

**DIGITAL DEXTERITY: STRATEGIC ENABLER YANG MENDORONG
ORGANISASI MENUJU TRANSFORMASI DIGITAL**

Aisyah Pia Asrunputri¹ dan Kurnia Budhy Scorita²

^{1,2}Universitas Islam As-Syafi'iyah

e-mail: aisyah.feb@uia.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui persepsi responden mengenai ketangkasan digital di tempat kerja. Penelitian ini juga berfokus pada bagaimana ketangkasan digital mencakup keterampilan kritis seperti memobilisasi, mengeksekusi, mengubah, dan kelincahan. Jenis penelitian ini bersifat eksploratif-deskriptif dengan menggunakan 20 butir dari 8 elemen instrumen ketangkasan digital yang dikembangkan oleh Capgemini Consulting. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih banyak organisasi yang belum sepenuhnya memiliki akses yang memadai untuk beradaptasi dengan era digital atau revolusi industri 4.0. Hal ini juga mencegah karyawan menerima pelatihan, sarana dan prasarana yang dibutuhkan. Oleh karena itu, diperlukan akses teknologi, pelatihan, dan pengembangan keterampilan digital yang memadai bagi karyawan untuk dapat menciptakan sumber daya manusia yang siap menghadapi transformasi digital yang dibutuhkan.

Kata kunci: *Ketangkasan Digital, Capgemini Consulting, Revolusi Industri 4.0, Keterampilan Digital dan Transformasi Digital.*

Abstract

The purpose of this study was to determine respondents' perceptions regarding digital dexterity in the workplace. The research also focuses on how digital dexterity includes critical skills such as mobilize, execute, transform, and agility. This type of research is exploratory-descriptive using 20 items of the 8 elements of the digital dexterity instrument developed by Capgemini Consulting. The results show that there are still many organizations that do not fully have adequate access to adapt to the digital era or the industrial revolution 4.0. This also prevents employees from receiving the training, facilities and infrastructure needed. Therefore, access to adequate technology, training and digital skills development are needed for employees to be able to create human resources that are ready to face the digital transformation needed.

Key words: *Digital Dexterity, Capgemini Consulting, Industrial Revolution 4.0, Digital Skills and Digital Transformation.*

Pendahuluan

Bisnis di seluruh dunia sekarang sedang mengalami transformasi besar-besaran di mana transformasi digital merupakan keharusan, keputusan yang dibuat oleh organisasi

menentukan kemampuan organisasi untuk menjalankan strategi digitalnya. Eksekusi sendiri adalah nama permainan itu sendiri di mana para pebisnis mengklaim bahwa mereka menyadari pentingnya pindah ke proses bisnis yang serba digital. Namun, kebingungan mengenai tujuan digital itu sendiri muncul karena warisan teknologi itu sendiri dalam organisasi, kurangnya investasi dan kepemilikan dan kegagalan untuk melibatkan orang yang tepat (Cognizant, 2019).

Cognizant (2019) menambahkan, dengan faktor pendorong organisasi yaitu transformasi digital, dibutuhkan sumber daya manusia yang siap dan kompeten serta memiliki kepercayaan digital untuk mengadopsi teknologi yang dibutuhkan oleh organisasi. Organisasi sendiri harus mampu menjamin terciptanya inovasi berbasis teknologi next gen dan model bisnis baru. Hal ini disebabkan oleh efisiensi dan efektivitas operasional yang dapat dikurangi dengan adopsi teknologi baru.

Hampir semua organisasi di seluruh dunia berlomba-lomba untuk menciptakan keunggulan inovasi dan nilai tambah dalam produk dan layanan mereka. Ini dapat dicapai dengan adopsi teknologi yang berkelanjutan. Namun, kesiapan sangat dibutuhkan dari segi modal intelektual atau sumber daya manusia dalam organisasi itu sendiri untuk dapat membantu menghadapi tantangan digital yang ada.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat persepsi responden tentang ketangkasan digital, terutama di tempat kerja dan bagaimana responden dan organisasi berjuang untuk inisiatif digital mereka yang selaras dengan tujuan bisnis, metrik keberhasilan, tidak melupakan kebutuhan digital organisasi itu sendiri.

