E-ISSN: 3025-0994
Halaman 2813-2832
Volume 4 Nomor 3 Tahun 2026

Pengaruh Strategi Kepemimpinan Terhadap Adaptasi Digital Dengan Perubahan Organisasi Sebagai Variabel Moderator Pada PT Graha Pena Kendari

Suiyatri Arif

Jurusan Magister Manajemen, Universitas Halu Oleo, Kendari Indonesia
e-mail: suiyatri.arif@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menjelaskan pengaruh strategi kepemimpinan terhadap adaptasi digital, pengaruh strategi kepemimpinan terhadap perubahan organisasi dan peran perubahan organisasi dalam memoderasi pengaruh strategi kepemimpinan terhadap adaptasi digital pada PT Graha Pena Kendari. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif *(positivism*). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Graha Pena Kendari yang berjumlah 56 Orang. Karena jumlah populasi terbatas maka semua populasi dalam penelitian dijadikan responden (sensus). Jenis penelitian kuantitatif. Untuk dapat membantu proses pengolahan data-data didalam penelitian ini maka, menggunakan alat bantu program *Statistic Last Square (PLS)4.0.* Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi digital. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik strategi kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital. Strategi kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik strategi kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin efektif pula perubahan organisasi yang terjadi. Strategi kepemimpinan yang diwujudkan melalui visi strategis, kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan komunikasi, kemampuan memotivasi, dan kemampuan mengelola perubahan terbukti mampu mendorong perubahan organisasi pada aspek struktur organisasi, sistem kerja, teknologi, budaya organisasi, serta sumber daya manusia.Perubahan organisasi tidak berpengaruh signifikan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara strategi kepemimpinan dan adaptasi digital. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang terjadi belum mampu memperkuat maupun memperlemah pengaruh strategi kepemimpinan terhadap adaptasi digital.

Kata Kunci: Stategi Kepemimpinan, Adaptasi Digital, Perubahan Organisasi

Abstract

This study aims to examine and explain the effect of leadership strategy on digital adaptation, the effect of leadership strategy on organizational change, and the role of organizational change in moderating the effect of leadership strategy on digital adaptation at PT Graha Pena Kendari. The approach employed in this study was a quantitative approach based on the positivist paradigm. The population of this study consisted of all employees of PT Graha Pena Kendari, totaling 56 individuals. Since the population size was relatively limited, all members of the population were included as respondents using a census sampling technique. This research employed a quantitative research design. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach with the assistance of SmartPLS 4.0 software. The results of this study indicate that leadership strategy has a positive and significant effect on digital adaptation. This finding

suggests that the better the leadership strategy implemented within the organization, the greater the organization's ability to adapt to digital technological developments. Leadership strategy was also found to have a positive and significant effect on organizational change. This finding demonstrates that more effective leadership strategies contribute to more successful organizational change. Leadership strategy, as reflected through strategic vision, decision-making capability, communication skills, motivational ability, and change management capability, has been proven to facilitate organizational change in terms of organizational structure, work systems, technology, organizational culture, and human resources. Furthermore, organizational change was found not to have a significant moderating effect on the relationship between leadership strategy and digital adaptation. This result indicates that organizational change has not been able to strengthen or weaken the influence of leadership strategy on digital adaptation.

Keywords: *Leadership Strategy, Digital Adaptation, Organizational Change*

LATAR BELAKANG

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dalam beberapa dekade terakhir telah membawa perubahan yang sangat signifikan dalam berbagai aspek kehidupan manusia, termasuk dalam bidang ekonomi, bisnis, dan organisasi. Transformasi digital telah menjadi fenomena global yang mempengaruhi cara organisasi beroperasi, berinteraksi dengan pelanggan, serta menciptakan nilai dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Teknologi digital seperti internet, big data, cloud computing, artificial intelligence, dan berbagai platform digital lainnya telah mengubah pola bisnis tradisional menjadi lebih modern dan berbasis teknologi. Dalam kondisi tersebut, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan agar dapat mempertahankan keberlangsungan serta meningkatkan daya saingnya di era digital (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2019). Transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi dalam kegiatan operasional organisasi, tetapi juga mencakup perubahan dalam strategi bisnis, struktur organisasi, budaya kerja, serta pola interaksi antara organisasi dengan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, adaptasi digital merupakan proses yang kompleks yang memerlukan perubahan mendasar dalam berbagai aspek organisasi. Organisasi yang berhasil melakukan adaptasi digital umumnya memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan teknologi digital ke dalam strategi bisnis serta mampu mengelola perubahan organisasi secara efektif (Vial, 2021).

Dalam konteks organisasi modern, adaptasi digital menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan global. Organisasi yang tidak mampu mengikuti perkembangan teknologi digital berpotensi mengalami penurunan kinerja bahkan kehilangan daya saing di pasar. Hal ini disebabkan oleh perubahan perilaku konsumen yang semakin mengandalkan teknologi digital dalam berbagai aktivitas sehari-hari, termasuk dalam memperoleh informasi, melakukan transaksi, serta berinteraksi dengan berbagai layanan bisnis. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi yang tepat agar mampu memanfaatkan teknologi digital secara optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (Kane et al., 2021). Salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan adaptasi digital dalam organisasi adalah kepemimpinan. Pemimpin memiliki peran strategis dalam menentukan arah dan kebijakan organisasi, termasuk dalam merumuskan strategi transformasi digital. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan visi digital yang jelas serta mendorong seluruh anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam proses perubahan yang diperlukan. Dalam era digital, pemimpin tidak hanya dituntut untuk memiliki kemampuan manajerial yang baik, tetapi juga harus memiliki pemahaman yang memadai mengenai teknologi digital serta mampu mengintegrasikan teknologi tersebut ke dalam strategi organisasi (Northouse, 2022).

Strategi kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen organisasi yang berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi kepemimpinan mencakup berbagai pendekatan yang digunakan oleh pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, serta mempengaruhi anggota organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Dalam konteks transformasi digital, strategi kepemimpinan yang adaptif dan inovatif sangat diperlukan untuk menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang semakin cepat (Yukl, 2020). Pemimpin yang mampu menerapkan strategi kepemimpinan yang tepat akan lebih mudah mengarahkan organisasi dalam menghadapi tantangan transformasi digital. Hal ini karena pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi dan pembelajaran organisasi. Selain itu, pemimpin juga berperan dalam memastikan bahwa sumber daya organisasi, termasuk sumber daya manusia, teknologi, dan finansial, dapat digunakan secara optimal untuk mendukung implementasi strategi digital (Bass & Riggio, 2021).

Namun demikian, implementasi adaptasi digital dalam organisasi sering kali menghadapi berbagai kendala. Salah satu kendala yang sering muncul adalah resistensi terhadap perubahan dari anggota organisasi. Perubahan teknologi sering kali menuntut karyawan untuk mempelajari keterampilan baru serta menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang berbeda dari sebelumnya. Kondisi ini dapat menimbulkan ketidakpastian dan kekhawatiran di kalangan karyawan, yang pada akhirnya dapat menghambat proses transformasi digital. Oleh karena itu, diperlukan strategi kepemimpinan yang mampu mengelola perubahan organisasi secara efektif sehingga proses adaptasi digital dapat berjalan dengan lancar (Kotter, 2018). Perubahan organisasi merupakan proses transformasi yang melibatkan penyesuaian dalam berbagai aspek organisasi, termasuk struktur organisasi, sistem kerja, budaya organisasi, serta pola hubungan antara individu dalam organisasi. Perubahan organisasi biasanya dilakukan sebagai respons terhadap perubahan lingkungan eksternal maupun internal organisasi. Dalam konteks transformasi digital, perubahan organisasi menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi teknologi digital dalam organisasi (Burnes, 2020).

