

Digital Leadership Sebagai Proses Pengambilan Keputusan Bukan Sekadar Penguasaan Teknologi

Crisdayanti Sinaga¹, Dina Claudia Purba², Salsabilla Putri Lisari³, Nazwa Feryal Kamila⁴, Wahjoe Pangestoeti⁵

Universitas Maritim Raja Ali Haji, csinaga@student.umrah.ac.id¹, dclaudiapurba@student.umrah.ac.id²,
sputrilisari@student.umrah.ac.id³, nferyalkamila@student.umrah.ac.id⁴,
wahjoepangestoeti@umrah.ac.id⁵

Abstract

Transformasi digital di sektor publik telah menghasilkan perubahan signifikan, tidak hanya dalam aspek teknologi penyampaian layanan tetapi juga dalam proses pengambilan keputusan organisasi dan gaya kepemimpinan. Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi konsep digital leadership sebagai proses pengambilan keputusan strategis, bukan sekadar kemampuan pemimpin dalam menggunakan teknologi digital. Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif yang mencakup tinjauan literatur kritis terhadap penelitian akademis terkini tentang kepemimpinan digital, transformasi organisasi, dan pengambilan keputusan di sektor publik. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa praktik digital leadership di sektor publik terus bersifat lebih administratif dan teknokratis, dengan teknologi lebih berfungsi sebagai alat untuk melegitimasi kebijakan daripada sebagai instrumen reflektif dalam pengambilan keputusan strategis. Selain itu, kualitas kepemimpinan digital dipengaruhi oleh kapasitas kognitif pemimpin, budaya organisasi, serta tekanan institusional yang semuanya mempengaruhi bagaimana teknologi diinterpretasikan dan dimanfaatkan. Temuan ini menekankan bahwa esensi digital leadership terletak pada proses pengambilan keputusan yang berbasis data, peka terhadap konteks, dan berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, penguatan kepemimpinan digital di sektor publik menuntut pengembangan kapasitas untuk memiliki keterampilan analitis yang lebih baik, integrasi data di seluruh departemen, dan pembentukan budaya organisasi yang mendorong refleksi kritis dan inovasi berkelanjutan.

Keywords

Digital Leadership, pengambilan keputusan strategis, Transformasi Digital, sektor publik, kepemimpinan organisasi.

Corresponding Author

Crisdayanti Sinaga

Universitas Maritim Raja Ali Haji, Indonesia, csinaga@student.umrah.ac.id

1. INTRODUCTION

Transformasi digital telah muncul sebagai suatu fenomena global yang mendorong perubahan besar dalam cara kerja organisasi, yang juga mencakup sektor publik. Kemajuan teknologi digital seperti kecerdasan buatan, Internet of Things, big data, dan komputasi awan tidak hanya memengaruhi aspek teknis dari layanan publik, tetapi juga berdampak pada struktur organisasi, budaya kerja, serta proses pengambilan keputusan dalam birokrasi pemerintahan. (Rhaysya Admmi



Habibani, 2025) menyatakan bahwa transformasi digital di sektor publik “tidak hanya perlu mengadopsi teknologi, tetapi juga mengubah budaya organisasi untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas layanan publik secara berkelanjutan.”

Dalam organisasi publik, digitalisasi dilihat sebagai alat strategis untuk memenuhi tuntutan masyarakat akan pelayanan yang cepat, akuntabel, dan fleksibel. Meski demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya tergantung pada seberapa canggih teknologi yang digunakan. Inovasi dalam budaya organisasi publik menunjukkan bahwa teknologi hanya dapat berfungsi secara maksimal jika didukung oleh kepemimpinan yang mampu memandu perubahan dan membentuk pola berpikir baru di dalam organisasi. Hal ini mengisyaratkan bahwa aspek kepemimpinan adalah faktor penting dalam menentukan arah dan hasil dari transformasi digital di sektor publik. Dengan semakin meningkatnya perhatian pada peranan kepemimpinan, konsep kepemimpinan digital muncul sebagai bentuk kepemimpinan yang dianggap relevan dalam era transformasi digital. Kepemimpinan digital umumnya dipahami sebagai kapasitas pemimpin untuk memanfaatkan teknologi digital demi menyelaraskan tujuan organisasi, mendorong inovasi, dan mengelola perubahan. (Nugroho et al., 2025) menekankan bahwa pemimpin digital memainkan peran penting dalam “menyatukan teknologi dengan tujuan organisasi, membantu organisasi menemukan peluang, serta membangun budaya yang mendukung transformasi digital”.

