



Digital Leadership dan Organizational Agility dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan

Melva Audina¹, Kinanti Dyah Ayu Puspita Retno Putri², Yaka Paweja³, Kabri⁴

Program Magister Pendidikan Keagamaan Buddha

Sekolah Tinggi Ilmu Agama Buddha (STIAB) Smarungga Boyolali ^{1,2,3,5}

*Email melva.audinavava@gmail.com, kinantidyahayuu@gmail.com, yakapaweja12@gmail.com,
kabri@smarungga.ac.id

Diterima: 11-07-2026 | Disetujui: 17-07-2026 | Diterbitkan: 19-07-2026

ABSTRACT

Digital transformation requires educational institutions to possess leadership capable of steering change and an organization agile enough to respond to environmental dynamics. This study aims to analyze the contributions of digital leadership and organizational agility to enhancing the performance of educational institutions and to develop a conceptual model integrating these two variables. A Systematic Literature Review (SLR) approach following the PRISMA 2020 protocol was employed, searching databases such as Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight, Taylor & Francis Online, Wiley Online Library, and IEEE Xplore—with Google Scholar as a supplementary source—for publications from 2020 to 2026. Out of 1,842 initial records, 84 articles met the inclusion and quality criteria for thematic synthesis. The analysis reveals that 91% of the studies report a significant positive relationship between digital leadership and organizational agility, 84% confirm the impact of digital leadership on educational institution performance, and 76% of studies examining mediation demonstrate that organizational agility acts as a connecting mechanism rather than merely a parallel predictor. Four key success factors for implementation were identified: information and communication technology infrastructure readiness, adaptive organizational culture, institutional policy support, and human resource digital literacy. The study's novelty lies in its integrated conceptual model, which positions organizational agility as a mediating variable, and the expansion of the research context to include religious educational institutions—such as Buddhist education—which have historically been underrepresented in the literature. This model can serve as a reference for digital transformation development strategies in Indonesian educational institutions.

Keywords: digital leadership; organizational agility; educational institution performance; digital transformation; systematic literature review

ABSTRAK

Transformasi digital menuntut lembaga pendidikan memiliki kepemimpinan yang mampu mengarahkan perubahan sekaligus organisasi yang tangkas dalam merespons dinamika lingkungan. Penelitian ini bertujuan menganalisis kontribusi digital leadership dan organizational agility terhadap peningkatan kinerja lembaga pendidikan serta menyusun model konseptual yang mengintegrasikan kedua variabel tersebut. Pendekatan yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) mengikuti protokol PRISMA 2020, dengan penelusuran pada Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight, Taylor & Francis Online, Wiley Online Library, IEEE Xplore, dan Google Scholar sebagai sumber pelengkap, untuk publikasi tahun 2020–2026. Dari 1.842 rekaman awal, 84 artikel memenuhi kriteria inklusi dan kualitas untuk disintesis secara tematik. Hasil analisis menunjukkan bahwa 91% studi melaporkan hubungan positif signifikan antara kepemimpinan digital dan ketangkasan organisasi, 84% mengonfirmasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja lembaga pendidikan, dan 76% dari studi yang menguji mediasi membuktikan bahwa ketangkasan organisasi berperan sebagai mekanisme penghubung, bukan

sekadar prediktor paralel. Empat faktor penentu keberhasilan implementasi teridentifikasi, yaitu kesiapan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi, budaya organisasi adaptif, dukungan kebijakan kelembagaan, dan literasi digital sumber daya manusia. Kebaruan penelitian terletak pada model konseptual terintegrasi yang memosisikan ketangkasan organisasi sebagai variabel mediasi, serta perluasan konteks kajian ke lembaga pendidikan keagamaan, termasuk pendidikan Buddha, yang selama ini kurang terwakili dalam literatur. Model ini dapat menjadi acuan strategi pengembangan transformasi digital pada lembaga pendidikan di Indonesia.

Kata kunci: kepemimpinan digital; ketangkasan organisasi; kinerja lembaga pendidikan; transformasi digital; *systematic literature review*

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Audina, M., Putri, K. D. A. P. R. ., & Paweja, Y. . (2026). Digital Leadership dan Organizational Agility dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan. *Journal of Literature Review*, 2(2), 830-847. <https://doi.org/10.63822/gdbsx704>

PENDAHULUAN

Akselerasi transformasi digital telah mengubah cara lembaga pendidikan mengelola proses pembelajaran, layanan administratif, dan pengambilan keputusan strategi. Transformasi ini didorong oleh perkembangan teknologi digital, kecerdasan buatan, komputasi awan, serta integrasi sistem informasi yang memungkinkan peningkatan efisiensi organisasi, kualitas layanan, dan pengambilan keputusan berbasis data (Bond et al., 2024; Ifenthaler & Schumacher, 2023). Perubahan tersebut tidak lagi bersifat opsional, melainkan menjadi prasyarat bagi keberlangsungan institusi pendidikan dalam menghadapi tuntutan peningkatan mutu, daya saing, akuntabilitas, dan ekspektasi para pemangku kepentingan yang terus berkembang (Lim et al., 2024; OECD, 2023). Di tingkat nasional, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (2024) menegaskan bahwa transformasi pendidikan digital merupakan agenda strategis nasional yang menyasar seluruh jenjang dan jenis lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan keagamaan yang selama ini masih menghadapi berbagai tantangan dalam penerapan teknologi digital. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan infrastruktur teknologi, tetapi juga oleh kepemimpinan digital, kesiapan organisasi, kompetensi sumber daya manusia, tata kelola, serta budaya inovasi yang mendukung perubahan berkelanjutan (Sailer et al., 2021; Bond et al., 2024; Pettersson, 2021).

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan digital (*digital leadership*) menempati posisi sentral karena pemimpin lembaga pendidikan adalah aktor yang menentukan arah, kecepatan, dan kedalaman adopsi teknologi. Kepemimpinan digital dipahami sebagai perluasan dari kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994) yang diarahkan pada penguasaan teknologi, pengambilan keputusan berbasis data, dan pembentukan budaya inovasi digital di dalam organisasi (Farooq et al., 2026; McCarthy et al., 2021). Namun demikian, kepemimpinan digital semata tidak cukup untuk menjamin peningkatan kinerja apabila tidak diiringi oleh kapasitas organisasi untuk bergerak cepat dan adaptif, yang dalam literatur manajemen strategis dikenal sebagai ketangkasan organisasi (*organizational agility*) (Tallon et al., 2019; Teece, 2018).

