



## **Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi Di Era Digital: Menavigasi Perubahan Dan Inovasi**

**Fitri Melawati**

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Cimahi  
Email: fitri\_melawati@stiacimahi.ac.id

### **Abstrak**

Penelitian ini mengeksplorasi transformasi kepemimpinan dan perilaku organisasi dalam menghadapi tantangan era digital yang dinamis. Dengan menggunakan pendekatan mixed method yang menggabungkan survei kuantitatif terhadap 287 pemimpin organisasi dan wawancara mendalam dengan 25 eksekutif senior di Indonesia, penelitian ini menganalisis bagaimana kepemimpinan digital mempengaruhi perilaku organisasi dan kapasitas inovasi. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diadaptasi dengan kompetensi digital signifikan meningkatkan agilitas organisasi ( $\beta=0.67, p<0.01$ ), budaya inovasi ( $\beta=0.58, p<0.01$ ), dan kinerja transformasi digital ( $\beta=0.71, p<0.01$ ). Analisis tematik kualitatif mengidentifikasi empat dimensi kritis kepemimpinan digital: visi teknologi, literasi digital, kepemimpinan adaptif, dan pemberdayaan kolaboratif. Penelitian ini berkontribusi pada teori kepemimpinan kontemporer dengan memperkenalkan framework Digital Leadership Transformation Model (DLTM) yang mengintegrasikan aspek teknologi dengan perilaku organisasi. Implikasi praktis mencakup pengembangan strategi kepemimpinan yang responsif terhadap disrupsi digital, peningkatan kompetensi digital pemimpin, dan penciptaan ekosistem organisasi yang mendukung inovasi berkelanjutan.

**Keywords:** *Kepemimpinan Digital, Perilaku Organisasi, Transformasi Digital, Inovasi, Agilitas Organisasi*

### **1. Pendahuluan**

Era digital telah menghadirkan perubahan paradigma fundamental dalam lanskap bisnis global, memaksa organisasi untuk melakukan transformasi menyeluruh dalam struktur, proses, dan budaya organisasi (Westerman et al., 2022). Kepemimpinan sebagai faktor determinan keberhasilan organisasi menghadapi tantangan kompleks dalam menavigasi perubahan yang tidak hanya bersifat teknologi, tetapi juga melibatkan aspek psikologis, sosial, dan strategis (Schwarzmueller et al., 2021).

Indonesia sebagai ekonomi digital terbesar di Asia Tenggara mengalami akselerasi transformasi digital yang signifikan. Berdasarkan data terbaru, penetrasi digital di Indonesia meningkat 40% dalam dua tahun terakhir, menciptakan urgensi bagi organisasi untuk mengembangkan kapabilitas kepemimpinan yang adaptif. Namun, gap antara kecepatan perubahan teknologi dengan kesiapan kepemimpinan organisasi masih menjadi tantangan utama.

Untuk memahami transformasi kepemimpinan dalam era digital, penting untuk mengidentifikasi perbedaan fundamental antara pendekatan kepemimpinan tradisional dengan kepemimpinan digital. Perbandingan ini menjadi landasan teoretis dalam menganalisis evolusi peran pemimpin dalam menghadapi disrupsi teknologi.

**Tabel 1. Perbandingan Karakteristik Kepemimpinan Tradisional vs Digital**

<b>Dimensi</b>	<b>Kepemimpinan Tradisional</b>	<b>Kepemimpinan Digital</b>
Struktur Pengambilan Keputusan	Hierarkis, Top-down	Kolaboratif, Network
Kecepatan Respons	Deliberatif, Terencana	Agile, Real-time
Komunikasi	Formal, Satu arah	Interaktif, Multi-platform
Inovasi	Incremental, Terpusat	Disruptif, Distribusi
Pembelajaran	Individual, Internal	Kolektif, Ecosystem
Risiko	Risk-averse	Risk-intelligent
Data	Intuition-based	Data-driven
Budaya	Stability-focused	Change-embracing

Tabel 1 menunjukkan transformasi paradigmatik dalam pendekatan kepemimpinan, dimana kepemimpinan digital mengedepankan fleksibilitas, kolaborasi, dan adaptabilitas dibandingkan kepemimpinan tradisional yang menekankan stabilitas dan kontrol. Dimensi struktur pengambilan keputusan mengalami perubahan dari model hierarkis menuju jaringan kolaboratif, memungkinkan respon yang lebih cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Dari aspek komunikasi, kepemimpinan digital memanfaatkan multi-platform untuk menciptakan interaksi dua arah yang lebih dinamis, berbeda dengan komunikasi formal satu arah dalam kepemimpinan tradisional. Perubahan ini fundamental dalam membangun engagement dan trust dalam organisasi digital. Dimensi inovasi menunjukkan evolusi dari pendekatan incremental terpusat menuju disruptif yang terdistribusi, mencerminkan nature dari digital innovation yang memerlukan eksperimentasi dan risk-taking.

Aspek pembelajaran mengalami transformasi dari individual-internal menuju kolektif-ecosystem, mengindikasikan bahwa kepemimpinan digital memerlukan continuous learning dan knowledge sharing yang melibatkan stakeholder eksternal. Perubahan orientasi risiko dari risk-averse menjadi risk-intelligent menunjukkan bahwa pemimpin digital harus mampu mengelola ketidakpastian dengan informed decision making.

