

2021

KEPEMIMPINAN DIGITAL

MODUL PKN TINGKAT II

Lembaga Administrasi Negara

*MODUL
PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II
KEPEMIMPINAN DIGITAL*



Hak Cipta © pada:

Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2021

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110**

KEPEMIMPINAN DIGITAL

Modul Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

PENULIS MODUL:

Drs. WIRYANTA MULJONO, MA., Ph.D

REVIEWER: Dr. Adi Suryanto, M.Si.

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur ditujukan pada pembentukan SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. SDM Aparatur juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang berperan sebagai penggerak utamanya.

Perubahan mendasar yang saat ini sedang terjadi di dunia yaitu Revolusi Industri 4.0 dimana teknologi informasi menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan sehari-hari. Hal tersebut juga membawa pengaruh terhadap pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual kini dilakukan melalui teknologi informasi. Dalam dunia bisnis, pelaku usaha tidak perlu memiliki modal yang berwujud untuk dapat memulai sebuah bisnis, sedangkan dari sisi konsumen segala transaksi dapat dilakukan melalui *online*. Untuk mendapatkan barang yang dibutuhkan, orang tidak perlu datang ke supermarket, cukup dengan

menggunakan berbagai aplikasi, barang yang dibutuhkan tersebut dapat diantarkan langsung ke depan pintu rumah.

Demikian juga dengan pembelajaran, orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, tetapi dapat melalui model pembelajaran *e-learning*. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan *mindset* dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui *e-learning* menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan.

Perubahan *business process* dari manual ke *online* telah memperkaya sistem kediklatan dari pola lama yang mengutamakan pembelajaran tatap muka dan di dalam kelas menjadi pembelajaran mandiri dan jarak jauh.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pembina pelatihan perlu melakukan berbagai penyesuaian dan pembaharuan agar sesuai dengan tuntutan zaman. Untuk memenuhi tuntutan tersebut maka LAN melakukan perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Pejabat Pengawas melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Kepemimpinan	1
B. Kepemimpinan Digital	3
C. Model Kepemimpinan Digital.....	9
D. Transformasi Digital	11
BAB II E-LEADER DAN KOMPETENSI DIGITAL.....	16
A. <i>E-leadership</i>	16
B. Calon <i>E-Leader</i>	19
C. Gaya Kepemimpinan Digital.....	20
D. <i>Leader</i> dan Transformasi Digital	23
BAB III STRATEGI DIGITAL.....	25
A. Penerapan Strategi Digital.....	25
B. Memahami Pemikiran Strategis	31
C. Karakteristik Pemikiran Strategis.....	33
D. Manfaat Berpikir Strategis	33
E. Berbasis Masa Depan	35
F. Penerapan Strategi Digital.....	38
BAB IV KOMPETENSI DALAM KEPEMIMPINAN DIGITAL	39
A. Kompetensi Yang Diperlukan.....	39
B. Risiko Digital	45
C. Risiko Internal dan Eksternal	45
DAFTAR PUSTAKA.....	47

BAB I PENDAHULUAN

A. Kepemimpinan

Organisasi merupakan *social system* yang *multi-layers*. Mulai dari sistem yang terkecil, yaitu: individu, kemudian berkembang menjadi *interpersonal relationship*, menjadi grup, selanjutnya menjadi *department* atau *division*, akhirnya menjadi *business unit*, bahkan berkembang menjadi *group of businesses*. Semakin luas cakupan suatu sistem sosial, maka akan semakin strategis peranan struktur organisasi. Secara generik, struktur organisasi menciptakan posisi superior, dan *subordinates*. Posisi supervisor dapat berupa *director*, *general manager*, *manager supervisor*, atau pun *team leader*. Sedangkan, posisi *subordinate* dapat berupa anggota tim kerja staf fungsional -yang memiliki keahlian tertentu atau staf operasional yang memiliki beragam keahlian (Saputra, 2020).

Maxwell (2007) berkomentar bahwa “leadership is influence, nothing more nothing less”. Kepemimpinan bukanlah posisi, namun kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Bisa saja seseorang yang menduduki posisi superior, namun itu tidak mampu mempengaruhi bawahannya untuk mewujudkan kinerja kolektif yang lebih baik. Ada kemungkinan pula bahwa seorang subordinate yang tidak memiliki posisi struktural tetapi justru lebih didengarkan atau diikuti oleh sub-ordinates yang lainnya. Drucker (2013) mengemukakan bahwa “the only definition of leader is who has followers”. Tanpa ada orang lain yang bersedia untuk mengikuti, maka seseorang bukanlah pemimpin, namun hanyalah *the lonely walker*.

Namun demikian bila kepemimpinan hanya terbatas pada “*ability*

to influence” terus apa bedanya dengan provokator? Pembuat kabar bohong itu lihai mempengaruhi orang lain dengan hebat. Tak percaya? Bila provokator tidak memiliki kelihaian mempengaruhi, maka tentulah mereka gagal menipu orang lain. Pemimpin mempengaruhi orang lain bukan untuk kepentingan diri sendiri, tapi justru *concern to the others*. Hal ini selaras dengan Bill Gates yang mengatakan “as we look ahead into the next century, leaders will be those who empower Others” (George et al., 2015). Pemimpin adalah mereka yang peduli pada orang lain, bersedia memberdayakan orang lain, bukan memperdayakan orang lain.

Kepemimpinan menurut Ward (2020) adalah seni memotivasi sekelompok orang untuk bertindak menuju pencapaian tujuan bersama. Dalam lingkungan bisnis, ini bisa berarti mengarahkan pekerja dan kolega dengan strategi untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Definisi kepemimpinan ini mencakup hal-hal penting yang dapat menginspirasi orang lain dan bersiap melakukannya. Kepemimpinan efektif adalah didasarkan pada ide-ide (baik yang orisinal atau yang dipinjam), tetapi ide itu tidak akan terwujud tanpa dikomunikasikan kepada orang lain dengan cara melibatkan mereka untuk bertindak sebagaimana pemimpin inginkan.

Sederhananya, pemimpin adalah inspirasi dan pengarah aksi. Dia adalah orang dalam kelompok yang memiliki kombinasi kepribadian dan keterampilan kepemimpinan yang membuat orang lain ingin mengikuti arahnya. Kepemimpinan adalah topik yang kompleks dan dapat dipelajari dengan berbagai cara yang membutuhkan definisi yang berbeda. Manajer adalah orang yang memiliki jabatan dan wewenang formal. Seorang pemimpin adalah mungkin seorang manajer atau bukan, tetapi dapat mempengaruhi orang lain. Menjadi pemimpin yang

memegang posisi formal atau menjadi manajer adalah tidak wajib (Lussier & Achua, 2013).

B. Kepemimpinan Digital

Dua dekade terakhir, para pemimpin organisasi telah menghadapi eskalasi seperti meningkatkan jangkauan global organisasi karena melakukan bisnis di luar batas-batas negara, dan secepat mungkin melakukan inovasi berbasis teknologi informasi. Pendekatan kepemimpinan konvensional menjadi tidak efektif untuk mengelola dan memimpin bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Kebutuhan mendesak untuk melampaui kepemimpinan konvensional dan menggunakan gaya kepemimpinan baru. Kepemimpinan berarti interaksi antara pemimpin dan pengikutnya di mana pemimpin membimbing dan mengawasi pengikutnya untuk melakukan pekerjaan. Jadi, kepemimpinan berarti memengaruhi orang-orang untuk bekerja mencapai tujuan organisasi, kelompok, atau mungkin juga tujuan pribadi pemimpin. Dengan perkembangan dan inovasi dalam teknologi informasi dan komunikasi (TIK), seperti pengembangan *e-commerce* dan internet, gaya kepemimpinan baru telah muncul yang disebut *e-leadership*.

E-leadership atau kepemimpinan elektronik diperkenalkan oleh Avolio, Kahai, dan Dodge "*E-leadership: Implications for Theory, Research, and Practice*" yang terbit di jurnal ilmiah *Leadership Quarterly* tahun 2000. Menurut artikel yang menjadi rujukan utama peneliti kepemimpinan di era digital itu, *e-leadership* terjadi dalam konteks *e-environment* di mana pekerjaan dilakukan melalui teknologi informasi terutama melalui internet. Dalam konteks ini tidak hanya komunikasi tetapi pengumpulan dan penyebaran informasi antara pengikut dan

pemimpin juga terjadi melalui media elektronik. Di sini para pemimpin disebut *e-leader* atau pemimpin virtual. Pendekatan kepemimpinan yang digunakan oleh para pemimpin virtual, disebut *e-leadership*. Pemimpin virtual adalah pemimpin yang mengarahkan orang-orang dari jarak jauh untuk melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka menggunakan teknologi baru untuk meningkatkan pekerjaan mereka, untuk menemukan model bisnis baru, untuk berkomunikasi dengan pengikut mereka. Interaksi tatap muka tradisional telah diganti dengan media elektronik. *E-leadership* terutama ditemukan dalam *e-business*: bisnis yang dilakukan melalui media elektronik terutama melalui internet. *E-leadership* yang juga disebut kepemimpinan jarak jauh dan itu menggantikan kepemimpinan tradisional karena kemajuan teknologi.

Pemimpin virtual harus berkomunikasi dengan orang-orang melalui media elektronik secara efektif. Padahal tanpa komunikasi tatap muka, sangat sulit untuk memercayai seseorang. Jadi, membangun kepercayaan dengan pengikut dalam komunikasi virtual adalah tantangan besar bagi pemimpin karena komunikasi tatap muka tidak terjadi di antara mereka. Juga sangat sulit bagi pemimpin untuk menginspirasi orang-orang, memotivasi dan mengilhami mereka untuk melakukan pekerjaan dengan baik dalam situasi virtual karena dia tidak dapat melihat reaksi dan ekspresi mereka tentang arahan dan bimbingannya. Walaupun komunikasi virtual dapat dilakukan secara efektif, pemimpin virtual masih harus berusaha keras mengarahkan dan membimbing orang-orang dari jarak jauh. Hal ini yang menciptakan tantangan besar bagi pemimpin untuk menciptakan budaya virtual kolaboratif. Yaitu budaya yang membantunya didengar oleh semua pengikut sehingga mereka dapat berkoordinasi dengan dia untuk mencapai tujuan bersama.

Membangun iklim sosial melalui TIK sehingga para pengikutnya berkoordinasi satu sama lain dan bekerja dengan cara yang lebih bertanggung jawab secara sosial dengan mengingat yang lain.