Namun, pemahaman tentang kepemimpinan digital masih terfokus pada pendekatan teknokratis. Kepemimpinan digital seringkali dipersepsikan hanya sebagai isu penguasaan teknologi, literasi digital, dan kemampuan dalam menggunakan sistem atau platform digital. Pendekatan ini dapat dilihat jelas dalam kajian manajemen sumber daya manusia yang menganggap kepemimpinan digital sebagai gaya kepemimpinan modern yang menekankan integrasi teknologi ke dalam proses kerja dan peningkatan kompetensi digital karyawan (Wibowo & Wartini, n.d.). Dalam pandangan ini, keberhasilan kepemimpinan digital sering kali diukur berdasarkan tingkat adopsi teknologi dan peningkatan kinerja organisasi secara kuantitatif. Pendekatan teknokratis ini memiliki kelemahan dalam menjelaskan kenyataan transformasi digital di sektor publik.

Berbagai inisiatif digitalisasi dalam pemerintahan menunjukkan bahwa penguasaan teknologi tidak selalu mengarah pada perubahan organisasi yang signifikan. Transformasi digital sering kali hanya bersifat administratif dan simbolis jika tidak disertai dengan perubahan dalam budaya, pola pikir, dan mekanisme pengambilan keputusan. Inovasi dalam organisasi publik “bukanlah sekadar proses teknis, tetapi memerlukan komitmen jangka panjang, perubahan paradigma kepemimpinan, dan keterlibatan aktif dari semua elemen organisasi.” Temuan ini mengisyaratkan bahwa keberhasilan transformasi digital lebih ditentukan oleh cara pemimpin mengambil keputusan

strategis ketimbang seberapa jauh teknologi dikuasai. Dalam organisasi publik yang kompleks dan penuh regulasi, pemimpin dihadapkan pada pilihan strategis terkait prioritas digitalisasi, pengalokasian sumber daya, manajemen risiko, serta penyesuaian kebijakan dan struktur organisasi. Perubahan organisasi dalam transformasi digital “biasanya diprakarsai oleh pemimpin dan manajemen puncak,” sehingga keberhasilan dari transformasi sangat dipengaruhi oleh peran pemimpin dalam mengarahkan perubahan tersebut. Meskipun begitu, penelitian mengenai kepemimpinan digital masih lebih banyak terfokus pada hubungan antara kepemimpinan digital dengan kinerja organisasi, budaya digital, atau kemampuan sumber daya manusia. Penelitian yang secara jelas melihat kepemimpinan digital sebagai suatu proses pengambilan keputusan strategis masih cukup terbatas, terutama dalam konteks organisasi yang bergerak di sektor publik. Sebenarnya, pengambilan keputusan adalah hal yang mendasar dalam kepemimpinan dan merupakan cara utama di mana teknologi digital diintegrasikan dalam praktik di dalam organisasi.

Berdasarkan hal tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi kepemimpinan digital sebagai proses pengambilan keputusan strategis dalam transformasi digital di organisasi sektor publik. Dengan menempatkan kepemimpinan digital tidak hanya sebatas penguasaan teknologi, diharapkan artikel ini mampu memberikan sudut pandang konseptual yang lebih menyeluruh terkait peran kepemimpinan dalam menentukan arah, kedalaman, dan keberhasilan transformasi digital pada sektor publik.

