

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LITERASI
DIGITAL TERHADAP KINERJA ASN DALAM MEWUJUDKAN SMART
GOVERNANCE DI KOTA METRO, LAMPUNG**

(Untuk Memenuhi Tugas Mata kuliah Metode Penelitian Administrasi Publik)



NAMA : RENA FEBI YOLANDA

NPM : 2456041043

KELAS : MANDIRI B

**PRODI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG**

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga skripsi berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Literasi Digital terhadap Kinerja ASN dalam Mewujudkan Smart Governance di Kota Metro” dapat diselesaikan. Karya ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana.

Penelitian ini dilatarbelakangi kebutuhan untuk memperkuat implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) serta meningkatkan kualitas pelayanan publik. Fokus utamanya adalah menguji peran kepemimpinan transformasional dan literasi digital ASN terhadap kinerja, dengan harapan temuan yang dihasilkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan masukan praktis bagi perbaikan manajemen kinerja serta tata kelola layanan di lingkungan Pemerintah Kota Metro.

Penulis menyadari bahwa naskah ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan di masa mendatang. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan dapat menjadi rujukan bagi pihak-pihak yang memerlukan.

Oktober 2025

Rena Febi Yolanda

2456041043

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I	4
PENDAHULUAN	4
1.1 Latar Belakang	4
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
BAB II.....	14
TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Smart Governance dan SPBE.....	14
2.2 Kepemimpinan Transformasional	18
2.3 Literasi Digital ASN	22
2.4 Kinerja ASN	25
2.5 Penelitian Terdahulu	28
2.7 Kerangka Berpikir	30
BAB III	31
METODE PENELITIAN.....	31
3.1 Jenis & Desain.....	31
3.2 Lokasi & Waktu.....	31
3.3 Populasi & Sampel	32

3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.5 Teknik Analisis Data.....	35
3.6 Keterbatasan Penelitian	36
DAFTAR PUSTAKA	38

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pelayanan publik adalah wujud nyata kehadiran negara dalam memenuhi kebutuhan masyarakatnya. Kebijakan yang dibuat pemerintah akan langsung dirasakan oleh warga melalui kualitas layanan publik yang diberikan. Jika pelayanan ini dikelola secara efektif, transparan, dan akuntabel, maka kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah akan meningkat. Sebaliknya, jika pelayanan berjalan lambat, rumit, atau tidak adil, hal itu dapat menimbulkan ketidakpuasan dan berisiko menurunkan legitimasi pemerintah. Oleh karena itu, pelayanan publik menjadi salah satu indikator utama untuk menilai keberhasilan birokrasi dan kinerja pemerintah secara menyeluruh (Khairudin, Soewito, & Aminah, 2021).

Sejak era reformasi, Indonesia mulai mengedepankan agenda reformasi birokrasi dengan mengusung prinsip-prinsip good governance seperti keterbukaan, akuntabilitas, efektivitas, dan partisipasi masyarakat. Harapannya, penerapan prinsip-prinsip tersebut mampu memperbaiki kualitas layanan publik yang sebelumnya dianggap belum maksimal. Namun dalam praktiknya, masih banyak tantangan yang dihadapi, baik dari sisi kelembagaan, peraturan, maupun kapasitas sumber daya manusia dalam birokrasi. Dengan demikian, reformasi birokrasi tidak cukup hanya dengan perubahan struktur, tetapi juga membutuhkan transformasi budaya kerja dan peningkatan kapasitas aparatur sipil negara (ASN) (Khairudin, Soewito, & Aminah, 2021).

Salah satu strategi penting yang dijalankan pemerintah adalah digitalisasi layanan publik. Pemanfaatan teknologi informasi dalam birokrasi mendorong munculnya konsep e-government. Seiring waktu, konsep ini berkembang menjadi smart governance, yaitu tata kelola pemerintahan yang tidak hanya berbasis digital, tetapi

juga menekankan kolaborasi, keterbukaan, akuntabilitas, serta penggunaan teknologi untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Dengan kata lain, smart governance bukan hanya soal penggunaan aplikasi atau sistem elektronik, melainkan juga mencakup integrasi antara teknologi, sumber daya manusia, dan kebijakan (Indrayani, 2020).

Dalam konteks global, smart governance menjadi model tata kelola pemerintahan modern yang diyakini mampu menjawab tantangan zaman. Di era Revolusi Industri 4.0, birokrasi dituntut untuk lebih adaptif, tanggap, dan berfokus pada kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. Pemerintah daerah, termasuk di Indonesia, perlu mengintegrasikan teknologi informasi ke dalam pelayanan publik agar menjadi lebih cepat, efisien, dan transparan. Namun, penerapan smart governance tidak lepas dari berbagai hambatan. Tantangan seperti rendahnya literasi digital di kalangan ASN, keterbatasan infrastruktur, dan resistensi budaya birokrasi masih menjadi kendala utama dalam proses digitalisasi pemerintahan (Togala, Arsalim, & Parisu, 2025).

Literasi digital ASN menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan implementasi smart governance. ASN yang memiliki kemampuan digital yang baik akan lebih mudah beradaptasi dengan sistem elektronik dan mampu menggunakan teknologi secara lebih produktif. Literasi digital mencakup keterampilan dalam mengakses, memahami, mengelola, serta memanfaatkan teknologi informasi dalam kegiatan kerja sehari-hari. Namun, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa tingkat literasi digital ASN di banyak wilayah masih belum merata, bahkan terdapat kesenjangan yang cukup besar antara ASN yang terbiasa dengan teknologi dan yang masih belum akrab dengan penggunaannya. Situasi ini berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik yang diberikan (Wulandari, Priatna, & Andikaputra, 2022).

Di samping literasi digital, faktor kepemimpinan juga memiliki peran besar dalam mendukung transformasi birokrasi. Pemimpin dalam struktur birokrasi memiliki posisi strategis untuk memberikan arahan, menjadi teladan, serta memotivasi bawahannya agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan. Gaya kepemimpinan transformasional dianggap relevan dalam mendorong birokrasi

menuju era digital karena menekankan empat dimensi penting: pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual, dan perhatian terhadap individu. Melalui pendekatan ini, seorang pemimpin dapat mendorong ASN untuk tidak sekadar menjalankan tugas administratif, tetapi juga mampu berinovasi dan meningkatkan kualitas kinerja. Kinerja ASN sebagai ujung tombak birokrasi menjadi indikator utama dalam menilai keberhasilan pelayanan publik. ASN dituntut untuk bekerja secara profesional, inovatif, dan produktif. Namun, kinerja ini tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kemampuan teknologi. Penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan semangat kerja ASN, yang akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Lebih dari itu, hasil kerja ASN akan lebih optimal jika ditunjang dengan literasi digital yang memadai (Putra, Syahrul, & Yuliharsi, 2023).

Literasi digital dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang erat dalam mendorong perubahan birokrasi. Pemimpin dengan gaya transformasional mampu mendorong ASN untuk mengembangkan keterampilan digitalnya melalui pelatihan, motivasi, serta penciptaan budaya kerja yang inovatif. Di sisi lain, ASN yang sudah memiliki literasi digital akan lebih cepat tanggap terhadap arahan pimpinan dan lebih siap melakukan inovasi dalam pelayanan publik. Oleh sebab itu, perpaduan antara literasi digital dan kepemimpinan transformasional diyakini mampu memperkuat kinerja ASN dalam menjawab tantangan implementasi smart governance (Wiyanto, 2024).

Pemerintah Indonesia telah menunjukkan komitmen untuk mendorong digitalisasi birokrasi melalui sejumlah regulasi. Salah satu kebijakan penting adalah Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Regulasi ini menekankan pentingnya integrasi sistem informasi, keterpaduan data, dan peningkatan kemampuan ASN dalam bidang teknologi informasi. SPBE menjadi kerangka utama dalam mengembangkan smart governance di Indonesia, karena melalui regulasi ini diharapkan tercipta efisiensi, keterbukaan, dan perbaikan kualitas layanan publik (Indrayani, 2020).

Namun dalam praktiknya, penerapan SPBE di tingkat daerah menunjukkan hasil yang bervariasi. Ada daerah yang berhasil membangun sistem layanan digital dengan baik, sementara daerah lainnya masih mengalami berbagai kendala yang cukup kompleks. Hambatan yang sering dihadapi antara lain terbatasnya infrastruktur, kuatnya budaya birokrasi yang kaku, serta rendahnya literasi digital di kalangan ASN. Dalam konteks ini, peran kepemimpinan transformasional sangat penting karena pemimpin yang memiliki visi dapat menjadi penggerak perubahan, meskipun berada dalam keterbatasan (Addarisalam, Supriana, & Budi, 2025).

Kota Metro di Provinsi Lampung juga menghadapi tantangan serupa. Sebagai daerah otonom, Kota Metro diharapkan mampu menyelenggarakan layanan publik yang responsif dan berbasis digital. Dengan jumlah penduduk yang cukup besar serta kebutuhan pelayanan yang beragam, Kota Metro dituntut untuk meningkatkan kapasitas birokrasi yang dimilikinya. Di tengah meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan publik, pemerintah daerah harus bisa beradaptasi dengan kemajuan teknologi. Untuk mewujudkan smart governance di Kota Metro, diperlukan ASN yang memiliki kemampuan digital yang baik dan dipimpin oleh sosok pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (Suriyani, 2025).

Kemajuan teknologi informasi telah mengubah cara masyarakat berinteraksi dengan pemerintah. Jika dulu pelayanan publik lebih banyak dilakukan secara langsung dengan prosedur manual yang sering kali rumit, kini masyarakat mengharapkan layanan yang cepat, transparan, dan bisa diakses kapan saja melalui perangkat digital. Perubahan harapan dari masyarakat ini mendorong birokrasi untuk melakukan transformasi, tidak hanya dari sisi teknologi, tetapi juga dalam pola kerja para ASN. Penggunaan teknologi informasi dalam birokrasi saat ini bukan lagi sebuah opsi, melainkan menjadi sebuah keharusan, terutama di era digital yang terus berkembang (Indrayani, 2020).

Dalam kajian e-government, terdapat beberapa tahapan dalam penerapan digitalisasi pemerintahan, dimulai dari penyediaan informasi secara daring, layanan interaktif, transaksi digital, hingga integrasi sistem secara menyeluruh dan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Indonesia telah

memulai langkah menuju e-government sejak awal tahun 2000-an, dan kini terus bergerak menuju arah smart governance. Meski begitu, tingkat pencapaiannya bervariasi di setiap daerah, tergantung pada ketersediaan sumber daya manusia, kondisi infrastruktur, serta kualitas kepemimpinan di masing-masing wilayah (Indrayani, 2020).