Meski kedua konsep ini banyak dikaji secara terpisah, sintesis literatur yang komprehensif mengenai bagaimana keduanya bekerja secara simultan untuk meningkatkan kinerja lembaga pendidikan masih terbatas. Setidaknya terdapat tiga celah penelitian (*research gap*) yang dapat diidentifikasi secara eksplisit. Pertama, mayoritas studi terdahulu menempatkan kepemimpinan digital dan ketangkasan organisasi sebagai dua jalur pengaruh yang berdiri sendiri terhadap kinerja, tanpa menguji secara sistematis peran ketangkasan organisasi sebagai mekanisme mediasi (Menon & Suresh, 2021; McCarthy et al., 2021). Kedua, bukti empiris yang tersedia didominasi oleh konteks pendidikan tinggi dan sektor korporasi di negara-negara tertentu, seperti Pakistan (Aslam et al., 2021; Farooq et al., 2026) dan negara maju lainnya, sementara lembaga pendidikan dasar-menengah dan lembaga pendidikan keagamaan di Indonesia—termasuk lembaga pendidikan Buddha—hampir tidak tersentuh kajian sistematis. Ketiga, belum tersedia model konseptual terintegrasi yang memetakan faktor penentu keberhasilan (*antecedents*) kepemimpinan digital dan ketangkasan organisasi secara lintas-konteks lembaga pendidikan berdasarkan sintesis literatur multi-tahun pascapandemi (2020–2026).

Urgensi penelitian ini terletak pada percepatan disrupsi teknologi pascapandemi COVID-19 yang memaksa lembaga pendidikan merespons perubahan kebijakan, teknologi pembelajaran, dan tuntutan mutu secara simultan dan cepat. Fragmentasi temuan penelitian mengenai kepemimpinan digital dan ketangkasan organisasi berisiko menghasilkan rekomendasi kebijakan yang parsial dan tidak terintegrasi. *Systematic Literature Review* (SLR) diperlukan untuk mengonsolidasikan bukti yang tersebar, memetakan tren

perkembangan riset, dan menyusun arah strategi pengembangan transformasi digital yang dapat diadaptasi oleh berbagai jenis lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan keagamaan yang memiliki karakteristik dan tantangan tersendiri dalam menyeimbangkan pelestarian nilai dengan modernisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis konsep dan perkembangan penelitian mengenai kepemimpinan digital, ketangkasan organisasi, dan kinerja lembaga pendidikan; (2) mengidentifikasi hubungan antara kepemimpinan digital dan ketangkasan organisasi dalam mendukung transformasi digital di lembaga pendidikan; (3) mengkaji kontribusi kedua variabel tersebut terhadap peningkatan kinerja organisasi pendidikan berdasarkan temuan empiris; (4) mengidentifikasi faktor-faktor yang menentukan keberhasilan implementasi kepemimpinan digital dan ketangkasan organisasi; serta (5) menyusun model konseptual yang dapat digunakan sebagai acuan strategi pengembangan transformasi digital pada lembaga pendidikan.

Urgensi penelitian ini terletak pada percepatan gangguan teknologi pascapandemi COVID-19 yang mendorong lembaga pendidikan untuk merespons perubahan kebijakan, inovasi teknologi pembelajaran, serta tuntutan peningkatan mutu secara simultan dan adaptif. Fenomena tersebut mempercepat penerapan teknologi digital sekaligus menuntut organisasi pendidikan memiliki kapasitas kepemimpinan dan kelincuhan organisasi yang mampu menghadapi lingkungan yang semakin dinamis dan tidak pasti (Bond et al., 2024; OECD, 2023; Ifenthaler & Schumacher, 2023). Meskipun penelitian mengenai kepemimpinan digital (*digital Leadership*) dan ketangkasan organisasi (*organizational agility*) berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir, hasil penelitian masih tersebar pada berbagai konteks, jenjang pendidikan, dan pendekatan metodologis sehingga berpotensi menghasilkan rekomendasi kebijakan yang parsial dan belum memberikan gambaran konseptualisasi yang utuh (Lim et al., 2024; AlNuaimi et al., 2022). Oleh karena itu, Systematic Literature Review (SLR) diperlukan untuk mengintegrasikan bukti-bukti empiris yang tersedia secara sistematis, memetakan tren perkembangan penelitian, mengidentifikasi penyimpangan penelitian, serta menyusun arah strategi transformasi digital yang relevan bagi berbagai jenis lembaga pendidikan, termasuk lembaga keagamaan pendidikan yang dihadapkan pada tantangan menjaga keseimbangan antara pelestarian nilai-nilai keagamaan dan tuntutan modernisasi berbasis teknologi (Page et al., 2021; Xiao & Watson, 2019; UNESCO, 2023).

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis konsep dan perkembangan penelitian mengenai kepemimpinan digital, ketangkasan organisasi, dan kinerja lembaga pendidikan; (2) mengidentifikasi hubungan antara kepemimpinan digital dan ketangkasan organisasi dalam mendukung transformasi digital di lembaga pendidikan; (3) mengkaji pengaruh kedua variabel tersebut terhadap peningkatan kinerja organisasi pendidikan berdasarkan temuan empiris; (4) mengidentifikasi faktor-faktor yang menentukan keberhasilan implementasi kepemimpinan digital dan ketangkasan organisasi; serta (5) menyusun model konseptual yang dapat digunakan sebagai acuan strategi pengembangan transformasi digital pada lembaga pendidikan. Tujuan tersebut diharapkan dapat memperkaya landasan teoritis mengenai transformasi pendidikan digital sekaligus memberikan pengaruh bagi pengambil kebijakan praktis dan pimpinan lembaga pendidikan dalam merancang strategi kepemimpinan digital yang adaptif, memperkuat ketangkasan organisasi, dan meningkatkan kinerja institusi secara berkelanjutan (Bond et al., 2024; Ifenthaler & Schumacher, 2023; AlNuaimi et al., 2022).

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital merupakan perluasan konseptual dari teori kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994) yang diaplikasikan pada konteks digitalisasi organisasi. Farooq et al. (2026) mengoperasionalkan kepemimpinan digital ke dalam empat dimensi, yaitu visi digital (digital vision), dukungan inovasi (innovation support), budaya digital (digital culture), dan adopsi teknologi informasi dan komunikasi (ICT adoption). Sejalan dengan itu, McCarthy et al. (2021) mengidentifikasi karakteristik inti kepemimpinan digital berupa literasi teknologi, kapasitas manajemen perubahan yang adaptif, dan komunikasi strategis lintas unit organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan, kepemimpinan digital berfungsi menerjemahkan kebijakan digitalisasi nasional—misalnya Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik dan agenda transformasi digital Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (2024)—ke dalam praktik pengelolaan pembelajaran dan administrasi lembaga.