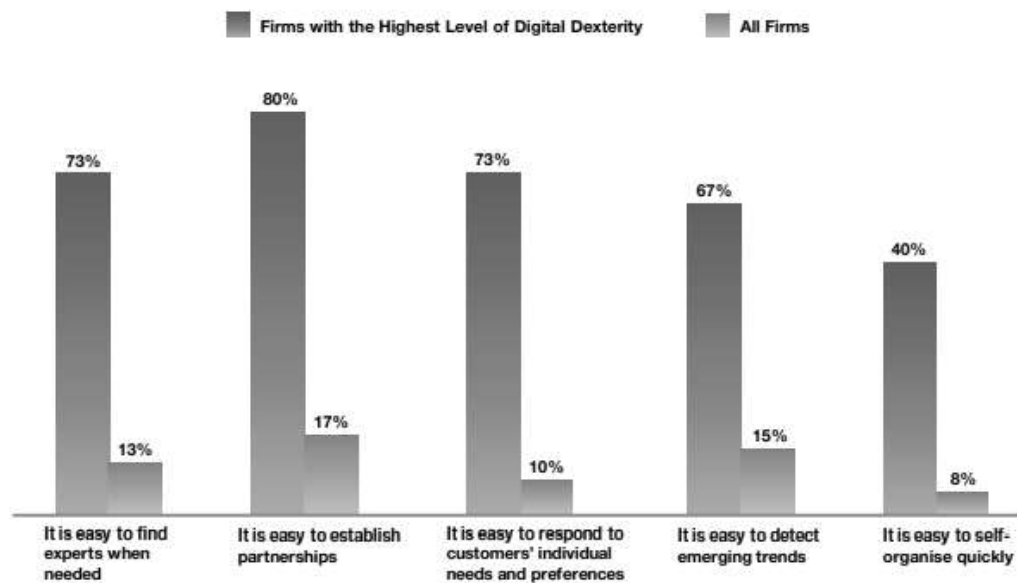
Tinjauan Pustaka dan hipotesis

Digital Dexterity

Gartner (2015) mendefinisikan ketangkasan digital sebagai kemampuan kognitif dan praktik sosial yang diperlukan untuk memanfaatkan dan menggunakan berbagai jenis media, informasi, dan teknologi dengan cara yang unik dan inovatif yang dapat mengoptimalkan nilai pribadi dan bisnis. Organisasi yang tangkas secara digital memiliki kemampuan dan semangat untuk mengeksplorasi teknologi yang ada dan berkembang untuk hasil bisnis yang lebih baik.

Capgemini Consulting (2015) menjelaskan bahwa *ketangkasan digital* menawarkan keuntungan yang signifikan, yaitu terkait dengan bidang peningkatan customer experience, peningkatan employee engagement, atau peningkatan operasional internal. *Ketangkasan digital* juga memungkinkan organisasi untuk menangkap peluang – dan menanggapi disrupsi dan berubah lebih cepat daripada pesaing.

Gambar 1. *Digital Dexterity as a Key Advantage over Competition (Capgemini Consulting)*



Namun, menurut Heidrick and Struggles (2019) ketangkasan digital membutuhkan beberapa *critical skill* seperti:

1. Memobilisasi

- Terus mengkaji pasar terkait peluang bisnis yang disruptif
- Merancang solusi untuk pengalaman pelanggan
- Menghubungkan inovasi dengan tujuan yang lebih besar dan dampak sosial

2. Menjalankan

- Mengeksplorasi talenta digital dengan mendukung pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan
- Kolaborasi dalam inisiatif inovatif melintasi batas-batas organisasi
- Mendorong aksi cepat ketika menggerakkan inisiatif inovatif

3. Mengubah

- Meninjau sudut pandang baru dalam memecahkan masalah inovasi
- Memanfaatkan teknologi untuk menemukan nilai bisnis dari data
- Bersedia mengorbankan penawaran terbaru dengan inovasi baru

4. Kelincahan

- Keluar *dari zona nyaman* dan beradaptasi dengan perubahan dalam lanskap inovatif
- Mencari pengalaman dan sumber daya digital untuk pembelajaran
- Tabahlah dengan inisiatif inovasi bahkan setelah kegagalan

Metode Penelitian

Penelitian ini memfokuskan pada pendekatan deskriptif, yang bertujuan untuk menentukan, menggambarkan dan mengidentifikasi fenomena *digital dexterity* di dalam organisasi.

