

TRANSFORMASI DIGITAL: PERAN KEPEMIMPINAN DIGITAL*DIGITAL TRANSFORMATION: ROLE OF DIGITAL LEADERSHIP*

OLEH:

Evans E.W. Tulungen¹**David P.E. Saerang²****Joubert B. Maramis³**

^{1,2,3} Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi

Email:

[¹evans.tulungen@gmail.com](mailto:evans.tulungen@gmail.com)[²d_saerang@lycos.com](mailto:d_saerang@lycos.com)[³joubertmaramis@unsrat.ac.id](mailto:joubertmaramis@unsrat.ac.id)

Abstrak: Kepemimpinan memainkan peranan yang penting dalam mewujudkan transformasi digital. Pemimpin yang memiliki kemampuan dalam memimpin dan memanfaatkan teknologi disebut pemimpin digital. Era perkembangan teknologi informasi, kecerdasan buatan dan penggunaan data besar dalam sektor pemerintah akan membantu dalam meningkatkan pelayanan dan mempercepat pekerjaan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mencari tahu peran kepemimpinan digital dalam transformasi digital disektor pemerintahan. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif dengan pendekatan studi Pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan kepemimpinan digital sangat krusial dalam mewujudkan transformasi digital. Dengan memanfaatkan teknologi informasi proses kerja dalam sektor pemerintahan akan semakin terbantu. Selain itu dengan adanya penggunaan data besar proses pengambilan keputusan oleh pimpinan akan lebih dipermudah.

Kata Kunci: *Transformasi Digital, Kepemimpinan Digital, Pemerintahan*

Abstract : *Leadership plays a key role in achieving digital transformation. Leaders who are able to lead and use technology are called digital leaders. The evolving era of information technology, artificial intelligence and the use of big data in the government sector will help improve services and speed up work. The aim of this study was to explore the role of digital leadership in digital transformation in the government sector. The research method used is a qualitative method with a library research approach. The results show that the role of digital leadership is crucial in achieving digital transformation. By using information technology, working process in the government sector will be more useful. Moreover, with the use of big data, the decision-making process of the management will be facilitated.*

Keywords: *Digital Transformation, Digital Leadership, Governance*

PENDAHULUAN**Latar Belakang**

Dampak teknologi digital melalui Internet dan cloud membawa paradigma baru di semua industri. Internet menciptakan ekonomi tanpa batas dan seluruh pikiran baru dan hasil di era informasi berubah menjadi era usia konseptual. Pada era Industri 4.0 yang merupakan era digital yang menitikberatkan pada penguasaan teknologi paling mutakhir serta globalisasi yang semakin menghilangkan batasan teritorial antar negara dan batasan-batasan ekonomi lainnya menuntut adanya kesiapan sumberdaya suatu negara. Transformasi digital tidak hanya di organisasi swasta tetapi juga pada tingkat individu dan organisasi publik Digitalisasi, digitalisasi, dan transformasi

digital akan memanfaatkan konsumsi produk teknologi dan menjadikan work-from-home sebagai alternatif terbaik untuk pengaturan kerja di organisasi (Almeida et al., 2020)

Pemanfaatan teknologi informasi di berbagai bidang tentunya sangat membantu organisasi untuk memperoleh tujuan yang diharapkan. Seiring dengan perkembangannya revolusi industry 4.0 dan revolusi pemerintahan 4.0 menjadi mendasar dalam transformasi dalam pemerintahan dalam mengadopsi penggunaan teknologi. Diharapkan dengan adanya bantuan teknologi informasi akan mempermudah dan mempercepat dalam pemberian pelayanan. Revolusi industry 4.0 mendorong system otomatisasi di semua tahapan pelayanan publik melalui sistem informasi yang menggabungkan sumber daya, teknologi informasi, dan hubungan informasi (Rochmansjah & Karno, 2020). Reformasi tersebut menghasilkan keberhasilan pemasangan infrastruktur pemerintahan digital yang cukup maju. Sudah diterima secara universal bahwa teknologi digital meningkatkan akuntabilitas, efisiensi, dan transparansi administrasi, membantu mengurangi pengeluaran, dan menghasilkan tata kelola yang lebih baik.

