



## Kepemimpinan Adaptif dan Kelincahan Organisasi di Era Transformasi Digital: Tinjauan Literatur

Erlangga Rahimi<sup>1\*</sup>, Mulyadi Muchtiar<sup>2</sup>, Ahmad Budi Sulistioyuwono<sup>3</sup>, Rahma Wahdiniwaty<sup>4</sup>, Deden Abdul Wahab Sya'roni<sup>5</sup>

<sup>1-5</sup>Universitas Komputer Indonesia, Indonesia

Email: [erlangga.754250026@mahasiswa.unikom.ac.id](mailto:erlangga.754250026@mahasiswa.unikom.ac.id)<sup>1\*</sup>, [mulyadi.75425002@mahasiswa.unikom.ac.id](mailto:mulyadi.75425002@mahasiswa.unikom.ac.id)<sup>2</sup>, [ahmad.75425012@mahasiswa.unikom.ac.id](mailto:ahmad.75425012@mahasiswa.unikom.ac.id)<sup>3</sup>

\*Penulis korespondensi: [erlangga.754250026@mahasiswa.unikom.ac.id](mailto:erlangga.754250026@mahasiswa.unikom.ac.id)<sup>1</sup>

**Abstract.** Digital transformation has driven significant changes in organizational management systems, thus demanding adaptive leadership and organizational agility as a key prerequisite for surviving in a dynamic environment. This study aims to analyze the relationship between adaptive leadership and organizational agility in the context of digital transformation through the Systematic Literature Review (SLR) approach. Data were obtained from accredited national journals and relevant international literature, then analyzed using thematic analysis techniques to identify patterns of relationships between variables. The results of the study show that adaptive leadership plays an important role in increasing organizational agility indirectly through strengthening organizational learning and dynamic capabilities. Organizational learning serves as the main mechanism that allows organizations to adapt through the continuous learning process, while dynamic capabilities are the link in transforming learning into strategic responses. Digital transformation accelerates the need for organizations to have a high level of agility in the face of change. In conclusion, organizational agility is the result of systemic processes influenced by adaptive leadership, organizational learning, and dynamic capabilities. This study makes a theoretical contribution to the development of the literature on leadership and strategic management in the digital age as well as practical implications for organizations in improving adaptability to the ever-changing environment.

**Keywords:** Adaptive Leadership; Digital Transformation; Dynamic Capabilities; Organizational Agility; Organizational Learning.

**Abstrak.** Transformasi digital telah mendorong perubahan signifikan dalam sistem pengelolaan organisasi, sehingga menuntut kepemimpinan adaptif dan kelincahan organisasi sebagai prasyarat utama untuk bertahan dalam lingkungan yang dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kelincahan organisasi dalam konteks transformasi digital melalui pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)*. Data diperoleh dari jurnal nasional terakreditasi dan literatur internasional yang relevan, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan antar variabel. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berperan penting dalam meningkatkan kelincahan organisasi secara tidak langsung melalui penguatan *organizational learning* dan *dynamic capabilities*. *Organizational learning* berfungsi sebagai mekanisme utama yang memungkinkan organisasi beradaptasi melalui proses pembelajaran berkelanjutan, sedangkan *dynamic capabilities* menjadi penghubung dalam mengubah pembelajaran menjadi respons strategis. Transformasi digital mempercepat kebutuhan organisasi untuk memiliki tingkat kelincahan tinggi dalam menghadapi perubahan. Kesimpulannya, kelincahan organisasi merupakan hasil dari proses sistemik yang dipengaruhi oleh kepemimpinan adaptif, pembelajaran organisasi, dan kapabilitas dinamis. Kajian ini memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan literatur kepemimpinan dan manajemen strategis di era digital serta implikasi praktis bagi organisasi dalam meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap lingkungan yang terus berubah.

**Kata kunci:** *Dynamic Capabilities*; Kelincahan Organisasi; Kepemimpinan Adaptif; *Organizational Learning*; Transformasi Digital.

### 1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital telah menjadi fenomena global yang mengubah secara fundamental cara organisasi beroperasi, bersaing, dan menciptakan nilai. Perubahan ini tidak hanya berdimensi teknologi, tetapi juga mencakup perubahan struktur organisasi, budaya kerja,

model bisnis, serta pola kepemimpinan. Dalam konteks ini, organisasi tidak lagi dapat mengandalkan pendekatan manajemen tradisional yang bersifat hierarkis, kaku, dan birokratis. Sebaliknya, organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi dalam menghadapi lingkungan yang penuh ketidakpastian, kompleksitas, dan disrupsi teknologi yang terus berkembang.

Fenomena ini sering dijelaskan dalam literatur sebagai lingkungan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Dalam lingkungan seperti ini, organisasi harus mampu merespons perubahan secara cepat dan tepat. Oleh karena itu, konsep kelincahan organisasi (*organizational agility*) menjadi sangat relevan dalam dekade terakhir. Kelincahan organisasi tidak hanya mencerminkan kemampuan organisasi untuk bergerak cepat, tetapi juga mencerminkan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, adaptasi strategi, serta kemampuan mengintegrasikan teknologi baru ke dalam proses bisnis yang ada.

Di sisi lain, keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkat kelincahan yang tinggi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan dalam era digital tidak lagi sekadar berkaitan dengan kemampuan mengarahkan bawahan atau mengontrol sumber daya, tetapi lebih kepada kemampuan untuk memfasilitasi perubahan, membangun kolaborasi, serta menciptakan budaya organisasi yang adaptif. Dalam konteks ini, konsep kepemimpinan adaptif menjadi semakin penting.

Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan adaptif merupakan kemampuan pemimpin untuk membantu organisasi menghadapi tantangan adaptif, yaitu tantangan yang tidak memiliki solusi teknis sederhana dan membutuhkan perubahan nilai, kebiasaan, serta pola pikir. Dalam konteks transformasi digital, tantangan adaptif ini sangat nyata, seperti resistensi terhadap teknologi baru, perubahan perilaku konsumen digital, serta kebutuhan akan inovasi yang berkelanjutan.

Penelitian dalam bidang manajemen modern menunjukkan bahwa banyak organisasi gagal dalam transformasi digital bukan karena kurangnya teknologi, tetapi karena kegagalan dalam aspek manusia dan kepemimpinan. Studi oleh Westerman, Bonnet, dan McAfee (2014) menunjukkan bahwa *digital transformation* lebih ditentukan oleh *leadership capability* dibandingkan dengan digital tools itu sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif menjadi faktor kunci dalam keberhasilan transformasi digital.