Menurut Ritter (2015), kepemimpinan digital adalah penggunaan strategis aset digital perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis. Kepemimpinan digital dapat ditujukan pada tingkat organisasi dan individu. Di tingkat individu, kepemimpinan digital dapat dilakukan oleh Chief Information Officer (CIO) atau individu lain yang bertanggung jawab untuk mengawasi aset digital, termasuk email dan dokumen elektronik. Tidak peduli apa jabatan individu itu, pemimpin digital yang efektif selalu menyadari tujuan perusahaan dan tahu bagaimana tanggung jawab pekerjaannya sendiri mendukungnya. Pada tingkat organisasi dalam pasar tertentu, pemimpin digital mungkin adalah perusahaan yang berhasil memanfaatkan aset digitalnya sendiri untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pemimpin digital bersedia untuk mengeksplorasi bagaimana teknologi informasi (TI) dapat digunakan untuk membantu organisasi menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan perubahan kebutuhan bisnis. Pemimpin digital yang sukses memahami pentingnya, dan bertanggung jawab atas, data masuk dan proses di dalam perusahaan yang mendukungnya, serta informasi digital keluar yang dihasilkan perusahaan di berbagai ekosistem di mana ia berpartisipasi.

Organisasi yang menghargai kepemimpinan digital, sering menempatkan nilai pada komunikasi, kreativitas, dan kemauan untuk mengeksplorasi cara-cara baru agar teknologi dan informasi digital dapat digunakan untuk berhasil menangani proyek bisnis yang menghadap ke luar, proyek internal, proyek yang memengaruhi operasi, dan pekerjaan

yang tidak direncanakan. Dengan kepemimpinan digital yang efektif, sebuah organisasi dapat menciptakan alur kerja dan proses bisnis yang memungkinkan aplikasi, produk, dan layanan baru diluncurkan dengan cepat, sekaligus memastikan bahwa aplikasi lama dan operasi TI dipertahankan pada tingkat yang optimal.

Seorang pemimpin digital juga harus fokus pada kualitas dan nilai fungsional aset digital perusahaan. Sebagai individu, pemimpin digital bekerja dengan cara yang sama seperti chief financial officer (CFO), direktur sumber daya manusia atau chief operating officer (COO) bekerja; mereka perlu meyakinkan semua pihak yang berkepentingan bahwa aset yang menjadi tanggung jawab mereka mempertahankan nilai maksimum. Eksekutif yang menjalankan kepemimpinan digital melakukan sesuatu yang menjadi sandaran setiap orang di C-suite. CFO tidak dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik jika mereka tidak memiliki informasi digital yang dapat diandalkan. Direktur sumber daya manusia tidak dapat membuat keputusan perekrutan yang baik jika sistem mereka mengizinkan aplikasi palsu untuk pekerjaan diajukan tanpa verifikasi kredensial dan kemampuan. COO tidak dapat menjalankan pabrik dengan baik jika mereka tidak mendapatkan masukan yang dapat diandalkan tentang bahan baku yang dikirim. Jika informasi dapat dipercaya, jika dapat diandalkan dan jika itu asli, keputusan bisnis dibuat lebih cepat dan lebih mungkin untuk dipercaya karena kualitas informasi yang menjadi dasar keputusan.

Revolusi industri 4.0 merujuk pada transformasi cepat dalam desain, produksi, implementasi, operasi, dan layanan sistem manufaktur, produk, dan komponen. Untuk mendapatkan yang terbaik dari teknologi Industri 4.0, organisasi harus banyak berinvestasi dalam membangun

kemampuan dalam dimensi berikut: data dan konektivitas, analitik dan intelijen, konversi ke dunia fisik, dan interaksi manusia-mesin. Teknologi digital telah mengubah segalanya yang tidak saja terjadi dalam bidang Teknologi Informasi, tetapi juga gaya kepemimpinan dan cara mengelola organisasi. Perkembangan teknologi yang begitu cepat ini mengubah gaya kepemimpinan konvensional menjadi kepemimpinan digital. Seorang pemimpin digital memiliki kemampuan untuk menginspirasi karyawannya untuk berinovasi dan mempertahankan ide-ide ini. Ketajaman dalam menerapkan tolok ukur kepemimpinan digital menunjukkan pendekatan yang cepat, lintas hierarkis, kooperatif, dan berorientasi tim yang sering mengintegrasikan inovasi. Di atas segalanya, kompetensi pribadi, pola pikir, dan penerapan metode baru adalah sangat penting.

Tuntutan pelayanan publik yang cepat, transparan, dan akuntabel menjadikan organisasi terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanannya. Berbagai upaya organisasi dalam pelayanan publik perlu didukung oleh proses digitalisasi yang terkait dengan 1) sistem, 2) infrastruktur, 3) bisnis proses, 4) kelembagaan, dan 5) pengembangan kompetensi SDM. Di samping itu implementasi kepemimpinan digital harus diwujudkan. Adapun cara mewujudkannya melalui tahapan sebagai berikut: Digitalisasi (*digitizing*) merupakan proses konversi dari bentuk cetak, video maupun audio menjadi bentuk digital. Dalam prosesnya, digitalisasi memerlukan waktu, tenaga, biaya, dan menuntut adanya tenaga ahli yang menguasai tekniknya. Proses digitalisasi mengubah hampir semua sektor dengan menghadirkan model bisnis baru, memperkenalkan produk dan layanan yang inovatif, dan memanfaatkan teknologi digital pada semua sektor. Indonesia saat ini sudah berada pada

tahap digitalisasi dengan sudah memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dengan proses bisnis dalam meraih keuntungan dari konten yang telah terdigitasi (Ismail, 2020). Banyak organisasi saat ini telah mengimplementasikan digitalisasi, misalnya, tata naskah dinas secara *online*, *learning management system (LMS)*, *online/distance learning*. Pada era digital seperti saat ini diperlukan pemimpin yang dinamis dan banyak melakukan inovasi berbasis teknologi digital, berarti pemikirannya juga harus mengarah pada digital (Hoerudin, 2020). Transformasi digital terjadi setelah tahap digitasi dan digitalisasi dilalui. Implementasi digitalisasi antara lain adalah memanfaatkan *Artificial Intelligence (AI)* dan *big data* untuk percepatan perizinan, *demand forecasting/inventory planning* dalam rantai produksi, dan untuk pengambilan keputusan. Pemimpin memegang peranan penting karena transformasi digital merupakan transformasi organisasi yang efisiensi, produktivitas, kualitas pelayanan menjadi target utama organisasi.

Disamping itu, kepemimpinan digital menurut Ian Shaffer (2020): "Inovasi perlu menjadi bagian dari budaya kita. Publik atau konsumen berubah lebih cepat daripada kita, dan jika kita tidak mengejar, kita dalam masalah." Satu konsep kunci mengapa seseorang harus terlibat dalam transformasi digital, dan juga menyentuh bagaimana hal itu harus dilakukan. Hal ini perlu menjadi bagian dari budaya kita. Sesuatu hal yang kita coba terapkan dengan menempatkan pegawai yunior sebagai penanggung jawab, maka kita menyiapkan diri untuk kegagalan, sebab sesuatu itu tidak akan menjadi bagian dari dirinya.

Apa peran pemimpin digital? Adapun peran pemimpin digital adalah sebagai berikut: menetapkan divisi; mempengaruhi eksekutif; membuat program digital yang berkelanjutan; menempatkan SDM

bertalenta untuk melakukan banyak hal bagi kita; mendefinisikan proses untuk keunggulan digital; melacak dan mengukur dampak; serta mengoptimalkannya. Lingkungan mengalami perubahan cepat dan orang-orang dengan cepat merespons baik audien internal dan eksternal. Ciri-ciri pemimpin digital yang efektif yang dapat melakukan aspek-aspek tersebut diatas adalah seseorang yang memimpin, menginspirasi, mendidik, memungkinkan, memberdayakan, membina kemitraan, dan bertanggung jawab. Sebenarnya masalah utama yang kita alami saat ini adalah menjadi seorang pemimpin yang menginspirasi dan seseorang yang mendidik dengan program apa pun atau manajemen perubahan apa pun di organisasi. Sebab kita tidak bisa melakukan semuanya sendiri. Bagaimana kita memahami apa yang harus dilakukan sendiri dan apa yang harus diberdayakan, menginspirasi orang lain untuk melakukannya, dan memberi mereka alat untuk dapat melakukannya sendiri. Kepemimpinan digital dapat menggunakan pendekatan top-down dan pendekatan bottom-up untuk memungkinkan kepemimpinan digital menginternalisasi organisasi dari kedua ujungnya, dari sisi apa yang publik lakukan, apa yang diinginkan oleh publik. Sebagai pemimpin digital, kita harus memberikan pelayanan kepada publik secara langsung sama persis seperti mereka sedang berjalan ke situs web yang kita operasikan.

C. Model Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan 4.0, yang juga disebut sebagai pemimpin digital adalah bukan mengenai status, posisi kekuasaan, kontrol, dan pangkat — yang merupakan bagian dari budaya 'kepemimpinan kekaisaran' dan karisma. Pemimpin 4.0 tidak akan mengambil keputusan atau menjadi

pembuat keputusan eksekutif tunggal atau pembuat ide. Gagasan, keputusan, dan inovasi akan dihasilkan melalui kolaborasi terbuka dan jaringan kolaboratif. Hal ini akan berdampak pada beberapa restrukturisasi organisasi, perancangan jaringan kolaboratif, dan perubahan radikal dalam pola pikir individu.

Digital leadership adalah pengetahuan seorang pemimpin dan calon pemimpin agar bisa mengarahkan organisasi atau bisnis yang mereka pimpin untuk bertransformasi ke arah digital. Sebuah transformasi yang dapat disebut sebagai inovasi dan bukan sekedar 'paksaan situasi'. Digital leadership juga dibutuhkan bagi mereka yang ingin mengembangkan bisnis di era revolusi industri 4.0 ini. Kepemimpinan digital adalah penggunaan strategis aset digital perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis. Kepemimpinan digital berada di tingkat organisasi dan individu.

Di tingkat individu, kepemimpinan digital dapat dilakukan oleh Chief Information Officer (CIO) atau individu lain yang bertanggung jawab untuk mengawasi aset digital, termasuk email dan dokumen elektronik. Tidak peduli apa jabatan seseorang, pemimpin digital yang efektif selalu menyadari tujuan perusahaan dan tahu bagaimana tanggung jawab pekerjaannya mendukungnya.

Pada tingkat organisasi dalam pasar tertentu, pemimpin digital dapat menjadi perusahaan yang berhasil mengambil keuntungan dari aset digitalnya sendiri untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Para pemimpin digital bersedia mengeksplorasi bagaimana teknologi informasi (TI) dapat digunakan untuk membantu organisasi menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan mengubah persyaratan bisnis. Pemimpin digital yang sukses memahami pentingnya,

dan bertanggung jawab atas, data masuk dan proses dalam perusahaan yang mendukungnya, serta informasi digital keluar yang dihasilkan perusahaan di berbagai ekosistem di mana ia berpartisipasi.

