

Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis
VOL 5, No. 3, Oktober 2026, pp. 107 - 117
p-ISSN: 2809-1655 (media cetak)
e-ISSN: 2809-1981 (media online)
Link Publikasi: https://ejurnal.provisi.ac.id/index.php/JIMEB/issue/view/179
DOI: https://doi.org/10.51903/wk3vxv25

The Role of Transformational Leadership in Managing Organizational Change in the Era of Digital Transformation

Silvia Faradila*[1], Sugiarto[2]
[1,2]Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia, e-mail : faradila@gmail.com

KEYWORDS

Transformational Leadership, Organizational Change, Digital Transformation, Organizational Readiness, Change Man agement.

ABSTRACT

Digital transformation has become a strategic imperative for organizations seeking to remain competitive in an increasingly technology-driven environment; however, many transformation initiatives fail due to limited leadership effectiveness and inadequate organizational readiness. This study aims to examine the influence of transformational leadership on the success of digital transformation, with organizational readiness positioned as a mediating variable. A mixed methods approach with a sequential explanatory design was employed, involving 200 respondents in the quantitative phase selected through stratified random sampling and 10 key informants in the qualitative phase selected purposively. Quantitative data were analyzed using PLS-SEM to test the structural relationships among variables, while qualitative data were examined through thematic analysis to enrich interpretation of the statistical findings. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on digital transformation success, both directly and indirectly through organizational readiness. These findings highlight the importance of leadership practices that foster commitment, confidence, and adaptive capacity within organizations. The study contributes theoretically by reinforcing the mediating role of organizational readiness in digital change processes and practically by offering strategic insights for leaders managing digital transformation initiatives.

This journal is an open-access publication. All articles are freely and permanently accessible to everyone. Copyright © 2026 by the Author(s). This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

ABSTRAK

Transformasi digital telah menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi dalam menghadapi persaingan berbasis teknologi, namun banyak inisiatif perubahan mengalami hambatan akibat kurang efektifnya kepemimpinan dan rendahnya kesiapan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keberhasilan transformasi digital dengan menempatkan kesiapan organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan mixed methods dengan desain sequential explanatory, melibatkan 200 responden pada tahap kuantitatif melalui teknik stratified random sampling dan 10 informan kunci pada tahap kualitatif yang dipilih secara purposive. Data kuantitatif dianalisis menggunakan PLS-SEM untuk menguji hubungan struktural antarvariabel, sedangkan data kualitatif dianalisis melalui pendekatan tematik guna memperdalam interpretasi hasil statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan transformasi digital, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi kesiapan organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan yang mampu membangun komitmen dan kapasitas adaptif sebagai fondasi keberhasilan perubahan digital, sekaligus memberikan kontribusi teoretis dan implikasi praktis bagi pengelolaan transformasi organisasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Perubahan Organisasi, Transformasi Digital, Kesiapan Organisasi, Manajemen Perubahan.

1. PENDAHULUAN

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis utama bagi organisasi dalam merespons perubahan lingkungan yang semakin dinamis, kompetitif, dan berbasis teknologi (Zahoor et al., 2022). Perubahan ini tidak hanya berkaitan dengan adopsi perangkat lunak atau sistem informasi baru, tetapi juga mencakup transformasi proses bisnis, restrukturisasi organisasi, serta pergeseran budaya kerja menuju pola yang lebih adaptif dan kolaboratif. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan menjadi faktor penentu yang mampu mengarahkan visi perubahan sekaligus membangun komitmen kolektif di antara anggota organisasi. Kepemimpinan transformasional, sebagaimana diperkenalkan oleh (Sahid et al., 2023) dan dikembangkan bersama (Bagga et al., 2023) Menekankan pentingnya visi inspiratif, motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual untuk mendorong perubahan yang bermakna. Oleh karena itu, mengkaji peran kepemimpinan transformasional dalam mengelola perubahan organisasi pada era transformasi digital menjadi relevan untuk memahami bagaimana perubahan strategis dapat dijalankan secara efektif dan berkelanjutan.

Fenomena terkini menunjukkan bahwa percepatan transformasi digital terjadi di berbagai sektor, baik publik maupun swasta, seiring dengan perkembangan teknologi berbasis kecerdasan buatan, komputasi awan, dan otomatisasi proses (Aju, 2026) dan (Masitoh et al., 2025). Meskipun investasi terhadap teknologi digital terus meningkat, berbagai studi menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan transformasi digital masih menghadapi tantangan signifikan, terutama pada aspek manusia dan budaya organisasi (Gagan Deep, 2023) dan (Pedraza-rodríguez et al., 2023). Resistensi terhadap perubahan, ketidakjelasan arah strategis, serta kurangnya kesiapan organisasi sering kali menjadi penyebab utama kegagalan implementasi (Mohd et al., 2025). Kondisi ini mengindikasikan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh efektivitas kepemimpinan dalam mengelola dinamika perubahan internal.

Kajian literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan efektivitas manajemen perubahan dan peningkatan kinerja organisasi (Kadim et al., 2025). Dimensi seperti *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* diyakini mampu meningkatkan kepercayaan dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Di sisi lain, konsep kesiapan organisasi untuk berubah (*organizational readiness for change*) dipahami sebagai kondisi psikologis dan struktural yang mencerminkan sejauh mana anggota organisasi merasa siap dan mampu mendukung perubahan (Roefs et al., 2022). Penelitian sebelumnya telah menguji pengaruh kepemimpinan terhadap keberhasilan perubahan, namun sebagian besar belum secara spesifik menempatkan transformasi digital sebagai konteks utama analisis (Konzag & Nielsen, 2024) dan (Aaltonen et al., 2025). Selain itu, integrasi antara kepemimpinan transformasional dan kesiapan organisasi dalam satu model struktural masih relatif terbatas dalam literatur empiris.

