

***DIGITAL LEADERSHIP* DI MASA PANDEMI *COVID-19*
(STUDI PADA MUSRENBANG KOTA BANDAR LAMPUNG)**

Tesis

Oleh

Meika Permata Sari
NPM 2126061001



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

***DIGITAL LEADERSHIP* DI MASA PANDEMI *COVID-19*
(STUDI PADA MUSRENBANG KOTA BANDAR LAMPUNG)**

Oleh

Meika Permata Sari

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI**

Pada

**Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

ABSTRACT

DIGITAL LEADERSHIP DURING THE COVID-19 PANDEMIC (STUDY ON MUSRENBANG BANDAR LAMPUNG CITY)

By

Meika Permata Sari

The use of technology in the current digitalization era, if not utilized as much as possible, there will be no change to the organization or personal than planners and policy implementers. To minimize the worsening condition of the COVID-19 outbreak, the implementation of musrenbang requires coordination in making good decisions in order to achieve the desired goals. This study aims to analyze the application and find out the supporting and weakening factors of Digital Leadership during the COVID-19 Pandemic Study in Musrenbang Bandar Lampung City. This research is qualitative with a case study research type. The results of the study show that Digital Leadership can be applied in the implementation of Musrenbang during the COVID-19 Pandemic, which can be seen in: a) Communication and coordination by the Bandar Lampung City Government as an effort to support digital transformation; b) The efforts of the Bandar Lampung City Government in coaching, coordinating, and involving stakeholders in order to mobilize digital transformation; c) There is an encouragement from the Bandar Lampung City Government in changing the current mindset and work culture to stakeholders, to cultivate the use of digital technology; and d) The initiative of the Bandar Lampung City Government in taking a policy on the use of the SIPD Application in the Implementation of the Bandar Lampung City Musrenbang to realize Data-driven Polici Making. The factors supporting the implementation of Digital Leadership include: a) Involvement of the Bandar Lampung City Government; b) Stakeholder Engagement; c) Community Participation; and d) The occurrence of KLB as a trigger. Furthermore, factors that weaken the application of Digital Leadership include: a) HR capacity; b) Limited Budget; and c) Infrastructure that has not been supported.

Keyword: Digital Leadership, Musrenbang, Regional Development

ABSTRAK

***DIGITAL LEADERSHIP* DI MASA PANDEMI *COVID-19* (STUDI PADA MUSRENBANG KOTA BANDAR LAMPUNG)**

oleh

Meika Permata Sari

Pemanfaatan teknologi pada era digitalisasi saat ini, jika tidak dimanfaatkan dengan semaksimal mungkin maka tidak akan ada perubahan terhadap organisasi maupun pada personal dari pada perencana dan pelaksana kebijakan. Untuk meminimalisir kondisi yang semakin buruk dari wabah *COVID-19*, pelaksanaan musrenbang memerlukan koordinasi dalam pengambilan keputusan yang baik dalam rangka mencapai tujuan yang dikehendaki. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa penerapan dan mengetahui faktor pendukung dan penghambat *Digital Leadership* di Masa Pandemi *COVID-19* Studi pada Musrenbang Kota Bandar Lampung. Penelitian ini kualitatif dengan tipe penelitian studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan *Digital Leadership* dapat diterapkan dalam pelaksanaan Musrenbang di Masa Pandemi *COVID-19*, yang dapat dilihat pada: a) Adanya komunikasi dan koordinasi oleh Pemerintah Kota Bandar Lampung sebagai upaya mendukung transformasi digital; b) Adanya usaha Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam melakukan pembinaan, koordinasi, dan pelibatan para *Stakeholder* dalam rangka melakukan mobilisasi transformasi digital; c) Adanya dorongan Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam merubah pola pikir dan budaya kerja yang ada saat ini kepada para *stakeholder* untuk membudayakan penggunaan teknologi digital; dan d) Adanya inisiatif Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam mengambil kebijakan penggunaan Aplikasi SIPD dalam Pelaksanaan Musrenbang Kota Bandar Lampung guna mewujudkan *Data-driven Polici Making*. Adapun faktor pendukung penerapan *Digital Leadership* antara lain: a) Keterlibatan Pemerintah Kota Bandar Lampung; b) Keterlibatan *Stakeholder*; c) Partisipasi Masyarakat; dan d) Terjadinya KLB sebagai pemicu. Selanjutnya, faktor yang melemahkan penerapan *Digital Leadership* antara lain: a) Kapasitas SDM; b) Terbatasnya Anggaran; dan c) Sarana Prasarana yang belum mendukung.

Kata Kunci: *Digital Leadership*, Musrenbang, Pembangunan Daerah

Judul Tesis : **DIGITAL LEADERSHIP DI MASA
PANDEMI COVID-19 (STUDI PADA
MUSRENBANG KOTA BANDAR
LAMPUNG)**

Nama Mahasiswa : **Meika Permata Sari**

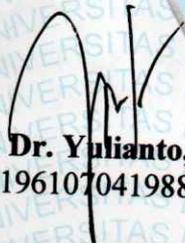
Nomor Pokok Mahasiswa : **2126061001**

Program Studi : **Magister Ilmu Administrasi**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



1. **Komisi Pembimbing**


Prof. Dr. Yulianto, M.S.
NIP. 196107041988031005


Dr. Suripto, S. Sos., M.A.B.
NIP. 196902261999031001

2. **Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Lampung**


Dr. Suripto, S. Sos., M.A.B.
NIP. 196902261999031001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Prof. Dr. Yulianto, M.S.**

Penguji Utama : **Dr. Arif Sugiono, S.Sos., M.Si.**

Sekretaris : **Dr. Suripto, S.Sos., M.A.B.**

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dra. Ida Nurhaida, M. Si.
NIP. 196108071987032001

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T.
NIP. 197104151998031005

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **16 Maret 2023**



Handwritten signatures in blue ink, including a large signature for Prof. Dr. Yulianto, M.S. and another for Dr. Arif Sugiono, S.Sos., M.Si.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Tesis/Laporan akhir ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Magister), baik Universitas Lampung maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarangnya dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh dari karya tulis ini, serta saksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Bandar Lampung, 20 Februari 2023

Yang membuat pernyataan,



Meika Permata Sari

NPM. 2126061001

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Meika Permata Sari, lahir pada tanggal 19 Mei 1997 di Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT). Penulis merupakan putri dari Bapak H. Amrol, S.H. (Almarhum) dan Ibu Hj. Sihainah, sebagai anak keempat dari empat bersaudara.

Penulis memulai pendidikan formal di Taman Kanak-Kanak (TK) Aisyiyah Bustanul Athfal di Musi Banyuasin, Sumatera Selatan pada Tahun 2002-2003. Penulis melanjutkan pendidikan di Sekolah Dasar Negeri (SDN) 2 Palapa Kota Bandar Lampung pada tahun 2004-2009. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 9 Kota Bandar Lampung pada tahun 2009-2012. Setelah itu melanjutkan pendidikan di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 4 Kota Bandar Lampung pada tahun 2012-2015.

Penulis terdaftar menjadi mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik melalui penerimaan mahasiswa jalur SNMPTN pada tahun 2015. Lalu penulis melanjutkan pendidikan pada program Magister Ilmu Administrasi (Publik), Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Perguruan Tin Negeri Universitas Lampung.

PERSEMBAHAN



*Dengan mengucapkan syukur kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayahNya
Kupersembahkan karya ini kepada:*

Kedua Orang Tuaku

*Ayahanda Hi. AMROL S.H (Almarhum) dan Ibunda Hj. SIHAINAH
Yang selalu menjadi penyemangatku, sabarmu, pengorbananmu dan do'amulah yang selalu
diberikan kepadaku untuk mencapai keberhasilanku.*

*Ayukku tersayang Wenli Meriana beserta keluarga, Lestari Agustina beserta keluarga, serta
kakakku tersayang Hengki Cahyadi beserta keluarga yang selalu mendukungku, memberiku
kasih sayang dan segala doa untukku.*

Keluarga Besaraku

Terimakasih atas segala dukungan dan do'a yang selalu menyertaiaku

*Sahabat-sahabat yang selalu memberikan dukungan dan motivasi dalam mencapai
keberhasilanku.*

Para pendidik Pembangun Insan Cendikia Yang Ku-Hormati

*Almamater tercinta
UNIVERSITAS LAMPUNG*

MOTTO

“Maka ingatlah kepada Ku, Aku pun akan ingat kepadamu. Bersyukurlah kepada Ku dan janganlah kamu ingkar kepadaKu”

(Q.S Al-Baqarah: 152)

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri”

(Q.S Ar-Ra'd:11)

*“Jika kita **tidak mudah menyerah**, maka kita sudah dekat sekali dengan kesuksesan. Karena di dunia ini, ada dua orang yang susah sekali dikalahkan :*

1. Orang yang sabar; 2. Orang yang tidak mudah menyerah”

(Tere Liye)

SANWACANA



Puji syukur penulis ucapkan atas segala berkah yang diberikan oleh Allah Yang Maha Esa serta berkat doa dan restu dari orang tua tercinta sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul : “*Digital Leadership* di Masa Pandemi *COVID-19* (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)”, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar *Master of Sains* (M.Si) pada Jurusan Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Lampung. Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi ini karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulusnya kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini antara lain:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afrinai, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Ahmad Saudi Samosir, S.T.,MT. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

4. Bapak Dr. Suropto, S.Sos., M.A.B. selaku Ketua Jurusan Program Pascasarjana Jurusan Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Bapak Prof. Dr. Yulianto, M.S. selaku Dosen Pembimbing Utama. Terima kasih telah banyak meluangkan waktu, bimbingan, motivasi, dukungan, arahan, masukan, nasihat, saran serta memberikan banyak pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini.
6. Bapak Dr. Suropto, S.Sos., M.A.B. selaku Dosen Pembimbing Kedua. Terima kasih telah banyak meluangkan waktu, bimbingan, motivasi, dukungan, arahan, masukan, nasihat, saran dan kritik serta memberikan banyak pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini.
7. Bapak Dr. Arif Sugiono, S.Sos., M.Si. selaku Dosen Penguji pada ujian Tesis ini. Terima kasih telah banyak memberi masukan dan saran agar Tesis ini menjadi lebih baik seperti saat ini.
8. Seluruh dosen dan staff Program Pascasarjana Jurusan Magister Ilmu Administrasi yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
9. Kedua Orang Tuaku Ayahanda H. Amrol, S.H. (Almarhum) dan Hj. Sihainah yang telah menjadi motivator dan inspirator terbesar dalam hidup, terima kasih atas segala do'a, cinta, kasih sayang serta dukungan selama ini. Teruntuk ayahanda yang telah berada di sisi Allah SWT, terima kasih banyak telah membesarkanku dengan penuh pengorbanan, cinta, dan rasa sayang hingga saat ini, aku hanya bisa berdo'a untuk ayah yang telah berada di sisi Allah SWT.

10. Marshal Adhitama Putra, S.A.N. terimakasih telah memberikan semangat serta dukungan selama ini.
11. Teman-teman seperjuangan satu almamater Jurusan MIA angkatan 2021 Terima kasih telah menjadi tempat bertukar pikiran, saling memberi semangat satu sama lain, semoga tali silaturahmi kita selalu tetap terjalin dan terima kasih juga atas kebersamaan selama ini.
12. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya Tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
13. Almamater tercinta Universitas Lampung yang penuh kenangan suka maupun duka.

Akhir kata penulis menyadari sepenuhnya bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapan semoga Tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Semoga Allah SWT berkenan memberikan imbalan pahala yang setimpal dan semoga ilmu yang telah penulis peroleh bermanfaat adanya. Amin YRA.

Bandar Lampung, Februari 2023

Penulis

Meika Permata Sari

DAFTAR ISI

Halaman	Halaman
Daftar Isi.....	i
Daftar Tabel	v
Daftar Gambar.....	vi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	19
C. Tujuan Penelitian	19
D. Manfaat Penelitian.....	20
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	21
A. Tinjauan tentang <i>Digital Leadership</i> dalam Pelaksanaan Musrenbang	21
1. Tinjauan tentang Administrasi Publik	21
a. Pengertian tentang Administrasi Publik.....	21
b. Paradigma Administrasi Publik	22
1) OPA.....	22
2) NPM.....	23
3) NPS	23
2. Tinjauan tentang <i>Governance</i>	25
3. Tinjauan tentang Kepemimpinan.....	26
a. Pengertian tentang Kepemimpinan	26
b. Sifat-Sifat Kepemimpinan	27
c. Syarat-Syarat Kepemimpinan	28
d. Tugas Kepemimpinan	29
e. Tipe-Tipe Kepemimpinan	29
f. Gaya Kepemimpinan	30
g. <i>Digital Leadership</i>	31
1) Pengertian tentang <i>Digital Leadership</i>	31
2) Ciri-Ciri <i>Digital Leadership</i>	32
3) Tujuan <i>Digital Leadership</i>	33
4) Komponen <i>Digital Leadership</i>	34
5) Proses <i>Digital Leadership</i>	36
6) Model <i>Digital Leadership</i>	37
4. Tinjauan tentang <i>Technology Acceptance Model (TAM)</i>	46