1.1 TINJAUAN PUSTAKA

1.1.1 Konsep Digital Leadership

Digital leadership adalah ide kepemimpinan yang muncul bersamaan dengan meningkatnya peranan teknologi digital di dalam organisasi, tetapi kini tidak hanya dilihat dari aspek penguasaan alat atau sistem teknologi. Penelitian terbaru menggambarkan pemimpin digital sebagai proses sosial yang terjadi melalui media teknologi digital untuk memandu perubahan strategis, perilaku dalam organisasi, dan kualitas dalam pengambilan keputusan (José Carlos López-Figueroa, Sergio Ochoa-Jiménez, María Olivia Palafox-Soto, 2025). Ide ini berkembang dari konsep awal e-leadership yang menekankan kepemimpinan lewat teknologi informasi, menuju pendekatan yang lebih utuh dengan memasukkan visi strategis, kemampuan pengambilan keputusan yang berdasarkan data, kolaborasi, serta manajemen perubahan dalam organisasi (António Sacavém, Andreia de Bem Machado, João Rodrigues dos Santos, 2025).

Dalam konteks ini, digital leadership berbeda secara mendasar dari kepemimpinan yang berfokus pada teknologi. Kepemimpinan yang berorientasi teknologi cenderung menjadikan teknologi sebagai inti, dengan penekanan pada penerapan sistem digital, otomatisasi, dan

efisiensi teknis semata. Sebaliknya, kepemimpinan digital memandang teknologi sebagai alat yang mendukung dalam proses pengambilan keputusan strategis, di mana para pemimpin berperan aktif dalam menganalisis data, menciptakan makna bersama, dan membimbing organisasi ke arah tujuan jangka panjang. Jadi, esensi dari kepemimpinan digital terletak pada bagaimana cara pengambilan keputusan berlangsung, bukan hanya pada teknologi yang diterapkan. Pendekatan yang terlalu berfokus pada teknologi juga telah dikritik dalam studi-studi terkini. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa perhatian yang berlebihan terhadap hal-hal teknis berpotensi mengabaikan aspek manusia, budaya organisasi, dan latar belakang sosial dari pengambilan keputusan, sehingga transformasi digital bisa jadi dangkal dan tidak berkelanjutan (Tarumingkeng, 2025). Kritik ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan di zaman digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan para pemimpin untuk menggabungkan teknologi dengan pertimbangan etis, empati, komunikasi, serta kemampuan reflektif dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, kepemimpinan digital seharusnya dilihat sebagai praktik yang mementingkan kualitas dalam proses pengambilan keputusan strategis, bukan sekadar sebagai ukuran dari penguasaan teknologi digital.

1.1.2 Definisi dan Evolusi Digital Leadership

Konsep kepemimpinan digital muncul sebagai jawaban terhadap meningkatnya kerumitan dalam transformasi digital di lingkungan organisasi. Pada awalnya, kepemimpinan digital lebih sering dipahami sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja organisasi. Dalam organisasi publik digital leadership masih belum bersifat substantif, karena penerapan teknologi sering kali dianggap sebagai kewajiban administratif ketimbang alat strategis dalam proses pengambilan keputusan, sehingga perubahan digital belum membawa dampak signifikan pada pola kepemimpinan (Mulyani, 2024). Menurut (Rumapea et al., 2024) kepemimpinan digital berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk secara strategis memanfaatkan teknologi digital demi mendorong inovasi, fleksibilitas dalam bekerja, dan meningkatkan kinerja pegawai. Seiring dengan perubahan dalam lingkungan digital, pemahaman ini pun mengalami perubahan.

(Wibowo & Wartini, n.d.) menyatakan bahwa kepemimpinan digital merupakan kepemimpinan modern yang memadukan teknologi, budaya organisasi, dan pengelolaan sumber daya manusia dalam satu kerangka yang strategis. Dalam konteks sektor pemerintahan, perubahan kepemimpinan digital berhubungan erat dengan kebutuhan akan reformasi birokrasi. (Sarjito & Djati, 2025) mengemukakan bahwa digitalisasi dalam birokrasi memerlukan kepemimpinan visioner yang dapat menciptakan ekosistem organisasi yang dapat beradaptasi, bukan hanya pegawai yang memiliki keterampilan digital. Ini menunjukkan

bahwa kepemimpinan digital beralih dari fokus teknis menuju strategi dan sistem yang lebih menyeluruh.