Organisasi yang menghargai kepemimpinan digital, sering menempatkan nilai pada komunikasi, kreativitas, dan kesediaan untuk mengeksplorasi cara-cara baru agar teknologi dan informasi digital dapat digunakan untuk menangani proyek-proyek bisnis eksternal maupun internal, proyek yang mempengaruhi operasi dan pekerjaan yang tidak direncanakan. Dengan kepemimpinan digital yang efektif, organisasi dapat menciptakan alur kerja dan proses bisnis yang memungkinkan aplikasi, produk, dan layanan baru diluncurkan dengan cepat, sementara juga memastikan bahwa aplikasi lama dan operasi TI dipertahankan pada tingkat yang optimal. Christina Boesenberg, seorang konsultan kepemimpinan pada Global Leadership Consultants Oxford Leadership memberikan pemikiran bahwa terdapat tujuh karakteristik kepemimpinan digital: tanggungjawab, hasil, distribusi informasi, tujuan dan penilaian, kesalahan dan konflik, perubahan, dan inovasi.

D. Transformasi Digital

Transformasi digital, istilah ini terkait dengan perkembangan baru yang disampaikan melalui penggunaan teknologi digital. Gimpel dkk. (2018) yang dapat dianggap mencakup beberapa dimensi. Gimpel dkk. (2018) menganggap transformasi digital untuk merujuk pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan memanfaatkan teknologi digital untuk mengubah model bisnis, meningkatkan rutinitas kerja yang ada, mengeksplorasi aliran pendapatan baru, dan memastikan penciptaan nilai yang berkelanjutan. Definisi tersebut mengisyaratkan bahwa

transformasi digital meliputi aktor (organisasi, firma, perusahaan, dll.), teknologi (digital), proses (adopsi teknologi), dan hasil (meningkatkan situasi dan pendapatan, memastikan keberlanjutan). Biasanya diimplementasikan melalui digitalisasi, yaitu jaringan orang dan benda dan konvergensi dunia nyata dan virtual yang dimungkinkan oleh teknologi informasi dan komunikasi (Kagermann, 2015).

Transformasi digital melibatkan transformasi operasi bisnis utama dan mempengaruhi produk dan proses, serta struktur organisasi dan konsep manajemen (Matt et al., 2015). Efek gabungan dari beberapa inovasi digital selama transformasi digital membawa aktor, struktur, praktik, nilai, dan keyakinan baru yang mengubah, mengancam, mengganti, atau melengkapi aturan permainan yang ada dalam organisasi, ekosistem, industri, atau bidang (Loebbecke & Picot, 2015). Hining dkk. (2018) berpendapat bahwa transformasi digital menandai titik di mana efek gabungan dari inovasi digital mengarah pada munculnya bentuk organisasi baru, infrastruktur kelembagaan baru, dan blok bangunan kelembagaan baru. Sebagian besar ahli telah menekankan efek positif yang luar biasa dari digitalisasi, seperti meningkatkan penyampaian layanan, mendorong kerja tim, dan meningkatkan pendapatan bisnis (Bharadwaj et al., 2013; Hinings et al., 2018; Kizito et al., 2019). Literatur kontemporer menunjukkan bahwa kegagalan proyek adalah masalah utama dalam konteks transformasi digital (Kozak-Holland & Procter, 2020). Forbes melaporkan bahwa 84% perusahaan gagal dalam transformasi digital (Rogers, 2006) dan 70% dari transformasi digital gagal (Morgan, 2019).

Contoh kegagalan transformasi digital sedikit dan kurang dilaporkan karena alasan komersial (Kozak-Holland & Procter, 2020).

Beberapa contoh termasuk Research in Motion (saat ini dikenal sebagai BlackBerry) (Kozak-Holland & Procter, 2020); Nokia, pembuat telepon seluler dominan dan penentu kecepatan di dunia yang kehilangan pasar dan diakuisisi oleh Microsoft (Surowiecki, 2013); dan kejatuhan Kodak sebagai akibat dari kurangnya pandangan ke depan pemimpinnya untuk memahami laju perubahan (Sainger, 2018). Kegagalan dapat mengancam organisasi yang ingin berinvestasi dalam transformasi digital atau mereka yang melakukan bisnis dengan cara analog. Mengubah organisasi secara digital memerlukan perhatian khusus dan manajemen yang tepat karena merupakan proses kompleks yang melibatkan orang, teknologi, dan proses. Dalam suatu sistem yang saling berhubungan seperti sebuah organisasi, perubahan dalam satu aspek, seperti sosial (misalnya kepemimpinan, budaya), akan mempengaruhi perubahan di bagian lain, seperti teknis (misalnya teknologi), serta interaksi mereka dari waktu ke waktu (Avolio et al., 2014).

Dengan ini, digitalisasi organisasi membutuhkan pemimpin yang mengakui transformasi digital sebagai perubahan paradigma fundamental dan strategis sambil menanamkan budaya yang mendukung perubahan sekaligus memungkinkan strategi menyeluruh organisasi (Hemerling et al., 2018). Dengan demikian, dalam digitalisasi, kepemimpinan sangat penting dan kunci transformasi digital adalah membayangkan kembali dan mendorong perubahan dalam cara perusahaan beroperasi (Westerman et al., 2011). Westman et al (2011) bersikeras bahwa "itu adalah tantangan manajemen dan orang, bukan hanya teknologi".

Untuk mencapai tujuan organisasi pada era digital diperlukan sifat kepemimpinan digital yang dinamis untuk mendorong transformasi

digital (Oberer dan Erkollar, 2018). Karakteristik yang harus dimiliki pemimpin digital menurut pandangan Klein (2020) adalah sebagai berikut:

1. *Characteristics-Digital Business*, yaitu seorang *digital leadership* harus mempunyai karakteristik *Innovative visionary* yang tidak cukup hanya pemikiran jauh ke depan, tetapi juga mempunyai inovasi. Karakteristik penting lainnya adalah *networking intelligence*, seorang *digital leader* harus mampu mengoordinasikan antara pengetahuan, *skill*, dan sumber daya tim. Tidak kalah penting bahwa seorang *digital leader* harus bertindak sebagai *digital talent scout*. Diharapkan juga mempunyai karakteristik *complexity master*, yaitu seorang *digital leader* harus bisa memahami situasi yang rumit dan bisa memecahkan masalah pada situasi yang sulit. Di samping itu terdapat karakteristik yang penting lainnya, yaitu *business intelligence* dalam rangka membangun model bisnis baru.
2. *Characteristic-Social Attitude*, yaitu seorang *digital leader* bertindak sebagai *motivating coach*, sebagai motivator dan menjadi seorang *role model* bagi anggota tim atau personilnya. Hal lain untuk karakteristik *digital leadership* adalah gaya *democratic delegative*, merancang organisasinya dengan hierarki dan birokrasi yang minimalis sehingga seorang *digital leadership* berorientasi pada personil dan fokus pada perkembangan dan kemajuan personilnya. Tidak kalah pentingnya adalah karakteristik *openness* yang mempunyai sifat transparansi.
3. *Characteristics-General Mindset*, selain karakteristik di atas terdapat karakteristik umum, yaitu *agile* mudah beradaptasi dengan

model bisnis baru dan mampu membuat strategi *transformation strategies*. Hal menarik dari karakteristik *digital leader* adalah kemampuan untuk *learning by errors* dan belajar dari kesalahan merupakan hal yang penting untuk melangkah lebih baik. Karakteristik penting lainnya dari seorang *digital leader* adalah mempunyai *knowledge-oriented* dan *life-long learner*, keinginan terus belajar.

BAB II

E-LEADER DAN KOMPETENSI DIGITAL

Kompetensi digital merupakan kemampuan untuk mengeksplorasi dalam menghadapi situasi teknologi baru untuk menganalisis, memilih, mengevaluasi data dan informasi untuk memanfaatkan potensi teknologi guna memecahkan masalah (Gallardo & Minelli de Oliveira, 2015). Aspek-aspek yang tercakup dalam kompetensi digital lebih luas dan komprehensif jika dibandingkan dengan keterampilan digital, yaitu mencakup aspek teknis yang berkaitan dengan manajemen *hardware* dan *software*. Konsep tersebut bergantung pada sekelompok pilar dasar seperti informasi, komunikasi, keamanan, pembuatan konten, dan pemecahan masalah (Jarad & Shaalan, 2020).

Di era digital para anggota atau karyawan sudah harus memiliki kompetensi digital, walau tingkat dasar. *The European Commision's* memilah komponen kompetensi digital menjadi beberapa area: 1) Informasi dan data literasi, 2) Komunikasi dan kolaborasi, 3) Kreasi pembuatan konten digital, 4) Keamanan, dan 5) Pemecahan masalah. Mengingat keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusianya, organisasi sangat mengandalkan anggotanya yang kompeten sebagai kekuatan organisasi.

A. E-leadership

Dalam *e-leadership* menunjukkan adanya lima perbedaan prinsip dengan kepemimpinan konvensional yang berdampak pada kebutuhan keterampilan atau kemampuan yang khusus.

1. Jenis komunikasi. Dalam kepemimpinan tradisional komunikasi tatap muka terjadi antara pemimpin dan para pengikutnya tetapi

dalam kasus komunikasi *e- leadership* komunikasi terjadi melalui media elektronik seperti internet, antara pemimpin dan para pengikutnya. Media komunikasi tersebut bisa yang relatif 'tradisional' seperti email, bisa juga dengan memanfaatkan aplikasi whatsapp (WA) dan LINE, bahkan *direct message* dalam aplikasi instagram. Oleh sebab itu, pemimpin virtual harus memiliki keterampilan komunikasi yang baik. *E-leadership* membutuhkan penggunaan media elektronik untuk berkomunikasi dengan para pengikut. Email sebagian besar digunakan oleh para pemimpin virtual sehingga mereka harus memiliki keterampilan komunikasi tertulis untuk menyelesaikan pekerjaan dari pengikut mereka sesuai dengan arahan mereka. Pemimpin virtual juga harus memiliki keterampilan jejaring sosial. Situs sosial seperti Facebook, twitter, instagram, LINE, dan lain sebagainya juga dapat digunakan oleh para pemimpin untuk memimpin pengikut mereka sehingga mereka harus memiliki keterampilan untuk menggunakan situs ini secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi mereka.