5. Tinjauan tentang Musrenbang	47
a. Tinjauan tentang Perencanaan	47
1. Pengertian tentang Perencanaan	47
2. Tujuan Perencanaan	48
b. Tinjauan tentang Musrenbang	49
a. Pengertian tentang Musrenbang	49
b. Tujuan tentang Musrenbang	50
c. Dasar Hukum Musrenbang	50
B. Tinjauan tentang Pendekatan Perencanaan Pembangunan Daerah.....	52
1. Tinjauan tentang Pendekatan Politik	52
a. Pengertian Pendekatan Politik.....	52
b. Fungsi-Fungsi Politik.....	53
2. Tinjauan tentang Pendekatan Teknokratik	53
a. Pengertian Pendekatan Teknokratik.....	53
3. Tinjauan tentang Pendekatan Partisipatif	54
a. Pengertian Pendekatan Partisipatif.....	54
b. Jenis Partisipatif.....	55
4. Tinjauan tentang Pendekatan <i>Top Down</i> dan <i>Bottom Up</i>	56
a. Pengertian Pendekatan <i>Top Down</i> dan <i>Bottom Up</i>	56
5. Penelitian Terdahulu	57
6. Kerangka Berpikir.....	60
BAB III. METODE PENELITIAN	64
A. Tipe Penelitian.....	64
B. Lokasi Penelitian	66
C. Fokus Penelitian	66
D. Penentuan Informan	68
E. Sumber Data	70
F. Teknik Pengumpulan Data.....	72
G. Teknik Analisis Data.....	74
H. Teknik Keabsahan Data	75
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	78
A. Gambaran Umum Kota Bandar Lampung	78
1. Profil Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung. ...	81
2. Visi Misi.....	83
3. Komposisi Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandar Lampung	84
4. Musrenbang Kota Bandar Lampung	86
B. Hasil Penelitian.....	89
1. <i>Digital Leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung	89
a) Komunikasi.....	90
b) Pemerintahan.....	96
c) Budaya.....	101
d) Pengambilan Keputusan	107

2. Faktor-faktor yang mendukung dan melemahkan <i>Digital Leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)	117
A. Faktor yang mendukung	117
1) Keterlibatan Pemerintah dalam penerapan <i>digital leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)	118
2) Keterlibatan <i>Stakeholders</i> dalam penerapan <i>digital leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)	120
3) Keterlibatan Masyarakat dalam menerapkan <i>digital leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)	121
4) Terjadinya Kejadian Luar Biasa dalam menerapkan <i>digitalisasi leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)	123
B. Faktor yang melemahkan	125
1) Kapasitas penyebaran Sumber Daya Manusia yang kompeten belum merata dalam menerapkan <i>digitalisasi leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)	125
2) Terbatasnya anggaran dalam menerapkan <i>digitalisasi leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)	127
3) Sarana dan Prasarana belum mencukupi dalam menerapkan <i>digitalisasi leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)	128
C. Pembahasan	129
1. <i>Digital Leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)	130
a) Komunikasi	130
b) Pemerintahan	133
c) Budaya	148
d) Pengambilan Keputusan	143
2. Faktor-faktor yang mendukung dan melemahkan <i>Digital Leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)	148
A. Faktor yang mendukung	148
1) Keterlibatan Pemerintah dalam penerapan <i>digital leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)	148
2) Keterlibatan <i>Stakeholders</i> dalam penerapan <i>digital leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)	149
3) Keterlibatan Masyarakat dalam penerapan <i>digital leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)	151
4) Terjadinya Kejadian Luar Biasa dalam penerapan <i>digitalisasi leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)	153
B. Faktor yang melemahkan	155
1) Kapasitas penyebaran Sumber Daya Manusia yang kompeten belum merata dalam menerapkan <i>digitalisasi leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)	155

2) Terbatasnya anggaran dalam menerapkan <i>digitalisasi leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung).....	157
3) Sarana dan Prasarana belum mencukupi dalam menerapkan <i>digitalisasi leadership</i> di Masa Pandemi <i>COVID-19</i> (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)	158
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	161
A. Kesimpulan.....	161
B. Saran.....	160
DAFTAR PUSTAKA	162

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah ASN di Bappeda Kota Bandar Lampung	15
2. Sarana dan Prasarana di Bappeda Kota Bandar Lampung.....	16
3. Jumlah Luas Wilayah Kota Bandar Lampung	17
4. Membandingkan perspektif-perspektif publik lama, manajemen publik baru dan layanan publik baru	24
5. Penelitian Terdahulu	58
6. Informan Penelitian.....	69
7. Dokumen-Dokumen Pendukung Penelitian.....	71
8. Jumlah Kecamatan di Kota Bandar Lampung	79
9. Daftar Walikota Kota Bandar Lampung	80
10. Fokus dan arah kebijakan tahunan daerah	88
11. Hasil Usulan Musrenbang Tahun 2020-2022 di kota Bandar Lampung .	116
12. Jumlah Pegawai ASN dilingkungan Kota Bandar Lampung.....	126
13. Kondisi Sarana Prasarana TIK di Kecamatan TBU dan Kelurahan Pengajaran	129

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Area Perubahan	3
2. Hubungan Dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dengan Dokumen Perencanaan Lainnya	5
3. Jadwal Pelaksanaan Musrenbang dalam Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2023 di Kota Bandar Lampung	8
4. Jumlah Penduduk Kota Bandar Lampung dari Tahun 2016-2022	17
5. Model Evolusi Pemerintahan Digital	37
6. Model <i>Digitalisasi Leadership</i>	39
7. Model <i>Digitalisasi Leadership</i> sektor publik	41
8. Kerangka Berpikir	63
9. Peta Wilayah Kota Bandar Lampung	79
10. Struktur Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung	82
11. Komposisi Pegawai Bappeda Kota Bandar Lampung berdasarkan Jenis Kelamin	85
12. Komposisi Pegawai Bappeda Kota Bandar Lampung berdasarkan Tingkat Pendidikan	85
13. Komposisi Pegawai Bappeda Kota Bandar Lampung berdasarkan Pangkat dan Golongan (Orang)	86
14. Tampilan Aplikasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD)	92
15. Dokumentasi Kegiatan Pendampingan dan Sosialisasi Penggunaan Aplikasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD)	93
16. Dokumen Tim Pembinaan Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) Kota Bandar Lampung	99
17. Proses Berjalannya Musrenbang tingkat Kelurahan di Kota Bandar Lampung	100
18. Tahapan Penginputan Aplikasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD)	105
19. Tahapan dalam Penyusunan RKPD di Kota Bandar Lampung	110
20. Alur Perencanaan dan Penganggaran Kota Bandar Lampung	111
21. Tahapan dalam Penyusunan RKPD di Kota Bandar Lampung	112
22. Keterlibatan Pemerintah dalam Penerapan Digitalisasi Musrenbang Kota Bandar Lampung	112
23. Pelaksanaan Musrenbang Kelurahan Pengajaran Tahun 2020-2023	119
24. Edaran Work From Home (WFH) dan Work From Office (WFO) di Kota Bandar Lampung	122
25. Jadwal Pelaksanaan Musrenbang Kecamatan Tahun 2021 di Kota Bandar Lampung	124

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejak pertama kali di deteksi di Kota Wuhan, Hubei, Tiongkok pada tanggal 31 Desember 2019 dan ditetapkan sebagai Pandemi oleh *World Health Organization* (WHO) pada tanggal 11 Maret 2020 yang lalu, *Coronavirus Disease (COVID-19)* telah mendatangkan malapetaka dalam kehidupan yang *modern*, mulai dari sektor ekonomi, sektor sosial, aspek kesehatan, sektor pendidikan, dan aspek pelayanan publik pun tidak terkecuali. Dampaknya mengharuskan setiap kehidupan untuk beradaptasi dengan melakukan interaksi secara daring dan *online*. Fenomena *COVID-19* menjadi titik balik untuk melakukan penataan dan penciptaan kembali (Harris, 2020, p. 322). Rekonstruksi tergantung pada keputusan yang dibuat oleh pemimpin (K. M et al., 2020, p. 385).

Penyebaran *COVID-19* yang sangat mudah, mendorong pemangku kepentingan hingga pemerintah menerapkan mekanisme pembatasan jarak atau populer dengan istilah *social distancing* untuk memutus mata rantai penyebaran. Mekanisme pembatasan jarak atau *social distancing* yang diterapkan secara masif oleh pemerintah pada suatu wilayah atau bahkan negara dilaksanakan dengan berbagai metode, mulai dari *lockdown* secara penuh hingga metode Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) sebagaimana dipilih oleh pemerintah Indonesia, dalam konteks penanggulangan krisis (*crisis management*) maka faktor kepemimpinan (*leadership*) memegang peranan yang sangat krusial. Kepemimpinan pada tingkatan senior dari organisasi publik merupakan kunci utama pada saat sebelum, ketika dan setelah terjadinya krisis. Kualitas pemimpin (*leader*) dapat menentukan durasi, tingkat keparahan maupun konsekuensi akhir dari adanya krisis tersebut.

Indonesia memiliki cita-cita luhur yang tercantum pada Pembukaan Undang Undang Dasar 1945 Alinea ke-4 yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan perdamaian abadi dan keadilan sosial, agar cita-cita luhur dapat terwujud dibutuhkan suatu perencanaan pembangunan. Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, mengamanatkan dalam pasal 260 ayat (1) bahwa Daerah sesuai dengan kewenangannya menyusun rencana pembangunan daerah sebagai kesatuan dalam Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) di segala bidang kehidupan berlandaskan riset dan inovasi nasional berpedoman pada nilai-nilai Pancasila serta pasal 1 ayat (12) menyatakan Pemerintah Daerah berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat berdasarkan aspirasi masyarakat dalam Sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Guna menjalankan aktifitas pembangunan daerah, Pemerintah Daerah harus merumuskan rencana dan arah kebijakan terkait dengan rencana pembangunan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Sesuai dengan era keterbukaan proses perencanaan pembangunan daerah juga tidak boleh untuk mengabaikan suatu prinsip demokrasi.

Berdasarkan sistem klasik pembagian kekuasaan legislatif, eksekutif dan yudikatif, untuk menggambarkan kematangan penuh dari proses demokrasi pada tingkat yang sama (Nuzzaci et al., 2022, p. 151). Kepala Negara seharusnya bertindak sebagai penengah dan menjamin keseimbangan antara parlemen dan pemerintah, di mana pemerintah sebagai bagian yang efektif dari eksekutif berusaha menggunakan pengaruhnya dengan mendominasi parlemen. Kepala Negara yang legitimasi diperoleh langsung dari warga negara seharusnya menjadi lembaga untuk menjamin stabilitas saat membangun demokrasi (Prawo, 2022, p. 348).

Upaya perbaikan tata kelola pemerintah dilakukan dengan mencari paradigma terbaik yang dapat dipraktikkan di lapangan. Upaya tersebut tidak terlepas dari pengaruh perkembangan paradigma ilmu administrasi dan tata kelola pemerintahan yang sedang berkembang sampai saat ini. Indonesia mengarah pada praktik paradigma *New Public Management* ditunjukkan dengan upaya menciptakan efektivitas, efisiensi dan pemerintahan yang berorientasi pada hasil, serta *New Public Service (Governance)* yang ditunjukkan dengan keterlibatan aktor lain di luar pemerintah seperti masyarakat sipil, dunia usaha, dan media massa, meskipun demikian pada beberapa kondisi masih menerapkan praktik birokrasi weberian khususnya dalam mengelola pelayanan bersifat strategis terkait kedaulatan negara. Hasil yang diharapkan terciptanya pemerintahan yang bersih dan akuntabel sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat dan profesional.

Guna menyesuaikan dinamika yang ada, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melakukan klusterisasi/*regrouping* area berdasarkan sasaran yang ditargetkan. Harapannya tidak terjadi tumpang tindih proses dan *output* dari masing-masing area. Area perubahan tersebut lebih dipandang sebagai model yang pencapaiannya disesuaikan kondisi dan kapasitas organisasi. Area perubahan yang menjadi fokus pembangunan yaitu:

Gambar 1. Area Perubahan



(Sumber: Bappeda Kota Bandar Lampung, Tahun 2022)

Perubahan *mindset* dan *culture set* harus terus didorong supaya birokrasi mampu menunjukkan performa/kinerjanya. Birokrasi juga harus lebih lincah, sederhana, adaptif dan inovatif serta mampu bekerja secara efektif dan efisien. Penyusunan strategi diarahkan untuk menjawab permasalahan yang sebenarnya terjadi. Analisa yang dilakukan harus mengarah kepada pendekatan *holistik*, komprehensif, dan antisipatif sehingga didapatkan potret kemajuan, tantangan, dan permasalahan yang terjadi dilapangan.

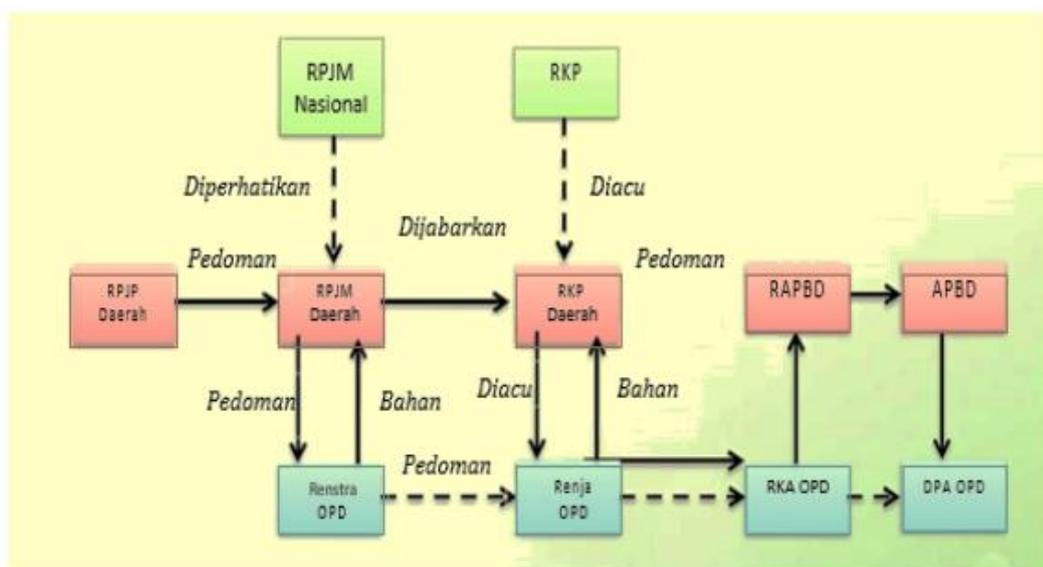
Data pemerintah secara umum berupa data terbuka dan tersedia untuk umum. Motivasi pembukaan data publik mendorong perekonomian harus memfasilitasi inovasi produk digital baru (termasuk layanan digital), menciptakan lapangan kerja baru, dan berkontribusi pada masyarakat (Natvig et al., 2021, p. 29). Penggunaan data dalam pemerintahan dapat memungkinkan tata kelola antisipatif, penyampaian kebijakan dan layanan (Oliveira et al., 2021, p. 60).