1.1.3 Perbedaan Digital Leadership dan Kepemimpinan Berbasis Teknologi

Kepemimpinan yang berfokus pada teknologi menjadikan penguasaan teknologi sebagai inti dari transformasi suatu organisasi. Pendekatan ini memberi penekanan pada elemen-elemen infrastruktur digital, aplikasi, dan sistem informasi sebagai tolak ukur utama keberhasilan dalam kepemimpinan. Namun, pendekatan ini sering kurang memperhatikan aspek pengambilan keputusan serta budaya organisasi yang ada. Sebaliknya, kepemimpinan digital menempatkan teknologi sebagai alat bantu dalam proses kepemimpinan yang lebih luas. (Nuswantara et al., 2025) kesuksesan transformasi digital dalam sektor pemerintahan tidak hanya tergantung pada penerapan teknologi, tetapi juga pada kepemimpinan yang visioner, kesiapan budaya organisasi, dan adanya kebijakan yang mendukung inovasi.

Dalam pelaksanaan birokrasi digital, perbedaan ini bisa dilihat dengan jelas. Penelitian mengenai penerapan aplikasi M-Paspor menunjukkan bahwa meskipun teknologi telah disediakan dan berfungsi dengan baik, tantangan utama justru muncul dari budaya kerja yang tahan banting dan pola pengambilan keputusan dalam birokrasi. Hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan digital tidak sama dengan kepemimpinan yang berfokus pada teknologi, melainkan merupakan kepemimpinan yang mengarahkan penerapan teknologi melalui keputusan yang strategis.

1.1.4 Kritik Terhadap Pendekatan “Technology-Centered Leadership”

Pendekatan kepemimpinan yang fokus pada teknologi sering kali menerima kritik karena terlalu menyederhanakan proses transformasi digital menjadi sekadar masalah teknis. Penekanan yang berlebihan pada aspek teknologi sering kali menghasilkan digitalisasi yang hanya bersifat administratif dan simbolis, tanpa membawa perubahan yang nyata dalam operasional organisasi. Inovasi serta transformasi dalam sektor publik tidak bisa hanya dilihat sebagai proses teknis (Rhaysya Admami Habibani, 2025). Namun, perubahan ini juga memerlukan pergeseran paradigma dalam kepemimpinan dan budaya organisasi secara menyeluruh. Kritik ini menunjukkan bahwa pendekatan yang berfokus pada teknologi tidak dapat menjelaskan alasan di balik banyaknya inisiatif digital yang tidak berkelanjutan. Di sisi lain, perubahan dalam organisasi pada masa transformasi digital biasanya dipimpin oleh manajemen tingkat atas, sehingga kualitas keputusan dari para pemimpin menjadi faktor kunci dalam keberhasilan perubahan tersebut. Oleh karena itu, kritik terhadap kepemimpinan yang

berpusat pada teknologi menegaskan pentingnya pemahaman tentang kepemimpinan digital sebagai suatu proses pengambilan keputusan yang strategis.

2. METHODS

Penelitian Studi ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode tinjauan literatur kritis untuk mengevaluasi dan merekonstruksi konsep kepemimpinan digital sebagai suatu proses dalam pengambilan keputusan strategis, tidak hanya sebatas pada penguasaan teknologi. Metode ini dipilih karena fokus penelitian bukan pada pengujian hubungan antar variabel secara kuantitatif, tetapi berusaha untuk memperdalam pemahaman mengenai konsep, perubahan paradigma, serta memberikan kritik terhadap pendekatan kepemimpinan yang terlalu menekankan pada aspek teknologis. Sumber data penelitian diambil dari literatur ilmiah berupa artikel dari jurnal internasional terkemuka, jurnal nasional terakreditasi, buku akademik, dan publikasi ilmiah lainnya yang relevan dengan tema kepemimpinan digital, pengambilan keputusan, serta transformasi organisasi dalam konteks digital. Literatur tersebut dikumpulkan dari berbagai basis data ilmiah seperti Google Scholar, MDPI, Emerald Insight, serta SSRN dengan periode publikasi antara tahun 2020 hingga 2025. Kriteria pemilihan literatur didasarkan pada relevansi topik, kontribusi teoritis, dan fokus pada aspek kepemimpinan, pengambilan keputusan strategis, serta peranan teknologi di dalam organisasi.