Sejumlah penelitian juga menegaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membangun visi yang jelas serta mengelola dinamika resistensi terhadap perubahan (Cai, 2023). (Fredberg & Pregmark, 2022) Menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam perubahan ditandai oleh kemampuan menciptakan *sense of urgency*, membangun koalisi perubahan, serta mengomunikasikan visi secara konsisten. Dalam konteks transformasi digital, kemampuan tersebut menjadi semakin penting karena perubahan yang terjadi bersifat disruptif dan menyentuh hampir seluruh sistem organisasi. Selain itu, (Ak et al., 2025) dan (Na-nan et al., 2025) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional berfokus pada proses mengangkat nilai dan motivasi pengikut agar selaras dengan tujuan organisasi yang lebih besar. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berfungsi sebagai pengarah strategis, tetapi juga sebagai katalis yang memperkuat komitmen kolektif dalam menghadapi perubahan digital.

Dalam perspektif transformasi digital, literatur manajemen menyoroti bahwa perubahan berbasis teknologi memerlukan keselarasan antara strategi digital dan kesiapan organisasi secara internal. (Richmond & Beatriz, 2025) dan (Shang et al., 2024) Menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh kombinasi antara kapabilitas kepemimpinan dan budaya organisasi yang adaptif terhadap teknologi. Sementara itu, (Lu, 2024) dan (Agustian et al., 2023) Menekankan bahwa teknologi digital hanya memberikan nilai tambah apabila organisasi mampu mengelola perubahan proses dan perilaku kerja secara efektif. Temuan ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam menyatukan aspek teknologi dan sumber daya manusia. Oleh karena itu, hubungan antara kepemimpinan, kesiapan organisasi, dan keberhasilan transformasi perlu diuji secara empiris.

Berdasarkan kajian tersebut, terdapat kesenjangan penelitian yaitu: (1) minimnya studi kepemimpinan transformasional dalam konteks transformasi digital; (2) terbatasnya pengujian peran mediasi kesiapan organisasi; (3) dominasi fokus pada aspek teknologi dibanding perilaku organisasi(Emon, 2025) dan (Yang et al., 2025). Kesenjangan ini menunjukkan perlunya model penelitian yang lebih integratif. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keberhasilan transformasi digital. Penelitian ini juga menguji peran mediasi kesiapan organisasi dalam hubungan tersebut. Selain itu, penelitian mengidentifikasi dimensi kepemimpinan yang paling dominan. Dengan demikian,

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

penelitian ini memberikan pemahaman empiris tentang mekanisme kepemimpinan dalam transformasi digital melalui kesiapan organisasi.

Kebaruan (*novelty*) penelitian masih tergolong moderat. Hubungan antara *transformational leadership*, *organizational readiness*, dan *change success* telah banyak dibahas dalam literatur manajemen perubahan dan perilaku organisasi. Meskipun penelitian ini menempatkan transformasi digital sebagai konteks utama analisis, penggunaan konteks tersebut belum secara otomatis menghasilkan kebaruan yang kuat. Studi ini belum menunjukkan secara memadai bagaimana karakteristik transformasi digital menciptakan mekanisme hubungan yang berbeda dibandingkan dengan konteks perubahan organisasi pada umumnya. Selain itu, argumentasi teoritis yang menjelaskan mengapa transformational leadership menjadi lebih penting dalam lingkungan digital belum dikembangkan secara mendalam. Kebaruan penelitian akan lebih kuat apabila penulis dapat menegaskan konteks empiris yang lebih spesifik (misalnya sektor industri tertentu, organisasi dengan tingkat kematangan digital yang berbeda, atau lingkungan yang mengalami disrupsi teknologi tinggi) atau mengembangkan model konseptual yang menawarkan mekanisme baru di luar hubungan yang telah mapan dalam literatur sebelumnya.

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Pendekatan dan Desain Penelitian

Penggunaan pendekatan mixed methods masih perlu diperkuat secara metodologis. Meskipun penelitian ini menyatakan menggunakan desain sequential explanatory, integrasi antara fase kuantitatif dan kualitatif belum terlihat secara jelas dan sistematis. Dalam desain sequential explanatory, data kualitatif seharusnya digunakan untuk menjelaskan, menginterpretasikan, atau memperdalam temuan kuantitatif yang spesifik. Namun, pada naskah ini, hasil wawancara lebih banyak disajikan sebagai ilustrasi atau pelengkap naratif tanpa menunjukkan keterkaitan yang kuat dengan hasil analisis kuantitatif. Penulis belum menjelaskan bagaimana temuan statistik tertentu menjadi dasar pemilihan informan, penyusunan pertanyaan wawancara, maupun proses integrasi hasil pada tahap interpretasi. Akibatnya, komponen kualitatif belum berfungsi sebagai bagian analitis yang secara substantif memperkuat atau menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel yang ditemukan pada tahap kuantitatif. Untuk meningkatkan rigor metodologis, penulis perlu memperjelas strategi integrasi data, misalnya melalui joint display analysis, pembahasan temuan yang saling mengonfirmasi atau menjelaskan, serta penjelasan yang lebih rinci mengenai kontribusi fase kualitatif terhadap interpretasi hasil kuantitatif.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian Mixed Methods Sequential Explanatory

2.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan dan manajer pada organisasi yang sedang atau telah menjalankan program transformasi digital dalam tiga tahun terakhir. Sampel kuantitatif ditetapkan sebanyak 200 responden yang berasal dari berbagai tingkatan jabatan, mulai dari staf operasional hingga manajer tingkat menengah, sehingga mampu merepresentasikan struktur organisasi secara proporsional. Teknik pengambilan sampel menggunakan stratified random sampling untuk memastikan distribusi responden sesuai dengan kategori jabatan yang ada. Pada tahap kualitatif, dipilih 10 informan kunci secara purposive, yang terdiri dari 4 pimpinan atau manajer yang terlibat dalam perumusan strategi digital dan 6 karyawan yang terlibat langsung dalam implementasi perubahan. Pemilihan ini bertujuan untuk memperoleh sudut pandang strategis dan operasional secara seimbang.

