

DIGITAL SKILL DALAM PENYUSUNAN KEBIJAKAN

PELATIHAN STRUKTURAL KEPEMIMPINAN

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2021

Hak Cipta © pada:
Lembaga Administrasi Negara
Edisi Tahun 2021

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

DIGITAL SKILL DALAM PENYUSUNAN KEBIJAKAN

Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

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

PENULIS MODUL:

R. M. Agung Harimurti, M.Kom
Drs. Sadjan, M.Si.

REVIEWER: Dr. Muhammad Taufiq, DEA

EDITOR: Muhammad Rezky Aditya Ardiyan, SE

COVER: Anton Sri Pambudi, SAP. M. Si

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada 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. Selain itu, pembangunan SDM 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 akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Penyelenggaraan pelatihan menjadi bidang yang wajib mengikuti perkembangan teknologi. Orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran 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.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman. Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara telah dilakukan oleh

Lembaga Administrasi Negara 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.....	iv
DAFTAR ISI	6
1. DAFTAR TABEL.....	1
PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL.....	2
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat.....	2
C. Tujuan Pembelajaran.....	2
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	2
BAB II	4
KONSEP DASAR DAN RUANG LINGKUP KEPEMIMPINAN DIGITAL.....	4
A. Ruang Lingkup Kepemimpinan Digital	4
B. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan Digital	5
C. Prinsip Dasar Kepemimpinan Digital	8
D. Unsur-Unsur Kepemimpinan Digital	10
E. Kompetensi Kepemimpinan Digital	13
F. Ragam Tipe Kepemimpinan Digital	16
BAB III	20
MODEL KEPEMIMPINAN DIGITAL	20
A. Kepemimpinan Sektor Publik.....	20
B. Kepemimpinan e-Government.....	22
C. Kepemimpinan Elektronik.....	24
D. Kepemimpinan Entrepreneur.....	30
BAB IV.....	33
TANTANGAN KEPEMIMPINAN DIGITAL UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG GESIT DAN INOVATIF	33
A. Tantangan Kompleksitas dan Disrupsi Teknologi Digital	33
B. Pengambilan Keputusan yang Gesit dan Inovatif	34
C. Metode dan Prinsip Pengambilan Keputusan yang Gesit dan Inovatif.....	37
D. Instrumen Mewujudkan Pengambilan Keputusan yang Gesit dan Inovatif..	39
BAB V.....	41
PENUTUP.....	41
A. Evaluasi Kegiatan Belajar	41
B. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	41
DAFTAR PUSTAKA.....	43

1. DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perkembangan Jumlah <i>Website</i> Pemda di Indonesia	26
--	----

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Agar proses pembelajaran berlangsung dengan lancar dan tujuan pembelajaran tercapai dengan baik, dianjurkan untuk melaksanakan beberapa hal sebagai berikut:

1. Bacalah secara cermat semua materi yang ada dan pahami tujuan pembelajaran yang tertera pada setiap awal bab, apabila terdapat hal-hal yang kurang jelas dapat dilakukan tanya jawab dengan fasilitator dalam kegiatan pembelajaran di kelas;
2. Cobalah untuk mengerjakan latihan dan evaluasi yang ada pada setiap akhir bab pada modul ini;
3. Bentuklah kelompok diskusi untuk membahas materi-materi tertentu dan studi kasus yang diberikan untuk memperdalam pemahaman materi;
4. Untuk memperluas wawasan, disarankan untuk mempelajari bahan-bahan dari sumber lain seperti yang tertera pada daftar pustaka di akhir modul ini;
5. Kaitkan materi yang diperoleh dengan kondisi lingkungan kerja dan coba rencanakan implementasinya bila diperlukan

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Digital Skill untuk Pembuatan Keputusan adalah suatu bahasan yang selalu menarik untuk diperbincangkan. Hal ini dikarenakan kebutuhan untuk memindahkan berbagai media dari bentuk tercetak, audio, maupun video menjadi bentuk digital adalah salah satu strategi untuk mewujudkan *Smart Government*. Keberhasilan suatu organisasi untuk melakukan transformasi digital dan memanfaatkannya untuk pengambilan keputusan diyakini memberikan kontribusi dalam terciptanya *effective government* (Pemerintahan yang efektif). Pemerintahan yang efektif ini dicirikan dengan pemerintahan yang efisien, modern, adaptif, fleksibel serta tepat untuk menjawab kebutuhan.

Pengambilan keputusan merupakan kompetensi penting bagi seorang pimpinan. Dalam proses pengambilan keputusan, seorang pimpinan harus mampu memanfaatkan berbagai informasi yang relevan untuk dapat mengambil keputusan terbaik dari berbagai alternatif yang ada. Bahkan dalam kondisi tertentu seorang pimpinan akan memperoleh *added value* ketika berhasil menguasai kompetensi yang terkait dengan digitalisasi.

B. Deskripsi Singkat

Modul ini membekali Peserta dengan kemampuan memanfaatkan teknologi digital dalam membantu proses pengambilan keputusan atau penyusunan kebijakan.

C. Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, Peserta mampu memiliki kemampuan teknologi digital dalam membantu proses pengambilan keputusan atau membuat kebijakan.

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran, peserta dapat:

- a) memahami kompetensi literasi digital sebagai dasar cakap bermedia digital; dan
- b) memahami *digital skill* untuk penyusunan kebijakan.

D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Mengacu pada tujuan pembelajaran di atas, materi pokok dan sub materi pokok untuk mata pelatihan Digital Skill untuk Pembuatan Keputusan ini adalah terkait dengan kompetensi literasi digital sebagai dasar cakap bermedia digital dan *digital skill* untuk penyusunan kebijakan yang terdiri dari sub-sub materi sebagai berikut:

1. Konsep Dasar dan Ruang Lingkup Kepemimpinan Digital

Indikator Keberhasilan

- Sub Bab; Ruang Lingkup Kepemimpinan Digital
- Sub Bab; Fungsi-Fungsi Kepemimpinan Digital

- Sub Bab; Prinsip Dasar Kepemimpinan Digital
- Sub Bab; Unsur-Unsur Kepemimpinan Digital
- Sub Bab; Kompetensi Kepemimpinan Digital
- Sub Bab; Ragam Tipe Kepemimpinan Digital

2. *Model Kepemimpinan Digital*

Indikator Keberhasilan

- Sub Bab; Kepemimpinan Sektor Publik
- Sub Bab; Kepemimpinan e-Government
- Sub Bab: Kepemimpinan Elektronik
- Sub Bab: Kepemimpinan Entrepreneur

3. *Tantangan Kepemimpinan Digital untuk Pengambilan
Keputusan yang Gesit dan Inovatif*

Indikator Keberhasilan

- Sub Bab; Tantangan Kompleksitas dan Disrupsi Teknologi Digital
- Sub Bab; Pengambilan Keputusan yang Gesit dan Inovatif
- Sub Bab; Metode dan Prinsip Pengambilan Keputusan yang Gesit dan Inovatif
- Sub Bab; Instrumen Mewujudkan Pengambilan Keputusan yang Gesit dan Inovatif

BAB II

KONSEP DASAR DAN RUANG LINGKUP KEPEMIMPINAN DIGITAL

A. Ruang Lingkup Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan (*Leadership*) merupakan bagian dari manajemen, karena manajemen dapat berjalan jika *leadership* seorang manajer dapat dilaksanakan dengan baik dan kondusif serta dinamis. Dalam teori umum tentang manajemen, terdapat fungsi-fungsi manajemen yang meliputi Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan tugas/Ikhtiar, Pengawasan (Pengendalian). Selanjutnya di dalam manajemen terdapat unsur-unsur yang menjadi modal (*capital*) kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya yaitu Manusia (Man), Uang (Money), Bahan (Material), Mesin (*Machines*), Metode (*Methods*), Pasar (*Market*). Modal dasar (*capital*) dari manajemen dapat dimanfaatkan secara optimal dalam rangka pencapaian tujuan organisasi jika dilaksanakan dengan *leadership* yang baik dari seorang manajer/pimpinan.

Manajemen ialah proses kerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui orang lain. Berangkat dari pengertian tersebut dapat diartikan bahwa manajemen juga merupakan suatu “**seni**” di dalam menggerakkan orang lain agar mau bekerja sesuai dengan perencanaan program dan prosedur di dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan Bersama di sini adalah tujuan yang akan memberikan manfaat kepada kemajuan organisasi, *stakeholder* yang memiliki hubungan dan kerjasama dengan organisasi, serta masyarakat luas. Berangkat dari pengertian manajemen sebagai “**seni**” maka manajemen memiliki inti yang menjadi penggerak agar proses kerja berjalan dengan baik dan terukur serta tetap

memperhatikan pentingnya fungsi-fungsi dan unsur-unsur manajemen secara umum. Inti manajemen dimaksud ialah kepemimpinan (*leadership*) dari seorang manajer atau pemimpin, sedangkan inti dari kepemimpinan (*leadership*) ialah **“hubungan antar manusia”** atau *human relations* yang secara kekinian disebut dengan kolaborasi dan komunikasi.