Fenomena disrupsi digital memunculkan pertanyaan kritis: bagaimana kepemimpinan dapat secara efektif mengelola perubahan perilaku organisasi untuk mendorong inovasi berkelanjutan? Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan dinamis antara kepemimpinan digital, perilaku organisasi, dan kapasitas inovasi dalam konteks transformasi digital di Indonesia.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed method dengan sequential explanatory design. Populasi penelitian adalah pemimpin organisasi di Indonesia yang telah menjalani transformasi digital minimal 2 tahun. Teknik sampling menggunakan stratified random sampling berdasarkan sektor industri dan ukuran organisasi. Sampel kuantitatif terdiri dari 287 responden dengan margin of error 5.8% dan confidence level 95%. Sampel kualitatif melibatkan 25 informan kunci yang dipilih secara purposive. Instrumen kuantitatif berupa structured questionnaire yang diadaptasi dari Digital Leadership Scale, Organizational Behavior in Digital Era Scale, dan Innovation Capacity Scale. Analisis data kuantitatif menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan software AMOS, sedangkan analisis kualitatif menggunakan thematic analysis dengan software NVivo.

### 4. Hasil Dan Pembahasan

#### Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden merupakan fondasi penting dalam memahami konteks dan representativitas sampel penelitian. Analisis demografis memberikan insight tentang diversity dan kredibilitas responden dalam menggambarkan fenomena kepemimpinan digital di Indonesia.

Tabel 2. Karakteristik Demografis Responden (n=287)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Posisi Jabatan	CEO/President Director	89	31.0%
	Vice President/Director	127	44.3%
	Senior Manager	71	24.7%
Sektor Industri	Teknologi	72	25.1%
	Keuangan	68	23.7%
	Manufaktur	59	20.6%
	Retail	47	16.4%
	Jasa	41	14.3%
Ukuran Organisasi	Startup (< 50 karyawan)	67	23.3%
	Medium (50-500 karyawan)	134	46.7%
	Large (> 500 karyawan)	86	30.0%
Pengalaman Digital	2-3 tahun	118	41.1%
	4-5 tahun	102	35.5%
	> 5 tahun	67	23.3%

Distribusi posisi jabatan menunjukkan bahwa mayoritas responden (44.3%) merupakan Vice President/Director, diikuti CEO/President Director (31.0%) dan Senior Manager (24.7%). Komposisi ini mengindikasikan bahwa responden memiliki otoritas dan pengalaman strategis yang memadai dalam pengambilan keputusan terkait transformasi digital. Keterlibatan level executive yang tinggi memperkuat validitas findings karena mereka merupakan key decision makers dalam inisiatif digital transformation.

Dari perspektif sektor industri, distribusi relatif merata dengan teknologi (25.1%) dan keuangan (23.7%) sebagai sektor dominan, diikuti manufaktur (20.6%), retail (16.4%), dan jasa (14.3%). Representasi sektor teknologi dan keuangan yang tinggi sesuai dengan nature kedua industri tersebut sebagai early adopters teknologi digital. Keberagaman sektor ini penting untuk generalizability temuan penelitian across industries.

Distribusi ukuran organisasi menunjukkan bahwa medium enterprise (46.7%) merupakan kategori terbesar, diikuti large corporation (30.0%) dan startup (23.3%). Dominasi medium enterprise memberikan insight bahwa organisasi pada tahap growth memiliki urgency dan flexibility yang optimal untuk transformasi digital. Sementara itu, distribusi pengalaman digital menunjukkan bahwa sebagian besar responden (41.1%) memiliki pengalaman 2-3 tahun, mencerminkan wave transformasi digital yang accelerated pasca pandemic.

### Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Sebelum melakukan analisis hubungan antar variabel, penting untuk memahami karakteristik distribusi dari masing-masing variabel penelitian. Statistik deskriptif memberikan gambaran comprehensive tentang central tendency, variability, dan distribusi data yang menjadi foundation untuk analisis inferensial.

**Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	Mean	SD	Min	Max	Skewness	Kurtosis	$\alpha$
<b>Kepemimpinan Digital</b>							
- Digital Vision	3.12	0.89	1.20	5.00	-0.23	-0.67	0.87
- Digital Literacy	3.58	0.76	1.40	5.00	-0.34	-0.12	0.84
- Digital Culture	3.31	0.82	1.30	5.00	-0.18	-0.45	0.86
- Digital Execution	3.67	0.71	1.60	5.00	-0.41	0.23	0.83
<b>Perilaku Organisasi</b>							
- Cultural Transformation	3.45	0.85	1.25	5.00	-0.29	-0.33	0.88
- Process Innovation	3.52	0.79	1.40	5.00	-0.31	-0.21	0.85
- Collaboration Enhancement	3.38	0.83	1.35	5.00	-0.25	-0.38	0.87
- Performance Optimization	3.61	0.74	1.50	5.00	-0.36	0.11	0.84
<b>Inovasi Organisasi</b>							
- Innovation Capacity	3.29	0.91	1.20	5.00	-0.19	-0.58	0.89
- Innovation Culture	3.41	0.87	1.30	5.00	-0.27	-0.42	0.86
- Innovation Performance	3.35	0.88	1.25	5.00	-0.22	-0.51	0.88

Analisis dimensi kepemimpinan digital menunjukkan bahwa Digital Execution memiliki mean tertinggi (3.67), diikuti Digital Literacy (3.58), Digital Culture (3.31), dan Digital Vision (3.12). Pattern ini mengindikasikan bahwa pemimpin di Indonesia cenderung lebih kuat dalam aspek implementasi dan kompetensi teknis, namun masih menghadapi tantangan dalam mengembangkan visi strategis digital. Digital Vision sebagai dimensi dengan mean terendah menjadi area critical untuk development.