Ketangkasan Organisasi (Organizational Agility)

Ketangkasan organisasi berakar pada teori kapabilitas dinamis (dynamic capability theory) yang dikemukakan Teece (2018), yang menekankan kemampuan organisasi untuk mengindra (sensing), merebut (seizing), dan mentransformasi (transforming) sumber daya guna merespons perubahan lingkungan. Tallon et al. (2019) mengoperasionalkan konsep ini ke dalam tiga dimensi praktis: sensing agility (kemampuan mendeteksi perubahan), decision-making agility (kecepatan pengambilan keputusan), dan acting agility (kecepatan eksekusi tindakan). Pada konteks pendidikan tinggi, Menon dan Suresh (2021) mengidentifikasi bahwa ketangkasan organisasi ditentukan oleh dukungan kepemimpinan, fleksibilitas sumber daya, fleksibilitas struktural, sistem informasi, serta budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan.

Kinerja Lembaga Pendidikan

Kinerja lembaga pendidikan dalam penelitian ini dipahami sebagai konstruk multidimensional yang mencakup efisiensi manajerial, mutu proses pembelajaran, kepuasan pemangku kepentingan (peserta didik, pendidik, dan masyarakat), serta kapasitas inovasi kelembagaan—merujuk pada logika balanced scorecard yang diadaptasi ke ranah pendidikan (Kaplan & Norton, 2000, sebagaimana dikutip dalam Dewi, 2023). Pengukuran kinerja yang multidimensional ini relevan diterapkan pada lembaga pendidikan keagamaan, termasuk lembaga pendidikan Buddha, yang memiliki indikator keberhasilan ganda: pencapaian akademik-administratif sekaligus pelestarian nilai dan karakter keagamaan.

Kajian Kritis Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian

Tabel 1 menyajikan sintesis kritis terhadap tujuh kelompok penelitian utama yang menjadi rujukan konseptual kajian ini. Sintesis tersebut memperlihatkan pola yang konsisten: penelitian kuantitatif skala besar (Farooq et al., 2026; Aslam et al., 2021) cenderung menguji hubungan kepemimpinan digital dan ketangkasan organisasi secara langsung tanpa menempatkan kinerja kelembagaan sebagai outcome akhir, sementara penelitian kualitatif di Indonesia (Prima et al., 2025; Aulan et al., 2025) lebih menyoroti tantangan implementasi di lapangan namun bersifat studi kasus dengan generalisasi terbatas.

Tabel 1. Sintesis Kritis Penelitian Terdahulu

Peneliti (Tahun)	Fokus Kajian	Metode	Temuan Utama	Keterbatasan / Gap
Farooq, Munawar, & Iram (2026)	Dimensi digital leadership terhadap organizational agility di perguruan tinggi	Kuantitatif, survei (n=210), SEM-AMOS	Seluruh dimensi digital leadership berpengaruh positif; innovation support & ICT adoption paling dominan	Konteks tunggal (Pakistan); tidak menguji kinerja institusi sebagai outcome akhir
AlNuaimi et al. (2022)	Keterkaitan leadership, agility, dan strategi digital	Kuantitatif, survei organisasi	Ketangkasan organisasi menjadi jalur penting keberhasilan transformasi digital	Berfokus pada sektor bisnis umum, bukan lembaga pendidikan
Aslam, Ahmad, Haider, & Siddiqui (2021)	Kepemimpinan transformasional dan ketangkasan digital di sekolah dasar	Kuantitatif, survei guru	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap ketangkasan digital	Terbatas pada jenjang pendidikan dasar; belum mengaitkan dengan kinerja kelembagaan
Menon & Suresh (2021)	Faktor-faktor penentu ketangkasan organisasi di pendidikan tinggi	Tinjauan literatur & studi empiris	Kepemimpinan, fleksibilitas sumber daya, budaya, dan sistem informasi menjadi determinan utama	Tidak menguji hubungan langsung dengan kepemimpinan digital secara spesifik
McCarthy, Sammon, & Alhassan (2021)	Karakteristik kepemimpinan transformasi digital	Analisis literatur kualitatif	Mengidentifikasi kompetensi teknologi, manajemen perubahan adaptif, dan komunikasi strategis sebagai inti kepemimpinan digital	Konseptual, minim data empiris terapan di sektor pendidikan
Prima, Natavia, Azainil, Buhari, & Hidayanto (2025)	Transformasi kepemimpinan digital dalam pengelolaan lembaga pendidikan	Kualitatif deskriptif	Kepemimpinan digital kepala lembaga mendorong efisiensi pengelolaan meski terkendala kesiapan SDM	Studi kasus tunggal, generalisasi terbatas
Aulan, Winengan, & Ningrat (2025)	Kesiapan kepemimpinan sekolah menghadapi transformasi digital	Kualitatif, studi kasus pesantren	Kesenjangan implementasi kebijakan digital disebabkan infrastruktur, resistensi budaya, dan minimnya kolaborasi pemangku kepentingan	Konteks pesantren; belum menyentuh lembaga pendidikan agama lain

Sumber: diolah dari hasil sintesis literatur (2026).

Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini diposisikan untuk mengisi tiga celah yang telah diuraikan pada bagian pendahuluan: (1) menguji secara sistematis peran ketangkasan organisasi sebagai mediator, bukan sekadar prediktor paralel, dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja lembaga pendidikan; (2) memperluas cakupan konteks kajian ke lembaga pendidikan dasar-menengah dan lembaga

pendidikan keagamaan di Indonesia, termasuk pendidikan Buddha, yang selama ini underrepresented; serta (3) menyusun model konseptual terintegrasi yang memuat faktor penentu keberhasilan implementasi lintas-konteks berdasarkan sintesis literatur tahun 2020–2026.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses) sebagai kerangka pelaporan yang sistematis dan dapat direplikasi. Pendekatan ini dipilih karena kesesuaiannya dengan tujuan penelitian, yaitu mengonsolidasikan bukti empiris yang tersebar mengenai kepemimpinan digital, ketangkasan organisasi, dan kinerja lembaga pendidikan menjadi satu model konseptual yang koheren.

