

## **Strategi Digital Leadership menurut Pendekatan Kepemimpinan Situasional**

**Canggih Gumanky Farunik**  
**Universitas Buddhi Dharma, Indonesia, Banten**

### **ABSTRAK**

Industri informasi digital mengubah pola bisnis dari pasar konvensional ke pasar digital. Kewirausahaan digital akan mengarah pada kepemimpinan digital, dengan bantuan pengetahuan luas untuk berbagai penggunaan teknologi informasi digital. Tetapi transisi dari paradigma digital semacam ini menyisakan beberapa masalah besar, ketika pemimpin atau pengikut dalam industri bisnis baru dapat beradaptasi dengan teknologi semacam ini, namun terus berkembang maju sepanjang waktu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat strategi untuk kepemimpinan digital berdasarkan pendekatan situasional kepemimpinan. Alasannya adalah karena pendekatan situasional menawarkan fleksibilitas gaya kepemimpinan dengan menentukan tingkat kesiapan pengikut.

Kata kunci: Digital, Strategi, Kepemimpinan, Pendekatan Situasional

### **ABSTRACT**

Digital information industries was changes the pattern of bussines from conventional market to digital market. The digitalized enterprenuership would lead to a digital leadership, with help of vast knowledge to various of usage of digital information technologies. But the transition of this kind of digital paradigm left some big issues, when either the leader or the followers in the new business industries could adapted with this kind of technologies, yet it continuously advancing all the time.

The purpose of this reseach is to create a strategies for digital leadership based on situational approach of leadership. The reason is because the situational approach offers some flexibility of leadership styles by determing the level of readiness of followers.

Keywords: Digital, Strategy, Leadership, Situational approach

## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital mendorong perubahan pada struktur dan sistem sosial ekonomi. Berkembangnya tren baru dalam berbelanja, berkomunikasi, pertukaran informasi, bahkan aktivitas bisnis. Digitalisasi kebutuhan dan interaksi sosial ini disebabkan oleh perkembangan pesat dari industri teknologi informasi, mulai dari belanja online, transportasi online, pembayaran online, sosial media, promosi, *endorsement*, iklan, dan lain sebagainya. Media merupakan ruang yang ideal sebagai ruang promosi, dan melalui media elektronik dan internet, ruang promosi bisa diperluas selama internet bisa dijangkau. Internet adalah media baru dengan ekosistem yang *realtime* dengan realitas nyata, bisa diakses kapan saja, dan mudah melakukan *branding* atau *persona*, karena meski pun *realtime* dengan dunia nyata, namun masih memungkinkan terjadinya manipulasi identitas bahkan anonimitas,

sehingga terbuka untuk menampilkan identitas lain yang diharapkan dari profil seseorang, produk barang atau jasa, hingga profil perusahaan.

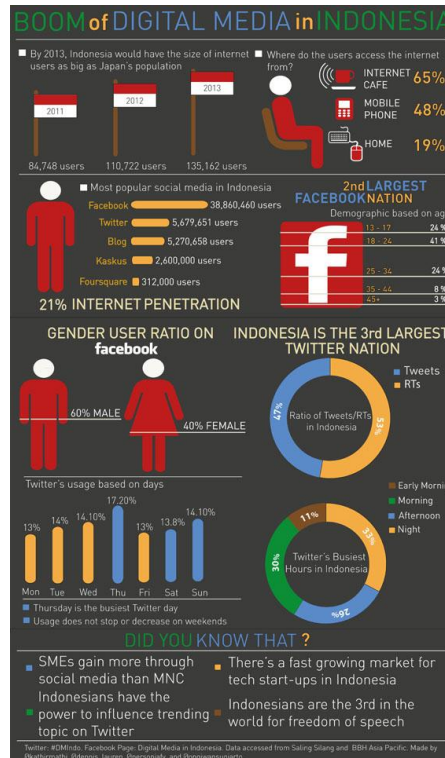
Hal ini jugalah yang mendorong banyaknya perubahan paradigma dalam ilmu pengetahuan dan kehidupan sosial, terutama, budaya, ekonomi, politik, dan hukum. Perkembangan teknologi informasi juga mengubah konsep bekerja konvensional, lima hari kerja dalam seminggu dan delapan jam sehari, menjadi *digital entrepreneurship*. Perusahaan *start up* skala *unicorn*, seperti Tokopedia dan Go-Jek membuktikan bahwa industri kreatif menjadikan makna kerja menjadi lebih fleksibel. Kenyataan lain tentang ekspatriat di Bali yang bekerja di kafe dengan mengandalkan jaringan wi-fi dan menyebut dirinya sebagai *digital nomad*, membuktikan bahwa ekosistem digital membuka banyak peluang untuk terwujudnya ide-ide kreatif menjadi suatu peluang bisnis dengan sumber daya dan modal yang minim.