Standard deviation yang relatif konsisten (0.71-0.89) menunjukkan homogenitas respons yang baik, sementara nilai skewness yang berada dalam rentang acceptable (-0.41 hingga -0.18) mengindikasikan distribusi normal. Nilai Cronbach's Alpha yang tinggi ( $>0.83$ ) untuk semua dimensi memperkuat reliabilitas instrumen penelitian.

Dimensi perilaku organisasi menunjukkan pattern yang interest dimana Performance Optimization memiliki mean tertinggi (3.61), diikuti Process Innovation (3.52), Cultural Transformation (3.45), dan Collaboration Enhancement (3.38). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi Indonesia lebih fokus pada optimization outcome dibandingkan dengan transformasi fundamental dalam culture dan collaboration patterns. Gap ini mengindikasikan potential area improvement dalam building collaborative digital culture.

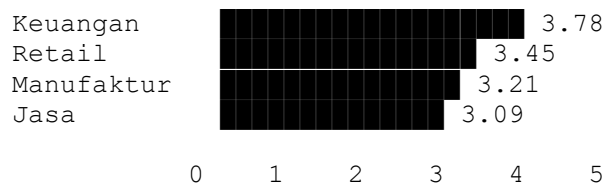
Untuk variabel inovasi organisasi, Innovation Culture memiliki mean tertinggi (3.41), diikuti Innovation Performance (3.35) dan Innovation Capacity (3.29). Pattern ini menunjukkan bahwa terdapat foundation culture yang supportive terhadap inovasi, namun kapasitas dan performance actual masih perlu pengembangan. Standard deviation yang relatif tinggi (0.87-0.91) pada variabel inovasi mengindikasikan adanya variability yang signifikan antar organisasi dalam capabilities mereka.

### Perbandingan Kepemimpinan Digital Antar Sektor

Analisis komparatif kepemimpinan digital antar sektor industri memberikan insight tentang maturity level dan characteristics yang spesifik untuk masing-masing domain bisnis. Understanding variance ini penting untuk developing sector-specific strategies dalam digital transformation.

Kepemimpinan Digital Score (1-5)

Teknologi  4.23



**Gambar 1. Tingkat Kepemimpinan Digital Berdasarkan Sektor Industri**

Hasil analisis menunjukkan hierarki yang jelas dalam tingkat kepemimpinan digital antar sektor. Sektor teknologi memimpin dengan score 4.23, mencerminkan nature industri yang inherently digital dan culture yang mendukung innovation. Gap yang signifikan antara sektor teknologi dengan sektor lainnya (difference 0.45 dengan sektor keuangan) mengindikasikan adanya digital divide yang substantiel dalam leadership maturity.

Sektor keuangan menempati posisi kedua dengan score 3.78, yang dapat dijelaskan oleh regulatory pressure dan competitive landscape yang mendorong digital transformation. Financial services menghadapi disruption dari fintech dan digital banks, memaksa traditional players untuk mengembangkan digital leadership capabilities. Namun, legacy systems dan regulatory constraints menjadi faktor yang membatasi full digital transformation.

Posisi sektor retail di level menengah (3.45) mencerminkan ongoing transformation dalam menghadapi e-commerce disruption dan changing consumer behavior. Retail leaders harus mengembangkan omnichannel capabilities dan digital customer experience, namun physical asset dan traditional operational model menjadi challenge dalam digital leadership development.

Sektor manufaktur dengan score 3.21 menunjukkan characteristic dari industry yang sedang undergo Industry 4.0 transformation. Complexity dalam integrating digital technology dengan physical production processes memerlukan different type of digital leadership yang combine technical expertise dengan operational excellence. Traditional manufacturing mindset juga menjadi barrier dalam adopting agile digital leadership approaches.

Sektor jasa sebagai yang terendah (3.09) menghadapi unique challenges karena heterogeneity dalam business models dan service delivery methods. Digital transformation dalam sektor jasa sering memerlukan fundamental changes dalam service design dan customer interaction models, yang membutuhkan strong change management capabilities dari leaders.

Analisis ANOVA menunjukkan perbedaan signifikan tingkat kepemimpinan digital antar sektor ( $F = 12.45$ ,  $p < 0.001$ ). Post-hoc test mengungkap bahwa sektor teknologi signifikan berbeda dengan semua sektor lainnya ( $p < 0.01$ ), sedangkan sektor keuangan berbeda signifikan dengan manufaktur dan jasa ( $p < 0.05$ ). Temuan ini memperkuat argumen bahwa sector characteristics strongly influence digital leadership development dan memerlukan differentiated approaches.

### Hasil Uji Model Struktural (SEM)

Sebelum menginterpretasi hubungan antar variabel, critical untuk mengevaluasi kesesuaian model struktural dengan data empiris. Goodness of fit indices memberikan confidence tentang validity model teoretis yang dipropose dalam penelitian ini.