Dalam kaitannya dengan kinerja ASN, literasi digital menjadi aspek yang sangat krusial. ASN saat ini tidak hanya perlu memahami penggunaan teknologi dasar, tetapi juga dituntut mampu mengelola data, berkomunikasi melalui media digital, serta memanfaatkan berbagai aplikasi elektronik dalam tugas sehari-hari. Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari, Priatna, dan Andikaputra (2022) mengungkap bahwa tingkat literasi digital ASN di Kabupaten Sumedang masih bervariasi. Beberapa ASN sudah terbiasa dengan penggunaan aplikasi pelayanan publik digital, namun masih banyak pula yang kesulitan beradaptasi karena keterbatasan keterampilan dan minimnya pelatihan. Kondisi ini mencerminkan tantangan serupa yang terjadi di banyak daerah lain di Indonesia, termasuk Kota Metro.

Rendahnya literasi digital di kalangan ASN bisa berdampak langsung terhadap kualitas layanan publik. ASN yang belum terbiasa menggunakan teknologi biasanya bekerja lebih lambat, rentan melakukan kesalahan administratif, dan kurang tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Karena itu, peningkatan literasi digital harus menjadi prioritas utama dalam program reformasi birokrasi. Literasi digital bukan hanya soal kemampuan teknis, tetapi juga mencakup pemahaman tentang etika dalam penggunaan teknologi, keamanan data, serta kesiapan mental untuk terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang cepat (Wulandari, Priatna, & Andikaputra, 2022).

Di sisi lain, literasi digital ASN juga sangat berkaitan dengan budaya organisasi. Wiyanto (2024) menekankan bahwa kinerja ASN akan lebih optimal jika lingkungan kerjanya mendukung pembelajaran berkelanjutan serta inovasi. Budaya kerja yang menghargai inovasi akan mendorong ASN untuk lebih aktif dalam memanfaatkan teknologi dalam pekerjaannya. Dalam hal ini, peran pemimpin sangat penting. Tanpa dukungan dari pimpinan, ASN cenderung tetap nyaman dengan cara kerja lama yang manual dan kurang efisien (Wiyanto, 2024).

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dianggap tepat untuk menjawab tantangan birokrasi modern. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga membangun visi jangka panjang yang mampu menginspirasi bawahannya. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan keteladanan yang berlandaskan integritas, motivasi kerja yang dibangun melalui visi yang kuat, dorongan untuk berpikir kritis dan inovatif, serta perhatian khusus terhadap pengembangan individu ASN. Harapannya, ASN tidak hanya bekerja sesuai prosedur, tetapi juga terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih besar bagi kemajuan organisasi (Wicaksono, 2023).

Berbagai penelitian juga menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dan peningkatan kinerja pegawai. Putra, Syahrul, dan Yuliharsi (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan ini memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Padang. Hasil studi tersebut menunjukkan bahwa selain berdampak langsung terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional juga memiliki efek tidak langsung melalui peningkatan perilaku kerja inovatif. Temuan ini memperkuat kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional sangat berperan dalam mendorong ASN untuk beradaptasi dan berkembang di tengah perubahan, khususnya di era digital (Putra, Syahrul, & Yuliharsi, 2023).

Namun demikian, kepemimpinan transformasional tidak akan efektif jika tidak disertai dengan kemampuan digital yang memadai dari para ASN. Pemimpin bisa memberikan dorongan dan motivasi, tetapi jika ASN belum menguasai keterampilan digital, proses transformasi birokrasi tetap akan terhambat. Karena itu, diperlukan adanya sinergi antara kepemimpinan transformasional dan literasi digital di kalangan ASN. Kombinasi ini dapat mempercepat perubahan dalam birokrasi, karena pemimpin mampu membangun semangat inovasi, sementara ASN memiliki kemampuan teknologi untuk mewujudkannya (Suriyani, 2025).

Dalam ranah kebijakan, pemerintah Indonesia telah menunjukkan komitmen kuat untuk meningkatkan kapasitas ASN. Melalui berbagai pelatihan berbasis teknologi, ASN didorong agar lebih siap menghadapi perkembangan digital yang pesat. Salah satu program strategis yang dijalankan adalah penerapan Sistem Pemerintahan

Berbasis Elektronik (SPBE) sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018. SPBE menekankan pentingnya integrasi sistem layanan, penyediaan data yang akurat, serta peningkatan kompetensi ASN dalam pengoperasian teknologi informasi. Program ini menjadi pondasi utama bagi terwujudnya smart governance di Indonesia (Indrayani, 2020).

Meskipun kebijakan tersebut telah disusun secara nasional, pelaksanaannya di daerah masih menghadapi berbagai tantangan. Penelitian Addarisalam, Supriana, dan Budi (2025) menunjukkan bahwa salah satu hambatan utama dalam implementasi smart governance di daerah adalah rendahnya tingkat literasi digital di kalangan ASN. Selain itu, terdapat pula resistensi terhadap perubahan, di mana sebagian ASN masih enggan meninggalkan cara kerja manual dan sulit beradaptasi dengan sistem digital. Situasi ini memperlihatkan bahwa perubahan budaya kerja dalam birokrasi tidak cukup hanya dengan menghadirkan teknologi baru, tetapi memerlukan dukungan kepemimpinan yang kuat dan komitmen ASN untuk berubah (Addarisalam, Supriana, & Budi, 2025).

Kota Metro di Provinsi Lampung juga mengalami tantangan serupa dalam upaya mengembangkan pelayanan publik berbasis digital. Sebagai kota pendidikan dengan penduduk yang beragam, Metro memiliki kebutuhan layanan publik yang kompleks, mulai dari administrasi kependudukan, perizinan, hingga layanan kesehatan dan pendidikan. Oleh karena itu, ASN di Kota Metro diharapkan mampu beradaptasi dengan teknologi digital untuk memberikan pelayanan yang cepat, efisien, dan responsif. Namun, kesiapan tersebut sangat bergantung pada tingkat literasi digital ASN dan gaya kepemimpinan yang diterapkan di masing-masing instansi (Khairudin, Soewito, & Aminah, 2021).

Kepemimpinan transformasional di lingkungan birokrasi Kota Metro diharapkan mampu berperan sebagai katalisator perubahan, mendorong ASN agar meningkatkan keterampilan digital mereka. Seorang pemimpin yang inspiratif dapat mengatasi resistensi ASN terhadap perubahan, memotivasi mereka untuk mengikuti pelatihan, dan menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi. Dengan kombinasi antara literasi digital yang memadai dan kepemimpinan

transformasional yang efektif, kinerja ASN akan meningkat, sehingga pelaksanaan smart governance di Kota Metro bisa berjalan lebih optimal (Suriyani, 2025).

Di sisi lain, tantangan yang dihadapi Kota Metro juga menyangkut keterbatasan infrastruktur digital dan anggaran. Namun, hambatan teknis ini sejatinya bisa diatasi apabila ASN memiliki literasi digital yang baik dan pemimpin birokrasi mampu memanfaatkan sumber daya yang ada secara maksimal. Penelitian yang dilakukan oleh Togala, Arsalim, dan Parisu (2025) menegaskan bahwa smart governance hanya dapat terwujud melalui integrasi antara teknologi, kemampuan sumber daya manusia, dan kepemimpinan yang visioner. Tanpa integrasi ini, proses transformasi birokrasi hanya akan berjalan setengah jalan dan tidak memberikan perubahan yang berarti terhadap kualitas layanan publik (Togala, Arsalim, & Parisu, 2025).

Transformasi birokrasi ke arah digital bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga merupakan strategi penting yang menentukan daya saing suatu daerah. Daerah yang mampu menerapkan layanan publik berbasis digital akan lebih dipercaya oleh masyarakat dan memiliki peluang lebih besar untuk menarik investasi serta mendukung pembangunan. Sebaliknya, daerah yang lambat dalam beradaptasi dengan digitalisasi berisiko mengalami penurunan legitimasi birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Kondisi ini menunjukkan bahwa penguatan kapasitas ASN dan hadirnya kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan menjadi hal yang sangat krusial (Indrayani, 2020).

Kapasitas ASN tidak hanya dapat diukur dari latar belakang pendidikan formal, tetapi juga dari kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. Literasi digital kini menjadi salah satu keterampilan dasar yang wajib dimiliki ASN. ASN dengan tingkat literasi digital yang baik akan lebih cepat memahami sistem pelayanan berbasis aplikasi, lebih akurat dalam mengelola data, dan lebih lancar dalam berinteraksi dengan masyarakat melalui platform digital. Oleh karena itu, literasi digital memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja ASN. Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari, Priatna, dan Andikaputra (2022) membuktikan bahwa rendahnya literasi digital di kalangan

ASN bisa menjadi penghambat dalam pelaksanaan layanan berbasis teknologi dan menurunkan mutu pelayanan publik (Wulandari, Priatna, & Andikaputra, 2022).

Selain kemampuan digital, kepemimpinan transformasional juga menjadi unsur penting dalam mendorong perubahan di lingkungan birokrasi. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk membangun visi yang menyatukan, memberikan motivasi yang menginspirasi, serta mendorong pegawainya untuk berpikir kritis dan kreatif. Pemimpin seperti ini mampu mengurangi resistensi terhadap perubahan karena tidak sekadar memberi perintah, tetapi juga mengajak ASN untuk memahami pentingnya perubahan demi peningkatan kualitas layanan. Studi oleh Putra, Syahrul, dan Yuliharsi (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai, terutama ketika disertai dengan perilaku kerja yang inovatif (Putra, Syahrul, & Yuliharsi, 2023).

Kinerja ASN menjadi indikator utama dalam menilai keberhasilan birokrasi. ASN yang berkinerja tinggi mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat sasaran, dan sesuai dengan harapan masyarakat. Sebaliknya, ASN yang berkinerja rendah akan memperlambat proses layanan, meningkatkan beban birokrasi, dan menurunkan tingkat kepuasan publik. Oleh sebab itu, peningkatan kinerja ASN menjadi kebutuhan mendesak dalam rangka mewujudkan smart governance. Wiyanto (2024) menyatakan bahwa peningkatan kinerja ASN harus didukung oleh budaya organisasi yang mendukung inovasi serta kepemimpinan yang mendorong pembelajaran secara berkelanjutan (Wiyanto, 2024).

