

# **STRATEGI PENGUATAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN DIGITAL GUNA AKSELERASI KINERJA ORGANISASI<sup>1</sup>**

## **STRATEGY FOR STRENGTHENING DIGITAL LEADERSHIP COMPETENCE TO ACCELERATE THE PERFORMANCE OF GOVERNMENT ORGANIZATIONS**

**Faizal Adriansyah<sup>2</sup>**

Email: [tafakkur1963@gmail.com](mailto:tafakkur1963@gmail.com)

### **ABSTRACT**

Digital leadership is needed to improve the performance of government organizations. This competency is one of the targeted competencies of the Level II National Leadership Training, which is included in the Strategic Leadership Agenda. However, participants shows relatively low digital literacy, observed by the change projects they developed and their ability to use digital tools during the training. This condition is feared to impact the ability to improve organizational performance after training. Therefore, this study inquires how digital leadership competency can accelerate the performance of government organizations. Another question is how digital leadership development strategies can strengthen the performance of government organizations. This study uses a mixed methods approach, combining quantitative and qualitative approaches. A total of 82 respondents, alumni of the Level II National Leadership Training at the Center for Training and Development and Public Administrative Law Studies in 2022 and 2023, participated in this study, and nine of them participated to in-depth interviews. The study finds that digital leadership is considered successful in improving the performance of alumni organizations. Performance achievement becomes more effective and efficient as the process became more transparent and accountable. Based on in-depth interviews, it was found that the implementation of digital leadership significantly help the planning and evaluation processes. There are three critical competencies that PKN II alumni need to be strengthened: digital planning skills for government organizations, innovation development skills for performance, and the ability to build an innovative work culture. Further, the preferred competency development approaches by alumni are training, independent learning, and mentoring/coaching.

**Keywords:** Digital Leadership, Performance, Competency

### **ABSTRAK**

Kepemimpinan digital dibutuhkan guna meningkatkan kinerja organisasi pemerintah. Kompetensi ini menjadi salah satu target dari pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II yang masuk dalam Agenda Kepemimpinan Strategis. Akan tetapi masih

---

<sup>1</sup> Diterima 21 Juli 2025, Direvisi 02 Oktober 2025

<sup>2</sup> Widyaiswara Ahli Utama, Pusjar SKMK LAN

ditemukan peserta yang memiliki literasi digital yang relatif rendah, dapat dilihat dalam proyek perubahan yang dibangun maupun kemampuan peserta dalam menggunakan perangkat digital. Kondisi ini dikhawatirkan akan mempengaruhi kemampuan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Oleh sebab itu, penelitian ini memiliki rumusan masalah bagaimana kompetensi kepemimpinan digital dalam mengakselerasi kinerja organisasi pemerintah. Selain itu pertanyaan lainnya Adalah bagaimana strategi pengembangan kepemimpinan digital untuk memperkuat kinerja organisasi pemerintah. Penelitian ini menerapkan metode campuran yang mengkombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Sebanyak 82 responen yang merupakan alumni Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara tahun 2022 dan 2023 terlibat dalam penelitian ini, dan 9 diantaranya dilakukan wawancara mendalam. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan digital dinilai berhasil meningkatkan kinerja organisasi alumni. Pencapaian kinerja dinilai menjadi lebih efektif dan efisien karena dalam prosesnya menjadi lebih transparan dan akuntabel. Berdasarkan wawancara mendalam ditemukan bahwa proses perencanaan hingga evaluasi sangat terbantu dengan penerapan kepemimpinan digital. Terdapat tiga kompetensi yang penting untuk diperkuat bagi alumni PKN II yaitu kemampuan perencanaan digital organisasi pemerintah, kemampuan pengembangan inovasi untuk kinerja, dan kemampuan membangun budaya kerja inovatif. Adapun pendekatan pengembangan kompetensi yang diharapkan berbentuk pelatihan, belajar mandiri, dan mentoring/coaching.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Digital, Kinerja, Kompetensi