Peran kepemimpinan dalam pelaksanaan transformasi digital di sektor pemerintahan tentunya menjadi sebuah keniscayaan. Kepemimpinan menjadi sentral dalam mengadopsi pemanfaatan teknologi di era industry 4.0. Di era digital, para pemimpin perlu dilengkapi dengan baik dengan digital dan emosional kelincahan dalam beroperasi di lingkungan yang tidak pasti dan kompleks. Hari ini, dalam pengambilan keputusan proses dan inovasi, pemimpin yang efisien bekerja dalam siklus pembelajaran yang cepat. (Mihai & Crețu, 2019).

Era digital yang kita jalani mengubah persepsi orang tentang kehidupan dan pekerjaan pada tingkat yang menyaingi pengaruh revolusi industri. Tahap sosial dari proses digitalisasi ditandai dengan tingkat konektivitas yang belum pernah terlihat sebelumnya, baik di tingkat pribadi maupun profesional. Saat ini, transfer data digunakan untuk berkomunikasi tidak hanya antara manusia, tetapi juga antara hal-hal dalam kehidupan biasa, seperti menghubungkan seluruh rumah ke teknologi Wi-Fi baru. Kepemimpinan digital adalah sebuah kombinasi antara gaya kepemimpinan serta pemanfaatan teknologi digital dalam mewujudkan transformasi digital. Seorang pemimpin digital harus memiliki karakteristik dan perilaku yang memungkinkannya mencapai tujuan transformasi digital (Mwita & Joanthan, 2019).

Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peran kepemimpinan digital dalam mewujudkan transformasi digital pada sektor pemerintahan.

TINJAUAN PUSTAKA

Transformasi Digital

Transformasi digital terdiri dari efek gabungan dari beberapa inovasi dan teknologi digital yang menghadirkan struktur, praktik, nilai, pengaturan, dan keyakinan baru yang mengubah, mngganti, atau melengkapi aturan yang ada dalam organisasi, ekosistem, industry (Westerman et al., 2014). Transformasi digital penting bagi semua perusahaan industry dan sektor pemerintahan yang sangat bergantung pada sistem, TI, strategi, dan sumber daya manusia. Transformasi digital adalah tentang melepaskan nilai dari proses bisnis dan mengembalikannya kepada pelanggan dan penggunaandata dan analitik untuk menciptakan pengalaman baru dan inovatif. Perjalanan transformasi digital akan menjadikan organisasi yang digerakkan oleh analisis dan menerapkan teknologi AI yang disematkan sebagai kebiasaan. Transformasi digital secara ekstensif dianggap sebagai pendorong perubahan dalam semua konteks, terutama dalam konteks bisnis, dan mempengaruhi semua aspek kehidupan manusia berdasarkan pemanfaatan teknologi dan digitalisasi. Teknologi digital telah mengubah sektor publik dengan memengaruhi aplikasi, proses, budaya, struktur, dan tanggung jawab serta tugas pegawai negeri (Tangi et al., 2021). Transformasi digital dapat didefinisikan sebagai modifikasi (atau adaptasi) model bisnis, yang dihasilkan dari laju dinamis kemajuan teknologi dan inovasi yang memicu perubahan perilaku konsumen dan sosial (Kotarba, 2018).

Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digambarkan sebagai kapasitas untuk membimbing perusahaan menuju pencapaian tujuannya dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Untuk mempertahankan keunggulan

kompetitif yang berkelanjutan, perusahaan harus memiliki produk dan sistem teknis yang mempercepat dan memungkinkan produksi, komunikasi, dan pengurangan biaya, serta kemampuan untuk menggunakan produk dan sistem ini secara optimal (Uğural et al., 2020).

Kepemimpinan digital adalah kombinasi antara budaya digital dan kompetensi digital. Kajian kepemimpinan digital adalah bagian dari kajian wacana kepemimpinan berdasarkan teori eselon atas yang dikembangkan oleh Hambrick serta Mason (Hambrick & Mason, 1984) dimana hasilnya bisa diprediksi oleh karakter seorang manajer. Kepemimpinan digital adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada implementasi transformasi digital dalam sebuah organisasi. Model kepemimpinan ini memungkinkan perusahaan maupun organisasi untuk mendigitalkan lingkungan kerja dan budaya kerja mereka (Sağbaşı & Alp Erdoğan, 2022).