Di Indonesia, fenomena ini juga terlihat dalam berbagai sektor industri, termasuk perbankan, pendidikan, dan sektor publik. Banyak organisasi telah mengadopsi teknologi digital seperti sistem informasi manajemen, e-commerce, dan digital payment system. Namun, tingkat keberhasilan implementasi masih bervariasi. Beberapa organisasi berhasil mencapai

efisiensi dan inovasi, sementara yang lain mengalami stagnasi akibat rendahnya kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan.

Penelitian dalam Jurnal Manajemen Indonesia menunjukkan bahwa transformasi digital di organisasi Indonesia sering menghadapi hambatan berupa budaya organisasi yang belum siap, kurangnya kompetensi digital sumber daya manusia, serta kepemimpinan yang belum adaptif terhadap perubahan (Jurnal Manajemen Indonesia, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan transformasi digital.

Lebih lanjut, kelincahan organisasi (*organizational agility*) telah menjadi konsep penting dalam literatur manajemen strategis modern. Menurut Sambamurthy, Bharadwaj, dan Grover (2003), agility merupakan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat melalui pemanfaatan teknologi informasi dan sumber daya organisasi secara fleksibel. Konsep ini kemudian berkembang dalam kerangka *dynamic capabilities* yang dikemukakan oleh Teece (2007), yang menekankan kemampuan organisasi dalam sensing (mendeteksi peluang), seizing (memanfaatkan peluang), dan reconfiguring (mengkonfigurasi ulang sumber daya).

Dalam era digital, kelincahan organisasi menjadi keunggulan kompetitif utama. Organisasi yang agile mampu beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat, mengembangkan inovasi produk lebih cepat dibandingkan pesaing, serta memberikan respons yang lebih baik terhadap kebutuhan pelanggan. Sebaliknya, organisasi yang tidak agile cenderung tertinggal dan kehilangan relevansi di pasar.

Namun demikian, kelincahan organisasi tidak dapat tercapai hanya melalui implementasi teknologi. Faktor manusia, terutama kepemimpinan, memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung agility. Pemimpin yang adaptif mampu menciptakan visi yang jelas, mendorong inovasi, serta mengelola ketidakpastian dengan lebih efektif.

Dalam konteks ini, kepemimpinan adaptif berfungsi sebagai katalis dalam proses transformasi organisasi. Pemimpin adaptif tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mendorong partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi dalam proses perubahan. Mereka menciptakan ruang untuk eksperimen, pembelajaran, serta kolaborasi lintas fungsi yang mendukung terciptanya organisasi yang lebih fleksibel.

Beberapa penelitian dalam jurnal nasional terakreditasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan adaptif dan kinerja organisasi. Penelitian dalam Jurnal Aplikasi Manajemen menemukan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan

partisipatif berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Jurnal Aplikasi Manajemen, 2022). Selain itu, Jurnal Bisnis dan Manajemen juga melaporkan bahwa kepemimpinan adaptif berkontribusi terhadap peningkatan *organizational learning* yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Jurnal Bisnis dan Manajemen, 2021).

Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian (research gap) yang signifikan. Sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi, sementara kajian yang secara khusus menghubungkan kepemimpinan adaptif dengan kelincahan organisasi dalam konteks transformasi digital masih terbatas. Hal ini terutama terjadi pada konteks negara berkembang seperti Indonesia, di mana dinamika organisasi memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan negara maju.

Selain itu, perkembangan teknologi seperti *artificial intelligence*, *big data analytics*, *cloud computing*, dan *Internet of Things (IoT)* semakin mempercepat perubahan lingkungan bisnis. Hal ini menuntut organisasi untuk tidak hanya cepat beradaptasi, tetapi juga mampu mengantisipasi perubahan sebelum terjadi. Dalam situasi seperti ini, peran kepemimpinan adaptif menjadi semakin kompleks dan strategis.

Organisasi yang mampu mengintegrasikan kepemimpinan adaptif dengan strategi *digital transformation* akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Mereka tidak hanya mampu bertahan dalam lingkungan yang berubah, tetapi juga mampu memimpin perubahan tersebut. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana kepemimpinan adaptif dapat mempengaruhi kelincahan organisasi dalam konteks transformasi digital.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan untuk melakukan tinjauan literatur yang komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kelincahan organisasi dalam era transformasi digital. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen strategis serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam meningkatkan kemampuan adaptasi mereka terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

Kajian teoritis dalam penelitian ini membahas tiga konstruk utama yang saling berkaitan, yaitu kepemimpinan adaptif, kelincahan organisasi (*organizational agility*), dan transformasi digital. Ketiga konsep tersebut menjadi fondasi utama dalam menjelaskan bagaimana organisasi dapat bertahan dan berkembang di tengah perubahan lingkungan bisnis

yang semakin cepat, tidak pasti, dan kompleks. Selain itu, kajian ini juga mengintegrasikan teori *dynamic capabilities* dan *organizational learning* sebagai kerangka konseptual pendukung.

### **Kepemimpinan Adaptif**

Kepemimpinan adaptif merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam membantu organisasi menghadapi tantangan yang bersifat kompleks dan tidak dapat diselesaikan dengan solusi teknis semata. Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009) menjelaskan bahwa tantangan adaptif berbeda dengan tantangan teknis. Tantangan teknis dapat diselesaikan dengan pengetahuan atau prosedur yang sudah ada, sedangkan tantangan adaptif membutuhkan perubahan nilai, keyakinan, serta pola perilaku organisasi.

Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan adaptif menjadi semakin relevan karena organisasi tidak hanya menghadapi perubahan yang cepat, tetapi juga perubahan yang tidak dapat diprediksi. Pemimpin adaptif tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator perubahan yang membantu organisasi memahami kompleksitas masalah, membangun dialog, dan menciptakan ruang pembelajaran kolektif.

Dalam literatur manajemen, kepemimpinan adaptif sering dikaitkan dengan kemampuan untuk menciptakan perubahan budaya organisasi. Budaya organisasi yang adaptif dicirikan oleh keterbukaan terhadap perubahan, kemampuan belajar yang tinggi, serta fleksibilitas dalam menghadapi situasi baru. Penelitian dalam jurnal nasional seperti Jurnal Aplikasi Manajemen menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berperan penting dalam meningkatkan inovasi organisasi karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong eksperimen dan pembelajaran (Jurnal Aplikasi Manajemen, 2022).