2. Perbedaan kedua adalah dalam hal anggota. Dalam hal pemimpin kepemimpinan tradisional dan pengikutnya adalah anggota utama tetapi dalam kasus pemimpin *e- leadership* disebut pemimpin virtual dan pengikut disebut pengikut virtual. Karena bersifat virtual, emosi dan respons psikologis antara pengikut dan pemimpin sulit ditangkap. Pemimpin virtual perlu memiliki sensitivitas terhadap pola pikir pengikut. Di sini juga penting dipahami bahwa pengikut berasal dari latar belakang sosial dan ekonomi yang berbeda sehingga pemimpin virtual harus dapat

memahami pola pikir dan nilai-nilai pengikut

3. Perbedaan ketiga adalah aspek kualitas. Kualitas keduanya sama tetapi para anggota dalam *e-leadership* harus memiliki pengetahuan tentang teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang baru dan modern, sesuatu yang tidak diperlukan dalam kasus kepemimpinan tradisional. Pemimpin virtual tentu memiliki kemampuan untuk menggunakan TIK dengan baik. Ia harus memiliki pengetahuan tentang TIK terkini untuk mengarahkan orang-orang melalui media elektronik karena ini adalah dasar dari *e-leadership*. Kemudian ia memiliki kemampuan untuk meyakinkan orang lain tentang manfaat dari teknologi baru, karena ia harus dapat meyakinkan orang lain bahwa komunikasi melalui media elektronik memberikan berbagai manfaat seperti membantu menghilangkan hambatan waktu dan jarak. Selain itu dia harus cukup inovatif untuk menggunakan teknologi baru dalam kepemimpinannya menuai manfaat dari teknologi modern.
4. Perbedaan keempat adalah kebutuhan akan tempat. Dalam kepemimpinan tradisional, kantor atau tempat tertentu diperlukan untuk melakukan pekerjaan oleh pemimpin dan pengikutnya. Tetapi dalam *e-leadership*, kantor di lokasi tertentu tidak diperlukan, mereka dapat berkomunikasi satu sama lain bahkan dari jarak satu tempat ke tempat lain, dari satu negara ke negara lain. *E-leader* juga harus memiliki pengetahuan bagaimana berpikir dan bekerja melintasi batas waktu, batas ruang, dan rintangan budaya di mana pengawasan dan interaksi langsung tidak dimungkinkan. Dengan teknologi informasi dan komunikasi, pemimpin dapat berkomunikasi tidak hanya dengan ratusan

tetapi ribuan orang sekaligus hanya dengan menyentuh tombol. Pemimpin virtual perlu memiliki pola pikir global dan multikultural. Pemimpin virtual beroperasi dari kejauhan, mereka dapat memandu orang-orang dari sebuah organisasi yang bekerja di luar batas- batas kota, provinsi, bahkan negara, yang melibatkan karyawan dari budaya yang berbeda, dalam hal ini penting bagi pemimpin virtual untuk memiliki pola pikir dan sikap untuk membimbing mereka dengan benar. Pemimpin virtual sebaiknya memiliki kemampuan untuk memantau dan mengelola pekerjaan virtual secara efektif. Ia harus memiliki kualitas untuk memantau dan mengelola pekerjaan virtual secara efektif untuk mengetahui apakah mereka berfungsi dengan baik atau tidak, apakah komunikasi elektronik berfungsi atau tidak, apakah pengikut memahami arahnya atau tidak.

5. Perbedaan terakhir adalah ketersediaan anggota. Dalam hal kepemimpinan tradisional semua anggota hanya tersedia selama jam kantor tetapi anggota *e-leadership* tersedia bahkan di luar jam kerja, 24 jam sehari 7 hari seminggu. Oleh sebab itu pemimpin virtual harus memiliki orientasi 24x7 - mereka harus dapat bekerja kapan saja 24 jam sehari dan 7 hari seminggu. Namun demikian, *e-leader* harus cukup fleksibel untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis, perubahan lingkungan teknologi, sehingga ia dapat melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengingat perubahan di lingkungan bisnis.

B. Calon *E-Leader*

Memerhatikan perbedaan antara pendekatan kepemimpinan tradisional dan *e-leadership*, ada dua hal yang dapat dilakukan bagi para

(calon) *e-leader* agar dapat memimpin dengan efektif. Pertama, mendapatkan pelatihan yang tepat. Yaitu pelatihan untuk memberikan pengetahuan tentang teknologi informasi dan komunikasi terbaru karena TIK adalah basis untuk *e-leadership*. Tanpa pengetahuan tentang teknologi informasi terbaru, *e-leadership* tidak dapat berhasil digunakan oleh perusahaan. Selain itu, pelatihan mengenai pendekatan kepemimpinan tradisional dan *e-leadership* sendiri terbukti sangat memengaruhi efektivitas *e-leadership* di perusahaan atau organisasi pada umumnya.

Kedua, tetap menggunakan komunikasi tatap muka dalam *e-leadership*. Memang benar bahwa komunikasi tatap muka tidak diperlukan bagi pemimpin virtual untuk memandu pengikutnya. Namun tanpa interaksi tatap muka, bisa sulit bagi *e-leader* untuk melihat ekspresi dan reaksi para pengikut tentang instruksinya. Sulit bagi *e-leader* untuk menginspirasi dan memotivasi para pengikut dengan cara yang lebih baik. Jadi *video call* atau *tele-conference* dapat digunakan untuk melakukan komunikasi tatap muka antara *e-leader* dan para pengikutnya.

Ketiga, perlu disadari bahwa walaupun menggunakan media elektronik, tidak berarti *e-leadership* hanya pas dengan gaya kepemimpinan otokratik yang berorientasi pada tugas. Pemimpin virtual, justru perlu berorientasi pada orang (*people-oriented*) dan sekaligus memiliki orientasi teknis (*technically-minded*) yang kuat.

C. Gaya Kepemimpinan Digital

Tantangan kepemimpinan baru muncul melalui transformasi digital (Avolio et al., 2009; Cascio & Montealegre, 2016; Schallmo et al., 2017). Oleh karena itu, para pemimpin menghadapi situasi yang belum

pernah terjadi sebelumnya, dipicu oleh lingkungan yang tidak pasti, kompleks, dan ambigu, yang digambarkan sebagai dunia VUCA (Bennett & Lemoine, 2014). Mengingat perkembangan ini, pendekatan kepemimpinan yang ada tidak cukup memenuhi tantangan transformasi digital (Bolden & O'Regan, 2016) dan sesuai dengan tempat kerja di era digital 21 (Anderson et al., 2017).

Konsekuensi teknologi digital akan signifikan bagi kepemimpinan masih sangat terbatas (Bolden & O'Regan, 2016; Van Wart et al., 2017). Memang sampai kini tidak ada studi empiris yang mengungkapkan perilaku kepemimpinan mana yang harus digunakan para pemimpin untuk berhasil menghadapi transformasi digital. Untuk benar-benar memikirkan kembali apa yang membentuk sebuah organisasi dan pada gilirannya, kepemimpinannya" (Avolio et al., 2014). Mengikuti seruan untuk adaptasi terhadap teori kepemimpinan saat ini (Anderson et al., 2017), salah satu tujuan inti dari proyek penelitian kami adalah untuk membuat konsep Kerangka Kepemimpinan Digital yang sesuai untuk mengelola transformasi digital. Untuk membuat konsep Kerangka Kepemimpinan Digital, kami menggunakan Kerangka Nilai Bersaing (CVF), yang mendalilkan bahwa seorang pemimpin menunjukkan berbagai peran dan perilaku. Selain itu, kami berupaya mengembangkan dan memvalidasi skala kepemimpinan digital.

Lingkungan VUCA memberlakukan persyaratan baru pada organisasi dan pemimpin masing-masing (Bennett & Lemoine, 2014). Namun, para peneliti hampir tidak mempelajari efek potensial dari perkembangan yang mengganggu ini pada kepemimpinan (Uhl-Bien & Arena, 2018). Dengan latar belakang ini, tujuan kedua dari proyek penelitian ini adalah untuk menyelidiki bagaimana lingkungan VUCA

mempengaruhi peran kepemimpinan digital. Efektivitas pemimpin menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan memiliki efek penting pada hasil terkait karyawan dan organisasi (Anderson et al., 2017). Studi menekankan nilai memiliki pemimpin yang efektif di tempat untuk mencapai tujuan sosial, pribadi, dan organisasi (Yukl, 2012). Namun, ada penelitian langka tentang bagaimana perilaku kepemimpinan di era digital mempengaruhi motivasi dan kinerja pengikut (Avolio et al., 2009). Oleh karena itu, tujuan ketiga kami adalah untuk menganalisis dampak dari peran kepemimpinan digital pada organisasi serta hasil terkait karyawan, seperti kinerja kelompok dan individu. Selain itu, kami juga akan menguji efek moderasi dari variabel konteks pada hubungan antara (a) lingkungan VUCA dan peran kepemimpinan digital, dan (b) peran kepemimpinan digital dan variabel hasil.

Secara keseluruhan, kami akan memeriksa anteseden dan hasil dari peran kepemimpinan digital menggunakan pendekatan metode campuran. Kontribusi kami pada literatur kepemimpinan ada tiga. Pertama, kami memberikan wawasan tentang peran dan perilaku kepemimpinan yang tepat dalam kaitannya dengan transformasi digital. Kami memperluas literatur CVF dengan (a) mengadaptasi CVF dan peran kepemimpinan yang sesuai dengan transformasi digital dan (b) mengidentifikasi pemicu yang relevan dari peran manajerial ini. Kedua, kami berusaha mengembangkan dan menguji skala kepemimpinan digital yang menangkap peran kepemimpinan yang berbeda. Ketiga, kami akan menawarkan wawasan baru tentang pendorong dan efek dari peran kepemimpinan digital menggunakan kumpulan data diadik.

D. *Leader* dan Transformasi Digital

Digitalisasi adalah pendorong utama yang membuat layanan publik mengubah tata kelola dengan menerapkan strategi transformasi dan digitalisasi. Pejabat pimpinan tinggi adalah pemimpin efisiensi tata kelola yang akan mengidentifikasi organisasi tersebut akan tetap menjadi pemimpin dalam layanan publik masa depan. Itulah mengapa penting untuk mengidentifikasi karakteristik pejabat pimpinan tinggi yang menerapkan strategi efisien. Memang ekonomi digital di Indonesia sedang dalam tahap perkembangan aktif, oleh karena itu penting untuk memahami siapa pemimpin transformasi digital untuk memprediksi efisiensi strategi.

Fokus global menunjukkan tren baru di bidang transformasi bisnis dan layanan publik digital, transformasi radikal sistem SDM (talent management), pengembangan model bisnis dikarenakan “New Globalization” dan perubahan dalam bentuk dan mekanisme interelasi bisnis-negara dan bisnis-dan-masyarakat.