Menurut Fisk (2002) pemimpin digital adalah visioner, motivator perubahan, mampu menggabungkan ide-ide dalam bisnis untuk proyek, dan membangun koneksi melalui penciptaan peluang baru untuk kemitraan/usaha patungan/outsourcing dan bentuk kolaborasi lainnya. Pearl Zhu (Zhu, 2015) mendefinisikan kriteria kepemimpinan digital yang terdiri asal 5 karakteristik :

- a. Pemikiran yaitu kemampuan dalam menghadapi perubahan pasar serta persaingan
- b. Kreatif yaitu pemimpin digital yang memiliki pola pikir kreativitas serta inovasi untuk merumuskan ide- ide baru menjadi sebuah kenyataan
- c. Visioner yaitu pemimpin digital yang memiliki kemampuan memberikan arahan serta sebagai orkestra pada mentransformasi usaha digital
- d. Rasa ingin tahu yaitu menggunakan ekosistem yg kompleks serta bergerak maju karena faktor Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (VUCA). Seseorang pemimpin digital wajib mempunyai kemampuan belajar
- e. Profound Leader yaitu gaya kepemimpinan digital yang bisa memimpin pada masa situasi yang kompleks dengan memiliki pengetahuan dan pemahaman mendalam, dan menggunakan pengetahuannya untuk interpretasi, berpikir sintesis untuk mengambil keputusan.

Penelitian Terdahulu

Nguyen Hai Thanh (Thanh, 2021). Artikel ini berfokus pada analisis dan klarifikasi konsep transformasi digital, membangun pemahaman bersama tentang transformasi digital sebagai kekuatan pendorong untuk memperkenalkan perubahan yang bermanfaat bagi strategi di lembaga administrasi, reformasi administrasi, hubungan antara transformasi digital dan reformasi administrasi. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dengan mengumpulkan data melalui survei pendapat. Variabel yang digunakan yaitu kuesioner transformasi digital dan kuesioner reformasi administrasi. Data yang dikumpulkan selanjutnya analisis dengan menggunakan SPSS 24.0. Transformasi digital telah menjadi topik populer yang diakui dan diminati oleh pemerintah Vietnam. Pemerintah jua mendesak lembaga administrasi untuk menerapkan strategi transformasi digital. Apalagi dalam konteks social distancing, hubungan antara rakyat dengan instansi pemerintahan serta antara instansi administrasi dan aparatur sipil dalam kegiatan penegakan hukum dan pelayanan publik tidak mudah dilakukan. pada paruh kedua tahun 2021, saat pandemi Covid-19 berkecamuk, efektivitas transformasi menjadi semakin mendesak untuk reformasi administrasi. Transformasi digital adalah tren yang tidak tertahankan, sehingga instansi pemerintah provinsi Vietnam sudah melakukan langkah positif untuk mewujudkan transformasi digital. Transformasi digital sudah digunakan pada implementasi pelayanan publik, serta telah menyampaikan banyak hasil positif.

Yudha Herlambang C.P dan Tony Dwi Susanto (Yudha & Susanto, 2019). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi hubungan antara kepemimpinan elektronik dan keberhasilan implementasi e-government. Metode pencarian menggunakan tinjauan bibliografi dan pencarian bibliografi online jurnal yang terkait dengan topik penelitian. Hasil yang diidentifikasi adalah dari beberapa penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan e-leadership dan e-government. Hasil penelitian mengungkapkan lima poin e-leadership yang dapat mempengaruhi keberhasilan e-government. Poin-poin utamanya adalah kepemimpinan yang kuat, visi dan misi kepemimpinan, koordinasi TI dan tujuan strategis, komitmen dan peran kepemimpinan. Artikel-artikel ini berkaitan dengan teknologi informasi. Selain itu, elemen-elemen tersebut dapat dijadikan contoh untuk menunjukkan hubungan kepemimpinan dengan keberhasilan e-government di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan menggunakan metode *literature review*. Studi ini dilakukan untuk meneliti peran kepemimpinan digital di sektor pemerintah dalam mewujudkan transformasi digital. Data dikumpulkan melalui literatur sebelumnya yang berasal dari studi sebelumnya, jurnal, dan buku yang berkaitan dengan masalah penelitian.

Menurut Sugiyono (2016:9) metode deskriptif kualitatif adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat *postpositivisme* digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci teknik pengumpulan data dilakukan secara trigulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Teknik Pengumpulan Data dan Analisis Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahapan. Pertama menentukan topik dan permasalahan, kedua melakukan pencarian literatur melalui *google scholar* dengan menggunakan kata kunci transformasi digital, kepemimpinan, pemerintahan. Ketiga melakukan analisis dan interpretasi terhadap data atau literatur yang ditemukan.



