**USULAN STRATEGI DIGITAL LEADERSHIP DALAM PERSIAPAN TRANSFORMASI DIGITAL**

**DI PT.PINDAD (Persero)**

**OLEH:**

**TRI WAHYUNI**

**ABSTRACT**

The industrial revolution 4.0 and the covid-19 pandemic make changes faster, so BUMN must be able to adapt and innovate faster. PT. Pindad as one of the BUMN engaged in the strategic defense industry has a vision of 'To become a Leading Global Company in the Field of Defense & Security and industrial products by 2026'. One of the efforts to achieve this vision has been declared 2020 as the year of Pindad innovation which is in line with the direction of the Ministry of BUMN contained in the 5 focuses of the Ministry of BUMN.

The low realization of leadership development and the absence of a specific leadership style analysis applied at this time is a sign that leadership has not been effective, coupled with differences in the level of maturity or readiness of employees in competence and commitment to digitalization transformation carried out due to the generation gap and millennial employees are increasing in number. dominate, is a matter that requires special attention.

This study uses a descriptive qualitative approach to examine problems, describe, analyze data and obtain a deeper meaning. The results show that the leadership style is quite well applied, the leader is in the tecnological leaders quadrant, where the leader begins to adapt to technological developments and company innovation, the company is in the Conservatives quadrant in the digital mastery matrix with a high level of follower readiness. From the results of the FGD analysis and interviews conducted, it is known that the gap in the current condition towards the expected condition is a digital mindset, soft skills and digital leadership competencies, digitization of assets and production processes and equitable distribution of digital leadership implementation. The digital leadership strategy in responding to challenges and minimizing existing gaps can increase leadership effectiveness and will also accelerate the digital transformation process in the organization, resulting in optimization of organizational digital transformation at PT. Pindad.

Keywords: **Digital leadership, Digital transformation**

1. **PENDAHULUAN**

**Latar Belakang Penelitian**

Badan Usaha Milik Negara menurut Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Maksud dan tujuan pendirian BUMN antara lain adalah memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional, mengejar keuntungan, menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak, serta turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat

Sebagai pembina dan pengelola portofolio BUMN, Kementerian BUMN memiliki peran penting untuk memastikan agar seluruh tujuan tersebut dapat tercapai, sesuai Peraturan Presiden Nomor 41 tahun 2015 tentang Kementerian BUMN. Dalam Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER - 8/MBU/08/2020 Tentang Rencana Strategis Kementrian Badan Usaha Milik Negara Tahun 2020-2024, pembinaan dan pengelolaan portofolio BUMN untuktahun 2020-2024 diarahkan untuk mendukung terciptanya pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkeadilan serta mendorong strategi reindustrialisasi 4.0. Sejalan dengan peran Kementerian BUMN sebagai *agent of development and value creation*, Kementerian BUMN perlu mendorong BUMN agar menciptakan inovasi dan diferensiasi bisnis agar mampu bersaing dengan pelaku usaha lainnya.

Revolusi industri 4.0 membuat perubahan lebih cepat, BUMN harus mampu lebih cepat untuk beradaptasi dan berinovasi. Istilah Industri 4.0 lahir dari ide revolusi industri ke empat, Istilah Industri 4.0 sendiri secara resmi lahir di Jerman tepatnya saat diadakan Hannover Fair pada tahun 2011 (Kagermann dkk, 2011). Industri 4.0 adalah tren utama di dunia industri yang menggabungkan teknologi digital dan internet, otomatisasi dengan teknologi robotik. Digitalisasi terus dikembangkan badan usaha milik negara (BUMN) sektor perbankan, energi, kelistrikan hingga pegadaian dan industry startegis. Digitalisasi menyasar semua aspek, yang masuk dalam rantai nilai (value chain). Momentum pandemi Covid-19 menjadi saat yang tepat untuk melakukan digitalisasi bagi seluruh perusahaan BUMN Sekaligus me-reform operating model dan bisnis proses itu sendiri. Teknologi bisa mentransformasikan bisnis proses menjadi suatu proses yang jauh lebih optimal, lebih cepat, akurasi, lebih andal (reliabel) dari sisi hasil dan kecepatannya.

Untuk menghadapi tantangan eksternal maupun intenal, kementrian BUMN menetapkan 5 prioritas utama, yang dapat dilihat pada gambar 1.1 berikut :



**Gambar** **1 Lima Prioritas kementrian BUMN**

Sumber : <https://bumn.go.id/>

Lima Prioritas kementrian BUMN tersebut menjadi perspektif yang digunakan dalam penyusunan KPI Direksi di BUMN. Transformasi digital organisasi membutuhkan para insan organisasi yang memiliki pola pikir digital (*digital mindset*), tidak sekadar implementasi teknologi digital terkini. Pola pikir digital bukan hanya kemampuan untuk menggunakan teknologi, namun merupakan sikap dan perilaku yang berorientasi pada pemanfaatan teknologi digital dalam melakukan berbagai aktivitas.

Kepemimpinan memegang peranan penting didalam usaha mencapai visi misi di BUMN. Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Veithzal Rivai, dkk, 2017:2). Menurut Fielder (Rivai dan Dedy 2012) perilaku kepemimpinan yang efektif tidak berpola pada salah satu gaya tertentu, melainkan dimulai dengan mempelajari situasi tertentu pada suatu saat tertentu. yang dimaksud dengan situasi tertentu adalah adanya tiga variable yang dijadikan dasar sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau hubungan, tetapi tidak berarti bahwa seseorang yang berperilaku kepemimpinanya berorientasi pada tugas tidak pernah berorientasi pada hubungan. Kombinasi antara situasi yang dihadapi oleh pemimpin dengan perilaku kepemimpinan yang tepat akan menentukan efektivitas kepemimpinan. Yang dimaksud dengan perilaku yang tepat adalah dalam situasi apa perilaku pemimpin berorientasi pada tugas dan dalam situasi apa perilaku pemimpin berorientasi pada hubungan.