## A. PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi agenda utama bagi pemerintah di seluruh dunia dalam rangka meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pelayanan publik. Negara-negara maju seperti Singapura, Amerika Serikat, dan negara-negara Eropa telah berhasil menerapkan strategi digitalisasi yang komprehensif, memungkinkan integrasi teknologi dalam administrasi pemerintahan untuk mempercepat birokrasi, meningkatkan kualitas layanan publik, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data (OECD, 2023). Indeks Digitalisasi Global tahun 2024 menunjukkan bahwa negara-negara

dengan tingkat literasi digital tinggi cenderung memiliki kinerja pemerintahan yang lebih efektif. Singapura, misalnya, menduduki peringkat tertinggi di ASEAN dengan skor 76,1, disusul oleh Malaysia (49,9), Thailand (47,2), Vietnam (36,7), dan Filipina (34,9) (GoodStats, 2024).

Di Indonesia, transformasi digital masih menghadapi berbagai tantangan. Meskipun pemerintah telah mendorong digitalisasi dalam pelayanan publik, tingkat literasi digital nasional masih tertinggal dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya. Indonesia berada di posisi terbawah dalam Indeks Digitalisasi Global ASEAN dengan skor 33,1 (GoodStats, 2024). Salah satu faktor

utama yang menghambat percepatan transformasi digital adalah rendahnya kesiapan sumber daya manusia di sektor publik. Hasil survei Kemenpan-RB (2023) menunjukkan bahwa hanya 30% Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mampu mengadopsi cara kerja secara digital (Kompas.com, 28 Nov 2023). Menteri PANRB Abdullah Azwar Anas menegaskan bahwa kepemimpinan yang cakap digital menjadi faktor krusial dalam mengarahkan tim kerja mencapai target pembangunan (menpan.go.id).

Kepemimpinan digital dalam sektor publik tidak hanya mencakup pemahaman teknologi, tetapi juga kemampuan untuk mengelola perubahan, membangun budaya inovasi, dan memberdayakan pegawai agar dapat beradaptasi dengan ekosistem digital. Namun, resistensi terhadap perubahan dalam birokrasi yang hierarkis menjadi tantangan utama. Tanpa kepemimpinan yang adaptif, teknologi yang canggih hanya akan menjadi alat yang kurang optimal dalam meningkatkan kinerja organisasi pemerintah.

Kesenjangan digital juga terlihat di tingkat pemerintahan daerah. Salah satu indikator digitalisasi daerah adalah Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yang mencerminkan tingkat kesiapan pemerintah daerah dalam menerapkan teknologi digital. Data tahun 2024 menunjukkan adanya disparitas yang signifikan antara daerah yang memiliki indeks SPBE tinggi dengan yang rendah. Daerah dengan indeks SPBE yang tinggi cenderung memiliki kinerja organisasi yang lebih

baik, sebagaimana tercermin dalam nilai LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah).

Isu kepemimpinan digital juga menjadi perhatian Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara (Puslatbang KHAN). Sebagai salah satu satuan kerja Lembaga Administrasi Negara yang menyelenggarakan pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, keberhasilan mengembangkan kepemimpinan digital menjadi salah satu target pelatihan. Akan tetapi, dalam pelaksanaan, berdasarkan amatan penulis, pengembangan kompetensi kepemimpinan digital mengalami tantangan. Walaupun berhasil melewatkannya agenda atau mata pelatihan tersebut, kompetensi kepemimpinan digital masih dirasakan belum signifikan terbangun.

Hasil amatan penulis menunjukkan bahwa belum semua peserta mampu mengeksplorasi pemanfaatan teknologi digital untuk memberikan dampak terhadap organisasi. Hal ini terlihat dari inovasi (proyek perubahan) yang dikembangkan dalam pelatihan yang belum sepenuhnya mengoptimalkan pemanfaatan digital dalam penyelesaian isu organisasi. Selain itu, kemampuan teknis digital peserta juga relatif rendah.