Gambar 1. Tahapan Metode Penelitian

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif, yaitu mendeskripsikan data dan menginterpretasikan data yang diperoleh melalui *literature review* kemudian dianalisis sedemikian rupa sehingga diharapkan akan diperoleh gambaran yang dapat mengungkapkan jawaban atas pertanyaan peran kepemimpinan digital dalam transformasi digital pada sektor publik.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Pelayanan publik di sektor pemerintahan terus mengalami perubahan. Perkembangan teknologi informasi memberikan sebuah solusi dalam memudahkan pemerintah dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Pemanfaatan teknologi di sektor pemerintahan pada prakteknya dapat meningkatkan layanan serta mempercepat waktu layanan. Untuk mewujudnya ini tentunya perlu adanya seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dan visi dalam menggabungkan gaya memimpinya dengan bagaimana memanfaatkan dan mengadopsi teknologi.

Tabel 1. Konsep Kepemimpinan dalam Literature Review

Penulis	Tahun	Definisi	Keyword
Mihardjo (Mihardjo et al., 2019)	2019	Kombinasi antara Budaya Digital dan Kompetensi Digital	Transformasi Digital, Kepemimpinan Digital
Imran (Imran et al., 2020)	2020	Kompetensi kepemimpinan yang perlu dikembangkan organisasi dalam diri pemimpinnya meliputi visi digital, pengetahuan digital, pemberdayaan, dan pengelolaan tim yang beragam	Transformasi Digital, Kepemimpinan, Kompetensi, Digitalisasi, Industri 4.0
Tasyah (Tasyah et al., 2021) (Mwita & Joanthan, 2019)	2021	Kemampuan dalam Pengembangan E-Government mencakup gambaran mengenai basis data d	E-government, Kebijakan Layanan Publik
Schiuma (Schiuma, 2021)	2021	Kompetensi yang perlu dikembangkan pemimpin di Era Digital saat ini	Kepemimpinan Digital, Kepemimpinan Transenden
Peng (Peng, 2021)	2021	Era teknologi digital, individu atau organisasi mempunyai kemampuan untuk membimbing tim, organisasi, karyawan untuk sepenuhnya merangkul pemikiran digital, memakai wawasan digital, pengambilan keputusan digital, implementasi digital, dan panduan digital untuk memastikan tujuan tercapai.	Kepemimpinan Digital, Digitalisasi, Organisasi, Kompetensi Digital, Kesejahteraan Karyawan
Yopan (Yopan et al., 2022)	2022	Internet of Things (IoT) adalah teknologi yang muncul dan menjanjikan tetapi kompleks dan teknologi berada dalam lingkungan yang tidak pasti. Kepemimpinan digital dan orientasi pelayan serta inovasi model bisnis akan meningkatkan kinerja dan mempertahankan keunggulan kompetitif	IoT, Inovasi Model Bisnis, Kepemimpinan Digital, Orientasi Pelanggan,

Pembahasan

Laju perubahan dalam bidang teknologi informasi saat tidak dapat dibendung. Perubahan ini semakin cepat dengan berubah secara eksponensial. Tren utama perubahan selama 10 tahun terakhir dalam teknologi telah mengubah masyarakat dalam memanfaatkan fungsi teknologi di organisasi maupun perkantor. Sementara itu, teknologi telah berkembang dengan memberikan kemudahan dalam memberikan pelayanan yang murah dan cepat. Implementasi teknologi informasi di sektor pemerintahan menjadi sebuah kewajiban untuk beradaptasi dengan laju perkembangan teknologi. Karena laju perubahan terus meningkat dan kita beralih ke masyarakat digital, kemungkinan akan melihat bagian belakang gedung perkantoran sebagai realitas virtual dan augmented yang akan menyediakan lingkungan kolaboratif. Adopsi kecerdasan buatan akan membantu para pemimpin dalam sektor pemerintahan dalam pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah. Kepemimpinan digital singkatnya dapat dilihat pada gambar 2, dimana para pemimpin digital masa depan akan a) membangun organisasi digital, b) mengintegrasikan dan memanfaatkan tren teknologi dan c) mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang orang yang terlibat (diri sendiri, tim mereka dan pemangku kepentingan) dan pelanggan mereka (Brett, 2019).