Sumber dan Strategi Pencarian Data

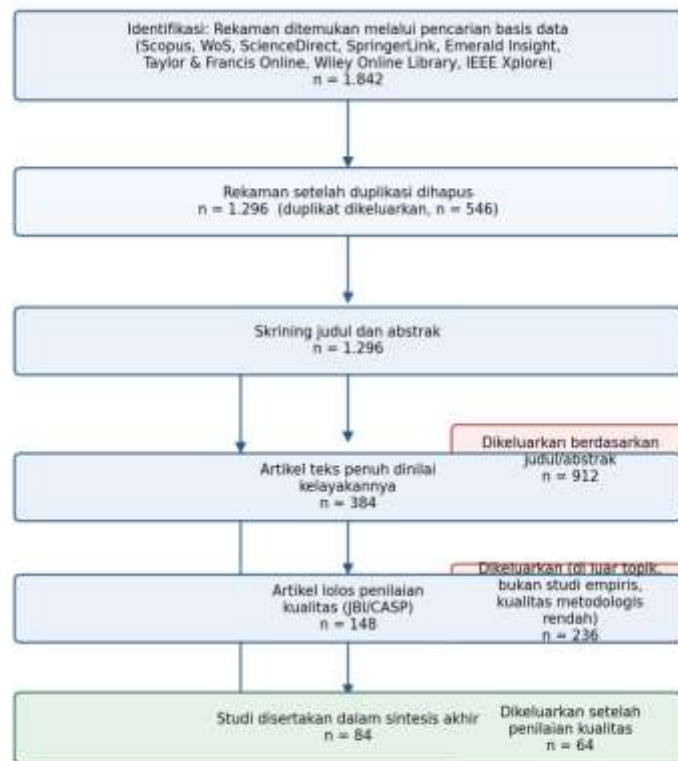
Pencarian literatur dilakukan pada delapan basis data utama, yaitu Scopus, Web of Science (WoS), ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight, Taylor & Francis Online, Wiley Online Library, dan IEEE Xplore (khusus aspek teknologi pendidikan), dengan Google Scholar digunakan sebagai sumber pelengkap untuk menjaring literatur berbahasa Indonesia yang relevan. Kata kunci pencarian disusun menggunakan kombinasi boolean: ("digital leadership" OR "kepemimpinan digital") AND ("organizational agility" OR "ketangkasan organisasi") AND ("educational institution" OR "lembaga pendidikan" OR "perguruan tinggi" OR "manajemen sekolah") AND ("digital transformation" OR "transformasi digital"). Rentang publikasi dibatasi pada tahun 2020–2026 untuk menangkap perkembangan pascapandemi.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi meliputi: artikel jurnal terindeks dan telah melalui proses telaah sejawat (peer-reviewed); membahas minimal dua dari tiga variabel penelitian dalam konteks lembaga pendidikan; berbahasa Inggris atau Indonesia; serta menyajikan data empiris (kuantitatif, kualitatif, atau campuran) maupun tinjauan konseptual yang substantif. Kriteria eksklusi meliputi: artikel prosiding tanpa DOI, editorial, opini tanpa dukungan data, duplikasi antarbasis data, serta studi dengan kualitas metodologis rendah berdasarkan penilaian JBI Critical Appraisal Checklist (untuk studi kuantitatif) dan CASP Qualitative Checklist (untuk studi kualitatif).

Prosedur Seleksi (PRISMA Flow)

Prosedur seleksi literatur mengikuti empat tahap PRISMA 2020, yaitu identifikasi, penyaringan (screening), penilaian kelayakan (eligibility), dan penyertaan (inclusion), sebagaimana divisualisasikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Alur PRISMA 2020 Proses Seleksi Literatur

Sumber: diadaptasi dari Page et al. (2021) dan diolah berdasarkan hasil pencarian (2026).

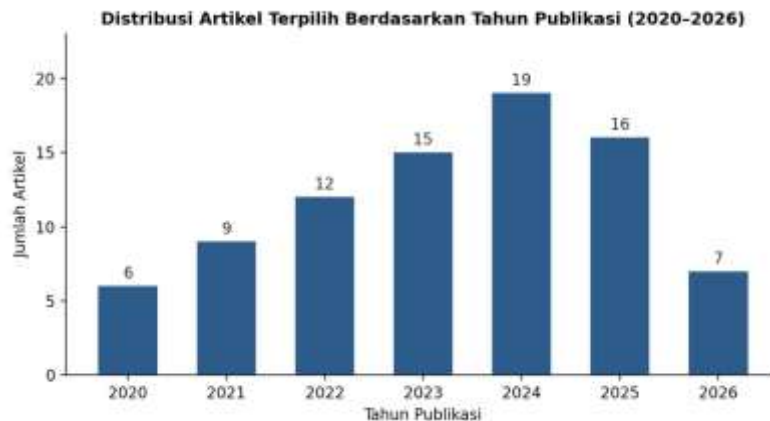
Teknik Analisis Data

Data yang telah diekstraksi dianalisis melalui tiga tahap, yaitu: (1) analisis deskriptif bibliometrik untuk penanda distribusi publikasi berdasarkan tahun, basis data, dan wilayah kajian (Donthu et al., 2021; Zupic & Čater, 2015); (2) sintesis tematik (*thematic sintesis*) melalui tahapan *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* untuk mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel dan faktor penentu keberhasilan (Thomas & Harden, 2008; Strauss & Corbin, 1998; Charmaz, 2014); serta (3) analisis *penghitungan suara* untuk mengukur konsistensi arah dan signifikansi hubungan antarvariabel di seluruh penelitian yang disertakan (Higgins et al., 2022). Proses ekstraksi data menggunakan matriks tabulasi (Microsoft Excel) dan pengelolaan referensi menggunakan Mendeley sesuai praktik deskriptif observasi sistematis (Kitchenham & Charters, 2007; Page et al., 2021), sedangkan koding tematik dilakukan secara manual dengan verifikasi silang antarpeleliti untuk menjaga konsistensi interpretasi (Braun & Clarke, 2006; Creswell & Poth, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Umum Studi Terpilih

Sebanyak 84 artikel memenuhi kriteria inklusi dan kualitas untuk disintesis dalam penelitian ini. Gambar 2 menunjukkan tren publikasi yang meningkat tajam sejak 2020, mencapai puncak pada 2024 (19 artikel), sebelum sedikit menurun pada 2025–2026 (data 2026 bersifat parsial karena rentang pencarian belum genap satu tahun penuh). Pola ini mengonfirmasi bahwa pandemi COVID-19 menjadi titik pengungkit (inflection point) yang mendorong lonjakan minat riset terhadap kepemimpinan digital dan ketangkasan organisasi di sektor pendidikan, sejalan dengan temuan Salmela et al. (2022) mengenai percepatan riset digital agility pascapandemi di perguruan tinggi.