Hasil evaluasi penyelenggaraan oleh Tim Penjamin Mutu dan Tim Penyelenggaraan juga menunjukkan bahwa peserta PKN II sering kesulitan mengoperasikan aplikasi pendukungan perlatihan, dan sistem data sharing (Laporan Evaluasi Puslatbang KHAN, 2024). Oleh sebab itu, perlu dikaji lebih

lanjut tentang kapasitas digital leadership alumni pelatihan dikaitkan dengan kinerja organisasi.

Selain itu, secara referensi ilmiah, penelitian empiris mengenai peran kepemimpinan dalam mempercepat transformasi digital sektor publik masih terbatas, terutama yang membahas pemerintah daerah/ lokal di Indonesia. Sebagian besar studi yang ada lebih berfokus pada sektor swasta atau hanya membahas aspek teknologi tanpa mempertimbangkan faktor kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja instansi pemerintah bagi alumni PKN Tk. II yang tersebar di Aceh dan Sumatera Utara.

Penelitian ini mencoba mengidentifikasi dan menganalisis kompetensi kepemimpinan digital dalam mengakselerasi kinerja organisasi pemerintah. Selanjutnya juga akan mengidentifikasi dan menganalisis strategi pengembangan kepemimpinan digital untuk memperkuat kinerja organisasi pemerintah.

## B. TINJAUAN PUSTAKA

### *Kepemimpinan Digital*

Westerman et al. (2014) mengidentifikasi tiga dimensi utama dari kepemimpinan digital: visi digital, keterampilan teknis, dan kemampuan mengelola perubahan. Visi digital berarti pemimpin harus memiliki pandangan ke depan terkait bagaimana teknologi dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Keterampilan teknis melibatkan pemahaman yang mendalam tentang teknologi digital, sementara kemampuan mengelola perubahan mencakup keterampilan dalam mengarahkan organisasi melewati tantangan transformasi.

Salah satu aspek kunci dalam kepemimpinan digital adalah digital mindset atau pola pikir digital. Pemimpin dengan digital mindset mampu memanfaatkan teknologi untuk berinovasi dan mengambil keputusan yang didasarkan pada data. Menurut Nambisan et al. (2017), pemimpin yang efektif dalam era digital harus fleksibel dan cepat dalam membuat keputusan untuk merespons perubahan yang cepat di lingkungan digital. Ini berarti mereka harus mampu menganalisis data secara real-time dan membuat keputusan strategis yang berbasis informasi, serta menavigasi melalui ketidakpastian dan kompleksitas yang timbul dari adopsi teknologi baru.

McCarthy et al., (2022) Digital Transformasional Leadership dibagi ke dalam delapan aspek sebagai berikut: *Digital strategist*; terdiri empat hal yang menjadi fokus, yaitu membuat transformasi digital sebagai prioritas strategis; memberikan rekomendasi kepada pimpinan tentang transformasi digital; membuat dan mengomunikasikan visi digital; merubah pandangan startup dan mengadopsi pendekatan baru dalam transformasi digital. *Digital culturalist*; seorang pemimpin akan membangun kecintaannya terhadap transformasi digital.