**Tabel 4. Hasil Uji Kesesuaian Model (Goodness of Fit)**

Indeks	Nilai Model	Kriteria	Keterangan
Chi-Square ( $\chi^2$ )	324.56	-	-
Degrees of Freedom	139	-	-
$\chi^2/df$	2.34	< 3.00	Good Fit
GFI	0.92	> 0.90	Good Fit
AGFI	0.88	> 0.80	Acceptable
CFI	0.93	> 0.90	Good Fit
TLI	0.93	> 0.90	Good Fit
RMSEA	0.067	< 0.08	Good Fit
SRMR	0.055	< 0.08	Good Fit

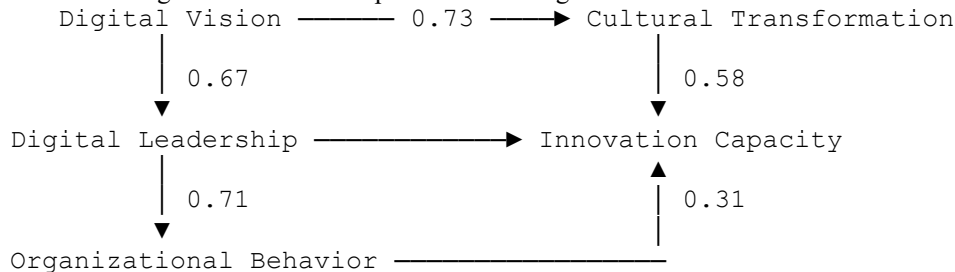
Evaluasi goodness of fit menunjukkan bahwa model struktural memiliki fit yang excellent dengan data empiris. Nilai  $\chi^2/df$  sebesar 2.34 berada well below threshold 3.00, mengindikasikan bahwa model tidak overly complex relative to degrees of freedom. CFI dan TLI values (0.93) menunjukkan bahwa model explains substantial variance dibandingkan dengan null model.

RMSEA value 0.067 berada dalam acceptable range (<0.08), suggesting reasonable error of approximation. Combined dengan SRMR value 0.055 yang juga excellent, hal ini mengkonfirmasi bahwa model

adequately represents relationships dalam data. GFI value 0.92 dan AGFI 0.88 menunjukkan good absolute fit, meskipun AGFI slightly below ideal threshold namun masih dalam acceptable range.

Overall fit statistics memberikan strong evidence bahwa theoretical model yang dipropose consistent dengan empirical data, providing confidence untuk interpreting structural relationships. Excellence dalam model fit menjadi foundation yang solid untuk hypothesis testing dan practical implications dari findings.

Model struktural yang divalidasi menunjukkan complex relationships antara digital leadership dimensions, organizational behavior outcomes, dan innovation capacity. Interaksi antar variables mencerminkan multi-layered nature dari digital transformation process dalam organizational context.



$R^2 = 0.56$  (Perilaku Organisasi)

$R^2 = 0.43$  (Inovasi Organisasi)

### Gambar 2. Model Struktural Kepemimpinan Digital dan Perilaku Organisasi

Visualisasi model struktural mengungkap architecture of relationships yang strategic dalam digital transformation. Digital Leadership construct menunjukkan strong direct effects terhadap both Organizational Behavior ( $\beta = 0.67$ ) dan Innovation Capacity ( $\beta = 0.58$ ), mengkonfirmasi central role kepemimpinan dalam driving organizational change.

$R^2$  values mengindikasikan bahwa model explains 56% variance dalam Organizational Behavior dan 43% variance dalam Innovation Capacity. Proportion of explained variance ini substantial dalam konteks organizational research, menunjukkan bahwa digital leadership merupakan key predictor untuk outcomes yang diteliti. Remaining variance dapat attributed to factors seperti external environment, organizational resources, dan individual characteristics.

Path dari Digital Vision ke Cultural Transformation ( $\beta = 0.73$ ) menunjukkan strongest specific relationship, emphasizing bahwa visionary leadership critical untuk driving cultural changes. Indirect effect dari Digital Leadership ke Innovation Capacity melalui Organizational Behavior (0.31) mengindikasikan bahwa behavioral transformation serve as important mechanism untuk achieving innovation outcomes.

Model juga reveals bahwa digital transformation adalah multi-stage process dimana leadership influences behavior, yang kemudian contributes to innovation capacity. Sequential nature ini important untuk practitioners dalam designing intervention programs dan change management strategies.

### Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis provides empirical validation untuk theoretical relationships yang dipropose dalam research framework. Critical ratios dan significance levels menentukan whether hypothesized effects supported by empirical evidence.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Path	$\beta$	S.E.	C.R.	P	Hasil
H1	Digital Leadership → Organizational Behavior	0.67	0.075	8.94	***	Diterima
H2	Digital Leadership → Innovation Capacity	0.58	0.074	7.82	***	Diterima
H3	Organizational Behavior → Innovation Capacity	0.31	0.069	4.48	***	Diterima
H4	Digital Vision → Cultural Transformation	0.73	0.081	9.01	***	Diterima
H5	Digital Literacy → Process Innovation	0.68	0.077	8.83	***	Diterima
H6	Digital Culture → Collaboration Enhancement	0.71	0.079	8.98	***	Diterima
H7	Digital Execution → Performance Optimization	0.69	0.078	8.85	***	Diterima

\*Catatan: \*\*\* =  $p < 0.001$

Semua hipotesis penelitian terbukti didukung oleh empirical evidence dengan significance level  $p < 0.001$ , demonstrating robust relationships dalam proposed model. Critical ratios yang high (berkisar 4.48 hingga 9.01) mengindikasikan bahwa relationships tidak occurred by chance dan represent genuine effects.