2.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

Penelitian ini melibatkan tiga variabel utama yang disusun dalam satu model konseptual terintegrasi. Kepemimpinan transformasional diposisikan sebagai variabel independen dan didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin dalam membangun visi perubahan, memberikan motivasi inspiratif, mendorong inovasi, serta memberikan perhatian individual kepada anggota organisasi. Kesiapan organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang mencerminkan tingkat kesiapan psikologis dan struktural organisasi dalam menerima serta menjalankan transformasi digital. Keberhasilan perubahan organisasi dalam konteks digital menjadi variabel dependen yang diukur melalui persepsi terhadap efektivitas implementasi, peningkatan kinerja, serta adaptasi budaya kerja. Setiap variabel dirumuskan secara operasional agar dapat diukur secara sistematis melalui indikator yang terstruktur.

2.4 Instrumen Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data kuantitatif dilakukan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert lima poin yang dirancang sesuai dengan indikator masing-masing variabel penelitian. Instrumen kepemimpinan transformasional mencakup dimensi pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, sedangkan kesiapan organisasi diukur melalui indikator komitmen perubahan dan keyakinan terhadap kemampuan organisasi. Variabel keberhasilan perubahan digital diukur melalui indikator efektivitas implementasi sistem, peningkatan kinerja, serta adaptasi proses kerja. Pada tahap kualitatif, wawancara mendalam dilakukan dengan 10 informan kunci dengan durasi rata-rata 45-60 menit, menggunakan panduan pertanyaan semi-terstruktur. Wawancara berfokus pada pengalaman informan dalam proses transformasi digital, persepsi terhadap peran pimpinan, serta bentuk dukungan organisasi selama perubahan berlangsung.

Sebagai ilustrasi temuan kualitatif, salah satu manajer strategi digital menyatakan, “Transformasi digital tidak hanya soal sistem baru, tetapi bagaimana pimpinan memberi arah dan keyakinan kepada tim” (Wawancara dengan Manajer Strategi Digital, 2025). Seorang supervisor operasional juga mengungkapkan, “Kami lebih siap berubah ketika pimpinan aktif mendengarkan kendala di lapangan” (Wawancara dengan Supervisor Operasional, 2025). Sementara itu, salah satu staf pelaksana menyampaikan, “Pelatihan dan pendampingan membuat kami lebih percaya diri menggunakan sistem digital baru” (Wawancara dengan Staf Implementasi, 2025). Kutipan-kutipan singkat tersebut memperkuat hasil kuantitatif dengan menunjukkan bagaimana peran kepemimpinan dan dukungan organisasi dirasakan secara langsung oleh anggota organisasi selama proses transformasi digital.

2.5 Teknik Analisis Data

Data kuantitatif dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis PLS-SEM untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian. Analisis ini memungkinkan pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keberhasilan perubahan, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi kesiapan organisasi. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Sementara itu, data kualitatif dianalisis menggunakan teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola-pola makna yang muncul dari narasi informan. Hasil analisis kualitatif kemudian digunakan untuk memberikan interpretasi yang lebih mendalam terhadap temuan kuantitatif.

2.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas pada penelitian ini dilakukan melalui pengujian validitas konvergen dan diskriminan dalam model pengukuran, dengan melihat nilai *outer loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), serta cross loading antarindikator. Reliabilitas konstruk diuji menggunakan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach’s Alpha* guna memastikan konsistensi internal setiap variabel. Sebelum penyebaran kuesioner utama, dilakukan uji coba instrumen kepada 30 responden untuk mengevaluasi kejelasan dan kestabilan item pertanyaan. Pada tahap kualitatif, keabsahan data dijaga melalui proses member checking dan pencocokan ulang hasil transkrip dengan informan. Prosedur ini memastikan bahwa data yang digunakan dalam analisis memiliki tingkat keandalan dan akurasi yang memadai.

2.7 Prosedur Penelitian

Berdasarkan hasil SEM-PLS, peneliti mengidentifikasi hubungan antarvariabel yang memiliki pengaruh paling kuat dan paling relevan untuk dieksplorasi lebih lanjut. Temuan tersebut kemudian digunakan untuk menyusun pertanyaan wawancara dan menentukan fokus eksplorasi kualitatif. Hasil wawancara selanjutnya diintegrasikan dengan temuan kuantitatif melalui proses interpretasi untuk menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel yang ditemukan pada tahap statistik. Prosedur penelitian diawali dengan penyusunan instrumen berdasarkan indikator variabel yang telah ditetapkan dalam model konseptual. Setelah melalui tahap uji coba dan revisi instrumen, survei kuantitatif disebarkan kepada 200 responden sesuai dengan teknik sampling yang telah ditentukan. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan PLS-SEM untuk menguji model penelitian dan hipotesis yang diajukan. Berdasarkan hasil analisis kuantitatif, tahap wawancara mendalam dilaksanakan dengan 10 informan

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

kunci untuk memperoleh penjelasan tambahan atas temuan statistik. Seluruh hasil penelitian kemudian diintegrasikan dalam tahap akhir untuk menghasilkan kesimpulan yang komprehensif sesuai dengan tujuan penelitian.