Perubahan organisasi tidak hanya berkaitan dengan perubahan struktur atau sistem kerja, tetapi juga mencakup perubahan pola pikir dan budaya organisasi. Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran akan mempermudah organisasi dalam mengadopsi teknologi digital serta mengembangkan berbagai inovasi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku dan resistif terhadap perubahan dapat menjadi hambatan dalam proses transformasi digital (Robbins & Judge, 2022). Dalam perspektif teori organisasi, perubahan organisasi dapat berperan sebagai faktor yang mempengaruhi hubungan antara strategi kepemimpinan dan adaptasi digital. Perubahan organisasi yang efektif dapat memperkuat pengaruh strategi kepemimpinan terhadap keberhasilan adaptasi digital. Sebaliknya, jika perubahan organisasi tidak dikelola dengan baik, maka strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin mungkin tidak akan memberikan hasil yang optimal dalam mendorong adaptasi digital. Dengan demikian, perubahan organisasi dapat berperan sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi hubungan antara strategi kepemimpinan dan adaptasi digital.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong keberhasilan transformasi digital dalam organisasi. Pemimpin yang memiliki visi strategis serta kemampuan dalam mengelola perubahan organisasi cenderung lebih berhasil dalam mengimplementasikan transformasi digital dibandingkan dengan organisasi yang tidak memiliki kepemimpinan yang kuat. Selain itu, kepemimpinan yang efektif juga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi sehingga proses adaptasi digital dapat berjalan lebih efektif (Kane et al., 2021). Di sisi lain, keberhasilan transformasi digital juga dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan. Organisasi yang memiliki sistem manajemen perubahan yang baik biasanya lebih mampu mengimplementasikan teknologi digital secara efektif. Hal ini

menunjukkan bahwa perubahan organisasi merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dalam proses transformasi digital. Oleh karena itu, penelitian mengenai hubungan antara strategi kepemimpinan, perubahan organisasi, dan adaptasi digital menjadi sangat penting untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan transformasi digital dalam organisasi.

Dalam konteks industri media, transformasi digital menjadi salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan media di seluruh dunia. Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara masyarakat mengakses informasi, dari media konvensional menuju media digital berbasis internet. Perubahan ini memaksa perusahaan media untuk melakukan inovasi serta mengembangkan berbagai platform digital agar tetap dapat mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan industri media yang semakin ketat. PT Graha Pena Kendari sebagai salah satu perusahaan media yang beroperasi di wilayah Sulawesi Tenggara juga menghadapi tantangan yang sama dalam menghadapi era digital. Perubahan pola konsumsi informasi masyarakat yang semakin mengandalkan teknologi digital menuntut perusahaan untuk melakukan berbagai inovasi dalam penyampaian informasi serta pengelolaan konten media. Dalam kondisi tersebut, adaptasi digital menjadi kebutuhan yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan agar dapat tetap relevan dan kompetitif di industri media. Proses adaptasi digital di PT Graha Pena Kendari tentu memerlukan strategi kepemimpinan yang tepat agar dapat berjalan secara efektif. Pemimpin organisasi harus mampu merumuskan visi digital yang jelas serta mengarahkan seluruh anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam proses transformasi digital. Selain itu, pemimpin juga harus mampu mengelola perubahan organisasi yang terjadi sebagai dampak dari implementasi teknologi digital, baik dalam aspek struktur organisasi, sistem kerja, maupun budaya organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong keberhasilan adaptasi digital dalam organisasi. Namun demikian, pengaruh strategi kepemimpinan terhadap adaptasi digital tidak selalu bersifat langsung, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti perubahan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji secara lebih mendalam mengenai pengaruh strategi kepemimpinan terhadap adaptasi digital dengan perubahan organisasi sebagai variabel moderasi pada PT Graha Pena Kendari.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dan sifat hubungan antar variabel maka penelitian ini termasuk penelitian *eksplanatory* yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk menemukan penjelasan tentang hubungan fungsional atau pengaruh hubungan antar variabel dengan variabel lain, dan melakukan pengujian hipotesis (Singarimbun dan Efendi:1995). Berdasarkan karakteristik masalah yang diteliti, penelitian ini dapat diklasifikasikan ke dalam penelitian kausal. Menurut Singarimbun dan Efendi (1995), penelitian kausal merupakan penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih. Peneliti melakukan pengamatan terhadap konsekuen-konsekuen yang timbul dan menelusuri kembali fakta yang secara masuk akal sebagai faktor penyebabnya. Singarimbun dan Efendi (1995) juga menyatakan bahwa penelitian kausal merupakan tipe penelitian expost facto, yaitu tipe penelitian terhadap data yang dikumpulkan mengidentifikasi fakta atau peristiwa tersebut sebagai variabel yang dipengaruhi *(dependent variable)* dan melakukan penyelidikan terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi *(independent variable).*

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Graha Pena Kendari. Kemudian waktu penelitian ini direncanakan setelah ujian proposal selama ± satu bulan dan disetujui oleh komisi pembimbing. Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2014:80). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Graha Pena Kendari yang berjumlah 56 Orang. Karena jumlah populasi terbatas maka semua populasi dalam penelitian dijadikan responden (sensus) .

Penelitian ini menggunakan jenis data yaitu data primer, adalah data yang diperoleh langsung dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Graha Pena Kendari. Data primer dan data sekunder yang dipergunakan dalam penelitian ini diperoleh dengan dua yaitu Observasi merupakan suatu teknik atau cara pengumpulan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Adapun jenis observasi yang peneliti gunakan untuk mendapatkan data yang diperlukan guna mengetahui tujuan penelitian ini adalah observasi aktivitas kerja pada karyawan PT. Graha Pena Kendari. Kuesioner, diberikan kepada karyawan PT. Graha Pena Kendari untuk memberikan tanggapan dan persepsi mereka terhadap pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan konstruk/variabel penelitian. Wawancara: dilakukan kepada karyawan PT. Graha Pena Kendari dalam hal ini yang ditunjuk sebagai responden guna mendapatkan informasi untuk memperluas wawasan objek studi, mengidentifikasi permasalahan, dan mengkonfirmasi hasil analisis / pembahasan.

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah angket atau kuesioner yang diberikan kepada karyawan PT. Graha Pena Kendari. Kuesioner sebagai instrumen penelitian akan diberikan kepada para pegawai yang telah dipilih sebagai responden, diminta untuk memberikan tanggapan terhadap item- item pertanyaan dan pernyataan. Sebelum dilakukan pengumpulan data secara keseluruhan, kuesioner diuji coba terlebih dahulu terhadap pegawai yang dipilih sebagai responden untuk memastikan bahwa mereka telah memahami pertanyaan dan pernyataan dalam kuesioner dengan benar. Kuesioner yang disebarkan kepada responden berisi sejumlah pertanyaan dan Pernyataan tertulis tentang item-item dari indikator variabel penelitian untuk mendapatkan persepsi terhadap variabel-variabel penelitian. Jawaban atas pertanyaan atau pernyataan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala likert dan semantik diferensial. Skala likert merupakan metode yang dipergunakan untuk mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidak-setujuannya terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu. Dalam mengukur variabel penelitian, responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih salah satu dari alternatif jawaban berupa lima angka penilaian dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1. Skala Likert

No.	Nilai Rata-rata Skor Jawaban	Makna Kategori/ Interpretasi	Nilai Skor
1.	1,00 - 1,50	Sangat Tidak Setuju	1
2.	1,51 - 2,50	Tidak Setuju	2
3.	2,51 - 3,50	Netral	3
4.	3,51 - 4,50	Setuju	4
5.	4,51 - 5,00	Sangat Setuju	5

Sumber: Cooper & Sehindler (2006)

Skala likert juga digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, yang diukur dari kuantitas, kualitas dan waktu. Semakin besar nilai skor menunjukkan jawaban yang mendukung pertanyaan atau pernyataan, begitu pula sebaliknya. Di samping menggunakan kuesioner, peneliti juga melakukan wawancara mendalam *(in-dept)* yang diikuti dengan diskusi terbuka secara interaktif untuk mendapatkan informasi dari sejumlah *key person* yang telah dipilih sebagai informan atas dasar kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Diskusi terbuka ini dilakukan di rumah informan untuk mendapatkan informasi tambahan atas jawaban yang diberikan responden atas pernyataan-pernyataan pada kuesioner dengan tujuan untuk melakukan sintesis atas indikator-indikator yang digunakan sebagai pengukur variabel penelitian.