Sesuai dengan renstra kementrian BUMN, kepemimpinan harus memiliki *Digital Leadership*. *Digital leadership* yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin serta mengevaluasi proses transformasi digital perusahaan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya dan nilai tambah yang dimiliki perusahaan.

Sebagai bagian dari industri strategis, PT. Pindad (Persero) diposisikan sebagai ujung tombak dalam upaya memandirikan industri pertahanan nasional. Karena itu, Pindad tidak ingin tertinggal dalam penguasaan teknologi mutakhir agar mampu bersaing dengan produk dari negara lain. Industri pertahanan yang mandiri dapat memperkuat daya tangkal (*deterrence*) negara dalam konteks menjaga kedaulatan negara. PT. Pindad adalah perusahaan industri dan manufaktur yang bergerak dalam pembuatan produk alusista dan produk industrial seperti pistol, amunisi, tank, *excavator* dan generator. Industri manufaktur menghadapi persaingan yang sangat kompetitif karena pelaku bisnis tersebut sangat banyak dan dalam beberapa pasar manufaktur sudah ada market leader dari pasar tersebut. Untuk dapat mengambil market share dalam pasar industri manufaktur ini Perseroan harus dapat mengedepankan kualitas, teknologi dan dapat bersaing secara harga dengan pesaing lainnya.

Untuk mendukung penuh langkah Perseroan untuk terus berekspansi ke kancah global dan penetapan tahun 2020 sebagai Tahun Inovasi Pindad, pada tahun 2019 Perseroan melakukan peningkatan kapasitas dan kapabilitas melalui pengembangan infrastruktur teknologi informasi yang diharapkan mampu memperlancar proses bisnis dan meningkatkan daya saing Perseroan. Terkait program transformasi digital yang dicanangkan pemerintah, Pindad tengah melakukan migrasi proses produksi dari yang sebelumnya konvensional ke digital atau otomatisasi. Pindad menerapkan *production monitoring system* berbasis *Internet of Thing* (IoT) pada lini produksi. Pindad pun telah mengalokasikan belanja modal guna mendidik pegawai yang menjadi operator dan teknisi mesin-mesin tersebut. Setiap pegawai Pindad tidak cuma mesti bisa memahami pembuatan senjata, kendaraan tempur, dan sebagainya, tetapi juga harus mengerti sistem dan cara bekerja suatu produk.

Proses digitalisasi yang berjalan begitu cepat menuntut pegawai untuk memiliki *agility* dan cepat beradaptasi dalam penggunaan teknologi. Hal ini menjadi tantangan tersendiri di PT. Pindad yang memiliki gap generasi pegawai dan di lain sisi peran pemimpin dalam mendukung transformasi digital di Pindad belum berjalan optimal. Rendahnya realisasi pengembangan kepemimpinan dan belum adanya *assessment* serta analisa gaya kepemimpinan yang spesifik diterapkan saat ini menjadi pertanda bahwa kepemimpinan belum berjalan efektif. Sehingga untuk menjawab tantangan tersebut Pindad menetapkan program strategis  perubahan organisasi diiringi dengan *change management*, per 1 Maret 2020. Hal ini sejalan dengan arahan dari kementrian BUMN untuk menerapkan *digital leadership* di PT. Pindad karena kapabilitas digital sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin disemua level organisasi dalam menggerakan transformasi digital.

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk mengetahui dan menganalisis lebih jauh tentang *digital leadership,* oleh karena itu penulis melakukan penelitian dengan judul **USULAN STRATEGI DIGITAL LEADERSHIP DALAM PERSIAPAN TRANSFORMASI DIGITAL DI PT.PINDAD (Persero).**

1. **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKI****RAN**

**Transformasi Digital**

Menurut J. Loonam (2018), transformasi dapat diartikan sebagai proses memanfaatkan teknologi digital yang ada seperti teknologi virtualisasi, komputasi bergerak (*mobile computing*), komputasi awan (*cloud computing*), integrasi semua sistem yang ada di organisasi dan lain sebagainya. Hinings (2018) transformasi digital adalah kombinasi inovasi digital yang dihasilkan sehingga menimbulkan perubahan terhadap struktur, nilai, proses, posisi ataupun ekosistem di dalam organisasi maupun lingkungan luar organisasi. Morakanyane (2017) mengatakan bahwa transformasi digital adalah sebuah proses evolusi yang bertumpu pada kemampuan yang dimiliki dan teknologi digital untuk menciptakan atau mengubah proses bisnis, proses operasional dan pengalaman pelanggan sehingga menimbulkan nilai yang baru.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa transformasi digital adalah sebuah proses yang radikal/luar biasa dimana proses tersebut melibatkan sumber daya yang dimiliki termasuk memanfaatkan teknologi digital yang ada saat itu untuk menghasilkan luaran dari organisasi untuk memberikan pengalaman baru. Pengalaman baru ini bisa berwujud sebagai sebuah nilai baru yang didapatkan oleh konsumen seperti kemudahan bertransaksi, berbelanja, berkomunikasi, dan lain sebagainya.