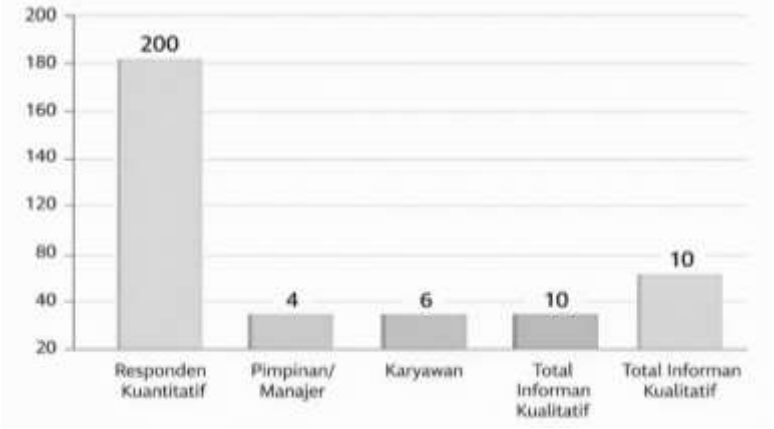
3. HASIL DAN DISKUSI

Tabel 1 menunjukkan bahwa tahap kuantitatif melibatkan 200 responden yang tersebar secara proporsional pada berbagai tingkatan jabatan, mulai dari staf operasional hingga manajer tingkat menengah, dengan menggunakan teknik stratified random sampling guna menjamin representasi yang seimbang sesuai struktur organisasi. Pendekatan ini memungkinkan setiap strata jabatan memiliki peluang yang adil untuk terwakili sehingga hasil analisis statistik dapat mencerminkan kondisi organisasi secara lebih komprehensif. Pada tahap kualitatif, penelitian melibatkan 10 informan kunci yang dipilih melalui purposive sampling, terdiri atas pimpinan strategis dan karyawan pelaksana, sehingga perspektif yang diperoleh mencakup dimensi kebijakan dan implementasi. Kombinasi kedua pendekatan ini memperlihatkan upaya peneliti dalam menjaga keseimbangan antara kedalaman informasi dan keluasan cakupan data. Dengan demikian, komposisi sampel yang dirancang tersebut mendukung integrasi hasil kuantitatif dan kualitatif dalam kerangka mixed methods yang digunakan.

Tabel 1. Komposisi dan Strategi Penentuan Sampel Penelitian Transformasi Digital

Tahap Penelitian	Jenis Responden	Jumlah	Teknik Sampling	Keterangan
Kuantitatif	Staf Operasional	Proporsional dalam total 200 responden	*Stratified Random Sampling*	Dipilih berdasarkan strata jabatan untuk memastikan representasi yang seimbang
Kuantitatif	Supervisor / Koordinator	Termasuk dalam total 200 responden	*Stratified Random Sampling*	Mewakili tingkat pengawasan dalam implementasi perubahan
Kuantitatif	Manajer Tingkat Menengah	Termasuk dalam total 200 responden	*Stratified Random Sampling*	Mewakili fungsi pengambilan keputusan operasional
Total Kuantitatif	Seluruh level jabatan	200 responden	*Stratified Random Sampling*	Mewakili struktur organisasi secara proporsional
Kualitatif	Pimpinan/Manajer Strategis	4 informan	*Purposive Sampling*	Terlibat dalam perumusan strategi transformasi digital
Kualitatif	Karyawan Pelaksana	6 informan	*Purposive Sampling*	Terlibat langsung dalam implementasi perubahan
Total Kualitatif	Informan Kunci	10 informan	*Purposive Sampling*	Mewakili perspektif strategis dan operasional

Untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis mengenai struktur responden dan teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini, komposisi partisipan pada setiap tahap penelitian dirangkum dalam Tabel 1. Penyajian ini bertujuan memperjelas perbedaan karakteristik antara tahap kuantitatif dan kualitatif sekaligus menunjukkan konsistensi strategi sampling yang diterapkan. Melalui penyusunan yang terstruktur, pembaca dapat memahami bagaimana distribusi responden dirancang agar selaras dengan tujuan penelitian dan model konseptual yang diuji. Kejelasan komposisi ini juga membantu menegaskan bahwa proses pemilihan responden dilakukan secara terencana, bukan sekadar berdasarkan kemudahan akses.



Gambar 2. Diagram Batang Distribusi Partisipan Penelitian

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

Selain menggambarkan distribusi responden, struktur yang disajikan dalam Tabel 1 juga merefleksikan keselarasan antara strategi metodologis dan kebutuhan analisis model penelitian. Pemisahan yang jelas antara responden survei dan informan wawancara memungkinkan proses integrasi data dilakukan secara lebih sistematis pada tahap interpretasi akhir. Dengan adanya proporsi yang terkontrol pada tahap kuantitatif serta pemilihan informan yang berbasis pertimbangan substantif pada tahap kualitatif, penelitian ini memiliki landasan yang kuat untuk menghasilkan temuan yang tidak hanya valid secara statistik, tetapi juga kaya secara kontekstual. Susunan tersebut sekaligus memperlihatkan bahwa desain penelitian telah mempertimbangkan keseimbangan antara representativitas dan kedalaman eksplorasi fenomena transformasi digital dalam organisasi.

Gambar 2 menampilkan distribusi jumlah partisipan yang terlibat dalam penelitian berdasarkan kategori metode yang digunakan. Diagram ini memperlihatkan perbandingan antara responden kuantitatif dan informan kualitatif, termasuk rincian pimpinan/manajer dan karyawan yang menjadi bagian dari tahap wawancara mendalam. Visualisasi ini membantu pembaca memahami proporsi dan struktur partisipan secara lebih sistematis serta memberikan gambaran yang jelas mengenai komposisi sampel dalam desain *mixed methods* yang diterapkan.