- 1) Transformasi bisnis dan layanan publik digital dalam konteks Revolusi Industri 4.0 dan pengaruh teknologi terkait pada pembaruan radikal model bisnis kompetitif, termasuk fenomena solusi berbasis platform digital dan metode untuk mendukung kegiatan inovatif dengan efisiensi siklus hidup sebagian besar barang dan jasa. Pada saat yang sama, gelombang baru aktivitas kewirausahaan meningkat untuk mencari peluang komersialisasi baru selama periode pergeseran teknologi yang sedang berlangsung ini. Oleh itu, mendesak untuk transformasi digital perusahaan besar dengan keterlibatan negara dan organisasi dari bidang sosial (yaitu, pendidikan, perawatan kesehatan, budaya);

- 2) Transformasi sistem SDM atau manajemen talenta berbasis data. Hal ini dilakukan dengan percepatan pembaruan kompetensi yang dibutuhkan (up-skilling), pencarian format baru pengorganisasian kerja (organisasi kreatif);
- 3) Pengembangan model bisnis dikarenakan “*New Globalization*”, ekosistem yang kondusif dan mekanisme untuk mengelolanya pada saat perubahan besar geopolitik dan teknologi;
- 4) Perubahan dalam bentuk dan mekanisme interrelasi bisnis-negara dan bisnis-dan-masyarakat serta kepedulian terhadap pembangunan berkelanjutan masyarakat.

BAB III

STRATEGI DIGITAL

A. Penerapan Strategi Digital

Design Thinking (DT) telah menarik minat literatur ilmiah dan praktisi karena penerapan metode desain untuk mempromosikan inovasi dan penerapan DT di banyak bidang, seperti dalam bisnis (Seidel et al, 2013). DT dianggap sebagai sistem tiga ruang yang tumpang tindih, di mana kelayakan mengacu pada perspektif bisnis DT, keinginan mencerminkan perspektif pengguna, dan kelayakan mencakup perspektif teknologi. Inovasi meningkat ketika ketiga perspektif ditangani. Kemampuan DT untuk memecahkan masalah yang lebih kompleks, yang disebut masalah jahat, telah menetapkan nya di lingkungan bisnis sebagai pendekatan yang menjanjikan untuk inovasi. Sejumlah besar metode dan alat desain memfasilitasi proses DT dan mendukung pengembangan inovasi dalam tim, yang terdiri dari desainer dan non desainer. Dari perspektif desainer atau desainer interaksi manusia- komputer, metodologi ini menggabungkan ide dan atribut proses kreatif, seperti empati bagi pengguna, dan metode termasuk pembuatan prototipe cepat dan penalaran abduktif.

Perusahaan dan organisasi perlu berinovasi dalam menanggapi persaingan dan tuntutan pasar yang berubah dengan cepat. Untuk alasan ini, DT dianggap sebagai pendekatan yang mendukung untuk berbagai tantangan bisnis yang harus ditempuh oleh desainer dan non-desainer. Khusus untuk inovasi tahap pertama, DT telah diperdebatkan sebagai metode yang sukses untuk menghasilkan ide (Plattner et al., 2012). Beberapa hubungan antara DT dan inovasi, serta faktor-faktor yang

mempengaruhi pertumbuhan inovasi. Inovasi seringkali merupakan proses di mana beberapa aktor dengan kemampuan yang saling melengkapi berkontribusi. Menurut Baregheh dkk. (2009) mendefinisikan inovasi sebagai "proses multi-tahap di mana organisasi mengubah ide menjadi produk, layanan, atau proses baru/yang ditingkatkan," dengan fokus juga pada aspek multidisiplin inovasi.

Di sisi lain, DT juga dapat dilihat sebagai "penerapan metode desain oleh tim multidisiplin untuk berbagai tantangan inovasi" (Seidel et al, 2013). Jika pemikiran desain diadopsi secara luas, pengguna yang kurang berpengalaman akan menggunakan metode ini bersama-sama, tetapi kita hanya tahu sedikit tentang efeknya ketika baru diadopsi". Selain itu, perusahaan mengadopsi tim multidisiplin selama proses DT sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja tim. Proses inovasi dan bagaimana hal itu dikelola merupakan isu strategis utama bagi perusahaan yang mengandalkan tim multidisiplin. Pada gilirannya, adopsi perspektif desain ganda diharapkan dapat meningkatkan kinerja dalam hal kualitas pengambilan keputusan atau inovasi pemecahan masalah.

West et al (2003) meneliti hubungan antara proses tim, kejelasan kepemimpinan, dan inovasi dalam konteks perawatan kesehatan. Dalam proses inovasi, model brainstorming menyiratkan bahwa kreativitas kelompok bisa mendapatkan keuntungan dari multidisiplin, sebagai kelompok brainstorming sering menghasilkan ide-ide kreatif dan baru, dan pengaturan kelompok diyakini memperoleh tingkat yang lebih tinggi dari stimulasi kognitif. Selain itu, derajat multidisiplin yang lebih tinggi dikaitkan dengan cakupan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang lebih luas yang tersedia untuk tim. Efek relevan dari proses DT yang mungkin terjadi pada kolaborasi tim adalah pemikiran divergen dan

konvergen. Selama proses inovasi yang didukung oleh DT, tim pertama-tama perlu memperluas pemikiran mereka, membuatnya berbeda, memungkinkan banyak masukan untuk area masalah mereka. Bagian kreatif dari proses inovasi ini biasanya menghasilkan definisi yang benar dari masalah yang sebenarnya. Dalam fase pemikiran divergen, mencari informasi yang relevan dan menciptakan baru tentang tugas akan memberikan wawasan yang lebih baik dan juga akan menyeimbangkan kurangnya pengalaman kewirausahaan yang mungkin dimiliki tim.

Kreativitas dan inovasi menyangkut proses menciptakan dan menerapkan pengetahuan baru, mendukung pemikiran divergen sebagai atribut yang relevan untuk inovasi. Komposisi tim juga mempengaruhi proses pada tahap ini. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, multidisiplin adalah aspek yang relevan untuk dipertimbangkan ketika mendorong dan merangsang masukan kreatif dalam pemikiran divergen. Fase terakhir dari proses inovasi memerlukan penerapan ide, mengadopsi pemikiran yang lebih konvergen dan menggunakan solusi inovatif.

Salah satu dari empat perangkat pemikiran desain yang disajikan dalam modul ini adalah visualisasi. Contoh – Visualisasi:

a) Tantangan & Seleksi

Alat pertama yang saya gunakan adalah alat Visualisasi, atau Pemikiran Visual, untuk mencapai pemahaman bersama tentang ruang masalah di antara kelompok pemangku kepentingan yang beragam sebelum mencoba mengidentifikasi dan menentukan solusi yang mungkin untuk masalah tersebut. Saya sering menggunakan pendekatan ini dengan pelanggan kami, yang merupakan lembaga pemerintah yang bekerja untuk menerapkan inovasi teknologi untuk memodernisasi misi mereka

atau penyampaian layanan mereka kepada pelanggan mereka, yang mungkin warga negara AS, bisnis, dan non-warga negara.

Saya telah menggunakan teknik menggunakan visualisasi manusia jerami dari domain masalah dengan serangkaian pertanyaan atau petunjuk untuk diskusi untuk memungkinkan kelompok pemangku kepentingan yang beragam untuk belajar satu sama lain dalam proses mendefinisikan ruang lingkup, batasan, elemen kunci, dan hubungan antar elemen yang perlu dipertimbangkan saat mengidentifikasi titik nyeri dan peluang untuk perbaikan atau solusi.

b) Aplikasi

Saya memulai prosesnya dengan membuat grafik straw man dari domain masalah. Untuk mengembangkan grafik manusia jerami, saya akan mengambil dari materi yang ada untuk memahami lingkungan. Materi yang ada dapat berupa dokumen operasional atau prosedural, materi pelatihan, materi pemasaran, GAO atau laporan audit lainnya. Jika materi tidak tersedia, maka saya melakukan wawancara informal dengan satu-tiga pemangku kepentingan yang menjadi kontak utama saya dalam inisiatif ini.

Jika sesuai dengan situasi, saya akan meminjam konsep “front-stage/back-stage” dari penelitian sebelumnya, dan dibahas dalam buku David Gray, “The Connected Company”. Pendekatan front-stage/back-stage membantu memperkuat gagasan bahwa setiap layanan – bahkan layanan internal – memiliki pelanggan yang berinteraksi dengan penyedia layanan dan proses internal yang memungkinkan organisasi menyediakan layanan. Template yang sering saya mulai juga memiliki kolom di sebelah kiri untuk mengidentifikasi Mitra dan Penyedia Rantai Nilai dan kolom di sebelah kanan untuk mengidentifikasi Organisasi

Pengawas, seperti Kongres, GAO, serikat pekerja, kelompok advokasi, dan entitas lain yang dapat menambah kendala dengan bagaimana organisasi beroperasi. Grafik manusia jerami sederhana, menggunakan bentuk dan ikon sederhana yang tersedia di Visio atau di Internet. Jika tampilan front-stage/back-stage tidak berfungsi, maka saya akan membuat jenis visual yang berbeda, baik berdasarkan alur proses tingkat tinggi dengan jalur renang untuk pemangku kepentingan yang berbeda, atau format lain.

Untuk kegiatan ini, saya akan membagi pemangku kepentingan ke dalam kelompok yang terdiri dari 5-6 peserta yang masing-masing mewakili organisasi atau bidang minat yang berbeda. Setiap kelompok menerima salinan seukuran poster dari gambar manusia jerami yang dapat mereka tulis secara langsung, atau menggunakan catatan tempel untuk memberikan komentar. Saya memberi mereka dua-tiga pertanyaan untuk dijawab, seperti:

- 1) Elemen kunci apa yang hilang dari grafik?
- 2) Apa yang akan Anda ubah tentang grafik agar lebih akurat mencerminkan ruang masalah Anda?
- 3) Wawasan kunci apa yang Anda miliki tentang hubungan antara entitas di ruang masalah Anda? Saya memberi mereka waktu sekitar 20 menit untuk mendiskusikan pertanyaan dan menandai grafiknya.