Penelitian ini menggunakan dua macam analisis, metode statistik deskriptif dan metode statistik inferensial terhadap data yang diperoleh di lapangan. Metode deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan secara lebih mendalam terhadap masing-masing variabel penelitian. Sedangkan metode inferensial digunakan untuk melihat kuat lemahnya pengaruh antar variabel bebas dengan variabel terikat, yaitu dengan cara menganalisis terhadap data yang telah diberi skor sesuai dengan skala pengukuran yang telah ditetapkan, melalui suatu

formula-formula statistik. Metode Deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik responden dan deskripsi responden terhadap indikator-indikator setiap variabel penelitian. Deskripsi setiap indikator dinyatakan dalam nilai frekuensi dan nilai rata-rata. Selanjutnya di dapat gambaran persepsi responden terhadap indikator-indikator dalam membentuk atau merefleksikan suatu variabel. Analisis deskriptif juga diajukan untuk menggambarkan kecenderungan dari tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Hubungan kausal yang dirumuskan dalam penelitian ini menggunakan model yang tidak sederhana. variabel dalam model tersebut hubungannya berbentuk rekursif. Bentuk hubungan kausal seperti ini membutuhkan alat analisis yang mampu menjelaskan hubungan tersebut, sehingga metode statistik inferensial yang digunakan dalam analisis data penelitian ini adalah analisis *Smart* PLS (*Partial Least Square*).

Variabel moderasi merupakan variabel yang berfungsi memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel dependen. Kebereadaan variabel moderasi dapat memengaruhi arah maupun kekuatan hubungan antar variabel dalam satu model penelitian. Dengan demikian, hubungan antara variabel independent dan variabel dependen dapat menjadi lebih kuat, lebih lemah, atau bahkan berubah arah bergantung pada peran variabel moderasi yang digunakan (Liana, L.2009). Dalam penelitian ini, variabel moderasi yang digunkan dalah perubahan organisasi. Langkah penentuan efek moderasi dilakuan dengan melihat koefisien interaksi atau path coefficient dari variabel interaksi (X x M). Variabel moderasi dinyatakan memiliki efek moderasi apabila nilai P -value dari hubungan interaksi lebih kecil dari Tingkat signifikansi yang ditetapkan (α = 0,05). Selanjutnya arah efek moderasi ditentukan berdasarkan nilai koefisien jalur pada konstruk interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi. Apabila koefien jalur interaksi bernilai positif, maka variabel moderasi memperkuat hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Sebaliknya, jika koefisien interaksi bernilai negatif maka variabel moderasi berperan memperlemah hubungan antar variabel independen dan variabel dependen (Rifqi et al.2024). Menurut Silomun, (2011) klasifikasi variabel moderasi dibagi menjadi empat tipe yaitu :

Tabel 2. Klasifikasi Variabel Moderasi

No	Tipe Moderasi	Koefisien
1	Moderasi Murni (pure Moderator)	< α (0,05), > α (0,05)
2	Moderator Semu (Quasi Moderator)	<α (0,05) <α (0,05)
3	Moderasi Potensial (Homologizer Moderator)	> α (0,05) > α (0,05)
4	Prediktor moderator	< α (0,05) > α (0,05)

Dengan penjelasan menurut silomun, (2011) variabel moderasi dapat diklasifikasin menjadi 4 jenis yaitu Moderasi Murni (pure Moderator, Moderator Semu (Quasi Moderator), Moderasi Potensial (Homologizer Moderator) dan Prediktor moderator.

HASIL DAN PEMBAHASAN

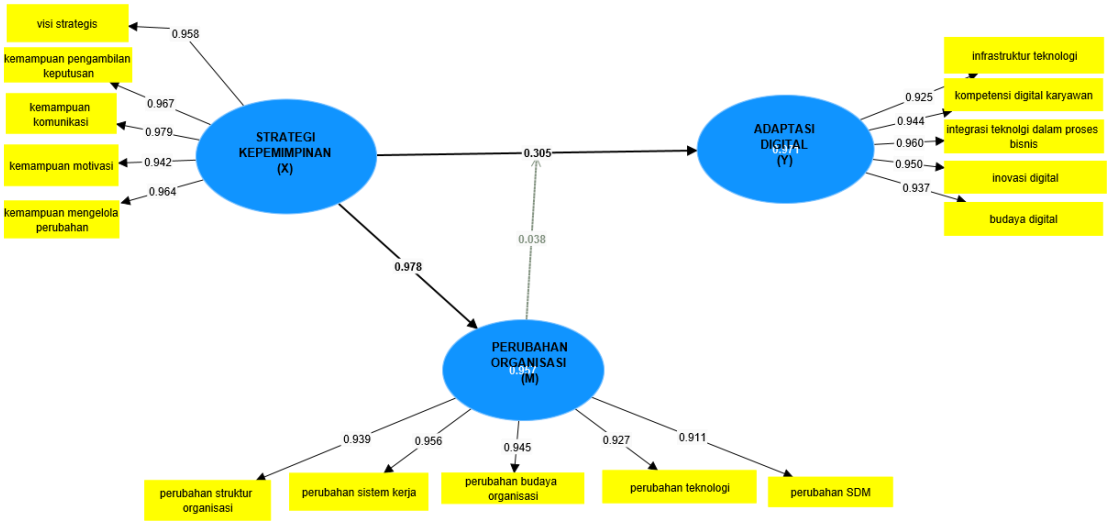
Pengujian model pengukuran (*measurement model)* dalam penelitian ini bertujuan untuk menilai variabel-variabel indikator (*observed variabel*) yang merefleksikan sebuah konstruk atau variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung baik pada data persepsi maupun rasio. Analisis atas indikator-indikator yang digunakan diuji agar memberikan makna. Analisis secara empiris bertujuan memvalidasi model dan reliabilitas konstruk yang mencerminkan parameter-parameter pada variabel laten yang dibangun berdasarkan teori dan kajian empiris. Penelitian ini menggunakan variabel laten yaitu

strategis kepemimpinan, adaptasi digital dan perubahan struktur organisasi. *Outer model* atau *measurement model* adalah penilaian terhadap validitas dan reliabilitas variabel penelitian. Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *covergent validity, discriminant validity*, dan *composite reliability.*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *loading factor* diatas 0,70 sangat direkomendasikan, indikator dengan nilai *outer loading* terbesar menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan pengukuran variabel terkuat (dominan), namun demikian nilai *loading factor* 0,50-0,60 masih dapat ditolerir (Solimun, 2010; Ghozali, 2011).

Uji *Convergent Validity* dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator konstruk. Adapun hasil *loading factor* dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 1. Tampilan Hasil PLS *Algorithm*



Sumber: Hasil Olahan SmartPLS 4,0 tahun 2026

Dari gambar 1, menunjukkan bahwa nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergen validity* di mana seluruh indikator dari variabel laten yang memiliki nilai *outer loading* diatas 0,70 sangat direkomendasikan, (Solimun, 2010; Ghozali, 2011) dan memenuhi syarat untuk *outer model*. Sehingga konstruk untuk semua variabel sudah tidak ada yang dieliminasi dari model. Untuk itu tidak perlu memodifikasi model. Dari nilai *outer loading* juga dapat diinterpretasikan kontribusi dengan nilai paling tinggi, berarti indikator tersebut merupakan pengukur terkuat atau terpenting dalam merefleksikan dari variabel laten yang bersangkutan. Lebih jelasnya uraian terhadap pengujian hasil analisis dan evaluasi model pengukuran setiap variabel laten dan intervening atau konstruk dalam penelitian ini dapat diuraikan pada tabel berikut:

Tabel 3. *Outer loading* Indikator Variabel Penelitian

Variable/Indikator	Outer Loadings	Keterangan
Budaya Digital <- Adaptasi Digital (Y)	0,937	Valid
Infrastruktur Teknologi <- Adaptasi Digital (Y)	0,925	Valid
Inovasi Digital <- Adaptasi Digital (Y)	0,950	Valid
Integrasi Teknolgi Dalam Proses Bisnis <- Adaptasi Digital (Y)	0,960	Valid
Kemampuan Komunikasi <- Strategi Kepemimpinan (X)	0,979	Valid