Dalam penelitian yang mengintegrasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, pengujian kualitas instrumen serta keabsahan data menjadi fondasi utama yang menentukan tingkat kepercayaan terhadap hasil penelitian. Instrumen yang baik tidak hanya mampu mengukur variabel secara konsisten, tetapi juga harus benar-benar merepresentasikan konstruk teoretis yang telah dirumuskan dalam kerangka konseptual. Oleh karena itu, sebelum dilakukan pengujian hipotesis dan analisis hubungan struktural, penelitian ini terlebih dahulu menempatkan evaluasi model pengukuran sebagai tahap krusial dalam proses analisis. Prosedur ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang signifikan terhadap variabel laten yang diwakilinya serta tidak terjadi tumpang tindih antarkonstruk. Selain itu, pengujian tidak hanya difokuskan pada dimensi statistik semata, melainkan juga mencakup aspek kejelasan instrumen dan ketepatan interpretasi data lapangan. Dengan pendekatan yang menyeluruh tersebut, kualitas data yang dihasilkan diharapkan mampu mendukung analisis secara lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik. Rangkaian mekanisme pengujian tersebut disajikan secara sistematis dalam Tabel 2.

Tabel 2. Mekanisme Pengujian Kualitas Instrumen dan Keabsahan Data Penelitian

Aspek Pengujian	Jenis Uji	Indikator / Kriteria	Tujuan Pengujian	Tahap Pelaksanaan
Validitas Konvergen	*Outer Model* (PLS-SEM)	Nilai Outer Loading (>0,70) dan AVE (>0,50)	Memastikan setiap indikator mampu merefleksikan konstruk yang diukur secara memadai	Analisis data kuantitatif
Validitas Diskriminan	*Cross Loading*	Nilai loading indikator lebih tinggi pada konstruknya dibanding konstruk lain	Memastikan setiap konstruk memiliki keunikan dan tidak tumpang tindih	Analisis data kuantitatif
Reliabilitas Konstruk	*Composite Reliability*	Nilai >0,70	Menilai konsistensi internal antarindikator dalam satu variabel	Analisis data kuantitatif
Reliabilitas Internal	*Cronbach's Alpha*	Nilai >0,70	Mengukur stabilitas dan konsistensi item pertanyaan	Analisis data kuantitatif
Uji Coba Instrumen	Pilot Test	30 responden	Mengevaluasi kejelasan redaksi dan kestabilan instrumen sebelum survei utama	Pra-penelitian
Keabsahan Data Kualitatif	Member Checking & Verifikasi Transkrip	Konfirmasi ulang kepada informan	Menjamin akurasi dan kesesuaian interpretasi hasil wawancara	Tahap kualitatif

Tabel 2 menunjukkan bahwa proses pengujian dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling melengkapi, mulai dari validitas konvergen dan diskriminan hingga evaluasi reliabilitas konstruk dan konsistensi internal. Penggunaan kriteria seperti nilai outer loading, *Average Variance Extracted* (AVE*), composite reliability*, dan *Cronbach's Alpha memberikan dasar kuantitatif yang kuat untuk memastikan stabilitas serta ketepatan pengukuran setiap variabel*. Pelaksanaan pilot test kepada 30 responden sebelum survei utama juga menjadi langkah preventif untuk menilai kejelasan redaksi, struktur pertanyaan, serta potensi bias pemahaman responden. Pada sisi kualitatif, penerapan member checking dan verifikasi ulang transkrip memperlihatkan komitmen terhadap ketepatan makna dan kesesuaian interpretasi dengan pengalaman asli informan. Integrasi antara pengujian statistik dan validasi naratif tersebut memperkuat kredibilitas penelitian secara keseluruhan. Dengan mekanisme evaluasi yang komprehensif ini, hasil penelitian tidak hanya memiliki ketahanan secara metodologis, tetapi juga menunjukkan konsistensi antara data empiris dan kerangka konseptual yang digunakan.

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

Pada tahap awal analisis, dilakukan evaluasi terhadap model pengukuran untuk memastikan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk penelitian secara akurat. Pengujian ini mencakup validitas konvergen, reliabilitas konstruk, serta konsistensi internal antarindikator. Evaluasi outer model menjadi langkah penting sebelum pengujian hubungan struktural dilakukan. Proses ini memastikan bahwa data yang digunakan dalam analisis telah memenuhi standar metodologis PLS-SEM.

Tabel 3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Variabel
Kepemimpinan Transformasional (X)	X1	0.842				Kepemimpinan Transformasional (X)
	X2	0.876	0.721	0.914	0.882	
	X3	0.861				
	X4	0.833				
Kesiapan Organisasi (M)	M1	0.854				Kesiapan Organisasi (M)
	M2	0.889	0.748	0.920	0.895	
	M3	0.871				
	M4	0.858				
Keberhasilan Transformasi Digital (Y)	Y1	0.867				Keberhasilan Transformasi Digital (Y)
	Y2	0.883	0.762	0.928	0.903	
	Y3	0.891				
	Y4	0.872				

Hasil pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70 yang mengindikasikan validitas indikator yang baik. Nilai AVE pada setiap konstruk juga berada di atas ambang 0,50 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Selain itu, nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha dari seluruh variabel berada di atas 0,70 yang menunjukkan konsistensi internal yang kuat. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan pada tahap analisis struktural. Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain. Pengujian ini penting untuk menghindari adanya tumpang tindih antarvariabel yang dapat mengganggu interpretasi hasil. Salah satu metode yang digunakan adalah Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Hasil pengujian ini menunjukkan tingkat perbedaan antarkonstruk dalam model penelitian.

Tabel 4. Validitas Diskriminan (HTMT)

Konstruk	X	M	Y
X (Kepemimpinan Transformasional)	1.000	0.742	0.701
M (Kesiapan Organisasi)		1.000	0.768
Y (Transformasi Digital)			1.000

Berdasarkan Tabel 4, seluruh nilai HTMT berada di bawah batas 0,90 yang menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Hubungan antarvariabel tidak menunjukkan indikasi tumpang tindih yang berlebihan. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk kepemimpinan transformasional, kesiapan organisasi, dan transformasi digital memiliki karakteristik yang berbeda secara konseptual. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan. Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Salah satu indikator utama yang digunakan adalah nilai koefisien determinasi (R^2). Nilai ini menunjukkan seberapa besar varians variabel endogen dapat dijelaskan oleh model. Semakin tinggi nilai R^2, semakin baik kemampuan prediktif model penelitian.