Sebagai salah satu kota di Provinsi Lampung, Kota Metro menghadapi tantangan besar dalam mengimplementasikan smart governance. Sebagai kota pendidikan, Metro dituntut untuk menyajikan layanan publik yang cepat dan berbasis teknologi agar sejalan dengan karakter masyarakat yang semakin akrab dengan dunia digital. Namun kenyataannya, keterbatasan literasi digital di kalangan ASN masih menjadi kendala. Sebagian ASN masih lebih nyaman dengan metode kerja manual, sementara masyarakat sudah terbiasa menggunakan layanan digital dari sektor swasta. Ketimpangan ini menimbulkan ketidakpuasan publik terhadap pelayanan yang diberikan pemerintah daerah (Khairudin, Soewito, & Aminah, 2021).

Penerapan smart governance di Kota Metro juga masih menghadapi kendala, khususnya dalam hal integrasi sistem informasi. Berbagai aplikasi pelayanan publik yang telah dikembangkan cenderung berjalan secara terpisah dan kurang terkoordinasi, sehingga masyarakat mengalami kesulitan dalam mengakses layanan secara menyeluruh. Penelitian oleh Addarisalam, Supriana, dan Budi (2025) menunjukkan bahwa tantangan utama dalam penerapan smart governance di daerah mencakup lemahnya integrasi sistem, rendahnya literasi digital di kalangan ASN, serta kurangnya regulasi yang mendorong inovasi digital. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa peningkatan kinerja ASN tidak hanya bergantung pada kehadiran teknologi baru, tetapi juga pada peran kepemimpinan yang mampu mengarahkan perubahan ke arah yang positif (Addarisalam, Supriana, & Budi, 2025).

Dalam hal kepemimpinan, Kota Metro membutuhkan sosok pemimpin yang dapat menginspirasi ASN untuk berubah dan menyesuaikan diri dengan tuntutan digitalisasi. Pemimpin yang bersifat otoriter atau hanya terpaku pada rutinitas administratif cenderung sulit mendorong ASN untuk keluar dari pola kerja lama. Sebaliknya, pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk membangun kepercayaan, memberikan motivasi yang kuat, dan mendorong bawahannya untuk terus belajar serta mengembangkan keterampilan digital. Dengan kehadiran gaya kepemimpinan seperti ini, ASN di Kota Metro akan lebih siap dan terbuka dalam menghadapi tantangan digitalisasi layanan publik (Wicaksono, 2023).

Literatur terbaru menunjukkan bahwa integrasi antara literasi digital dan kepemimpinan transformasional dapat memberikan dampak sinergis terhadap peningkatan kinerja ASN. Suriyani (2025) menegaskan bahwa pemimpin yang visioner dan partisipatif berperan penting dalam membentuk budaya literasi digital di lingkungan birokrasi. Dengan dukungan dan dorongan dari pemimpin, ASN akan merasa lebih termotivasi untuk meningkatkan keterampilan digital mereka, yang pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya efektivitas dan efisiensi pelayanan publik kepada masyarakat (Suriyani, 2025).

Secara akademis, kajian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan literasi digital terhadap kinerja ASN masih belum banyak dilakukan, terutama dalam konteks daerah di luar pusat pemerintahan. Sebagian besar studi sebelumnya

lebih berfokus pada kota-kota besar atau instansi di tingkat nasional. Padahal, penerapan smart governance di daerah seperti Kota Metro juga sangat relevan untuk diteliti karena setiap daerah memiliki karakter, tantangan, serta kapasitas birokrasi yang berbeda. Oleh sebab itu, penelitian ini memiliki peluang besar untuk mengisi kesenjangan literatur dengan memberikan sudut pandang baru tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional, literasi digital, dan kinerja ASN di tingkat daerah (Togala, Arsalim, & Parisu, 2025).

Dari sisi praktis, penelitian ini sangat relevan untuk memberikan masukan konkret kepada Pemerintah Kota Metro dalam menyusun strategi peningkatan kapasitas ASN. Apabila hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan literasi digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN, maka temuan ini dapat dijadikan dasar bagi pemerintah daerah untuk mengembangkan program pelatihan yang tepat sasaran. Program tersebut dapat dirancang tidak hanya untuk meningkatkan keterampilan digital ASN, tetapi juga untuk menumbuhkan pemimpin transformasional yang mampu mendorong perubahan positif dalam birokrasi (Indrayani, 2020).

Penelitian ini juga memiliki nilai penting dalam konteks kebijakan. Pemerintah pusat melalui Kementerian PANRB telah mendorong penerapan SPBE di seluruh wilayah Indonesia. Namun keberhasilan kebijakan tersebut sangat tergantung pada kesiapan dan kapasitas ASN di masing-masing daerah. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran nyata mengenai kondisi literasi digital serta gaya kepemimpinan di Kota Metro, yang kemudian bisa menjadi dasar pertimbangan dalam menyusun kebijakan penguatan ASN di tingkat lokal (Addarisalam, Supriana, & Budi, 2025).

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa isu kepemimpinan transformasional, literasi digital, dan kinerja ASN dalam kerangka smart governance di Kota Metro memiliki urgensi yang tinggi. Secara akademik, penelitian ini berkontribusi dalam mengisi kekosongan literatur di tingkat daerah. Dari sisi praktis, ia menyajikan solusi nyata untuk meningkatkan kinerja birokrasi. Dan dari sisi kebijakan, kajian ini mendukung arah pembangunan nasional yang menekankan pentingnya digitalisasi birokrasi. Oleh karena itu, pemilihan judul “Pengaruh Kepemimpinan

Transformasional dan Literasi Digital terhadap Kinerja ASN dalam Mewujudkan Smart Governance di Kota Metro, Lampung” merupakan langkah yang tepat dan sangat penting untuk dilakukan (Suriyani, 2025).

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana tingkat kepemimpinan transformasional dan literasi digital ASN di Kota Metro?
2. Sejauh mana kepemimpinan transformasional dan literasi digital masing-masing berpengaruh terhadap kinerja ASN?
3. Bagaimana pengaruh keduanya secara simultan terhadap kinerja ASN dan variabel mana yang paling dominan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan tingkat kepemimpinan transformasional dan literasi digital ASN di Kota Metro.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan literasi digital secara parsial terhadap kinerja ASN.
3. Menguji pengaruh simultan kedua variabel terhadap kinerja ASN serta mengidentifikasi variabel yang paling dominan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

- a. Memperkuat pemahaman hubungan antara kepemimpinan transformasional, literasi digital, dan kinerja ASN dalam kerangka smart governance.
- b. Menyediakan temuan empiris tingkat pemerintah kota sebagai rujukan pengembangan model dan indikator pengukuran.

2. Manfaat Praktis

- a. Dasar perumusan kebijakan peningkatan kinerja ASN yang terintegrasi dengan agenda smart governance.
- b. Rujukan program pengembangan kompetensi dengan fokus pembinaan kepemimpinan transformasional dan literasi digital.
- c. Bahan evaluasi kecocokan kompetensi digital ASN dengan kebutuhan aplikasi dan layanan.
- d. Panduan mengarahkan visi, memotivasi, menstimulasi inovasi, dan membina pegawai menuju layanan berbasis digital.
- e. Gambaran standar kompetensi kepemimpinan atasan yang diharapkan dan capaian literasi digital untuk meningkatkan kinerja.
- f. Referensi metodologis dan empiris bagi riset lanjutan atau replikasi pada daerah lain.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Smart Governance dan SPBE

Smart governance dipahami sebagai tahap lanjutan dari konsep *e-government* bukan lagi sekadar digitalisasi layanan pemerintahan, melainkan transformasi tata kelola secara menyeluruh. Transformasi ini mencakup penataan ulang hubungan antaraktor, pengelolaan arus data, serta pengambilan keputusan yang lebih kolaboratif, transparan, akuntabel, responsif, dan berbasis data (AlAwadhi & Scholl, 2016). Pergeseran dari *e-government* ke *smart governance* mencerminkan perubahan fokus dari sekadar otomasi sistem menjadi orkestrasi lintas organisasi, yang mengandalkan integrasi antar sistem (interoperabilitas), keandalan data, serta partisipasi aktif warga dalam siklus kebijakan publik (Nastjuk et al., 2022). Dalam kerangka ini, teknologi bukanlah tujuan akhir, melainkan alat pendukung (*enabler*) yang hanya akan bermakna jika terintegrasi dengan desain proses yang baik, kompetensi sumber daya manusia, dan mekanisme akuntabilitas yang solid (Lubis et al., 2024).

Di Indonesia, arah kebijakan *smart governance* diatur melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yang dituangkan dalam Peraturan Presiden dan dipandu oleh pedoman teknis dari kementerian dan lembaga terkait. Modul literasi digital untuk sektor pemerintahan menempatkan SPBE sebagai kerangka arsitektur terpadu, yang menghubungkan proses bisnis, pengelolaan data, aplikasi, infrastruktur, hingga keamanan informasi. Dalam model ini, kesiapan digital aparatur sipil negara (ASN) dipandang sebagai prasyarat penting agar pelayanan publik dapat berjalan optimal (Kementerian Kominfo, 2023). Oleh karena itu, implementasi *smart governance* di Indonesia bertumpu pada dua pilar utama yaitu

keselarasan arsitektur SPBE dan kesiapan kompetensi digital ASN dalam menjalankan sistem di level operasional (Lubis et al., 2024).

Secara konseptual, terdapat lima indikator utama yang menjadi ukuran keberhasilan implementasi *smart governance* di tingkat pemerintah daerah. Pertama, integrasi layanan, yang tercermin dalam keterhubungan proses lintas organisasi perangkat daerah (OPD), penyederhanaan tahapan, standarisasi SOP, dan kejelasan alur layanan dari awal hingga akhir. Kedua, kualitas data, yang meliputi kelengkapan, akurasi, konsistensi, kemudahan dilacak, dan keamanan semua menjadi fondasi penting bagi analisis kebijakan yang dapat dipertanggungjawabkan. Ketiga, partisipasi warga, yang diwujudkan melalui kanal umpan balik, konsultasi publik, serta pelibatan masyarakat dalam perancangan dan evaluasi layanan. Keempat, keterbukaan informasi, yaitu sejauh mana informasi mengenai layanan, kinerja, dan standar pelayanan publik tersedia dan dapat diakses. Kelima, responsivitas, atau kecepatan pemerintah dalam merespons aduan, memperbaiki kesalahan sistem, dan memperbarui prosedur kerja berdasarkan pengalaman di lapangan (Nastjuk et al., 2022).