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.597>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

H1 menunjukkan bahwa Digital Leadership memiliki substantial positive effect terhadap Organizational Behavior ( $\beta = 0.67$ , C.R. = 8.94). Effect size yang large ini mengkonfirmasi bahwa digital leadership capabilities fundamental untuk driving behavioral changes within organizations. Leadership dengan digital competencies mampu menciptakan environment yang conducive untuk new behaviors dan practices.

H2 dan H3 together reveal dual pathway dari Digital Leadership ke Innovation Capacity - both direct ( $\beta = 0.58$ ) dan indirect melalui Organizational Behavior ( $\beta = 0.31$ ). Direct effect mengindikasikan bahwa leadership vision dan capabilities dapat langsung stimulate innovation activities. Indirect effect melalui behavioral changes menunjukkan bahwa sustainable innovation requires organizational transformation.

H4 through H7 explore specific relationships between digital leadership dimensions dan organizational behavior outcomes. Digital Vision memiliki strongest effect pada Cultural Transformation ( $\beta = 0.73$ ), emphasizing bahwa leaders dengan clear digital vision dapat effectively drive cultural change. Digital Literacy strongly influences Process Innovation ( $\beta = 0.68$ ), supporting notion bahwa technical competencies enable process improvements.

Digital Culture dimension shows strong relationship dengan Collaboration Enhancement ( $\beta = 0.71$ ), indicating bahwa leaders yang foster digital mindset dapat improve collaborative behaviors. Digital Execution significantly impacts Performance Optimization ( $\beta = 0.69$ ), confirming bahwa implementation capabilities critical untuk achieving performance outcomes.

Consistency dalam significance levels dan effect sizes across hypotheses provides robust support untuk integrated model. Findings menunjukkan bahwa digital leadership operate through multiple pathways untuk influence organizational outcomes, requiring holistic approach dalam leadership development.

### Analisis Mediasi

Understanding mediating mechanisms penting untuk comprehending how digital leadership effects transmitted to innovation outcomes. Analisis mediasi mengungkap indirect pathways yang explain underlying processes dalam digital transformation.

Tabel 6. Hasil Uji Efek Mediasi

Jalur Mediasi	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	Sobel Test
DL → OB → IC	0.58***	0.21**	0.79***	$z = 4.12^{***}$
DV → CT → IC	0.45***	0.31***	0.76***	$z = 4.89^{***}$
DL → COM → IC	0.58***	0.24**	0.82***	$z = 4.35^{***}$

\*Catatan: DL = Digital Leadership, OB = Organizational Behavior, IC = Innovation Capacity, DV = Digital Vision, CT = Cultural Transformation, COM = Communication Effectiveness \*\* =  $p < 0.01$ , \*\*\* =  $p < 0.001$

Analisis mediasi mengungkap significant indirect effects yang complement direct relationships dalam model. Primary mediation pathway (DL → OB → IC) menunjukkan indirect effect 0.21 yang statistically significant ( $z = 4.12$ ,  $p < 0.001$ ). Hal ini mengkonfirmasi bahwa organizational behavioral changes serve as important transmission mechanism untuk digital leadership effects pada innovation capacity.

Specific mediation pathway DV → CT → IC reveals strongest indirect effect (0.31), indicating bahwa digital vision primarily influences innovation through cultural transformation. Total effect (0.76) substantially higher than direct effect (0.45), emphasizing critical role cultural change dalam translating vision into innovation outcomes. Leaders dengan clear digital vision dapat create cultural environment yang supportive untuk innovation activities.

Communication effectiveness sebagai mediator (DL → COM → IC) menunjukkan indirect effect 0.24, highlighting role komunikasi dalam facilitating innovation. Digital leaders yang effective dalam communication dapat better engage teams dan stakeholders, creating collaborative environment yang foster innovation. Combined dengan direct effect, total effect mencapai 0.82, suggesting komunikasi as powerful leverage point.