Pengumpulan data untuk penelitian ini menggunakan metode survey yakni kuesioner melalui *google form*.

Hasil dan Pembahasan

Hasil deskriptif mencakup detail demografis dan persepsi responden tentang ketangkasan digital di tempat kerja. Berdasarkan tabel di bawah ini, sekitar 51,3 persen responden adalah laki-laki, sedangkan responden perempuan menyumbang 48,7 persen responden. Mayoritas responden berusia 20-30 tahun dengan total 41,7 persen. Sedangkan mayoritas responden memiliki jenjang pendidikan S1 (39,1 persen) disusul responden yang merupakan siswa SMA (38 persen). 47 persen responden adalah karyawan swasta diikuti oleh wiraswasta (22,6 persen) sebagai responden terbanyak kedua. Mayoritas responden (58,3 persen) memiliki pengalaman kerja kurang dari 5 tahun.

Tabel 1. Profil Responden

Tipe	Profil	Frekuensi (n = 115)	(%)
Jenis Kelamin	Pria	59	51.3
	Wanita	56	48.7
Usia	< 20 tahun	14	12.2
	20 – 30 tahun	48	41.7
	31 – 40 tahun	16	13.9
	40 tahun	37	32.2
Tingkat Pendidikan	SMA	38	33.0
	D3	3	2.6
	S1	45	39.1
	S2	25	21.7
	S3	4	3.5
Pekerjaan	Karyawan swasta	47	40.9
	Pengawai Negeri	10	8.7
	Wiraswasta	26	22.6
	Mahasiswa	12	10.4
	Lainnya	20	17.4
Lama Kerja	< 5 tahun	67	58.3
	6-10 tahun	15	13.0
	11-15 tahun	6	5.2
	16-20 tahun	8	7.0

> 21 tahun	19	16.5
------------	----	------

Tabel 2 menunjukkan statistik deskriptif mengenai persepsi responden tentang ketangkasan digital di tempat kerja. Hasilnya adalah ringkasan dari 5 skala Likert yang disimpulkan menjadi tiga tingkatan, yaitu tidak setuju, netral, dan setuju. Seperti yang diilustrasikan dalam tabel, di mana mayoritas setuju, ada harapan dan matriks yang jelas terkait dengan peran dan tanggung jawab dalam organisasi (95,6 persen), pengumpulan data dan analisis data dilakukan untuk meningkatkan cara kerja anggota dalam organisasi (93 persen), dan bagaimana anggota organisasi memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan inisiatif digital (87,8 persen).

Pernyataan yang memiliki tingkat persetujuan terendah adalah bahwa organisasi memantau kegiatan operasional secara real time (30 persen), proses operasional inti organisasi diotomatisasi dan didigitalkan (20 persen), dan anggota organisasi memiliki pengalaman dengan perangkat dan aplikasi seluler (32 persen).