Gambar 2. Tiga Komponen Kepemimpinan Digital Masa Depan

Transformasi di dunia digital di era saat ini adalah sebuah keniscayaan dan peristiwa ini merupakan bentuk evolusi. Bahkan dalam program yang diluncurkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) pada tahun 2015 yang disebut Sustainable Development Goals (SDGs) menekankan teknologi dan konektivitas. Dari segi teknologi dan konektivitas, secara tidak langsung akan mengarah pada penggunaan teknologi internet oleh banyak orang. Menggunakan teknologi Internet dapat dipahami sebagai bentuk perahlian dari manual beralih ke penggunaan digital. Banyak hal yang perlu disesuaikan agar sesuai dengan etos yang disebut digital, salah satunya adalah memahami terlebih dahulu arti dari digital itu sendiri dan isu-isu yang terkait. Kemampuan e-leadership didefinisikan sebagai cara para pemimpin menggunakan teknologi informasi untuk mencapai tujuan pemerintah. Setiap pemerintahan bergantung pada tingkat e-government yang dimilikinya, dan kualitas e-government berbeda-beda. Transformasi digital yang sukses berarti membawa cara kerja yang sangat berbeda dalam sebuah organisasi. Pemanfaatan teknologi informasi dalam memudahkan layanan menjadi bagian yang sangat penting dalam sebuah organisasi pemerintah di bidang pelayanan publik. Untuk mewujudkan hal tersebut tentunya perlu seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dalam memimpin dan memanfaatkan teknologi digital dalam peningkatan kinerja organisasi (Wasono & Furinto, 2018).

Tujuan transformasi digital bagi perusahaan maupun organisasi adalah jelas untuk melakukan penghematan uang dengan membuat layanan digital yang baik untuk digunakan banyak orang untuk menggunakannya. Orientasi pelayanan kepada konsumen yang dilakukan oleh Amazon dan Netflix dimana mereka tidak perlu melatih orang untuk menggunakan layanan yang mereka ciptakan, menjadikan kedua perusahaan ini secara aktif menjadwa kebutuhan pengguna layanan mereka (Benjamin & Potts, 2018). Implementasi digital dalam sektor pemerintahan akan memberikan manfaat yang sangat besar. Digitalisasi akan memudahkan serta mempercepat dalam proses layanan publik maupun pengambilan keputusan. Implementasi adalah satu-satunya cara untuk menerjemahkan cita-cita kebijakan ke dalam realitas kebijakan dan tujuan kebijakan menjadi manfaat kebijakan. Fakta bahwa suatu kebijakan dibuat tidak berarti bahwa kebijakan itu dilaksanakan secara otomatis; ada jurang pemisah antara keduanya (Peng, 2021). Oleh karena itu, implementasi kompetensi adalah kemampuan untuk mengimplementasikan kebijakan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Keberhasilan mengimplementasi *e-government* tidak lepas dari betapa pentingnya perannya seorang pemimpin. Transformasi digital di sektor pemerintahan dapat terwujud jika adanya keinginan yang besar oleh pemimpinnya untuk melaksanakannya. Menurut Herlambang (Yudha & Susanto, 2019) ada beberapa komponen yang dapat dilakukan untuk mewujudkan keberhasilan e-government yaitu (1) Kepemimpinan yang kuat mempengaruhi keberhasilan e-government, (2) Visi dan misi Mempengaruhi Keberhasilan E-Government, (3) Komitmen Mempengaruhi Keberhasilan E-Government, 4) Menyelaraskan sasaran teknologi informasi dan strategi mempengaruhi keberhasilan e-government dan (5) Fungsi kepemimpinan mempengaruhi keberhasilan E-Government.

PENUTUP**Kesimpulan**

Menghadapi era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) tidak dapat dipungkiri dengan kehadiran teknologi informasi khususnya di sektor pemerintahan akan memberikan dampak yang signifikan diantaranya yaitu kemudahan dalam memperoleh informasi, kecepatan dalam pelayanan dan membantu para pemimpin dalam pengambilan keputusan dengan memanfaatkan data besar (*big data*). Peran seorang pemimpin dalam mewujudkan pemanfaatan teknologi informasi dalam sektor pemerintahan menjadi sebuah keharusan. Kepemimpinan digital menjadi bagian penting dalam implementasi transformasi digital di sektor pemerintahan.