Saat ini dunia memasuki **era digital** yang dikenal dengan industry 4.0, di mana semua aspek aktivitas organisasi dan masyarakat sudah menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (*ICT*) dengan ciri utama memanfaatkan internet sebagai bagian utama dari proses manajemen dan kepemimpinan. Dalam konteks ini seluruh proses manajemen berubah secara system, dari tata kelola “manual” beralih menjadi tata kelola berbasis elektronik (*eGovernance*) yang secara mendasar telah melahirkan rekayasa dalam tata kelola organisasi yang berbasis elektronik yang dikenal dengan *Business Process Engineering (BPE)*.

B. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan Digital

Bagaimana peranan seorang pemimpin atau kepemimpinan pada era digital saat ini? Kepemimpinan pada era digital saat ini menjadi kepemimpinan yang bersifat strategis yang harus mampu menggerakkan sumber daya organisasi secara digital. Namun demikian, bahwa untuk menjadi seorang “pemimpin digital” bukan berarti harus berlatar belakang pendidikan yang berhubungan dengan teknologi digital, akan tetapi seorang “pemimpin digital” ialah pemimpin yang memiliki kesadaran (*awareness*) digital dalam menjalankan perilaku kepemimpinannya melalui proses kolaborasi, inovasi dan komunikasi dengan seluruh lini organisasi. Memperhatikan proses kerja kepemimpinan digital dan juga inti dari

leadership adalah hubungan *human relations* maka ruang lingkup dari kepemimpinan digital meliputi:

1. Kesadaran digital, Pola pikir digital (*Digital Awarness, Digital Mindset*).

Agar tidak tertinggal dalam merancang program dan juga anggaran, seorang pemimpin harus memiliki kesadaran digital, artinya bahwa teknologi digital merupakan sesuatu yang harus dipahami dan diterapkan di dalam proses kerja organisasi di semua lini.

2. Kolaborasi

Bahwa seorang pemimpin digital, merupakan pemimpin yang harus memiliki dan mampu melakukan kolaborasi dalam pelaksanaan tugasnya dengan semua mitra kerja yang terkait dengan tugas organisasi baik dengan pihak internal maupun dengan eksternal organisasi, baik itu horizontal maupun vertikal. Hal ini penting mengingat dengan kolaborasi maka akan mampu menghasilkan produk kerja berkualitas, efektif dan efisien.

3. Inovasi

Seorang pemimpin digital juga harus mampu melakukan inovasi dalam proses kerja, baik secara teknologi atau secara manajemen. Implementasi dari suatu konsep berfikir yang cerdas dalam upaya mengembangkan proses bisnis organisasi merupakan langkah maju seorang pemimpin digital, sehingga berjalannya proses bisnis selalu dilaksanakan dengan dasar dan pertimbangan system yang “selalu baru” dan “selalu diperbaharui” termasuk inovasi menerapkan replikasi bisnis proses yang terbukti baik untuk diterapkan dan dilaksanakan di dalam organisasi.

4. Komunikasi

Pada era kekinian ada istilah “informasi benar, komunikasi lancar”, penjelasannya yaitu, bahwa informasi harus mengandung nilai kebenaran dan keterbukaan sehingga tidak akan menimbulkan *mispersepsi* atau kesalahpahaman antara pihak yang menyampaikan informasi dengan pihak yang menerima informasi, sehingga dengan informasi yang benar akan memperlancar komunikasi kerja.

Seorang pemimpin digital dalam melakukan komunikasi dengan semua lini organisasi dan juga pihak eksternal harus mampu menyesuaikan kemampuannya dengan perkembangan teknologi digital (*machine*) baik secara verbal maupun melalui pemanfaatan perangkat komunikasi digital (*Smart device*: Ponsel, Internet, Lap Top) dan media sosial lainnya (*Whatsapp, Facebook, Instagram* dan *Youtube*). Mengapa harus demikian? Sebagai jawaban atas pertanyaan tersebut ialah, bahwa pada era digital komunikasi kerja melalui forum rapat tidak harus dilakukan secara tatap muka dan hadir di tempat atau di ruang rapat, akan tetapi dapat dilakukan dengan menggunakan fasilitas *virtual meeting room*, antara lain *link zoom*. Bahkan kegiatan rapat melalui fasilitas *link zoom*, dapat dilakukan dengan tidak mengenal batasan waktu dan tempat. Rapat dapat berjalan dan terjadi dengan para peserta berada di tempat yang berbeda di belahan dunia ini. Dengan demikian, dalam rangka meningkatkan dan menyesuaikan kapasitas *leadership*, maka seorang pemimpin digital harus mampu menguasai teknologi digital yang mendukung pelaksanaan komunikasi kerjanya.

5. Prakarsa dan Inisiasi

Prakarsa merupakan gagasan dan ide yang dimunculkan oleh seorang pemimpin dan diinisiasi untuk menjadi landasan dalam pelaksanaan pekerjaan organisasi. Seorang pemimpin digital harus kaya dengan prakarsa dan inisiasi dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, khususnya yang erat dengan tindakan dan proses bisnis digital yang memperhitungkan sumber daya digital meliputi: sumber daya manusia, infrastruktur jaringan, *business process engineering (BPE)* dan perangkat digital (*digital device*).

C. Prinsip Dasar Kepemimpinan Digital

Merujuk kepada pendapat dan pemikiran Bapak Pendidikan Nasional Indonesia Ki Hajar Dewantoro, prinsip-prinsip kepemimpinan yang disampaikan berasal dari figure seorang pemimpin yang dikatakan sebagai sosok seorang pendidik.

Adapun prinsip kepemimpinan yang disampaikan oleh Ki Hajar Dewantoro terdiri dari 3 komponen yaitu:

2. Ing Ngarso Sung Tuladha

Bahwa seorang pendidik (pemimpin) harus dapat memberikan teladan atau contoh bagi yang dipimpin. Kata kunci Contoh akan menjadi kunci keberhasilan dalam memajukan anggota dan organisasinya.

3. Ing Madya Mangun Karso

Seorang pemimpin harus dapat berada di tengah-tengah para pegawainya dalam rangka berdiskusi secara seksama dan mendalam untuk melahirkan ide-ide dan gagasan/prakarsa yang dapat dilaksanakan oleh para pegawainya.

Dalam konteks ini seorang pemimpin harus dapat memfasilitasi para pegawainya pada saat mereka melaksanakan ide-ide atau gagasan yang dilahirkan oleh seorang pemimpin, sehingga dalam proses kerjanya kemampuan para pegawai dapat berkembang dengan leluasa sesuai dengan ide atau gagasan yang telah dilahirkan. Dengan demikian kontribusi para pegawai akan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pimpinan dan organisasinya.

4. Tut Wuri Handayani

Maksud dari kalimat ini ialah, bahwa seorang pemimpin harus dapat di belakang para pegawainya sebagai bentuk pemberian dukungan dan pengarahan.

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab dalam pekerjaannya untuk mendorong pegawainya sehingga dapat mencapai tujuan dalam jangka waktu yang telah ditentukan secara berkelanjutan.

Prinsip-prinsip Kepemimpinan yang disampaikan oleh Ki Hajar Dewantara merupakan kepemimpinan “milik Indonesia” karena bersumber dari nilai budaya yang dimiliki oleh orang Indonesia khususnya *budaya jawa*.

Untuk pendalaman materi teori kepemimpinan Ki Hajar Dewantoro dapat dilakukan melalui:

Link Sumber 1 di <https://tomatalikuang.com> dengan pencarian/penelusuran judul artikel: Konsep Pendidikan Ki Hajar Dewantara: Tujuan, Prinsip & Filosofi.

Link Sumber 2 di <https://m.youtube.com> dengan pencarian/penelusuran judul artikel : Ki Hajar Dewantara dan Contoh Tiga Prinsip Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara.

D. Unsur-Unsur Kepemimpinan Digital

Mendalami nilai filosofis Prinsip-prinsip Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara tersebut, jika dikaitkan dengan era transformasi digital maka seorang pemimpin harus:

1. Tampil di depan dalam segala aspek tugas dan pekerjaan yang dilakukan dengan para pegawainya. Maksud dari kondisi ini ialah siap bertanggung jawab atas segala resiko yang ditimbulkan dari proses pekerjaan yang telah dilaksanakan baik oleh pimpinan secara individu, oleh para pegawai atau yang dilakukan secara bersama-sama para pegawai.
2. Selain itu sebagai pimpinan yang memiliki pola pikir dan ide yang bersifat baru, maka harus mampu menciptakan konsep-konsep kerja yang mengarah kepada pemanfaatan teknologi digital, yaitu pimpinan yang mampu menciptakan bisnis proses digital dengan karakteristik: cepat mengambil keputusan, jelas dan tegas dalam memberikan perintah, memahami arti pentingnya teknologi dalam mendukung tugas organisasi, mampu menciptakan program pengembangan bagi para pegawainya dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kinerja pegawainya.
3. Memiliki sifat terbuka dalam menerima masukan dan kritik baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Dengan sifat terbuka yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka ia juga harus memiliki sifat *responsive* atas masukan dan kritik yang diterima, untuk ditanggapi dan dijadikan bagian dari konsep tindak lanjut manajemen dalam waktu yang relatif singkat. Untuk dapat memberikan tanggapan dan tindak lanjut oleh seorang pemimpin tentunya membutuhkan dukungan manajemen yang optimal dari aspek teknologi perkantoran berbasis *Information Technology-*

IT): internet, email, Medsos (WA, Fb, IG, Telegram dan sejenisnya), ePersuratan. Dengan demikian seorang pemimpin harus menguasai pengetahuan dan keterampilan “pokok” dari teknologi digital. Pengertian sederhana, bahwa seorang pimpinan harus dapat menggunakan *gadget* sesuai dengan jumlah fitur yang ada di dalamnya yang harus secara langsung mendukung tugas-tugas pemimpin dalam melaksanakan dan mengambil keputusan.