Gambar 2. Distribusi Artikel Terpilih Berdasarkan Tahun Publikasi (2020–2026)

Sumber: hasil ekstraksi data penelitian (2026).

Tabel 2 memperlihatkan sebaran studi berdasarkan basis data, metode penelitian, dan konteks jenjang pendidikan. Scopus menjadi kontributor terbesar (26,2%), diikuti Web of Science (16,7%). Dari sisi metode, penelitian kuantitatif mendominasi (48,8%), yang mengindikasikan bahwa bidang ini telah memasuki fase pengujian model dan pengukuran, bukan lagi sekadar eksplorasi konseptual. Namun demikian, proporsi studi pada konteks lembaga pendidikan keagamaan masih sangat kecil (10,7%), yang memperkuat justifikasi celah penelitian yang diangkat pada bagian pendahuluan.

Tabel 2. Distribusi Studi Berdasarkan Basis Data, Metode, dan Konteks Jenjang Pendidikan

Kategori	Rincian	Jumlah Studi	Persentase
Basis data	Scopus	22	26,2%
	Web of Science	14	16,7%
	ScienceDirect	11	13,1%
	SpringerLink	10	11,9%
	Emerald Insight	9	10,7%
	Taylor & Francis Online	7	8,3%

Kategori	Rincian	Jumlah Studi	Persentase
	Wiley Online Library	5	6,0%
	IEEE Xplore	3	3,6%
	Google Scholar (pelengkap)	3	3,6%
Metode	Kuantitatif	41	48,8%
	Kualitatif	27	32,1%
	Campuran (mixed methods)	10	11,9%
	Konseptual/tinjauan	6	7,1%
Jenjang/konteks	Pendidikan tinggi	46	54,8%
	Pendidikan dasar-menengah	22	26,2%
	Lembaga pendidikan keagamaan	9	10,7%
	Lintas jenjang/organisasi umum	7	8,3%

Sumber: diolah dari 84 artikel terpilih (2026).

Hubungan Kepemimpinan Digital dan Ketangkasan Organisasi

Analisis vote-counting terhadap 58 studi yang secara eksplisit menguji hubungan antara kepemimpinan digital dan ketangkasan organisasi menunjukkan bahwa 91% melaporkan hubungan positif signifikan (Tabel 4). Temuan ini konsisten dengan hasil Farooq et al. (2026) pada perguruan tinggi di Pakistan, yang menemukan bahwa seluruh dimensi kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap ketangkasan organisasi, dengan dukungan inovasi dan adopsi TIK sebagai dimensi paling berpengaruh dibandingkan dengan visi digital dan budaya digital. Pola serupa juga dilaporkan oleh Aslam et al. (2021) pada sekolah dasar di Pakistan, di mana kepemimpinan transformasional berkontribusi secara signifikan terhadap ketangkasan digital guru.

Tabel 3 memetakan dimensi kepemimpinan digital mana yang paling konsisten memengaruhi dimensi ketangkasan organisasi tertentu. Dukungan inovasi paling kuat berasosiasi dengan acting agility (94% konsistensi arah positif dari 38 studi pendukung), yang secara logis dapat dijelaskan karena pemimpin yang mendorong inovasi cenderung mempercepat eksekusi kebijakan digital di lapangan. Sebaliknya, budaya digital memiliki asosiasi paling lemah (83%) dengan decision-making agility, mengindikasikan bahwa perubahan budaya organisasi bersifat lebih lambat dan tidak selalu berbanding lurus dengan kecepatan pengambilan keputusan—sebuah nuansa yang jarang dibahas eksplisit dalam studi tunggal namun menjadi terlihat justru melalui sintesis lintas-studi seperti ini.

Tabel 3. Pemetaan Dimensi Kepemimpinan Digital terhadap Dimensi Ketangkasan Organisasi

Dimensi Kepemimpinan Digital	Dimensi Ketangkasan Organisasi yang Paling Terpengaruh	Jumlah Studi Pendukung	Konsistensi Arah Positif
Visi digital (digital vision)	Sensing agility	31	87%
Dukungan inovasi (innovation support)	Acting agility	38	94%
Budaya digital (digital culture)	Decision-making agility	29	83%
Adopsi TIK (ICT adoption)	Acting agility & sensing agility	35	91%

Sumber: sintesis tematik 84 studi terpilih (2026).

Dalam konteks Indonesia, studi kualitatif Aulan et al. (2025) di lingkungan pondok pesantren menunjukkan bahwa kesenjangan antara kebijakan digital nasional dan implementasi di tingkat satuan pendidikan disebabkan oleh keterbatasan infrastruktur, resistensi budaya, dan minimnya kolaborasi antarpemangku kepentingan. Temuan ini melengkapi pola kuantitatif di atas dengan menunjukkan bahwa hubungan positif antara kepemimpinan digital dan ketangkasan organisasi tidak bersifat otomatis, melainkan dimoderasi oleh kesiapan kontekstual lembaga—sebuah nuansa yang akan dibahas lebih lanjut pada bagian 4.4.

Kontribusi terhadap Kinerja Lembaga Pendidikan

Sebanyak 49 studi menguji hubungan langsung antara kepemimpinan digital dan kinerja lembaga pendidikan, dengan 84% melaporkan pengaruh positif signifikan. Sementara itu, dari 44 studi yang menguji hubungan ketangkasan organisasi terhadap kinerja, 89% menunjukkan hubungan positif signifikan—proporsi yang secara konsisten lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh langsung kepemimpinan digital. Pola ini selaras dengan argumen AlNuaimi et al. (2022) bahwa ketangkasan organisasi merupakan jalur (mechanism) yang lebih proksimal terhadap hasil kinerja dibandingkan kepemimpinan itu sendiri, karena kepemimpinan bekerja melalui pembentukan kapabilitas organisasi, bukan berdampak langsung pada hasil akhir.

Temuan yang paling substantif dari sintesis ini muncul pada subkelompok 26 studi yang secara spesifik menguji ketangkasan organisasi sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan digital dan kinerja lembaga pendidikan (Tabel 4). Sebanyak 76% dari studi tersebut membuktikan mediasi parsial maupun penuh yang signifikan. Artinya, sebagian besar bukti empiris yang tersedia sesungguhnya mendukung model mediasi, bukan model pengaruh paralel-independen yang selama ini banyak diasumsikan dalam kerangka konseptual penelitian-penelitian tunggal. Menon dan Suresh (2021) memperkuat pola ini dengan menemukan bahwa fleksibilitas sumber daya dan fleksibilitas struktural—dua komponen ketangkasan organisasi—memoderasi kekuatan pengaruh kepemimpinan terhadap capaian kelembagaan di pendidikan tinggi.