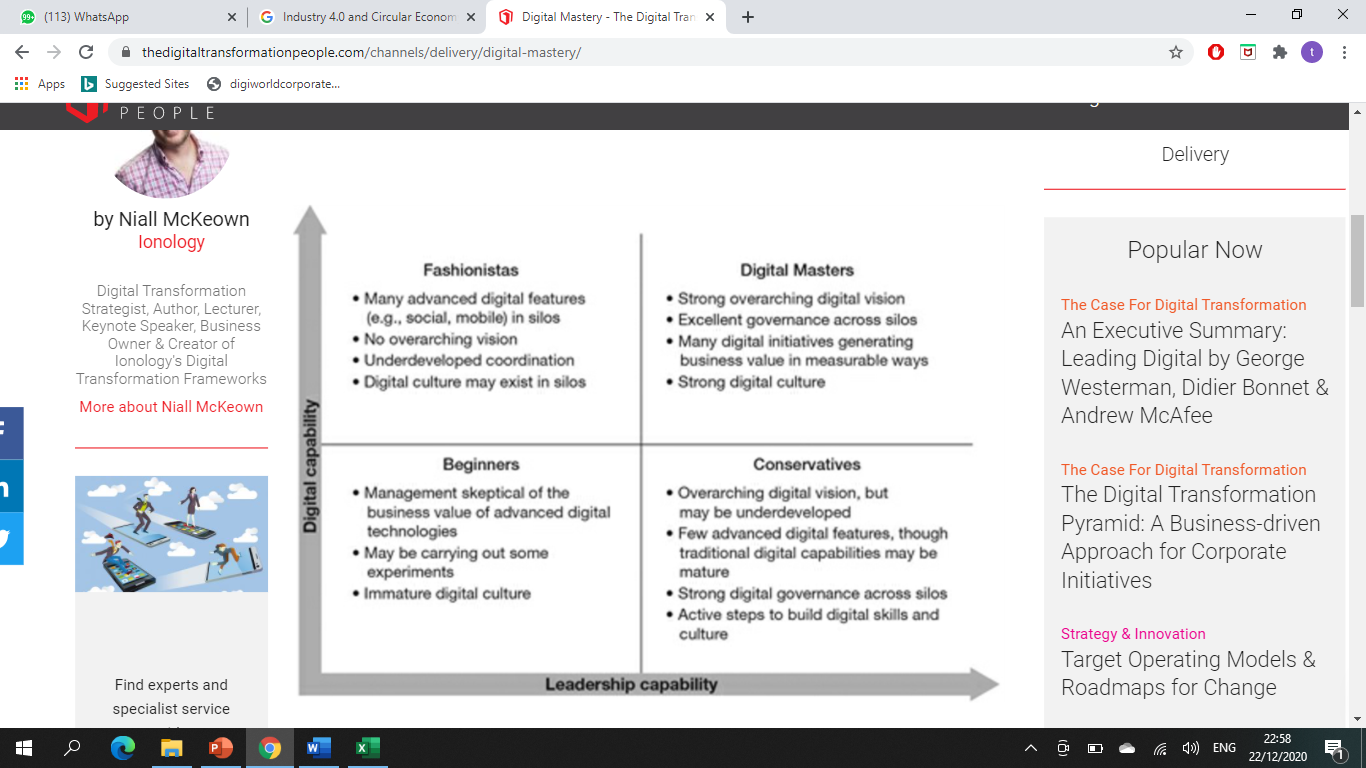
**Faktor Pendorong** **Transformasi Digital**

Saat situasi berubah menjadi situasi yang lebih menitik beratkan pada pemanfaatan teknologi digital, maka transformasi digital / Digital Transformation (DT) merupakan sebuah fenomena yang tidak dapat dihindari. Siap atau tidak, organisasi harus menyongsong transformasi digital dengan baik agar dapat bertahan dan bersaing.

Menurut Osmundsen (2018) Ada 4 faktor pendorong terjadinya transformasi digitial. Faktor-faktor tersebut adalah (a) perubahan regulasi; (b) perubahan lanskap persaingan; (c) pergeseran/perubahan ke bentuk digital dari industri; (d) perubahan perilaku dan harapan konsumen. Kondisi saat ini bila dinilai dari faktor pendorong terjadinya transformasi digital, dapat dikatergorikan dalam kategori faktor pertama, perubahan regulasi. Munculnya pandemi covid-19 menyebabkan pemerintah mengeluarkan regulasi baru bahwa selama masa pandemi semua dikerjakan melalui media digital / dalam jaringan sehingga mau tidak mau semua harus mengikuti regulasi tersebut.

Kemudahan yang diperoleh konsumen dan pengalaman yang menyenangkan dari layanan yang diberikan menyebabkan perubahan lanskap persaingan, dan perubahan atau pergeseran usaha yang dahulu dilakukan secara tradisional menjadi ke bentuk digital. Dengan kata lain, transformasi digital akan tetap terjadi tanpa adanya pandemi karena ekosistem / lingkungan usaha dan pemerintahan mulai memanfaatkan teknologi terbaru yang memudahkan banyak orang. Hadirnya pandemi hanya mempercepat proses transformasi digital yang, mungkin, sedang direncanakan atau berlangsung.

Selain 4 faktor yang sudah disebutkan, Morakanyane (2018) Hal lain tersebut adalah (1) kemampuan digital dan (2) teknologi digital. Maksud dari kemampuan digital (digital capabilities) adalah bila sebuah organisasi ingin bertransformasi digital, maka organisasi tersebut harus memiliki keahlian, pola pikir, dan budaya berbasis digital. Tiga hal ini akan mengerucut menuju pada teknologi digital (digital technologies) yang digunakan oleh organisasi. Teknologi digital akan digunakan secara baik oleh organisasi bila, sumber daya manusia dari organisasi tersebut memiliki keahlian untuk memanfaatkan teknologi digital tersebut. Memahami cara pakai serta mampu menyelaraskannya dengan proses yang ada di dalam organisasi sehingga menjadi bagian tidak terpisahkan dari kegiatan sehari-hari organisasi tersebut. Teknologi digital merupakan salah satu pemicu munculnya peluang yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi. Peluang tersebut bisa menjadi sesuatu yang akan mengubah salah satu atau beberapa aspek (model bisnis, model operasional, pengalaman konsumen, dll.) dari organisasi menjadi sebuah keuntungan seperti penciptaan nilai baru (*value creation*).