Memperhatikan uraian di atas, prinsip dasar kepemimpinan terdiri dari 3 prinsip (Stephen R. Covey) yaitu:

1. Seorang Pemimpin merupakan orang yang belajar seumur hidup

Belajar dimaksud tidak saja dari pendidikan formal saja, namun juga dari luar sekolah. Belajar dapat dilakukan melalui membaca, menulis, observasi dan mendengar. Selain belajar, seorang pemimpin juga harus memiliki pengalaman yang memadai baik yang bagus maupun yang tidak bagus sebagai sumber pembelajaran dalam proses pekerjaan.

2. Pemimpin harus berorientasi kepada tugas pelayanan

Tugas pemimpin harus mengutamakan tugas dengan lebih banyak melayani, bukan dilayani. Hal yang perlu dipahami dalam konteks organisasi ialah, bahwa penyusunan struktur organisasi yang di dalamnya menetapkan kedudukan pejabat sebagai pemimpin (Eselon I dan II) pada hakekatnya untuk memperlancar tugas-tugas organisasi bukan sebaliknya memperlambat atau mempersulit pelayanan. Salah satu hal yang mendasar dan penting untuk mendukung tugas pelayanan oleh pemimpin ialah perlu adanya sistem pelayanan

berbasis elektronik baik layanan internal organisasi maupun eksternal organisasi (pelayanan publik).

3. Seorang pemimpin harus membawa energi positif bagi lingkungan kerja

Energi positif dimaksud adalah perilaku pimpinan yang didasari keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain dan organisasi, selain itu mampu membangun hubungan baik dengan para pihak terkait, dapat dan mau bekerja dalam jangka waktu lama dan tahan dengan kondisi kerja yang tidak ditentukan ritmenya. Energi positif seorang pemimpin meliputi:

- 1) Percaya pada orang lain termasuk staf dan pegawai di bawahnya.
- 2) Keseimbangan dalam kehidupan, mampu menyeimbangkan tugas serta prinsip-prinsip kemanusiaan dan keseimbangan diri seperti keseimbangan kerja dengan olah jasmani, istirahat dan rekreasi.
- 3) Mampu melihat kehidupan sebagai tantangan.
- 4) Sinergi.
- 5) Pelatihan pengembangan diri sendiri.

Untuk mendapatkan pemahaman yang utuh agar melihat materi sumber pada *Link*: <http://www.bintan-s.web.id> dengan melihat **Posting Populer** dan meng-klik Artikel berjudul : **Prinsip Kepemimpinan**.

E. Kompetensi Kepemimpinan Digital

Sebagai kristalisasi dari uraian terkait dengan manajemen dan prinsip kepemimpinan, seorang pemimpin digital, harus memiliki skill/kompetensi sebagai berikut:

1. Komunikasi

Seorang pemimpin harus mampu menjadi Komunikator yang handal dalam menyampaikan informasi kepada para komunikasinya. Kehandalan disini juga termasuk melaksanakan komunikasi dengan memanfaatkan teknologi digital yang mana komunikasi dengan menggunakan digital device akan mengurangi frekuensi tatap muka, karena komunikasi lebih banyak dilakukan secara virtual.

2. Visi

Seorang pemimpin harus memahami dan mempunyai visi dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan. Visi menentukan arah kemana organisasi akan dibawa, jika seorang pemimpin tidak memiliki visi maka tidak mungkin ia mampu menentukan arah organisasi yang pada akhirnya akan tidak mempunyai arah yang jelas dalam mencapai tujuannya.

3. Melek digital

Hal yang membedakan pemimpin “biasa” dengan pemimpin digital ialah kemampuannya dalam *skill* menggunakan perangkat digital (*digital device*). Banyak manfaatnya jika seorang pemimpin digital menguasai penggunaan perangkat digital dalam hal pengendalian organisasi dan transparansi dari proses kerja secara keseluruhan, dimana pengendalian organisasi dapat dilakukan secara *on line*.

Selama mampu menggunakan teknologi berbasis internet/digital sesuai dengan yang digunakan oleh organisasi maka pemimpin akan mampu juga menetapkan jenis infrastruktur yang digunakan bagi organisasinya secara terintegrasi dengan semua line system digital yang ada.

4. Adaptasi

Yang abadi dalam dinamika kehidupan ialah perubahan, termasuk di dalam organisasi dinamikanya akan selalu berusaha dan dituntut berubah sesuai dengan perkembangan teknologi secara global. Seorang pemimpin digital harus mampu beradaptasi dengan perubahan global yang bersifat strategis bagi organisasi. Perubahan utamanya ditandai dengan karakteristik yang sangat khas di bidang teknologi dalam hal ini teknologi digital berbasis internet.

5. Strategi

Seorang pemimpin harus memiliki strategi untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan. Transformasi digital sebagai suatu strategi untuk merubah kinerja perusahaan (organisasi) sehingga perusahaan (organisasi) akan relevan dan eksis sesuai dengan perubahan zaman. Transformasi digital dikatakan sebagai suatu strategi, maka seorang pemimpin harus dapat melibatkan budaya perusahaan (organisasi) sebagai bagian dari transformasi digital (*digital culture*).

6. Inovasi

Seorang *digital leader* harus kreatif dalam mengelola iklim perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal, oleh karena itu seorang *digital leader* harus memahami dengan baik

bahwa inovasi merupakan harga mati yang yang harus dilakukan dalam rangka perubahan tersebut. Jika inovasi tidak dilakukan dalam rangka perubahan, maka perusahaan (organisasi) akan sampai pada titik stagnasi dan memerlukan digital leader yang sesungguhnya.

7. Pengambilan Resiko

Salah satu kondisi yang pasti akan dihadapi ialah pada saat harus memutuskan dengan dua pilihan atau lebih, dimana pilihan tersebut belum tentu merupakan pilihan yang terbaik, namun seorang *digital leader* harus mampu menetapkan pilihan terbaiknya dari alternatif pilihan yang ada. Oleh karena itu seorang *digital leader* dalam mengambil keputusan harus memenuhi kriteria antara lain: terukur, memanfaatkan sumber data yang valid, banyak melakukan pembelajaran terhadap referensi yang dapat memberikan keyakinan dan pertimbangan, siap menanggung risiko yang akan timbul sebagai akibat keputusan/pilihan yang diambil.

Untuk mengetahui lebih lengkap dan mendalam agar membuka *Link* sumber dari uraian di atas: <https://kuncie.com> dengan judul Artikel: Kepemimpinan Di Era Digital Dengan Digital Leadership.

Pada era digital saat ini seorang pemimpin harus memiliki kompetensi yang mumpuni, selain harus mampu “mengoperasikan” perangkat digital (*digital device*) juga harus mampu menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan sebagaimana telah diuraikan di atas, maka seorang pemimpin juga harus memiliki kelenturan dalam memimpin organisasi dan anak buahnya. Sikap kelenturan tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang berkualitas akan mampu “bergerak lincah” dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya

sehingga dapat diterima dalam situasi apapun oleh para pegawai dan mitra kerjanya.

Istilah kelenturan seorang pemimpin para era industri 4.0 saat ini dikenal dengan sebutan *Gesit* yang secara umum berarti **lincah** atau **cerdas** atau **galir** atau **gesit** atau **cekatan** atau **tangkas** (<https://lektur.id> dengan pencarian/penelusuran judul artikel 6 Arti Kata Gesit di Kamus Bahasa Inggris Terjemahan).

Untuk memperkaya pengertian dan pemahaman serta dapat mempraktekan kemampuan kepemimpinan yang *gesit* silahkan saksikan video pembelajaran melalui www.youtube.com dengan pencarian/penelusuran judul video: Bagaimana Menjadi Pemimpin Era Milenial Yang Gesit. Trainer Teddy Irawan.

F. Ragam Tipe Kepemimpinan Digital

Manajemen ialah seni dalam mencapai tujuan organisasi melalui orang lain. Selanjutnya kunci agar orang lain mau bekerja sesuai dengan rencana dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan baik waktu dan tujuannya, maka hal yang diperlukan ialah *leadership* yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Yang utama dari *leadership* ialah kemampuan seorang pemimpin dalam membangun hubungan antara manusia-*human relations* antara dirinya dengan para pegawai dan *stakeholders*-nya. *Human relations* yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan mampu menghadirkan pemahaman rasa kebersamaan, saling menghargai, saling mendukung, saling menghormati, saling memperkuat dan saling mempercepat dalam proses kerja pencapaian tujuan bersama dalam organisasi. Perlu dipahami secara benar, bahwa tercapainya tujuan organisasi pada hakekatnya akan melanggengkan kehidupan

organisasi tersebut sekaligus melanggengkan pemenuhan kebutuhan hidup para pegawai dan *stakeholder*-nya.