Dalam menggunakan sebuah teknologi untuk membantu aktifitas tentu perlu waktu yang tepat sehingga menciptakan efek yang baik terhadap hasil yang akan diperoleh. Praktek penggunaan teknologi sesungguhnya bisa dilihat dari pemenuhan kebutuhan sehari-hari (Sugiono et al., 2022, pp. 16–17). Penerapan tata kelola yang baik dapat dilihat dari sejauh mana peran pengawas dalam pengendalian manajemen. Tata kelola dapat berupa struktur atau lembaga sehingga proses penerapan prinsip tata kelola yang baik menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan pemangku kepentingan (Suripto, 2021, p. 116).

Undang Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang dijabarkan kedalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah, menyatakan bahwa Dokumen.

Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan sebagai wujud nyata komitmen pemerintah untuk melaksanakan pembangunan daerah. Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) merupakan rencana pembangunan tahunan daerah, wajib disusun oleh daerah sebagai landasan dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang ditetapkan secara bersama oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dan Pemerintah. Adapun lebih rinci dijelaskan antara hubungan dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dengan dokumen perencanaan lainnya yaitu sebagai berikut:

Gambar 2. Hubungan Dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dengan Dokumen Perencanaan Lainnya



(Sumber : Bappeda Kota Bandar Lampung, Tahun 2022)

Dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) merupakan dokumen perencanaan pembangunan tahunan yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan tahunan dan menjadi acuan bagi seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam menyusun Rencana Kerja (Renja) OPD. Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan serta merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam tahapan penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD). Hal itu berarti,

Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) sebagai pedoman dalam penyusunan Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS), yang selanjutnya KUA PPAS yang telah disepakati digunakan sebagai acuan dalam proses penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD).

Sistem perencanaan pembangunan di Indonesia termuat pada Undang Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional mencakup landasan hukum dibidang perencanaan pembangunan pemerintah pusat maupun daerah. Sistem perencanaan pembangunan nasional adalah satu kesatuan tata cara perencanaan pembangunan untuk menghasilkan rencana pembangunan dalam jangka panjang, jangka menengah dan tahunan dilaksanakan oleh unsur penyelenggara pemerintah di pusat dan daerah dengan melibatkan masyarakat. Urusan perencanaan pembangunan tingkat Daerah Provinsi/ Kabupaten/ Kota dilakukan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda).

Dalam pasal 20 ayat (2) Undang Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan, menyatakan bahwa Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) menyiapkan rancangan awal Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) sebagai penjabaran dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), selanjutnya setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) wajib menyusun Rencana Kerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sebagai penjabaran Rencana Strategis (Renstra) Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan bahan masukan untuk finalisasi/penetapan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kabupaten/Kota. Penyusunan dokumen rencana tahunan tersebut, sebelum ditetapkan, dilakukan melalui proses koordinasi antar instansi pemerintah, konsultasi publik dan Musyawarah Perencanaan Pembangunan atau biasa disebut dengan Musrenbang.

Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) merupakan wahana utama konsultasi publik digunakan pemerintah dalam penyusunan rencana pembangunan nasional dan daerah. Musrenbang merupakan forum konsultasi para pemangku kepentingan untuk perencanaan pembangunan tahunan dilakukan secara berjenjang melalui mekanisme “*bottom-up planning*”, dimulai dari Musrenbang Kelurahan, Musrenbang Kecamatan, Forum Perangkat Daerah/Lintas Perangkat Daerah dan Musrenbang Kota jenjang berikutnya hasil Musrenbang Kota digunakan sebagai masukan untuk Musrenbang Provinsi, Rakorpus (Rapat Koordinasi Pusat) dan Musrenbang Nasional.

Berdasarkan Surat Edaran Walikota Kota Bandar Lampung Nomor 900/53/IV.01/2022 tentang Kebijakan Pembangunan Daerah Tahun 2023 dan Pedoman Penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2023. Peningkatan kualitas pelaksanaan dan hasil Musrenbang Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2023 di Kota Bandar Lampung mulai dari tingkat Musrenbang Kelurahan, Musrenbang Kecamatan, Forum Perangkat Daerah dan Musrenbang Kota, adapun pedoman penyelenggaraan Musrenbang yang dimaksud dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Musrenbang berfungsi sebagai forum untuk menghasilkan kesepakatan antar pelaku pembangunan tentang rancangan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2023 di Kota Bandar Lampung, menitikberatkan pembahasan sinkronisasi program Pemerintah Daerah dan masyarakat dalam pencapaian tujuan dan sasaran pembangunan Daerah.
- 2) Pelaksanaan Musrenbang Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2023 di Kota Bandar Lampung diselenggarakan sesuai jadwal. Lebih lanjut alur dalam proses penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2023 Kota Bandar Lampung dijabarkan yaitu sebagai berikut:

Gambar 3. Jadwal Pelaksanaan Musrenbang dalam Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2023 di Kota Bandar Lampung



(Sumber : Bappeda Kota Bandar Lampung, Tahun 2022)

Belanja pemerintah daerah diatur dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) merupakan dasar pengelolaan keuangan daerah dengan fungsi utama otorisasi, perencanaan, pengawasan, alokasi, dan distribusi. Semua pengeluaran pemerintah untuk pembangunan daerah harus sesuai dengan jumlah dan sasaran yang ditetapkan (Handayani & Badriah, 2022, p. 3). Keakuratan anggaran merupakan bagian penting dari sektor publik, mengingat perencanaan anggaran yang baik memerlukan prakiraan akurat untuk memenuhi janji pemerintah (Nascimento et al., 2022, p. 3). Kapasitas administratif mengacu pada kemampuan aktor di ruang publik secara efisien mengelola sumber daya manusia dan diperlukan untuk memberikan hasil (Leonardo et al., 2022, p. 4).

Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) merupakan suatu tahapan yang penting dalam proses perencanaan pembangunan sebagaimana Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tatacara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah yang menyatakan bahwa terdapat beberapa Pendekatan Perencanaan Pembangunan Daerah yaitu: 1) Politik; 2) Teknokratik; 3) Partisipatif; 4) Atas Bawah (*Top Down*) dan Bawah Atas (*Bottom Up*).

Berdasarkan Keputusan Kepala Bappeda Kota Bandar Lampung Nomor: 800/946/IV.01/2022 tentang Pembentukan Tim Pembinaan dan Pemanfaatan Data dan Informasi Perencanaan Pembangunan Satuan Kerja Perangkat Daerah Tahun 2022. Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kota Bandar Lampung dan Rencana Kerja (Renja) Perangkat Daerah Tahun 2023 dilakukan berbasis Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) supaya seluruh perangkat daerah, Kelurahan dan Kecamatan dapat melaksanakan sebagaimana mestinya. Perkembangan teknologi digital yang semakin hari semakin meningkat membuat perubahan mendasar dan cukup drastis bagi kehidupan manusia dalam berbagai aspek mulai dari aspek pendidikan, sosial, kesehatan dan lainnya. Proses digitalisasi dimulai dari proses digitasi. Digitalisasi berasal dari bahasa Inggris *digitizing* adalah proses konversi dari bentuk cetak, video atau audio menjadi bentuk digital. Aplikasi digital sudah mengubah semua sektor dengan menghadirkan model baru berbasis layanan yang inovatif.

Perkembangan digitalisasi saat ini sudah berada pada tahap digitalisasi dengan mudah memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mendapatkan hasil capaian yang telah terdigitasi selanjutnya transformasi digital dapat dilalui. Implementasi berupa pemanfaatan *Artificial Intelligence (AI)* dan *Big Data* untuk percepatan perizinan dalam pengambilan keputusan (Tasza & Ismail, 2020, p. 24). Pemimpin memegang peranan penting karena transformasi digital merupakan transformasi organisasi yang efisiensi, produktivitas, dan kualitas pelayanan dalam organisasi. Organisasi pemerintah sering memberlakukan gaya kepemimpinan yang belum tentu kondusif untuk mencapai budaya organisasi guna mendorong pertumbuhan dan perkembangan aparatur (S & W, 2019, p. 40).

Tinjauan literatur kepemimpinan politik dan publik mengungkapkan bahwa harapan mengenai apa artinya memberlakukan kepemimpinan di bidang politik telah beradaptasi dengan penekanan yang lebih besar ditempatkan pada pendekatan kolektif sebagai sarana untuk mendamaikan masalah kepemimpinan dalam struktur demokrasi (L.-M. J & Jones, 2018, p. 470). Lingkup yang lebih besar lagi tentang literatur kepemimpinan yang menyelidiki berbagai jenis perilaku kepemimpinan

dimaksudkan untuk memotivasi pegawai dan meningkatkan pencapaian tujuan (Liu, 2019, p. 70), terdapat kecenderungan yang tidak menguntungkan untuk mereduksi studi kepemimpinan politik menjadi studi tentang pemimpin individu dan kepribadian mereka yang kurang lebih karismatik (T. J et al., 2019, p. 30).

Hubungan antara peran dan kepentingan *stakeholder* di era digital, ada pergeseran data korelasi antara peran dan kepentingan, seperti terlihat pada posisi pendamping desa, memiliki peran yang sangat tinggi dengan kepentingan yang tidak melebihi perannya. Sementara posisi yang seimbang adalah media, ada hubungan keseimbangan antara peran dan kepentingan, namun dari sisi pengaruh, telah diungkapkan bahwa pengaruhnya sangat besar dalam perencanaan pembangunan di era digital (Yulianto; et al., 2019, p. 10).

Dinamika proses perencanaan lebih fleksibel dengan peranan media dan kecanggihan teknologi. Di era digital, informasi dalam proses perencanaan pembangunan desa khususnya desa di Kecamatan Kotaagung Kab. Tanggamus sangat cepat. Hal ini memangkas birokrasi dan stagnansi tahapan perencanaan. Dalam musyawarah desa, undangan musyawarah disampaikan secara tertulis, akan tetapi proses ini hanya memenuhi urusan administrasi pengarsipan saja, undangan secara massif disampaikan melalui gawai para *stakeholder* yang dirasa penting untuk dihadirkan dalam rangka menentukan prioritas pembangunan. Sementara itu *stakeholder* dan media dalam perencanaan pembangunan desa sangat berdinamika, hal ini dapat dilihat dari pergerakan kepentingan serta korelasi peran, kepentingan dan pengaruh *stakeholder* dalam proses perencanaan pembangunan desa. Dengan demikian *stakeholder* adalah subjek utama dalam perencanaan pembangunan desa di era digital saat ini (Yulianto; et al., 2019, p. 11).

Telah terjadi perubahan yang signifikan pada variabel ketepatan waktu setelah adanya penerapan *e-gov* jika dibandingkan dengan sebelum penerapan *e-gov*. Berdasarkan hasil penelitian, positif diantaranya dengan meningkatnya kecepatan dan ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur, meningkatnya tingkat kehadiran, tercapainya hasil pekerjaan secara lebih efektif dan efisien, dan

hal-hal lain yang terkait dengan ketepatan waktu. Berarti telah terjadi perbedaan yang signifikan antara ketepatan waktu sebelum *e-gov* dengan ketepatan waktu sesudah penerapan *e-gov*. Penggunaan aplikasi tentunya bertujuan untuk memangkas birokrasi yang selama ini dianggap panjang (Handika et al., 2018, p. 41).

Pesatnya perkembangan teknologi berdampak pada pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan dengan pemanfaatan teknologi, khususnya teknologi digital. Tantangan global menuntut para eksekutif untuk cakap dan respon dalam menjalankan proses pelayanan pemerintahan berbasis digital atau elektronik.

Pemanfaatan teknologi komunikasi informasi dalam segala kegiatan dan digitalisasi gagasan mengubah persepsi tentang manajemen organisasi, proses pengendalian, dan evaluasi kegiatan. *E-government* adalah penggunaan teknologi meningkatkan akses dan pengiriman layanan pemerintah dalam memberikan manfaat bagi warga negara dan sektor bisnis (Silock dalam R, Toleikiene & V, 2019, p. 125).

Perkembangan digitalisasi menciptakan dinamika dan sejumlah tantangan baru yang unik bagi sektor pemerintahan. Seiring dengan perkembangan teknologi, cara kerja pemerintah dan pola hubungan/interaksi pemerintah dengan masyarakat juga mengalami perubahan mendasar. Pemanfaatan teknologi *mobile* internet dapat mendorong Pemerintah Daerah untuk memberikan layanan mandiri, layanan bergerak, dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas bagi masyarakat. Pemerintah harus memberikan ruang yang lebih luas bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi dan mengkritisi area sektor publik yang selama ini terbatas menjadi ranah eksklusif pemerintah. Pemerintah juga harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dengan melakukan transformasi digital yang mulai diterapkan dalam menyelesaikan tugas yang dijalani.

Konsep *e-leadership* dalam organisasi publik dipengaruhi oleh gagasan digitalisasi dan *e-government*, transformasi kepemimpinan dan proses manajemen, dan khusus tingkat pemerintahan lokal di negara tertentu. Tantangan yang sangat besar untuk dapat mengimplementasikan ide *e-leadership* di sektor pemerintahan pusat maupun

daerah, disamping itu diperlukan partisipasi publik dalam pengambilan keputusan. Pemimpin harus melaksanakan otonomi daerah dan partisipasi masyarakat dalam program pemerintah (R.H et al., 2020, p. 1040). Alasan pentingnya dilaksanakan *e-leadership* karena merupakan bagian perubahan pola organisasi yang difasilitasi oleh revolusi digital dengan munculnya tim, kerja jarak jauh, dan pola kepemimpinan terdistribusi bergantung komunikasi elektronik yang harus dikelola dan dikoordinasikan oleh pemimpin (M, Van Wart et al., 2019, p. 90).