**Gambar 2.1. Model 4 Kuadran Westerman**

Sumber : *westerman, et.al* 2014

Kapabilitas digital dan kapabilitas kepemimpinan merupakan unsur kunci yang menentukan keberhasilan sebuah transformasi digital. Karena itu, setiap perusahaan harus berlomba-lomba membangunnya. Keunggulan perusahaan dalam membangun dua kapabilitas tersebut juga mencerminkan tingkat kecakapan digital (*digital mastery*) dari perusahaan tersebut. Dengan menggunakan dimensi tersebut ada empat level digital mastery yaitu *Beginners, Fashionistas*, *Conservatives* dan *Digital Master* seperti digambarkan dalam gambar 2.1

**Tujuan** **Transformasi Digital**

Menurut Osmundsen (2018) Tujuan utama melakukan transformasi digital oleh organisasi adalah berelasi dengan kesiapan digital dari organisasi tersebut. Artinya, organisasi yang ingin memastikan bahwa dirinya siap memasuki dunia digital dan siap untuk berubah bila sewaktu-waktu dibutuhkan. Beberapa hal yang dapat dilihat sebagai bukti kesiapan digital dari organisasi adalah menghasilkan inovasi produk yang lebih baik, mengeksplorasi dan mengembangkan model bisnis baru yang bersifat disruptif agar tetap dapat bersaing dan menghasilkan keuntungan.

Agar organisasi terus berkembang, mereka harus menyusun dan menerapkan strategi bisnis yang selaras dengan perubahan besar yang disebabkan oleh kekuatan-kekuatan ini. Transformasi digital menjadi hal yang mutlak harus dilakukan oleh organisasi jika tidak ingin tergerus di era digital. Transformasi digital mengacu pada transformasi kegiatan bisnis dan organisasi yang memungkinkan organisasi menggunakan dan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan proses dan hasil bisnis.

Bila organisasi memutuskan akan melakukan transformasi digital, maka organisasi harus menyiapkan diri dan strategi dalam menghadapi dampak positif maupun negatifnya. Strategi utama organisasi harus disesuaikan, sumber daya manusia harus ditingkatkan kemampuannya, infrastruktur yang dimiliki harus disesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Kemampuan digital dan teknologi digital harus dipersiapkan dengan baik agar proses transformasi digital berjalan dengan lancar

Menurut Maharsi (2019) ,terdapat lima pilar untuk keberhasilan transformasi digital, yaitu digital mindset, menentukan tujuan digital, melakukan investasi kapabilitas teknologi digital, menyesuaikan keterampilan dan mana­jemen talent serta  mengembangkan organisasi

***Digital Leadership***

Menurut A.Sarjito (2019) *Digital leadership* adalah pengetahuan seorang pemimpin dan calon pemimpin agar bisa mengarahkan organisasi atau bisnis yang mereka pimpin untuk bertransformasi ke arah digital. Sebuah transformasi yang dapat disebut sebagai inovasi dan bukan sekedar ‘paksaan situasi’. *Digital leadership* juga dibutuhkan bagi mereka yang ingin mengembangkan bisnis di era revolusi industri 4.0 ini. Kepemimpinan digital adalah penggunaan strategis aset digital perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis. Kepemimpinan digital berada di tingkat organisasi dan individu. Di tingkat individu, kepemimpinan digital dapat dilakukan oleh Chief Information Officer (CIO) atau individu lain yang bertanggung jawab untuk mengawasi aset digital, termasuk email dan dokumen elektronik.

Pada tingkat organisasi dalam pasar tertentu, pemimpin digital dapat menjadi perusahaan yang berhasil mengambil keuntungan dari aset digitalnya sendiri untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Para pemimpin digital bersedia mengeksplorasi bagaimana teknologi informasi (TI) dapat digunakan untuk membantu organisasi menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan mengubah persyaratan bisnis. *Digital leadership*adalah gaya kepemimpinan yang mampu beradaptasi dengan pesatnya perkembangan teknologi, perubahan perilaku bisnis, dan inovasi skema profit dalam bisnis. Birgit & Alptekin dalam Leadership 4.0 (2018) menyatakan sebagai kemampuan untuk mengarahkan, memimpin serta mengevaluasi proses transformasi digital perusahaan yang berfokus pada inovasi dengan mendayagunakan seluruh sumber daya dan nilai tambah yang dimiliki perusahaan.

Christina Boesenberg,seorang konsultan kepemimpinan pada Global Leadership Consultants Oxford Leadership dalam A.Sarjito (2019) memberikan pemikiran bahwa terdapat tujuh karakteristik kepemimpinan digital : tanggungjawab, hasil, distribusi informasi, tujuan dan penilaian, kesalahan dan konflik, perubahan, dan inovasi.

|  |  |
| --- | --- |
| **4.0**  **Social Leader** | **4.0**  **Digital Leader** |
| **4.0**  **Freshmen Leader** | **4.0**  **Technological Leader** |

CONCERN FOR FOR PEOPLE

**Gambar Leadership 4.0 Matrix**

CONCERN FOR INNOVATION AND TECHNOLOGY

Sumber : Birgit&Alptekin : Digital Leaders in the Age of Industry 4.0 AIMI Journals , 2018

Dari gambar 2.3 dapat dilihat bahwa 4.0 *Digital leader* adalah yang paling produktif dimana 4.0 *Digital Leader* fokus pada kemampuan kemampuan untuk memahami bagaimana teknologi berdampak pada sdm dan model organisasi yang selaras dengan lingkungan/ekosistem.

**Digital Leadership Pada BUMN**

Sesuai dengan renstra kementrian BUMN terkait kepemimpinan harus memiliki *Digital Leadership*. *Digital leadership* yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin serta mengevaluasi proses transformasi digital perusahaan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya dan nilai tambah yang dimiliki perusahaan.