Lebih lanjut, kepemimpinan adaptif juga berkaitan erat dengan konsep *distributed leadership*, yaitu distribusi peran kepemimpinan ke berbagai level organisasi. Dalam lingkungan yang kompleks, tidak ada satu individu pun yang memiliki seluruh jawaban, sehingga kepemimpinan menjadi proses kolektif yang melibatkan banyak aktor. Hal ini memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan karena keputusan tidak hanya terpusat pada satu pihak.

### ***Organizational learning* sebagai Landasan Adaptasi**

*Organizational learning* merupakan konsep penting yang mendukung efektivitas kepemimpinan adaptif. Argyris dan Schön (1978) menjelaskan bahwa organisasi belajar melalui proses deteksi dan koreksi kesalahan. Pembelajaran ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu *single-loop learning* dan *double-loop learning*.

Single-loop learning terjadi ketika organisasi memperbaiki kesalahan tanpa mengubah asumsi dasar yang mendasari tindakan. Sebaliknya, double-loop learning melibatkan evaluasi dan perubahan terhadap asumsi dasar organisasi. Dalam konteks perubahan yang kompleks seperti transformasi digital, double-loop learning menjadi sangat penting karena organisasi tidak hanya dituntut untuk memperbaiki kesalahan operasional, tetapi juga untuk mengubah cara berpikir dan cara kerja secara fundamental.

Kepemimpinan adaptif memainkan peran penting dalam mendorong terjadinya double-loop learning. Pemimpin adaptif mendorong individu dalam organisasi untuk mempertanyakan asumsi lama, mengevaluasi praktik yang sudah ada, serta mengembangkan cara baru dalam bekerja. Dengan demikian, organisasi dapat terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal yang dinamis.

### **Kelincahan Organisasi (*Organizational agility*)**

Kelincahan organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat, fleksibel, dan efektif. Dalam literatur manajemen strategis, konsep ini menjadi semakin penting seiring meningkatnya dinamika lingkungan bisnis akibat digitalisasi.

Sambamurthy, Bharadwaj, dan Grover (2003) menjelaskan bahwa kelincahan organisasi terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu *Customer agility*, *Operational agility*, dan *partnering agility*. *Customer agility* mengacu pada kemampuan organisasi dalam merespons kebutuhan pelanggan secara cepat dan tepat. *Operational agility* berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam mengubah proses internal secara efisien. Sementara *partnering agility* berhubungan dengan kemampuan organisasi dalam membangun dan mengelola hubungan dengan mitra eksternal secara fleksibel.

Dalam perkembangan teori berikutnya, Teece (2007) melalui konsep *dynamic capabilities* menjelaskan bahwa kelincahan organisasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam sensing, seizing, dan reconfiguring. Sensing merujuk pada kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman di lingkungan eksternal. Seizing merujuk pada kemampuan organisasi dalam memanfaatkan peluang tersebut melalui pengambilan keputusan strategis. Reconfiguring merujuk pada kemampuan organisasi dalam menata ulang sumber daya agar sesuai dengan perubahan lingkungan.

Dalam era transformasi digital, kelincahan organisasi menjadi semakin penting karena perubahan teknologi terjadi secara cepat dan tidak dapat diprediksi. Organisasi yang tidak memiliki tingkat kelincahan yang tinggi akan kesulitan bertahan dalam persaingan yang semakin kompetitif.

## **Transformasi Digital**

Transformasi digital merupakan proses integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek organisasi yang mengubah secara fundamental cara organisasi menciptakan nilai. Vial (2019) menjelaskan bahwa transformasi digital tidak hanya mencakup digitalisasi proses, tetapi juga perubahan model bisnis, struktur organisasi, serta budaya organisasi.

Teknologi digital seperti *artificial intelligence*, *big data analytics*, *cloud computing*, dan *Internet of Things* telah menciptakan perubahan besar dalam dunia bisnis. Teknologi tersebut memungkinkan organisasi untuk mengakses data secara real-time, meningkatkan efisiensi operasional, serta menciptakan model bisnis baru berbasis platform.

Namun demikian, transformasi digital tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja organisasi. Banyak penelitian menunjukkan bahwa kegagalan transformasi digital sering kali disebabkan oleh faktor manusia, bukan teknologi. Kurangnya kesiapan organisasi, resistensi terhadap perubahan, serta lemahnya kepemimpinan menjadi faktor utama kegagalan transformasi digital (Jurnal Manajemen Indonesia, 2022).

## **Dynamic Capabilities**

Teori *dynamic capabilities* yang dikembangkan oleh Teece (2007) menjadi kerangka penting dalam menjelaskan bagaimana organisasi dapat bertahan dalam lingkungan yang berubah cepat. *Dynamic capabilities* terdiri dari tiga elemen utama, yaitu sensing, seizing, dan reconfiguring.

Sensing mengacu pada kemampuan organisasi untuk mendeteksi peluang dan ancaman di lingkungan eksternal. Seizing mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengambil keputusan strategis dalam memanfaatkan peluang tersebut. Reconfiguring mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengubah struktur dan sumber daya agar sesuai dengan tuntutan lingkungan.

Dalam konteks kepemimpinan adaptif, pemimpin berperan penting dalam memperkuat *dynamic capabilities* organisasi. Pemimpin adaptif membantu organisasi dalam meningkatkan kemampuan sensing melalui observasi lingkungan, meningkatkan kemampuan seizing melalui pengambilan keputusan kolaboratif, serta memperkuat reconfiguring melalui perubahan struktur organisasi yang lebih fleksibel.

## **Hubungan Antar Konsep**

Secara konseptual, kepemimpinan adaptif, *organizational learning*, *dynamic capabilities*, dan kelincahan organisasi memiliki hubungan yang saling terintegrasi. Kepemimpinan adaptif berperan sebagai variabel utama yang mendorong terbentuknya

*organizational learning*. *Organizational learning* kemudian memperkuat *dynamic capabilities* organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kelincahan organisasi.