Namun, menerapkan kelima indikator tersebut tidaklah mudah. Pemerintah daerah kerap menghadapi tantangan dalam membangun interoperabilitas antar aplikasi dan data, yang merupakan syarat minimum untuk menciptakan layanan yang terintegrasi. Penelitian tentang pelaksanaan SPBE di daerah menunjukkan bahwa hambatan umum meliputi masih terpisah-pisahannya data antarunit (data silo), ketergantungan yang tinggi terhadap vendor teknologi, serta perbedaan standar pengelolaan data antar OPD semua ini menyebabkan terganggunya integrasi layanan (Tjekyan & Flambonita, 2023). Di sisi lain, pemerintah pusat telah mengarahkan upaya konsolidasi melalui penyusunan arsitektur referensi SPBE, katalog layanan, dan kerangka keamanan informasi. Dalam konteks ini, kemampuan pemerintah daerah untuk menerjemahkan pedoman nasional ke dalam SOP yang sesuai dengan kebutuhan lokal menjadi faktor pembeda dalam efektivitas pelaksanaan (Kementerian Kominfo, 2023).

Dalam praktiknya, kemampuan digital aparat sipil negara (ASN) sering menjadi penentu apakah arsitektur SPBE yang telah dirancang benar-benar bisa berjalan

efektif. Studi literasi digital aparaturnya menunjukkan bahwa kompetensi ASN bervariasi antar daerah dan antarunit. Unit yang sering berhadapan langsung dengan masyarakat umumnya lebih terampil dalam menggunakan aplikasi dan berkomunikasi secara digital, sementara unit back-office cenderung lebih unggul dalam pengolahan data. Namun, keduanya tetap memerlukan penguatan dalam aspek etika digital dan keamanan informasi (Wulandari et al., 2022). Penelitian pada unit layanan administratif juga menegaskan bahwa tingkat literasi digital ASN berpengaruh langsung terhadap kelancaran layanan berbasis aplikasi, terutama dalam hal kecepatan dan ketepatan alur pelayanan (Gumanti & Uluputty, 2023). Temuan-temuan ini menekankan bahwa *smart governance* bukan hanya soal teknologi, tetapi juga tentang perilaku kerja dan kemampuan manusia yang mendukungnya (Lubis et al., 2024).

Selain kompetensi individu, keberhasilan *smart governance* sangat bergantung pada pengelolaan data yang baik. Kualitas data tidak hanya soal kelengkapan dan akurasi, tetapi juga mencakup aspek seperti hak akses, jejak audit, keamanan, serta kebijakan retensi data. Tanpa tata kelola data yang matang, potensi analisis data untuk pengambilan keputusan akan terbatas dan risiko kebocoran informasi meningkat. Ini tidak hanya mengancam keamanan, tetapi juga bisa menurunkan kepercayaan publik serta menghambat partisipasi masyarakat dalam proses kebijakan (Kementerian Kominfo, 2023). Oleh karena itu, kualitas data perlu dipandang sebagai hasil menengah yang penting yang menjembatani antara investasi teknologi dengan dampak layanan yang dirasakan warga.

Di sisi lain, kualitas kepemimpinan juga memainkan peran penting dalam mendorong transformasi digital di sektor publik. Meskipun kepemimpinan tidak secara eksplisit disebut dalam definisi *smart governance*, banyak studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang visioner, memberi teladan, mendorong pembelajaran, dan menyediakan coaching individu berkorelasi kuat dengan keberhasilan pelaksanaan program digitalisasi (Yusuf et al., 2023). Di lingkungan kerja layanan publik, kepemimpinan semacam ini biasanya mendorong inovasi, memperkuat kerja tim, dan meningkatkan disiplin dalam pelaksanaan prosedur semua hal yang sangat penting untuk mendukung integrasi layanan dan perbaikan berkelanjutan (Wahab et al., 2024).

Lebih lanjut, ukuran kinerja dalam *smart governance* juga mulai bergeser. Tidak cukup lagi hanya melihat berapa banyak layanan yang diberikan atau seberapa cepat proses berjalan. Fokus baru adalah pada kualitas layanan yang akurat, aman, transparan, dan adaptif. Ini berarti bahwa indikator kinerja ASN juga perlu diperluas tidak hanya mencakup jumlah atau waktu, tetapi juga orientasi layanan, kualitas pengelolaan data, dan kepatuhan terhadap standar keamanan informasi (Kusumastuti, 2022). Dengan pendekatan ini, keberhasilan SPBE dan *smart governance* bisa benar-benar diukur dari seberapa besar perubahan proses berdampak langsung pada peningkatan pengalaman masyarakat dan akuntabilitas organisasi (AlAwadhi & Scholl, 2016).

Tinjauan literatur tentang *smart governance* di Indonesia juga menekankan pentingnya penguatan kapabilitas organisasi dalam membangun budaya belajar yang berkelanjutan. Ini bisa diwujudkan melalui pelatihan berjenjang, pembentukan helpdesk internal, serta evaluasi berkala terhadap kualitas layanan digital. Tujuannya adalah agar literasi digital tidak tumbuh secara sporadis, tapi menjadi standar dalam budaya kerja ASN (Wulandari et al., 2022). Pendekatan ini semakin relevan bagi pemerintah daerah yang memiliki keterbatasan sumber daya. Fokus pada integrasi layanan inti, pengelolaan data prioritas, dan pembinaan perilaku kerja memberikan dampak yang realistis dan berkelanjutan (Lubis et al., 2024).

Dalam kerangka penelitian ini, *smart governance* dan SPBE diposisikan sebagai konteks institusional yang menjelaskan mengapa dua variabel utama kepemimpinan transformasional dan literasi digital ASN menjadi sangat krusial. Kepemimpinan memberikan arah dan konsistensi perilaku kerja, sedangkan literasi digital memungkinkan proses layanan bisa dijalankan secara efektif, data dikelola dengan andal, serta komunikasi publik dilakukan secara etis dan aman. Jika keduanya hadir, maka integrasi layanan lebih mudah dicapai, kualitas data membaik, partisipasi warga meningkat, keterbukaan informasi terjaga, dan respons organisasi terhadap kebutuhan masyarakat menjadi lebih cepat dan tepat (Kementerian Kominfo, 2023).

Akhirnya, karena tiap pemerintah daerah memiliki kapasitas dan kondisi awal yang berbeda, maka strategi penerapan *smart governance* juga harus disesuaikan dengan konteks lokal. Strategi yang efektif biasanya diawali dengan pemilihan layanan prioritas, pemetaan kesiapan data dan aplikasi, serta penyusunan ulang pola kerja lintas-unit sesuai dengan struktur OPD yang ada. Pendekatan bertahap dengan target yang jelas misalnya memperbaiki dua atau tiga layanan utama, menetapkan standar kualitas data minimum, dan menghimpun umpan balik masyarakat secara sistematis akan memberi peluang keberhasilan yang lebih besar dan menghasilkan pembelajaran institusional yang bisa diperluas ke sektor lainnya (Tjekyan & Flambonita, 2023). Penelitian ini pun berdiri pada pijakan tersebut: mengkaji sejauh mana kepemimpinan dan literasi digital ASN mampu mendorong kinerja dalam kerangka SPBE, serta menghasilkan rekomendasi yang dapat langsung digunakan oleh pemerintah kota untuk mempercepat praktik *smart governance* secara berkelanjutan (Manggarani & Pati, 2020).

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang fokus pada perubahan nilai, motivasi, dan perilaku kerja bawahan melalui teladan, visi yang menginspirasi, dorongan berpikir kritis, serta perhatian terhadap pengembangan individu. Dalam organisasi publik, gaya ini dinilai efektif karena tidak hanya mendorong pencapaian target jangka pendek, tetapi juga membentuk budaya kerja adaptif sebuah prasyarat penting di tengah transformasi layanan publik yang kini makin terdigitalisasi dan mengandalkan kolaborasi lintas-unit (Manggarani & Pati, 2020). Model kepemimpinan ini lazim dijelaskan melalui empat dimensi utama yang dikenal sebagai 4I yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Bila keempat aspek ini hadir secara konsisten dalam praktik sehari-hari birokrasi, maka dampaknya akan terlihat pada meningkatnya kepercayaan, komitmen, dan kinerja pegawai.

Dimensi pertama, *idealized influence*, terlihat dari sikap teladan pemimpin dalam aspek moral dan profesional. Di tingkat pemerintah daerah, bentuk konkretnya dapat berupa kepatuhan pimpinan terhadap SOP digital, penggunaan data secara

bertanggung jawab, serta pengambilan keputusan berbasis bukti. Ketika pemimpin menunjukkan konsistensi semacam ini, pegawai mendapatkan panutan etis yang memperkuat kepatuhan prosedural karena dorongan intrinsik, bukan sekadar karena tekanan formal (Wahab et al., 2024). Selanjutnya, *inspirational motivation* mencerminkan kemampuan pemimpin mengartikulasikan visi yang memotivasi. Misalnya, visi seperti “layanan satu pintu yang cepat, akurat, dan transparan” memberikan arah yang jelas bagi kerja lintas bidang, membuat pegawai merasa pekerjaannya berkontribusi langsung terhadap tujuan organisasi (Yusuf et al., 2023).

Dimensi ketiga, *intellectual stimulation*, mendorong pegawai untuk mempertanyakan cara kerja lama, mencoba pendekatan baru, dan memanfaatkan teknologi untuk menyederhanakan proses. Dalam konteks SPBE, hal ini sangat relevan karena banyak inovasi teknis seperti penyusunan template data atau integrasi alur persetujuan muncul dari ruang eksperimen yang dibuka oleh pemimpin (Ramadhandhy & Maryati, 2023). Terakhir, *individualized consideration* berkaitan dengan bimbingan personal dan dukungan pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing pegawai. Di organisasi dengan tingkat literasi digital yang beragam, perhatian individu ini berperan besar dalam menutup kesenjangan keterampilan dan mempercepat proses adaptasi (Kusumastuti, 2022).