Analisis data dilakukan melalui pendekatan analisis tematik kritis yang melibatkan pengidentifikasian, pengelompokan, dan perbandingan tema inti yang muncul dalam literatur mengenai definisi kepemimpinan digital, perbedaannya dibandingkan dengan kepemimpinan berbasis teknologi, serta kritik terhadap pendekatan yang menempatkan teknologi sebagai pusat kepemimpinan. Proses analisis meliputi langkah-langkah pengkodean konseptual, penelusuran pola pemikiran dari berbagai penulis, dan sintesis argumentasi untuk menjalin pemahaman yang menyeluruh tentang kepemimpinan digital sebagai praktik dalam pengambilan keputusan. Validitas dari analisis dijaga dengan cara melakukan triangulasi sumber dan memastikan konsistensi argumentasi di antara literatur yang ada. Dengan menggunakan pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat menghasilkan suatu kerangka konseptual yang menunjukkan bahwa kepemimpinan digital adalah suatu proses kepemimpinan yang menekankan pentingnya kualitas dalam pengambilan keputusan strategis, integrasi data serta konteks sosial, serta peran manusia dalam memanfaatkan teknologi, bukan hanya sekadar kemampuan teknis dalam mengoperasikan alat digital.

3. FINDINGS AND DISCUSSION

Bahwa penerapan digital leadership dalam proses pengambilan keputusan, terutama di sektor publik, masih belum mencerminkan kepemimpinan digital yang bersifat mendalam. Penerapannya cenderung bergerak dalam spektrum yang tidak seimbang, di mana penggunaan teknologi digital sering kali hanya mencapai tingkat operasional dan administratif, sedangkan aspek strategis pengambilan keputusan belum mengalami perubahan yang setara. Dalam konteks tertentu, pemimpin memang menggunakan data, sistem informasi, dan platform digital untuk meningkatkan kapasitas analitis dan mempercepat aliran informasi. Namun, praktik ini belum diterapkan secara konsisten sebagai dasar dari rasionalitas keputusan, melainkan masih terbatas pada inisiatif individu dan keadaan situasional. Ciri-ciri yang diperlukan untuk Digital Leadership menurut (Klein, 2020):

1. Ciri bisnis digital, di mana seorang pemimpin digital harus memiliki visi inovatif yang tidak hanya terbatas pada menjadi penglihatan ke depan, tetapi juga melibatkan inovasi. Ciri penting lainnya adalah kecerdasan dalam berjejaring, di mana seorang pemimpin digital harus bisa mengoordinasikan pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya yang dimiliki oleh tim.
2. Sikap sosial, di mana seorang pemimpin digital berperan sebagai pelatih yang memberikan motivasi, berfungsi sebagai inspirator, dan menjadi contoh bagi anggota tim atau karyawan. Ciri lain yang menonjol dari kepemimpinan digital adalah gaya delegasi yang bersifat demokratis, dengan merancang struktur organisasi yang minimal dalam hal hierarki dan birokrasi sehingga kepemimpinan digital dapat berorientasi pada individu dan lebih fokus pada pengembangan dan kemajuan mereka.
3. Karakteristik pemikiran umum, di samping ciri-ciri di atas, terdapat karakteristik umum yaitu kemampuan untuk beradaptasi secara fleksibel terhadap model bisnis yang baru dan menciptakan strategi untuk transformasi. Salah satu hal menarik dari karakteristik pemimpin digital adalah kemampuan untuk belajar dari kesalahan, di mana pengalaman tersebut menjadi penting untuk meningkatkan diri.

Secara teoritis, hasil ini menunjukkan adanya kecenderungan determinisme teknologi dalam interpretasi kepemimpinan digital, di mana eksistensi teknologi dianggap secara otomatis mencerminkan kemajuan dalam kepemimpinan. Dalam pelaksanaan sehari-hari, pengambilan keputusan strategis di berbagai organisasi publik masih didominasi oleh aturan hierarkis, kepatuhan terhadap prosedur, dan fokus pada stabilitas organisasi. Teknologi digital selanjutnya dianggap sebagai sarana legitimasi administratif, terutama untuk pelaporan, dokumentasi, dan pemenuhan indikator kebijakan digitalisasi, bukan sebagai alat reflektif untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Keadaan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan digital lebih sering diekspresikan secara simbolis daripada substantif, sehingga tidak berhasil mengubah pola