Pembahasan mengenai kepemimpinan digital telah mendapat perhatian dari peneliti yang terus meningkat disebabkan digitalisasi menuntut adanya perombakan mendasar keterampilan dalam pekerjaan. Konsekuensinya banyak pekerjaan hilang dan digantikan pekerjaan lainnya (Mengko & Fitri, 2020). Pemimpin di dalam tercapainya tujuan serta visi sangat diperlukan, motivasi dalam mengalokasikan sumber daya yang berkompeten dalam proses koordinasi terhadap perubahan (Muallidin, 2016). Perubahan menyelesaikan pengguna lingkungan organisasi publik terhadap perkembangan yang terjadi sekarang (Fatah & Yuni, 2020).

Kepemimpinan digital intinya kajian individu dengan kemampuan fisik berupa karakteristik secara kedudukan dan mental sehingga dapat dipandang oleh individu lainnya sebagai akibat individu tersebut bisa mempengaruhi individu lain yang berada pada kelompok tersebut untuk bertindak ke arah pencapaian tujuan terakhir (U. B. Wibowo, 2011). *Digital leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mengikuti keadaan menggunakan pesatnya perkembangan teknologi. Kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengevaluasi proses transformasi digital berfokus pada inovasi untuk mendayagunakan nilai tambah yang dimiliki (Birgit & Alptekin dalam Wahyuni, 2022).

Digitalisasi merupakan hal yang sangat diperhatikan pada sektor pemerintahan. Kepemimpinan digital atau *digital leadership* dibutuhkan pada proses transformasi digital yang tengah berjalan guna mengawasi perubahan dan pemanfaatan teknologi di berbagai sektor termasuk pemerintahan. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara serta Reformasi Birokrasi (PANRB) Tjahto Kumolo melakukan

transformasi teknologi dengan cara seorang *digital leader* wajib bisa memakai aset digital guna membuat keputusan yang cepat serta sempurna. *Digital leader* harus mampu berinovasi serta kolaborasi menggunakan unsur organisasi atau *stakeholder* lainnya guna menemukan solusi (PANRB, 2021). Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) merupakan agenda tahunan dilaksanakan sebagai wadah bagi warga untuk bertemu dan mendiskusikan masalah yang hadapi dan memutuskan prioritas pembangunan jangka pendek, setelah prioritas tersusun kemudian diusulkan kepada pemerintah level lebih tinggi melalui Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandar Lampung. Usulan masyarakat dikategorisasikan berdasarkan urusan dan alokasi anggaran, hal ini sebagai proses pembangunan yang partisipatif bagi masyarakat untuk menyuarakan kebutuhan mereka pada pemerintah.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandar Lampung dalam melaksanakan Musrenbang dengan tujuan pencapaian pembangunan daerah yang dimulai dari tingkatan Kelurahan, Kecamatan, Kota, Provinsi sampai ke tingkat Dewan. *COVID-19* yang sedang mewabah mengakibatkan pembatasan sosial berskala besar sehingga meluasnya *Flexible Work Arrangement* atau *Work From Home* (WFH). Virtual tema *work* yang muncul membutuhkan *digital leadership* dan berdampak pada pelaksanaan musrenbang di Kota Bandar Lampung, awal *COVID-19* Tahun 2022 yang dilaksanakan secara daring/*online*. Perubahan yang dilaksanakan sebagai bentuk upaya dukungan terhadap pemerintah menghindari penyebaran *COVID-19*. Musrenbang dilaksanakan menggunakan aplikasi *zoom*. Pemerintah Kota Bandar Lampung melalui Kepala Bappeda Kota Bandar Lampung melaksanakan inovasi dari Kemendagri berupa sistem penganggaran daerah melalui aplikasi *E-Planning* untuk menjamin keberlangsungan data yang dikirimkan atas dampak *COVID-19* yang sedang melanda. Aplikasi ini berfungsi untuk menginput semua data usulan pembangunan daerah se-Kota Bandar Lampung, namun aplikasi ini hanya bertahan selama 1 (satu) tahun dan akhirnya adanya pembaharuan kembali terhadap aplikasi *E-Planning*. Aplikasi tersebut dirubah sepenuhnya menjadi Sistem Informasi Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung (SIPD), Sistem Informasi Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung

(SIPD) ini memiliki kesamaan dengan aplikasi *E-Planning* namun pada aplikasi Sistem Informasi Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung (SIPD) adanya penambahan kolom seperti lebih mengarahkan program/kegiatan apa yang diusulkan, tahun anggaran yang dilaksanakan hingga siapa saja yang melakukan pengusulan tersebut. Tujuan dari pembaharuan aplikasi tersebut adalah sebagai upaya untuk kelengkapan data usulan anggaran supaya lebih akurat.

Pentingnya kepemimpinan sudah tidak diragukan lagi keberadaannya. Seiring berjalannya waktu kepemimpinan menjadi perhatian karena pasti ada keterbatasan dan kelebihan dimiliki setiap manusia. Manusia memiliki kemampuan terbatas, di sisi lain ada yang memiliki kemampuan meningkat oleh karena itu perlu adanya pemimpin dan kepemimpinan. Proses kepemimpinan terjadi kapan serta dimana saja selama seseorang mau berusaha mempengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan dapat terjadi untuk mencapai tujuan. Pemimpin hadir di semua organisasi dari yang terkecil hingga terbesar.

Kepemimpinan ialah proses untuk mampu memimpin dan melaksanakan sebuah nilai. Kepemimpinan tidak hanya otoritas. Posisi dalam otoritas dapat mendorong proses kepemimpinan namun memiliki posisi di anggap kurang menyadari seseorang menjadi pemimpin (Syarifudin, 2020). Peranan ke dalam kepemimpinan organisasi sangat penting sebab komitmen pemimpin menjadi tombak keberhasilan organisasi (Ghufron, 2020, p. 75).

Sesuai dengan Standar Operasional Prosedur Nomor: 36/SOP/IV/01/2022 tentang Monitoring, Evaluasi dokumen Bappeda Kota Bandar Lampung, Standar Operasional Prosedur Nomor: 40/SOP/IV/01/2022 tentang Asistensi Dokumen Bappeda Kota Bandar Lampung, Standar Operasional Prosedur Nomor: 41/SOP/IV/01/2022 tentang Koordinasi Dokumen Bappeda Kota Bandar Lampung. Berdasarkan perubahan sistem musrenbang yang dialihkan sepenuhnya dalam bentuk digital berupa penggunaan aplikasi *zoom* dalam diskusi dan penggunaan aplikasi Sistem Informasi Pemerintah Daerah (SIPD) Kota Bandar Lampung dalam hal perapihan data usulan pembangunan daerah dari masyarakat, Kepala Badan

Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandar Lampung sebagai pemimpin untuk pencapaian tujuan harus siap dalam menggunakan *tools* digital guna keberhasilan program dalam menunjang keberlangsungan pelaksanaan musrenbang secara daring dan harus dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal terutama Sumber Daya Manusia (SDM) yang tersedia di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandar Lampung. Jumlah data Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dimaksudkan dijabarkan sebagai berikut :

Tabel 1. Jumlah ASN di Bappeda Kota Bandar Lampung

No	Jenis Kelamin	Jumlah
I	II	III
1	Perempuan	39
2	Laki-Laki	39
Jumlah		78

(Sumber: *Bappeda Kota Bandar Lampung, Tahun 2022*)

Berdasarkan tabel diatas, terlihat jelas jumlah kaum laki-laki seimbang dengan jumlah kaum wanita dan berjumlah 78 (tujuh puluh delapan) pegawai. Pelaksanaan musrenbang berbasis digitalisasi sangat dibutuhkan dengan tersedianya Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal maupun berkompeten yang dapat bersaing di era teknologi. Pembangunan merupakan suatu proses multidimensional yang menyangkut perubahan dalam struktur, sistem sosial, ekonomi dan sikap masyarakat. Pembangunan dilaksanakan melalui proses perencanaan kegiatan yang dilakukan dengan mendayagunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yaitu peningkatan kesejahteraan masyarakat diperlukan koordinasi untuk mensinergikan dan mengharmonisasikan berbagai urusan dan tugas yang termuat dalam Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD).

Guna menunjang pelaksanaan musrenbang Kota Bandar Lampung di dukung dengan sarana dan prasarana yang ada di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandar Lampung. Sarana dan Prasarana dimaksud dijabarkan:

Tabel 2. Sarana dan Prasarana di Bappeda Kota Bandar Lampung

No	Nama Barang
I	II
1	Laptop
2	Komputer
3	Jaringan Listrik
4	Mesin Absen Pegawai
5	LCD
6	Meja
7	Kursi
8	Jam Dinding
9	Layar Infokus
10	Lemari Besi
11	Printer

(Sumber: *Bappeda Kota Bandar Lampung, Tahun 2022*)

Tabel diatas menjelaskan sarana dan prasarana yang tersedia di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandar Lampung. Sarana dan prasarana harus ditunjang secara mumpuni untuk melaksanakan digitalisasi musrenbang di masa pandemi *COVID-19*. Perencanaan pembangunan yang efisien dan efektif dapat memperkuat keberhasilan pelaksanaan pembangunan serta peningkatan pelayanan publik, disinilah arti penting dari musrenbang, seberapa besar dampak, nilai dan manfaat perencanaan tersebut bagi masyarakat. Rangkaian proses musrenbang merupakan komitmen untuk menciptakan keselarasan pandangan dan harapan dari seluruh pelaku pembangunan dalam memadukan strategi, kebijakan, program dan kegiatan prioritas untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat. Lebih lanjut hasil yang didapatkan dalam pelaksanaan musrenbang sebagai berikut:

Tabel 3. Jumlah Luas Wilayah Kota Bandar Lampung

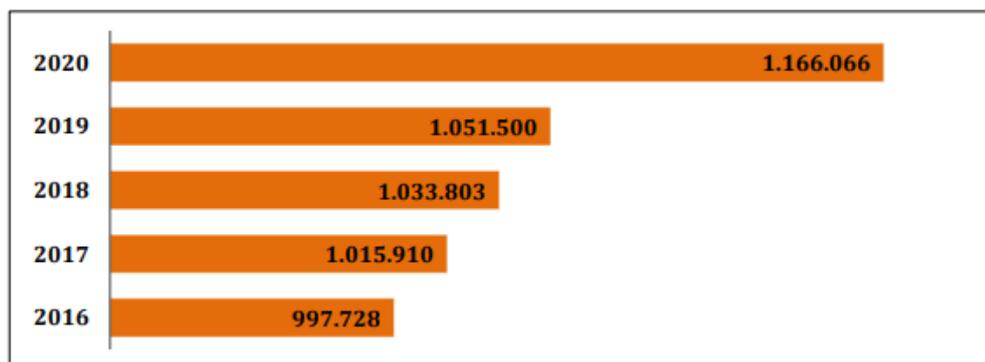
NO	KECAMATAN	LUAS WILAYAH (Km ²)
I	II	III
1	Teluk Betung Barat	11,02
2	Teluk Betung Timur	14,83
3	Teluk Betung Selatan	3,79
4	Bumi Waras	3,75
5	Panjang	15,75
6	Tanjung Karang Timur	2,03
7	Kedamaian	8,21
8	Teluk Betung Utara	4,33
9	Tanjung Karang Pusat	4,05
10	Enggal	3,49
11	Tanjung Karang Barat	14,99

NO	KECAMATAN	LUAS WILAYAH (Km ²)
I	II	III
12	Kemiling	24,24
13	Langkapura	6,12
14	Kedaton	4,97
15	Rajabasa	13,53
16	Tanjung Seneng	10,63
17	Labuhan Ratu	7,97
18	Sukarame	14,75
19	Sukabumi	23,60
20	Way Halim	5,35
Jumlah		197,22

(Sumber: Bappeda Kota Bandar Lampung, Tahun 2022)

Data tersebut menjelaskan luas wilayah Kota Bandar Lampung di lihat dari Kecamatan. Jumlah luas wilayah Kota Bandar Lampung sebesar 197,22 km². Jumlah Kecamatan sebesar 20 (dua puluh) dengan luas wilayah per Kecamatan yang berbeda-beda. Guna mengetahui lebih rinci, peneliti menyajikan data jumlah penduduk di Kota Bandar Lampung sebagai berikut:

Gambar 4. Jumlah Penduduk Kota Bandar Lampung dari Tahun 2016-2022



(Sumber: Bappeda Kota Bandar Lampung, Tahun 2022)

Data tersebut menunjukkan dalam beberapa tahun terakhir terjadi kecenderungan peningkatan angka kepadatan penduduk yang mendiami wilayah administratif Kota Bandar Lampung. Hal tersebut terjadi sebagai akibat bertambahnya jumlah penduduk di Kota Bandar Lampung serta perpindahan penduduk antar wilayah di dalam Kota Bandar Lampung maupun luar Kota Bandar Lampung yang masuk ke Kota Bandar Lampung.

Permasalahan utama yang dihadapi kawasan perkotaan khususnya Bandar Lampung yaitu masalah kemacetan, perkampungan kumuh, banjir dan penanganan sampah. Pertumbuhan penduduk semakin tinggi ditambah dengan terus bertambahnya kawasan pemukiman mengakibatkan munculnya berbagai kompleksitas permasalahan yang sering dihadapi oleh setiap kawasan. Dampak dari sini muncul ditemukan kendala dilapangan: 1) tumpang tindih verifikasi data Kelurahan dengan anggota dewan; 2) usulan masih bersifat infrastruktur; 3) usulan tahun kemarin belum terealisasi.

Di samping itu dibutuhkan peningkatan pelayanan di dalam pemerintahan dalam ke ramahtamahan serta meminta masyarakat untuk ikut andil dalam menciptakan wajah Kota Bandar Lampung yang ramah sebagai bahan prioritas pembangunan tahun 2023: 1) meningkatkan kualitas SDM; 2) infrastruktur perkotaan berkualitas; 3) mempercepat pemulihan ekonomi dan; 4) meningkatkan kualitas pelayanan publik dan inovasi daerah memanfaatkan teknologi digital, sistem informasi daerah. Perencanaan pembangunan Kota Bandar Lampung Tahun 2023 merupakan pelaksanaan tahun Kedua periode Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2021-2026 oleh karena itu penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2023 mempedomani Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2021-2026.