Dalam konteks pemerintahan maka keberhasilan pencapaian tujuan dari suatu instansi pemerintah baik pusat maupun daerah pada dasarnya adalah pencapaian tujuan pembangunan yang dilaksanakan di wilayah atau sektor masing-masing. Dengan demikian pencapaian tujuan tersebut pada hakekatnya adalah tercapainya tujuan pembangunan nasional yang kemanfaatannya diperuntukan sebesar-besarnya bagi rakyat Indonesia, sebagaimana tercantum di dalam Pembukaan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia (UUD RI) Tahun 1945), Alinea ke-4.

Bicara masalah kepemimpinan, tentu akan berbicara juga Model-model Kepemimpinan, yang mana dengan model-model kepemimpinan tersebut akan terlihat gaya seorang pemimpin di dalam menjalankan seni kepemimpinannya. Model Kepemimpinan yang baik akan menjadi panutan untuk dicontoh, paling tidak akan menjadi pendorong/motivasi setiap pegawai untuk senang dan mau bekerja. Sebaliknya Model Kepemimpinan yang tidak atau kurang baik, maka akan menciptakan suasana komunikasi dan pekerjaan yang tidak kondusif dan akan – paling tidak – membuat kurang semangat para pegawainya dalam bekerja. Oleh karena itu maka, untuk mendapatkan seorang pemimpin yang memiliki *leadership* yang baik maka memerlukan proses, artinya bahwa kepemimpinan yang baik harus dibentuk melalui proses pembentukan karakter pemimpin (*character building*) yang terus-menerus oleh organisasi yang bersangkutan.

Ragam Tipe Kepemimpinan, berikut uraiannya:

Kepemimpinan Masa Lalu

1. Karakter Kepemimpinan

Menurut Bass 1960, Stogdil 1974, bahwa karakter individu yang melekat pada seorang pimpinan, meliputi: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi dan lain-lain.

Selain itu terdapat 6 kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu: kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi. Tetapi banyak yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain (Stogdill, 1974). Dengan demikian maka, bahwa studi terkait hal-hal tersebut bersifat parsial dan tidak berhubungan satu dengan lainnya.

2. Tipe Kepemimpinan Situasional

Merupakan pengembangan model karakter kepemimpinan dengan fokus utama kepada faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan. Dari beberapa studi, kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas organisasi dengan baik, efektif dan efisien.

Model kepemimpinan situasional juga membahas aspek kepemimpinan lebih kepada berdasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan karakter kepribadian pemimpin.

Model kepemimpinan situasional ini masih dianggap belum memadai karena tidak memprediksikan kecakapan kepemimpinan yang mana yang lebih efektif dalam situasi dimaksud.

3. Tipe Kepemimpinan Yang Efektif

Kepemimpinan harus efektif, maksudnya ialah bahwa semua strategi dan cara atau gaya memimpin yang dilakukan oleh seorang pemimpin harus berorientasi kepada pelayanan dan produk yang maksimal bagi organisasi dan anggotanya serta bagi stakeholders.

4. Tipe Kepemimpinan Kontingensi

Kepemimpinan yang mengedepankan pada situasi kerja dan budaya organisasi. Pencapaian tujuan organisasi memperhitungkan faktor situasi dan kondisi organisasi baik internal maupun eksternal.

Ragam Tipe Kepemimpinan Masa Kini (Sekarang)

1. Tipe Kepemimpinan Transaksional

Merupakan model kepemimpinan dimana seorang pemimpin lebih cenderung memberikan arahan kepada bawahannya dan memberikan insentif serta hukuman pada kinerja mereka serta menitikberatkan terhadap perilaku untuk membimbing pengikut/bawahannya.

2. Tipe Kepemimpinan Transformasional

Merupakan gaya yang mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, Menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat dan melaksanakan rencana yang diperlukan agar perubahan tersebut dapat terjadi. Istilah lain dari Model Kepemimpinan Transformasional ialah Model Kepemimpinan yang Visioner.

BAB III

MODEL KEPEMIMPINAN DIGITAL

A. Kepemimpinan Sektor Publik

Pembicaraan dan perhatian publik mengenai kualitas kepemimpinan meningkat intensitasnya setiap kali menjelang penyelenggaraan pemilihan umum. Berbagai kriteria ditetapkan untuk memilih pemimpin baru di legislatif dan eksekutif (presiden, wakil presiden, kepala daerah, dan wakil kepala daerah). Sebagian masyarakat bersemangat dan optimis akan terjadinya perubahan yang baik dalam penyelenggaraan pemerintahan melalui Pemilu. Namun sebagian lainnya merasa skeptis bahkan telah apatis dengan peluang perubahan tersebut apabila praktik demokrasi di negeri ini masih sebatas prosedural. Yang terakhir merupakan akibat dari krisis kepemimpinan yang berkepanjangan di Indonesia. Pemimpin yang tidak berkualitas bahkan tidak bermoral telah menyebabkan semakin merosotnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Dwiyanto, dkk, 2007). Namun kebutuhan terhadap perubahan tidak dapat menafikan kehadiran dan peran pemimpin yang memiliki visi dan jiwa kepemimpinan.

Kepemimpinan memang merupakan persoalan pelik di negeri ini. Ketika kondisi lingkungan berubah cepat di era e-Government seperti saat ini, transformasi kepemimpinan (Newman, 2001; Storey, 2004) dari model kepemimpinan yang tidak responsif, paternalistik, dan birokratis ke model kepemimpinan yang berorientasi pada pengguna jasa, fleksibel, berorientasi kualitas, dan responsif sangat diperlukan (Clarke dan Newman, 1997; Du Gay, 2000). Model kepemimpinan

tersebut dikenal dengan konsep kepemimpinan entrepreneurial ship (Currie, *et. al.*, 2008). Studi di Inggris mengenai kepemimpinan oleh Currie dan kawan-kawan di tiga tempat seperti *National Health Service, secondary schools, and further education (FE) colleges* menunjukkan pentingnya transformasi itu ketika lingkungan berubah dengan cepat. Apalagi ketika era itu juga ditandai dengan maraknya penggunaan teknologi informasi di lingkungan pemerintahan atau sering dikenal dengan istilah e-Government (Kraemer dan King, 2006). Meski pada era ini, juga masih ditandai dengan perdebatan mengenai apakah penting dan bisa e-Government digunakan sebagai alat bagi reformasi administrasi publik oleh pemimpin organisasi publik (Helbig *et. al.*, 2009).

Kepemimpinan entrepreneur sebenarnya ditandai dengan inovasi yang luar biasa atau *innovativeness*, mau mengambil resiko atau *risk-taking*, dan proaktif atau *pro-activity* dari seorang pemimpin (Miller, 1983; Covin dan Slevin, 1991; Morris dan Sexton, 1996; Morris dan Jones, 1999). Inovatif bisa berarti menggunakan cara kreatif dan cara yang tidak biasa dalam menyelesaikan masalah seperti misalnya dalam pelayanan dengan mengenalkan cara-cara pelayanan baru, merevisi visi misi, membentuk organisasi baru, dan mengembangkan proses-proses baru sebagai terobosan terhadap kebuntuan penyelesaian persoalan pelayanan. Pengambil resiko berarti pemimpin memiliki kesadaran penuh untuk mengambil resiko yang paling mungkin dilakukan dengan *resources* yang dimiliki ditengah-tengah sempitnya kesempatan yang ada. Sementara proaktif dapat berarti mampu mencegah dan mengantisipasi persoalan sebelum persoalan tersebut muncul melalui ketekunan, adaptasi, dan kemampuan membangun premis-premis terhadap datangnya

kegagalan yang mungkin akan terjadi (Currie, *et. al.*, 2008).

Meski demikian, pada saat seperti itu biasanya kepemimpinan apapun bentuknya dapat dipastikan selalu dalam keadaan “dibawah tekanan”, apalagi ketika media massa juga mem-blow-up pelbagai isu yang membutuhkan penyelesaian segera oleh pemimpin (Boin, *et. al.*, 2005). Bahkan kalau ada tekanan dari masyarakat dan parlemen dalam sistem demokrasi, penerapan model kepemimpinan entrepreneur menjadi semakin sulit dan berada dalam tekanan berat (Elgie, 1995: 19). Hal yang lumrah terjadi.