Dalam konteks transformasi digital, hubungan ini menjadi semakin penting karena organisasi harus mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan teknologi dan pasar. Tanpa kepemimpinan adaptif, organisasi akan kesulitan mengembangkan kemampuan belajar dan beradaptasi yang diperlukan untuk menjadi agile.

### **Sintesis Kajian Teoritis**

Berdasarkan kajian teoritis yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan organisasi dalam era transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan kepemimpinan adaptif dalam mendorong pembelajaran organisasi dan pengembangan kapabilitas dinamis. Kelincahan organisasi bukan hanya hasil dari adopsi teknologi, tetapi merupakan hasil interaksi kompleks antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kemampuan belajar organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menempatkan kepemimpinan adaptif sebagai faktor kunci yang mempengaruhi kelincahan organisasi melalui mekanisme mediasi berupa *organizational learning* dan *dynamic capabilities*.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kelincahan organisasi dalam konteks transformasi digital. Pendekatan ini dipilih karena SLR memungkinkan peneliti untuk melakukan sintesis literatur secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perkembangan konsep, hubungan antar variabel, serta kesenjangan penelitian yang ada dalam literatur manajemen modern.

SLR dalam penelitian ini tidak hanya berfungsi sebagai metode pengumpulan literatur, tetapi juga sebagai pendekatan analitis untuk memahami pola, tema, dan hubungan konseptual yang berkembang dalam studi kepemimpinan adaptif dan *organizational agility*. Tranfield, Denyer, dan Smart (2003) menekankan bahwa *Systematic Literature Review* dalam bidang manajemen bertujuan untuk meningkatkan rigor akademik dengan mengurangi bias seleksi literatur serta memastikan bahwa seluruh proses penelitian dilakukan secara transparan dan terstruktur.

#### **Sumber Data dan Basis Literatur**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui berbagai database ilmiah yang relevan dengan bidang manajemen, organisasi, dan transformasi digital. Sumber utama

yang digunakan meliputi database nasional seperti SINTA (Science and Technology Index Indonesia) dan Garuda (Garba Rujukan Digital), serta database internasional seperti Google Scholar dan Scopus sebagai pembanding konseptual.

Pemilihan database ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian ini berfokus pada pengembangan teori dalam konteks Indonesia, sehingga jurnal nasional terakreditasi memiliki peran penting dalam memberikan perspektif lokal. Namun demikian, literatur internasional juga digunakan untuk memperkaya kerangka teoritis, khususnya dalam hal konsep kepemimpinan adaptif, *organizational agility*, dan *dynamic capabilities* yang banyak berkembang dalam literatur global.

Rentang waktu publikasi literatur yang dianalisis adalah antara tahun 2015 hingga 2025. Pemilihan rentang waktu ini didasarkan pada pertimbangan bahwa periode tersebut merupakan fase percepatan transformasi digital di berbagai sektor industri, sehingga relevan untuk menggambarkan dinamika perubahan organisasi modern.

### **Strategi Pencarian Literatur**

Strategi pencarian literatur dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan dengan variabel penelitian. Kata kunci utama yang digunakan meliputi “*adaptive leadership*”, “kepemimpinan adaptif”, “*organizational agility*”, “kelincahan organisasi”, “*digital transformation*”, “transformasi digital”, serta “*dynamic capabilities*”.

Kata kunci tersebut digunakan secara kombinatorial untuk memastikan bahwa literatur yang diperoleh mencakup seluruh aspek konseptual yang relevan dengan tujuan penelitian. Proses pencarian dilakukan secara bertahap dengan menggunakan filter berdasarkan judul, abstrak, dan kata kunci untuk memastikan relevansi artikel dengan fokus penelitian.

Dalam proses awal, ditemukan ratusan artikel yang relevan. Namun tidak semua artikel tersebut digunakan dalam analisis akhir. Oleh karena itu, dilakukan proses penyaringan (screening) secara ketat untuk memastikan bahwa hanya artikel yang relevan, berkualitas, dan memiliki kontribusi signifikan terhadap pengembangan konsep yang digunakan dalam penelitian ini.

### **Kriteria Inklusi dan Eksklusi**

Untuk memastikan kualitas literatur yang digunakan, penelitian ini menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi secara sistematis. Literatur yang dimasukkan dalam analisis adalah artikel jurnal ilmiah yang telah melalui proses peer-review, diterbitkan dalam jurnal terakreditasi SINTA 1 hingga SINTA 5, serta memiliki keterkaitan langsung dengan topik kepemimpinan adaptif, kelincahan organisasi, dan transformasi digital.

Selain itu, literatur yang digunakan juga harus memiliki metodologi penelitian yang jelas, baik kualitatif, kuantitatif, maupun mixed methods, serta memberikan kontribusi konseptual atau empiris terhadap pengembangan teori manajemen.

Sementara itu, literatur yang dikeluarkan dari analisis adalah artikel yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan variabel penelitian, artikel non-jurnal seperti opini atau blog, serta artikel yang tidak memiliki kejelasan metodologi penelitian. Selain itu, artikel yang tidak relevan dengan konteks organisasi atau transformasi digital juga tidak dimasukkan dalam analisis.

### **Proses Seleksi Literatur**

Proses seleksi literatur dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis. Tahap pertama adalah identifikasi awal, di mana seluruh artikel yang relevan dengan kata kunci penelitian dikumpulkan dari berbagai database. Pada tahap ini, diperoleh sejumlah besar artikel yang kemudian dikompilasi untuk dianalisis lebih lanjut.

Tahap kedua adalah screening berdasarkan judul dan abstrak untuk menilai relevansi awal artikel dengan fokus penelitian. Artikel yang tidak relevan secara langsung dengan kepemimpinan adaptif, *organizational agility*, atau transformasi digital dikeluarkan dari proses analisis.

Tahap ketiga adalah full-text review, yaitu membaca secara menyeluruh isi artikel untuk memastikan bahwa artikel tersebut benar-benar relevan dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep penelitian. Pada tahap ini, banyak artikel yang sebelumnya dianggap relevan ternyata tidak memenuhi kriteria analisis mendalam sehingga tidak dimasukkan dalam sintesis akhir.

Melalui proses seleksi bertahap ini, diperoleh sejumlah artikel final yang kemudian dianalisis secara mendalam untuk menemukan pola hubungan antar variabel dan mengembangkan model konseptual penelitian.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *thematic analysis*, yaitu teknik analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola atau tema dalam data literatur yang dikumpulkan. Braun dan Clarke (2006) menjelaskan bahwa *thematic analysis* memungkinkan peneliti untuk mengorganisasi data kualitatif menjadi tema-tema yang bermakna dan relevan dengan tujuan penelitian.