No	Judul/Penulis/Tahun	Tujuan	Variabel	Metode
1	Peranan <i>Digital Transformational Leadership</i> Terhadap Organizational Innovation Dalam Digital Startup (Ardi & Kamal, 2023)	Mengkaji hubungan antara <i>Digital transformational leadership</i> yang memiliki digital talent dengan inovasi organisasi masih memerlukan studi lebih lanjut terutama mengenai operasionalisasi serta teorinya	<i>Digital Transformational Leadership Organizational Innovation</i>	Kualitatif Literatur reviu
2	Transformasi Digital: Peran Kepemimpinan Digital (Tulungen et al., 2022)	Mencari tahu peran kepemimpinan digital dalam transformasi digital disektor pemerintahan.	Kepemimpinan digital Transformasi digital disektor	Kualitatif Literatur reviu
3	<i>Digital Leadership in the Public Sector-Systematic Literature Review</i> (Nuryadin et al., 2023)	Mengkaji kepemimpinan digital di sektor publik, yang merupakan salah satu tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi pemerintah dalam mengadopsi dan mengelola teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara efektif.	Kepemimpinan digital	Kualitatif Systematic Literature Review
4	<i>Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy</i> (AlNuaimi et al., 2022)	Mengembangkan dan menguji sebuah model tentang bagaimana kepemimpinan transformasional digital dan kelincahan organisasi memengaruhi transformasi digital dengan strategi digital sebagai moderator.	Kepemimpinan transformasional digital Kelincahan organisasi Strategi digital	Kuantitatif <i>Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)</i>
5	<i>How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership</i> (Schwarzmüller et al., 2018)	Memberikan gambaran terkini mengenai perubahan dalam desain kerja dan kepemimpinan yang diakibatkan oleh transformasi digital serta untuk menyusun pengetahuan yang telah ada di bidang ini.	<i>Digital Transformation Work Design Leadership</i>	Kuantitatif <i>Inductive content analytic coding strategy</i>

**Tabel 2.1. Penelitian Sebelumnya**

Sumber: penulis, 2025 (diolah)

*Digital architect;* seorang pemimpin dengan karakteristik digital architect akan mendefinisikan dan merancang layanan platform digital, berpikir secara digital dan berinovasi melakukan operasional secara digital, dan menjelajahi teknologi digital untuk mengimplementasikan keunggulan yang ada. *Customer centrist;* konsep customer centrist pada seorang pemimpin menekankan kepada kolaborasi antar stakeholders, menciptakan pengalaman yang optimal, meningkatkan pelayanan, mengoptimalkan, memberikan layanan digital dan menghasilkan nilai bagi stakeholders.

*Organizational agilest;* ada tiga hal yang menjadi konsep utama, yaitu pemimpin harus mampu mengenali kebutuhan untuk perubahan startup yang positif, mengembangkan ambidexterity dalam eksplorasi dan eksplorasi sumber daya untuk transformasi digital dan mengidentifikasi serta mempekerjakan karyawan yang berkompeten dan terampil dalam menerapkan digital transformasi.

*Data advocate;* data dan penggunaan data merupakan fokus utama dalam transformasi digital. Seorang pemimpin yang berkarakter data advocate berarti mampu menciptakan budaya dan berpola pikir yang berbasis data, menciptakan strategi untuk eksplorasi data, dan mendesain arsitektur data menggunakan teknologi digital. *Business process optimizer;* seorang pemimpin dapat merekayasa ulang dan mengoptimalkan proses kerja serta memastikan faktor yang mendorong terjadinya proses

perubahan. *Digital workspace landscaper;* sebagai pemimpin yang membuat, mengelola, dan memulai tempat kerja digital dan meningkatkan pengalaman karyawan melalui solusi digital yang inovatif.

Kemampuan digital leadership juga diterjemahkan oleh Hearsum (2015), bahwa kemampuan DL dapat diukur dengan beberapa aspek yaitu aspek *Adaptability, Collaborative, Innovative, User-centred, Self and other awareness, Systemic intelligence, Protects voices from below, Technology, Pace awareness.*

#### *Kinerja Organisasi*

Kaplan & Norton (1992) memperkenalkan Balanced Scorecard untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu sebuah kerangka kerja manajemen strategis yang dirancang untuk membantu organisasi menerjemahkan visi dan strategi ke dalam tindakan operasional. Balanced Scorecard menggunakan empat perspektif utama untuk mengevaluasi kinerja organisasi, yaitu: Pertama, perspektif keuangan (*financial perspective*): Mengukur hasil finansial seperti pertumbuhan pendapatan, pengurangan biaya, dan peningkatan profitabilitas, yang menunjukkan keberhasilan strategi dari sudut pandang pemegang saham.

Kedua, perspektif pelanggan (*customer perspective*): Mengevaluasi seberapa baik organisasi melayani pelanggan, termasuk kepuasan pelanggan, loyalitas, pangsa pasar, dan citra merek.