Tabel 2. Daftar Item Kuesioner

S/ N	Item	Disagree		Neutral		Agree	
		F	%	F	%	F	%
1	Organisasi memanfaatkan solusi digital kapan pun diperlukan	2	1.7	24	20.	89	77
2		6	3	12	9	97	84.
3	Teknologi digital merupakan sarana perbaikan	84	5.2	8	10.	23	3
4		63	73	17	4	35	20
5	Proses operasional inti organisasi otomatis dan digital	11	54	14	7	90	30
6		1	9.6	4	15	110	78.
7	Organisasi memantau kegiatan operasional secara real time.		0.8		12.		2
8				5	2		95.
9	Keputusan dalam organisasi dibuat berdasarkan data dan analitik.	3		3.5	107	6	
10		8	2.6	7		100	
11	Ada harapan dan matriks yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab dalam organisasi.	11	7	6	4.3	98	93
12					6		86
13	Pengumpulan data dan analisis data dilakukan untuk meningkatkan cara kerja anggota dalam organisasi.	6	9.6	13	6	96	85.
14		57	5.2	21	5.2	37	2
15	Pemimpin organisasi mendorong anggota organisasi untuk melakukan proses pemecahan masalah secara kolaboratif.		50		11.		
16		17		10	3	88	83.
17	Anggota organisasi berkolaborasi secara optimal lintas disiplin ilmu dan spesialisasi.	23	14.	17	18	76	5
18			7				32
19	Budaya organisasi menghargai transparansi dan keterbukaan informasi.		20				
20		24		27	8.7	64	
21							76.
22							5

16	Anggota organisasi memiliki pengalaman dengan perangkat dan aplikasi seluler.	19	20	14	14.	92	66
		6		8	7	101	
17	Anggota organisasi memiliki pengalaman dengan alat dan data media sosial.	10	16	8		97	55.
18	Anggota organisasi memiliki pengalaman dengan big data dan analitik tingkat lanjut.	12	5.2	19	23	84	6
19	Anggota organisasi memiliki pengalaman dengan internet of things (IoT).	17	8.7	5		93	
20	Keterampilan digital didistribusikan secara luas dalam organisasi.		10.		12		80
	Anggota organisasi memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan inisiatif digital.	21	3	11	7	84	87.
	Anggota organisasi sangat termotivasi sendiri.		14.		7		8
	Anggota organisasi sangat kompeten.		7		16.		84
	Organisasi memiliki alat pendukung untuk komunikasi, umpan balik, dan kolaborasi yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi.				5		73
	Anggota organisasi memiliki akses ke komputer dan penyimpanan seperti layanan cloud dan aset eksternal.		18.		4.3		81
			2				
					9.5		73

Tabel 2 menunjukkan statistik deskriptif mengenai persepsi responden tentang ketangkasan digital di tempat kerja. Hasilnya adalah ringkasan dari 5 skala Likert yang disimpulkan menjadi tiga tingkatan, yaitu tidak setuju, netral, dan setuju. Seperti yang diilustrasikan dalam tabel, di mana mayoritas setuju, ada harapan dan matriks yang jelas terkait dengan peran dan tanggung jawab dalam organisasi (95,6 persen), pengumpulan data dan analisis data dilakukan untuk meningkatkan cara kerja anggota dalam organisasi (93 persen), dan bagaimana anggota organisasi memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan inisiatif digital (87,8 persen).

Pernyataan yang memiliki tingkat persetujuan terendah adalah bahwa organisasi memantau kegiatan operasional secara real time (30 persen), proses operasional inti organisasi diotomatisasi dan didigitalkan (20 persen), dan anggota organisasi memiliki pengalaman dengan perangkat dan aplikasi seluler (32 persen).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui persepsi responden mengenai ketangkasan digital di tempat kerja. Penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh perusahaan konsultan yaitu Capgemini. 20 item dari 8 elemen penting yang terkait dengan ketangkasan digital digunakan oleh para peneliti dalam penelitian ini. 10 elemen tersebut terdiri dari pola pikir pertama digital, operasi digital, keputusan berbasis data, pembelajaran kolaboratif, pengalaman teknologi, keterampilan digital, keterlibatan bakat, akses data, dan alat kolaborasi.

Hasil penelitian deskriptif ini menunjukkan bahwa mayoritas responden bekerja dalam organisasi yang memiliki harapan dan matriks yang jelas mengenai peran dan

tanggung jawab dalam organisasi. Hal ini penting karena dapat membantu karyawan mengelola ekspektasi terkait perannya, terutama perannya dalam membantu organisasi mengembangkan ekosistem digital.