Tabel 5. Model Struktural (R^2)

Variabel Endogen	R^2	Keterangan
Kesiapan Organisasi (M)	0.583	Moderat-kuat
Transformasi Digital (Y)	0.671	Kuat

Hasil pada Tabel 5 menunjukkan bahwa variabel kesiapan organisasi memiliki nilai R^2 sebesar 0,583 yang termasuk dalam kategori moderat hingga kuat. Sementara itu, keberhasilan transformasi digital memiliki nilai R^2 sebesar 0,671 yang menunjukkan kemampuan penjelasan model yang kuat. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan kedua variabel tersebut. Dengan demikian, model struktural penelitian memiliki daya prediksi yang baik.

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Analisis dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada PLS-SEM untuk memperoleh nilai t-statistik dan p-value. Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah hubungan yang dihipotesiskan dapat diterima secara statistik. Hasil pengujian digunakan untuk menentukan arah dan kekuatan hubungan antarvariabel.

Tabel 6. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan	Koefisien Jalur (β)	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	X → M	0.763	12.845	0.000	Didukung
H2	X → Y	0.421	5.982	0.000	Didukung
H3	M → Y	0.512	7.614	0.000	Didukung

Hasil pada Tabel 6 menunjukkan bahwa seluruh hubungan langsung dalam model penelitian signifikan secara statistik. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,763. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh langsung terhadap keberhasilan transformasi digital. Kesiapan organisasi juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan transformasi digital, sehingga seluruh hipotesis penelitian dinyatakan didukung. Analisis mediasi dilakukan untuk mengetahui peran variabel kesiapan organisasi dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keberhasilan transformasi digital. Pengujian ini penting untuk memahami mekanisme hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Metode bootstrapping digunakan untuk menguji signifikansi efek tidak langsung. Hasil analisis menunjukkan apakah mediasi bersifat penuh atau parsial.

Tabel 7. Uji Mediasi (Indirect Effect)

Hubungan Mediasi	Indirect Effect	t-statistic	p-value	Jenis Mediasi
X → M → Y	0.391	6.772	0.000	Partial Mediation

Hasil pada Tabel 7 menunjukkan bahwa kesiapan organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keberhasilan transformasi digital. Nilai indirect effect sebesar 0,391 dengan p-value < 0,001 menunjukkan signifikansi yang kuat. Mediasi yang terjadi bersifat parsial karena kepemimpinan juga memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen. Temuan ini menunjukkan bahwa kesiapan organisasi memperkuat dampak kepemimpinan dalam proses transformasi digital. Effect size digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Pengukuran ini memberikan informasi tambahan selain signifikansi statistik. Nilai f^2 membantu menentukan kekuatan pengaruh antarvariabel dalam model struktural. Interpretasi dilakukan berdasarkan kriteria Cohen.

Tabel 8. Effect Size (f^2)

Hubungan	f^2	Keterangan
X → M	0.421	Besar
X → Y	0.184	Sedang
M → Y	0.276	Sedang–besar

Hasil pada Tabel 8 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh besar terhadap kesiapan organisasi. Sementara itu, pengaruh kepemimpinan terhadap keberhasilan transformasi digital berada pada kategori sedang. Kesiapan organisasi juga memiliki pengaruh sedang hingga besar terhadap keberhasilan transformasi digital. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa variabel dalam model memiliki kontribusi yang bermakna secara substantif. Predictive relevance digunakan untuk menilai kemampuan model dalam memprediksi variabel endogen. Pengujian ini dilakukan menggunakan Stone-Geisser Q^2. Nilai Q^2 menunjukkan apakah model memiliki relevansi prediktif atau tidak. Nilai di atas nol menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik.

Tabel 9. Predictive Relevance (Q^2)

Variabel Endogen	Q^2 (Stone-Geisser)	Keterangan
Kesiapan Organisasi (M)	0.402	Memiliki predictive relevance kuat
Transformasi Digital (Y)	0.478	Memiliki predictive relevance kuat

Hasil pada Tabel 9 menunjukkan bahwa seluruh variabel endogen memiliki nilai Q^2 di atas nol. Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang baik. Kesiapan organisasi dan keberhasilan transformasi digital keduanya dapat dijelaskan secara prediktif oleh model yang dikembangkan. Dengan demikian, model ini tidak hanya bersifat deskriptif tetapi juga memiliki kemampuan prediktif yang kuat.

DISKUSI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan perubahan organisasi dalam konteks transformasi digital, baik secara langsung maupun melalui mediasi kesiapan organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa peran pemimpin tidak hanya terletak pada penyampaian visi digital, tetapi juga pada kemampuannya membangun keyakinan, komitmen, dan

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

kepercayaan kolektif terhadap arah perubahan yang dijalankan. Kesiapan organisasi terbukti menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas implementasi sistem serta adaptasi budaya kerja yang lebih responsif terhadap teknologi. Dalam konteks digital, hal ini terlihat dari bagaimana organisasi melakukan perubahan proses kerja dari manual ke berbasis sistem digital, termasuk otomatisasi alur kerja dan integrasi platform kerja berbasis teknologi. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital tidak semata-mata ditentukan oleh kecanggihan sistem yang digunakan, melainkan oleh kesiapan psikologis dan struktural yang dibangun secara konsisten di dalam organisasi. Secara keseluruhan, temuan ini menjawab tujuan penelitian dengan menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel dalam model konseptual memiliki dukungan empiris yang kuat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai studi terdahulu yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai faktor kunci dalam keberhasilan perubahan organisasi, khususnya dalam situasi yang sarat ketidakpastian dan kompleksitas teknologi (Bakker et al., 2023) dan (Schmitz et al., 2023). Konsistensi ini memperkuat pandangan bahwa dimensi motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, serta perhatian individual mampu meningkatkan keterlibatan dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan digital (Dolce et al., 2023). Namun demikian, penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dengan menempatkan transformasi digital sebagai konteks utama, sehingga memperluas relevansi teori kepemimpinan transformasional pada era digitalisasi organisasi. Secara lebih konkret, hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam mendorong adopsi sistem digital baru oleh karyawan, termasuk mengurangi resistensi terhadap teknologi melalui komunikasi yang meyakinkan dan pendampingan dalam penggunaan sistem. Integrasi kesiapan organisasi sebagai variabel mediasi juga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme bagaimana kepemimpinan berdampak pada keberhasilan perubahan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi literatur sebelumnya, tetapi juga memperkaya pengembangan model hubungan yang lebih kontekstual.