Kemampuan Mengelola Perubahan <- Strategi Kepemimpinan (X)	0,964	Valid
Kemampuan Motivasi <- Strategi Kepemimpinan (X)	0,942	Valid
Kemampuan Pengambilan Keputusan <- Strategi Kepemimpinan (X)	0,967	Valid
Kompetensi Digital Karyawan <- Adaptasi Digital (Y)	0,944	Valid
Perubahan SDM <- PERUBAHAN ORGANISASI (M)	0,912	Valid
Perubahan Budaya Organisasi <- Perubahan Organisasi (M)	0,944	Valid
Perubahan Sistem Kerja <- Perubahan Organisasi (M)	0,956	Valid
Perubahan Struktur Organisasi <- Perubahan Organisasi (M)	0,938	Valid
Perubahan Teknologi <- Perubahan Organisasi (M)	0,928	Valid
Visi Strategis <- Strategi Kepemimpinan (X)	0,958	Valid

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS 4,0 tahun 2026

Hasil pengujian *outer loading* dari setiap variabel budaya organisasi, pelatigan kerja, kinerja pegawai dan motivasi kerja seperti disajikan pada Tabel diatas menunjukkan bahwa indikator dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* dari semua indikator variabel secara keseluruhan memiliki nilai >0,7 dan dikatakan valid. Hasil ini mencerminkan bahwa korelasi di antara indikator variabel secara keseluruhan positif dan signifikan dalam merefleksikan setiap variabel yang diteliti.

Selain melihat nilai outer loading untuk mengukur *convergent validity* juga dapat dengan melihat nilai *average variabel extracted (AVE)* lebih besar dari 0,5 (>0,5) berikut ini adalah hasil output PLS untuk nilai AVE, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. nilai average varabel extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Adaptasi Digital (Y)	0,889
Perubahan Organisasi (M)	0,876
Strategi Kepemimpinan (X)	0,925

Sumber:data dioleh Smart PLS 4,0 Tahun 2026

Berdasar tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *average variabel extracted (AVE)* untuk semua konstruk memiliki nilai >0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk yang akan di uji dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan *convergent validity*.

Evaluasi suatu model memenuhi *discriminant validity* dapat dilakukan dengan melihat korelasi antar konstruk lebih besar dari pada korelasi antara kontruk lainnya dalam model maka dapat dikatakan valid. Tabel di atas menunjukkan niali AVE dan akan AVE serta perbandingannya, dapat dilihat pada tabel 5.10 berikut :

Tabel 5. Discriminant Validity

Variable	Adaptasi Digital (Y)	Perubahan Organisasi (M)	Strategi Kepemimpinan (X)
Adaptasi Digital (Y)	0,943		
Perubahan Organisasi (M)	0,983	0,956	
Strategi Kepemimpinan (X)	0,974	0,978	0,962

Sumber:data dioleh Smart PLS 4,0 Tahun 2026

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE setiap variabel laten lebih besar bila dibandingkan dengan korelasinya variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel laten tersebut memiliki indikator dengan validitas

diskriminan yang baik. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dan variabel telah valid dan memenuhi syarat *discriminant validity* dan dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

Composite reliability menguji nilai *reliability* antara indikator dari konstruk yang membentuknya. Hasil *Composite reliability* dikatakan baik, jika nilainya diatas 0,50-0,60 dan nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,60. Hasil pengujian *Composite reliability* model pengukuran pada penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 5.9 berikut:

Tabel 6. *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Keterangan
Adaptasi Digital (Y)	0,969	0,969	0,976	Reliabel
Perubahan Organisasi (M)	0,964	0,965	0,972	Reliabel
Strategi Kepemimpinan (X)	0,980	0,980	0,984	Reliabel

Sumber: Hasil Olahan data PLS Smart 4.0 (diolah) Tahun 2026

Berdasarkan Tabel di atas diperoleh nilai *composite reliability* menunjukkan bahwa variabel laten yang dianalisis memiliki reliabilitas komposit dengan nilai masing-masing variabel: strategi kepemimpinan (0,984), adaptasi digital (0,972), perubahan organisasi (0,972). Hasil ini menunjukkan nilai yang baik karena nilainya lebih besar dari 0,50-0,60. Dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria atau layak untuk digunakan dalam pengukuran keseluruhan variabel laten karena memiliki kesesuaian dan keandalan yang tinggi. Sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa nilai masing-masing variabel strategi kepemimpinan (0,980), adaptasi digital (0,964), perubahan organisasi (0,969). Hasil tersebut menunjukkan perolehan nilai yang lebih besar dari 0,50-0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji reliabilitas melalui uji *cronbach alpha* dapat dikatakan baik dan memenuhi syarat *reliabilities instrument* dalam penelitian. Dengan demikian selanjutnya dapat diketahui *goodness of fit* model.

Inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Nilai R^2 menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogonnya. Nilai R^2 semakin besar menunjukkan bahwa tingkat determinasi yang semakin baik. Adapun koefisien determinasi (R^2) dari kedua variabel endogen disajikan pada Tabel 5.10 berikut :

Tabel 7. Hasil Pengujian *Goodness of Fit* R Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Adaptasi Digital (Y)	0,972	0,970

Sumber: Hasil Olahan data PLS Smart 4.0 Tahun 2026

Pada model penelitian ini, ditemukan nilai R square adaptasi digital sebesar 0,972 yang berarti bahwa besaran variasi pengaruh strategi kepemimpinan dapat dijelaskan oleh adaptasi digital sebesar 97,2%, dan sisanya adalah 2,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat nilai koefisien parameter jalur hubungan antara variabel laten. Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan setelah model hubungan yang dibangun dalam riset ini sesuai dengan data hasil analisis dan kesesuaian model secara keseluruhan (*goodness of fit*). Tujuan pengujian terhadap model hubungan struktural untuk mengetahui hubungan antara variabel laten yang dirancang dalam studi ini dari ouput PLS, pengujian model struktural dan hipotesis dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien jalur dan nilai titik kritis (t-statistik) yang signifikan pada α =

0,05. Apabila diperoleh nilai *t-Statistics* > 1,96 dan *p-value* < 0,05, maka hasil penelitian dikatakan signifikan pada alpha 5 persen sehingga hipotesis diterima pada alpha 5 persen. Hasil analisis data secara lengkap dapat dilihat pada model output PLS (Lampiran). Berdasarkan kerangka konseptual penelitian ini, maka pengujian model hubungan dan hipotesis antara variabel dapat dilakukan dengan dua tahapan yaitu: (1) pengujian koefisien jalur pengaruh langsung dan (2) pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung (moderasi). Pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh secara langsung antara variabel strategis kepemimpinan, adaptasi digital terhadap perubahan organisasi. Hasil pengujian pengaruh antara variabel dapat diketahui dari nilai koefisien jalur dan titik kritis (t-statistik). Secara lengkap dapat disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 8. Koefisien Jalur dan P-Value

Pengaruh Langsung	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Strategi Kepemimpinan (X) -> Adaptasi Digital (Y)	0,309	0,323	0,128	2,424	0,015
Strategi Kepemimpinan (X) -> Perubahan Organisasi (M)	0,978	0,977	0,006	157,345	0,000

Sumber: Hasil Olahan Data SmartPLS 4,0 Tahun 2026

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa hasil analisis *bootstraping* pengujian koefisien jalur pengaruh langsung dan hipotesis penelitian yang bertujuan untuk menjawab apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak. Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat dijelaskan sebagai berikut: Hasil pengujian pengaruh strategi kepemimpinan terhadap adaptasi digital dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur data sebesar 0,309 dengan arah positif. Berdasarkan pada tabel 5.11 di atas. Maka hipotesis 1 pada penelitian ini adalah pengaruh strategi kepemimpinan terhadap adaptasi digital. Berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan smart PLS nilai nilai probabilitas (p_*value*) sebesar 0,015 atau < α = 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi digital. Sehingga hipotesis 1 dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengujian pengaruh strategi kepemimpinan terhadap perubahan organisasi dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur data sebesar 0,978 dengan arah positif. Berdasarkan pada tabel 5.11 di atas. Maka hipotesis 2 pada penelitian ini adalah pengaruh strategi kepemimpinan terhadap perubahan organisasi. Berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan smart PLS nilai nilai probabilitas (p_*value*) sebesar 0,000 atau < α = 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi. Sehingga hipotesis 2 dalam penelitian ini dapat diterima.