Temuan di lapangan berupa model teoritis yang dihasilkan memberikan wawasan tentang bagaimana individu bekerja secara aktif untuk memajukan alat dan proses digital dalam pengalaman pemerintah dan terlibat dengan hambatan struktural dan budaya untuk transformasi digital berupa: 1) transformasi kelompok kurangnya keterampilan dan dukungan bersama dengan kompleksitas organisasi dan kurangnya koordinasi sebagai hambatan struktural yang paling menonjol untuk transformasi digital; 2) persepsi hambatan struktural dicirikan budaya birokrasi dan ketakutan perubahan termasuk kendala hukum, kurangnya keuangan, kekurangan personel dan keterampilan yang tersedia, dukungan politik dan manajemen yang terbatas, kurangnya koordinasi; 3) transformasi digital adalah informasi tentang

bagaimana mengelola hambatan struktural dan budaya dengan menyatakan transformasi digital telah mengalami stagnasi karena tidak memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk mengganti sistem warisan dengan sistem terintegrasi.

Pemanfaatan teknologi pada era digitalisasi saat ini, jika tidak dimanfaatkan dengan semaksimal mungkin maka tidak akan ada perubahan terhadap organisasi maupun pada personal dari pada perencana dan pelaksana kebijakan. Berdasarkan temuan dilapangan tersebut untuk meminimalisir kondisi yang semakin buruk dimana dunia saat ini masih dilanda wabah *COVID-19* yang sangat dasyat, pelaksanaan musrenbang diperlukan koordinasi dalam pengambilan keputusan yang baik dalam rangka mencapai tujuan yang dikehendaki. Maka penulis sangat tertarik untuk mengkaji lebih mendalam terhadap “*Digital Leadership di Masa Pandemi COVID-19 (Studi Pada Musrenbang Kota Bandar Lampung)*”.

B. Rumusan Masalah :

Rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian yaitu:

- 1) Bagaimana penerapan *digital leadership* di masa pandemi *COVID-19* (studi pada musrenbang Kota Bandar Lampung) ?
- 2) Apa sajakah faktor yang mendukung dan faktor yang melemahkan *digital leadership* di masa pandemi *COVID-19* (studi pada musrenbang Kota Bandar Lampung) ?

C. Tujuan Penelitian :

Tujuan dari penelitian terdiri dari :

- 1) Untuk menganalisa penerapan *digital leadership* di masa pandemi *COVID-19* studi pada musrenbang Kota Bandar Lampung.
- 2) Untuk mengetahui apa sajakah faktor yang mendukung dan faktor yang melemahkan *digital leadership* di masa pandemi *COVID-19* (studi pada musrenbang Kota Bandar Lampung).

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut untuk:

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan pemikiran, informasi, dan menjadi bahan referensi untuk memperkuat Teori *Digital Leadership* dalam Ilmu Administrasi konsentrasi Publik, khususnya terhadap pelaksanaan Musrenbang di Kota Bandar Lampung.

2) Manfaat Praktis

1) Bagi Pemerintah Kota Bandar Lampung

Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan kesuksesan Transformasi Digital khususnya dalam pelaksanaan musrenbang di Kota Bandar Lampung.

2) Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat membantu untuk memperkaya ilmu pengetahuan dan wawasan yang lebih luas khususnya bagi masyarakat yang merupakan *Stakeholder* dalam Musrenbang Kota Bandar Lampung.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan tentang *Digital Leadership* dalam Pelaksanaan Musrenbang

1. Tinjauan tentang Administrasi Publik

a. Pengertian tentang Administrasi Publik

Administrasi Negara adalah manajemen dan organisasi dari manusia dan peralatan guna mencapai tujuan (Dwight Waldo dalam Syafiie, 2015, p. 33). Administrasi Negara adalah studi mengenai bagaimana badan pemerintah diorganisir, dilengkapi tenaga maupun biaya (Edward H. Litchfield dalam Syafiie, 2015, p. 30). Administrasi publik adalah kerjasama kelompok pemerintahan eksekutif, legislatif, hubungan mempunyai peranan perumusan kebijakan (Felix A. Nigro dan L. Loyd G. Nigro dalam Pasolong, 2016, p. 8).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, menurut peneliti administrasi publik sebagai koordinasi perorangan dan kelompok untuk melaksanakan pelayanan kepada masyarakat. Pelaksanaan kebijakan dilandaskan pada aturan yang dikeluarkan oleh legislatif dan eksekutif sebagai pelaksana aturan. Administrasi publik dapat bertahan di era disrupsi oleh *digital leadership*, di mana organisasi publik harus cepat dan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi saat ini, dalam hal ini para pejabat publik yang menjalankan organisasi publik harus mempunyai kapasitas yang mumpuni dalam memimpin organisasi publik terhadap digitalisasi pelayanan publik.

b. Paradigma Adminitrasi Publik

Ilmu pengetahuan sangat terbatas kawasan kompetensinya. Keterbatasan pertama disebut kebenaran ilmiah bersifat abstrak tetapi mutlak diperlukan dalam kehidupan. Itulah sebabnya dalam revolusi ilmu pengetahuan muncul peran paradigma ilmu pengetahuan (Syafiie, 2015, p. 34).

Terdapat enam (6) kelompok corak berpikir dalam pertumbuhan administrasi negara yaitu :

- 1) Paradigma birokrasi klasik, tokohnya adalah **Max Weber**, Woodrow Wilson, Frederick Taylor, Luther Gullick dan Llyndall Urwick;
- 2) Paradigma birokrasi neo-klasik, tokohnya adalah Herbert Simon, Richard M. Ctert dan James G.A. March;
- 3) Paradigma kelembagaan, tokohnya adalah Charles E. Lindblom, James Thomson, Frederick C. Mosher dan Amitai Eyzioni;
- 4) Paradigma hubungan kemanusiaan, tokohnya adalah Rensis Likert, Daniel Katz dan Robert Kahn;
- 5) Paradigma pilihan masyarakat umum, tokohnya Vincent Ostrom, Jame Bahanan dan Gordon Tullock;
- 6) Paradigma administrasi negara baru, tokohnya Frank Marini, George H. Frederickson (George Redrickson dalam Syafiie, 2015, pp. 34–35).

Paradigma merupakan cara pandang, nilai, metode, prinsip dasar atau cara memecahkan suatu masyarakat ilmiah pada masa tertentu (Thomas Kuhn dalam Syafiie, 2015, p. 34).

1) *Old Public Administration (OPA)*

OPA dikemukakan oleh Woodrow Wilson (1887/1987), yaitu seorang mantan Presiden AS dan Guru Besar Ilmu Politik di Princeton University AS. Pemerintah yang mempunyai struktur mengikuti model bisnis yakni mempunyai eksekutif otoritas, pengendalian sangat penting mempunyai struktur organisasi hirarki dan upaya melaksanakan kegiatan guna

mewujudkan tujuan secara efisien. Tugasnya adalah melaksanakan kegiatan dan memberikan pelayanan yaitu sebagai berikut: 1) terdapat perbedaan antara politik dengan administrasi dikaitkan dengan akuntabilitas yang dijalankan oleh pejabat terpilih dan kompetensi secara netral; 2) adanya perhatian guna menciptakan struktur dan strategi dalam pengelolaan administrasi yang akan memberikan hak kepada organisasi publik (Wilson dalam Pasolong, 2016, p. 33).

2) *New Public Management (NPM)*

Paradigma *Reinventing Government* dikenal sebagai *New Public Management (NPM)* dan menjadi populer ketika prinsip *Good Governance* diimplementasikan. Paradigma NPM melihat bahwa paradigma manajemen terdahulu kurang efektif untuk memecahkan masalah dalam memberikan pelayanan publik. NPM telah mengalami berbagai perubahan orientasi yaitu: 1) Orientasi *the drive* yaitu mengutamakan nilai efisiensi; 2) Orientasi *downsizing and decentralization* yaitu mengutamakan penyederhanaan struktur, memperkaya fungsi dan mendelegasikan otoritas kepada unit yang lebih kecil agar berfungsi secara cepat dan tepat; 3) Orientasi *in search of excellence* yaitu mengutamakan kinerja optimal dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi; 4) Orientasi *public service* yaitu menekankan kualitas, misi dan nilai hendak dicapai, memberikan perhatian lebih besar kepada aspirasi, kebutuhan dan partisipasi user dan warga masyarakat, memberikan otoritas lebih tinggi kepada pejabat dipilih masyarakat (Ferlie, Ashbuerner, Filzgerald dan Pettgrew dalam Pasolong, 2016, p. 35).

3) *New Public Service (NPS)*

Tahun 2003, atau kurang lebih dari sepuluh tahun kemudian muncul lagi paradigma baru dalam administrasi publik yaitu "*The New Public Service*" (J.V. Denhardt dan R.B. Denhardt dalam Pasolong, 2016, p. 35), menurut penemunya menyarankan untuk meninggalkan prinsip administrasi klasik

dan *New Public Management* dan beralih ke prinsip *New Public Service*. *New Public Service* (NPS) lebih berorientasi nilai demokrasi, kewarganegaraan dan pelayanan untuk kepentingan publik sebagai norma mendasar lapangan administrasi publik. Administrasi publik seharusnya berbagi kuasa dengan masyarakat dan mengurangi kendali terhadap masyarakat melalui kolaborasi penyelenggaraan antara pemerintahan dengan masyarakat. Pemerintahan masyarakat merupakan partisipasi integratif antara masyarakat aktif dengan administrator aktif dalam memenuhi kebutuhan secara bersama.

Tabel 4. Membandingkan Perspektif-Perspektif Publik Lama, Manajemen Publik Baru dan Layanan Publik Baru

Dimensi	Administrasi Publik Lama	Manajemen Publik Baru	Layanan Publik Baru
I	II	III	IV
Fondasi-fondasi teoritis dan epistemologis utama	Teori politis, komentar sosial dan politis yang ditambah oleh ilmu sosial yang naif	Teori ekonomis, dialog yang lebih canggih yang didasarkan pada ilmu sosial <i>positivis</i>	Teori demokratis pendekatan bervariasi kepada pengetahuan termasuk positif, interpretif dan kritis
Rasionalitas yang lazim dan model-model terkait perilaku manusia	Rasionalitas sinoptik “manusia <i>administrative</i> ”	Rasionalitas teknis dan ekonomis “manusia ekonomis”, atau pembuat keputusan yang mementingkan diri sendiri	Rasionalitas strategis atau formal, ujian-ujian berganda rasionalitas
Konsepsi mengenai kepentingan publik	Kepentingan publik didefinisikan secara politis dan diungkapkan di dalam hukum	Kepentingan publik mewakili kumpulan kepentingan individu	Kepentingan publik adalah hasil dari suatu dialog tentang nilai dianut bersama
Kepada siapa pelayanan publik tanggap	Para klien dan konstituen	Para pelanggan	Para warga negara
Peran Pemerintah	Mendukung (Merencanakan dan melaksanakan kebijakan)	Menyetir (bertindak sebagai katalis kepada kekuatan pasar)	Melayani (bernegosiasi dan mediasi kepentingan di kalangan warga negara dan kelompok (komunitas))
Mekanisme untuk mencapai sasaran-sasaran kebijakan	Mengatur program melalui lembaga pemerintah yang sudah ada	Menciptakan mekanisme, struktur insentif mencapai sasaran melalui lembaga swasta & nirlaba	Membangun koalisi publik, nirlaba dan lembaga swasta untuk memenuhi kebutuhan disepakati bersama.
Kebijaksanaan administratif	Pejabat <i>administrative</i> diizinkan mempunyai kebijaksanaan terbatas	Kebebasan bertindak yang luas untuk memenuhi tujuan usahawan	Kebijaksanaan diperlukan tetapi dibatasi dan bertanggung jawab

Dimensi	Administrasi Publik Lama	Manajemen Publik Baru	Layanan Publik Baru
I	II	III	IV
Standar organisasional	Organisasi	Organisasi Publik	Struktur kolaboratif
Basis motivisional pelayanan publik dan administrator diasumsikan	Bayaran dan keuntungan perlindungan layanan sipil	Semangat usahawan, hasrat ideologis untuk mengurangi besarnya pemerintahan	Layanan publik, keinginan untuk menyumbangkan kepada masyarakat

(Sumber : Dendhardt dan Denhardt dalam Pasolong, 2016, p. 35)

Berdasarkan beberapa definisi diatas, peneliti berpendapat paradigma *New Public Service* (NPS) adalah paradigma yang tepat dan dapat dikorelasikan dengan penerapan *digital leadership* karena pada era digitalisasi sistem pemerintahan membutuhkan ruang gerak yang fleksibel serta membutuhkan pembaharuan untuk mencapai asas *good governance*. Paradigma *New Public Service* (NPS) mendukung adanya fleksibilitas dalam pemerintahan namun tetap pada batas yang dapat dipertanggungjawabkan serta adanya struktur organisasi yang kolaboratif di mana dalam memenuhi kepentingan publik, pemerintah selalu mengedepankan dialog antar *stakeholder* demi mewujudkan kepentingan bersama.

2. Tinjauan tentang *Governance*

Pemerintahan sebagai organisasi dari orang yang mempunyai kekuasaan dan bagaimana manusia bisa untuk diperintah (R. Mac Iver dalam Syafiie, 2015, p. 135). Kata kerjanya adalah *govern* (memerintah) berasal dari kata latin *gubernare* atau Gerik *kybernan* yang artinya adalah mengemudikan, maka “memerintah” berarti mengemudikan. Kata bendanya yaitu *governance* (latin *gubernantia*) yang menunjukkan terhadap manajemen organisasi. Kata kerja *govern* digunakan pada politik dan kata bendanya menjadi *government*. *Governance* adalah sebagai gejala yang sosial, sedangkan *government* adalah sebagai gejala yang politik, terdapat kecenderungan dengan mengembalikan makna pemerintahan dari konsep *government* menuju konsep *governance*, sekurangnya untuk dapat menghidupkan kembali konsep dari pada *governance* disamping itu juga dengan konsep *government*. Konsep *good*

governance maupun konsep *government* yang dianggap sangat identik dengan *governance* (Ndraha, 2015, p. 69).