Kemudian, responden juga mengatakan memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan inisiatif digital. Hal ini sama pentingnya dengan manajemen terkait harapan mengenai peran karyawan sebagai pendorong transformasi digital. Ketangkasan digital merupakan salah satu keterampilan yang dibutuhkan dalam mempersiapkan era revolusi digital.

Selain itu, mayoritas responden juga didukung oleh organisasi yang memberikan akses ke pengumpulan data yang dilakukan untuk meningkatkan cara kerja anggota organisasi. Hal ini tidak kalah penting karena data merupakan sesuatu yang sangat berharga, terutama dalam menciptakan nilai tambah dan dapat menjadi keunggulan organisasi. Mayoritas responden mengatakan bahwa perbaikan adalah sesuatu yang sangat didukung oleh organisasi di mana perbaikan merupakan stimulan transformasi digital.

Namun, masih sangat sedikit responden yang bekerja di organisasi di mana organisasi memantau aktivitas karyawan secara real time. Beberapa organisasi yang telah menerapkan monitor secara real time melakukannya melalui kehadiran atau pencatatan kehadiran karyawan secara real time dan juga melacak kemajuan penjualan karyawan secara real time. Sulit bagi sebuah organisasi untuk terlibat dalam transformasi digital jika teknologi yang dimilikinya tidak memadai.

Selain itu, mayoritas responden juga mengatakan bahwa proses operasional inti organisasi belum otomatis dan terdigitalisasi. Ini adalah dilema. Karena dengan tidak adanya otomatisasi dan digitalisasi dalam hal proses operasional inti, tidak akan ada nada integrasi data di mana seharusnya memudahkan organisasi untuk mengelola pusat data mereka.

Lebih penting lagi, mayoritas responden menjelaskan kurangnya pengalaman dengan perangkat dan aplikasi seluler. Penting juga bagi organisasi untuk mengembangkan inisiatif digital mereka. Tanpa pengalaman, organisasi perlu memberikan pelatihan intensif kepada karyawan terkait dengan penggunaan perangkat seluler dan aplikasi pendukung organisasi. Hal ini perlu dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan diri, kompetensi dan pengalaman digital karyawan.

Simpulan dan Keterbatasan

Kesimpulannya, dapat dikatakan bahwa masih banyak organisasi yang belum sepenuhnya memiliki akses yang memadai untuk beradaptasi dengan era digital atau revolusi industri 4.0. Hal ini juga mencegah karyawan menerima pelatihan, sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk mensukseskan inisiatif digital yang ada.

Saran yang dapat diberikan adalah agar organisasi membuka peluang bagi karyawan untuk belajar dan melibatkan setiap tingkat karyawan dalam transformasi digital. Hal ini tentunya tidak dapat dilakukan tanpa critical skill seperti *engineerize*, *execute*, *transform*, dan *agility* seperti yang dijelaskan dalam Heidrick & Struggles (2019).

Daftar Pustaka

- Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A. and Venkatraman, N. (2013), “Digital business strategy: toward a next generation of insights”, *MIS Quarterly*, Vol. 37 No. 2, pp. 471-482.
- Bonnet, D., Puram, A. D., Buvat, J., KVJ, S., & Khadikar, A. (2015). *Organizing for Digital: Why Digital Dexterity Matters Organizational Design is Key to Reaping the Rewards from Technology Adoption*.
https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjU24WR85TKAhWBORQKHQcODXwQFggfMAA&url=https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/digital_orgns_cover_08-12.pdf&usg=AFQjCNEYI
- Cognizant. (2019). *Achieving Digital Fluency* (Issue July).
- Heidrick Consulting (2019). *Building digital dexterity in your leadership team*.
- Sullivan, C. O., Slocombe, A., Mckenzie, C., Salisbury, F., Sullivan, C. O., Slocombe, A., Mckenzie, C., & Salisbury, F. (2019). Digital Dexterity: A Sustainable Model for Building Essential Skills For The Future Workforce. Digital Dexterity: A Sustainable Model for Building Essential Skills for the Future Workforce. *IATUL Conferences*, 1–9.
<https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2242&context=iatul>