B. Kepemimpinan e-Government

Sebenarnya e-Government sendiri dimulai ketika penggunaan teknologi informasi menuai sukses di wilayah bisnis atau dikenal dengan istilah e-Commercial (e-Com). E-Com telah merubah cara orang melakukan komunikasi, bekerja, dan melakukan bisnis. Sukses ini kemudian dicoba kembangkan di wilayah publik untuk meningkatkan kinerja organisasi publik (Batenburg *et al.*, 2008; Lai *et al.*, 2007; Lea 2007; Liang *et al.*, 2007; Loong dan Boon, 2008; Premkumar *et al.*, 2006; Velcu, 2007; Wang *et al.*, 2007). Pada saat ini, adopsi e-Com oleh sektor publik nampak di berbagai wujud pelayanan pada masyarakat dengan menggunakan internet dalam bentuk *websites* (Liu, 2004). Sebenarnya e-Government tidak selalu berwujud penggunaan internet dan website, tetapi mencakup semua pemanfaatan berbagai media elektronik dalam penyelenggaraan pemerintahan. Namun, internet dan website dalam perkembangannya menjadi media yang lebih populer dibandingkan penggunaan media lainnya. Kepopuleran internet dan website bahkan seringkali mengaburkan makna e-Government itu sendiri, seolah e-Government identik dengan internet dan website (*tools*), bukan sebagai sebuah

sistem pengelolaan relasi baru yang bersifat timbal balik antara pemerintah dan berbagai pemangku kepentingannya (*ends*) melalui pengembangan media berbasis teknologi informasi (*tools*). *Website* atau situs web ini kemudian menjadi menggurita dalam hal ukuran dan jumlah penggunaannya (Ilan, 2003; Siau, 2005; Wagner *et al*, 2006). Menurut Silcock, (2001), Eyob (2004), Banerjee serta Chau (2004), penghantaran pelayanan melalui *website* itu yang kemudian disebut sebagai e-Government (electronic government), dan dengan adanya gejala itulah sebagian pihak menganggap era e-Goverment telah dimulai (Moon, 2002).

Pengenalan penggunaan e-Government diharapkan akan membuat masyarakat dan birokrasi pemerintah mampu berhubungan secara lebih nyaman, berbiaya murah, dan efektif terutama bagi pemerintah sebagai penyampai informasi dan pelayanan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa dengan e-Government, kualitas pelayanan pemerintah bisa meningkat (Vassilakis *et al.*, 2004), partisipasi warga dalam aktivitas publik juga meningkat (Lytras, 2006), kepercayaan masyarakat pada pemerintah meningkat (Abie *et al.*, 2004), dan birokrasi pemerintah bisa lebih akuntabel (Eyob, 2004; Gonzalez *et al.*, 2007; Holzer, 2004) serta transparan (Eyob, 2004; Iyer *et al.*, 2006; Tran, 2004; Wescott, 2005). Urusan pajak juga bisa ditangani secara lebih nyaman dan baik (Hwa Hu *et al.*, 2009). Bahkan pengambilan keputusan di lingkungan birokrasi publik akan lebih tepat, akurat, dan aman (Holden, S.H., dan Millett, L.I., 2005). Meskipun persoalan sekuritas dalam e-Government banyak dipertanyakan, tetapi penelitian Lai menunjukkan bahwa berdasarkan sistem ArcIMS, persoalan keamanan dapat diatasi dengan baik (Lai *et al.*, 2006). Lebih penting lagi, penggunaan e-Government akan merubah perilaku

aparatur dan masyarakat dalam mengelola urusan-urusan publik menjadi lebih baik (Premkumar et al., 2006; Brown dan Venkatesh, 2005).

Karena e-Government merupakan paradigma yang secara ekstrim berbeda strukturnya dengan struktur birokrasi tradisional (Ho, 2002; Stojanovic *et. al.*, 2006), penerapan e-Government di negara berkembang seperti Indonesia akan terasa sulit dan sangat dibutuhkan adanya kepemimpinan entrepreneur yang kuat (Andersen, 2006).

C. Kepemimpinan Elektronik

Reformasi yang dimulai pada tahun 1998 nampaknya akan terus berlanjut dan belum menunjukkan titik akhirnya. Beberapa program seperti *Partnership for Governance Reforms* yang dimulai pada tahun 2000 dan meliputi enam hal seperti desentralisasi, anti-korupsi, reformasi pemilihan presiden maupun parlemen, reformasi hukum dan peradilan, reformasi pelayanan, serta reformasi pertahanan dan keamanan belum juga menunjukkan hasil yang cukup signifikan dan menggembirakan (Mallarangeng, A. dan Tuijl, P. V., 2004). Bahkan dalam beberapa hal, desentralisasi yang dijalankan pemerintah sering menyebabkan konflik berkepanjangan antara pemimpin lokal dan nasional dalam memperebutkan komoditi suatu daerah (Palmer, 2007; White *et. al.*, 2005). Persoalan perebutan yang bernilai negatif tersebut sebenarnya bisa dieliminasi atau ditransformasi menjadi sebuah kerjasama yang produktif di antara para aktor di berbagai level daerah apabila dikelola oleh kelembagaan dan kepemimpinan yang memiliki semangat dan visi entrepreneur. Lemahnya dukungan faktor kelembagaan dan kepemimpinan ini juga membuat beberapa program yang terkait dengan penggunaan sistem dan teknologi

informasi seperti e-Service, e-Learning, e-Health, e-Procurement, e-Tax dan berbagai turunan fungsi e-Government lainnya juga menuai hasil yang tidak optimal. Padahal pengembangan e-Government ini dari konsep maupun *best practices* yang telah ada menunjukkan peran yang efektif dalam memperbaiki praktik penyelenggaraan pemerintahan.

Persoalan besar terkait dengan lambannya pencapaian tersebut salah satunya adalah karena implementasi e-Government di Indonesia lebih banyak merupakan inisiatif pemerintah pusat dan kemudian secara kurang memadai pemerintah pusat melalui skema-skemanya yang tidak komprehensif mendorong pemerintah daerah untuk mengembangkan e-Government¹. Akibatnya, praktik e-Government di daerah-daerah maupun di pusat sendiri tidak dapat efektif dan terintegrasi.

Meskipun demikian, pemanfaatan teknologi internet oleh pemerintah daerah di Indonesia menunjukkan perkembangan yang cukup pesat. Hal ini terlihat dari jumlah pemerintah daerah yang telah memiliki *website* pada rentang waktu Tahun 2003 – 2008, sebagaimana terlihat pada Tabel 1. Pada tahun 2003, terlihat kecenderungan pemerintah daerah, baik provinsi maupun kabupaten/kota, berlomba hanya untuk sekedar memiliki *website*. Pada tahun itu, lebih dari separuh (63 persen) pemerintah provinsi yang ada dan hampir separuh (40 persen) dari pemerintah kabupaten yang ada telah memiliki *website*. Namun ternyata tidak semua *website*

¹ Keseriusan pemerintah pusat mulai terlihat pada saat presiden mengeluarkan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government, yang kemudian ditindaklanjuti oleh Kementerian Kominfo dengan menerbitkan Panduan Penyusunan Rencana Induk Pengembangan E-Government Lembaga dan Panduan Penyelenggaraan Situs Web Pemerintah Daerah pada tahun yang sama.

tersebut dapat diakses publik, dari 19 provinsi yang memiliki website terdapat 37 persen di antaranya tidak dapat dibuka. Kondisi di tingkat kabupaten/kota justru relatif lebih baik, yaitu hanya 16 persen yang websitenya tidak dapat dibuka dari 166 pemerintah kabupaten/kota yang memiliki website. Perbaikan terlihat terjadi dalam lima tahun terakhir, setidaknya dari kuantitas kepemilikan *website*, yaitu semua pemerintah provinsi dan 81 persen di antara pemerintah kabupaten/kota telah memiliki *website*.

Tabel 1. Perkembangan Jumlah *Website* Pemda di Indonesia

	Tahun 2003	Tahun 2008
Jumlah pemerintah provinsi	30	33
Jumlah website	19 (63%)	33 (100%)
Bisa dibuka	12 (63%)	<i>data tidak tersedia</i>
Jumlah pemerintah kabupaten/ kota	414	477
Jumlah website	166 (40%)	390 (81.76%)
Bisa dibuka	139 (83,7%)	<i>data tidak tersedia</i>

Sumber: Depkominfo, 2003; Depkominfo, 2009

Meningkatnya kuantitas kepemilikan website tersebut tidak terlepas dari upaya pemerintah pusat dalam mendorong pemerintah daerah untuk mengembangkan e-Government melalui regulasi dan panduan-panduan teknis yang ditekankan dalam pelaksanaannya. Namun upaya dari pemerintah pusat ini belum mampu menyentuh aspek kualitas website. Pemerintah pusat melalui Departemen Komunikasi dan Informasi (Depkominfo) memang telah memberikan standar bagi lembaga pemerintah di pusat maupun daerah dalam pengembangan e-Government, namun realitanya menunjukkan hanya beberapa daerah dan departemen saja yang mampu menunjukkan

keberhasilannya, itupun relatif masih terbatas pada aspek-aspek tertentu.

Website, yang sebenarnya bukan satu-satunya media yang dapat digunakan untuk mendukung pengembangan e-Government, oleh Depkominfo dijadikan sebagai media yang 'diharuskan'² untuk dimiliki oleh lembaga pemerintah di Indonesia. Bagi pemerintah pusat (departemen dan non-departemen) dan daerah-daerah yang telah memiliki infrastruktur teknologi informasi yang memadai hal itu tidak menjadi persoalan. Namun bagi daerah-daerah lainnya, terutama yang berada di luar Jawa dan daerah-daerah pemekaran, hal itu merupakan persoalan serius. Kebanyakan daerah tersebut menghadapi persoalan kesenjangan digital (*digital divide*) yang disebabkan terbatasnya infrastruktur pendukung dan juga keterbatasan kapasitas SDM untuk mengakses teknologi informasi.