Symposium terdahulu mengenai “kewarganegaraan dan administrasi publik,” dipublikasikan dalam *Public Administration Review*, memper timbangkan berbagai isu teoritis dan praktis menghubungkan ide yang sedang muncul mengenai warga negara dan kewarganegaraan profesi administrasi publik (Frederickson dan Chandler dalam Tresiana & Duadji, 2015, p. 63). Dua buku lebih baru, *government is us* (King dan Stivers dalam Tresiana & Duadji, 2015, p. 63) dan *citizen governance* (Box dalam Tresiana & Duadji, 2015, p. 63), fokus bagaimana administrator publik memberi sumbangan penciptaan pemerintahan berpusat pada warga negara.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, peneliti berpendapat *governance* yang dihadirkan harus bisa menjadi jembatan bagi kepentingan organisasi publik. Organisasi publik harus memiliki telinga yang peka untuk bisa melahirkan regulasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Sejatinya *governance* di era yang sudah mengalami proses disrupsi digital seperti sekarang, kita dapat menemukan bagaimana wujud dari praktek *governance* itu dalam platform digital yang ada karena digital yang digunakan semakin transparansi terhadap tujuan yang hendak dicapai.

3. Tinjauan tentang Kepemimpinan

a. Pengertian tentang Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah gejala sosial. Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain melalui dirinya sendiri dengan cara tertentu sehingga perilaku orang lain dapat berubah atau tetap (Ndraha, 2015, p. 216). *Leadership indicates the ability to influence men and secure results through emotional appeals rather than through the exercise of authority* (kepemimpinan dengan menunjukkan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan mencapai hasil melalui himbauan emosional dan lebih baik

dibandingkan dengan penggunaan kekuasaan) (G.U. Cleeton dan C.W. Mason dalam Syafiie, 2015, p. 133).

Administrasi publik sering dijumpai istilah manajemen merupakan inti dari administrasi. Manajemen merupakan alat pelaksana utama dari administrasi. Manajemen diterjemahkan kepemimpinan (Pramudji, Siagian dan Keban dalam Pasolong, 2016, p. 107). Konsep kepemimpinan berasal dari *leadership*, mengarah pada kemampuan kualitas interaksi antara pemimpin dan pengikutnya (Pamudji dalam Pasolong, 2016, pp. 107–108).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, menurut peneliti kepemimpinan di dalam organisasi publik memegang peranan penting dalam perkembangan birokrasi saat ini. Pemimpin harus dapat memiliki kemampuan dalam mempengaruhi dan menggerakkan pengikutnya menghadapi berbagai perubahan cepat yang dihadapi organisasinya, terutama pada era transformasi digital saat ini.

b. Sifat-Sifat Kepemimpinan

Sifat-sifat kepemimpinan yang efektif dapat dijabarkan sebagai berikut: 1) intelegensianya tinggi; 2) kematangan jiwa sosial; 3) menjalin hubungan kerja manusiawi (Keith Davis dalam Syamsi, 1994, p. 141). Sifat-sifat kepemimpinan lainnya yaitu sebagai berikut: 1) Ing ngarso sung tulodo; 2) Ing madyo mangun karso; 3) Tut wuri handayani (Ki Hajar Dewantoro dalam Syamsi, 1994, p. 141). Rujukan lainnya kepemimpinan harus memiliki sifat-sifat yaitu sebagai berikut: 1) menciptakan lingkungan yang tepat; 2) mengetahui kebutuhan dasar terhadap para bawahan; 3) mengendalikan perencanaan, keuangan dan personalia (John C. Maxwell dalam Pasolong, 2016, p. 115).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, peneliti mendapati bahwa untuk menjadi pemimpin yang baik, seseorang perlu memiliki sifat kepemimpinan tertentu khususnya dalam menghadapi era digitalisasi saat ini. Sifat kepemimpinan diperlukan dalam menghadapi transformasi digital berpusat pada sifat pemimpin berintegritas, berjiwa sosial tinggi serta kemampuan *human relation* yang baik juga. Sifat tersebut diperlukan guna terbentuk kolaborasi antar pemimpin dan pengikut dalam mengadapi tantangan.

c. Syarat-syarat Kepemimpinan

Persyaratan kepemimpinan harus dikaitkan: 1) kekuasaan, otoritas dan legalitas memberikan kewenangan pemimpin mempengaruhi bawahan; 2) kelebihan, orang mampu mengatur orang lain; 3) kemampuan, segala daya kesanggupan dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa (Kartini Kartono dalam Pasolong, 2016, p. 114). Syarat kepemimpinan lainnya yaitu: 1) kapasitas, yaitu kecerdasan maupun kewaspadaan; 2) prestasi, yaitu gelar keserjanaan; 3) tanggungjawab, yaitu mandiri, berinisiatif, tekun; 4) partisipasi, yaitu aktif maupun memiliki sosialibilitas tinggi dan mampu bergaul; 5) status, yaitu memiliki kedudukan sosial-ekonomi cukup tinggi (Stogdill dalam Pasolong, 2016, pp. 114–115). Pemimpin harus memiliki kemampuan yaitu: 1) kemandirian; 2) multi terampil; 3) memiliki rasa humor; 4) *perfeksionis*; 5) sabar; 6) komunikatif (Nightingale dan Schlt dalam Pasolong, 2016, p. 115).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, peneliti berpendapat seseorang belum dapat dikatakan sebagai pemimpin yang baik bila belum memenuhi beberapa syarat kepemimpinan seperti memiliki kemampuan, bertanggung jawab hingga komunikatif. Syarat-syarat kepemimpinan seperti itulah yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin dalam memimpin organisasinya guna menghadapi tantangan saat ini yaitu adanya transformasi digital dalam berbagai sektor kehidupan.

d. Tugas Kepemimpinan

Tugas kepemimpinan berhubungan dengan kelompok yaitu sebagai berikut: 1) memulai; 2) mengatur; 3) menilai; 4) menyimpulkan (Charles J. Keating dalam Pasolong, 2016, p. 116). Tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kekompakan yaitu sebagai berikut: 1) mendorong; 2) mendamaikan; 3) mengalah; 4) memasang aturan main (Keating dalam Pasolong, 2016, p. 117). Tugas pada pokok kepemimpinan sebagai berikut: 1) menyatukan perbedaan motivasi; 2) menciptakan lingkungan di mana terdapat integrasi antara individu dan kelompok; 3) menumbuhkan kesadaran terhadap lingkungan perubahan (Syamsi, 1994, p. 139).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, menurut peneliti kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat mengintegrasikan hubungan antar manusia dalam organisasinya. Organisasi publik dapat menjadi lebih efektif dan mampu menghadapi transformasi digital dengan kemampuan koordinasi dari pemimpin sehingga pada akhirnya mampu mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

e. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan dari berbagai literatur membahas tentang kepemimpinan membagi dalam berbagai perspektif yang dijabarkan:

- 1) Tipe otokratik, yaitu mengambil keputusan dipusatkan kepada pemimpin. Pemimpin otokratis diwarnai dengan perintah ditujukan kepada bawahan dan mempertimbangkan berbagai keputusan yang unggul terhadap bawahan (Siagian dalam Pasolong, 2016, p. 118).
- 2) Tipe demokratis, populer era manajemen *neo-klasik* digunakan dalam terwujudnya kerjasama pencapaian tujuan organisasi memberdayakan bawahan. Pendekatan ini tidak membebaskan pimpinan dalam tanggung jawab pengambilan keputusan namun mengharuskan mengakui kecakapan bawahan (Siagian dalam Pasolong, 2016, p. 118).

- 3) Tipe karismatik, pemimpin karismatik mempunyai ciri-ciri yaitu sebagai berikut: a) memiliki visi; b) konsistensi; c) fokus; dan d) memanfaatkan kekuatan sendiri (Wirjana dalam Pasolong, 2016, p. 119).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, peneliti berpendapat bahwa tipe kepemimpinan demokratis adalah tipe kepemimpinan yang sangat berkaitan dengan penerapan *digital leadership* karena tipe kepemimpinan demokratis lebih mengedepankan adanya kerjasama antara atasan dan bawahan serta melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, pada tipe kepemimpinan demokratis dapat terciptanya sebuah kolaborasi dan sinergi antara pemimpin dan bawahan pada organisasi publik sehingga organisasi publik dapat menghadapi transformasi digital saat ini yang saat ini terjadi dengan mudah.

f. Gaya Kepemimpinan

Gaya pada dasarnya berasal dari bahasa inggris "*style*" berarti mode yang selalu nampak menjadi ciri khas. Gaya kepemimpinan terdiri dari:

- 1) Gaya otokratis, pemimpin lebih suka memerintah, harus patuh, ingin menunjukkan kekuasaan, merasa paling benar (Syamsi, 1994, p. 141);
- 2) Gaya demokratik, pemimpin memperhatikan bawahannya. Mereka diberi kesempatan untuk menyampaikan masukan (Syamsi, 1994, p. 140);
- 3) Gaya *Laissez Faire*, yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas (Pasolong, 2016, p. 121). Pemimpin tidak memperhatikan hasil dicapai maupun tidak peduli terhadap bawahan, bekerja dengan seenaknya (Syamsi, 1994, p. 141);
- 4) Gaya kepemimpinan transformasional, yaitu hubungan berlandaskan atas kesepakatan untuk mencapai tujuan secara bersama dan diperlukan terhadap perubahan sosial. Pengalaman di masa lalu akan memberikan pelajaran tentang pentingnya kepemimpinan transformasional dalam diri seorang pemimpin (Ndraha, 2015, pp. 222–223).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, menurut peneliti gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang sangat berkaitan erat dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti karena lahirnya teori *digital leadership* berdasarkan pada gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional itu sendiri berlandaskan pada adanya keinginan untuk melakukan perubahan yang dirasakan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan secara bersama yaitu tujuan organisasi. Hal ini sangat berkaitan erat dengan *digital leadership*, di mana penerapan *digital leadership* mengedepankan adanya perubahan yang signifikan dari organisasi dalam menghadapi era digitalisasi dengan melakukan perubahan drastis yang berlandaskan dengan data, informasi dan teknologi pada organisasi yang dipimpin.

g. Tinjauan tentang *Digital Leadership* (Kepemimpinan Digital)

1) Pengertian *Digital Leadership*

Digital leadership merupakan proses berubahnya cara kerja pemimpin tradisional menjadi pemimpin yang lebih mengedepankan kolaborasi maupun berkomunikasi antar bawahan maupun ke semua pihak. Pemimpin yang dapat menerapkan *digital leadership* akan dapat menghasilkan informasi yang lebih dan efisien dalam pengambilan keputusan.

Disrupsi teknologi digital membuat kapabilitas digital dan kapabilitas kepemimpinan menjadi sama pentingnya dalam menentukan daya saing di sektor publik (Westerman, Bonner dan McAfee dalam Saputra & Nugroho, 2021, p. 979). *Digital leadership* sebagai suatu keterampilan kunci yang wajib dimiliki para manajer untuk melakukan transformasi digital (Zeike, Bradburry, Lindert, Praff dalam Saputra & Nugroho, 2021, p. 979). Melalui *digital leadership*, pemimpin mengembangkan visi yang jelas dan bermakna dan mengaktualisasikan strategi yang terkait dengan proses digitalisasi (Saputra & Nugroho, 2021). *Digital leadership* mengacu pada peningkatan penetrasi teknologi digital di masyarakat dengan perubahan terkait hubungan

individu dan perilaku mereka. Adapun teknologi yang terkait dengan digitalisasi yaitu sebagai berikut:

- a) Teknologi, aplikasi termasuk *big data* bentuk pemrosesan informasi inovatif untuk wawasan dan pengambilan keputusan lebih baik;
- b) Teknologi seluler;
- c) Teknologi, solusi *cloud* menampilkan kemampuan digital fleksibel;
- d) Teknologi dan aplikasi media sosial yang memfasilitasi bentuk-bentuk baru interaksi sosial (A. Wibowo, 2022, p. 54).

Keterampilan dan kemampuan organisasi sangat diperlukan untuk meningkatkan adopsi *digital leadership* di seluruh organisasi. Mengelola transisi model digital disektor pemerintah membutuhkan sumber daya manusia yang handal untuk mencapai tujuan organisasi (John Kotter dalam A. Wibowo, 2022, p. 55).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, menurut peneliti *digital leadership* berperan mengembangkan keterampilan maupun keahlian pegawainya. *Digital leadership* merupakan suatu kapabilitas yang dimiliki oleh atasan untuk melibatkan dan memberdayakan kemampuan seluruh pegawai dalam mendayagunakan teknologi digital sehingga dapat merubah hubungan antara atasan dan bawahan serta perilaku keduanya untuk membentuk suatu kolaborasi guna mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pentingnya memiliki seorang atasan yang memiliki kemampuan *Digital Leadership* karena ia dapat menjembatani berbagai kepentingan dengan visi dan strategi yang jelas.

2) **Ciri-Ciri *Digital Leadership***

Digital leadership memiliki ciri-ciri yaitu: 1) kepemimpinan digital yang tidak hanya mampu memotivasi dan menggerakkan namun dapat mewujudkan kapasitas untuk selalu senantiasa *agile* disetiap keadaan; 2) kepemimpinan digital yang dapat menjadi ujung tombak transformasi

dalam organisasi bahkan negara; 3) ketika *leader* dan *followers* bersinergi mencapai visi dan misi bersama (Juhro, Solikin, 2020, p. 12). Kepemimpinan digital harus dapat mengubah budaya dan struktur organisasi pada akhirnya menuntut bertransformasi pribadi dalam mengembangkan kualitas melalui kesadaran diri, empati, keautentikan dan diimbangi dengan digital (Liu Ji dalam Juhro, Solikin, 2020, p. 13). Seorang *digital leadership* harus dapat mampu menyatakan visi yang jelas dan menarik; menjelaskan cara visi itu bisa tercapai; bertindak untuk mencapai tujuan dengan percaya diri dan optimis; mengekspresikan kepercayaan pada pengikutnya (Yukl dalam Juhro, Solikin, 2020, p. 24).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, menurut peneliti *digital leadership* merupakan aspek yang sangat penting dalam menentukan pembangunan dan kemajuan organisasi secara berkelanjutan. Kompetensi pemimpin yang baik dalam mengelola dan memotivasi sumber daya serta mengkoordinasikan perubahan yang dapat mendorong organisasi mencapai tujuan secara efektif. Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan *Digital Leadership* akan mampu membawa organisasi yang dipimpinnya untuk menghadapi berbagai perubahan di era transformasi digital saat ini, karena pemimpin *Digital Leadership* akan menularkan kemampuan adaptif yang dimilikinya kepada bawahannya sehingga pada akhirnya mampu secara kolaboratif bersinergi mencapai visi organisasi.