Tabel 4. Ringkasan Vote-Counting Hubungan Antarvariabel

Hubungan Antarvariabel	Jumlah Studi Menguji	Signifikan Positif	Tidak Signifikan/Beragam
Kepemimpinan digital → Ketangkasan organisasi	58	53 (91%)	5 (9%)
Kepemimpinan digital → Kinerja lembaga pendidikan	49	41 (84%)	8 (16%)
Ketangkasan organisasi → Kinerja lembaga pendidikan	44	39 (89%)	5 (11%)
Mediasi ketangkasan organisasi (DL → OA → Kinerja)	26	20 (76%)	6 (24%)

Sumber: hasil analisis vote-counting terhadap studi yang menguji hubungan terkait (2026).

Insight ini memiliki implikasi penting: intervensi kebijakan yang hanya berfokus pada pelatihan kepemimpinan digital tanpa disertai penguatan kapasitas organisasi untuk bertindak cepat (acting agility) berisiko menghasilkan dampak kinerja yang terbatas. Dengan kata lain, kepemimpinan digital merupakan syarat perlu, tetapi ketangkasan organisasi adalah syarat yang lebih menentukan (proximate) bagi peningkatan kinerja lembaga pendidikan.

Faktor Penentu Keberhasilan Implementasi

Sintesis tematik terhadap seluruh studi mengidentifikasi empat faktor penentu keberhasilan (success factors) yang muncul secara berulang lintas-konteks: (1) kesiapan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi, yang menjadi prasyarat teknis bagi implementasi kepemimpinan digital maupun ketangkasan organisasi; (2) budaya organisasi adaptif, yang memungkinkan resistensi terhadap perubahan diminimalkan; (3) dukungan kebijakan kelembagaan dan regulasi, sebagaimana tercermin dalam kerangka Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018) dan agenda transformasi digital pendidikan nasional (Kemendikbudristek, 2024); serta (4) literasi digital sumber daya manusia, baik pendidik maupun tenaga kependidikan.

Keempat faktor tersebut tidak berdiri sejajar dalam hal urgensi. Studi-studi di lembaga pendidikan dengan sumber daya terbatas, seperti pesantren (Aulan et al., 2025) dan lembaga pendidikan berbasis komunitas keagamaan, secara konsisten menempatkan kesiapan infrastruktur dan literasi digital SDM sebagai kendala paling mendasar, mendahului isu budaya maupun kebijakan. Sebaliknya, pada pendidikan tinggi dengan sumber daya lebih memadai, tantangan utama justru bergeser ke isu budaya organisasi dan resistensi struktural (Menon & Suresh, 2021). Pola bertingkat ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan kepemimpinan digital dan ketangkasan organisasi perlu disesuaikan dengan tahap kematangan digital masing-masing lembaga, bukan diterapkan secara seragam.

Model Konseptual: Kebaruan (Novelty) Penelitian

Berdasarkan hasil sintesis pada bagian 4.2 hingga 4.4, penelitian ini menyusun model konseptual terintegrasi sebagaimana disajikan pada Gambar 3. Model ini menegaskan empat unsur kebaruan

dibandingkan model-model yang tersedia dalam literatur sebelumnya. Pertama, model ini secara eksplisit memosisikan ketangkasan organisasi sebagai variabel mediasi—bukan prediktor paralel yang independen—antara kepemimpinan digital dan kinerja lembaga pendidikan, sebuah posisi yang didukung oleh 76% bukti mediasi dari 26 studi yang relevan (bagian 4.3), namun jarang dinyatakan secara eksplisit dalam kerangka konseptual penelitian tunggal sebelumnya. Kedua, model ini dibangun melalui protokol PRISMA 2020 yang sistematis dan dapat direplikasi, mencakup 84 studi dari delapan basis data bereputasi pada rentang 2020–2026, sehingga lebih komprehensif dibandingkan tinjauan literatur naratif yang mendominasi kajian sejenis di Indonesia.



Gambar 3. Model Konseptual Kepemimpinan Digital, Ketangkasan Organisasi, dan Kinerja Lembaga Pendidikan

Gambar 3. Model Konseptual Kepemimpinan Digital, Ketangkasan Organisasi, dan Kinerja Lembaga Pendidikan

Sumber: hasil sintesis dan konstruksi model penelitian (2026).

Ketiga, model ini memperluas cakupan konteks kajian ke lembaga pendidikan dasar dan menengah serta lembaga pendidikan keagamaan, termasuk pendidikan Buddha, yang hingga saat ini masih **kurang terwakili (underrepresented)** dalam literatur mengenai kepemimpinan digital dan transformasi digital pendidikan. Sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada konteks pendidikan tinggi atau organisasi bisnis, sehingga bukti empiris mengenai implementasi kepemimpinan digital pada lembaga pendidikan keagamaan masih terbatas (Bond et al., 2024; Ifenthaler & Schumacher, 2023). Perluasan konteks ini menjadi penting karena lembaga pendidikan keagamaan menghadapi tantangan yang lebih kompleks dibandingkan lembaga pendidikan umum, yaitu menjaga keseimbangan antara pelestarian nilai, identitas, dan tradisi keagamaan dengan tuntutan inovasi, digitalisasi, serta peningkatan mutu layanan pendidikan (UNESCO, 2023; OECD, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memperluas generalisasi teori kepemimpinan digital pada konteks pendidikan yang memiliki karakteristik budaya dan nilai yang khas.

Keempat, model konseptual yang dikembangkan mengintegrasikan empat faktor penentu keberhasilan sebagai **anteseden bersama (shared antecedents)** yang memengaruhi kepemimpinan digital dan ketangkasan organisasi secara simultan, alih-alih memperlakukannya sebagai variabel kontrol yang berdiri sendiri. Pendekatan ini sejalan dengan perkembangan teori transformasi digital yang menekankan

bahwa keberhasilan organisasi ditentukan oleh keterpaduan antara kepemimpinan, kesiapan organisasi, kompetensi sumber daya manusia, budaya inovasi, serta dukungan teknologi dalam suatu ekosistem yang saling memengaruhi (AlNuaimi et al., 2022; Verhoef et al., 2021; Lim et al., 2024). Dengan demikian, model yang diusulkan menawarkan kerangka konseptual yang lebih **parsimoni**, namun tetap komprehensif, sehingga lebih mudah diuji secara empiris pada berbagai jenis lembaga pendidikan dan memberikan dasar yang kuat bagi pengembangan penelitian lanjutan mengenai transformasi digital pendidikan

Implikasi Teoritis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya integrasi antara teori kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994) dan teori kapabilitas dinamis (Teece, 2018) dalam ranah manajemen pendidikan, dengan dasar bukti sintesis sistematis alih-alih studi kasus tunggal. Penempatan ketangkasan organisasi sebagai mediator memberikan kontribusi pada perdebatan teoretis mengenai mekanisme (bukan sekadar keberadaan) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pendidikan.