Ketiga, perspektif proses internal (*internal process perspective*): Memantau

efisiensi dan efektivitas proses bisnis internal, seperti inovasi, operasi, dan layanan purna jual, untuk memastikan penciptaan nilai bagi pelanggan.

Keempat, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*): Berfokus pada pengembangan sumber daya manusia, sistem, dan kemampuan organisasi untuk mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan.

Selain itu, Poister (2003) juga memperkenalkan pengukuran kinerja organisasi publik yang harus mampu mengukur seluruh fungsi manajemen. Adapun pengukuran yang dilakukan meliputi *Monitoring and reporting, Strategic planning, Budgeting and financial management, Program management, Program evaluation, Performance management, Quality improvement, process improvement, Contract management, External benchmarking, Communication with the public.*

#### *Kepemimpinan Digital di Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II*

Berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 1/K.1/PDP.07/2023 Tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan bahwa kelompok mata pelatihan inti PKN Tingkat II terdiri dari 4 (empat) agenda pembelajaran yaitu: pertama, Agenda Mengelola Diri. Agenda ini membekali Peserta dengan kemampuan penguasaan diri untuk mengembangkan kepemimpinan strategis yang berintegritas dalam membangun pemerintahan yang bersih dan akuntabel yang didukung dengan energi kepemimpinan.

*Kedua, Agenda Kepemimpinan Strategis.* Agenda ini membekali Peserta dengan kemampuan mewujudkan kepemimpinan strategis melalui penerapan organisasi yang adaptif dan kepemimpinan kewirausahaan dalam membangun organisasi pembelajar.

*Ketiga, Agenda Manajemen Strategis.* Agenda ini membekali Peserta dengan kemampuan menerapkan manajemen strategis melalui analisis/ diagnostic reading, perumusan serta implementasi strategi dalam mengelola lingkungan strategis yang didukung dengan kemampuan pemasaran (marketing) sektor publik untuk menjamin efektivitas implementasi kebijakan.

*Keempat, Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Strategis.* Agenda ini membekali Peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan kapasitas kepemimpinan strategis melalui pengalaman mengidentifikasi keunggulan kompetitif (competitive advantages) atau best practices dan/atau advokasi kepemimpinan dan aplikasinya dalam proyek perubahan.

Kepemimpinan Digital merupakan salah satu mata pelatihan pada Agenda Kepemimpinan Strategis. Mata pelatihan ini membekali bertujuan membekali peserta dengan pemahaman tentang perkembangan teknologi komunikasi dan informasi, dan melakukan transformasi organisasi berbasis digital. Tujuannya adalah peserta diharapkan mampu menjelaskan perkembangan teknologi komunikasi dan informasi, dan melakukan transformasi organisasi berbasis digital.

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode campuran atau *mixed method*, yang mengkombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menggambarkan secara statistik deskriptif kondisi kompetensi kepemimpinan digital dan akselerasi kinerja instansi pemerintah, sedangkan pendekatan kualitatif digunakan untuk memperdalam pemahaman mengenai dinamika kepemimpinan digital dan desain pengembangan kompetensi *digital leadership* di lingkungan pemerintahan. Desain eksplanatori sekuensial (*explanatory sequential design*) diterapkan, di mana pengumpulan data kuantitatif dilakukan terlebih dahulu, diikuti oleh pengumpulan data kualitatif untuk memperkuat hasil kuantitatif.

Populasi dalam penelitian ini adalah alumni Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara (Puslatbang KHAN) tahun 2022 dan 2023 dengan total alumni sebanyak 118 peserta. Pemilihan sampel berdasarkan kriteria keterlibatan mereka dalam proses transformasi digital yang sedang berlangsung, untuk memastikan bahwa mereka memiliki pemahaman yang relevan terhadap fenomena yang diteliti.

### D. HASIL PENELITIAN

#### *Kepemimpinan Digital*

Kepemimpinan digital merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mengoptimalkan teknologi digital secara efektif guna mewujudkan sasaran strategis

organisasi. Konsep ini tidak hanya mencakup pemanfaatan teknologi semata, tetapi juga mencakup kapasitas untuk memimpin proses transformasi digital dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, salah satu wujudnya adalah menjadikan transformasi digital sebagai prioritas strategis dan mengomunikasikan visi digital.