Gambar 1. Startup unicorn Indonesia

Mereka jadi lebih mudah dalam membuat brand, strategi pemasaran, pembukuan, distribusi, hingga administrasi. Legalitas pun tidak lagi wajib di dalam lembaran-lembaran kertas, karena semua hal dapat didigitalkan, melalui scan atau foto dengan resolusi tinggi, rekaman pembicaraan, aplikasi chat, dan banyak hal lain yang bisa dilakukan selama interaksi digital tersebut disepakati

bersama sebagai bukti berkekuatan hukum. Salah satu aspek penting dalam kewirausahaan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan di era digital mendorong banyak sekali persoalan, terutama mengenai kesiapan pemimpin dan anggotanya dalam mengeksplorasi segala kemungkinan dalam penggunaan teknologi digital untuk memaksimalkan usahanya.



Gambar 2. Infografik perkembangan digital media di Indonesia

Persoalan kesiapan ini berkaitan dengan transisi dari paradigma analog menuju digital yang belum merata. Hal ini disebabkan pemerataan teknologi informasi masih terbentur pada sistem ekonomi industri yang mengakibatkan aksesibilitas teknologi informasi bergantung pada daya beli individu atau kelompok. Semakin baik perangkat teknologi informasi yang diciptakan, semakin mahal harganya. Jika perangkat semakin mahal, maka semakin tidak terjangkau oleh masyarakat yang tidak mampu membelinya. Jika masyarakat tidak mampu membeli, maka penguasaan atas teknologi informasi

akan terhambat, dan mengakibatkan penundaan kesiapan hingga dirinya mendapatkan akses penuh terhadap teknologi tersebut. Berdasarkan persoalan kesiapan tersebut, pendekatan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang paling sesuai untuk mengenali, mengukur, hingga melatih anggota dan memantau perkembangannya secara bersamaan. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan permasalahannya adalah: "bagaimana strategi yang dapat dirumuskan dalam *digital leadership* berdasarkan pendekatan situasional?". Tujuan dan urgensi dari penelitian ini

adalah untuk merumuskan strategi yang tepat bagi seorang pemimpin di era digital berdasarkan tingkat kesiapan anggotanya, yang mana penguasaan digital dalam kepemimpinan sudah mulai menjadi suatu keharusan di zaman sekarang ini.

## 1. Pendekatan Kepemimpinan

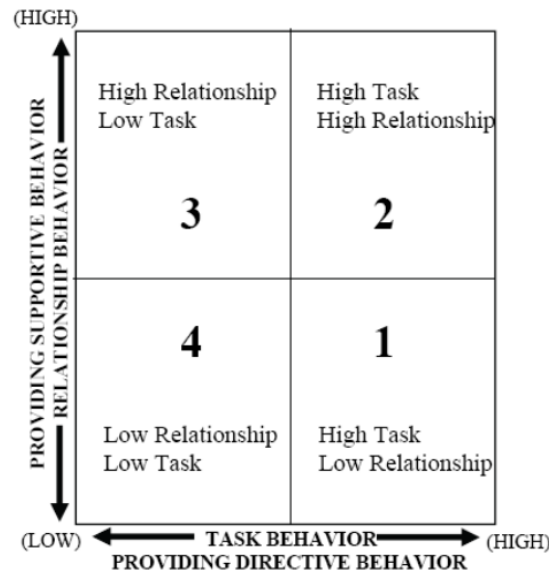
### Situasional

Pendekatan situasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard. Model ini berdasarkan pada jumlah penugasan (*task behaviour*) dan jumlah dukungan sosio-emosional (*relationship behaviour*), bahwa seorang pemimpin harus menyediakan situasi tertentu dan tingkat kesiapan dari pengikut atau grup. Pemahaman tugas dan relasi sebagai dua dimensi kritis dari kebiasaan manajer telah menjadi bagian penting dari penelitian manajemen selama lebih dari beberapa dekade, karena kedua dimensi ini telah memberikan beragam label mulai dari 'otokratik' dan 'demokratik' kepada 'orientasi pegawai' dan 'orientasi produksi'. *Task behavior* atau kebiasaan pada tugas adalah pendekatan

pemimpin dalam komunikasi satu arah dengan menjelaskan apa, kapan, dimana, dan kapan tugas yang harus dilakukan oleh pengikut dapat dicapai. Sedangkan, *relationship behavior* atau kebiasaan pada hubungan adalah pendekatan pemimpin dalam komunikasi dua arah dengan menyediakan dukungan sosio-emosional, "dorongan psikologis", dan kebiasaan memfasilitasi. Dua kebiasaan inilah yang akan digunakan oleh pendekatan situasional sebagai ukuran dalam melaksanakan tujuan dari memimpin itu sendiri.