Relevansi kepemimpinan transformasional semakin kuat dalam konteks *smart governance*, yang menuntut tata kelola yang kolaboratif, terbuka, akuntabel, dan berbasis data. Transformasi digital tidak cukup hanya dibangun dengan infrastruktur teknologi; ia memerlukan pemimpin yang mampu menjembatani struktur, proses, dan perilaku kerja agar pemanfaatan teknologi benar-benar menghasilkan nilai layanan publik (Lubis et al., 2024). Dalam praktiknya, hambatan implementasi sering kali bukan pada aplikasi atau sistem yang kurang, tetapi karena lemahnya koordinasi lintas bidang, ketidakjelasan tujuan, dan minimnya budaya belajar bersama semua area yang dapat disentuh langsung oleh praktik 4I. Ketika pemimpin secara aktif menggunakan sistem, menegaskan pentingnya kualitas data, dan memberikan umpan balik yang membangun, budaya kerja digital menjadi lebih mudah diwujudkan (Kementerian Kominfo, 2023).

Kepemimpinan transformasional juga berkontribusi penting terhadap peningkatan literasi digital ASN. Di banyak daerah, terdapat ketimpangan kompetensi digital antara unit front-office dan back-office. Pemimpin yang mampu menggabungkan visi pelayanan digital dengan strategi pembelajaran seperti klinik aplikasi, sistem mentoring, atau forum berbagi pengalaman dapat menjembatani kesenjangan ini dan menyamakan standar layanan antarunit (Wulandari et al., 2022). Selain itu, ketika pegawai merasa aman untuk menyampaikan ide dan mencoba pendekatan baru, mereka terdorong menyusun perbaikan seperti menyederhanakan alur persetujuan atau membuat panduan praktis penggunaan sistem (Gumanti & Uluputty, 2023).

Dari sisi pengukuran, penelitian ini menurunkan indikator operasional dari setiap dimensi 4I, dengan konteks layanan publik digital. Untuk *idealized influence*, indikatornya antara lain: integritas, kepatuhan pada SOP digital, dan keterbukaan informasi. Untuk *inspirational motivation*, indikator meliputi kejelasan visi, penetapan target layanan yang bermakna, dan komunikasi yang menggugah semangat. Pada *intellectual stimulation*, indikator mencakup dorongan berinovasi, penggunaan data, dan ruang bereksperimen. Sedangkan pada *individualized consideration*, indikatornya meliputi coaching, dukungan belajar, dan umpan balik personal yang konstruktif. Indikator-indikator ini dirancang untuk sensitif menangkap praktik nyata yang dilakukan pemimpin lintas OPD, sekaligus relevan untuk menjelaskan variasi kinerja ASN dalam lingkungan kerja digital.

Secara mekanistik, keempat dimensi ini berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja. Keteladanan pemimpin mengokohkan norma kerja dan mengurangi ambiguitas; visi yang menginspirasi menyatukan arah organisasi dan energi pegawai; stimulasi intelektual memacu efisiensi dan inovasi; dan perhatian personal mempercepat peningkatan kompetensi. Dalam konteks layanan berbasis aplikasi, semua itu tercermin pada meningkatnya ketepatan waktu, akurasi data, dan kepuasan pengguna layanan (AlAwadhi & Scholl, 2016). Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional bukan sekadar gaya yang “baik untuk budaya”, tetapi juga terbukti berdampak langsung pada hasil kerja yang terukur.

Di tingkat organisasi, pemimpin transformasional berperan sebagai pengorkestra strategi perubahan. Mereka menyatukan arah kebijakan, proses, dan teknologi sambil menjamin adanya sumber daya yang cukup di titik-titik kritis. Ketika pemimpin menegaskan pentingnya integrasi sistem dan kualitas data, menetapkan jalur koordinasi antarunit, dan membuka kanal umpan balik warga, birokrasi daerah lebih siap memenuhi karakter *smart governance*: kolaboratif, transparan, akuntabel, dan responsif (Nastjuk et al., 2022). Praktik 4I berfungsi sebagai perekat yang mengurangi gesekan antarunit dan mendorong komitmen bersama terhadap perbaikan layanan (Flambonita, 2023).

Namun, efektivitas kepemimpinan transformasional tetap bergantung pada konteks. Di lingkungan yang minim sumber daya, pemimpin yang cerdas akan memulai dari sasaran prioritas, menyusun indikator kinerja yang realistis, dan membangun rutinitas perbaikan yang bisa dijalankan. Ketika resistensi muncul karena perubahan dianggap menambah beban, pendekatan *individualized consideration* menjadi kunci: pemimpin menyelaraskan kebijakan dengan kebutuhan nyata pegawai, memberikan pelatihan yang relevan, dan mengapresiasi kemajuan kecil untuk menjaga motivasi (Lubis et al., 2024; Kementerian Kominfo, 2023).

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel utama yang memengaruhi kinerja ASN baik secara langsung melalui perubahan perilaku kerja, maupun secara tidak langsung melalui percepatan adopsi sistem digital dan peningkatan literasi pegawai. Dengan pendekatan yang mengintegrasikan indikator 4I dan dikontekstualisasikan dalam ekosistem SPBE, penelitian ini diharapkan mampu mengungkap bagaimana variasi praktik kepemimpinan menjelaskan perbedaan kinerja pelayanan digital lintas OPD (Wulandari et al., 2022). Temuan ini konsisten dengan studi sebelumnya yang mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kualitas layanan, koordinasi tim, dan inovasi di sektor publik (Gumanti & Uluputty, 2023). Pada akhirnya, kepemimpinan yang mampu memberikan teladan, membangun visi bersama, mendorong pemikiran kritis, dan membina individu akan membuka jalan bagi birokrasi daerah untuk mencapai pelayanan publik yang cepat, akurat, transparan, dan akuntabel ciri utama dari *smart governance* yang ingin diwujudkan (Lubis et al., 2024).

2.3 Literasi Digital ASN

Dalam penelitian ini, literasi digital aparatur sipil negara (ASN) dipahami sebagai kemampuan terintegrasi untuk mengakses, mengevaluasi, memproduksi, dan mengamankan informasi digital guna menjalankan tugas pelayanan publik secara efisien dan akuntabel. Literasi digital bukan lagi sekadar kemampuan mengoperasikan aplikasi, melainkan seperangkat kompetensi kognitif, teknis, dan etik yang memastikan proses layanan berjalan cepat, akurat, aman, dan sesuai dengan prinsip tata kelola digital. Empat ranah utama yaitu kecakapan, etika, budaya, dan keamanan menjadi fondasi literasi yang harus dimiliki oleh ASN agar interaksi digital pemerintah tidak hanya produktif, tetapi juga melindungi data pribadi warga dan dokumen kedinasan (Kementerian Kominfo, 2023).

Untuk mengukur literasi digital secara operasional, penelitian ini menggunakan lima dimensi utama yang relevan dengan kebutuhan kerja di lingkungan pemerintah daerah. Dimensi pertama adalah akses dan navigasi aplikasi kerja, yaitu kemampuan ASN untuk masuk ke sistem, memahami menu dan fitur, serta menyelesaikan alur layanan secara end-to-end sesuai SOP. Dimensi kedua adalah pengelolaan data, yang mencakup input, verifikasi, kebersihan data, analisis dasar, dan penyajian informasi untuk mendukung pengambilan keputusan. Ketiga, komunikasi digital, yaitu kemampuan menyampaikan informasi secara sopan, jelas, inklusif, dan terdokumentasi melalui kanal resmi seperti email kedinasan atau aplikasi layanan internal. Keempat, keamanan dan etika, yang melibatkan manajemen kredensial, klasifikasi dokumen, serta kepatuhan pada kebijakan perlindungan data untuk menjaga kepercayaan publik. Terakhir, pemecahan masalah digital, yaitu kemampuan mengenali error, mengikuti panduan troubleshooting, dan melakukan eskalasi masalah dengan tepat waktu (Lubis et al., 2024).

Literasi digital ini berperan penting dalam implementasi *smart governance*, terutama karena pergeseran dari *e-government* ke *smart governance* menuntut keterpaduan proses, kualitas data, dan kolaborasi lintas unit yang berbasis bukti. Dalam praktiknya, keterampilan ASN untuk mengoperasikan sistem, memahami data, serta berkomunikasi digital menentukan apakah prinsip keterbukaan,

partisipasi, dan responsivitas benar-benar hadir dalam layanan publik (Nastjuk et al., 2022). Di level mikro, semua itu berujung pada kecakapan harian pegawai mengisi data secara benar, menjaga akurasi, mengelola antrean digital, dan merespons aduan warga dengan cepat.

Khusus di konteks Kota Metro, tantangan literasi digital mencerminkan kondisi yang beragam antar unit kerja. OPD dengan beban layanan tinggi cenderung lebih mahir dalam aspek navigasi aplikasi dan komunikasi, sementara unit back-office lebih kuat dalam pengolahan data, namun seringkali butuh penguatan dalam etika digital dan komunikasi lintas bidang. Oleh karena itu, pelatihan yang ditawarkan perlu modular dan kontekstual disesuaikan dengan kebutuhan tugas masing-masing, misalnya pelatihan “navigasi aplikasi layanan perizinan”, “pengelolaan data kependudukan yang bersih”, atau “etika komunikasi digital di helpdesk” (Wulandari et al., 2022).

Penting juga dicatat bahwa peningkatan literasi digital tidak hanya lahir dari pelatihan formal, tetapi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Ketika pemimpin memberi contoh penggunaan sistem, menyampaikan visi digitalisasi yang jelas, serta memberi ruang aman untuk belajar dan mencoba, pegawai cenderung lebih cepat mengadopsi pola kerja baru. Budaya kerja yang mendukung eksperimen dan berbagi praktik baik juga mempercepat internalisasi standar literasi digital (Wahab et al., 2024).

Dari sisi pengukuran, instrumen literasi digital dalam penelitian ini menggunakan pendekatan skala Likert 1-5 dengan butir pertanyaan yang bersifat task-based, atau berbasis pada tugas nyata pegawai. Contohnya: untuk dimensi pengelolaan data, butir pengukuran mencakup kemampuan memverifikasi data, menjaga konsistensi antar tabel, dan menangani data duplikat. Sementara untuk keamanan digital, indikatornya mencakup kebiasaan mengganti kata sandi, penggunaan kanal resmi saat berbagi dokumen, dan kemampuan membedakan dokumen publik dan terbatas (Maryati, 2023).

Lebih luas, literasi digital ASN tidak bisa dilepaskan dari tata kelola data (*data governance*). Kebijakan terkait hak akses, penyimpanan data, dan pelacakan aktivitas (audit trail) membutuhkan ASN yang paham tentang konsekuensi dari

setiap tindakan di sistem. Tanpa pemahaman ini, kebijakan sering dilanggar baik karena ketidaktahuan, atau kebiasaan berbagi akses login yang pada akhirnya bisa menimbulkan kebocoran data dan mengganggu kualitas layanan (Kementerian Kominfo, 2023).