Hasil penelitian menunjukkan sudah 96,34 persen satuan kerja alumni yang telah merencanakan transformasi digital ke dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra). Nilai ini sangat tinggi dan menunjukkan telah terintegrasinya pengembangan teknologi digital ke dalam dokumen strategis organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa 70,37 persen responden menyatakan telah memiliki peta jalan penguatan digitalisasi organisasi yang mereka pimpin. Sedangkan yang belum memiliki peta jalan hanya sebesar 29,63 persen. Peta jalan dibutuhkan sebagai acuan tahunan dalam pengembangan digitalisasi organisasi.

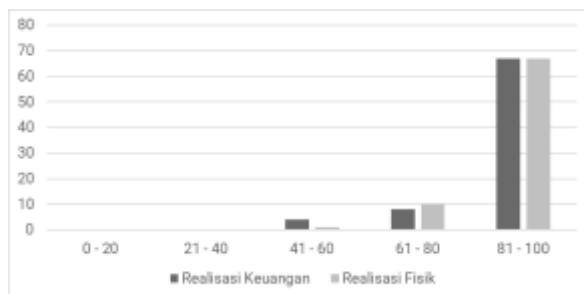
#### *Kinerja Organisasi*

Kinerja organisasi sering kali menjadi cerminan langsung dari kualitas kepemimpinan yang dijalankan, menjadikannya indikator utama dalam menilai keberhasilan seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang efektif mampu mengarahkan sumber daya, menetapkan strategi yang tepat, serta membangun budaya kerja yang produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

**Tabel 1. Rencana Strategis dan Peta Jalan Digital Organisasi**

	Transformasi digital dalam Renstra		Rapat Rutin Pembahasan Digitalisasi Lembaga		Peta Jalan / Road Map Digitalisasi Organsasi	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Ada	79	96.34	74	90.24	57	70.37
Tidak Ada	3	3.66	8	9.76	24	29.63
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Sumber: Survei penelitian, 2025



Grafik Realisasi Keuangan dan Fisik

Sumber: Survei penelitian, 2025

Keberhasilan dalam aspek-aspek seperti efisiensi operasional, kepuasan pemangku kepentingan, serta pencapaian target strategis menunjukkan kapabilitas seorang

pemimpin dalam mengelola dan menginspirasi tim. Hasil penelitian ini menemukan keberagaman dalam realisasi keuangan dan fisik/output di satker yang dipimpin alumni, dengan range 40 sampai dengan 100 persen. Penelitian ini menemukan bahwa lebih dari 60 responen (>73,17 persen) memiliki realisasi keuangan dan fisik antara 81-100 persen. Tetapi juga masih terdapat sekitar 10 responen yang menjawab realisasinya hanya sekitar 61-80 persen.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, Adapun pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja dapat diringkas sebagai berikut.

**Tabel 4.8. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja**

No	Aspek	Keterangan Dalam Wawancara
1	Kecepatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kinerja fisik dan keuangan menjadi lebih cepat</li> <li>▪ Penyelesaian permasalahan di masyarakat menjadi lebih cepat ditangani</li> <li>▪ Kepemimpinan digital berperan langsung dalam mempercepat pencapaian target kinerja instansi</li> </ul>
2	Akurasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kinerja keuangan dapat terlaksana lebih akurat</li> <li>▪ Monitoring penggunaan anggaran dapat dilakukan lebih transparan, dan akuntabel</li> <li>▪ Manajemen data ASN yang terintegrasi, sistematis, dan akurat.</li> </ul>
3	Fleksibilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tidak membatasi ruang dan waktu</li> <li>▪ Monitoring penggunaan anggaran dapat dilakukan secara realtime, lebih transparan, dan akuntabel</li> </ul>
4	Biaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kinerja dapat terlaksana dengan baik, cepat dan murah</li> <li>▪ membantu dalam efisiensi anggaran</li> </ul>