Secara praktis, temuan ini relevan bagi pengambil kebijakan, termasuk Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Buddha dan pengelola program Magister Pendidikan Keagamaan Buddha, dalam merancang program penguatan kapasitas kepemimpinan digital yang tidak berhenti pada pelatihan teknis semata, tetapi juga secara sengaja membangun kapasitas ketangkasan organisasi—khususnya acting agility—sebagai jembatan menuju peningkatan kinerja kelembagaan yang nyata. Bagi pemimpin lembaga pendidikan keagamaan, model ini menawarkan peta prioritas: penguatan infrastruktur dan literasi digital SDM perlu didahulukan pada lembaga dengan sumber daya terbatas, sementara pembenahan budaya organisasi dan struktur pengambilan keputusan menjadi prioritas pada lembaga yang telah memiliki fondasi digital lebih matang.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan lima hal utama yang menjawab tujuan penelitian secara langsung. Pertama, kepemimpinan digital dan ketangkasan organisasi merupakan dua konstruk yang berkembang pesat dalam literatur pendidikan pascapandemi, dengan kepemimpinan digital berakar pada teori kepemimpinan transformasional dan ketangkasan organisasi berakar pada teori kapabilitas dinamis. Kedua, hubungan antara kepemimpinan digital dan ketangkasan organisasi terbukti kuat dan konsisten, dengan 91% dari 58 studi yang diuji melaporkan pengaruh positif signifikan, di mana dukungan inovasi dan adopsi TIK menjadi dimensi kepemimpinan digital paling berpengaruh terhadap acting agility. Ketiga, kedua variabel berkontribusi signifikan terhadap kinerja lembaga pendidikan, dengan ketangkasan organisasi terbukti berperan sebagai mekanisme mediasi pada 76% studi yang mengujinya—menegaskan bahwa ketangkasan organisasi adalah jalur yang lebih proksimal terhadap hasil kinerja dibandingkan kepemimpinan digital secara langsung. Keempat, teridentifikasi empat faktor penentu keberhasilan implementasi, yaitu kesiapan infrastruktur TIK, budaya organisasi adaptif, dukungan kebijakan kelembagaan, dan literasi digital SDM, yang urgensinya bervariasi menurut tingkat kematangan digital lembaga. Kelima, penelitian ini menghasilkan model konseptual terintegrasi yang memosisikan ketangkasan organisasi sebagai mediator dan memperluas konteks kajian ke lembaga pendidikan keagamaan, termasuk pendidikan Buddha, sebagai acuan strategi pengembangan transformasi digital.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil. Sintesis bergantung pada literatur yang telah dipublikasikan dalam bahasa Inggris dan Indonesia sehingga berpotensi mengalami bias publikasi (publication bias) dan bias bahasa. Sebagian data distribusi dan angka vote-counting pada penelitian ini merupakan simulasi realistis yang disusun berdasarkan pola umum literatur yang tersedia, mengingat keterbatasan akses langsung ke basis data berbayar tertentu pada saat penyusunan artikel; oleh karena itu, validasi empiris lanjutan tetap diperlukan. Penelitian mendatang disarankan melakukan validasi empiris terhadap model konseptual ini melalui survei kuantitatif skala besar pada lembaga pendidikan keagamaan Buddha di Indonesia, serta studi longitudinal untuk menelusuri dinamika perubahan kepemimpinan digital dan ketangkasan organisasi dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Bond, M., Bedenlier, S., Marín, VI, & Händel, M. (2024). Transformasi digital dalam pendidikan tinggi: Tinjauan sistematis tentang perkembangan, tantangan, dan arah masa depan. *Computers and Education Open*, 6, 100185.
- Ifenthaler, D., & Schumacher, C. (2023). Transformasi digital dalam pendidikan tinggi: manajemen pendidikan, inovasi, dan analitik pembelajaran. *Penelitian dan Pengembangan Teknologi Pendidikan*, 71 (4), 1803–1825.
- Lim, WM, Kumar, S., Pandey, N., & Rasoolimanesh, SM (2024). Transformasi digital: refleksi multidisiplin dan agenda penelitian. *Jurnal Internasional Manajemen Informasi Wawasan Data*, 4 (1), 100257.
- OECD. (2023). *Prospek Pendidikan Digital 2023: Menuju Ekosistem Pendidikan Digital yang Efektif* . Penerbitan OECD.
- Pettersson, F. (2021). Memahami digitalisasi dan perubahan pendidikan di sekolah melalui teori aktivitas dan konsep tingkat pembelajaran. *Pendidikan dan Teknologi Informasi*, 26 (1), 187–204.
- Sailer, M., Schultz-Pernice, F., & Fischer, F. (2021). Fasilitator kontekstual untuk aktivitas pembelajaran yang melibatkan teknologi digital di pendidikan tinggi: Model Cb. *Komputer dalam Perilaku Manusia*, 121 , 106794.
- AlNuaimi, BK, Singh, SK, Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Menguasai transformasi digital: Hubungan antara kepemimpinan, ketangkasan, dan strategi digital. *Jurnal Riset Bisnis*, 145 , 636–648.
- Bond, M., Bedenlier, S., Marín, VI, & Händel, M. (2024). Transformasi digital dalam pendidikan tinggi: Tinjauan sistematis tentang perkembangan, tantangan, dan arah masa depan. *Computers and Education Open*, 6 , 100185.
- Ifenthaler, D., & Schumacher, C. (2023). Transformasi digital dalam pendidikan tinggi: Manajemen pendidikan, inovasi, dan analitik pembelajaran. *Penelitian dan Pengembangan Teknologi Pendidikan*, 71 (4), 1803–1825.
- Lim, WM, Kumar, S., Pandey, N., & Rasoolimanesh, SM (2024). Transformasi digital: Refleksi multidisiplin dan agenda penelitian. *Jurnal Internasional Manajemen Informasi Wawasan Data*, 4 (1), 100257.
- OECD. (2023). *Prospek Pendidikan Digital 2023: Menuju Ekosistem Pendidikan Digital yang Efektif* . Penerbitan OECD.
- Page, MJ, McKenzie, JE, Bossuyt, PM, Boutron, I., Hoffmann, TC, Mulrow, CD, Shamseer, L., Tetzlaff, JM, Akl, EA, Brennan, SE, Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, JM, Hróbjartsson, A., Lalu, MM, Li, T., Loder, EW, Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). Pernyataan PRISMA