Selain Depkominfo, evaluasi pengembangan e-Government dilakukan juga oleh lembaga swasta, yaitu Warta Ekonomi. Penilaian yang dilakukan oleh Warta Ekonomi cukup komprehensif dan berlangsung secara regular sejak tahun 2002. Meskipun telah memperhatikan aspek-aspek pendukung pengembangan e-Government lainnya, pihak swasta ini pun masih lebih banyak memperhatikan kualitas *website* pemerintah. Hasil penilaian Warta Ekonomi selain menunjukkan rating *website* juga memberikan penghargaan kepada lembaga pemerintah (pusat maupun daerah) yang dinilai memiliki *website* yang berkualitas berupa *eGovernment*

² Penekanan berupa kepemilikan dan pengembangan *website* dalam implementasi e-Government oleh Depkominfo terlihat dari Panduan yang diterbitkannya untuk lembaga pemerintah di pusat maupun daerah yang lebih banyak membahas tentang *website*. Selain itu, evaluasi dan penilaian yang dilakukan oleh Depkominfo terhadap daerah-daerah dalam mengembangkan e-Government juga lebih banyak memperhatikan dan menggunakan indikator-indikator yang terkait dengan kualitas *website*.

Award. Selama penyelenggaraan penilaian dari Warta Ekonomi dari tahun 2002 hingga 2008 terdapat 24 pemerintah daerah (provinsi dan kabupaten/kota) yang telah mendapatkan *eGovernment award* (terbaik 1, 2, dan 3 untuk masing-masing kategori pemprov dan pemkab/pemkot). Sejumlah daerah pernah mendapatkan penghargaan berulang kali, seperti Pemprov DIY (5 kali), Jawa Timur (5 kali), DKI Jakarta (3 kali), dan Jawa Barat (3 kali) untuk kategori pemerintah provinsi, serta Kota Malang (3 kali), Kabupaten Sragen, Kota Surabaya, dan Kabupaten Kutai Timur masing-masing 2 kali untuk kategori pemerintah kabupaten/kota. Sedangkan sebagian daerah lainnya hanya sekali mendapatkan penghargaan kemudian tidak dianggap berprestasi lagi pada periode penilaian berikutnya. Namun tentunya kebanyakan daerah di Indonesia belum dianggap berprestasi dalam praktik mengembangkan e-Government.

Banyak faktor yang menyebabkan masih minimnya *best practices* pengembangan e-Government di Indonesia. Di antaranya adalah terkait dengan belum memadainya kapasitas SDM pengelola teknis, keterbatasan infrastruktur pendukung, masih lemahnya regulasi dan kelembagaan, terbatasnya dukungan anggaran pemerintah, serta masih rendahnya komitmen dan keseriusan dari para pimpinan di berbagai level pemerintahan. Seringkali ketika terdapat kelemahan dalam implementasi e-Government, seperti tidak lengkap dan terbaru informasi yang tersedia pada *website*, lebih banyak disoroti dari sisi kemungkinan masih rendahnya kapasitas SDM pengelola *website* atau belum tertatanya dengan baik basis data pendukung, bukan karena masih rendahnya komitmen dan keseriusan pemerintah dalam memenuhi hak warga atas informasi dan mengontrol pemerintahan. Sementara di kalangan masyarakat

sendiri juga masih banyak yang belum mampu mengakses media elektronik terutama internet, baik karena rendahnya pengetahuan dan tingkat melek warga terhadap teknologi informasi maupun karena keterbatasan ekonomi sehingga belum banyak yang menjadikan internet sebagai sumber informasi, atau bahkan informasi belum dianggap sebagai kebutuhan penting bagi mereka. Di antara faktor lainnya tersebut, komitmen dan keseriusan pemerintah terutama para pemimpinnya merupakan faktor yang paling strategis. Faktor pendukung lainnya dapat diperbaiki kuantitas maupun kualitasnya apabila para pemimpin di lembaga pemerintahan memiliki komitmen dan keseriusan untuk mewujudkan pemerintahan yang terbuka, lebih efektif, efisien, dan akuntabel melalui pengembangan e-Government. Dengan begitu, dana/anggaran, infrastruktur dan media informasi dan komunikasi, pengembangan sistem dan basis informasi (*data base*), SDM bidang teknologi informasi, serta dukungan masyarakat pembelajar lebih tepat untuk dianggap sebagai kebutuhan untuk dipenuhi, bukan kendala yang selalu dijadikan alasan untuk tidak mampu (baca: bersedia) berubah. Namun yang tidak kalah pentingnya lagi terkait dengan itu adalah perlunya dukungan kepemimpinan yang memiliki visi dan semangat *entrepreneurship*. Model kepemimpinan entrepreneur relevan dan sangat diperlukan ketika perubahan telah menjadi suatu kebutuhan di tengah-tengah masih terdapatnya keengganan di kalangan elit pemerintah untuk berubah, terbatasnya kapasitas SDM birokrasi untuk berubah, dan semakin skeptis bahkan apatisnya masyarakat terhadap suatu perubahan yang lebih baik pada penyelenggaraan pemerintahan. Aspek dan ranah kepemimpinan perlu mendapatkan perhatian karena perannya yang strategis dalam mengelola

perubahan. Kepemimpinan yang visioner sangat diperlukan di sini karena sejumlah alasan (Elnaghi, Alshawi, dan Missi, 2007: 7): (1) karena pengembangan eGovernment merupakan tuntutan yang kompleks mencakup kepedulian terhadap adopsi teknologi dan perubahan keorganisasian; (2) menyangkut perubahan yang berbiaya tinggi (ekonomi maupun sosial) sehingga perlu mengalokasikannya dengan baik untuk pengembangan sistem dan pengelolaannya; (3) memerlukan komitmen yang kuat dan berdaya tahan tinggi untuk mengelola perubahan dan resikonya; dan (4) kebutuhan memahami strategi dan kebijakan untuk pencapaian suatu tujuan mewujudkan pemerintahan yang baik

D. Kepemimpinan Entrepreneur

Model kepemimpinan yang dibutuhkan di era e-Government setidaknya bercirikan: (1) memiliki komitmen yang kuat untuk efisiensi dalam menyelesaikan masalah publik sekaligus mampu menekan interest personal; (2) memiliki pemahaman dan apresiasi tinggi terhadap teknologi informasi; dan (3) mampu mengintegrasikan semua urusan publik dalam satu kesatuan sistem (Garcia, J.R.G., dan Moyano, I.J.M., 2007). Sementara, kondisi dasar bagi penerapan model kepemimpinan di era e-Government, beberapa di antaranya adalah: (1) ketersediaan sumberdaya teknologi informasi seperti bandwidth, line-jaringan, server dan personal komputer, serta aplikasi software terkait; (2) ketersediaan beberapa staf seperti webmaster, ahli jaringan, admin server, teknisi, dan programmer; (3) adanya ahli manajemen informasi dan kebijakan sebagai ahli yang mampu menerjemahkan otoritas dan kewenangan organisasi publik dalam aplikasi teknis di website (Moon *et. al.*, 2005). Pengalaman beberapa negara seperti di Inggris yang mulai menerapkan program

Local Government Modernisation Agenda (LGMA) atau penerapan e-Government di pemerintahan lokal. Program ini memiliki tujuan *to improve the quality of local public services, to enhance the capacity of local councils to provide vision and community leadership and to increase their level of engagement with local people* (Martin, 2002). Program ini setidaknya telah berhasil memperbaiki tampilan e-Governmentnya hingga mampu menyediakan kurang lebih 70 tipe pelayanan berbeda dengan 10 transaksi berbeda dalam setiap layanan (Davies, 2004). Pada tahap awalnya program ini mengalami kendala di tingkat staff dan keterbatasan dana. Namun perlahan-lahan kendala tersebut dapat diatasi. Keberhasilan ini sangat ditunjang oleh kepemimpinan lokal dengan komitmen kuat untuk menjalankan program tersebut. Pada akhirnya program tersebut mampu mendorong staf dan pejabat tingkat lokal menggunakan media elektronik secara *online* dan dalam beberapa aktivitas pekerjaan, mereka dapat melakukannya dari rumah (Davies, 2004). Terdapat pelajaran penting dari pengalaman Inggris tersebut dan banyak negara lainnya yang telah lebih berhasil dalam mengembangkan eGovernment. Dalam pengembangan eGovernment mencakup tiga domain penting yang perlu diperhatikan, yaitu kelembagaan (sistem penyelenggaraan pemerintahan), organisasi (lembaga pemerintah dan pemangku kepentingan), dan teknologi informasi. Oleh karena itu, pengembangan program-program e-government tidak bisa hanya didekati dari sudut pandang teknologi informasi dan komunikasi saja, tetapi perlu ada usaha untuk menginisiasi, mengorganisasikan, dan memimpin semua faktor yang ada. Pemerintah menghadapi tuntutan untuk terus meningkatkan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan melalui perbaikan sistem layanan dan kebijakan publik.