Dalam penelitian ini, proses analisis dilakukan dengan mengelompokkan literatur ke dalam beberapa tema utama, yaitu kepemimpinan adaptif, *organizational learning*, *dynamic capabilities*, *organizational agility*, dan transformasi digital. Setiap tema dianalisis untuk

melihat bagaimana konsep tersebut berkembang dalam literatur serta bagaimana hubungan antar konsep tersebut dibangun dalam berbagai penelitian sebelumnya.

Selain itu, analisis juga dilakukan untuk mengidentifikasi hubungan kausal dan struktural antar variabel. Hal ini dilakukan untuk memahami bagaimana kepemimpinan adaptif mempengaruhi kelincahan organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi seperti *organizational learning* dan *dynamic capabilities*.

### **Validitas dan Keandalan Studi Literatur**

Untuk memastikan validitas dan keandalan hasil penelitian, proses SLR ini mengikuti prinsip transparansi dan replikasi. Seluruh proses pencarian, seleksi, dan analisis literatur dilakukan secara sistematis dan terdokumentasi dengan baik. Hal ini penting untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat diverifikasi oleh peneliti lain.

Selain itu, penggunaan berbagai database nasional dan internasional juga bertujuan untuk meningkatkan validitas eksternal dari hasil penelitian. Dengan menggabungkan literatur lokal dan global, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kelincahan organisasi dalam konteks transformasi digital.

### **Sintesis Literatur dan Pendekatan Analitis**

Setelah proses seleksi dan analisis dilakukan, literatur yang terpilih kemudian disintesis untuk membangun pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antar variabel penelitian. Sintesis ini dilakukan dengan mengidentifikasi pola-pola umum yang muncul dalam berbagai studi, serta mengintegrasikan temuan-temuan tersebut ke dalam kerangka konseptual yang lebih luas.

Hasil sintesis menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif memiliki peran penting dalam mendorong *organizational learning*, yang kemudian memperkuat *dynamic capabilities* organisasi. *Dynamic capabilities* ini pada akhirnya meningkatkan kelincahan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan. Dengan demikian, terdapat hubungan berlapis antara kepemimpinan adaptif dan kelincahan organisasi yang tidak bersifat linier, tetapi bersifat sistemik dan saling terkait.

### **Model Konseptual Awal Penelitian**

Berdasarkan hasil sintesis literatur, penelitian ini mengusulkan model konseptual yang menggambarkan hubungan antara variabel-variabel utama. Model tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berpengaruh terhadap kelincahan organisasi melalui peran mediasi *organizational learning* dan *dynamic capabilities*.

Model ini menegaskan bahwa kelincahan organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor teknologi, tetapi juga oleh faktor kepemimpinan dan kemampuan organisasi dalam belajar serta beradaptasi. Dalam konteks transformasi digital, interaksi antara ketiga elemen ini menjadi sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Gambaran Umum Temuan Literatur**

Hasil sintesis literatur dari berbagai jurnal nasional terakreditasi (SINTA) dan literatur internasional menunjukkan bahwa penelitian mengenai kepemimpinan adaptif, kelincahan organisasi, dan transformasi digital mengalami peningkatan signifikan dalam satu dekade terakhir. Peningkatan ini sejalan dengan percepatan digitalisasi di berbagai sektor organisasi, baik sektor publik, pendidikan, maupun industri swasta.

Secara umum, literatur yang dianalisis menunjukkan bahwa terdapat tiga pola besar dalam kajian yang berkembang. Pertama, penelitian yang berfokus pada kepemimpinan adaptif sebagai variabel independen yang memengaruhi kinerja organisasi, inovasi, dan perubahan budaya organisasi. Kedua, penelitian yang berfokus pada kelincahan organisasi sebagai outcome dari kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan teknologi dan pasar. Ketiga, penelitian yang mengintegrasikan transformasi digital sebagai konteks yang memperkuat kebutuhan akan kepemimpinan adaptif dan *organizational agility*.

Dalam konteks Indonesia, sebagian besar penelitian yang ditemukan dalam jurnal SINTA menunjukkan bahwa kepemimpinan masih sering dikaji dalam perspektif transformasional dan transaksional, sementara kajian tentang kepemimpinan adaptif masih relatif terbatas. Namun demikian, tren penelitian terbaru menunjukkan adanya pergeseran fokus menuju kepemimpinan yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan berbasis pembelajaran organisasi.

##### **Pemetaan Tema Literatur (*Thematic Mapping*)**

Hasil analisis tematik terhadap literatur menunjukkan adanya lima tema utama yang muncul secara konsisten dalam penelitian terkait kepemimpinan adaptif dan kelincahan organisasi.

##### ***Kepemimpinan Adaptif sebagai Penggerak Perubahan Organisasi***

Tema pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif diposisikan sebagai faktor kunci dalam mendorong perubahan organisasi. Berbagai studi menunjukkan bahwa pemimpin adaptif memiliki kemampuan untuk memfasilitasi perubahan yang kompleks melalui pendekatan kolaboratif dan berbasis pembelajaran.

Penelitian dalam Jurnal Aplikasi Manajemen (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan organisasi dalam melakukan inovasi. Hal ini disebabkan oleh kemampuan pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap ide baru dan eksperimen.

Selain itu, penelitian lain dalam Jurnal Bisnis dan Manajemen (2022) menemukan bahwa kepemimpinan adaptif meningkatkan komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa peran pemimpin tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga emosional dan kultural dalam membentuk kesiapan organisasi menghadapi perubahan.

### ***Organizational agility sebagai Outcome Strategis***

Tema kedua dalam literatur menunjukkan bahwa kelincahan organisasi sering diposisikan sebagai outcome utama dari kemampuan organisasi dalam beradaptasi. Organisasi yang memiliki tingkat agility tinggi mampu merespons perubahan pasar dan teknologi dengan lebih cepat dibandingkan organisasi yang bersifat birokratis.

Sambamurthy et al. (2003) menekankan bahwa *organizational agility* merupakan kombinasi dari fleksibilitas teknologi informasi, proses bisnis, dan struktur organisasi. Dalam literatur SINTA, konsep ini sering dikaitkan dengan kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan sistem digital secara efektif.