Dalam kerangka SPBE Kota Metro, literasi digital mendorong kinerja dari dua sisi: efisiensi proses dan kualitas keluaran. Navigasi yang baik dan kemampuan menyelesaikan masalah teknis mempercepat layanan dan mengurangi downtime, sedangkan pengelolaan data yang akurat menghasilkan informasi yang bisa diandalkan untuk pengambilan keputusan. Ini semua tercermin dalam indikator kinerja ASN seperti kuantitas output, ketepatan waktu, keakuratan, serta kepuasan pengguna layanan (Kusumastuti, 2022).

Agar penguatan literasi ini berkelanjutan, model pelatihan yang efektif biasanya mencakup tiga komponen: pemetaan awal kompetensi per OPD, pelatihan modular dari dasar ke tingkat lanjut, dan coaching on-the-job melalui sistem pendampingan internal atau helpdesk yang aktif. Selain itu, penghargaan non-finansial seperti pengakuan atas kebersihan data, unit tercepat dalam menangani aduan, atau publikasi praktik baik dapat memperkuat adopsi perilaku digital positif (Gumanti & Uluputty, 2023). Penyusunan SOP mikro dan checklist mutu data juga dapat membantu mengurangi variasi antartugas dan menjaga konsistensi layanan (Tjekyan & Flambonita, 2023).

Terakhir, literasi digital tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga memuat dimensi etika dan sosial. Komunikasi digital yang dilakukan ASN merupakan wajah pemerintah di mata masyarakat. Oleh karena itu, kesantunan, inklusivitas, dan kecepatan respons bukanlah sekadar gaya, melainkan bagian dari profesionalisme. Semakin tinggi literasi komunikasi digital ASN, semakin mudah membangun kepercayaan publik dan mengelola umpan balik warga sebagai bahan perbaikan layanan (AlAwadhi & Scholl, 2016).

Ke depan, ketika sistem makin terintegrasi dan penggunaan analitik makin meluas, ASN perlu memperluas cakupannya ke data literacy (memahami indikator, membaca dashboard) dan risk literacy (memahami risiko keamanan dan privasi). Dengan menempatkan literasi digital sebagai kompetensi inti yang diukur,

dikembangkan, dan dievaluasi secara berkelanjutan pemerintah kota memiliki alat perubahan yang konkret untuk mendorong praktik *smart governance* yang nyata: lebih terintegrasi, responsif, dan berbasis data (Nastjuk et al., 2022).

2.4 Kinerja ASN

Dalam penelitian ini, kinerja aparatur sipil negara (ASN) dipahami sebagai hasil kerja individu yang tidak hanya memenuhi target, tetapi juga sesuai dengan standar pelayanan publik yang telah ditetapkan. Kinerja bukan sekadar berapa banyak pekerjaan diselesaikan, melainkan juga bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan dengan mutu yang baik, tepat waktu, adaptif terhadap perubahan, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Pemahaman ini menempatkan kinerja sebagai hasil dari pertemuan antara desain tata kelola digital (*smart governance* dan SPBE), kapasitas organisasi, serta perilaku kerja harian ASN dalam memberikan pelayanan (AlAwadhi & Scholl, 2016).

Untuk mengoperasionalkan konsep ini, penelitian ini membagi kinerja ASN ke dalam lima dimensi utama yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, inovasi & inisiatif, serta orientasi pelayanan masyarakat. Kelima dimensi ini menggambarkan keseimbangan antara hasil kerja yang terukur dan perilaku kerja yang menopang layanan publik modern yang kolaboratif, transparan, akuntabel, responsif, dan berbasis data. Dimensi kuantitas mengukur volume pekerjaan yang selesai, seperti jumlah tiket layanan atau aduan yang ditangani. Namun, penting untuk memastikan bahwa kuantitas tidak diperoleh dengan mengorbankan mutu atau keamanan data (Nastjuk et al., 2022). Selain itu, dalam ekosistem layanan yang makin terintegrasi, kontribusi terhadap rantai layanan lintas-OPD juga perlu diperhitungkan.

Dimensi kualitas merujuk pada ketelitian, kesesuaian dengan prosedur, dan akurasi data yang dihasilkan. Dalam sistem SPBE, kualitas sangat dipengaruhi oleh kedisiplinan dalam pengisian formulir digital, konsistensi data antar tabel, dan kepatuhan terhadap klasifikasi dokumen. Kualitas yang buruk tidak hanya mengganggu akuntabilitas, tetapi juga mengaburkan gambaran dalam dashboard manajerial dan menyulitkan pengambilan keputusan (Kementerian Kominfo,

2023). Selanjutnya, ketepatan waktu menilai kecepatan pelayanan berdasarkan standar yang ditetapkan. Indikatornya bisa berupa rata-rata waktu penyelesaian atau persentase layanan yang selesai sesuai SLA. Ini sering kali berkaitan langsung dengan kelancaran sistem, kemampuan navigasi aplikasi, dan kesederhanaan alur kerja (Flambonita, 2023).

Dimensi inovasi dan inisiatif mencerminkan sikap proaktif ASN dalam menyederhanakan proses, mengadopsi teknologi, dan menciptakan solusi baru seperti membuat template, menyusun SOP mikro, atau menggunakan fitur aplikasi yang sebelumnya belum dimaksimalkan. Di lingkungan smart governance, inovasi kecil semacam ini bisa berdampak besar pada kecepatan dan mutu layanan (Lubis et al., 2024). Terakhir, orientasi pelayanan masyarakat menilai kualitas interaksi ASN dengan pengguna layanan dari kejelasan informasi, etika komunikasi, hingga keandalan dalam menindaklanjuti aduan. Dalam era digital, kemampuan ini juga mencakup penggunaan kanal resmi, dokumentasi komunikasi, dan sensitivitas terhadap bahasa yang inklusif (Wulandari et al., 2022).

Kelima dimensi ini saling terkait erat. Kuantitas tidak bisa dipertahankan tanpa kualitas yang baik; ketepatan waktu sulit tercapai tanpa navigasi sistem yang lancar; dan semua dimensi akan terbantu dengan adanya inovasi yang menyederhanakan proses. Orientasi pelayanan menjadi penutup penting yang memastikan semua hasil kerja benar-benar dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Di titik inilah, kepemimpinan transformasional memainkan peran penting memotivasi ASN melalui teladan, visi layanan digital, dorongan pembelajaran, dan pembinaan personal yang terbukti mampu mendorong peningkatan hampir di semua aspek kinerja (Yusuf et al., 2023).

Di sisi lain, literasi digital ASN merupakan prasyarat agar kinerja ini bisa dijalankan dengan baik. Tanpa kemampuan menggunakan aplikasi, mengelola data dengan cermat, berkomunikasi secara digital, dan menyelesaikan kendala teknis, target kuantitas dan SLA akan sulit tercapai. Begitu pula, tanpa pemahaman tentang keamanan informasi, kualitas hasil kerja akan mudah terganggu. Oleh karena itu, pengembangan kinerja harus selalu diiringi pelatihan digital dan pendampingan

langsung di tempat kerja agar perilaku digital ASN menjadi bagian dari kebiasaan, bukan sekadar instruksi sesaat (Gumanti & Uluputty, 2023).

Dalam konteks pemda, kinerja ASN juga harus dibaca dalam kerangka kerja lintas-unit. Pelayanan publik hampir selalu melewati berbagai meja dan aplikasi. Oleh karena itu, pengukuran kinerja tidak cukup hanya menyoroti hasil individu, tetapi juga kontribusi terhadap integrasi misalnya partisipasi dalam forum koordinasi data, kedisiplinan unggah dokumen, atau respons terhadap tiket lintas-OPD (Maryati, 2023). Pengukuran yang ideal memadukan indikator konvensional (kuantitas, kualitas, ketepatan waktu) dengan nilai-nilai layanan seperti inovasi dan orientasi publik, serta dirumuskan dalam bahasa tugas yang konkret agar mudah dipahami ASN dari berbagai latar belakang (Kusumastuti, 2022).

Hubungan antara kinerja ASN dan keberhasilan *smart governance* bersifat dua arah. Kinerja individu yang baik misalnya dalam menjaga kebersihan data atau merespons cepat meningkatkan kualitas layanan digital secara keseluruhan. Sebaliknya, infrastruktur SPBE yang tertata rapi justru memudahkan ASN mencapai target kerja. Ketika sistem interoperable, SOP jelas, dan dukungan teknis tersedia, ASN bisa fokus pada pelayanan, inisiatif, dan kolaborasi tanpa dibebani repetisi administratif yang tidak perlu (Flambonita, 2023).

Temuan dari berbagai instansi menunjukkan bahwa unit kerja yang berhasil meningkatkan kinerjanya biasanya memiliki pemimpin yang konsisten, budaya kerja berbasis umpan balik, serta koordinasi lintas unit yang tertata. Pengakuan terhadap prestasi seperti unit dengan waktu respons tercepat atau data paling bersih juga memperkuat perilaku kinerja yang positif (Wahab et al., 2024). Namun, pengukuran kinerja juga harus terus disesuaikan dengan dinamika pelayanan publik. Ketika pemda mulai memanfaatkan dashboard digital, indikator seperti error rate atau latency upload bisa masuk ke pengukuran kinerja. Ketika kanal partisipasi warga menguat, kualitas respons menjadi indikator penting yang tak bisa diabaikan.

Dengan demikian, dalam kerangka penelitian ini, kinerja ASN dimaknai secara menyeluruh yaitu kuantitas yang memadai, kualitas yang akurat dan aman, ketepatan waktu yang konsisten, inisiatif yang menyederhanakan proses, dan

orientasi layanan yang memperkuat kepercayaan publik. Semua itu baru dapat dicapai ketika ada kepemimpinan yang menggerakkan, literasi digital yang mendukung eksekusi, dan sistem SPBE yang menyediakan infrastruktur proses dan data yang terpadu (Wulandari et al., 2022). Indikator-indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan mampu menggambarkan variasi lintas-OPD secara objektif dan memberikan dasar yang kuat bagi penguatan layanan publik di Kota Metro (Manggarani & Pati, 2020).