Meskipun sebagian besar hipotesis didukung, ditemukan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap keberhasilan perubahan menjadi lebih kuat ketika kesiapan organisasi berfungsi sebagai mediator. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kondisi internal organisasi, termasuk kesiapan mental karyawan, dukungan sumber daya, serta struktur kerja yang adaptif. Apabila kesiapan belum terbentuk secara optimal, maka arahan dan visi pemimpin berpotensi tidak menghasilkan dampak maksimal terhadap implementasi digital. Dalam praktiknya, kondisi ini sering muncul dalam bentuk resistensi karyawan terhadap sistem baru, seperti kesulitan adaptasi terhadap aplikasi digital atau keengganan meninggalkan proses kerja lama. Perbedaan tingkat pengalaman, literasi teknologi, dan persepsi terhadap perubahan juga dapat memengaruhi variasi respons terhadap kepemimpinan. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi digital membutuhkan pendekatan yang menyeluruh, di mana kepemimpinan dan kesiapan organisasi harus berkembang secara simultan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat posisi kesiapan organisasi sebagai variabel penting dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keberhasilan perubahan digital. Model yang dihasilkan memberikan kerangka integratif yang dapat dijadikan rujukan dalam pengembangan studi lanjutan terkait dinamika kepemimpinan dan perubahan berbasis teknologi. Dengan demikian, kontribusi teoritis penelitian ini terletak pada penguatan mekanisme mediasi kesiapan organisasi dalam konteks transformasi digital, yang memperjelas bagaimana pengaruh kepemimpinan bekerja melalui pembentukan kapasitas adaptif organisasi. Dari sisi praktis, temuan ini memberikan arahan bagi pimpinan organisasi untuk tidak hanya berfokus pada pengadaan sistem digital, tetapi juga pada pembentukan budaya adaptif, komunikasi terbuka, serta peningkatan kompetensi karyawan. Investasi pada pelatihan dan pendampingan terbukti menjadi langkah strategis dalam membangun rasa percaya diri dan kesiapan menghadapi perubahan. Dengan demikian, implikasi penelitian ini relevan bagi organisasi yang tengah merancang maupun mengevaluasi program transformasi digitalnya.

Penelitian ini tetap memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam memahami ruang lingkup temuan. Jumlah sampel yang terbatas pada organisasi tertentu dapat membatasi tingkat generalisasi hasil ke konteks yang lebih luas. Selain itu, desain penelitian yang bersifat potong lintang belum memungkinkan pengamatan perubahan perilaku dan kesiapan organisasi secara berkelanjutan dalam jangka panjang. Penggunaan instrumen berbasis persepsi juga berpotensi dipengaruhi oleh bias subjektif responden dalam menilai efektivitas perubahan digital. Pada tahap kualitatif, jumlah informan yang terbatas mungkin belum sepenuhnya merepresentasikan keberagaman pengalaman dalam organisasi. Meskipun demikian, langkah-langkah validasi yang telah dilakukan diupayakan untuk menjaga keandalan dan ketepatan interpretasi hasil penelitian.

Untuk pengembangan ke depan, penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan responden dengan melibatkan berbagai sektor industri agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai transformasi digital di berbagai konteks organisasi. Pendekatan longitudinal dapat digunakan untuk menelusuri perubahan kesiapan dan efektivitas transformasi secara lebih dinamis dari waktu ke waktu. Selain itu, variabel lain seperti budaya organisasi, literasi digital, atau gaya kepemimpinan alternatif dapat dimasukkan untuk memperkaya model

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

analisis. Pendalaman eksplorasi kualitatif juga berpotensi memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika interaksi antara pimpinan dan karyawan selama proses perubahan. Dengan pengembangan tersebut, penelitian di masa depan diharapkan mampu memberikan kontribusi yang lebih luas terhadap kajian kepemimpinan dan transformasi digital organisasi.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan transformasional dan tingkat kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan. Hubungan antarvariabel dalam model yang diuji menunjukkan bahwa kesiapan organisasi memainkan peran strategis dalam memperkuat dampak kepemimpinan terhadap efektivitas perubahan. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk menjelaskan mekanisme pengaruh kepemimpinan terhadap keberhasilan transformasi digital dapat terjawab secara empiris melalui model yang terintegrasi. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat posisi kesiapan organisasi sebagai elemen kunci dalam proses perubahan berbasis teknologi. Secara praktis, penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital memerlukan pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya visioner, tetapi juga mampu membangun komitmen dan keyakinan kolektif dalam organisasi.

Berdasarkan temuan yang diperoleh, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek studi dengan melibatkan organisasi dari berbagai sektor agar hasilnya memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas. Pendekatan longitudinal juga dapat dipertimbangkan untuk mengamati perkembangan kesiapan dan keberhasilan transformasi digital secara berkelanjutan. Penambahan variabel lain seperti budaya organisasi, literasi digital, atau faktor lingkungan eksternal dapat memperkaya model penelitian di masa depan. Dari sisi praktis, pimpinan organisasi disarankan untuk menempatkan pembangunan kesiapan internal sebagai prioritas utama sebelum mengimplementasikan sistem digital baru. Upaya seperti pelatihan berkelanjutan, komunikasi yang terbuka, serta penguatan budaya adaptif dapat menjadi strategi konkret dalam meningkatkan keberhasilan transformasi digital secara menyeluruh.