Pengujian pengaruh tidak langsung (moderasi) bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel moderasi dalam model. Pengujian moderasi dilakukan guna menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel moderasi sempurna. Pendekatan PLS pengujian variabel moderasi dapat dilakukan dengan mengalikan nilai koefisien jalur pengaruh variabel eksogen terhadap variabel moderasi dengan koefisien jalur pengaruh variabel moderasi terhadap variabel endogen dan perbedaan nilai koefisien.

Pendekatan perbedaan koefisien menggunakan metode pemeriksaan dengan melakukan analisis tanpa melibatkan variabel moderasi. Pengujian moderasi dilakukan dengan membentuk variabel interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi (X × M). Koefisien interaksi tersebut kemudian dianalisis untuk mengetahui apakah keberadaan variabel moderasi mampu mengubah arah maupun kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Apabila koefisien interaksi bernilai positif dan signifikan, maka semakin baik perubahan organisasi yang terjadi, semakin kuat pengaruh strategi kepemimpinan terhadap adaptasi digital. Sebaliknya, apabila koefisien interaksi bernilai negatif dan signifikan, maka perubahan organisasi justru mengurangi kekuatan pengaruh strategi kepemimpinan terhadap adaptasi digital. Jika koefisien interaksi tidak signifikan, maka perubahan organisasi tidak dapat dikatakan berfungsi sebagai variabel moderasi.Interpretasi hasil moderasi adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Spesifikasi Variabel Moderasi

No	Kondisi	Jenis Moderasi
1	M signifikan, X×M signifikan	Quasi Moderator
2	M tidak signifikan, X×M signifikan	Pure Moderator
3	M signifikan, X×M tidak signifikan	Predictor Moderator
4	M tidak signifikan, X×M tidak signifikan	Homologiser Moderator

Klasifikasi tersebut digunakan untuk menentukan apakah variabel moderasi benar-benar berfungsi sebagai moderator murni (pure moderator**)** atau hanya berperan sebagai variabel prediktor biasa (predictor moderator**).** Dari metode perbandingan nilai koefisien dan signifikansi maka pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung (moderasi), dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10. Koefisien Jalur Variabel Moderasi dan Nilai P Value

Pengaruh Moderasi	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values	Spesifikasi
Perubahan Organisasi (M)*Strategi Kepemimpinan (X) -> Adaptasi Digital (Y)	0,038	0,036	0,031	1,213	0,225	Predictor Moderator

Sumber: Hasil Olahan Data Smart PLS 4,0 Tahun 2026

Berdasarkan tabel 5.12 di atas, maka interpretasi pengujian efek mediasi dijelaskan sebagai berikut: Hasil pengujian variabel moderasi seperti tampak pada tabel 5.12 menunjukkan bahwa pengaruh variable perubahan organisasi sebagai variable moderasi dalam mempengaruhi strategi kepemimpinan terhadap adaptasi digital terlihat nilai koefisien jalur nya sebesar (0,038) yang artinya positif dan juga nilai probabilitas (p_*value*) sebesar 0,225 atau > α = 0,05, yang artinya bahwa perubahan organisasi tidak berpengaruh signifikan dalam memoderisasi pengaruh strategi kepemimpinan terhadap adaptasi digital. Berdasarkan hal ini maka hipotesis H2 yang diajukan dapat dinyatakan **ditolak**. Pada penelitian ini juga dikatakatan sebagai predictor moderator dikarenakan pengaruh variabel strategi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel moderasi dan pengaruh strategi kepemimpinan melalui variabel moderasi tidak berpenagruh signifikan sehingga dapat dikatakan sebagai *predictor moderator.*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi digital. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,309 yang menunjukkan arah hubungan positif, serta nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,015 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa strategi kepemimpinan berpengaruh terhadap adaptasi digital dapat

diterima. Temuan ini memberikan makna bahwa semakin efektif strategi kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perkembangan teknologi digital. Secara konseptual, hasil ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong perubahan organisasi, khususnya dalam konteks transformasi digital. Kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai motor penggerak yang menentukan arah dan kecepatan perubahan organisasi. Dalam era digital yang penuh dengan ketidakpastian dan dinamika yang tinggi, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat dan tepat. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan yang adaptif, inovatif, dan visioner menjadi kebutuhan utama dalam menghadapi tantangan tersebut. Fenomena empiris yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa organisasi, khususnya di lingkungan PT Graha Pena Kendari, sedang berada dalam fase transformasi digital yang cukup intensif. Perubahan ini terlihat dari pergeseran sistem kerja dari konvensional menuju digital, seperti penggunaan sistem manajemen konten berbasis online, digitalisasi proses redaksi, serta pemanfaatan media sosial sebagai sarana distribusi informasi. Selain itu, adanya tuntutan dari masyarakat untuk memperoleh informasi secara cepat dan real-time juga mendorong organisasi untuk melakukan digitalisasi secara menyeluruh.

Namun demikian, dalam implementasinya, tidak semua karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut secara optimal. Masih terdapat kendala seperti keterbatasan kemampuan digital, resistensi terhadap perubahan, serta kurangnya pemahaman terhadap teknologi baru. Dalam kondisi ini, strategi kepemimpinan menjadi faktor yang sangat menentukan dalam keberhasilan adaptasi digital. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang efektif, serta memberikan dukungan terhadap inovasi akan lebih mampu mendorong karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan. Jika dianalisis lebih dalam, nilai koefisien sebesar 0,309 menunjukkan bahwa pengaruh strategi kepemimpinan berada pada kategori sedang. Hal ini berarti bahwa meskipun kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan, namun masih terdapat faktor lain yang turut memengaruhi adaptasi digital, seperti budaya organisasi, kompetensi karyawan, serta dukungan teknologi. Namun demikian, kepemimpinan tetap menjadi faktor utama yang mampu mengintegrasikan seluruh elemen tersebut. Dari perspektif teori, hasil penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass (1999), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan melalui inspirasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual. Dalam konteks adaptasi digital, pemimpin transformasional akan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, terbuka terhadap perubahan, serta berani mengadopsi teknologi baru.

Selain itu, teori perubahan organisasi dari John P. Kotter (2012) juga mendukung temuan ini. Kotter menjelaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menciptakan visi yang jelas, mengkomunikasikan perubahan secara efektif, serta membangun komitmen bersama. Dalam konteks digitalisasi, pemimpin harus mampu menciptakan sense of urgency agar seluruh anggota organisasi menyadari pentingnya perubahan digital. Lebih lanjut, Gary Yukl (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan strategis memiliki peran penting dalam meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Pemimpin yang memiliki strategi yang tepat akan mampu mengarahkan sumber daya organisasi secara efektif sehingga dapat meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi digital. Konsep kepemimpinan digital juga menjadi relevan dalam menjelaskan hasil penelitian ini. Menurut Westerman, Bonnet, dan McAfee (2014), kepemimpinan digital adalah kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Pemimpin digital tidak hanya memahami teknologi, tetapi juga mampu mengintegrasikannya ke dalam strategi organisasi sehingga dapat meningkatkan daya saing. Selain itu, teori dynamic capabilities yang dikemukakan oleh Teece (2018) menyatakan bahwa organisasi yang mampu bertahan