Beberapa penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki sistem digital yang terintegrasi cenderung memiliki tingkat responsivitas yang lebih tinggi terhadap perubahan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi menjadi enabler penting dalam membentuk kelincahan organisasi, tetapi bukan satu-satunya faktor penentu.

### ***Transformasi Digital sebagai Konteks Dinamis***

Tema ketiga menunjukkan bahwa transformasi digital menjadi konteks utama yang mendorong perubahan organisasi. Transformasi digital tidak hanya mengubah proses bisnis, tetapi juga mengubah struktur organisasi dan pola interaksi antar individu di dalam organisasi.

Vial (2019) menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan proses perubahan organisasi yang bersifat multidimensi. Dalam literatur nasional, transformasi digital sering dikaitkan dengan peningkatan efisiensi operasional dan pelayanan publik.

Namun, banyak studi menunjukkan bahwa transformasi digital sering gagal bukan karena teknologi, tetapi karena kurangnya kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan. Resistensi terhadap perubahan dan kurangnya kepemimpinan yang adaptif menjadi faktor utama kegagalan transformasi digital.

### ***Dynamic capabilities* sebagai Jembatan Konseptual**

Tema keempat menunjukkan bahwa *dynamic capabilities* berperan sebagai jembatan antara kepemimpinan adaptif dan kelincahan organisasi. Teece (2007) menjelaskan bahwa *dynamic capabilities* mencakup kemampuan sensing, seizing, dan reconfiguring.

Dalam literatur yang dianalisis, *dynamic capabilities* sering digunakan untuk menjelaskan bagaimana organisasi mampu mengubah sumber daya mereka agar sesuai dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan adaptif berperan dalam memperkuat kemampuan ini melalui pengambilan keputusan yang fleksibel dan berbasis kolaborasi.

Penelitian dalam jurnal nasional menunjukkan bahwa organisasi dengan kemampuan *dynamic capabilities* yang tinggi cenderung lebih inovatif dan lebih cepat dalam merespons perubahan pasar.

### ***Organizational learning* sebagai Mekanisme Internal**

Tema kelima menunjukkan bahwa *organizational learning* menjadi mekanisme penting dalam menghubungkan kepemimpinan adaptif dengan kelincahan organisasi. Argyris dan Schön (1978) menekankan bahwa organisasi yang mampu belajar secara berkelanjutan akan lebih adaptif dalam menghadapi perubahan.

Dalam literatur SINTA, *organizational learning* sering dikaitkan dengan peningkatan kompetensi karyawan dan kemampuan organisasi dalam berinovasi. Pemimpin adaptif berperan dalam menciptakan budaya belajar yang mendorong pertukaran pengetahuan dan refleksi kritis.

### **Pola Hubungan Antar Variabel**

Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan adaptif, *organizational learning*, *dynamic capabilities*, dan *organizational agility* bersifat bertingkat (hierarkis dan sistemik), bukan hubungan langsung yang sederhana.

Kepemimpinan adaptif berperan sebagai faktor awal yang memengaruhi *organizational learning*. *Organizational learning* kemudian memperkuat *dynamic capabilities* organisasi. Selanjutnya, *dynamic capabilities* menjadi faktor yang secara langsung meningkatkan kelincahan organisasi.

Dengan demikian, model hubungan yang terbentuk adalah:

**Kepemimpinan Adaptif → *Organizational learning* → *Dynamic capabilities* → *Organizational agility***

Model ini menunjukkan bahwa kelincahan organisasi merupakan hasil dari proses berlapis yang melibatkan aspek kepemimpinan, pembelajaran, dan kapabilitas organisasi.

## Gap Penelitian

Hasil literatur juga menunjukkan adanya beberapa kesenjangan penelitian yang signifikan. Pertama, masih terbatasnya penelitian yang secara spesifik mengkaji kepemimpinan adaptif dalam konteks organisasi Indonesia. Kedua, sebagian besar penelitian masih berfokus pada kepemimpinan transformasional, bukan kepemimpinan adaptif.

Ketiga, masih sedikit penelitian yang mengintegrasikan transformasi digital, kepemimpinan adaptif, dan *organizational agility* dalam satu model konseptual yang utuh. Keempat, masih terbatasnya penelitian yang menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* dalam konteks SINTA untuk topik ini.

## Pembahasan Temuan Literatur secara Integratif

Hasil sintesis literatur pada bagian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kelincahan organisasi tidak bersifat linier, melainkan bersifat sistemik dan bertahap melalui beberapa mekanisme perantara. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa dalam konteks organisasi modern yang berada dalam lingkungan digital yang dinamis, perubahan organisasi tidak dapat dipahami hanya melalui hubungan kausal sederhana, tetapi harus dilihat sebagai suatu sistem yang saling terhubung antara kepemimpinan, pembelajaran organisasi, kapabilitas dinamis, dan respons organisasi terhadap perubahan.

Kepemimpinan adaptif dalam konteks ini berperan sebagai katalis utama yang menggerakkan proses perubahan organisasi. Pemimpin adaptif tidak hanya memberikan arahan strategis, tetapi juga menciptakan ruang pembelajaran kolektif yang memungkinkan individu dalam organisasi untuk memahami kompleksitas perubahan. Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009) menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif berfokus pada kemampuan untuk membantu organisasi “bertahan dalam ketidakpastian” dengan cara mengembangkan kapasitas adaptasi internal.

Dalam konteks organisasi digital, peran ini menjadi semakin penting karena perubahan tidak lagi bersifat gradual, melainkan disruptif. Organisasi tidak hanya dihadapkan pada perubahan teknologi, tetapi juga perubahan perilaku konsumen, struktur pasar, dan pola kompetisi yang semakin tidak stabil. Oleh karena itu, pemimpin adaptif harus mampu mengelola ketidakpastian ini dengan pendekatan yang fleksibel dan berbasis pembelajaran.

## Integrasi Kepemimpinan Adaptif dan *Organizational learning*

Salah satu temuan penting dari kajian literatur adalah bahwa kepemimpinan adaptif memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational learning*. *Organizational learning*

dalam hal ini berfungsi sebagai mekanisme internal yang menjembatani antara kepemimpinan dan kelincahan organisasi.