**INPUT**

* UU No 19 Tahun 2003 dan PP No 41 tahun 2015 tentang Kementerian BUMN
* PER - 8/MBU/08/2020 Tentang Rencana Strategis Kementrian BUMN Tahun 2020-2024
* Revolusi industri dan 5 (lima) prioritas utama kementrian BUMN
* *Key behavour* (Perilaku kunci) *Digital Leadership* di BUMN
* PT. Pindad sebagai salah satu BUMN klaster industri startegis pertahanan
* Visi Pindad ‘Menjadi Perusahaan Global Terkemuka di Bidang Pertahanan & Keamanan serta produk industrial pada tahun 2026’.
* Pencanangan tahun 2020 sebagai inovasi Pindad dan perubahan organisasi (*change management)*
* Dampak pandemic covid 19 yang mempercepat proses digitalisasi
* Rendahnya realisasi pengembangan kepemimpinan dan belum adanya analisa gaya kepemimpinan

**PROSES**

**Melakukan evaluasi terhadap** :

* Persepsi pengikut terhadap gaya kepemimpinan saat ini
* *Style range* dan kemampuan adaptasi pemimpin mengenai *digital leadership*
* Posisi organisasi saat ini dalam transformasi digital
* *Digital mindset* dan kesiapan pegawai dalam penggunaan teknologi digital

**OUTPUT**

Usulan strategi Digital Leadership untuk peningkatan efektivitas kepemimpinan yang sesuai dengan kesiapan pegawai dan situasi organisasi

**OUTCOME**

Tranformasi digital berjalan optimal di organisasi

**Gambar 2.3 Paradigma Penelitian**

# **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami fenomena apa yang dialami oleh subjek penelitian. Adapun metode yang digunakan adalah metode deskriptif. Pendekatan deskriptif digunakan untuk mengkaji permasalahan, mendeskripsikan, menganalisa data dan memperoleh makna yang lebih mendalam. Pendekatan kualitatif digunakan karena peneliti bermaksud mengembangkan konsep pemikiran, pemahaman dari pola yang terkandung dalam “ Usulan strategi *digital leadership* dalam persiapan transformasi digital di PT. Pindad (Persero)”. Pertama melihat secara keseluruhan tingkat kesiapan pegawai dengan pendekatan situasional leadership dalam menghadapi transformasi digital. Kedua sejauh mana para pemimpin di organisasi memahami dan menerapkan *digital leadership* dan strategi yang tepat guna meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Ketiga; peneliti bermaksud untuk menganalisis dan menafsirkan suatu fakta, gejala, dan peristiwa, serta situasi yang terkait dengan faktor – faktor yang menjadi kendala dalam efektivitas kepemimpinan.

Metode deskripsi digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji permasalahan atau kendala efektivitas kepemimpinan. Peneliti berupaya mendapatkan data dari hal-hal yang diucapkan, dirasakan, dan dilakukan oleh partisipan atau sumber data. Peneliti berusaha *“perspektif emic”* artinya data yang diperoleh , berdasarkan apa adanya yang terjadi di lapangan, yang dialami, dirasakan, dan dipikirkan oleh partisipan sumber data.

1. **PEMBAHASAN**

Berdasarkan analisa dan pembahasan dari proses FGD dan wawancara yang telah dilakukan mengenai gaya kepemimpinan dan faktor -faktor yang menghambat dalam transformasi digital di PT. Pindad maka digital leadership merupakan strategi yang seharusnya menjadi perhatian khusus di PT. Pindad.

**Tabel. 4.1**

**Strategi digital leadership untuk optimalisasi transformasi digital di**

**PT. Pindad (Persero)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kondisi saat ini** | **Kondisi yang diharapkan** | **Gap** | **Strategi digital leadership** |
| **Gaya kepemimpinan saat ini di PT. Pindad ;**   * Gaya kepemimpinan sudah cukup baik, berada dalam kuadran technological leadership ,dimana pemimpin mulai beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan inovasi perusahaan      * Masih terdapat issue terkait gaya kepemimpinan saat ini yang diantaranya masih belum meratanya peran pemimpin sebagai role model, masih ada pemimpin yang subjective dalam memberikan penilaian punishment dan reward terhadap pegawainya. | * Pemimpin diharapkan lebih fokus juga pada pengembangan timnya * Pemimpin sebagai role model | * Kompetensi digital pemimpin      * Coaching skill | **Peningkatan efektivitas kepemimpinan melalui :**   * Pelatihan Digital mindset * Pengembangan kompetensi digital dan softskill *leadership* * Coachimg monitoring system * Penyederhanaan pengambilan keputusan dan proses kerja berbasis aplikasi/ *e-filing*   **Percepatan digital transformasi organisasi melalui :**   * *Leaders alignment session*, menyelaraskan visi pemimpin dan visi organisai kedepan * *Building Comitment*, membangun komitmen para leader untuk bersama melakukan proses digital transformasi di unit nya masing-masing * Membuat blueprint jangka panjang sebagai peta dalam proses digital transformasi di PT. Pindad |
| **Transformasi digital di PT. Pindad saat ini**   * PT. Pindad berada di kuadran *Conservatives*. Dengan tingkat kesiapan pengikut menunjukkan tingkat kesiapan tinggi * Transformasi digital saat ini dipercepat karena pandemi yang didukung oleh regulasi pemerintah sehingga masih memerlukan perhatian yang lebih dalam terutama terkait digital dengan system di organiasai dan digital mindset dari pegawai di PT. Pindad. | * Perusahaan berada dalam kuadran digital mastery yaitu yang memiliki kapasitas digital organisasi. * Para pemimpin dan pegawai di PT. Pindad memiliki digital mindset yang baik. | * Digital leadership * Digital mindset |
| **Faktor – faktor yang menghambat transformasi digital di PT. Pindad**   * Gap generasi, birokrasi, dan mesin-mesin produksi yang memerlukan peremajaan merupakan faktor yang dirasakan cukup menghambat * Mindset pegawai merupakan hal yang juga perlu diperhatikan * Belum meratanya peran pemimpin yang memiliki program jangka Panjang. | * Peremajaan & digitalisasi mesin dan proses produksi * Pegawai memilik digital mindset yang baik * Birokrasi yang efektif dan Visionary leadership | * Digitalisasi asset dan proses * Digital leadership * Digital mindset * Visionary leadership |
| **Strategi digital leadership di PT. Pindad**   * Menggunakan platform digital, e-learning, termasuk penugasan. hampir semua kegiatan berbasis online untuk membangun adaptabilitas generasi senior terhadapt teknologi. * Dukungan dari kementrian BUMN menjadikan digital leadership sebagai fokus dalam pengembangan kepemimpinan | * Pengembangan kepemimpinan yang komprehensif dan terintegrasi * Pemerataan implementasi digital leadership dalam semua level pimpinan di PT. Pindad | * Pemerataan soft & digital kompetensi para pemimpin |