dalam lingkungan yang dinamis adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan dan mengelola sumber daya secara fleksibel. Dalam hal ini, strategi kepemimpinan berperan sebagai penggerak utama dalam membangun kemampuan adaptif organisasi. Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh berbagai penelitian terdahulu. Penelitian oleh Vial (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam keberhasilan transformasi digital organisasi. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan strategi bisnis akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan digital. Selanjutnya, penelitian oleh Kane et al. (2015) menemukan bahwa keberhasilan transformasi digital lebih banyak ditentukan oleh strategi dan kepemimpinan dibandingkan dengan teknologi itu sendiri. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa organisasi yang memiliki pemimpin yang visioner dan inovatif cenderung lebih berhasil dalam mengimplementasikan digitalisasi. Penelitian oleh Westerman et al. (2014) juga menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki kepemimpinan digital yang kuat akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Selain itu, penelitian oleh Sebastian et al. (2017) menemukan bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam mengelola perubahan digital, terutama dalam mengatasi resistensi karyawan dan menciptakan budaya inovasi. Penelitian lain oleh Susanti (2020) juga menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kesiapan digital karyawan. Pemimpin yang memberikan dukungan terhadap inovasi dan pembelajaran akan mampu meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan terhadap teknologi baru. Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, fenomena empiris, teori, dan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam mendorong adaptasi digital organisasi. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya mampu mengarahkan organisasi, tetapi juga mampu mengubah pola pikir, meningkatkan kompetensi, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,978 yang menunjukkan arah hubungan positif, serta nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa strategi kepemimpinan berpengaruh terhadap perubahan organisasi dapat diterima. Temuan ini memberikan makna bahwa semakin baik strategi kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kemampuan organisasi dalam melaksanakan dan mengelola perubahan organisasi secara efektif. Secara konseptual, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan memiliki peran yang sangat dominan dalam mendorong perubahan organisasi. Nilai koefisien jalur yang sangat tinggi, yaitu sebesar 0,978, menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat kuat dalam memengaruhi perubahan organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam merumuskan visi, mengarahkan organisasi, mengelola sumber daya manusia, serta menciptakan komitmen bersama dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan. Dalam era persaingan yang semakin dinamis dan kompleks, organisasi dituntut untuk mampu melakukan penyesuaian secara berkelanjutan sehingga kepemimpinan menjadi elemen penting yang menentukan keberhasilan proses perubahan tersebut. Fenomena empiris yang terjadi di lingkungan PT Graha Pena Kendari menunjukkan bahwa organisasi terus melakukan berbagai penyesuaian dalam menghadapi perkembangan industri media yang semakin kompetitif dan berbasis digital. Perubahan tersebut terlihat dari adanya penyesuaian struktur organisasi, perubahan sistem kerja yang lebih fleksibel, pemanfaatan teknologi informasi dalam proses operasional, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia agar mampu mengikuti perkembangan teknologi komunikasi dan informasi. Berbagai perubahan tersebut tidak terlepas dari peran pimpinan organisasi yang berupaya mengarahkan organisasi agar mampu beradaptasi dengan tuntutan lingkungan yang terus berubah.

Dalam praktiknya, perubahan organisasi sering kali menghadapi berbagai tantangan, seperti resistensi karyawan, ketidakpastian terhadap perubahan, serta perbedaan tingkat kesiapan individu dalam menerima perubahan. Kondisi ini menuntut adanya strategi kepemimpinan yang efektif agar proses perubahan dapat berjalan dengan baik. Pemimpin yang mampu mengkomunikasikan tujuan perubahan secara jelas, memberikan motivasi kepada karyawan, serta melibatkan seluruh anggota organisasi dalam proses perubahan akan lebih mudah menciptakan dukungan terhadap perubahan yang dilakukan. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan perubahan organisasi. Jika dianalisis lebih mendalam, nilai koefisien sebesar 0,978 menunjukkan bahwa hubungan antara strategi kepemimpinan dan perubahan organisasi berada pada kategori sangat kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa perubahan organisasi dalam konteks penelitian ini sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin menjalankan fungsi kepemimpinannya. Semakin baik kemampuan pemimpin dalam menetapkan visi strategis, mengambil keputusan, berkomunikasi, memberikan motivasi, dan mengelola perubahan, maka semakin besar pula peluang keberhasilan organisasi dalam melakukan perubahan. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, tetapi juga sangat ditentukan oleh faktor internal, khususnya kualitas kepemimpinan yang dimiliki organisasi. Dari perspektif teori, hasil penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan strategis yang dikemukakan oleh Michael A. Hitt dan R. Duane Ireland (2021), yang menyatakan bahwa kepemimpinan strategis merupakan kemampuan pemimpin dalam mengantisipasi perubahan, mempertahankan fleksibilitas organisasi, serta memberdayakan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang memiliki kemampuan strategis akan mampu mengarahkan organisasi untuk melakukan perubahan secara efektif sehingga organisasi dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang terus berubah.

Selain itu, teori perubahan organisasi yang dikemukakan oleh John P. Kotter (2012) juga mendukung hasil penelitian ini. Kotter menjelaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menciptakan visi perubahan, membangun koalisi pendukung perubahan, mengkomunikasikan visi tersebut kepada seluruh anggota organisasi, serta menghilangkan berbagai hambatan yang dapat mengganggu proses perubahan. Menurut Kotter, kepemimpinan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan maupun kegagalan perubahan organisasi. Teori perubahan organisasi yang dikembangkan oleh Kurt Lewin (1951) juga memberikan penjelasan yang relevan terhadap hasil penelitian ini. Lewin menjelaskan bahwa perubahan organisasi berlangsung melalui tiga tahap utama, yaitu unfreezing, changing, dan refreezing. Dalam setiap tahapan tersebut, pemimpin memiliki peran sentral untuk membangun kesadaran akan pentingnya perubahan, mengarahkan implementasi perubahan, serta memastikan bahwa perubahan yang telah dilakukan menjadi bagian dari budaya organisasi. Dengan demikian, keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada efektivitas strategi kepemimpinan yang diterapkan. Lebih lanjut, Robbins dan Judge (2022) menyatakan bahwa perubahan organisasi merupakan proses yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui perubahan struktur, teknologi, budaya, dan sumber daya manusia. Keberhasilan proses tersebut sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola perubahan dan membangun kesiapan organisasi untuk berubah. Oleh karena itu, organisasi yang memiliki pemimpin dengan kemampuan strategis yang baik cenderung lebih berhasil dalam melaksanakan perubahan dibandingkan organisasi yang tidak memiliki kepemimpinan yang kuat.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass (1999). Menurut Bass, pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi untuk menerima perubahan serta bekerja melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks perubahan organisasi, kepemimpinan transformasional berperan dalam menciptakan komitmen, meningkatkan kepercayaan, serta membangun semangat perubahan di kalangan

karyawan. Hasil penelitian ini diperkuat oleh berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan positif antara strategi kepemimpinan dan perubahan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Vakola dan Nikolaou (2005) menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif berpengaruh positif terhadap kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang baik dan menciptakan kepercayaan akan meningkatkan dukungan karyawan terhadap perubahan organisasi. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Herold, Fedor, Caldwell, dan Liu (2008) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penerimaan karyawan terhadap perubahan organisasi. Pemimpin yang memberikan dukungan, arahan, dan motivasi kepada karyawan akan lebih berhasil dalam menciptakan perubahan yang efektif dibandingkan dengan pemimpin yang kurang melibatkan karyawan dalam proses perubahan. Penelitian oleh Oreg, Vakola, dan Armenakis (2011) juga menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola resistensi terhadap perubahan. Pemimpin yang mampu mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses perubahan akan mampu meningkatkan keberhasilan implementasi perubahan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, dan Gutiérrez-Gutiérrez (2012) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap inovasi dan perubahan organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan akan lebih efektif dalam mendorong perubahan organisasi yang berkelanjutan.