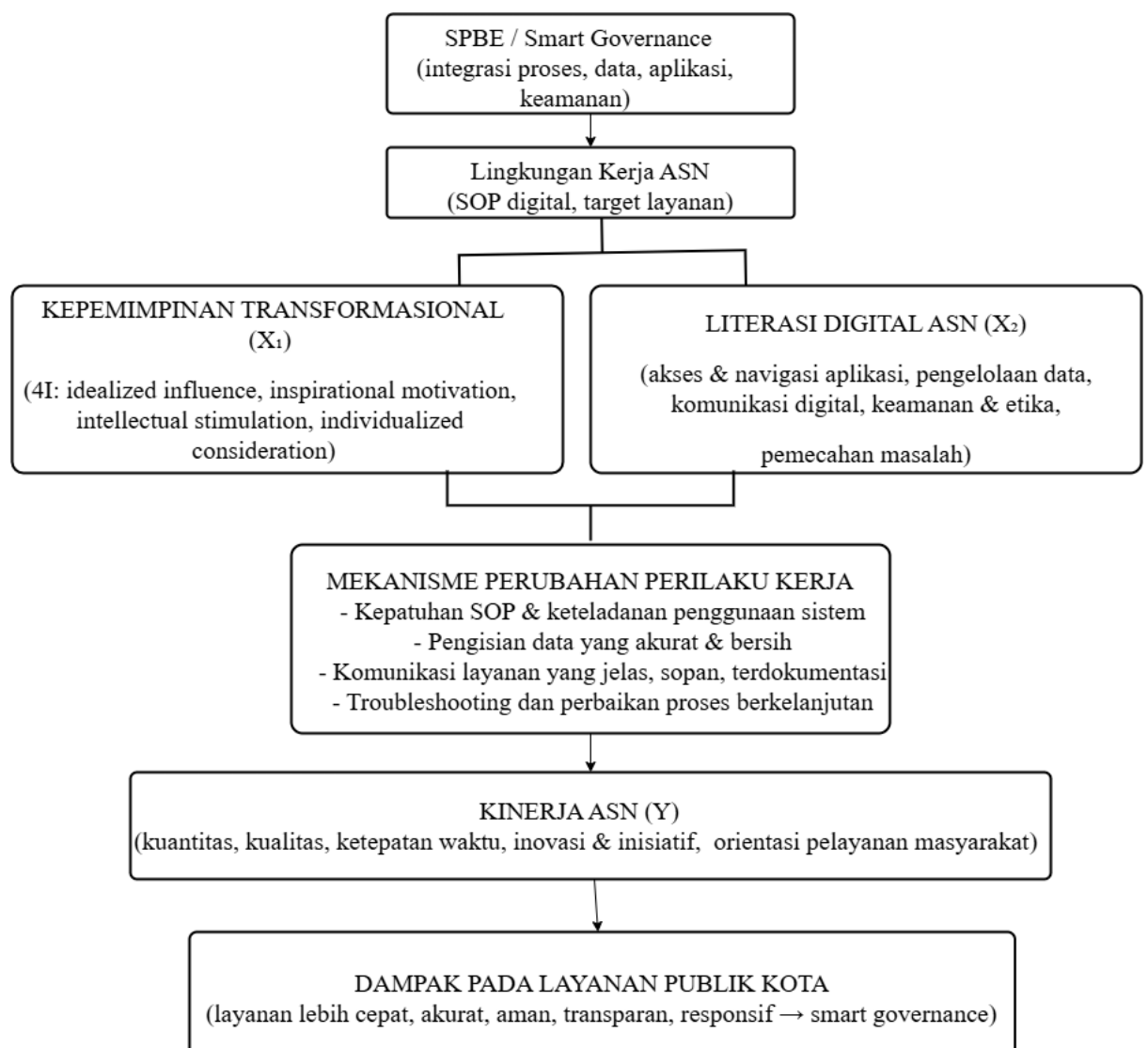
2.5 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Priyanti, D. N. (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Motivasi, dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai di Itjen Kemenag RI	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; dimensi 4I (teladan, visi, stimulasi intelektual, pembinaan) mendorong peningkatan kuantitas,	Sama-sama meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ($X_1 \rightarrow Y$).	Konteks instansi pusat, bukan pemda; tidak menguji literasi digital; tidak berada dalam kerangka SPBE daerah.

			kualitas, dan ketepatan waktu kerja.		
2	Wulandari, I., Priatna, R., & Andikaputra, F. A. (2022)	Sumedang Regency ASN Digital Literacy (ASN Digital Literacy Improvement Strategy Sumedang Regency)	Literasi digital ASN bervariasi; butuh penguatan pada akses & navigasi aplikasi, pengelolaan data, komunikasi digital, dan keamanan agar layanan digital lebih lancar.	Relevan sebagai dasar indikator literasi digital (X ₂) yang berhubungan dengan mutu layanan.	Tidak mengukur kinerja (Y) secara langsung dan tidak menguji model pengaruh ; lokasi di kabupaten lain.
3	Tjekyan, I. R., & Flambonita, S. (2023)	Implementasi SPBE pada Pemerintah Daerah (artikel di Lex Lata)	Keberhasilan SPBE menuntut integrasi proses, tata kelola data, keamanan informasi, dan kepatuhan SOP lintas-OPD; tantangan: silo		

			data, interoperabilit as, dan kesiapan SDM.		
--	--	--	---	--	--

2.7 Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis & Desain

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain survei lintas-seksional untuk menguji bagaimana Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Literasi Digital (X_2) memengaruhi Kinerja ASN (Y) di lingkungan perangkat daerah Pemerintah Kota Metro. Fokus analisis diletakkan pada individu ASN sebagai unit analisis utama. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 1-5 yang dikembangkan berdasarkan indikator-indikator operasional masing-masing variabel, sehingga mencerminkan praktik nyata dalam keseharian kerja. Untuk menjawab pertanyaan penelitian, digunakan teknik analisis regresi linear berganda. Analisis ini memungkinkan peneliti melihat pengaruh masing-masing variabel secara parsial dan simultan terhadap kinerja, sekaligus mengidentifikasi faktor mana yang lebih dominan dalam mendorong capaian kerja ASN. Dengan pendekatan ini, penelitian tidak hanya menjelaskan hubungan antarvariabel, tetapi juga memberikan dasar empiris bagi perumusan strategi peningkatan kinerja berbasis kepemimpinan dan penguatan kapasitas digital.

3.2 Lokasi & Waktu

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Metro, Provinsi Lampung. Pengumpulan data dijadwalkan berlangsung pada bulan November hingga Desember 2025, dengan alur kerja yang dirancang secara sistematis namun tetap fleksibel mengikuti dinamika agenda dinas masing-masing OPD. Proses diawali pada akhir Oktober 2025 dengan tahap

persiapan dan perizinan, termasuk pengurusan persetujuan dari pimpinan daerah serta koordinasi teknis dengan contact person OPD terkait. Selanjutnya, pada awal November 2025, dilakukan uji coba instrumen kepada sampel kecil untuk memastikan kejelasan setiap butir pertanyaan serta mengestimasi waktu pengisian kuesioner. Survei utama akan dilaksanakan dari pertengahan November hingga akhir Desember 2025, melalui distribusi kuesioner ke masing-masing OPD sesuai jadwal yang disepakati bersama. Setelah data terkumpul, tahap entri dan pembersihan data akan dilakukan pada akhir Desember 2025, sebelum masuk ke proses analisis. Penjadwalan antar-OPD bersifat adaptif, memungkinkan penyesuaian tanpa mengubah rentang waktu keseluruhan pelaksanaan penelitian.

3.3 Populasi & Sampel

Penelitian ini menyoroti seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri dari PNS dan PPPK aktif di lingkungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Metro sebagai populasi utamanya. Adapun kriteria inklusi yang digunakan mencakup ASN yang telah bekerja minimal enam bulan di OPD tempatnya bertugas saat pelaksanaan survei, serta bersedia menjadi responden. Pegawai yang sedang menjalani cuti panjang, tugas belajar penuh waktu, atau berstatus non-ASN, seperti tenaga honorer atau outsourcing, tidak termasuk dalam cakupan populasi.

Untuk membangun kerangka sampel, peneliti menggunakan daftar nama ASN per OPD yang diperoleh secara resmi dari BKPSDM atau unit kepegawaian masing-masing OPD. Daftar tersebut tidak hanya mencantumkan jumlah pegawai, tetapi juga unit/bidang kerja serta kontak penghubung yang akan memfasilitasi distribusi kuesioner di lapangan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proportionate stratified random sampling dengan OPD sebagai strata. Langkah-langkah yang ditempuh meliputi: pertama, menetapkan jumlah populasi total (N) dan distribusinya per OPD berdasarkan data terakhir dari BKPSDM; kedua, menentukan ukuran sampel total dengan pendekatan statistik umum misalnya dengan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5 persen dan tingkat kepercayaan 95 persen. Pendekatan dan

parameter yang digunakan dijelaskan secara eksplisit, sementara rumus disediakan di bagian lampiran. Ketiga, kuota sampel dialokasikan secara proporsional sesuai dengan jumlah ASN di tiap OPD. Keempat, responden pada masing-masing OPD dipilih secara acak sederhana, hingga kuota terpenuhi. Untuk mengantisipasi potensi non-respons, cadangan responden sebesar 10–15 persen turut disiapkan per OPD (oversampling).

Sebagai gambaran, jika populasi ASN di Pemerintah Kota Metro berkisar di angka 1.200 orang, maka dengan asumsi tingkat kesalahan 5 persen, kebutuhan sampel minimal adalah sekitar 300 responden. Setelah ditambah cadangan 15 persen, target pengumpulan menjadi sekitar 345 kuesioner sah. Angka final akan ditampilkan dalam bentuk rekap tabel yang mencakup total populasi, kuota per OPD, dan jumlah kuesioner yang valid terkumpul. Perincian hitungan teknis tersedia lengkap di Lampiran Perhitungan Sampel.

Proses penarikan sampel memperhatikan proporsi sebaran ASN antar-OPD, sehingga setiap dinas diwakili secara adil. Setelah kuota per OPD ditetapkan, jumlah tersebut dibulatkan ke bilangan bulat terdekat dan diverifikasi agar totalnya tetap konsisten dengan sampel yang ditentukan. Daftar nama dari masing-masing OPD kemudian diacak untuk menentukan siapa yang menjadi responden utama dan siapa yang menjadi cadangan.