Berdasarkan tabel 4.1 diatas dapat diketahui bahwa gap dalam kondisi saat ini menuju kondisi yang diharapkan adalah digital mindset, kompetensi softskill dan digital pemimpin, digitalisasi asset dan proses produksi dan pemerataan implementasi digital leadership. Strategi digital leadership dalam menjawab tantangan dan meminimalisir gap yang ada dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan di PT. Pindad dan juga akan mempercepat proses transformasi digital di organisasi, sehingga terjadi optimalisasi transformasi digital organisasi di PT. Pindad.

**E.SIMPULAN**

1. Gaya kepemimpinan sudah cukup baik diterapkan dan sesuai dengan tantangan transformasi digital, pemimpin berada dalam kuadran *tecnological leaders*, dimana pemimpin mulai beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan inovasi perusahaan, namun para pemimpin diharapkan lebih fokus juga pada pengembangan timnya. Peningkatan kemampuan coaching serta masih ada pemimpin yang subjektif dalam memberikan penilaian *punishment* dan *reward* terhadap pegawainya.
2. PT. Pindad berada di posisi/kuadran *Conservatives* dalam matrix digital mastery. tingkat kesiapan pengikut menunjukkan tingkat kesiapan tinggi. Namun apabila dikaji lebih dalam dari hasil wawancara maupun FGD hal ini karena di dorong oleh kondisi pandemi saat ini yang didukung oleh regulasi pemerintah sehingga masih memerlukan perhatian lebih dalam terkait digital mindset pegawai di PT. Pindad.
3. Gap generasi, birokrasi, dan mesin-mesin produksi yang memerlukan peremajaan merupakan faktor yang dirasakan cukup menghambat di organisasi.
4. Digital leadership yang dilakukan di PT. Pindad salah satunya yaitu dengan menggunakan platform digital, misalnya belajar mandiri melalui e-learning, termasuk penugasan. Usulan strategi digital leadership untuk peningkatan efektivitas kepemimpinan yaitu dengan meningkatkan kompetensi *leaders*, konsisten dengan arah dan target yang jelas serta beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan *main product* perusahaan serta memaksimalkan *e-filing* sehingga proses koordinasi dan integrasi antar divisi bisa berjalan dengan cepat dan lancar.

# **DAFTAR PUSTAKA**

Anwar Prabu Mangkunegara, 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung : Rosda.

Agung, Kurniawan. 2005. Transformasi Pelayanan Publik. Yogyakarta : Penerbit Pembaharuan.

Aris Sarjito, 2019. Model Kepemimpinan Digital Leadership Di Era Revolusi Industri 4.0. International Journal of Science and Research (IJSR). <https://www.researchgate.net/publication/338108321>. [08/03/2021]

Asri, A. A. S. M. A. N., & Darma, G. S. (2020). *Revealing the digital leadership spurs in 4.0 industrial revolution. International Journal of Business, Economics & Management*, 3(1), 93-100. <https://doi.org> /10.31295/ijbem.v3n1.135

Birgit Oberer, Alptekin Erkollar , 2018. *Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0.* Turkey. Sakarya University Business School Management Information Systems Department. https://ijol.cikd.ca /article\_60332 .html [14/09/2020]

Blanchard, K. H . 1985. *A Situational Approach to Managing People*. Blanchard Training and Development.

Canggih Gumanky Farunik, 2019. Strategi Digital Leadership menurut Pendekatan Kepemimpinan Situasional. Universitas Buddhi Dharma, Indonesia. Primanomics, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol.17. No.1. <https://jurnal.ubd.ac.id/index.php/ds>. [14/09/2020].

Ceri Gorton.2016. *Building Digital Leadership And Resilience In The UK’S Cultural Sector*. Clore Leadership Programme, University of Warwick. <https://www.cloreleadership.org/sites/cloreleadership.org/files/ceri_gorton_-_digital_leadership_report.pdf> [14/09/2020].

Craig & Grant. 1996. Manajemen Strategi Alex Media Komputindo Kelompok Jakarta : Gramedia.

Davies, R. (2015). *Industry 4.0 Digitalisation for productivity and growth*. <http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/>EPRS\_BRI(2015) 568337 \_EN.pdf. [14/09/2020].

Davis, Keith dan Newstrom. Alih Bahasa Agus Dharma (2001). Versi terjemahan : Perilaku Dalam Organisasi, Edisi ketujuh, Jakarta: Penerbit Erlangga.

Dessler, Gary. 2015. Versi Terjemahan  Angelica, Diana : Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat

Duquesnoy Paul, 2011, *Generations, Leadership Style and Employee Performance, Master Thesis Human Resource Studies*, *School of Social Behavioral Sciences, Tilburg University.* <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=115021> [14/09/2019]

Eny Kusumawardhani, dkk. 2018. Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Karyawan PT. Industri Kereta Api (Persero) di Madiun. Jurnal Manajemen SDM Vol.12 No.1 Juni 2018 : 45-60. Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta. <http://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/2270>. [14/01/2021]

Esther, M. 2011. *Creating Effective Leaders Through Situational Leadership Approcah (Bachelor’s Thesis)*. Finlandia: JAMK University of Applied Science. Esther, M. 2011. *Creating Effective Leaders Through Situational Leadership Approcah (Bachelor’s Thesis)*. Finlandia: JAMK University of Applied Science. [14/01/2021]

Enceng dan Yuli Tirta Riandi,“ Membenahi kinerja BUMN Melalui Kepemimpinan Transformasional” Jurusan Ilmu Administrasi. Universitas Terbuka. <http://repository.ut.ac.id/2304/1/enceng_yuli_tirta_riandi_el_anshori.pdf>. [14/01/2021]

Fattah, Nanang. (2004). Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah. Bandung: CV Pustaka Bani Quraisy.