Kemudian saya meminta setiap kelompok untuk melaporkan jawaban mereka atas ketiga pertanyaan tersebut sambil menunjuk tanda di poster mereka. Saat setiap kelompok melaporkan, saya mencatat kesamaan dalam wawasan masing-masing kelompok, dan kemudian wawasan tambahan yang berasal dari diskusi kelompok pada salinan tambahan grafik. Setelah sesi, saya mendigitalkan poster masing-masing

kelompok sebagai artefak, membuat tampilan yang menggabungkan wawasan bersama dan wawasan baru dari diskusi kelompok, dan kemudian membuat grafik yang direvisi yang menggabungkan umpan balik mereka dan perubahan yang diusulkan yang mereka setuju sebagai sebuah kelompok.

c) Wawasan dan Pendekatan

Apa yang saya pelajari dari melakukan latihan ini dengan beberapa kelompok adalah bahwa sementara grafik – terutama grafik yang direvisi yang menggabungkan umpan balik mereka – penting untuk memperkuat pemahaman mereka tentang masalah yang sedang mereka selesaikan, aspek yang lebih berharga dari kegiatan ini adalah wawasan bersama dan pembelajaran bersama yang terjadi saat mereka bekerja untuk mendefinisikan masalah mereka.

Grafik memberikan kelompok pemangku kepentingan yang beragam titik fokus untuk diskusi yang memungkinkan mereka untuk berbagi perspektif dan mengembangkan wawasan tentang akar penyebab potensial dari masalah mereka. Meskipun mereka dapat membuat grafik dari batu tulis kosong dengan cara kolaboratif, dimulai dengan lompat manusia jerami memulai percakapan untuk mereka. Mereka dapat dengan cepat mengidentifikasi di mana mereka berada dalam grafik – atau jika mereka hilang – dan dapat lebih cepat mendapatkan wawasan baru tentang hubungan antara entitas utama daripada meluangkan waktu untuk mengidentifikasi mereka. Mereka juga dapat mengidentifikasi variabel dalam ruang masalah – yaitu, membantu mereka mengidentifikasi apa yang tidak mereka ketahui, di bidang apa yang mereka butuhkan untuk memperoleh informasi atau data untuk memberikan nilai bagi variabel.

Karena saya menemukan bahwa aspek yang paling berharga adalah berbagi wawasan dan pembelajaran, lain kali saya akan menggunakan aktivitas visualisasi sebagai titik awal untuk serangkaian kegiatan design thinking. Kemudian grafik yang direvisi yang menggabungkan umpan balik gabungan mereka dapat berfungsi sebagai alat referensi di seluruh sisa pekerjaan mereka.

B. Memahami Pemikiran Strategis

Mari kita mulai dengan pertanyaan yang jelas. Apa sebenarnya pemikiran strategis itu? Nah, pemikiran strategis adalah proses yang dapat Anda gunakan untuk melihat, menimbang, dan menciptakan masa depan untuk diri sendiri dan orang lain. Ini adalah keterampilan yang sangat efektif dan berharga. Ketika digunakan dengan benar, ini dapat membantu Anda membuat keputusan yang baik terkait dengan pekerjaan atau kehidupan pribadi Anda. Untuk memahami pemikiran strategis, Anda harus terlebih dahulu memahami strategi. Sekarang, ada banyak cara untuk mendefinisikan strategi. Mari kita puas hanya satu. Pertimbangkan bagaimana Anda dapat menjembatani kesenjangan antara kebijakan dan taktik.

Taktik apa yang dapat Anda gunakan untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut? Ini adalah strategi Anda. Anda juga dapat memikirkan strategi dalam hal sarana dan tujuan. Anda memiliki tujuan dalam pikiran, cara apa yang dapat Anda gunakan untuk mencapai tujuan itu? Ini lagi-lagi adalah ranah strategi. Kami memiliki sumber daya yang tersedia bagi kami untuk membawa kami ke tujuan kami. Lalu bagaimana kami menyebarkan atau mengatur sumber daya tersebut adalah strategi kami dan bagaimana kami benar-benar menjalankan 20ontaine adalah taktik

kami. Ada artikel Harvard Business Review 1997 klasik,

Strategi Kerajinan oleh Henry Mintzberg dan menyajikan ide strategi yang muncul. Sebuah strategi yang muncul adalah salah satu yang awalnya tidak direncanakan. Sebaliknya, itu dibentuk melalui 20ontaine konsisten yang membentuk pola dari waktu ke waktu atau melalui pemecahan masalah tak terduga yang muncul. Bukannya direncanakan, itu muncul secara alami. Pertimbangkan contoh ini dari pengalaman saya sendiri. Departemen percetakan internal mencetak daftar penjualan bulanan untuk agen pengiriman ketakutan perusahaan. Ini dicetak pada kertas berputar standar perusahaan. Perusahaan itu berhasil dan daftar 20ontainer untuk disewa terus bertambah. Ini membuatnya perlu untuk mencetak di kedua sisi kertas dan kertas judulnya sobek di mesin cetak saat dibalik.

Supervisor departemen percetakan menggunakan pemikiran strategis, mengusulkan untuk mengubah daftar penjualan menjadi halaman terlipat sederhana yang dicetak di atas kertas biasa dengan ilustrasi dalam satu warna di bagian depan. Penggunaan warna dalam konteks ini tidak pernah terdengar. Uji coba selebaran pertama menghasilkan sensasi di London Baltic Exchange, melipatgandakan penjualan perusahaan serta memecahkan masalah pencetakan. Hasilnya, karena publisitas tersebut, perusahaan tersebut memenangkan kontrak keagenan peti kemas terbesar di dunia saat itu. Setiap perusahaan lain masih mencetak daftar itu di atas kertas berkepala standar.

C. Karakteristik Pemikiran Strategis

Pemikir strategis cenderung berorientasi pada gambaran besar dan penentu arah. Keterampilan ini datang secara alami bagi sebagian orang, dan bahkan jika kita belum memiliki keterampilan ini, keterampilan itu dapat dipelajari. Apa saja ciri-ciri pemikiran strategis? Ini konseptual, berorientasi sistem, diarahkan ke masa depan dan oportunistik di alam. Pada intinya, pemikiran strategis melibatkan perencanaan untuk masa depan. Ini berarti mempersiapkan strategi dan memunculkan ide-ide yang akan mengatasi perubahan lingkungan dan mempertimbangkan berbagai tantangan yang ada di depan. Ini adalah pemikiran strategis dalam bentuk peramalan atau prediksi, tetapi ada bentuk lain dari pemikiran strategis.

Bentuk pemikiran strategis yang lebih kuat melibatkan perancangan masa depan yang diinginkan dan perencanaan untuk mewujudkannya. Dengan kata lain, alih-alih hanya merencanakan masa depan, kita bertujuan untuk menciptakan masa depan. Mereka khawatir dengan pemotongan anggaran mereka rentan terhadap penarikan dana dan penutupan. Padahal, tiga pusat lainnya sudah ditutup dalam tiga tahun sebelumnya. Seorang pejabat senior pendidikan meyakinkan mereka bahwa meskipun mereka selalu menjadi pesaing, pusat-pusat itu akan lebih kuat jika mereka bergabung, berbagi sumber daya dan saling mendukung. Dan ini adalah strategi baru.

D. Manfaat Berpikir Strategis

Pertimbangkan manfaatnya apa itu pemikiran strategis, pertama, dengan pemikiran strategis, menjadi proaktif, bukan reaktif. Kami mengambil inisiatif, dan secara aktif mencari kemungkinan cara untuk

meningkatkan. Kami tidak hanya menunggu dan berharap ada sesuatu yang muncul, atau bahwa orang lain akan memaksa untuk berubah. Pemikiran strategis juga dapat memberikan arah yang lebih baik. Ketika kita melihat, atau memang menciptakan peluang untuk mencapai suatu perubahan, hal ini memacu kita untuk bergerak ke arah yang lebih baik. Efisiensi operasional adalah manfaat lain. Kami mulai melihat peluang untuk cara yang lebih baik dalam mengatur, atau melakukan pekerjaan. Merebutnya cenderung mengarah pada efisiensi dan penghematan waktu dan sumber daya.

Kita tahu bahwa pemikiran strategis dapat membantu meningkatkan pangsa pasar dan profitabilitas. Ini karena dengan sengaja menerapkan pemikiran masa depan untuk membangun visi berkontribusi langsung pada hal ini. Setiap manfaat yang telah disebutkan menciptakan pondasi untuk daya tahan. Juga, pemikir strategis yang efisien akan cenderung melihat peluang rejeki nomplok, dan mengambil keuntungan ketika sesuatu gagal. Mereka tidak mengangkat tangan dengan putus asa. Tidak, mereka melihat beberapa peluang baru, atau ide yang muncul dari kegagalan. Mereka tidak berpikir dalam hal memecahkan masalah. Mereka berpikir dalam rangka mencari solusi. Ini menciptakan pola pikir yang lebih positif. Pada dasarnya, pemikiran strategis memberi makan dan meningkatkan visi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Berikut adalah contoh bagaimana hal itu dapat diterapkan untuk menciptakan visi sejak awal. Sekelompok pengawas radiografi di rumah sakit yang mengkhususkan diri dalam pengobatan kanker memiliki beban kerja yang berat untuk merawat pasien itu sendiri. Mereka melaporkan tidak dapat menemukan waktu untuk mengawasi anggota tim mereka. Masing-masing dari enam pengawas melaporkan rata-rata merawat sepuluh

pasien setiap hari.

Ketika ditanya berapa banyak pasien yang masing-masing dari lima atau enam rekan tim mereka rawat setiap hari, mereka mengatakan tidak memiliki informasi itu. Seseorang menyarankan agar mereka memberikan satu pasien mereka sendiri kepada setiap anggota tim mereka. Ini berarti bahwa mereka akan memiliki lima atau enam pasien lebih sedikit setiap hari. Dan ini, pada gilirannya, akan memberi mereka waktu untuk memastikan bahwa rekan-rekan mereka mendapat dukungan dan bantuan langsung pada waktu-waktu ekstra sibuk. Strategi baru meningkatkan produktivitas, dan juga meningkatkan hubungan kerja, dan memungkinkan pengawasan yang lebih baik.

E. Berbasis Masa Depan

Alih-alih mencoba memprediksi masa depan, Anda dapat membuatnya sebagai gantinya. Salah satu metode khusus yang dapat Anda gunakan adalah metode yang saya ciptakan sendiri yang disebut masa depan dengan melihat. Ini adalah proses yang kuat yang melibatkan empat tahap: menciptakan visi, memutuskan dengan jelas bagaimana mencapainya, membangun rencana operasional, dan membangkitkan motivasi untuk bertindak. Ini mendorong pemikiran kreatif dan berbagi ide. Ini pada gilirannya, membangun rasa tujuan bersama yang kuat di antara orang-orang yang mengerjakannya bersama-sama. Masa depan dengan melihat dipelajari oleh tim komersial di pesawat militer, manufaktur dan organisasi servis. Itu adalah bagian dari proses pembentukan tim proyek.