Teknologi menjadi pilihan penting untuk diadopsi dalam rangka memenuhi tuntutan tersebut. Namun sifat teknologi adalah terus berkembang cepat sementara birokrasi pemerintah di Indonesia masih sangat lamban dalam berinovasi dan berubah. Di sinilah diperlukan kepemimpinan yang bervisi dan memiliki semangat entrepreneur untuk menyelaraskan tuntutan dan ketimpangan faktor pendukung tersebut. Cakupan dari peran kepemimpinan di era eGovernment dimulai dari mengidentifikasi kebutuhan dan permasalahan serta mengantisipasi perubahan, tuntutan, peluang, dan juga resiko yang dihadapi. Setelah semua itu teridentifikasi dengan baik maka visi dan tujuan perbaikan penyelenggaraan pemerintahan perlu ditetapkan secara terukur dan realistis, beserta strategi pencapaiannya. Berikutnya adalah mengorganisasikan sumberdaya (finansial, SDM, teknologi) untuk merealisasikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dan yang terakhir namun sebagai awal baru bagi perbaikan selanjutnya adalah mengevaluasi kinerja penyelenggaraan pemerintahan setelah penerapan teknologi informasi dan komunikasi (eGovernment).

BAB IV

TANTANGAN KEPEMIMPINAN DIGITAL UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG GESIT DAN INOVATIF

A. Tantangan Kompleksitas dan Disrupsi Teknologi Digital

Secara sederhana, pengertian era VUCA serta proses kebijakan yang inovatif dan gesit dapat menjadi pemenang dalam era VUCA ini. Terminologi VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*) pertama kali dicetuskan dalam dunia militer Amerika Serikat (AS) pada 1987 untuk menggambarkan kondisi dunia multilateral yang dinamis, fluktuatif, penuh ketidakpastian, kompleks, dan ambigu sebagai hasil dari perang dingin. Namun, dalam beberapa dekade terakhir ini, terminologi VUCA menjadi populer dibicarakan di kalangan pengusaha dan kalangan akademisi. Pembicaraan tentang VUCA selalu dikaitkan dengan lingkungan yang tidak dapat dikendalikan karena adanya disrupsi. Disrupsi ini muncul pada masyarakat modern sebagai konsekuensi dari kemajuan Teknologi Komunikasi-Informasi dan mobilitas manusia yang sangat tinggi. Kondisi ini tentu saja menimbulkan perubahan yang signifikan terhadap ekspektasi masyarakat pada pelayanan yang diberikan oleh birokrasi pemerintah yang menyangkut kecepatan dan ketepatan. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, karakteristik birokrasi publik yang bekerja secara kaku, rutin, dan prosedural sangat bertolak belakang dengan kondisi VUCA yang saat ini dihadapi (Codreanu, 2016).

Tentu saja apabila tidak diantisipasi dengan baik, VUCA yang seharusnya menjadi peluang bagi birokrasi publik untuk

menciptakan kebijakan yang inovatif dan gesit akan berubah menjadi ancaman yang serius bagi birokrasi. Saat ini kita menyadari bahwa dunia sedang menghadapi revolusi industri baru atau sering disebut sebagai Revolusi Industri 4.0. Fenomena ini muncul karena hadirnya teknologi, seperti Artificial Intelligence (AI), big data, cloud computing, dan Internet of Thing (IoT). IoT memberikan ruang konektivitas antar organisasi tanpa mengenal sekat-sekat waktu dan lokasi. Revolusi ini mendorong banyak institusi dapat menyediakan berbagai hal secara instan, personal (customize) dan dengan skala yang masif. Kita dapat merasakan revolusi industri ini dengan kehadiran perusahaan-perusahaan, seperti Apple, Samsung, Tesla, Amazon, Google, Spotify, Whatsapp, serta untuk kasus Indonesia, ada Gojek, Traveloka, Tokopedia, Bukalapak, Ruang Guru, dan lain sebagainya. Kondisi seperti inilah yang disebut sebagai volatile, yaitu perubahan yang terjadi secara cepat, tidak dapat diprediksi sebelumnya, tetapi memberikan efek yang besar dan tidak terduga. Semakin tidak stabilnya (volatile) dunia akan semakin cepat perubahan itu terjadi (Saleh & Watson, 2017).

B. Pengambilan Keputusan yang Gesit dan Inovatif

Perubahan yang sangat cepat ini diyakini menimbulkan ketidakpastian yang sangat tinggi pula. Mengapa ketidakpastian (uncertainty) mengancam cara kerja birokrasi publik kita? Hal ini karena dalam proses pengambilan kebijakan, birokrasi publik selalu merumuskannya berdasarkan atas pembelajaran masa lalu yang dipakai untuk memformulasikan kebijakan di masa depan. Metode forecasting extrapolatif yang mengandalkan data masa lalu untuk memprediksi masa depan tersebut tentu saja menjadi tidak relevan dengan tantangan masa kini yang semakin tidak berpola. Hal inilah

yang menjadi akar masalah kebijakan publik kita yang tidak gesit. Peningkatan mobilitas masyarakat dunia dan terus bertambahnya intensitas penggunaan teknologi telah menyebabkan batasan antarnegara menjadi semakin lebur. Situasi ini berdampak pada peningkatan kompleksitas tatanan masyarakat global. Banyaknya faktor dan aktor yang saling terkoneksi menyebabkan tingkat kompleksitas pun semakin tinggi sehingga sulit untuk menghasilkan keputusan yang di masa lalu dapat mengandalkan pendekatan pilihan rasional. Semakin kompleks sebuah isu akan semakin sulit untuk menganalisisnya. Masalah kompleksitas persoalan ini dapat kita rasakan pada cara kerja birokrasi publik. Aparat birokrasi publik kita yang lahir pada era generasi baby boomers (1946—1967) dan generasi X (1968—1980) dipaksa menghadapi masalah kekinian dan harus membuat kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan publik yang lahir pada generasi milenial (1981—1994) dan generasi Z (1995—2010). Birokrasi publik dihadapkan pada kompleksitas gap antargenerasi (*generation gap*) dalam aspek cara kerja dan ekspektasi yang berbeda (Kornelsen, 2019). Misalnya, dari cara menyampaikan keluhan terhadap kinerja birokrasi, generasi milenial dan generasi Z cenderung menggunakan platform media sosial daripada cara-cara yang tradisional. Contoh adalah apabila kita melihat piramida usia PNS kita yang didominasi oleh kelompok usia 41—60 tahun dengan jumlah mencapai 2.896.821 orang, sedangkan PNS dengan kelompok usia 18—40 tahun hanya berjumlah kurang dari separuhnya, yaitu 1.288.682. Di era ketika perusahaan-perusahaan start-up tumbuh subur serta memberi harapan masa depan dan suasana kerja yang lebih menyenangkan, anak-anak muda di usia 20—30 tahun yang memilih mengabdikan

dirinya untuk bekerja sebagai PNS seharusnya diberikan jaminan untuk berkembang, baik dari sisi karier maupun pengalaman. Namun, karena tidak adanya program, seperti nurturing talent, bagi mereka, di usia yang memiliki banyak keinginan untuk dikejar dan semangat yang menggebu, mereka menjadi mudah merasa *burn out*. Kelelahan ini muncul karena sifat pekerjaan yang dilakukannya sangat statis dan tidak menantang. Tentu saja kondisi ini bertolak belakang dengan sifat birokrasi yang gesit. Masalah besar bagi birokrasi, terutama dalam pengambilan keputusan, adalah ketidaklengkapan informasi yang diperoleh. Ketidaklengkapan informasi ini berdampak pada kegamangan atau ambiguitas birokrasi publik untuk menghasilkan keputusan yang tepat yang pada akhirnya merugikan kepentingan banyak pihak (Abidi & Joshi, 2018).

Kehadiran terminologi gesit sebagai paradigma organisasi yang baru dan lingkungan VUCA yang dihadapinya tentu harus kita lihat sebagai peluang untuk menghadirkan birokrasi publik dengan DNA yang berbeda dibandingkan dengan sebelumnya. Birokrasi publik ini adalah birokrasi yang memiliki kualifikasi dan kapasitas baru, yang mampu menciptakan pola perumusan kebijakan, kapasitas perumus kebijakan, bahkan model-model pelatihan baru yang dapat menciptakan aktor kebijakan yang gesit. Selain kualifikasi teknis yang mumpuni, kemampuan untuk berpikir kritis dan inovatif dalam upaya pemecahan masalah yang diintegrasikan dengan keterampilan sosial-behavioral dalam wujud kemampuan bekerja sama dan adaptif dengan lingkungan baru haruslah menjadi kapasitas utama bagi birokrasi publik dalam melakoni era Revolusi Industri 4.0. Namun, perlu dicatat juga bahwa jantung keberhasilan birokrasi dan

kebijakan publik yang gesit terletak pada kemampuan birokrasi publik untuk mau berubah dan bergerak. Banyak orang memiliki ide ide perubahan yang inovatif, tetapi hanya sedikit yang mampu mengimplementasikannya menjadi kenyataan. Pada tataran ini tentu saja kegesitan tidak akan terwujud dan birokrasi publik juga semakin tertinggal jauh dari negara-negara di dunia. Bahwa saat dunia sedang menghadapi situasi VUCA, birokrasi publik Indonesia telah seharusnya belajar bahwa perubahan tidak akan dapat diantisipasi dengan mereplikasi pengalaman-pengalaman di masa lalu. Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana kita dapat menciptakan birokrasi publik yang gesit dan inovatif dalam era VUCA ini?