3) **Tujuan *Digital Leadership***

Guna mencapai tujuan organisasi pada era digital seperti saat ini, banyak aspek dalam pemenuhannya diantaranya unsur kepemimpinan atau pemimpin yang berpikiran digital karena kesuksesan suatu organisasi tidak hanya diukur pada kinerja para staf saja, yang terpenting pada faktor kompetensi pemimpin organisasi dengan diperlukannya gaya kepemimpinan baru yaitu *digital leadership* yang mampu mendorong transformasi digital (Cahyarini, 2021, p. 49). Tujuan penerapan *Digital leadership* yaitu sebagai

berikut: 1) menghemat terhadap waktu; 2) meningkatkan produktivitas; 3) meningkatkan kecepatan kerja; 4) meningkatkan kualitas dokumen; 5) mempercepat waktu respon; 6) metode kerja menjadi lebih sederhana; 7) dokumentasi yang lebih akurat; 8) mengurangi terhadap tingkat kesulitan (Aghimien et al., 2018, p. 2). *Digital leadership* mempunyai tujuan lainnya diantaranya yaitu sebagai berikut: 1) kehadiran internet; dan 2) munculnya serangkaian teknologi baru, hal ini membuat transformasi ini diakselerasi dengan cepat. Transformasi ini juga ikut mengubah implementasi proses di pemerintahan yang manual menjadi digital (LAN RI, 2019, pp. 3–4).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, menurut peneliti *Digital Leadership* memiliki peranan yang penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi khususnya pada erat transformasi digital saat ini. Jika diterapkan dengan baik *Digital Leadership* dapat membantu organisasi dalam melaksanakan tugas dan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dengan diterapkannya *Digital Leadership* diharapkan dapat menyederhanakan metode dan mempercepat pencapaian tujuan organisasi sehingga tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

4) **Komponen *Digital Leadership***

Komponen kepemimpinan dalam menyambut modernisasi yaitu sebagai berikut: 1) merangkul kompleksitas yang meningkat, masa depan membutuhkan solusi inovatif dan kepemimpinan yang gesit untuk mengantisipasi tantangan dan mengeksploitasi peluang baru; 2) perubahan secara holistik, pemimpin menyiapkan diri dengan belajar menggunakan transformasi kognitif, mengoptimalkan kehadiran virtual, memaksimalkan peluang digital; 3) memanfaatkan teknologi, di mana untuk mengelola data besar dan mencapai solusi yang dapat diprediksi, mengelola proses yang lama untuk dapat beradaptasi dengan kebutuhan dunia dengan cara mengumpulkan sumber daya dan mengidentifikasi dalam pengambilan keputusan; 4) mengetahui batasan, kesadaran bahwa tidak mungkin pemimpin

mengetahui segalanya dan pemimpin pasti dikelilingi oleh orang-orang yang ahli; 5) hadiah kegagalan, *digital leadership* tidak takut untuk berubah tetapi mampu melihat peluang baru dan memungkinkan kegagalan terjadi sebagai bagian dari proses untuk menemukan sebuah inovasi (Paramathan dan Mckiney dalam Andriani, 2020, p. 69).

Guna membentuk kepemimpinan disruptif, terdapat beberapa komponen lainnya dengan beberapa tindakan yaitu: 1) menjadi relevan, yaitu berkembang melampaui masa kini dengan memproyeksikan kepemimpinan menuju masa depan; 2) bergerak maju, yaitu melakukan tindakan kecil dengan cerdas; 3) menumbuhkan nilai, yaitu bekerjasama dengan orang lain dan memberikan makna tujuan; dan 4) menyediakan lingkungan dan kesempatan untuk berkembang (Press dan Goh dalam Andriani, 2020, p. 69). Para pemimpin harus fleksibel memimpin disupsi, beradaptasi dengan cepat dan jujur dalam menyampaikan komponen organisasi. Konsep dunia *modern* yang serba kompleks dengan struktur kepemimpinan yang lebih rata terdistribusi dan terdesentralisasi memungkinkan organisasi untuk berkembang dan membuat anggota terlibat, seperti terdapat beberapa komponen dalam menghadapi kompleksitas saat ini yaitu sebagai berikut: 1) prioritas pada integrasi; 2) gesit dan beradaptasi; 3) inovasi; dan 4) menumbuhkan tujuan (Teixeira dalam Andriani, 2020, p. 70).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, menurut peneliti dalam menghadapi modernisasi dan transformasi digital saat ini seorang pemimpin harus memiliki *Digital Leadership* supaya dapat menjalankan kepemimpinannya secara optimal. Terdapat beberapa komponen dari *Digital Leadership* yang dapat membentuk kepemimpinan yang efektif pada era transformasi digital saat ini, mulai dari memanfaatkan teknologi untuk mengelola data dan informasi sehingga dapat memprediksi berbagai kemungkinan dan tantangan yang dihadapi untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, yang berani untuk gagal dan mencoba untuk berubah, menghargai proses dan selalu mencoba berinovasi menghadapi perubahan. Hingga mencoba menumbuhkan

nilai dan budaya baru pada organisasi, dengan melibatkan berbagai elemen yang ada di dalam organisasi dengan mewujudkan kerjasama dan sinergi antar pemimpin dan pengikutnya.

5) **Proses *Digital Leadership***

Proses dalam digital leadership melalui 3 (tiga) tahap yaitu: 1) investasi, adalah perubahan dari dalam masyarakat yang mana dalam masyarakat terdapat penemuan baru yang kemudian perlahan-lahan muncul perubahan; 2) difusi, adalah proses kedua digital leadership dengan adanya pengkomunikasian ide, konsep baru, upaya perubahan masyarakat lebih luas; 3) konsekuensi, adalah tahap adopsi ide ataupun gagasan baru dalam masyarakat, dalam tahap ini biasanya ada hasil perubahan yang muncul di masyarakat (Najoran, Stephanie Jill; dan Mandey, 2011, pp. 122–123). Proses dalam menerapkan *digital leadership* yaitu: 1) perubahan yang terjadi secara perlahan-lahan atau sedikit demi sedikit; 2) tidak dapat diduga kapan dimulainya dan sampai kapan proses itu berakhir tergantung dari faktor yang mempengaruhinya; 3) komprehensif dan berkesinambungan; 4) perubahan yang terjadi mempunyai keterkaitan erat dengan emosional (sistem nilai) yang ada dalam masyarakat. Proses *digital leadership* mengandung dimensi waktu dan perubahan sosial budaya masyarakat yang muncul melalui proses yang panjang dan selalu terkait dengan aktifitas yang terjadi pada saat itu (N.J, 1998, pp. 204–205).

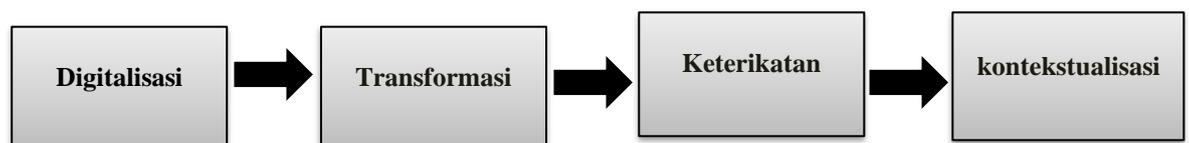
Digital leadership adalah tantangan yang mengharuskan organisasi mengembangkan kemampuannya untuk beradaptasi terhadap lingkungan luar dan mengintegrasikan ke dalam dengan cara memberdayakan sumber-sumber yang dimiliki terutama sumber daya manusia sebagai aset terpenting organisasi, sebagai konsekuensi dari perubahan lingkungan maka organisasi harus menemukan dirinya dalam manajemen sumber daya manusia secara berkelanjutan guna meningkatkan kapabilitas organisasi sesuai dengan tuntutan lingkungan (Beer, 1998, p. 51).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, menurut peneliti dalam mengintegrasikan *Digital Leadership* pada organisasinya untuk beradaptasi terhadap tantangan transformasi digital, seorang pemimpin tentunya akan melalui proses dalam *Digital Leadership*. Proses dalam *Digital Leadership* tentunya tidak dapat dijalankan dengan instan, perlunya berbagai perubahan-perubahan yang dijalankan secara perlahan dengan mengintegrasikan nilai digitalisasi pada organisasinya. Hal ini tentu perlu didukung dengan pendekatan dan komunikasi yang baik dari pemimpin untuk dapat memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki organisasinya untuk beradaptasi dengan lingkungan dan sistem yang baru. Jika proses ini telah terpenuhi, cepat atau lambat organisasi yang dipimpinnya dapat menerapkan dan menjalankan organisasi dengan pendekatan digital dan mengembangkan lebih jauh target dan tujuan dari organisasi.

6) *Model Digital Leadership*

Media publik perlu mendefinisikan apa arti personalisasi lebih tentang bagaimana kami menciptakan pengalaman yang disesuaikan dengan minat. Personalisasi pengalaman terus memberi rasa ingin mengetahui dan membuat anda menjadi warga negara lebih terinformasi. Mengkonseptualisasikan personalisasi layanan publik bergantung wawasan dan data (Chief Content and Innovation Officer Maja Mrkoci dalam Martin, 2021, p. 6). Perubahan signifikan dikonseptualisasikan selama beberapa dekade dengan model evolusi pemerintahan digital melacak perkembangan pemerintahan digital melalui beberapa tahap:

Gambar 5. Model Evolusi Pemerintahan Digital



(Sumber: Janowski dalam Wilson & Mergel, 2022, p. 2)

Berdasarkan gambar diatas terdapat model evolusi pemerintahan digital selama turun menurun yang telah dikategorikan melalui empat (4) tahap:

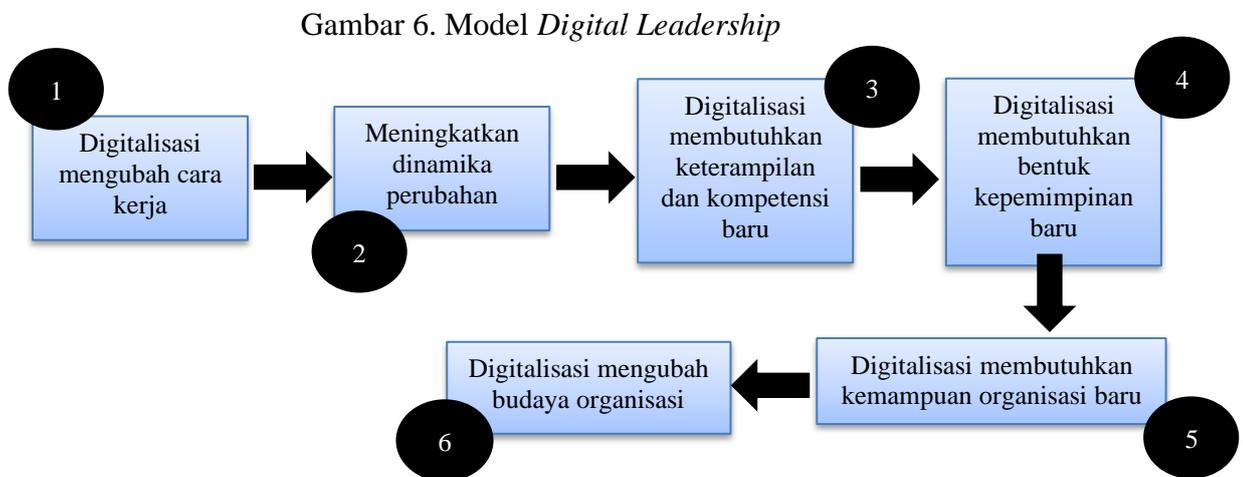
- 1) Digitalisasi (ditandai dengan adopsi dan implementasi teknologi);
- 2) Transformasi (ditandai dengan perubahan kelembagaan internal);
- 3) Keterikatan (ditandai perubahan hubungan dengan pemangku kepentingan);
- 4) Kontekstualisasi (ditandai meningkatnya spesialisasi dan orientasi terhadap kebijakan publik) (Janowski dalam Wilson & Mergel, 2022, p. 2).

Peran dan aktivitas individu sangat bervariasi tetapi dapat dianggap secara kolektif sebagai pendukung ide, teknologi, atau strategi untuk mengatasi hambatan pemerintahan digital selanjutnya disebut sebagai juara digital. Terlepas dari keunggulan juara pemerintah digital ((Pittaway & Montazemi, 2020), CIO (Almazan & Gil-Garcia, 2011) dan pakar digital (Mergel, Edelman, & Haug dalam Wilson & Mergel, 2022, p. 2).

Proses transformasi digital merupakan kemajuan linier yang bersih, dan transformasi digital dapat berkembang atau mundur secara berulang dalam dimensi organisasi yang berbeda pada kecepatan yang berbeda dari waktu ke waktu di pemerintahan. Administrasi publik mengadopsi pendekatan holistik menggabungkan strategi budaya dan struktural (Mergel, Edelman, & Haug dalam Wilson & Mergel, 2022, p. 2) dan hanya mengadopsi alat dan proses digital tampaknya tidak cukup memfasilitasi perubahan budaya organisasi (Tangi dkk dalam Wilson & Mergel, 2022, p. 2). Jaringan telah diusulkan sebagai mekanisme mengidentifikasi dan mengadaptasi strategi budaya dan struktural (Pittaway & Montazemi dalam Wilson & Mergel, 2022, p. 2). Pengadopsian praktik digital melalui sektor publik yang dari sektor swasta didokumentasikan dengan baik dalam penelitian tentang pemerintahan digital khususnya mengenai tahap pertama digitalisasi sebagian besar inovasi yang didukung teknologi diadopsi secara langsung dari sektor swasta (Janowski dalam Wilson & Mergel, 2022, p. 2).