pengambilan keputusan yang rutin dan birokratis. Seperti di negara Indonesia telah memasuki fase digitalisasi, di mana teknologi informasi dan komunikasi telah digunakan dalam proses bisnis untuk memperoleh keuntungan dari konten yang sudah dalam bentuk digital. Berbagai lembaga kini telah menerapkan digitalisasi, contohnya pengelolaan dokumen resmi secara daring, sistem manajemen pembelajaran (LMS), serta pembelajaran jarak jauh. Di era digital saat ini, diperlukan pemimpin yang adaptif dan terus menghadirkan inovasi yang didasarkan pada teknologi digital, yang berarti pola pemikirannya juga harus berfokus pada aspek digital. Transformasi digital terjadi setelah fase digitasi dan digitalisasi dilalui. Penerapan digitalisasi mencakup penggunaan Kecerdasan Buatan (AI) dan big data untuk mempercepat proses perizinan, perencanaan permintaan dan inventaris dalam rantai produksi, serta untuk pengambilan keputusan. Pemimpin memainkan peran yang sangat penting karena transformasi digital ini adalah perubahan yang menyentuh organisasi, dengan efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan sebagai tujuan utama organisasi (Cahyarini, 2021).

Lebih jauh, bahwa adanya kesenjangan konseptual antara literatur digital leadership yang normatif dan realitas institusional organisasi publik. Literatur cenderung menekankan peran pemimpin sebagai aktor strategis yang adaptif, berbasis data, dan visioner, sementara konteks organisasi publik membatasi ruang pengambilan keputusan melalui regulasi yang ketat, budaya organisasi yang risk-averse, serta tekanan akuntabilitas formal.

Tanpa perubahan pada kerangka pengambilan keputusan dan budaya organisasi, digital leadership berisiko direduksi menjadi praktik teknokratis yang menekankan kepatuhan digital, bukan kepemimpinan yang secara kritis menggunakan teknologi untuk menghasilkan keputusan strategis yang bermakna. Penelitian ini mengidentifikasi bahwa keputusan digital yang diambil oleh pemimpin dipengaruhi oleh kombinasi faktor individual, institusional, dan struktural yang saling berkelindan. Pada tingkat individual, kapasitas kognitif pemimpin yang mencakup literasi digital, kemampuan berpikir sistemik, serta kecakapan dalam menafsirkan dan memanfaatkan data menjadi penentu utama dalam kualitas keputusan digital. Pemimpin dengan kapasitas kognitif yang memadai cenderung memandang teknologi sebagai sarana analitis untuk memahami persoalan secara lebih komprehensif, mengevaluasi alternatif kebijakan, dan mempertimbangkan dampak keputusan dalam jangka menengah dan panjang. Sebaliknya, keterbatasan literasi digital sering mendorong pemimpin untuk memaknai digitalisasi secara sempit, yakni sebatas penguasaan teknis aplikasi atau pemenuhan kewajiban administratif, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih bersifat simbolik daripada strategis (Obied, 2024).

Di luar faktor pribadi, konteks lembaga juga berperan dalam membentuk cara pengambilan keputusan digital. Tekanan dari peraturan serta sasaran digitalisasi yang ditetapkan oleh pemerintah pusat atau lembaga yang lebih tinggi sering kali mendorong organisasi publik untuk lebih fokus pada

