ciampi et al. (2021) menjelaskan bahwa kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan digitalisasi bergantung pada interaksi antara organizational agility dan kepemimpinan yang tanggap terhadap perubahan teknologi. Kepemimpinan adaptif memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan teknologi digital dengan cepat sekaligus menjaga stabilitas operasional.

Penelitian nasional oleh Hairani

(2025) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berperan penting dalam meningkatkan kesiapan transformasi digital di lembaga pendidikan. Pemimpin yang adaptif membantu mengarahkan institusi dalam mengembangkan strategi digital, meningkatkan literasi teknologi di kalangan staf, dan memastikan kesiapan infrastruktur yang mendukung proses digitalisasi. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan adaptif tidak hanya penting di sektor korporasi, tetapi juga dalam konteks pendidikan dan lembaga publik.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan adaptif merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam menghadapi era digital. Pemimpin yang adaptif tidak hanya mampu menyesuaikan strategi dengan perubahan teknologi, tetapi juga menginspirasi anggota organisasi untuk berinovasi dan bertransformasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kemampuan kepemimpinan adaptif melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan agar dapat meningkatkan kesiapan dan daya saing digital.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, Kepemimpinan Adaptif berpengaruh positif

dan signifikan terhadap Kesiapan Transformasi Digital. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan lingkungan kerja, semakin siap organisasi menghadapi transformasi digital secara efektif, inovatif, dan berkelanjutan di era modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Bindel Sibassaha, J. L., Pea-Assounga, J. B. B., & Bambi, P. D. R. (2025). Influence of digital transformation on employee innovative behavior: roles of challenging appraisal, organizational culture support, and transformational leadership style. *Frontiers in Psychology, 16*, 1532977. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1532977>
- Boikanyo, D. H. (2024). Adaptive Leadership in Times of Organizational Change Driven by Digital Technologies. *Contemporary Perspectives on Organizational Behaviour, 1–23*. <https://doi.org/10.5772/INTECHOPEN.1007826>
- Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2023). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology, 1*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z>
- Cieslak, V., & Valor, C. (2025). Moving beyond conventional resistance and resistors: an integrative review of employee resistance to digital transformation. *Cogent Business*

- and Management*, 12(1), 2442550. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442550>
- Hariyani, D., Hariyani, P., & Mishra, S. (2025). The role of leadership in sustainable digital transformation of the organization. *Sustainable Futures*, 10, 101130. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101130>
- Held, P., Heubeck, T., & Meckl, R. (2025). Boosting SMEs' digital transformation: the role of dynamic capabilities in cultivating digital leadership and digital culture. *Review of Managerial Science*, 1–29. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00919-5>
- Ramadania, R., Hartijasti, Y., Purmono, B. B., Haris, D. M. N., & Afifi, M. Z. (2024). A Systematic Review on Digital Transformation and Organizational Performance in Higher Education. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(4), 1239–1252. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190402>
- 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>
- Wijaya, A., Sutojo, A., & Nicholas, N. (2024). Role of Readiness to Change in Fostering to change from Transformational Leadership, Self Efficacy, Behaviour on Performance in Digital Industry. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(3), 1350–1364. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i3.2827>
- Yang, M., Talha, M., Zhang, S., & Zhang, Y. (2025). Exploring the Mechanisms Linking Digital Leadership to Employee Creativity: A Moderated Mediation Model. *Behavioral Sciences*, 15(8), 1024. <https://doi.org/10.3390/bs15081024>
- Zhang, J., Zhao, J., Yu, C. H., & Lee, C. C. (2025). Driving corporate innovation through digital transformation: Evidence from China. *International Review of Economics and Finance*, 104, 104649. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104649>