• STRATEGI PENGUATAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN DIGITAL GUNA  
AKSELERASI KINERJA ORGANISASI•

No	Aspek	Keterangan Dalam Wawancara
5	Kesesuaian/Ketepatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sesuai dengan perencanaan/target yang telah dilakukan/ditetapkan</li> <li>▪ Perencanaan kepegawaian menjadi lebih tepat</li> <li>▪ Evaluasi kinerja berbasis data</li> </ul>
6	Produktivitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktivitas pegawai meningkat</li> <li>▪ Meningkatkan akurasi dan transparansi dalam pencatatan kehadiran pegawai.</li> </ul>
7	Adaptasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lebih mampu beradaptasi terhadap tuntutan pelayanan publik yang ada</li> <li>▪ Membentuk budaya kerja yang lebih adaptif, efisien, dan berorientasi hasil</li> </ul>
8	Inovasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berhasil meraih penghargaan</li> <li>▪ Dinobatkan sebagai instansi dengan kualitas data kepegawaian terbaik</li> <li>▪ mendorong pegawai untuk lebih disiplin, responsif, dan inovatif</li> </ul>
9	Transparansi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dapat dilakukan secara lebih cepat, transparan, dan berbasis data</li> <li>▪ Proses pencatatan, pelaporan, dan pengelolaan pendapatan daerah menjadi lebih transparan, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan</li> <li>▪ Menutup ruang bagi penyalahgunaan wewenang pengelolaan penerimaan daerah</li> </ul>

*Sumber: Hasil Penelitian, 2025*

### *Strategi Pengembangan Kepemimpinan Digital Untuk Memperkuat Kinerja*

Hasil penelitian ini menemukan perlunya penguatan kemampuan perencanaan digital bagi pemimpin satuan kerja pemerintah. Target kompetensi yang diharapakan guna pengembangan kepemimpinan digital sebagai berikut:

*Pertama, Kemampuan Perencanaan Digital Organisasi Pemerintah.* Perencanaan digital yang efektif memerlukan pemimpin yang mampu merumuskan visi digital yang jelas dan mengintegrasikan teknologi ke dalam strategi organisasi. Kepemimpinan digital berperan penting dalam mengarahkan organisasi untuk mengadopsi teknologi baru yang meningkatkan kualitas layanan dan

menciptakan sistem pelayanan publik yang adaptif dan berkelanjutan. Pemimpin digital harus memiliki keterampilan dalam merancang roadmap transformasi digital yang mencakup aspek teknologi, proses bisnis, dan pengembangan sumber daya manusia.

*Kedua, Kemampuan Pengembangan Inovasi untuk Kinerja.* Kemampuan untuk mendorong inovasi merupakan aspek krusial dalam kepemimpinan digital. Pemimpin digital harus mampu mengarahkan organisasi dalam mengadopsi teknologi baru yang dapat meningkatkan kualitas layanan dan menciptakan sistem pelayanan publik yang adaptif. Pemimpin digital harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan eksperimen,

serta menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide inovatif.

*Ketiga, Kemampuan Membangun Budaya Kerja Inovatif.* Kemampuan membangun budaya kerja inovatif adalah keterampilan strategis organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas, kolaborasi, dan keberanian mencoba hal-hal baru dalam mencapai tujuan. Budaya kerja inovatif tidak hanya menekankan hasil, tetapi juga proses pembelajaran yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, setiap individu di organisasi diberi ruang untuk berkontribusi melalui ide, gagasan, maupun eksperimen yang dapat meningkatkan kinerja dan daya saing.

Adapun bentuk pengembangan kompetensi kepemimpinan digital berdasarkan wawancara mendalam: *Pertama, Pelatihan (Training & Workshop)*, yaitu berbentuk kelas tatap muka atau daring, workshop intensif, bootcamp digital. Adapun tujuannya yaitu memberi pemahaman teoritis dan praktis tentang teknologi digital, manajemen perubahan, data, serta strategi kepemimpinan. Contoh: *Digital Leadership Training, Cybersecurity Awareness Workshop*.