pencapaian kuantitatif digitalisasi dalam waktu yang cepat. Situasi ini menghasilkan keputusan yang bersifat reaktif dan lebih menekankan pada kepatuhan formal, bukan pada proses reflektif yang mempertimbangkan kesiapan organisasi, kualitas data, dan dampak kebijakan secara menyeluruh. Dalam keadaan seperti ini, teknologi digital sering kali dilihat lebih sebagai alat legitimasi kebijakan ketimbang sebagai sarana bantu dalam pengambilan keputusan strategis. Selain itu, budaya organisasi memiliki peran yang signifikan dalam menentukan sejauh mana kepemimpinan digital dapat diterapkan secara mendalam. Budaya yang mendukung inovasi, pembelajaran berbasis data, dan kolaborasi antar unit biasanya memberikan kesempatan lebih bagi pemimpin untuk menggunakan teknologi dengan cara yang reflektif dan sesuai konteks. Di sisi lain, budaya organisasi yang bersifat hierarkis, menghindari risiko, dan fokus pada kepatuhan prosedural sering kali membatasi penggunaan teknologi hanya untuk fungsi administratif. Kurangnya akses terhadap data berkualitas, rendahnya integrasi sistem informasi, serta kekurangan tenaga kerja yang terampil di bidang analitik dan teknologi mempersempit kemungkinan pengambilan keputusan digital yang bermakna. Situasi ini menegaskan kembali bahwa tanpa dukungan struktural dan budaya yang tepat, kepemimpinan digital berisiko menjadi praktik teknokratis yang tidak secara signifikan meningkatkan kualitas keputusan di dalam organisasi.

Digital leadership tidak dapat direduksi menjadi sekadar penguasaan teknis perangkat digital atau keberhasilan adopsi teknologi informasi. Temuan empiris menunjukkan bahwa inti dari praktik digital leadership terletak pada kualitas pengambilan keputusan yang dihasilkan, bukan pada tingkat kecanggihan teknologi yang digunakan. Dalam kerangka ini, pemimpin diposisikan sebagai aktor strategis yang berperan dalam menafsirkan data, mengelola ketidakpastian, serta menyelaraskan pemanfaatan teknologi dengan tujuan organisasi yang lebih luas. Pandangan ini sejalan dengan literatur mutakhir yang menekankan bahwa nilai strategis teknologi digital baru muncul ketika teknologi tersebut dimaknai, diprioritaskan, dan diintegrasikan ke dalam proses pengambilan keputusan yang sadar konteks dan berbasis pertimbangan rasional. Dibandingkan dengan teori digital leadership konvensional yang cenderung menitikberatkan pada kompetensi teknologi, kelincahan digital, atau kemampuan adaptasi terhadap inovasi, penelitian ini memperluas horizon konseptual dengan menyoroti peran faktor non-teknologis yang bersifat menentukan.

Kapasitas kognitif pemimpin, budaya organisasi, serta tekanan institusional terbukti membentuk bagaimana teknologi digunakan apakah sebagai instrumen analisis strategis atau sekadar simbol modernisasi administratif. Perspektif ini menguatkan kritik terhadap pendekatan teknosentris dalam studi kepemimpinan digital, yang sering mengabaikan fakta bahwa keputusan organisasi tidak pernah diambil dalam ruang yang netral, melainkan selalu dipengaruhi oleh struktur kekuasaan, norma institusional, dan keterbatasan rasionalitas actor. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada

penegasan bahwa digital leadership seharusnya dipahami sebagai proses kepemimpinan yang berorientasi pada pengambilan keputusan strategis dan reflektif, bukan sebagai capaian instrumental yang diukur melalui indikator adopsi teknologi semata. Dengan demikian, digital leadership bukanlah tujuan akhir, melainkan mekanisme untuk meningkatkan kualitas keputusan organisasi dalam menghadapi kompleksitas lingkungan yang terus berubah. Dalam konteks organisasi publik, temuan ini memiliki implikasi yang signifikan. Penguatan digital leadership tidak cukup dilakukan melalui investasi teknologi atau pelatihan teknis jangka pendek, melainkan menuntut pengembangan kapasitas analitis pemimpin, peningkatan kualitas dan integrasi data lintas unit, serta pembentukan budaya organisasi yang mendorong pembelajaran, refleksi kritis, dan penggunaan teknologi secara etis serta berkelanjutan. Tanpa prasyarat tersebut, digitalisasi berisiko hanya menghasilkan kepemimpinan yang bersifat simbolik dan prosedural, alih-alih mendorong transformasi substantif dalam praktik pengambilan keputusan publik.