Mereka menggunakan teknik tersebut untuk merancang visi mereka agar penandatanganan pesanan berhasil tepat waktu, dan sesuai

anggaran. Karena mereka ahli dalam manajemen proyek, mereka dengan cepat mengenali bagaimana mereka dapat mengembangkan strategi mereka, termasuk langkah-langkah yang dapat mereka ambil, dan penyebaran sumber daya mereka. Proses visi itu sendiri membantu mereka untuk menciptakan rasa tujuan bersama yang tulus. Kontrak ditandatangani tepat waktu, dan sesuai anggaran. Masa depan dengan melihat dapat digunakan untuk mengembangkan dan memfokuskan tujuan tim, menciptakan sistem dan prosedur baru, dan menyelesaikan konflik dengan berpikir di luarnya. Ini dapat membantu Anda membangun visi di seluruh organisasi, dan mengalirkannya melalui dan di seluruh bisnis. Kemudian Anda dapat merancang, merencanakan, dan mengevaluasi proyek, untuk mewujudkan visi tersebut.

Bagaimana Anda bisa menggunakan masa depan dengan melihat dalam praktik? Pertama, Anda merangsang imajinasi dengan meninjau masa depan. Dengan kata lain, kamu benar-benar mendasarkan diri Anda di masa depan ketika membangun visi Anda. Cara yang baik untuk melakukannya adalah dengan menggambarkan visi masa depan Anda, seolah-olah itu sudah nyata. Langkah pertama adalah menetapkan tanggal dan waktu, sebagai dasar untuk visi Anda, tidak peduli seberapa jauh tujuan Anda berada. Kemudian Anda membuat bingkai untuk sukses. Pikirkan tentang apa yang Anda sukses. Kiat yang bermanfaat adalah membuat serangkaian judul singkat, yang menjelaskan area keberhasilan yang penting, berdasarkan cara tim atau organisasi Anda menganalisis lingkungan operasinya. Ini memungkinkan Anda untuk memusatkan perhatian pada aliran pencapaian. Karena Anda secara alami memilih area sukses yang penting bagi Anda dan organisasi, nilai-nilai Anda secara otomatis tertanam. Ketiga, mengembangkan visi. Pada judul itu sukses,

daftar pencapaian tertentu. Ini adalah hal-hal yang telah dicapai di masa depan yang dibayangkan ini. Ungkapkan pencapaian dalam present tense, dan menggunakan istilah positif. Dalam kelompok, anggota diundang untuk menulis pencapaian yang mereka inginkan, dan untuk mempersonalisasi deskripsi mereka dengan kami, kami, saya, kami, dan sebagainya.

Apakah Anda menyadari bahwa pemikiran strategis melibatkan lebih dari sekadar bagian logis dari otak? Anda juga perlu memperhatikan perasaan Anda. Langkah ke-4 adalah memperhatikan bukti dari perasaan Anda. Sekarang, prestasi Anda telah terwujud di masa depan yang ideal ini. Seberapa baik rasanya? Apakah Anda senang, kagum, bersemangat, bahagia, santai, atau bersemangat? Sekarang setelah Anda tahu di mana Anda ingin mencapai, langkah ke-5 adalah memetakan bagaimana kita mencapai masa depan yang ideal ini. Tersisa di masa depan imajiner, orang, ingat, untuk setiap pencapaian menjadi kenyataan, pasti ada setidaknya satu tindakan atau peristiwa kritis yang membawa mereka ke sini. Memang, mungkin ada lebih dari satu peristiwa. Seperti yang diingat, tindakan atau peristiwa ini dipetakan ke bagan kemajuan untuk membuat rencana atau analisis jalur kritis. Langkah terakhir adalah menghasilkan buy-in. Salah satu cara untuk mencapai persetujuan adalah dengan melibatkan sebanyak mungkin pemangku kepentingan, ketika visi sedang dibuat. Anda juga dapat mengalirkan masa depan dengan melihat seluruh organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan visi sentral, dan kemudian melatih orang-orang di berbagai divisi atau departemen, untuk menciptakan jalur visi dan tindakan mereka sendiri yang sesuai. Menemukan cara metaforis atau simbolis untuk menangkap visi, dan membagikannya dalam bentuk cerita, adalah cara para pemimpin

menginspirasi orang-orang mereka untuk terlibat, dan mewujudkan sesuatu.

F. Penerapan Strategi Digital

Pilar utama strategi digital organisasi Hal ini mirip dengan apa yang dipikirkan untuk jenis manajemen perubahan lainnya dan ingin mengambil langkah logis dengan pendekatan yang bijaksana. Namun juga selalu mewaspadai informasi baru dan hal-hal yang masuk untuk bisa “lincah” untuk dapat beradaptasi dengan apa yang terjadi di dunia nyata. Salah satu kesalahpahaman atau mitos tentang digital adalah bahwa akan ada badai atau akan mudah diatur perubahan itu. Oleh sebab itu, penting untuk mengatur visi kita misal tiga tahun ke depan dalam hal apa yang ingin kita capai. Kemudian setelah tahu apa yang ingin dicapai, apa pendekatan strategis yang diusulkan.

Seterusnya apa yang ingin dilakukan dan mengapa ingin melakukannya serta bagaimana melakukannya. Rencana bertahap untuk memungkinkan hal-hal ini terjadi, apa sumber daya yang dibutuhkan untuk dapat mencapainya. Disamping itu perlu diidentifikasi apa yang sudah ada dan yang perlu baru, dan bagaimana mengukur hasilnya. Apa hasil proyeksi dalam KPI, apakah ada hal-hal kemungkinan besar akan dipertahankan. Hal-hal yang mungkin berubah saat mencari tahu lebih banyak tentang bagaimana program ini berkembang.

BAB IV

KOMPETENSI DALAM KEPEMIMPINAN DIGITAL

A. Kompetensi Yang Diperlukan

Keterampilan apa yang dibutuhkan para pemimpin digital saat ini?

1. Komunikasi

Di masa lalu, mungkin dapat diterima bagi para pemimpin untuk tetap jauh dan terlepas dari tenaga kerja mereka. Namun, di era digital, hal itu tidak akan lagi mendorong kesuksesan. Dengan menggunakan teknologi yang ada, para pemimpin digital dapat membangun jaringan komunikasi yang kuat dari atas organisasi hingga ke bawah.

Untuk melakukan ini, kepemimpinan harus memiliki strategi komunikasi dan memahami siapa yang mereka tuju. Sambil tetap tepat sasaran dan tepat waktu dengan penyampaian mereka, para pemimpin juga harus memberikan informasi yang cukup untuk membuat orang peduli dan berinvestasi dalam pesan mereka.

Misalnya, CIO Ford, Marcy Klevorn memanfaatkan kekuatan video dengan efek yang luar biasa untuk terhubung dengan karyawannya. Menggunakan ponselnya, ia secara teratur memposting video pendek berjudul "jika Anda punya waktu sebentar". Video ini membagikan pembaruan tentang produk baru, pencapaian perusahaan, dan acara lainnya. Tetap terlihat dan vokal dengan cara ini, membantunya membina hubungan yang kuat, memberdayakan karyawan, dan mewujudkan visi perusahaan.

Komunikasi adalah kunci dalam mendorong kepemimpinan. Ini membantu manajemen terhubung dengan karyawan, menjaga tenaga

kerja mengikuti perubahan sehingga mereka dapat bergerak bersama mereka dan memberdayakan staf untuk beradaptasi dan belajar untuk tetap terkini dan fokus.

2. Visi

Berbicara tentang visi, ini adalah sifat yang membuat pemimpin digital menonjol dari yang lain. Menurut guru pemasaran dan penulis buku terlaris, Simon Sinek, pelanggan tidak akan pernah mencintai perusahaan sampai karyawan menyukainya terlebih dahulu. Kemampuan untuk meyakinkan orang untuk mengikuti Anda ke jalan bata kuning tidak mudah, tetapi jika Anda memiliki visi dan secara kreatif dapat menenun gambaran yang jelas yang membuat orang percaya apa yang Anda yakini, maka peluang sukses secara signifikan lebih besar. Steve Jobs bisa dibilang salah satu visioner digital terbesar di zaman kita, menolak untuk membiarkan keterampilan teknologinya yang terbatas menghalangi jalan mewujudkan ambisinya, yang pada akhirnya merevolusi dunia film animasi dan musik digital. Sebagai seorang pemimpin yang mencoba menciptakan sesuatu yang belum ada, kemampuan untuk menginspirasi sebuah organisasi untuk percaya bahwa visi Anda sangat penting untuk terjadinya transformasi digital yang sebenarnya.

3. Literasi Digital

Penelitian dari Harvard Business Review dan MIT menemukan bahwa dalam sebuah penelitian dengan 1.000 CEO, 90% percaya bahwa bisnis mereka sedang diganggu atau diciptakan kembali oleh model bisnis digital. Ketika ditanya tentang kemampuan mereka, 70% percaya bahwa mereka tidak memiliki keterampilan, pemimpin, atau struktur operasi yang tepat untuk beradaptasi.

Masalah yang dihadapi banyak orang adalah bahwa mereka berasal dari generasi yang lebih tua dan harus mempelajari teknologi dasar dan metode pemasaran digital di kemudian hari, yang selalu lebih sulit daripada tumbuh dewasa tenggelam di dalamnya. Apa yang disebut imigran digital ini dapat dengan cepat tertinggal dari rekan-rekan mereka yang lebih muda jika mereka tidak membuat langkah proaktif untuk mendapatkan kecepatan.

Karena semakin banyak orang memahami teknologi dan alat-alat internet, para pemimpin digital terbaik dan tercerdas akan bangkit dengan pengetahuan yang mereka peroleh. Sepanjang jalan, mereka akan mengembangkan keterampilan kognitif, kreatif dan sosial tingkat lanjut. Tetapi bahkan ketika mereka menjadi seorang ahli, akan selalu ada lebih banyak untuk belajar memperkuat kebutuhan untuk pengembangan profesional berkelanjutan di semua tingkat tenaga kerja.

4. Strategi

Pemimpin digital harus mampu menyatukan organisasi jika ingin menjalani transformasi yang sukses. Mereka harus memelihara budaya digital yang merangkul perubahan. Agar itu terjadi, strategi yang jelas dan koheren yang menguraikan agenda digital mereka sangat penting. Ketika transformasi digital mulai mempengaruhi perubahan dalam suatu organisasi, mengganggu model bisnis, proses dan praktik, bisnis diakui memiliki 'kematangan digital'.