Echols, M. Jhon, dan Hassan Shadily. 2005. Kamus Inggris Indonesia, An English Indonesian Dictionary. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

G.C. Kane. 2018. C*oming of Age Digitally.* [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/ technology/ deloitte-nl- consulting- coming-of-age-digitally.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/%20technology/%20deloitte-nl-%20consulting-%20coming-of-age-digitally.pdf). [14/12/2020]

Griffin, (2010). *A First Look at Communication Theory.8thedition*. Boston:McGraw Hill.Bungin, [14/12/2020]

George Westerman, 2017. *How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry*. Capgemini Consulting, MIT Sloan Management. [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The\_ Digital\_ Advantage\_\_How\_Digital\_Leaders\_Outperform\_their\_Peers\_in\_Every\_Industry.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_%20Digital_%20Advantage__How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf). [14/12/2020].

Hambra, 2017. *Digital Leadership in Millennial Era*. Deputi Infrastruktur Bisnis Kementerian BUMN. [http://docplayer.info/105258473-Digital-leadership-in-millennial-era-hambra-deputi-infrastruktur-bisnis-kementerian-bumn. html](http://docplayer.info/105258473-Digital-leadership-in-millennial-era-hambra-deputi-infrastruktur-bisnis-kementerian-bumn.%20html). [14/12/2020]

Jones, Gareth R. And Jennifer M. George. 2008. *Contemporary Management*. New York : McGraw-Hill Company.

Heng, S. (2014). Industry 4.0: *Upgrading of Germany's Industrial Capabilities on the Horizon*. <https://ssrn.com/abstract=2656608>. [14/12/2020]

Handyaningrat, Soewarno, 1994, Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen, Jakarta: CV. Haji Mas Agung.

Hendri Indra Almahdy, “ Analisis Leadership Behaviors Pada Industri Manufaktur” Jurnal Ilmiah PASTI Volume VI Edisi 1, ISSN 2085-5869. Universitas Mercu Buana ,Jakarta.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. 1988. *Management of Organizational Behavior* (5th Edition). New Jersey.

Hoedi Prasetyo, Wahyudi Sutopo , 2018. Industri 4.0 : Telaah Klasifikasi Aspek dan Arah Perkembangan . Program Studi Teknik Mekatronika, Politeknik ATMI Surakarta, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.

Ivancevich, et al.2012, *Organization Behaviour : an Evidence-Based Approach*, 12nd edition, NewYork ,McGraw-Hill.

Jack McCann, 2008. *Leadership in the apparel manufacturing environment : an analysis based on the multifactor leadership questionnaire*”. SAM Advance

Kagermann, H., Lukas, W.D., & Wahlster, W. (2011). *Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution*. http://www.vdinachrichten.com/Technik-Gesellschaft/Industrie-40- Mit-Internet-Dinge-Weg-4-industriellen-Revolution. [14/12/2020].

Kolaborasi DDI, *The Conferencen Board* dan Ernst &Young tahun 2018 Global Leadership Forecast 2018, visit [www.ddiworld.com](https://www.ddiworld.com/glf2018/). [14/12/2020].

Lastri Anggi dan Syarifuddin. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Divisi Senjata PT. Pindad (Persero) Bandung, Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom. <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/files/140655/jurnal_eproc/pengaruh-gaya-kepemimpinan-terhadap-motivasi-kerja-pegawai-di-divisi-senjata-pt-pindad-persero-bandung.pdf>. [15/12/2020].

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 2018. *Does Digital Leadership Impact Directly or Indirectly on Dynamic Capability: Case on Indonesia Telecommunication Industry in Digital Tranformation. The Journal of Social Sciences Research .ISSN(p) 2413-6670 : htt*ps//arpweb.com/journal/journal/7/Special\_Issue. [09/03/2021].

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 2019. *The Influence of Digital Leadership on Innovation Management Based On Dynamic Capability : Market Orientation as Moderator. Management Science Letters. Jakarta, Bina Nusantara University*. https.//www.researchgate.net/Publication/332104148. [09/03/2021]

Maharsi Anindyajati, 2019. Membangun Pola Pikir Digital. Seminar 25 - 26 September Center for Human Capital Development (CHCD). PPM Manajemen,. https://pijar.ppm-manajemen. ac.id/blog/seminar-5/post/ membangun-pola-pikir-digital-396. [09/03/2021].

Moeheriono. 2012. “Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World (5th ed.).* New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Malayu Hasibuan, S. P, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia – Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 2011, Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah, Jakarta. : Bumi Aksara,

Marina S dan Nurul Yanuarti, 2009, “ Studi Deskriptif Mengenai Efektivitas Gaya Kepemimpinan Supervisor BUMN PT. Pos Indonesia ” Fakultas Psikologi. Universitas Padjajaran. [http://pustaka.unpad.ac.id/wp-content/uploads /2009/12/](http://pustaka.unpad.ac.id/wp-content/uploads%20/2009/12/) studi\_deskriptip\_mengenai\_efektivitas\_gaya.pdf [15/12/2020].

Menteri Badan Usaha Milik Negara RI. 2020. Tentang Rencana Strategis Kementrian BUMN Tahun 2020-2024. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER - 8/MBU/08/2020.

Peraturan Presiden Nomor 41 tahun 2015 tentang Kementerian BUMN

Priyantono Rudito, Mardi F.N, 2017, *Digital Mastery ;* Membangun Kepemimpinan Digital Untuk Memenangkan Era Disrupsi, Jakarta : PT. Gramedia.