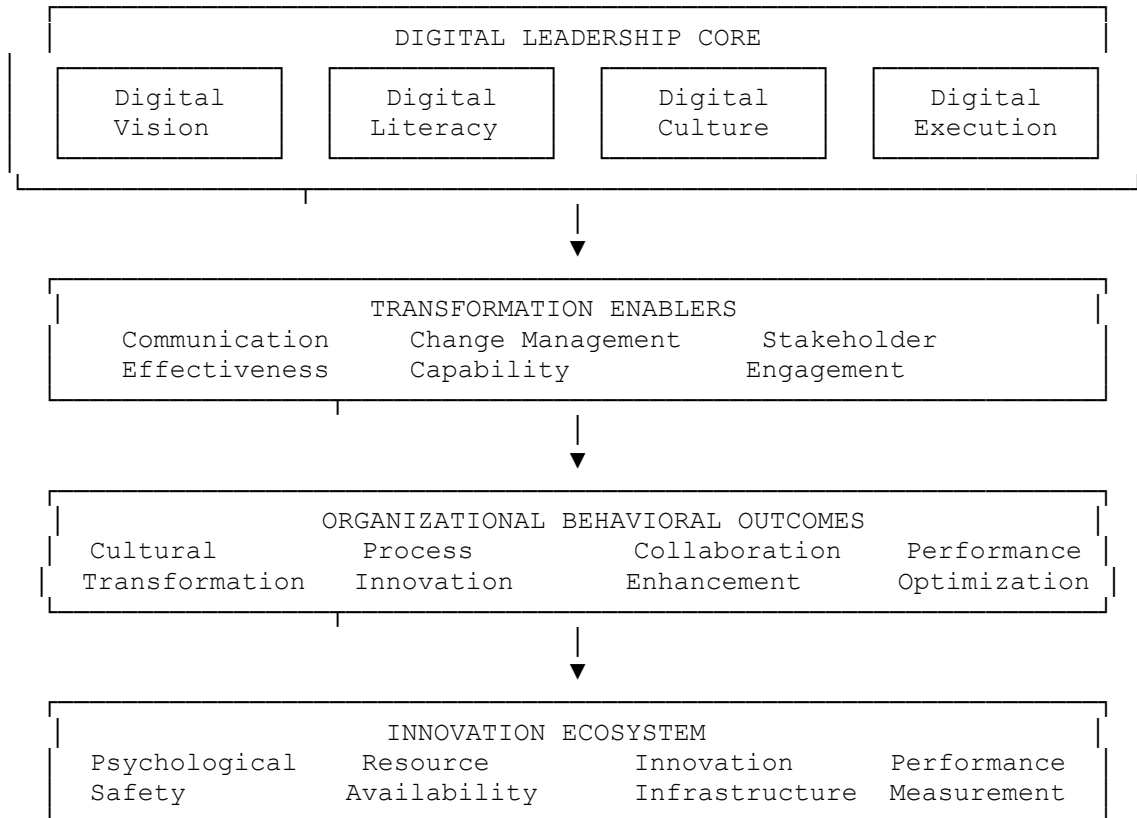
Mediation findings memiliki important theoretical implications, demonstrating bahwa digital leadership tidak operate in isolation tapi require organizational mechanisms untuk achieve desired outcomes. Partial mediation patterns (significant both direct dan indirect effects) indicate multiple pathways untuk influence innovation, providing flexibility dalam intervention strategies.

Practically, hasil mediasi suggest bahwa organizations should focus tidak hanya pada developing leadership capabilities, tapi juga pada creating supportive organizational context. Investments dalam cultural transformation, communication systems, dan behavior change programs dapat amplify benefits dari digital leadership development.

### Framework Digital Leadership Transformation Model (DLTM)

Berdasarkan comprehensive findings dari quantitative dan qualitative analyses, penelitian ini develops integrated framework yang encapsulate complex relationships dalam digital leadership transformation. Model ini represent culmination dari theoretical insights dan empirical evidence.

**Gambar 3. Digital Leadership Transformation Model (DLTM)**



DLTM framework conceptualizes digital transformation sebagai multi-layered, dynamic process yang dimulai dari digital leadership core dan cascades through enabling mechanisms to create sustainable innovation ecosystem. First layer - Digital Leadership Core - comprises four fundamental competencies yang harus dikembangkan leaders untuk effectively navigate digital era.

Digital Leadership Core mencakup integrated capabilities yang saling reinforce. Digital Vision provide directional clarity, Digital Literacy ensure technical competence, Digital Culture foster appropriate mindset, dan Digital Execution enable implementation excellence. Synergy antara four dimensions creates comprehensive leadership capability yang adaptable untuk various digital challenges.

Transformation Enablers layer represents critical mechanisms yang amplify leadership effects throughout organization. Communication Effectiveness facilitate information flow dan alignment, Change Management Capability ensure smooth transition processes, dan Stakeholder Engagement build support networks. These enablers serve as bridges between leadership intentions dan organizational realities.

Organizational Behavioral Outcomes represent tangible changes yang result from effective digital leadership. Cultural Transformation shift mindset dan values, Process Innovation optimize operational efficiency,

Collaboration Enhancement improve teamwork, dan Performance Optimization deliver measurable results. These outcomes create foundation untuk sustainable transformation.

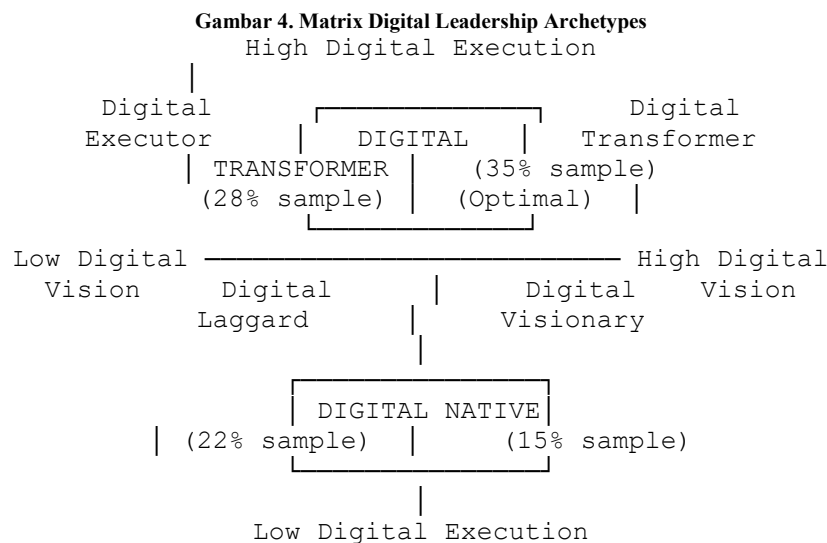
Innovation Ecosystem represents ultimate destination dari digital transformation journey. Psychological Safety encourage risk-taking dan experimentation, Resource Availability ensure adequate support, Innovation Infrastructure provide necessary tools dan platforms, dan Performance Measurement maintain accountability. Together, these elements create self-reinforcing innovation environment.