4. CONCLUSION

Penelitian ini menyimpulkan bahwa digital leadership dalam konteks transformasi digital sektor publik tidak dapat direduksi menjadi sekadar penguasaan atau adopsi teknologi digital. Hasil studi menunjukkan bahwa, meskipun fokusnya adalah menggunakan teknologi untuk mendukung pelaporan, kepatuhan terhadap peraturan, dan modernisasi birokrasi, praktik kepemimpinan digital masih terlalu berakar pada pendekatan teknokratis dan administratif, kurang memiliki peningkatan nyata dalam proses pengambilan keputusan strategis. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa esensi kepemimpinan digital terletak pada kualitas pengambilan keputusan yang dihasilkan. Seorang pemimpin digital yang efektif dapat memanfaatkan teknologi sebagai sarana analisis dan refleksi, bukan hanya sebagai alat untuk operasional. Kualitas keputusan tersebut dipengaruhi oleh kapasitas kognitif pemimpin, budaya organisasi, serta tekanan institusional yang membentuk cara teknologi dimaknai dan digunakan dalam organisasi publik. Implikasi utama dari penelitian ini adalah bahwa penguatan untuk teknologi atau peningkatan kemampuan teknis saja tidak cukup untuk mendorong kepemimpinan digital.

Tim kepemimpinan perlu memiliki keterampilan berpikir analitis dan sistematis yang lebih baik, peningkatan kualitas serta integrasi data lintas unit organisasi, serta pembentukan budaya organisasi yang mendorong pembelajaran, refleksi kritis, dan penggunaan teknologi secara etis dan berkelanjutan. Tanpa kondisi ini, transformasi digital berisiko hanya menghasilkan kepemimpinan yang bersifat simbolik dan prosedural, sehingga gagal menghasilkan peningkatan signifikan dalam kualitas pengambilan keputusan atau kinerja di organisasi publik.

REFERENCES

- António Sacavém, Andreia de Bem Machado, João Rodrigues dos Santos, H. B.-R. and M. A.-Y.-O. (2025). Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation. *Administrative Sciences*, 1–21.
- ahyarini, F. D. (2021). IMPLEMENTASI DIGITAL LEADERSHIP DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI DIGITAL PADA PELAYANAN PUBLIK DIGITAL LEADERSHIP IMPLEMENTATION IN DEVELOPING DIGITAL. *JURNAL STUDI KOMUNIKASI DAN MEDIA*, 47–60. <https://doi.org/10.31445/jskm.2021.3780>
- José Carlos López-Figueroa, Sergio Ochoa-Jiménez, María Olivia Palafox-Soto, D. S. H. M. (2025). Digital Leadership : A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 1–22.
- Klein, M. (2020). *Leadership characteristics in the era of digital transformation*. <https://doi.org/10.15295/BMIJ.V8I1.1441>
- Mulyani, S. (2024). Exploring Public Leadership Transformation for Public Service in the Digital Age : A Brief Appraisal. *Journal of Governance*, 9(4), 1–16.
- Nugroho, H., Riyadi, S., Iswati, H., Maulana, P., & Safitra, R. (2025). *Peran Digital Leadership dalam Mengembangkan Strategi Bisnis yang Sesuai Dengan Transformasi Digital*. 6(5), 304–313.
- Nuswantara, D. A., Nugrohoseno, D., & Run, P. (2025). *Manajemen Perubahan di Sektor Pemerintahan : Peran Digital leadership dalam Transformasi Digital*. 5(1), 28–37.
- Obied, A. S. (2024). *Digital Leadership in the Academic Environmental : Literature Review*. 1-19. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4940514>
- Rhaysya Admmi Habibani, A. F. (2025). *INOVASI BUDAYA ORGANISASI PUBLIK DALAM ERA DIGITAL: PELUANG DAN STRATEGI IMPLEMENTASI*. 5(2), 407–421.
- Rumapea, E. O., Siboro, I. P., & Manurung, K. (2024). *Digital Leadership in Improving Organizational Employee Performance*. 4(3), 454–460.
- Sarjito, A., & Djati, S. P. (2025). *Implikasi Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara Milenial terhadap Reformasi Birokrasi Digital di Era Transformasi Pemerintahan*. XXI(1), 87–109. <https://doi.org/10.52316/jap.v21i1.610>
- Tarumingkeng, R. C. (2025). *Leadership 5.0 Memimpin di Era Digital*.
- Wibowo, F. H., & Wartini, S. (n.d.). *Peran Digital Leadership dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di Era Transformasi Digital*. 51–73.