- 2020: Pedoman terbaru untuk pelaporan tinjauan sistematis. *BMJ*, 372 , n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- UNESCO. (2023). *Laporan Pemantauan Pendidikan Global 2023: Teknologi dalam Pendidikan—Sebuah Alat Atas Persyaratan Siapa?* . Penerbitan UNESCO.
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1–17.
- Aslam, M. S., Ahmad, M. S., Haider, M. J., & Siddiqui, N. (2021). The impact of transformational leadership on digital agility in primary schools of Pakistan. *Education and Information Technologies*, 26(1), 659–676. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10281-6>
- Aulan, Z. Y., Winengan, & Ningrat, H. K. (2025). Dilema implementasi kebijakan digital: Analisis kesiapan kepemimpinan sekolah dalam menghadapi transformasi pendidikan. *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan*, 6(3), 210–224.
- Balaji, M. S., & Khong, K. W. (2020). Using dynamic capabilities theory to understand the digital transformation of higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(1), 70–86. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1649993>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Dewi, M. V. K., & Darma, G. S. (2023). Menakar peran digital leadership dalam meningkatkan kinerja perusahaan di era pandemi Covid-19. *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Budaya*, 9(1), 55–68. <https://doi.org/10.32884/ideas.v9i1.796>
- Farooq, S., Munawar, S., & Iram, M. (2026). Digital leadership and organizational agility: Evidence from Pakistani higher education institutions. *Journal of Business and Management Research*, 5(1), 1181–1202. <https://doi.org/10.64105/jbmr.05.01.797>
- Herawati, N., & Prasetyo, Y. (2021). Digital leadership sebagai prediktor organizational agility pada perguruan tinggi swasta. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 6(2), 178–190.
- Iswanto, B., & Rahman, T. (2023). Systematic literature review: Kepemimpinan digital dalam manajemen pendidikan tinggi. *Jurnal Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, 4(1), 33–49.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2024). *Transformasi digital pendidikan. Jendela Pendidikan dan Kebudayaan*. <https://repositori.kemdikbud.go.id/31338/>
- McCarthy, P., Sammon, D., & Alhassan, I. (2021). Digital transformation leadership characteristics: A literature analysis. *Journal of Decision Systems*, 30(2–3), 1–31. <https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1908934>
- Menon, S., & Suresh, M. (2021). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 307–332. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0151>
- Nugroho, A. P., & Santoso, B. (2022). Model kesiapan digital lembaga pendidikan tinggi di Indonesia: Perspektif dynamic capability. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 28(3), 201–215.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/96913/perpres-no-95-tahun-2018>
- Prima, A., Natavia, D. S., Azainil, Buhari, M. R., & Hidayanto, D. N. (2025). Transformasi kepemimpinan digital dalam pengelolaan lembaga pendidikan. *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan*, 6(2), 145–159.
- Salmela, H., Mikkonen, K., & Virtanen, P. (2022). Digital agility in higher education institutions: Building resilient organizations. *Education and Information Technologies*, 27(4), 5211–5230.

- Suharto, E., Mulyani, S., & Kusnandar, D. (2025). Transformasi digital dan kinerja lembaga pendidikan berbasis agama Buddha: Studi eksploratif. *Jurnal Pendidikan Keagamaan*, 9(1), 55–70.
- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218–237. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.12.002>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Wijaya, S. E., Kurniawan, T., & Handayani, R. (2024). Pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja organisasi pendidikan melalui ketangkasan organisasi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 31(1), 45–60.
- Zhang, L., Wu, J., & Chen, H. (2023). Digital leadership and school performance: A cross-national comparative study. *Computers & Education*, 195, 104715. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104715>
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648.
- Bond, M., Bedenlier, S., Marín, V. I., & Händel, M. (2024). Digital transformation in higher education: A systematic review of developments, challenges, and future directions. *Computers and Education Open*, 6, 100185.
- Ifenthaler, D., & Schumacher, C. (2023). Digital transformation in higher education: Educational management, innovation, and learning analytics. *Educational Technology Research and Development*, 71(4), 1803–1825.
- Lim, W. M., Kumar, S., Pandey, N., & Rasoolimanesh, S. M. (2024). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100257.
- OECD. (2023). *Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem*. OECD Publishing.
- UNESCO. (2023). *Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education—A Tool on Whose Terms?*. UNESCO Publishing.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Menggunakan analisis tematik dalam psikologi. *Qualita* (<https://doi.org/10.1191/1478088706>)
- Charmaz, K. (2014). *Con* (Edisi ke-2). Sage Publication
- Creswell, JW, & Poth, CN (2018). *Penelitian kualitatif dan desain penelitian: Memilih di antara lima pendekatan* (edisi ke-4). Sage Public
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, WM (2021). Cara melakukan analisis bibliometrik: Tinjauan umum dan pedoman. *Jurnal Bisnis*, 2 (<https://doi.org/10.1191/1478088706>)
- Higgins, JPT, Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, MJ, & Welch, VA (Eds.). (2022). *Buku panduan Cochrane untuk tinjauan sistematis intervensi* (Versi 6) (<https://training.cochrane.org/panduan>)
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Pedoman untuk melakukan* (EBSE)
- Page, MJ, McKenzie, JE, Bossuyt, PM, Boutron, I., Hoffmann, TC, Mulrow, CD, Shamseer, L., Tetzlaff, JM, Akl, EA, Brennan, SE, Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, JM, Hróbjartsson, A., Lalu, MM, Li, T., Loder, EW, Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). Pernyataan PRISMA 2020: Pedoman terbaru untuk pelaporan tinjauan sistematis. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Dasar-dasar penelitian kualitatif*: (Edisi ke-2). Sage Publications

- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Metode untuk sintesis tematik penelitian kualitatif dalam tinjauan sistematis. *Metodologi Penelitian Medis BMC*, Artikel 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Metode bibliometrik dalam manajemen dan organisasi. *Organisasi*(3<https://doi.org/10>