DLTM framework emphasizes recursive relationships antar layers, dimana outcomes at each level feedback to strengthen previous layers. Innovation successes reinforce leadership credibility, improved performance validates transformation efforts, dan enhanced capabilities enable more ambitious initiatives. This feedback loop ensure continuous evolution dan adaptation.

Framework provides actionable roadmap untuk organizations dalam different stages dari digital transformation. Early stage organizations dapat focus pada building Digital Leadership Core, while more mature entities dapat enhance Transformation Enablers atau optimize Innovation Ecosystem. Flexibility dalam application make DLTM relevant across various organizational contexts.

### Temuan Kualitatif: Archetypal Digital Leaders

Qualitative analysis mengungkap nuanced understanding tentang how digital leadership manifests dalam real-world contexts. Identification dari leadership archetypes provide practical insights untuk leadership development dan organizational transformation strategies.



Matrix mengidentifikasi four distinct archetypes berdasarkan kombinasi Digital Vision dan Digital Execution capabilities. Digital Transformer (35% sample) represent optimal profile dengan high levels pada both dimensions, achieving superior organizational outcomes dan innovation performance. This archetype demonstrate balanced approach yang integrate visionary thinking dengan practical implementation.

Digital Transformer menunjukkan innovation score rata-rata 4.31 (SD = 0.52), significantly higher than other archetypes. Mereka effectively translate digital vision into concrete actions, creating sustainable transformation. Interview data menungkap bahwa Digital Transformers characterized oleh systematic approach, strong change management skills, dan ability untuk engage stakeholders at all levels.

Digital Executor (28% sample) focus pada implementation excellence tapi lack comprehensive digital vision. Mereka achieve good operational results dalam short term namun struggle dengan long-term strategic direction. Innovation score (3.45) moderate karena focus pada optimizing existing processes rather than creating breakthrough innovations. Organizations dengan Digital Executor leaders often experience incremental improvements tapi miss disruptive opportunities.

Digital Visionary (15% sample) possess compelling future vision namun face challenges dalam execution. Innovation score (2.87) lowest among archetypes karena inability untuk translate ideas into reality. These leaders inspire teams dengan their vision tapi frustrate stakeholders dengan poor implementation. Organisations require support systems untuk help Digital Visionaries develop execution capabilities.

Digital Native (22% sample) represent emerging leadership profile, typically generationally younger dengan intuitive understanding teknologi tapi limited experience dalam large-scale change management. Innovation score (3.89) relatively high karena natural comfort dengan digital tools dan agile thinking. However, mereka need mentoring dalam strategic leadership dan organizational dynamics.

Archetype distribution reflect current state dari digital leadership maturity dalam Indonesian organizations. Predominance dari Digital Transformer indicate growing sophistication, sementara existence dari Digital Laggards (implied by matrix) suggest continued development needs. Understanding archetypes help organizations identify leadership gaps dan design targeted development interventions.

Practical implications include different development strategies untuk each archetype. Digital Executors benefit dari strategic thinking workshops, Digital Visionaries need execution skill building, dan Digital Natives require leadership development programs. Organisations dapat leverage strengths dari different archetypes dalam teams untuk achieve balanced capabilities.

### Analisis Moderasi: Ukuran Organisasi

Organizational size represent important contextual factor yang influence effectiveness from digital leadership approaches. Understanding how size moderate relationships provide insights untuk scaling digital transformation strategies across different organizational contexts.

**Tabel 7. Analisis Moderasi Ukuran Organisasi**

Ukuran Organisasi	$\beta$ (DL→OB)	$\beta$ (DL→IC)	$\beta$ (OB→IC)	R <sup>2</sup> (OB)	R <sup>2</sup> (IC)
Startup	0.72***	0.64***	0.28**	0.62	0.51
Medium Enterprise	0.67***	0.58***	0.31***	0.56	0.43
Large Corporation	0.59***	0.49***	0.37***	0.48	0.38

\*Catatan: \*\* =  $p < 0.01$ , \*\*\* =  $p < 0.001$

Moderation analysis mengungkap systematic differences dalam digital leadership effectiveness across organizational sizes. Startups demonstrate strongest direct effects dari digital leadership pada both organizational behavior ( $\beta = 0.72$ ) dan innovation capacity ( $\beta = 0.64$ ), menunjukkan bahwa smaller organizations dapat more rapidly respond to leadership initiatives.

R<sup>2</sup> values untuk startups (0.62 untuk OB, 0.51 untuk IC) indicate bahwa digital leadership explains larger proportion variance compared to larger organizations. This pattern suggest bahwa startup environments provide less competing influences, allowing leadership to exert more direct impact. Flat organizational structures dan closer leader-follower relationships facilitate faster transmission leadership effects.