Kebiasaan dari beberapa pemimpin telah terkarakterisasi utamanya melalui menstruktur aktivitas dari pengikutnya dalam menyelesaikan tugas., sementara pemimpin lain fokus pada penyediaan dukungan sosio-emosional dalam hubungan personal antara dirinya dan pengikutnya. Dari dua macam kebiasaan tersebut, dapat ditemukan empat kemungkinan karakteristik memimpin, yaitu penugasan tinggi-hubungan rendah, penugasan dan hubungan sama-sama tinggi, hubungan tinggi dan penugasan rendah, dan hubungan dan penugasan sama-sama rendah. Keempat

karakter tersebut dapat dilihat dalam diagram berikut ini:



Gambar 3. Empat kebiasaan dasar pemimpin

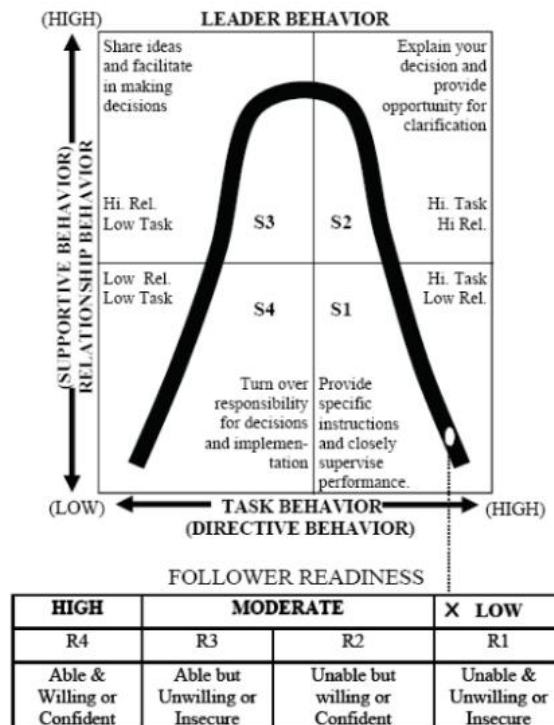
Meskipun begitu, sejak penelitian dari beberapa dekade lampau telah mendukung bahwa tidak ada gaya terbaik dalam memimpin, setiap gaya memimpin dalam diagram tersebut mungkin efektif atau tidak efektif tergantung dari situasi dimana hal tersebut diterapkan. Kepemimpinan situasional didasarkan pada persilangan antara jumlah perintah yang pemimpin berikan, jumlah dukungan sosio-emosional yang pemimpin sediakan, level kesiapan yang pengikut tunjukkan dalam tugas, fungsi, aktivitas, dan perintah yang pemimpin coba capai melalui individu atau kelompok pengikut.

Kepemimpinan situasional mendefinisikan kesiapan sebagai kemampuan dan kemauan atau seseorang yang mengambil tanggung jawab untuk mengarahkan kebiasaan mereka sendiri. Seseorang cenderung memiliki beragam tingkatan atau kesiapan tergantung pada tugas, fungsi, atau perintah yang spesifik yang pemimpin usahakan untuk tercapai melalui usaha mereka. Menurut kepemimpinan situasional, bersamaan dengan tingkat kesiapan dari seorang pengikut terus meningkat ketika menyelesaikan tugas tertentu, pemimpin harus mulai mengurangi kebiasaan tugas dan meningkatkan kebiasaan

hubungan. Ini harus dilakukan hingga individu atau kelompok mencapai tingkatan kesiapan yang cukup, pemimpin dapat menurunkan bukan hanya kebiasaan tugas tetapi juga kebiasaan hubungan. Sekarang pengikut bukan hanya siap dalam kemampuan menyelesaikan tugas, tetapi juga percaya diri dan berkomitmen.