Pemimpin digital yang paling sukses tidak hanya akan memiliki visi yang jelas untuk masa depan perusahaan, tetapi juga bersedia memberikan sumber daya dan menerapkan perubahan yang

diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut. Mereka harus berpikiran maju secara progresif, dengan pandangan mereka tentang strategi digital memiliki cakupan yang jauh lebih panjang daripada para pemimpin dan perusahaan yang belum matang secara digital.

5. Inovasi

Dengan lanskap yang berubah begitu cepat di era digital, kepemimpinan harus mau mencoba teknologi baru dan menjadi lebih mudah beradaptasi dan fleksibel dalam pendekatan mereka untuk menciptakan tempat kerja digital. Bagi banyak pemimpin, terutama yang lebih tua, ini bisa menjadi tantangan yang cukup besar karena melibatkan berpaling dari praktik dan keyakinan yang sudah terprogram dari cara mereka biasanya melakukan bisnis. Namun, terbuka terhadap kemungkinan teknologi baru menghadirkan peluang besar untuk pertumbuhan.

6. Pengambilan Risiko

Menempatkan kecepatan dan inovasi di depan praktik bisnis yang telah dicoba dan diuji adalah sesuatu yang diwaspadai oleh banyak bisnis, sering kali menganggapnya terlalu berisiko. Namun, pengambilan risiko dengan cepat menjadi unsur penting dari kepemimpinan digital, menurut CEO Facebook, Mark Zuckerberg. “Resiko terbesar adalah tidak mengambil resiko apapun. Di dunia yang berubah sangat cepat, satu-satunya strategi yang dijamin gagal adalah tidak mengambil risiko.” Setelah mengakuisisi Instagram, Zuckerberg meluncurkan cerita Instagram, mempertaruhkan kemarahan dunia yang menuduhnya menyalin Snapchat. Namun, kesuksesan cerita Instagram telah membuktikan keputusannya, dengan lebih dari 200 juta pengguna sehari jelas senang dia mengambil kesempatan itu.

Untuk sebuah start-up, risikonya bisa lebih besar. Ketika dua teman kuliah dengan sengaja berhutang kartu kredit untuk meluncurkan buletin email mereka, itu bisa berakhir dengan bencana. Mengingat mereka telah ditolak oleh ratusan investor pemula, itu tentu berisiko dengan prospek yang suram. Hari ini, buletin mereka the Skimm memiliki lebih dari 5 juta pelanggan setia termasuk Oprah. Inovasi tidak mungkin tanpa risiko. Jika Anda tidak dapat mengambil risiko, Anda mungkin tidak cocok untuk menjadi pemimpin digital.

7. Kemampuan beradaptasi

Perubahan mendadak dalam industri dapat mengganggu status quo, berpotensi menggagalkan keberhasilan organisasi Anda. Contoh sempurna adalah revolusi komputasi awan, yang menimbulkan masalah bahkan bagi perusahaan terbesar, seperti Salesforce dan Netflix yang membuat marah pelanggan ketika layanan mereka turun.

Dalam situasi ini, penting bagi seorang pemimpin untuk tetap fleksibel dan mudah beradaptasi, siap membuat keputusan cepat yang dapat menjaga perusahaan tetap pada jalurnya dengan dampak negatif yang minimal. Sebuah laporan oleh Right Management menyoroti semakin pentingnya kemampuan beradaptasi dalam bisnis, dengan 91% pengambil keputusan SDM percaya bahwa orang akan dipekerjakan berdasarkan kemampuan mereka untuk menghadapi perubahan. Forbes percaya bahwa kemampuan beradaptasi mungkin menjadi keterampilan utama bagi para pemimpin digital, karena memberikan dasar untuk melakukan perubahan. Seorang pemimpin yang kaku dan tidak mau proaktif dengan digital pada akhirnya akan mengutuk bisnis mereka menjadi debu saat dunia terus berjalan.

8. Pencarian Bakat

Sebanyak 60% manajer bisnis memahami pentingnya memiliki keahlian digital dalam bisnis mereka. Hal ini membuat sangat sulit, jika bukan tidak mungkin untuk mengevaluasi dan membimbing karyawan mereka untuk mengembangkan keahlian digital. Perusahaan pajak dan jaminan global EY baru-baru ini mengumumkan rangkaian program pelatihan bakat global mereka, dengan CEO, Mark Weinberger berjanji untuk memberikan kepada lebih dari 250.000 orang karyawannya “wawasan yang mereka butuhkan untuk mengembangkan, menumbuhkan karir individu mereka dan mempersiapkan masa depan pekerjaan”.

Pemimpin digital tidak harus melakukan semuanya sendiri, tetapi mereka harus dapat melihat area organisasi mereka yang perlu ditingkatkan. Selain itu, mereka harus mampu merekrut dan mengembangkan talenta terbaik untuk tidak hanya mengisi peran tetapi juga mendorong bisnis ke depan menuju kesuksesan yang lebih besar.

Melakukan transformasi digital bukanlah hal yang mudah. Untuk memimpin tempat kerja ke depan, manajemen harus memiliki visi yang mengilhami persatuan di tempat kerja. Mereka harus mampu menumbuhkan budaya digital yang mau lebih adaptif terhadap perubahan, siap menerima teknologi dan inovasi baru.

Manusia sama pentingnya dengan teknologi. Komunikasi yang kuat harus mengalir di dalam organisasi dan elemen manusia tidak boleh dilupakan, karena ini adalah kunci untuk berhubungan dengan pelanggan. Pemimpin digital harus menciptakan harmoni antara teknologi dan manusia, menciptakan keseimbangan untuk mendorong bisnis mereka menuju masa depan yang sukses.

B. Risiko Digital

Selanjutnya, kita akan melihat berbagai risiko yang dihadapi bisnis wajah sebagai digital menjadi lebih dominan di dunia saat ini. Risiko utama dan terpenting yang perlu dikelola adalah pembobolan data. Tidak hanya data terkait pelanggan, tetapi juga data karyawan dan pemangku kepentingan lain yang digunakan bisnis. Kita juga akan melihat bahwa risiko datang dari lingkungan internal dan eksternal, dan meskipun mungkin lebih mudah untuk mengidentifikasi risiko internal, kita tidak dapat mengabaikan risiko eksternal. Kami juga akan mempertimbangkan di mana data disimpan dan berbagai cara di mana data dapat menjadi rentan. Dengan demikian, akan menjadi jelas bahwa perusahaan perlu terus meningkatkan permainan mereka untuk tetap selangkah lebih maju

C. Risiko Internal dan Eksternal

Menentukan dan memahami risiko internal, di mana Anda memiliki kemampuan yang lebih besar untuk mengontrol dan mengurangi, adalah tugas yang lebih mudah daripada menangani risiko eksternal. Namun, risiko eksternal juga harus dipertimbangkan. Kegagalan untuk melakukannya dapat menyebabkan eksposur yang lebih besar daripada yang diperlukan untuk pelanggan, karyawan, dan bisnis Anda, dan dampaknya jauh lebih tinggi daripada jika langkah-langkah diambil untuk mengelola risiko. Ada banyak risiko eksternal yang berbeda: Serangan siber, Kerentanan pihak ketiga, Risiko yang terkait dengan penerapan ke cloud. Alat yang berguna untuk menilai risiko ini adalah analisis skenario. Ini melibatkan mempertimbangkan lingkungan eksternal untuk potensi risiko dan menentukan cara terbaik untuk menangani masing-masing jika risiko itu terjadi.

Kepercayaan: Komoditas penting dalam bisnis modern. Kepercayaan adalah landasan bisnis yang baik. Jika Anda kehilangan kepercayaan pelanggan, kecil kemungkinan mereka akan berbisnis dengan Anda lagi. Oleh karena itu, penting bagi Anda untuk melakukan semua yang Anda bisa untuk mempertahankan dan membangun kepercayaan. Dalam konteks Digital, ini berarti bahwa menangani dan melindungi data pelanggan Anda adalah yang terpenting dalam hubungan tersebut. Kepercayaan yang ditingkatkan juga dapat mengarah pada cara-cara baru dan menarik untuk memelihara hubungan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku

Ferguson, (2009). *Leadership Skills*, Third Edition, Infobase Publishing, New York.

Plattner, H., Meinel, C., Leifer, L.: Design thinking research: studying co-creation in practice.

Springer, Berlin (2012). West, M.A., Borrill, C.S., Dawson, J.F., Brodbeck, F., Shapiro, D.A., Haward, B (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *Leadership Quarterly* 14(4-5), 393-410.

2. Jurnal/Artikel

Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 1323-1339.

Chodhary, N., Kumar, R., & Philip, P. . (2015). Leadership Effectiveness, Organizational Citizenship Behavior, and Task Performance: The Role of Job Characteristics at the Workplace. *Management Journal*, 13(5), 3433–3448.

Hoerudin, C. W. (2020). Adaptive Leadership in Digital Era. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 6(1).

Kazim, F. A. (2019). Digital Transformation and Leadership Style : A Multiple Case Study. *The ISM Journal of International Business*, 3(1), 24-33.

Kelly, Richard, (2019). *Constructing Leadership 4.0: Swarm Leadership and the Fourth Industrial Revolution*, Palgrave Macmillan, Springer Nature, Switzerland.

- Klein, M. (2020). Leadership Characteristics in The Era of Digital Transformation. *Business&Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883–902.
- Oberer, Birgit and Erkollar, Alptekin, (2018). *Leadership 4.0: Digital Leaders in The Age of Industry 4.0*, *International Journal of Organizational Leadership*, www.Aimijournal.Com
- Seidel, V.P., Fixson, S.K.: Adopting design thinking in novice multidisciplinary teams: the application and limits of design methods and reflexive practices. *Journal of Product Innovation Management* 30(1), 19-33 (2013).
- Thanh, D. V., & Anh, N. V. (2015). Factors Affecting Effective Leadership - An Empirical Study in Vietnam Logistics Enterprises. *Proceedings of the Second Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance*, 1-15.

3. Media elektronik

- Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and Organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery.
- Indonesia Peringkat Kelima Terendah di Asean. (2019). No Title. katadata.co.id%3Edatapublish%3E2019/10/25
- Ismail. (2020). Akselerasi Transformation Digital. *Bisnis Indonesia*.
<https://teknologi.bisnis.com/read/20200704/101/1261577/covid-19-jadi-momentum-untuk-pacu-transformasi-digital>
- Boesenberg, Christina, (2019). *7 Characteristics of Leadership 4.0 – What successful leaders do differently*, *Global Leadership*

Consultants, Oxford Leadership.

Christina, B. (2019). *7 Characteristics of Leadership 4.0 – What successful leaders do differently*. From Oxford Leadership:
<https://www.oxfordleadership.com/7-characteristics-leadership-4-0/>