Penelitian terbaru yang dilakukan oleh AlMheiri dan Nobanee (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi organisasi. Pemimpin yang memiliki visi strategis dan kemampuan dalam mengelola perubahan terbukti mampu meningkatkan kemampuan organisasi dalam melakukan transformasi serta menghadapi berbagai tantangan lingkungan. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak hanya bergantung pada kebijakan formal yang ditetapkan organisasi, tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang ada di dalam organisasi. Pemimpin yang mampu membangun visi yang jelas, mengembangkan komunikasi yang efektif, memberikan motivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perubahan akan lebih berhasil dalam mendorong organisasi untuk melakukan transformasi secara berkelanjutan. Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, fenomena empiris, teori, dan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mendorong perubahan organisasi. Kepemimpinan yang efektif mampu mengarahkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan baru, serta menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan. Oleh karena itu, semakin baik strategi kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula keberhasilan organisasi dalam melaksanakan perubahan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak berpengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan antara strategi kepemimpinan terhadap adaptasi digital. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,038 yang menunjukkan arah hubungan positif, namun nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,225 yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa perubahan organisasi mampu memoderasi pengaruh strategi kepemimpinan terhadap adaptasi digital dinyatakan ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa perubahan organisasi yang terjadi belum mampu memperkuat maupun memperlemah hubungan antara strategi kepemimpinan dan adaptasi digital. Secara konseptual, hasil ini memberikan pemahaman bahwa keberadaan perubahan organisasi tidak selalu otomatis meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam mendorong adaptasi digital. Artinya, meskipun organisasi telah melakukan berbagai bentuk perubahan, namun jika perubahan tersebut tidak

diimplementasikan secara menyeluruh dan tidak menyentuh aspek mendasar organisasi, maka dampaknya terhadap adaptasi digital akan menjadi terbatas. Dengan kata lain, perubahan organisasi yang bersifat parsial cenderung tidak memiliki kekuatan untuk memoderasi hubungan antara variabel strategis dalam organisasi. Fenomena empiris di lapangan menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang terjadi di lingkungan PT Graha Pena Kendari masih bersifat terbatas pada aspek struktural dan administratif. Perubahan tersebut meliputi penyesuaian sistem kerja, pembagian tugas, serta penggunaan teknologi dalam operasional sehari-hari. Namun demikian, perubahan tersebut belum sepenuhnya menyentuh aspek budaya organisasi, pola pikir karyawan, serta sistem nilai yang mendukung transformasi digital. Padahal, dalam konteks perubahan yang bersifat fundamental seperti digitalisasi, perubahan budaya organisasi merupakan elemen yang sangat penting. Selain itu, masih terdapat fenomena resistensi terhadap perubahan di kalangan karyawan. Resistensi ini muncul dalam berbagai bentuk, seperti keengganan untuk menggunakan teknologi baru, ketidakpercayaan terhadap manfaat digitalisasi, serta kecenderungan untuk tetap menggunakan cara kerja lama yang dianggap lebih nyaman. Kondisi ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang dilakukan belum mampu menciptakan kesiapan psikologis dan kognitif pada karyawan untuk menerima perubahan. Akibatnya, perubahan organisasi tidak mampu memperkuat pengaruh strategi kepemimpinan dalam mendorong adaptasi digital.

Jika dianalisis lebih dalam, hasil ini menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya ditentukan oleh adanya kebijakan atau program perubahan, tetapi juga oleh kualitas implementasi perubahan tersebut. Perubahan yang tidak disertai dengan komunikasi yang efektif, pelatihan yang memadai, serta dukungan dari seluruh elemen organisasi cenderung tidak akan memberikan dampak yang signifikan. Oleh karena itu, perubahan organisasi harus dilakukan secara komprehensif dan terintegrasi agar dapat memberikan hasil yang optimal. Dari perspektif teori, hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui teori perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin (1951). Dalam model perubahan Lewin, terdapat tiga tahap utama yang harus dilalui, yaitu unfreezing, changing, dan refreezing. Tahap unfreezing bertujuan untuk menciptakan kesadaran akan pentingnya perubahan, tahap changing merupakan proses implementasi perubahan, dan tahap refreezing bertujuan untuk menstabilkan perubahan agar menjadi bagian dari budaya organisasi. Jika salah satu tahap tidak berjalan dengan baik, maka perubahan tidak akan memberikan dampak yang signifikan. Dalam konteks penelitian ini, kemungkinan besar tahap refreezing belum berjalan optimal, sehingga perubahan yang dilakukan belum mampu mengakar dalam organisasi. Selain itu, teori perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Burnes (2004) menyatakan bahwa perubahan organisasi yang efektif harus mencakup perubahan pada aspek struktur, sistem, dan budaya organisasi secara menyeluruh. Perubahan yang hanya berfokus pada satu aspek saja, misalnya struktur atau teknologi, tanpa diimbangi dengan perubahan budaya dan perilaku kerja, tidak akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara strategi kepemimpinan dan adaptasi digital. Pendapat ini juga diperkuat oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017), yang menyatakan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan individu dan budaya organisasi. Jika individu dalam organisasi belum siap untuk berubah, maka perubahan yang dilakukan tidak akan memberikan hasil yang optimal. Dalam konteks ini, kesiapan individu mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, serta sikap terhadap perubahan.

Lebih lanjut, teori resistensi terhadap perubahan yang dikemukakan oleh Oreg (2011) menjelaskan bahwa individu cenderung menolak perubahan karena adanya ketidakpastian, ketakutan terhadap kegagalan, serta kehilangan kenyamanan dalam bekerja. Resistensi ini menjadi salah satu faktor utama yang menghambat keberhasilan perubahan organisasi. Dalam konteks adaptasi digital, resistensi terhadap teknologi baru menjadi tantangan yang cukup besar, terutama bagi karyawan yang memiliki tingkat literasi digital yang rendah. Hasil

penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Armenakis dan Bedeian (1999) menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak selalu berhasil meningkatkan kinerja jika tidak didukung oleh kesiapan individu dan komunikasi yang efektif. Penelitian tersebut menekankan bahwa perubahan organisasi harus disertai dengan upaya untuk meningkatkan pemahaman dan kesiapan karyawan terhadap perubahan. Selanjutnya, penelitian oleh Oreg et al. (2011) menemukan bahwa resistensi terhadap perubahan merupakan faktor utama yang menyebabkan kegagalan perubahan organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa tanpa adanya pengelolaan resistensi yang baik, perubahan organisasi tidak akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun demikian, terdapat juga penelitian yang menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian oleh Weill dan Woerner (2018) menemukan bahwa perubahan organisasi dapat memperkuat transformasi digital jika didukung oleh kepemimpinan yang kuat dan budaya organisasi yang adaptif. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa organisasi yang berhasil dalam transformasi digital adalah organisasi yang mampu mengintegrasikan perubahan struktur, sistem, dan budaya secara simultan. Penelitian oleh Sebastian et al. (2017) juga menunjukkan bahwa perubahan organisasi dapat meningkatkan keberhasilan transformasi digital jika dilakukan secara holistik dan melibatkan seluruh elemen organisasi. Penelitian ini menekankan pentingnya peran pemimpin dalam mengelola perubahan serta menciptakan budaya inovasi yang mendukung digitalisasi. Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian, fenomena empiris, teori, dan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi dalam penelitian ini belum mampu berperan sebagai variabel moderasi yang signifikan. Hal ini disebabkan oleh implementasi perubahan yang belum optimal, terutama dalam aspek budaya organisasi dan kesiapan individu. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan perubahan yang lebih komprehensif dan terintegrasi agar dapat mendukung keberhasilan adaptasi digital. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa organisasi tidak hanya perlu fokus pada perubahan struktural dan teknologi, tetapi juga perlu memperhatikan aspek budaya dan perilaku kerja. Selain itu, organisasi juga perlu meningkatkan kompetensi digital karyawan serta mengelola resistensi terhadap perubahan secara efektif. Dengan demikian, perubahan organisasi dapat menjadi faktor yang memperkuat pengaruh strategi kepemimpinan terhadap adaptasi digital di masa yang akan datang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh strategi kepemimpinan terhadap adaptasi digital dengan perubahan organisasi sebagai variabel moderasi, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut. Strategi kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi digital. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik strategi kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital. Kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arah yang jelas, membangun komunikasi yang baik, serta mendorong karyawan untuk terbuka terhadap perubahan dan inovasi. Dengan demikian, strategi kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam keberhasilan transformasi digital organisasi. Strategi kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik strategi kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin efektif pula perubahan organisasi yang terjadi. Strategi kepemimpinan yang diwujudkan melalui visi strategis, kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan komunikasi, kemampuan memotivasi, dan kemampuan mengelola perubahan terbukti mampu mendorong perubahan organisasi pada aspek struktur organisasi, sistem kerja, teknologi, budaya organisasi, serta sumber daya manusia. Dengan demikian, strategi kepemimpinan menjadi faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan perubahan organisasi. Perubahan organisasi tidak

berpengaruh signifikan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara strategi kepemimpinan dan adaptasi digital. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang terjadi belum mampu memperkuat maupun memperlemah pengaruh strategi kepemimpinan terhadap adaptasi digital. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perubahan organisasi yang dilakukan masih bersifat parsial dan belum menyentuh aspek mendasar seperti budaya organisasi dan kesiapan individu, sehingga belum memberikan dampak yang signifikan terhadap proses adaptasi digital.