Saran

Perkembangan teknologi informasi menuntut setiap organisasi maupun perusahaan tidak terkecuali sektor pemerintahan untuk mengadopsinya. Namun penting untuk diingat bahwa keberhasilan untuk melakukan transformasi digital di sektor pemerintahan akan terwujud bila adanya pemahaman tentang manfaatnya. Untuk mewujudnya semuanya itu penting untuk meningkatkan kemampuan baik pemimpin maupun para staf dalam pemahaman penggunaan teknologi informasi. Selain itu literasi digital dan budaya digital perlu dibangun agar supaya setiap orang yang terlibat memahami secara baik tentang transformasi digital

DAFTAR PUSTAKA

- Almeida, F., Duarte Santos, J., & Augusto Monteiro, J. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97–103. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3013206>
- Benjamin, K., & Potts, H. W. (2018). Digital transformation in government: Lessons for digital health? *Digital Health*, 4, 205520761875916. <https://doi.org/10.1177/2055207618759168>
- Brett, J. (2019). Evolving Digital Leadership. In *Evolving Digital Leadership*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3606-2>
- Fisk, P. (2002). The making of a digital leader. *Business Strategy Review*, 13(1), 43–50. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00201>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. a. (1984). Echelons : of Reflection The Its Organization as Top a. *Management*, 9(2), 193–206. <http://www.jstor.org/stable/258434>
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2020). Leadership Competencies for Digital Transformation: Evidence from Multiple Cases. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1209 AISC, 81–87. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50791-6_11
- Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10(1), 123–142. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>
- Mihai, R.-L., & Crețu, A. (2019). Leadership in the Digital Era. *Valahian Journal of Economic Studies*, 10(1), 65–72. <https://doi.org/10.2478/vjes-2019-0006>
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749–1762. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.6.015>
- Mwita, M. M., & Joanthan, J. (2019). Digital Leadership for Digital Transformation. *Electronic Scientific Journal*, 10(4), 2082–2677. <http://en.wspolczesnagospodarka.pl/>
- Peng, B. (2021). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. *Cultures of Science*,

- Rochmansjah, H., & Karno, K. (2020). The Digitalization of Public Service Assurance. *MIMBAR : Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 36(1), 43–52. <https://doi.org/10.29313/mimbar.v36i1.5073>
- Sağbaşı, M., & Alp Erdoğan, F. (2022). Digital Leadership : a Systematic Conceptual. *Researchgate.Net, February*. https://www.researchgate.net/profile/Fahri-Erdogan-2/publication/358729671_DIGITAL_LEADERSHIP_A_SYSTEMATIC_CONCEPTUAL_LITERATURE_REVIEW/links/6211d630eb735c508ae3bf3e/DIGITAL-LEADERSHIP-A-SYSTEMATIC-CONCEPTUAL-LITERATURE-REVIEW.pdf
- Schiama, G. (2021). The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2021-0087>
- Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*, 60(April). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>
- Tasyah, A., Septiya, S., Jasriyani Putri, S., Agung Fernanda, R., & Chesilia Azani, P. (2021). Best practice kebijakan e-government dalam mengimplementasikan pelayanan publik di era new normal. *Jurnal Studi Ilmu Sosial Dan Politik*, 1(1), 21–33. <https://doi.org/10.35912/jasispol.v1i1.163>
- Thanh, N. H. (2021). Digital Transformation: Smart Strategy in Administrative Reform in Vietnam. *HighTech and Innovation Journal*, 2(4), 328–345. <https://doi.org/10.28991/hij-2021-02-04-06>
- Uğural, M. N., Giritli, H., & Urbański, M. (2020). Determinants of the turnover intention of construction professionals: A mediation analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12030954>
- Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 7(2), 125–130. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13142>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation Opinion & Analysis. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1–6.
- Yopan, M., Kasali, R., Balqiah, T. E., & Pasaribu, M. (2022). The Role of Digital Leadership, Customer Orientation and Business Model Innovation for IoT Companies. *International Journal of Business*, 27(2), 1–22. [https://doi.org/10.55802/ijb.027\(2\).007](https://doi.org/10.55802/ijb.027(2).007)
- Yudha, H., & Susanto, T. D. (2019). E-Leadership: The Effect of E-Government Success in Indonesia. *Journal of Physics: Conference Series*, 1201(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1201/1/012025>
- Zhu, P. (2015). *Digital Master : Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity*. Lulu Press, Inc.