Medium enterprises show moderate effect sizes ( $\beta = 0.67$  untuk DL→OB,  $\beta = 0.58$  untuk DL→IC), representing balanced situation dengan sufficient resources untuk support transformation namun manageable complexity. R<sup>2</sup> values (0.56, 0.43) indicate substantial explanatory power, making medium enterprises optimal context untuk implementing comprehensive digital transformation programs.

Large corporations exhibit smallest effect sizes ( $\beta = 0.59$  untuk DL→OB,  $\beta = 0.49$  untuk DL→IC) dan lowest R<sup>2</sup> values (0.48, 0.38), indicating bahwa digital leadership face greater challenges dalam complex organizational environments. Multiple hierarchical levels, diverse stakeholder groups, dan bureaucratic processes dilute leadership influence dan slow transformation progress.

Interesting pattern emerges dalam OB→IC relationship, dimana effect strength increases dengan organizational size (0.28, 0.31, 0.37). This suggest bahwa while leadership influence may be attenuated dalam larger

organizations, once behavioral changes established, they more strongly predict innovation outcomes. Larger organizations may have more sophisticated systems untuk translate behavioral changes into innovation results.

Findings memiliki practical implications untuk digital transformation strategies. Startups dapat leverage their agility dengan aggressive leadership-driven initiatives. Medium enterprises should focus pada creating scalable transformation processes yang balance leadership direction dengan organizational capability building. Large corporations need systematic approach dengan multiple change agents dan structured change management processes.

Resource implications also vary by size. Startups require leadership development yang emphasize both vision dan execution given limited resources. Medium enterprises dapat invest dalam complementary capabilities dan supporting infrastructure. Large corporations need comprehensive programs yang address multiple organizational levels dan functions simultaneously.

Understanding size moderation help organizations set realistic expectations untuk transformation timelines dan outcomes. While smaller organizations dapat achieve rapid changes, larger organizations may experience more sustainable long-term benefits once transformation established. Strategic approach should align dengan organizational characteristics untuk maximize effectiveness digital leadership investments.

## 5. Kesimpulan

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi karakteristik dan dinamika kepemimpinan digital dalam mempengaruhi perilaku organisasi dan mendorong inovasi di era transformasi digital. Temuan utama menunjukkan bahwa kepemimpinan digital, yang dicirikan oleh digital vision, digital literacy, digital culture, dan digital execution, memiliki pengaruh signifikan terhadap transformasi perilaku organisasi ( $\beta = 0.67$ ,  $p < 0.001$ ) dan peningkatan kapasitas inovasi ( $\beta = 0.58$ ,  $p < 0.001$ ). Analisis empiris mengkonfirmasi bahwa perilaku organisasi berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan inovasi organisasi (indirect effect = 0.21,  $p < 0.01$ ). Hal ini mengimplikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan digital tidak dapat diukur hanya dari perspektif teknologi, melainkan harus dilihat dari kemampuannya dalam mentransformasi mindset, kultur, dan praktik organisasi secara fundamental. Framework Digital Leadership Transformation Model (DLTM) yang dikembangkan memberikan roadmap komprehensif bagi organisasi dalam mengembangkan kepemimpinan yang responsif terhadap tantangan era digital. Model ini menekankan pentingnya pendekatan holistik yang mengintegrasikan competency development, change enablement, behavioral transformation, dan innovation ecosystem creation. Temuan bahwa Digital Transformer (35% sampel) menunjukkan performance optimal menggarisbawahi pentingnya keseimbangan antara vision dan execution dalam kepemimpinan digital. Sementara itu, analisis moderasi menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan digital lebih kuat pada organisasi yang lebih kecil, memberikan insight tentang pentingnya agilitas organisasi dalam transformasi digital. Implikasi teoretis penelitian ini memperluas literatur kepemimpinan dengan memperkenalkan perspektif digital yang mengintegrasikan aspek teknologi dengan behavioral science. Secara praktis, penelitian ini menyediakan evidence-based guidance bagi organisasi dalam mengembangkan digital leadership capabilities, designing change management strategies, dan creating innovation-conducive environments. Limitasi penelitian mencakup fokus pada konteks Indonesia yang mungkin membatasi generalizability findings ke negara lain dengan karakteristik budaya berbeda. Research mendatang dapat mengeksplorasi comparative studies lintas budaya, longitudinal analysis untuk memahami evolusi kepemimpinan digital, dan investigation pada sector-specific applications dari framework DLTM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., Sosik, J. J., & Berson, Y. (2022). Leadership effectiveness in the digital age: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 33(4), 1-18.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2023). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 47(2), 589-616.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chesbrough, H. (2020). *Open innovation results: Going beyond the hype and getting down to business*. Oxford University Press.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hartono, R., & Wijoyo, H. (2023). Digital transformation leadership in Indonesian organizations: Challenges and opportunities. *Journal of Indonesian Management*, 15(2), 134-152.

- Kane, G. C., Nguyen Phillips, A., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63(4), 102466.
- Mihardjo, L. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation towards performance. *Management Science Letters*, 9(8), 1191-1204.
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2021). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 32(2), 114-138.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*, 97(2), 84-91.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2022). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2021). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 32(1), 96-123.
- Zhu, P., St-Onge, S., & Gagnon, S. (2021). Employee trust in leaders and organizational innovation: The moderating role of leader-member exchange quality. *Journal of Leadership Studies*, 15(1), 31-48.