Sejak pengikut mampu mendukung dan membantu dirinya sendiri, dukungan sosio-emosional tidak lagi dibutuhkan. Seorang pada tingkat

kesiapan seperti ini melihat pengurangan supervisi dari dekat dan peningkatan dalam delegasi oleh pemimpin sebagai indikasi positif dari kepercayaan dan percaya dirian. Oleh karena itu, kepemimpinan situasional berfokus pada kepantasan atau efektivitas dari gaya kepemimpinan mengacu pada kesiapan pada tugas dari pengikut. Berikut adalah diagram yang dijadikan acuan oleh pendekatan situasional:



Gambar 4. Kepemimpinan Situasional

Langkah pertama yang dilakukan adalah menentukan kesiapan pengikut dengan memberikan tugas yang ingin dicapai melalui usaha pengikut tersebut. Setelah diketahui tingkat kesiapannya, pemimpin menentukan sikap yang tepat sesuai dengan tingkat kesiapan pengikut. Di dalam gambar 2, disebutkan bahwa kesiapan pengikut diukur berdasarkan pada empat tingkatan: R1 pengikut tidak mampu dan tidak ingin atau tidak nyaman, R2 pengikut tidak mampu dan ingin atau

percaya diri, R3 pengikut mampu tetapi tidak mau atau tidak nyaman, R4 pengikut mampu dan mau atau percaya diri. R1 dikategorikan sebagai kesiapan rendah, R2 dan R3 sebagai kesiapan sedang, dan R4 sebagai kesiapan tinggi. Langkah selanjutnya adalah menentukan sikap pemimpin yang tepat berdasarkan tingkat kesiapan para pengikutnya. Jika mengikuti pola dalam diagram sebagai S1 untuk R1 dan seterusnya, maka tabel berikut adalah penjabarannya:

Tingkat Kesiapan	Sikap Pemimpin	Penjelasan
R1 (tidak mampu-tidak ingin)	S1 (tugas tinggi-hubungan rendah)	Menyediakan instruksi yang spesifik dan melakukan supervisi dari dekat.
R2 (tidak mampu-ingin)	S2 (tugas tinggi-hubungan tinggi)	Menjelaskan keputusan pemimpin dan menyediakan kesempatan untuk klarifikasi
R3 (mampu-tidak ingin)	S3 (tugas rendah-hubungan tinggi)	Berbagi gagasan dan memfasilitasi dalam memberikan keputusan
R4 (mampu-ingin)	S4 (tugas rendah-hubungan rendah)	Memberikan tanggung jawab untuk memberikan keputusan dan implementasi

Terakhir, pemimpin yang efektif juga harus mampu mengetahui dengan baik setiap pengikutnya ketika bertemu dengan perubahan kemampuan dan kebutuhannya. Harus diingat bahwa setiap saat pengikut sebagai individu

dan sebagai kelompok mengembangkan polanya sendiri dalam kebiasaan dan caranya ketika bekerja. Ketika pemimpin mungkin menggunakan gaya yang spesifik dalam kelompok kerja sebagai sebuah kelompok, tetapi mungkin akan



sering untuk membedakan pengikutnya secara individual karena memiliki tingkat kesiapan yang berbeda. Dalam kasus ini, baik bekerja sebagai kelompok atau individu, perubahan kepemimpinan dari S1 hingga S4 harus bertahap. Oleh karena itu, proses ini tidak bisa dilakukan secara revolusioner, tetapi harus evolusioner, dengan perubahan perkembangan yang bertahap, hasil dari pertumbuhan yang direncanakan, dan terciptanya rasa saling percaya dan saling hormat.

## 2. Strategi Digital Leadership

Kepemimpinan situasional adalah metode yang tepat dalam menentukan tingkat kesiapan pengikut dalam teknologi informasi, dimulai dari pengenalan dan pengoperasian perangkat lunak (software, aplikasi, sistem operasi) dan keras (ponsel, modem, komputer, layar sentuh), etos kerja, hingga problem legalitas dalam teknologi informasi. Melakukan identifikasi kesiapan pengikut terhadap usaha berbasis informasi digital dapat dilakukan dengan menyesuaikan antara indikator kesiapan dan kecakapan informasi digital dengan tingkat

kesiapan pengikut dalam kepemimpinan situasional:

1. R1, tidak mampu dan tidak ingin/tidak percaya diri: pengikut tidak familiar dengan perangkat keras dan merasa khawatir perangkat akan *error* atau rusak, jika dia mencoba mengoperasikannya.
2. R2, tidak mampu, tetapi ingin/percaya diri: pengikut tidak familiar dengan perangkat kerasnya, namun tertarik untuk mencoba mengoperasikannya. Biasanya faktor lain yang juga mempengaruhi tingkat kesiapan ini adalah kemampuan dalam berbahasa Inggris, sejak beberapa perangkat hanya bisa beroperasi dalam bahasa Inggris.
3. R3, mampu, tetapi tidak ingin/percaya diri: pengikut bisa mengoperasikan perangkat, namun tidak tertarik untuk memaksimalkan kemampuannya, terutama dalam menggunakan perangkat atau sistem yang kompleks.
4. R4, mampu dan ingin/percaya diri: pengikut familiar dan ahli dengan perangkat dan percaya diri dalam mengembangkan penggunaannya.