*Kedua, Belajar Mandiri (Self-Directed Learning / E-Learning).* Berbentuk kursus online (MOOCs seperti Coursera), membaca literatur digital, mengikuti webinar. Adapun tujuannya memberi fleksibilitas bagi pemimpin untuk mengasah kompetensinya sesuai kebutuhan dan waktu. Contoh: belajar big data analytics

atau *AI for government* melalui platform digital.

*Ketiga, Mentoring & Coaching.* Berbentuk bimbingan dari pemimpin atau pakar digital. Adapun tujuannya mempercepat transfer pengalaman, mengasah soft skills kepemimpinan digital, dan membentuk mindset digital leader. Contoh: program *executive mentoring* dengan praktisi transformasi digital.

## B. KESIMPULAN

Kompetensi kepemimpinan digital alumni PKN II Puslatbang KHAN sangat beragaman. Pada aspek digital strategist dan digital culturalist penelitian ini menemukan bahwa sudah 96,34 persen alumni telah merencanakan transformasi digital ke dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra) dan 70,37 persen responden menyatakan telah memiliki peta jalan penguatan digitalisasi. Selanjutnya, sekitar 35% memiliki SDM yang cakap digital pada rentan 61-80 persen. Kepemimpinan digital dinilai berhasil dalam meningkatkan kinerja organisasi alumni. Pencapaian kinerja dinilai menjadi lebih efektif dan efisien karena dalam prosesnya menjadi lebih transparan dan akuntabel. Responden menilai proses perencanaan hingga evaluasi sangat terbantu dengan penerapan kepemimpinan digital. Adapun aspek yang mengalami perubahan dengan hadirnya kepemimpinan digital yaitu kecepatan, akurasi, fleksibilitas, biaya, kesesuaian/ketepatan produktivitas, adaptasi, inovasi dan transparansi.

Berdasarkan hasil pemetaan aspek kepemimpinan digital dan

kinerja, terdapat tiga kompetensi yang penting untuk dikembangkan atau diperkuat bagi alumni PKN II Puslatbang KHAN LAN yaitu kemampuan perencanaan digital organisasi pemerintah, kemampuan pengembangan inovasi untuk kinerja, dan kemampuan membangun budaya kerja inovatif. Berdasarkan wawancara mendalam ditemukan bahwa pendekatan pengembangan kompetensi yang diharapkan berbentuk pelatihan (training/workshop), belajar mandiri (self-directed learning/e-learning), dan mentoring/coaching

## DAFTAR PUSTAKA

- AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145(September 2021), 636–648.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Ardi, & Kamal, K. (2023). Peranan digital transformational leadership terhadap organizational innovation dalam digital startup. *Proceeding National Conference Business, Management, and Accounting (NCBMA)*, 2023, 127–134.
- Hearsum, S. (2015). How To Develop Digital Leadership Capability. *Strategic HR Review*, 14 (5),  
<https://doi.org/10.1108/SHR-08-2015-0059>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). Balanced Scorecard for Business.
- Harvard Business Review, 1–97.  
<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- McCarthy, P., Sammon, D., & Alhassan, I. (2022). Digital Transformation Leadership Characteristics: A Literature Analysis. *Journal of Decision Systems*, 32(1), 79–109.  
<https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1908934>
- Nuryadin, R., Sobandi, A., & Santoso, B. (2023). Digital Leadership in the Public Sector-Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 20(1), 90–106.  
<https://doi.org/10.31113/jia.v20i1.934>
- Poister, T.H. (2003) Measuring Performance in Public and Non-Profit Organizations. Jossey-Bass, San Francisco
- Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpe, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revue*, 29(2), 114–138.  
<https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>
- Tulungen, E. E. W., Saerang, D. P. E., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi Digital: Peran Kepemimpinan Digital. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), 1116–1123.  
<https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.41399>