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka beberapa saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama, bagi organisasi, khususnya di lingkungan PT Graha Pena Kendari, disarankan untuk terus meningkatkan kualitas strategi kepemimpinan dengan mengembangkan kepemimpinan yang adaptif, inovatif, dan berbasis digital. Pemimpin perlu memiliki visi yang jelas terkait transformasi digital serta mampu mengkomunikasikan perubahan secara efektif kepada seluruh karyawan. Selain itu, pemimpin juga perlu memberikan dukungan yang nyata dalam bentuk pelatihan, fasilitas, serta motivasi agar karyawan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Kedua, organisasi perlu melakukan perubahan organisasi secara lebih komprehensif dan terintegrasi. Perubahan tidak hanya difokuskan pada aspek struktural dan teknologi, tetapi juga harus mencakup perubahan budaya organisasi, pola pikir, serta perilaku kerja karyawan. Dengan demikian, perubahan organisasi dapat berjalan secara optimal dan mampu mendukung keberhasilan adaptasi digital. Ketiga, organisasi perlu meningkatkan kompetensi digital karyawan melalui pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan. Hal ini penting untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan serta meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi transformasi digital. Selain itu, organisasi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan pembelajaran. Keempat, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi adaptasi digital, seperti budaya organisasi, kesiapan teknologi, serta kompetensi digital karyawan. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan metode penelitian yang berbeda atau memperluas objek penelitian agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif. Kelima, penelitian selanjutnya juga disarankan untuk mengkaji lebih dalam mengenai peran perubahan organisasi sebagai variabel moderasi dengan mempertimbangkan aspek implementasi perubahan, budaya organisasi, serta kesiapan individu. Hal ini penting untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan transformasi digital

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. (2006). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.

Awad, A., & Martín-Rojas, R. 2024. Digital Transformation Influence On Organisational Resilience Through Organisational Learning And Innovation. *Innovation And Entrepreneurship*.

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change Theory.

Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2020). Digital Business Strategy: Toward A Next Generation Of Insights. Mis Quarterly.

Bass, B. M. (1999). Transformational Leadership.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). Transformational Leadership. New York: Routledge.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research. Journal Of Personality And Social Psychology.

Burnes, B. (2020). Managing Change. Harlow: Pearson Education.

Cummings, T., & Worley, C. (2018). Organization Development And Change. Cengage Learning.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). Business Research Methods (9th Ed.). New York: Mcgraw-Hill.
Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease Of Use, And User Acceptance Of Information Technology. Mis Quarterly.
Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2019). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *Mit Sloan Management Review*, 55(2), 1–12.
Ferraris, A. Et Al. 2024. Digital Transformational Leadership And Organizational Agility In Digital Transformation. *Technological Forecasting And Social Change*.
Ghozali, I. (2012). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
Ghozali, I. (2008). Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (Pls). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
Hadi, M. Y. (2025). Strategic Leadership In Digital Transformation: Organizational Capabilities And Performance Outcomes. *Journal Of Business Management And Economic Development*, 3(1), 45–56.
Hassan, S. Et Al. 2024. Examining The Impact Of E-Leadership On Strategic Innovation At Work. *Journal Of Technology Transfer*.
Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2021). *Strategic Management: Competitiveness And Globalization.* Cengage Learning.
Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2020). Options For Formulating A Digital Transformation Strategy. *Mis Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2020). Strategic Leadership: Managing Strategic Change. *Academy Of Management Executive*.
Jones, G. (2019). Organizational Theory, Design And Change. Pearson.
Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating Digital Innovation Inside And Out. Mit Sloan Management Review.
Kane, G. C., Et Al. (2015). Digital Transformation. Mit Sloan.
Kane, G. Et Al. 2021. Accelerating Digital Innovation Inside And Out. *Mit Sloan Management Review*.
Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2021). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. Mit Sloan Management Review.
Kotter, J. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press.
Kotter, J. P. (2018). Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press.
Li, F., Su, L., & Liu, Y. (2022). Leadership Support And Digital Transformation: Evidence From Technology-Driven Organizations. *Journal Of Organizational Change Management*, 35(4), 617–632.
Lewin, K. (1951). Field Theory In Social Science. Harper & Row.
Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. 2022. The Digital Transformation Of Innovation And Entrepreneurship. *Research Policy*.
Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory And Practice. California: Sage Publications.
Nuraini. 2024. Digital Leadership And Organizational Transformation.
Nasution, S. U. A. (2024). Strategic Leadership And Digital Transformation: Enhancing Organizational Agility In The Post-Pandemic Era. *International Journal Of Economics*, 2(3), 215–226.
Oreg, S. (2011). Resistance To Change.
Permana, A., Chaerudin, C., Sonjaya, Y., & Rustiadi, T. 2025. Digital Transformation And Leadership: The Mediating Role Of Organizational Adaptation In Performance.
Reisberger, M., Reisberger, D., & Copuš, L. 2024. The Linkage Between Digital Transformation And Organizational Culture. *Journal Of The Knowledge Economy*.
Robbins, S., & Judge, T. (2019). Organizational Behavior. Pearson Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior. Pearson Education.
Singh, A., & Hess, T. (2020). How Chief Digital Officers Promote The Digital Transformation Of Their Companies. *Mis Quarterly Executive*, 19(1), 1–17.
Singarimbun, M., & Effendi, S. (1995). Metode Penelitian Survei. Jakarta: Lp3es.
Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Bandung: Alfabeta.
Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. Alfabeta.
Susanti. (2020). Kepemimpinan Dan Digitalisasi.
Sebastian, I. M., Et Al. (2017). Digital Transformation. Mis Quarterly.
Solimun. (2010). Analisis Multivariat Pemodelan Struktural: Metode Partial Least Square (Pls). Malang: Universitas Brawijaya Press.
Scott, W., & Davis, G. (2016). Organizations And Organizing. Routledge.
Tabesh, P., Mousavidin, E., & Hasani, S. (2021). Implementing Big Data Strategies: A Managerial Perspective. *Business Horizons*, 62(3), 347–358.
Tarsik, S., Sawal, M., & Arif, M. 2025. Leadership Approaches To Digital Transformation: A Bibliometric Analysis Of Emerging Trends And Insights.
Teece, D. (2018). Dynamic Capabilities And Strategic Management. Strategic Management Journal.
Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review And Research Agenda. Journal Of Strategic Information Systems.
Vial, G. (2021). Understanding Digital Transformation: A Review And Research Agenda. *Journal Of Strategic Information Systems*, 30(2), 101–120.
Verhoef, P. Et Al. 2021. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection And Research Agenda. *Journal Of Business Research*.
Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building Dynamic Capabilities For Digital Transformation: An Ongoing Process Of Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
Warner, K., & Wäger, M. 2021. Building Dynamic Capabilities For Digital Transformation. *Long Range Planning*.
Weill, P., & Woerner, S. (2018). Digital Business Model.
Westerman, G., Bonnet, D., & Mcafee, A. (2019). Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation. Harvard Business Review Press.
Westerman, G., Bonnet, D., & Mcafee, A. (2020). Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation. Harvard Business Review Press.
Wold, H. (1985). Partial Least Squares. In S. Kotz & N. Johnson (Eds.), *Encyclopedia Of Statistical Sciences*. New York: Wiley.
Yukl, G. (2020). Leadership In Organizations. Pearson Education.