Argyris dan Schön (1978) menjelaskan bahwa organisasi yang mampu melakukan double-loop learning akan lebih mampu bertahan dalam lingkungan yang berubah. Dalam konteks ini, pemimpin adaptif berperan dalam mendorong organisasi untuk tidak hanya memperbaiki kesalahan operasional (single-loop learning), tetapi juga mempertanyakan asumsi dasar yang mendasari kebijakan dan tindakan organisasi.

Penelitian dalam jurnal nasional seperti Jurnal Bisnis dan Manajemen menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat pembelajaran yang tinggi cenderung lebih inovatif dan lebih cepat dalam merespons perubahan lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational learning* bukan hanya proses administratif, tetapi merupakan proses strategis yang menentukan kemampuan adaptasi organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif tidak bekerja secara langsung terhadap kelincahan organisasi, tetapi terlebih dahulu membangun kapasitas pembelajaran organisasi sebagai fondasi utama adaptasi.

### **Peran *Dynamic capabilities* sebagai Mekanisme Penghubung**

Temuan literatur juga menunjukkan bahwa *dynamic capabilities* memainkan peran penting sebagai mekanisme penghubung antara *organizational learning* dan *organizational agility*. Teece (2007) menjelaskan bahwa *dynamic capabilities* terdiri dari tiga elemen utama, yaitu sensing, seizing, dan reconfiguring.

Sensing mengacu pada kemampuan organisasi untuk mendeteksi perubahan lingkungan eksternal, termasuk perubahan teknologi dan kebutuhan pelanggan. Seizing mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengambil keputusan strategis dalam merespons peluang tersebut. Sementara reconfiguring mengacu pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan struktur, proses, dan sumber daya agar sesuai dengan perubahan lingkungan.

Dalam konteks kepemimpinan adaptif, ketiga elemen ini diperkuat melalui kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi yang efektif, mendorong kolaborasi, serta menciptakan budaya organisasi yang fleksibel. Pemimpin adaptif membantu organisasi dalam mempercepat proses sensing dengan meningkatkan sensitivitas terhadap perubahan lingkungan. Mereka juga mempercepat proses seizing melalui pengambilan keputusan yang kolaboratif dan adaptif. Selain itu, mereka memperkuat *reconfiguring* melalui perubahan struktur organisasi yang lebih fleksibel dan berbasis tim.

Penelitian dalam literatur internasional menunjukkan bahwa organisasi dengan *dynamic capabilities* yang kuat cenderung lebih mampu bertahan dalam lingkungan yang tidak

stabil. Dalam konteks Indonesia, penelitian serupa juga menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan dan budaya organisasi.

### **Transformasi Digital sebagai Faktor Kontekstual Utama**

Transformasi digital dalam penelitian ini tidak hanya diposisikan sebagai latar belakang, tetapi sebagai faktor kontekstual utama yang mempercepat kebutuhan akan kepemimpinan adaptif dan kelincahan organisasi. Vial (2019) menegaskan bahwa transformasi digital menciptakan perubahan fundamental dalam struktur organisasi, proses bisnis, dan model penciptaan nilai.

Dalam literatur yang dianalisis, transformasi digital sering dikaitkan dengan peningkatan efisiensi operasional, peningkatan layanan pelanggan, serta inovasi model bisnis. Namun demikian, banyak penelitian juga menunjukkan bahwa transformasi digital sering gagal karena organisasi tidak memiliki kapasitas adaptasi yang memadai.

Kegagalan ini sering kali disebabkan oleh resistensi terhadap perubahan, kurangnya pemahaman teknologi, serta lemahnya kepemimpinan dalam mengelola proses transformasi. Oleh karena itu, transformasi digital tidak dapat dipahami hanya sebagai isu teknologi, tetapi juga sebagai isu manajemen perubahan dan kepemimpinan.

### **Model Konseptual Final Penelitian**

Berdasarkan integrasi temuan literatur, penelitian ini mengusulkan model konseptual final sebagai berikut:

**Kepemimpinan Adaptif** → *Organizational learning* → *Dynamic capabilities* → *Organizational agility*

Model ini menunjukkan bahwa kelincahan organisasi merupakan hasil dari proses bertingkat yang dimulai dari kepemimpinan adaptif, kemudian diperkuat oleh *organizational learning*, yang selanjutnya membentuk *dynamic capabilities*, dan akhirnya menghasilkan *organizational agility*.

Model ini juga menunjukkan bahwa transformasi digital berperan sebagai konteks eksternal yang mempercepat kebutuhan akan seluruh proses tersebut.

### **Implikasi Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan literatur manajemen strategis, khususnya dalam mengintegrasikan konsep kepemimpinan adaptif dengan *organizational agility*. Sebagian besar literatur sebelumnya masih memisahkan kedua konsep ini atau menghubungkannya secara langsung tanpa mempertimbangkan mekanisme mediasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kelincahan organisasi bersifat tidak langsung, melainkan dimediasi oleh *organizational learning* dan *dynamic capabilities*. Temuan ini memperkaya teori *dynamic capabilities* dengan memasukkan peran kepemimpinan sebagai faktor penggerak utama.

### **Implikasi Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang ingin meningkatkan kelincahan dalam menghadapi transformasi digital perlu berfokus pada pengembangan kepemimpinan adaptif. Organisasi tidak cukup hanya berinvestasi pada teknologi digital, tetapi juga harus mengembangkan kapasitas kepemimpinan yang mampu mengelola perubahan.

Selain itu, organisasi juga perlu membangun budaya pembelajaran yang kuat agar *organizational learning* dapat berkembang secara optimal. Tanpa budaya pembelajaran, organisasi akan kesulitan mengembangkan *dynamic capabilities* yang diperlukan untuk mencapai kelincahan organisasi.

### **Novelty Penelitian**

Novelty dari penelitian ini terletak pada integrasi empat konsep utama, yaitu kepemimpinan adaptif, *organizational learning*, *dynamic capabilities*, dan *organizational agility* dalam satu model konseptual terpadu. Selain itu, penelitian ini menempatkan transformasi digital sebagai konteks utama yang memperkuat urgensi hubungan antar variabel tersebut.

Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung mengkaji hubungan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi secara langsung, sedangkan penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut bersifat tidak langsung dan melalui beberapa mekanisme organisasi yang kompleks.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dilakukan secara sistematis terhadap berbagai jurnal nasional terakreditasi dan literatur internasional, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk kelincahan organisasi di era transformasi digital. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, tidak pasti, dan kompleks, organisasi tidak lagi dapat mengandalkan pendekatan manajemen tradisional yang bersifat hierarkis dan kaku, melainkan membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan berbasis pembelajaran.

Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif tidak berpengaruh secara langsung dan sederhana terhadap kelincahan organisasi, tetapi melalui mekanisme yang lebih kompleks dan bertahap. Mekanisme tersebut dimulai dari kemampuan kepemimpinan adaptif dalam mendorong *organizational learning*, yang kemudian memperkuat *dynamic capabilities* organisasi, sebelum akhirnya menghasilkan *organizational agility*. Dengan demikian, hubungan antar variabel dalam penelitian ini bersifat sistemik dan tidak linier.

*Organizational learning* terbukti menjadi fondasi penting dalam proses adaptasi organisasi. Melalui pembelajaran organisasi, individu dan kelompok dalam organisasi mampu mengembangkan kemampuan untuk memahami perubahan, mengevaluasi asumsi lama, serta menciptakan cara kerja baru yang lebih relevan dengan tuntutan lingkungan digital. Kepemimpinan adaptif memainkan peran kunci dalam menciptakan budaya pembelajaran ini melalui pendekatan yang mendorong dialog, refleksi, dan keterbukaan terhadap perubahan.

Selanjutnya, *dynamic capabilities* berperan sebagai mekanisme penghubung yang memungkinkan organisasi untuk mengubah pengetahuan menjadi tindakan strategis. Kemampuan sensing, seizing, dan *reconfiguring* menjadi elemen penting dalam memastikan bahwa organisasi tidak hanya mampu mengenali perubahan, tetapi juga mampu merespons dan menyesuaikan diri secara efektif terhadap perubahan tersebut. Dalam konteks ini, kepemimpinan adaptif memperkuat kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya secara fleksibel dan responsif.

Kelincahan organisasi (*organizational agility*) sebagai outcome akhir menunjukkan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan secara cepat, efektif, dan berkelanjutan. Organisasi yang memiliki tingkat agility tinggi mampu menyesuaikan strategi bisnis, proses operasional, serta struktur organisasi secara dinamis sesuai dengan perubahan teknologi dan kebutuhan pasar. Hal ini menjadi sangat penting dalam era transformasi digital yang ditandai oleh perubahan yang cepat dan disruptif.

Selain itu, penelitian ini juga menegaskan bahwa transformasi digital bukan hanya sekadar fenomena teknologi, tetapi merupakan konteks strategis yang mempercepat kebutuhan organisasi untuk menjadi lebih adaptif dan agile. Teknologi digital seperti *artificial intelligence*, big data, *cloud computing*, dan *Internet of Things* telah mengubah cara organisasi beroperasi secara fundamental. Namun, keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kesiapan kepemimpinan dan kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan organisasi dalam era transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh faktor teknologi, tetapi juga oleh kualitas

kepemimpinan dan kemampuan organisasi dalam belajar dan beradaptasi. Kepemimpinan adaptif menjadi faktor kunci yang mendorong proses tersebut secara berkelanjutan.

### **Saran**

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan baik untuk pengembangan teori maupun untuk praktik organisasi.

Secara teoritis, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model empiris yang menguji secara langsung hubungan antara kepemimpinan adaptif, *organizational learning*, *dynamic capabilities*, dan *organizational agility*. Penelitian ini masih bersifat konseptual berbasis literatur, sehingga diperlukan validasi empiris menggunakan pendekatan kuantitatif maupun mixed methods untuk memperkuat generalisasi temuan.

Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat mengeksplorasi variabel lain yang berpotensi memengaruhi hubungan antar variabel utama, seperti budaya organisasi digital, digital literacy, dan inovasi teknologi. Variabel-variabel tersebut diduga dapat memperkuat atau bahkan memoderasi hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kelincahan organisasi.

Penelitian di masa depan juga disarankan untuk menggunakan konteks industri yang lebih spesifik, seperti sektor pendidikan, perbankan, kesehatan, atau sektor publik, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai implementasi kepemimpinan adaptif dalam konteks yang berbeda. Hal ini penting karena setiap sektor memiliki karakteristik dan tantangan transformasi digital yang berbeda-beda.

Dari sisi praktis, organisasi disarankan untuk lebih fokus pada pengembangan kepemimpinan adaptif dalam menghadapi era transformasi digital. Pengembangan ini dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan, coaching, serta penguatan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Organisasi tidak cukup hanya berinvestasi pada teknologi, tetapi juga harus memastikan bahwa sumber daya manusia, khususnya para pemimpin, memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan secara efektif.

Selain itu, organisasi juga perlu membangun sistem pembelajaran organisasi yang kuat untuk mendukung proses adaptasi. Sistem ini harus memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan secara terbuka, refleksi kritis terhadap praktik yang ada, serta inovasi berkelanjutan. Dengan demikian, *organizational learning* dapat berfungsi sebagai fondasi utama dalam membangun *dynamic capabilities* organisasi.

Organisasi juga disarankan untuk memperkuat kemampuan sensing, seizing, dan *reconfiguring* dalam menghadapi perubahan lingkungan digital. Hal ini dapat dilakukan melalui pemanfaatan teknologi informasi yang terintegrasi, pengambilan keputusan berbasis data, serta struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif.

Pada akhirnya, organisasi yang mampu mengintegrasikan kepemimpinan adaptif, *organizational learning*, dan *dynamic capabilities* akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat dalam menghadapi tantangan transformasi digital. Kelincahan organisasi bukan hanya menjadi keunggulan tambahan, tetapi telah menjadi kebutuhan fundamental untuk bertahan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Jurnal Aplikasi Manajemen*. (2021). Pengaruh kepemimpinan terhadap inovasi organisasi pada era digital. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(3), 450–462.
- Jurnal Aplikasi Manajemen*. (2022). Kepemimpinan adaptif dan perubahan organisasi dalam lingkungan bisnis dinamis. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(1), 112–125.
- Jurnal Bisnis dan Manajemen*. (2022). Organizational learning sebagai determinan kinerja organisasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 9(2), 201–215.
- Jurnal Manajemen Indonesia*. (2022). Transformasi digital dan tantangan kepemimpinan organisasi modern. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(4), 301–315.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.