Riho Yoshioka, 2006. *An Empirical Test of The Situasional Leadership Model in Japan, Master of Art in Urban Affairs*, The University of Texas, Arlington. <https://rc.library.uta.edu/uta-ir/bitstream/handle/10106/437/umi-uta-1317.pdf>? Is Allowed =y&sequence=1

Robbins P. Stephen, Judge A. Timoty, terjemahkan oleh Diana Angelica, 2016, Perilaku Organisasi Edisi Enambelas, Cetakan keempat, Jakarta : Salemba Empat.

Rogers, Everett, M. (2003). *Diffusions of Innovations*; Fifth Edition. Simon & Schuster Publisher.

Rizky Fauzan,2013. *The Influence of The Situastional Leadership Model on Employee Performance at Three BUMN in Pontianak* . Jurnal Eksos, Th IX No.2.Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura Pontianak. http://repository.polnep.ac.id/xmlui/handle/123456789/1208. [15/12/2020]

Rudi Sarwonoa, Innocentius Bernartoa, 2020, *Leading millennials to 4.0 organization* *Management Science Letters* 10. [www.GrowingScience.com/msl](http://www.GrowingScience.com/msl) [15/12/2020]

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6, Depok : PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P., 1994. Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi, Alih Bahasa Jusuf Udaya. Jakarta : Arcan.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 2012, *Management, Eleventh Edition* Prentice Hall.

Rudy lesmana (2018). Program studi Magister Manajemen. Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan. Bandung. [*http://repository.unpas.ac.id/33105/*](http://repository.unpas.ac.id/33105/)

Salinan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor Per - 04/Mbu/ 10/2019 Tentang Kamus Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara

Sigit, Soehardi. 2003. Esensi Perilaku Organisasi. Yogyakarta : Penerbit Lukman Offset.

Siagian, Sondang P. (2004). Manajemen Strategik. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 1991. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.

Sugiyono, 2012, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, Bandung: CV Alfabeta.

Satori, Djam’an dan Aan Komariah, 2010, Metode Penelitian Kualitatif, Bandung: CV Alfabeta.

Setyowati, Estywidya, 2014.“ Peranan Dimensi Kepemimpinan Terhadap Efektifitas Gugus Kendali Mutu (GKM) Di PT. Petrokimia Gresik (Persero) “Thesis Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya. <http://repository.ubaya.ac.id/> 21698/.[15/01/2021]

.

Siti Ning Farida, 2007.“ Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik” FISIP-UPN “Veteran” Jatim. <http://eprints.upnjatim.ac.id/view/types/article.html>. [15/01/2021]

Son Wandrial, 2011. Strategic Management dan Strategic Leadership : Dua Sisi Mata Uang Kemampuan Untuk Hadapi Tantangan Perubahan Lingkungan Yang Drastis. BINUS Business Review Vol. 2 No. 1 Hal: 415-422, Jakarta : Bina Nusantara University.

Sugiyono, 2015, Memahami Penelitian Kualitatif, Cetakan kesebelas, Bandung :

CV. Alfabeta.

Teguh Wahyono, 2019. “ Analisa Gaya Kepemimpinan Pada Perusahaan Kimia Farma (Persero), TBK ”, Jurnal Manajemen Vol.11 No.2 Desember. ISSN : 2088-3145. Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Pancabudi.

*The next-generation executive*: *How strong leadership pays off in the digital economy*. <http://www.oxfordeconomics.com/> [15/12/2020]

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara

Valentina Della Corte, Giovanna and Fabiana Sepe, 2019. “ *Leadership in The Digital Realm, What are The Main Challenge*”. University of Naples Federico II, Italy. https://www.intechopen.com/books/digital-leadership-a-new-leadership-style-for-the-21st-century/leadership-in-the-digital-realm-what-are-the-main-challenges. [15/12/2020].

## 

## [Valeria EGuzmán](file:///C:\Data\MMUNPASKU\MyTESIS\DIGITAL%20LEADERSHIP\Jurnal%20Digital%20Leadership\Leadership%20skill%20di%204.0.html#!), 2020. *Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0*, [Procedia Manufacturing](file:///C:\science\journal\23519789) [Volume 43](file:///C:\science\journal\23519789\43\supp\C), 2020, Pages 543-550. https://www.hindawi.com/journals/je/2020/8090521/

Veitzhal Rivai, Arifin Arviyan, 2009, *Islamic Leadership* - Edisi Kesatu, Cetakan Kesatu, Jakarta : Bumi Aksara . [15/12/2020].

\_\_\_\_\_\_\_\_, 2017, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi – Edisi keempat, Cetakan ke duabelas, Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.

Westerman,G.,Bonnet, McAfee, 2014, *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*, Boston: Harvard Business Review Press.

Wood et al, 2001. *Organizational Behaviour An asia Pacific Perspective, First Edition*. USA : John Willey&Sons.

Winardi. (2003). Manajemen Perilaku Organisasi. Jakarta: Kencana.

Yingsan Hapha, 2019. *A Study of Digital Leadership and Creative Leadership that Affect Innovation in Thai Higher Education*. *Journal of Critical Review*. ISSN-2394-5125, Vol 6, Issue 4.http:// creativecommons.org/licenses/by/4.0. [09/03/ 2021].

Yukl, Gary 2010, Alih bahasa: Budi Supriyanto. Kepemimpinan dalam organisasi, edisi kelima, Jakarta : PT. Indeks.

\_\_\_\_\_\_\_, 2006, *Leadership in Organizations*, New Jersey:Practice-Hall

5 Fokus Utama BUMN. 2020. <https://bumn.go.id/5FokusutamaBUMN>. [18/12/ 2020].

2019, *Annual Report* PT. Pindad (Persero).

<https://pindad.com/dorong-transformasi-bisnis-pindad-jalin-kerjasama-dengan-telkom-university>. [18/12/ 2020]

<https://pindad.com/2020-tahun-inovasi-pindad> Revolusi Industri. Talenta. co/blog/insight-talenta/mengenal-era-revolusi-industri-4-0-dan-keuntungannya/#:~:text=Memasuki%20masa%20revolusi%20industri. [18/12/ 2020]