Pengendalian kualitas data dilakukan pada beberapa titik. Uji coba instrumen (pilot test) dilaksanakan lebih awal untuk memastikan kejelasan butir pertanyaan dan kewajaran durasi pengisian. Selama survei berlangsung, monitoring respons dilakukan secara berkala tiap minggu, disertai pengingat pada minggu kedua dan keempat. Kuesioner dengan lebih dari 10 persen item kosong atau pola jawaban yang tidak wajar (misalnya seluruh jawaban identik dalam waktu singkat) akan ditandai untuk diverifikasi. Selain itu, dokumentasi lengkap mengenai jumlah distribusi, jumlah kembali, dan alasan non-respons disimpan per OPD untuk memastikan transparansi proses.

Pada bagian hasil, penelitian akan menyajikan: (1) jumlah populasi ASN per OPD, (2) ukuran sampel yang digunakan, (3) alokasi kuota sampel per OPD, dan (4) tingkat respons aktual. Semua perhitungan teknis dijelaskan rinci dalam lampiran,

agar pembaca dapat menelusuri metode yang digunakan secara terbuka tanpa membebani isi utama dengan formula statistik.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui survei kuesioner yang disebarakan secara daring dan luring kepada ASN di berbagai perangkat daerah Pemerintah Kota Metro. Kuesioner dirancang menggunakan skala Likert 1–5 dan memuat pernyataan yang menggambarkan tiga variabel utama: kepemimpinan transformasional, literasi digital, dan kinerja ASN.

Untuk menjangkau seluruh OPD secara efektif, survei dilakukan dengan dua metode distribusi. Distribusi daring dilakukan melalui tautan formulir digital (seperti Google Form) yang dikirimkan oleh contact person tiap OPD. Sementara itu, pada unit kerja yang memiliki keterbatasan akses internet atau fasilitas komputer, kuesioner dibagikan secara luring dalam bentuk lembar cetak. Pendekatan campuran ini diambil untuk memastikan pemerataan akses partisipasi di seluruh lingkungan pemerintah kota.

Selain data dari kuesioner, peneliti juga mengupayakan pengumpulan dokumen pelengkap yang relevan dengan kinerja ASN, jika tersedia. Dokumen tersebut bisa berupa rekap target-realisasi pekerjaan, catatan waktu penyelesaian layanan, atau bukti keluaran kerja lainnya yang dapat memperkaya dan mendukung temuan kuantitatif.

Sebelum pelaksanaan survei, peneliti melakukan klarifikasi administratif dengan BKPSDM dan bagian kepegawaian OPD untuk memastikan jumlah populasi, sebaran ASN, serta prosedur internal yang perlu diikuti. Langkah ini penting agar proses survei dapat berjalan selaras dengan budaya kerja dan tata kelola instansi.

Untuk menjaga integritas dan etika penelitian, seluruh responden diberi lembar persetujuan partisipasi. Peneliti menekankan bahwa pengisian kuesioner bersifat sukarela, dijamin anonim, dan tidak berdampak pada kedinasan atau penilaian pribadi mereka.

Sebelum distribusi penuh, kuesioner terlebih dahulu melalui uji coba berskala kecil (pilot test) pada sebagian responden. Uji ini bertujuan untuk mengukur kejelasan redaksi butir pertanyaan serta kewajaran waktu pengisian. Berdasarkan hasil uji coba tersebut, dilakukan penyesuaian redaksional guna memastikan bahwa kuesioner mudah dipahami dan nyaman diisi oleh responden dari beragam unit kerja.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis dalam penelitian ini diawali dengan statistik deskriptif untuk memotret karakteristik dasar responden, seperti asal OPD, masa kerja, dan jenjang jabatan. Selain itu, analisis ini juga bertujuan untuk menggambarkan kecenderungan jawaban pada setiap indikator variabel penelitian melalui rata-rata, simpangan baku, distribusi frekuensi, dan rentang skor.

Setelah profil responden dan gambaran data terbentuk, tahap berikutnya adalah pemeriksaan kualitas data. Proses ini mencakup pengecekan kelengkapan isian, deteksi adanya nilai-nilai ekstrem atau tidak wajar, serta penanganan potensi nonrespons. Untuk memastikan setiap variabel terukur secara andal, peneliti melakukan uji validitas (keterwakilan indikator terhadap konstruk) dan uji reliabilitas (konsistensi jawaban), terutama dengan menggunakan ukuran seperti Cronbach's Alpha.

Sebelum masuk ke pengujian utama, dilakukan serangkaian uji asumsi klasik guna memastikan regresi linear dapat diterapkan secara sah. Uji ini mencakup:

1. Normalitas residual untuk menilai apakah selisih prediksi dan hasil aktual terdistribusi normal;
2. Multikolinearitas, yang dilihat dari nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk memastikan tidak ada hubungan terlalu erat antar variabel bebas;
3. Heteroskedastisitas, guna menguji kesamaan sebaran error di berbagai nilai prediktor.

Setelah semua asumsi terpenuhi, analisis utama dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda. Tujuan analisis ini adalah untuk menguji:

1. Pengaruh parsial kepemimpinan transformasional dan literasi digital terhadap kinerja ASN secara terpisah.
2. Pengaruh simultan kedua variabel tersebut terhadap kinerja dalam satu model.

Besarnya pengaruh dan signifikansi masing-masing variabel diuji melalui uji parsial (t-test) dan uji simultan (F-test). Selain itu, koefisien determinasi (R^2 dan R^2 terajustasi) digunakan untuk menilai seberapa besar model dapat menjelaskan variasi dalam kinerja ASN. Ukuran efek (effect size) seperti f-kuadrat juga dilaporkan untuk memperjelas kekuatan kontribusi masing-masing variabel.

Jika diperlukan, model dapat diperluas dengan menambahkan variabel interaksi antara kepemimpinan transformasional dan literasi digital. Langkah ini dilakukan untuk melihat apakah kombinasi keduanya menghasilkan dampak tambahan yang signifikan terhadap kinerja ASN dengan kata lain, untuk menguji adanya efek sinergis.

Sebagai bentuk pemeriksaan ketahanan hasil (robustness check), analisis alternatif dengan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) juga dapat dilakukan. Pendekatan ini dinilai lebih toleran terhadap distribusi non-normal dan cocok digunakan ketika model bersifat reflektif. Hasil dari analisis PLS-SEM disajikan secara ringkas dan dibandingkan dengan hasil regresi utama untuk melihat konsistensi temuan.

3.6 Keterbatasan Penelitian

Sebagaimana penelitian lapangan pada umumnya, studi ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu dipahami untuk menempatkan temuan secara proporsional.

1. Desain lintas-seksional yang digunakan hanya menangkap kondisi pada satu titik waktu. Hal ini berarti hubungan antarvariabel misalnya antara kepemimpinan transformasional, literasi digital, dan kinerja ASN lebih tepat dipahami sebagai asosiasi yang kuat, bukan hubungan sebab-akibat yang final.

Untuk memahami dinamika perubahan atau arah pengaruh yang pasti, diperlukan studi longitudinal di masa mendatang.

2. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner self-report membawa potensi bias persepsi, keinginan untuk menjawab “secara ideal”, atau ketidakkonsistenan penilaian diri. Untuk meminimalkan hal ini, peneliti menekankan anonimitas, menyampaikan instruksi secara netral, dan jika memungkinkan mengkombinasikan data persepsi dengan dokumen atau catatan kinerja yang relevan sebagai bentuk triangulasi.
3. Generalisasi hasil antar-OPD perlu dilakukan dengan hati-hati. Masing-masing unit kerja memiliki karakteristik berbeda mulai dari beban layanan, tingkat digitalisasi, hingga budaya kerja internal yang bisa memengaruhi bagaimana variabel dalam penelitian ini saling berkaitan. Pendekatan sampling proporsional dan pelaporan profil OPD diharapkan membantu pembaca menilai sejauh mana hasil dapat diterapkan di konteks lain.
4. Penelitian ini cukup bergantung pada kesiapan data instansi, terutama dalam hal dokumentasi kinerja. Tidak semua OPD memiliki catatan yang seragam atau terdigitalisasi dengan baik, sehingga integrasi antara data persepsi dan data sekunder mungkin tidak dapat dilakukan secara merata.
5. Potensi nonrespons dan isian tidak lengkap juga menjadi tantangan. Untuk mengantisipasi, peneliti menyiapkan cadangan responden (oversampling), mengatur jadwal pengingat berkala, serta menetapkan kriteria kelayakan isian yang konsisten guna menjaga kualitas data yang dianalisis.

Meskipun memiliki keterbatasan, penelitian ini tetap memberikan nilai praktis dan empiris yang signifikan, terutama dalam menggambarkan bagaimana kepemimpinan transformasional dan literasi digital berkontribusi terhadap kinerja ASN dalam konteks tata kelola berbasis digital (SPBE). Keterbatasan-keterbatasan ini menjadi catatan penting dalam menafsirkan hasil, dan sekaligus membuka ruang untuk penelitian lanjutan yang dapat memperkuat atau melengkapi temuan yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Addarisalam, A., Supriana, A., Budi, B. S., Ardyansyah, R., Riau, U. M., Alamat, I., Komersil, S., Ska, A. (, Tambusai, J. T., Delima, K., Tampan, K., & Pekanbaru, R. (2025). Tantangan dan Peluang Implementasi Smart Governance di Indonesia: Tinjauan Komparatif Literatur untuk Konteks Pekanbaru. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Teknologi Informasi*, 3(3), 114-125.
- Indrayani, E. (2020). E-Government Konsep, Implementasi dan Perkembangannya di Indonesia (Buku Literatur MK E-Government). In *LPP Balai Insan Cendikia* (Issue March).
- Khairudin, Soewito, & Aminah. (2021). Potret Kepercayaan Publik, Good Governance dan E-Government di Indonesia. In *Amerta Media* (Vol. 1).
- Putra, I., Syahrul, L., & Yuliharsi. (2023). The effect of digital literacy and transformational leadership on employee performance mediated by innovative work behavior at the Padang city population and civil registration service. *Enrichment : Journal of Management*, 12(6), 5014-5022.
- Suriyani, E. (2025). *Governansi digital*. Yogyakarta: Deepublish (CV Budi Utama). ISBN 978-634-01-0351-9.
- Risman Togala, A. C. Z. L. P. (2025). 4116-4123.
- Wicaksono, S. R. (2023). *Konsep Dasar E-Government* (Issue December).
- Wulandari, I., Priatna, R., & Andikaputra Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Politeknik STIA LAN Bandung, F. A. (2022). SUMEDANG REGENCY ASN DIGITAL LITERACY (ASN Digital Literacy Improvement Strategy Sumedang Regency). *Jurnal PubBis*, 6(2), 192.