Identifikasi keempatnya, kurang lebih, sesuai dengan penggambaran tingkat keahlian dari pengguna smartphone atau komputer saat ini. Pemilahan kemampuan tersebut juga mencakup wawasan dalam berinternet, budaya literasi, dan produktivitas dalam pemanfaatan konten dalam internet. Contoh utamanya adalah jika seseorang baru mengenal internet, mereka akan menyerap semua konten dalam internet tanpa melakukan riset tentang kebenaran konten tersebut.

Internet adalah ruang subjektif dimana opini akan bercampur dengan fakta, konten palsu yang direkayasa seperti fakta atau sungguhan terjadi, anonimitas data dan identitas, kejahatan cyber (spam, scam, malware, virus, hack), atau fakta yang diberi konteks narasi yang berbeda (hoax). Kemampuan memilah hal semacam ini termasuk kedalam R4, jadi diasumsikan bahwa R1 hingga R3 memiliki pemahaman yang rendah hingga ke cukup mengenai persoalan kebenaran dalam internet. Faktor lain yang mempengaruhi tingkat kesiapan pengikut adalah kesediaan untuk masuk kedalam lingkungan digital informasi yang berkembang dengan cepat, intens, dan kompetitif. Beberapa perusahaan

startup digital dan industri kreatif lain yang menggunakan teknologi digital informasi, seperti agensi, *financial technology*, *software developers*, dan semacamnya, memiliki jam kerja yang cukup panjang, namun fleksibel. Oleh karena itu, hingga saat ini di Indonesia, hanya orang yang punya latar belakang pendidikan atau pengetahuan yang relevan saja yang mampu dan berminat memasuki industri tersebut. Hal ini juga menyebabkan perubahan paradigma kerja dengan beban kerja dan jam kerja yang tinggi, tetapi dengan etos kerja yang cenderung informal. Singkat kata, bekerja di industri digital kreatif atau digital informasi tidak seperti bekerja pada umumnya.

Beberapa faktor tersebut dapat dikatakan sebagai faktor penghalang yang mempengaruhi tingkat kesiapan pengikut di dalam industri digital kreatif. Identifikasi tersebut dapat membantu memahami motivasi dari pengikut. Terutama bagi yang belum berpengalaman di industri ini, dengan sebuah pertanyaan: apakah layak menerima orang yang belum berpengalaman dengan tingkat kesiapan rendah di dunia digital untuk bekerja disana? Apakah memungkinkan seorang

pemimpin untuk menerima mereka berdasarkan motivasi belaka dengan bekal skill yang rendah? Untuk menjawab ini, maka dalam mengidentifikasi pengikut yang berada dalam tingkat kesiapan R1, perlu dipahami motivasinya, terutama jika motivasinya hanya ingin mendapatkan penghasilan, maka penugasan tinggi tanpa pelatihan akan menyulitkan, ditambah jika dilakukan supervisi dari dekat, maka akan merepotkan pemimpin bila pengikut bertanya tentang hal atau persoalan yang sama terus-menerus. Alternatifnya pemimpin dapat memberikan tugas administratif yang tidak berkaitan dengan set skill digital informasi, tetapi tidak memberikan perkembangan tingkat kesiapan yang diinginkan. Oleh karena itu, maka pemimpin perlu menyusun tahapan pengenalan teknologi digital informasi yang dapat dijadikan landasan atau keahlian dasar, seperti mengajarkan bagaimana menjalankan program, membuat backup atau menyimpan data, membuat rangkaian *troubleshoot* dasar apabila terjadi kesalahan teknis pada perangkat keras dan lunak dalam bentuk buku panduan bergambar, dan sebagainya.