C. Metode dan Prinsip Pengambilan Keputusan yang Gesit dan Inovatif

Ada prinsip-prinsip yang harus dipahami bagi birokrasi publik ketika menerapkan paradigma gesit ini. Prinsip ini menjelma menjadi prakondisi yang harus dipenuhi oleh birokrasi untuk berubah. Pertama, birokrasi publik perlu merumuskan *value proposition* yang akan diwujudkan dengan metode gesit dan melakukan *agility shift*, yaitu mengubah cara kerja birokrasi gaya lama ke cara kerja yang baru yang lebih terbuka, adaptif, dan responsif (Dhir & Sushil, 2018). Metode gesit yang dimaksud adalah mengubah *upfront planning* dengan *incremental planning*, menetapkan kualitas produk layanan di depan dan memastikan kualitas tersebut terjaga melalui serangkaian proses yang panjang, mengidentifikasi dan mengatasi berbagai risiko teknis yang muncul sejak awal. Selain itu, juga meminimalkan dampak yang muncul dari berbagai perubahan yang dibutuhkan, merealisasikan *business value* secara berkelanjutan, memberikan kepercayaan pada seluruh

pegawai untuk merealisasikan *business value* tersebut dan meningkatkan komunikasi antara lingkungan kerja dengan anggota tim yang bertugas mengelola program organisasi untuk meningkatkan relevansi, kemanfaatan, kualitas, dan penerimaan masyarakat sebagai konsumen (Cooke, 2012). Metode gesit ini apabila dijalankan akan mengubah pola pikir birokrasi publik dalam mengambil keputusan sekaligus juga mengikis mentalitas silo yang selama ini menjadi bagian dari cara kerja birokrasi. Metode ini juga dapat mengurangi kompleksitas dan mengeliminasi pengulangan dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh birokrasi. Ketika sebuah birokrasi publik memutuskan untuk mengadopsi paradigma gesit, secara fundamental akan terjadi perubahan budaya kerja birokrasi menjadi lebih kolaboratif dan responsif. Manajemen kinerja birokrasi akan lebih berfokus pada proses inovatif dengan adanya ruang-ruang untuk mewujudkan *evidence-based policy* yang tidak hanya dibatasi dari data-data tradisional, tetapi juga sumber data lainnya agar informasi menjadi lebih faktual dan dinamis. Kedua, karakter pemimpin haruslah siap menghadapi lingkungan yang tidak stabil dan tidak dapat diprediksi dengan pendekatan yang proaktif dan tidak alergi terhadap segala bentuk perubahan (Bradley, et.al., 2015; Kitchin, 2014a). Pemimpin yang gesit memiliki visi yang jelas yang berfokus pada tren baru dan tujuan organisasi yang strategis. Selain itu, pemimpin perlu menyusun kebijakan yang fleksibel terhadap penggunaan sumber daya di mana dan kapan sumber daya tersebut dialokasikan. Ketiga, melakukan pendekatan *citizen-centric*. Warga negara (*citizen*) memegang peranan yang amat penting dalam kebijakan publik yang gesit. Oleh karena itu, birokrasi publik harus dapat membebaskan dirinya dari *first law of organization gravity*,

yaitu kondisi dengan orang-orang yang ada dalam organisasi menghindari pekerjaan yang memerlukan pertemuan langsung dengan pelanggan. Penerapan *citizen centric approach* dalam penyusunan standar pelayanan harus bekerja sama dengan para pemangku kepentingan, termasuk di dalamnya adalah menyusun strategi untuk menguasai perubahan dan ketidakpastian (Shah & Stephens, 2005). Birokrasi publik juga harus menjadi fleksibel untuk menyesuaikan dengan berbagai tuntutan pelanggan dan perubahan zaman. Keempat, investasi sumber daya manusia untuk menguasai bidang ilmu-ilmu baru. Dengan perkembangan ICT, birokrasi publik harus memahami bahwa pasangannya telah berubah, baik itu perilaku maupun ekspektasinya pada layanan publik.

D. Instrumen Mewujudkan Pengambilan Keputusan yang Gesit dan Inovatif

Untuk itu, birokrasi publik yang gesit perlu melakukan investasi sumber daya manusia untuk memiliki kemampuan digital, seperti *artificial intelligence, machine learning*, ataupun *predictive algorithm*. Kegesitan dapat dicapai melalui integrasi organisasi dengan kemampuan sumber daya manusia yang terampil dan berpengetahuan serta penggunaan teknologi. Ketika *Internet of Thing* melahirkan revolusi organisasi, yang menjadi dasar berpikirnya adalah pola pikir mesin. Untuk itu, kita harus mampu memahami cara berpikir mesin yang berbeda daripada manusia. Kita tidak dapat berpikir seperti mesin sehingga sebenarnya diperlukan interaksi dan integrasi antara cara kerja mesin dan cara kerja manusia untuk menghasilkan *smart policy*. Kekuatan cara berpikir mesin justru seyogyanya harus mampu menjadi alat untuk mengantisipasi persoalan tumpang-tindihnya kebijakan yang sering

menjadi penghalang bagi sebuah inovasi kebijakan itu muncul. Kemampuan untuk menyeimbangkan antara cara berpikir mesin, nilai-nilai pemerintah, dan preferensi masyarakat serta membenturkannya dengan kondisi sosial, ekonomi, lingkungan, dan pasar inilah yang disebut sebagai *strategic sensitivity* (Mergel, 2016). Untuk itu, sumber daya yang adaptif dan capable untuk mengintegrasikan semua ini dalam pembuatan keputusan birokrasi menjadi hal yang tidak dapat dihindari dalam manajemen kerja birokrasi publik yang gesit dan inovatif.

BAB V

PENUTUP

A. Evaluasi Kegiatan Belajar

Modul ini memuat seperangkat pengalaman belajar yang didesain untuk membantu peserta menguasai tujuan pembelajaran yang diharapkan. Kegiatan belajar dikatakan berhasil apabila tujuan pembelajaran tercapai yaitu bahwa, setelah menyelesaikan modul ini peserta mampu mengembangkan rencana pelayanan publik digital yang sesuai dengan ruang lingkup organisasinya, yang diindikasikan dengan peserta dapat menjelaskan konsep dan *ruang lingkup* kebijakan *kepemimpinan digital*, mengidentifikasi ragam inovasi *model kepemimpinan digital* dan mengidentifikasi tantangan kepemimpinan digital untuk pengambilan keputusan.

Secara spesifik, gambaran tingkat pemahaman peserta dapat diperoleh melalui penyelesaian soal-soal latihan dan evaluasi yang terdapat pada tiap akhir bab dalam modul ini. Kesulitan atau kendala yang ditemui dalam penyelesaian latihan-latihan tersebut hendaknya menjadi tolak ukur pencapaian tujuan pembelajaran, sehingga bila diperlukan ditindaklanjuti dengan upaya-upaya yaitu membaca ulang materi, membaca bahan referensi, berdiskusi dengan pengajar/fasilitator dan juga dengan sesama peserta diklat lainnya.

B. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Materi yang diberikan dalam modul ini merupakan konsep, pemahaman dan contoh-contoh. Untuk dapat menerapkannya dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan perannya sebagai pejabat pengawas maka peserta perlu mengikuti keseluruhan materi dalam agenda pengendalian pekerjaan serta mengaitkannya dengan materi-materi

lainnya pada keseluruhan program Pelatihan Kepemimpinan dengan pendekatan belajar partisipasi aktif. Selain itu, diharapkan peserta selalu mengembangkan diri dengan membaca bahan-bahan referensi terkait lainnya untuk memperkaya pengetahuan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Boin, A., Hart, P., Stern, E. dan Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge University

Artikel/Jurnal

Abie, H., Foyn, B., Bing, J., Blobel, B., Pharow, P., Delgado, J., Karnouskos, S., Pitkänen, O. and Tzovaras, D. (2004). The need for a digital rights management framework for the next generation of e-government services. *Electronic Government*, Vol. 1, No. 1, pp.8-28.

Andersen, K.V. (2006). e-Government: Five key challenges for management. *The Electronic Journal of e-Government*, Vol. 4, Issue 1, pp.1-8.

Banerjee, P. and Chau, P.Y.K. (2004). An evaluative framework for analyzing e-government convergence capability in developing countries. *Electronic Government*, Vol. 1, No.1, pp.29-48.

Batenburg, R., Benders, J. and Blonk, H.V.D. (2008). Technical isomorphism at work: ERP-embedded similarity-enhancing mechanisms. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 1, pp.60-69.

Press, dalam Jacobs, B. (2007). Review. *Public Administration*, Vol. 85, No. 2, pp. 541–568.

Brown, S.A., dan Venkatesh, V. (2005). Model of adoption of technology in households: A baseline model test and extension incorporating household life cycle. *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 3, pp. 399–426.

<https://cicikresti.com> dengan judul Lima Model Kepemimpinan

Covin, J.G. dan Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, No. 1, pp. 7–25.