REFERENSI

Aaltonen, K., Hellens, L., Kujala, J., & Elina, J. (2025). *Bridging change and project management : A review and future research directions ¨ sk a*. *6*(September 2024).

Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., & Malik, A. J. (2023). *Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration*. *1*(2), 108–117.

Aju, O. G. (2026). *The Persuasiveness of Digital Transformation in the Global Competitive Economies : The Gains , The Pains and The Balancing Strategy*. *18*(1), 71–91. https://doi.org/10.5815/ijieeb.2026.01.05

Ak, M., Ali, M., Elbardan, H., & Yüce, H. (2025). International Journal of Hospitality Management Eco-friendly behavior as a moderator : How responsible leadership shapes environmental performance through organizational green culture in the hospitality industry ? *International Journal of Hospitality Management*, *131*(November 2024), 104346. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104346

Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). Asia Paci fi c Management Review The mediating role of organizational culture : Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, *28*(2), 120–131. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2022.07.003

Bakker, A. B., Kjellevold, O., & Espevik, R. (2023). *Daily transformational leadership : A source of inspiration for follower performance ? 41*(December 2020), 700–708. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004

Cai, J. (2023). *Effects of Leadership Styles and Organizational Strategy to Enhance Performance Efficiency*. *3*(1), 12–22.

Dolce, V., Wodociag, S., & Ghislieri, C. (2023). *International Journal of Intercultural Relations The road to an international career : The " Erasmus effect " on resilience , intercultural interactions and cultural intelligence*. *92*(December 2022). https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2022.101741

Emon, M. H. (2025). Telematics and Informatics Reports Digital transformation in emerging markets : Adoption dynamics of AI image generation in marketing practices. *Telematics and Informatics Reports*, *20*(May), 100267. https://doi.org/10.1016/j.teler.2025.100267

Fredberg, T., & Pregmark, J. E. (2022). Organizational transformation : Handling the double-edged sword of urgency. *Long Range Planning*, *55*(2), 102091. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102091

Gagan Deep. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, *10*(2), 396–401. https://doi.org/10.30574/ijsra.2023.10.2.0977

Kadim, A., Yusnita, I., Sutarman, A., & Ramahdan, F. A. (2025). *Assessing the Impact of Corporate Governance*

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

and Strategic Leadership on Economic Growth and Market Stability. *6*(2), 177–187.

Konzag, H., & Nielsen, J. A. (2024). *International Journal of Information Management Digital transformation leadership competencies : A contingency approach*. *75*(November 2023). https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734

Lu, Y. (2024). *Impact of Digital Technologies on Organizational Change Strategies : A Review*. 1–11. https://doi.org/10.61424/rjbe

Masitoh, G., Rohmah, M., Carolina, D., & Azmiyati, A. (2025). *Tren dan Tantangan Transformasi Digital pada UMKM : Systematic Literatur Review*. *18*(2), 466–472.

Mohd, W., Wan, A., & Maideen, M. H. (2025). *Investigating Employee Resistance and Strategies for Transformation on New Ideas at Workplace*. *15*(12), 968–974.

Na-nan, K., Phanniphong, K., Jaturat, N., & Jaturat, N. (2025). Acta Psychologica The influence of person-organization fit on employee engagement : Psychological contract as a mediating effect in Thailand ' s logistics industry. *Acta Psychologica*, *254*(August 2024), 104756. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104756

Pedraza-rodríguez, A., Ruiz-v, A., Isabel, M. S., & Fern, M. (2023). *Technological Forecasting & Social Change Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions*. *191*(March). https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518

Richmond, L., & Beatriz, A. (2025). *Digital literacy , digital accessibility , human capital , and entrepreneurial resilience : a case for dynamic business ecosystems*. *10*(November 2024). https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100709

Roefs, A., Fried, E. I., Kindt, M., Martijn, C., Elzinga, B., Andrea, W., Evers, M., Wiers, R. W., Borsboom, D., & Jansen, A. (2022). Behaviour Research and Therapy A new science of mental disorders : Using personalised , transdiagnostic , dynamical systems to understand , model , diagnose and treat psychopathology. *Behaviour Research and Therapy*, *153*(June 2021), 104096. https://doi.org/10.1016/j.brat.2022.104096

Sahid, A., Amirullah, I., Khaeriyah, K., & Natsir, N. (2023). *Transformational Leadership In Organizational Change*. *2*(2), 172–177.

Schmitz, M., Antonietti, C., Consoli, T., Cattaneo, A., Gonon, P., & Petko, D. (2023). Computers & Education Transformational leadership for technology integration in schools : Empowering teachers to use technology in a more demanding way. *Computers & Education*, *204*(March), 104880. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104880

Shang, M., Jia, C., Zhong, L., & Cao, J. (2024). What determines the performance of digital transformation in manufacturing enterprises ? A study on the linkage effects based on fs / QCA method. *Journal of Cleaner Production*, *450*(November 2023), 141856. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141856

Yang, Y., Shamim, S., Massis, A. De, & Gao, D. (2025). Technological Forecasting & Social Change Defensive routines as coping mechanisms against technostress : roles of digital leadership and employee goal orientation. *Technological Forecasting & Social Change*, *216*(July 2024), 124143. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124143

Zahoor, N., Golgeci, I., Haapanen, L., Ali, I., & Arslan, A. (2022). The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic : Exploratory case studies from Finland. *Industrial Marketing Management*, *105*(August 2021), 502–514. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.006