Tingkat kesiapan selanjutnya adalah R2, karakteristik pengikut dalam tahap ini adalah pengikut yang “naik” dari R1 atau orang yang tidak tahu dalam menggunakan teknologi digital informasi, tetapi memiliki motivasi yang tinggi untuk berproses. Pada tahap ini, pemimpin melakukan penugasan dan hubungan yang tinggi. Dengan penugasan yang tinggi, pengikut dapat meningkatkan pengalaman dan pengetahuan lebih baik lagi, terutama jika dirinya melihat hasil dari apa yang sudah dikerjakan. Kemudian dengan kebiasaan hubungan (*relationship behavior*) yang tinggi juga, akan menjaga motivasi internal dari pengikut, karena pengikut diberi ruang untuk bertanya, klarifikasi, dan mengambil keputusan. Berbeda dengan tingkat kesiapan R3, dengan karakteristik pengikut yang mampu, tetapi tidak ingin/percaya diri. Pemimpin perlu melakukan penugasan yang rendah dengan hubungan yang tinggi. Pemimpin tidak perlu lagi memberikan penugasan yang tinggi, karena kemampuannya memahami persoalan sudah cukup baik. Di sisi lain,

membangun hubungan yang baik dengan pengikut tipe ini akan membangun rasa percaya dirinya, terutama jika diberikan kesempatan untuk memberikan keputusan tertentu, sehingga dirinya akan lebih termotivasi. Tingkat kesiapan R4 adalah karakteristik pengikut yang berpendidikan tinggi dengan pengalaman yang juga panjang. Sikap pemimpin terhadap tipe ini adalah mendelegasikan, dengan penugasan dan hubungan yang rendah. Meskipun begitu, supervisi dari dekat tetap perlu dilakukan untuk menjaga pengikut tipe ini agar tetap pada visi dan misi pemimpin. Kepemimpinan situasional memiliki keterbatasan dalam hal ruang lingkup kelompok kerja yang dapat dibina oleh pemimpin, artinya hanya efektif dalam kelompok kecil untuk pengawasan tingkat kesiapan per individu pengikut yang maksimal. Hal tersebut dapat diatasi dengan mengembangkan manajemen tingkat menengah (*middle management*) dari pengikut yang tingkat kesiapannya tinggi untuk membantu supervisi pada tingkat kesiapan yang rendah. Catatan utama dalam strategi ini adalah adanya jaminan bahwa manajemen tingkat menengah ini dapat menjadi

representasi langsung dari pemimpin, di sisi lain pengikut dalam manajemen tingkat menengah ini dapat mengukur secara akurat, tingkat kesiapan dari pengikut dibawahnya sesuai dengan tolak ukur yang dibangun oleh pemimpin.

Jika dirangkum, maka strategi yang dapat dibangun dari kepemimpinan digital dengan menggunakan pendekatan situasional adalah:

1. Mengukur tingkat kesiapan dengan memberikan tugas umum dan dasar yang ingin dicapai pemimpin
2. Menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau hubungan dengan pengikut sesuai dengan tingkat kesiapannya
3. Mendelegasikan pengikut dengan tingkat kesiapan yang tinggi untuk membantu supervisi pengikut dengan kesiapan rendah jika kelompok kerja berkembang menjadi besar

Melakukan revisi tingkat kesiapan pengikut secara berkala dengan menyesuaikan pada perkembangan teknologi digital informasi, baik dalam perangkat keras (prosesor, jaringan internet, server, dsb) maupun dalam perangkat lunak (sistem operasi,

program, coding, sistem keamanan, website, aplikasi ponsel, dsb).

## REFERENSI

- Blanchard, K. H (1985). *A Situational Approach to Managing People*. Blanchard Training and Development.
- Esther, M. (2011). *Creating Effective Leaders Through Situational Leadership Approcah (Bachelor's Thesis)*. Finlandia: JAMK University of Applied Science.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior (5<sup>th</sup> Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mathi, K., Lauren, D., Personiafy, & Sugiarto, O. I. (2011, November 1). *Infografik dalam Indonesia To Become A Leading Nation For Tech Start-ups? (INFOGRAPHIC)*. Retrieved from Tech in Asia Website: [https://cdn.techinasia.com/wp-content/upload/2011/11/Digital\\_Media\\_In\\_Indonesia\\_English.jpg](https://cdn.techinasia.com/wp-content/upload/2011/11/Digital_Media_In_Indonesia_English.jpg)
- Nadya. (2017, November 19). *Infografis dalam artikel melihat perjalanan 4 Startup "Unicorn" asal Indonesia*. Retrieved from Tirto Indonesia: <https://mmc.tirto.id/image/2017/11/17/Unicorn-Indonesia-MILD-Nadya.jpg>