Sektor swasta sebagai sumber utama keahlian pemerintah (Mergel & Belle dalam Wilson & Mergel, 2022, p. 2) dan “*know how*” untuk transformasi digital pemerintah, sementara ahli menggambarkan tuntutan sektor swasta sebagai pendorong utama proses transformasi (Mergel, Edelman, & Haug dalam Wilson & Mergel, 2022, p. 2). Pegawai negeri yang kurang memiliki panduan formal tentang inovasi pemerintah mencari informasi bagaimana melakukan pekerjaan mereka dengan menggunakan praktik yang diambil dari sektor swasta (Schank & Hudson dalam Wilson & Mergel, 2022, p. 2).

Digitalisasi tidak hanya mengubah cara kerja tetapi juga mempercepat perubahan yang dihadapi organisasi. Digitalisasi membutuhkan keterampilan dan kompetensi baru yang dijabarkan sebagai berikut:



(Sumber: Mckinsey dalam A. Wibowo, 2022, pp. 58–62)

Organisasi yang memenuhi persyaratan dan bergerak cepat menuju digitalisasi dalam mengembangkan budaya organisasi yang telah dijabarkan dalam model *digital leadership* diatas yaitu sebagai berikut:

- 1) Digitalisasi mengubah cara kerja;
Teknologi dan aplikasi digital cara baru bekerja dalam organisasi.
- 2) Digitalisasi meningkatkan dinamika perubahan;
Penggunaan teknologi baru organisasi publik merupakan bukan fenomena yang telah berubah dengan tingkat keterhubungan penyediaan digital baru.

- 3) Digitalisasi membutuhkan keterampilan dan kompetensi baru;
Digitalisasi mengarah peningkatan produktivitas organisasi tanpa manusia tidak mungkin untuk mewujudkan manfaat ini.
- 4) Digitalisasi membutuhkan bentuk kepemimpinan baru;
Digitalisasi memaksa pemimpin adaptasi berkelanjutan dalam strategi organisasi publik mempengaruhi semua level organisasi.
- 5) Digitalisasi membutuhkan kemampuan organisasi baru;
Kemampuan organisasi diperlukan untuk meningkatkan upaya digitalisasi organisasi secara luas. Banyak organisasi mulai membangun struktur tata kelola baru dan peran digital untuk memimpin transformasi digital.
- 6) Digitalisasi mengubah budaya organisasi;
Digitalisasi membutuhkan pola pikir yang berbeda dari yang dibutuhkan untuk gelombang teknologi transformatif sebelumnya karena kinerja digital yang kuat memiliki budaya organisasi untuk mendorong pengambilan risiko (Mckinsey dalam A. Wibowo, 2022, pp. 58–62).

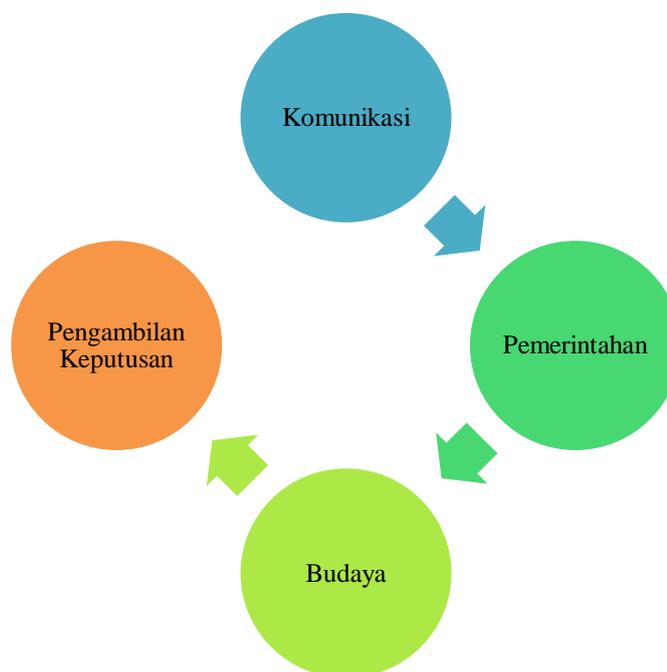
Peran petugas informasi kepala telah menjadi subyek banyak perhatian meskipun individu tidak berada dalam posisi kepemimpinan termasuk pakar dan tim layanan digital dalam penelitian terbaru tentang transformasi digital dan pegawai negeri mengelola program digital. Inovasi menekankan individu di seluruh tingkat hierarki pemerintahan untuk dapat mempromosikan, menanamkan, dan menyebarkan ide bagus dan studi transformasi digital dan *e-governance* yang telah mengeksplorasi kontribusi manajer proyek dan spesialis administrasi secara aktif untuk menavigasi hambatan dan solusi pemerintahan digital (Chadwick, 2011; Mikalsen & Farshchian dalam Wilson & Mergel, 2022, p. 3).

Batasan antara industri teknologi dan pemerintah, struktur yang berbeda menciptakan pemisahan antara hubungan material dan kerangka normatif, kognitif digunakan dalam mengorganisir praktik, kegiatan mengintegrasikan sumber daya dan hubungan di setiap bidang. Tekanan dalam hubungan menghasilkan struktur multidimensi yang muncul antara kedua sistem,

ditandai peran aktor, hubungan dan infrastruktur kelembagaan. Fitur yang muncul melampaui struktur jaringan tunggal seperti ikatan penghubung atau rentang batas (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011; Koskela-Huotari, Siltaloppi, & Vargo dalam Simmonds et al., 2021, p. 113).

Digitalisasi *leadership* dalam tatanan sektor publik memiliki model yang sangat menarik untuk mengetahui apakah tahapan pengadopsian digital berjalan dengan baik atau sebaliknya, dengan indikator sebagai berikut :

Gambar 7. Model Digitalisasi *Leadership* Sektor Publik



(Sumber: Westerman et al., 2014, p. 100)

Menyelaraskan kepemimpinan pada digitalisasi adalah area terpenting dalam program transformasi digital dan merupakan dasar yang diperlukan untuk perubahan organisasi menuju arah yang lebih baik seperti yang telah tergambarkan dalam gambar diatas meliputi:

1) Komunikasi

Transformasi digital yang berhasil diterapkan bisa dimulai dari pimpinan dan hanya pimpinan paling senior yang dapat menciptakan visi di masa depan dan mengkomunikasikannya secara menyeluruh terhadap organisasinya sehingga bawahan dapat merealisasikan visi tersebut. Pemimpin dapat mendesain ulang metode atau mekanisme secara mendalam dengan mempertimbangkan bagaimana cara menerapkan metode atau mekanisme kerja tersebut di dalam organisasinya agar mendapatkan perubahan cara untuk mencapai visi organisasi.

Sejatinya transformasi digital menggunakan pendekatan *bottom up*. Transformasi digital dapat melihat potensi sinergi di organisasinya dan menciptakan kondisi setiap anggotanya dan hanya pemimpin yang dapat mengendalikan atas perubahan dalam organisasinya. Pemimpin dapat meningkatkan proses dalam pengambilan keputusan untuk berkolaborasi dalam melakukan transformasi digital.

Penerapan transformasi digital membutuhkan komunikasi yang signifikan dari pemimpin dengan melibatkan bawahannya sehingga proses transformasi digital organisasi dapat berkembang seiring waktu. Informasi yang didapatkan harus menggambarkan penerapan transformasi digital yang efektif dan efisien sehingga organisasi akan mulai bertransformasi dari secara manual menuju digital.

Bawahan harus bekerja lebih keras untuk memenuhi tujuan saat ini. *Outcome* yang dihasilkan adalah manfaat yang lebih terukur dari organisasi dengan mengintegrasikan perubahan dan memotivasi untuk melakukan perubahan. Komunikasi yang terarah dapat mendorong bawahan untuk melakukan perubahan dengan cara meningkatkan kinerja, dengan cara baru yang digital (Westerman et al., 2014, p. 100).

2) Pemerintahan

Tata kelola pemerintahan yang baik berfokus pada koordinasi mewujudkan transformasi digital. Pemerintah harus mengkoordinasikan pengelolaan yang efektif dan efisien dalam mempengaruhi bawahan sehingga dapat mengoptimalkan apa yang dibutuhkan oleh organisasinya. Inovasi yang dilakukan harus mempunyai standarisasi dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Digital leadership membutuhkan pemimpin yang bertanggung jawab. Pemerintah mulai mengadopsi transformasi digital yang dilakukan oleh beberapa perusahaan. Pemerintah mulai dapat menjembatani transformasi digital dalam mendorong perubahan di dalam organisasi. Jika organisasi mulai mengadopsi transformasi digital, sistem tradisional mulai memudar. Dalam membangun transformasi digital, pemerintah membutuhkan kapabilitas jangka panjang dengan kejelasan sumber keuangan. Transformasi digital dapat membuat organisasi harus menerima perubahan yang terjadi. Sistem dibangun untuk kemajuan bawahan dalam organisasi.

Aturan sistem transformasi digital dijadikan sebagai payung hukum terhadap kepatuhan pelaksana dalam menjalankannya. *Digital leadership* dapat berhasil diterapkan apabila pemimpin dapat mempengaruhi bawahan dan melibatkannya dalam mobilisasi perubahan. Proses transformasi digital merupakan perubahan yang terjadi secara internal maupun eksternal dan tetap memperhatikan fenomena yang terjadi. Komunikasi antara bawahan dan pimpinan menjadi hal yang sangat diperhatikan sebab dari komunikasi dapat memastikan keberhasilan mobilisasi.

Teknologi digital mengubah cara bekerja yang tradisional dengan cara baru yang mengedepankan kolaborasi maupun komunikasi. Teknologi digital membangun informasi yang didapatkan menjadi lebih transparan. Kebijakan digital yang terstruktur dengan baik adalah dasar untuk perubahan. Para pemimpin harus bekerja sama untuk membuat perubahan pada kebijakan organisasi (Westerman et al., 2014, p. 108).

3) Budaya

Menyesuaikan praktik kerja dan budaya yang berkembang merupakan perubahan yang sangat kecil. Teknologi digital dapat mendorong transparansi, standardisasi, dan efisiensi. Inovasi yang didukung oleh teknologi digital merupakan ciri kepemimpinan yang berkomitmen. Budaya organisasi yang kaku dapat menjadi penghambat dalam melakukan perubahan.

Nilai yang sudah tertanam sulit untuk dihilangkan, dalam hal ini pemimpin harus lebih proaktif dalam pengambilan keputusan untuk peningkatan berbagai praktik yang terbaik guna mengubah perilaku yang sudah terkontaminasi oleh budaya lama dalam organisasinya.

Mendorong bawahan untuk melakukan perubahan merupakan tantangan yang sangat sulit karena budaya yang sudah tertanam akan sulit untuk dihilangkan. Organisasi yang melibatkan budaya organisasi yang tradisional kebanyakan terlihat di sektor pemerintahan. Sistem pelayanan yang sangat prosedural mengakibatkan sulitnya untuk melakukan transformasi digital. Sistem yang kaku dengan gaya pemimpin otokratis menjadi ancaman dalam penerapan perubahan tersebut.

Menciptakan budaya lingkungan dalam organisasi pemerintahan merupakan tantangan terbesar, bagaimana mengubah pola pikir bawahan untuk bertindak secara aktif dalam melakukan perubahan. Bawahan yang sudah terbiasa dengan sistem birokrat yang tinggi akan sulit menerapkan perubahan sehingga ketika di terapkan perubahan secara tiba-tiba akan mengalami stagnasi dalam perubahan di pertengahan jalan. Oleh sebab itu, dibutuhkan kepemimpinan yang aktif dalam menerapkan sebuah perubahan secara mendalam dari manual menuju transformasi digital (Westerman et al., 2014, p. 116).

4) Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan harus dibuat secara terpusat agar bawahan dapat dengan jelas untuk mengikutinya. Wewenang yang dimiliki pemimpin tingkat atas sebagai kunci utama melakukan perubahan tersebut. Tantangan terbesar digital leadership adalah membangun kesadaran untuk melakukan perubahan secara cepat. Pemimpin berperan penting dalam mengendalikan transformasi digital terhadap organisasinya. Digital menjadi penting karena pemimpin dapat mengambil keputusan lebih bijak sesuai dengan kebutuhannya. Tujuan untuk memastikan secara kolektif agar mereka dapat memahami potensi dari teknologi digital. Dalam pengambilan keputusan yang bijak pemimpin harus kreatif dan efisien untuk melakukan perubahan. Pemimpin akan memprioritaskan pilihan untuk melakukan perubahan yang akan sulit untuk ditiru oleh orang lain.

Transformasi digital berfungsi dan terlibat secara aktif di dalam melakukan perubahan, pemimpin yang memiliki wewenang akan sangat berperan aktif. Transformasi Digital sangat berbeda dengan organisasi tradisional. Transformasi digital biasanya membutuhkan kemampuan yang kolektif dan upaya bawahan untuk disiplin dalam berinovasi. Digital Transformasi membutuhkan partisipasi yang aktif untuk semua orang dalam melakukan perubahan (Westerman et al., 2014, p. 120).

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai digitalisasi *leadership* yang telah diutarakan di atas, dalam penelitian ini peneliti menggunakan Model *Digital leadership* menurut *George Westerman, Didier Bonnel, dan Andrew McAfee* yang mempunyai 4 (empat) indikator, diantaranya sebagai berikut: 1) Komunikasi; 2) Pemerintahan; 3) Budaya; dan 4) Pengambilan Keputusan. Peneliti memilih model tersebut karena dalam pelaksanaan Musrenbang di Kota Bandar Lampung mulai diterapkannya *digital leadership*, dimana dalam pelaksanaan Musrenbang melibatkan berbagai *stakeholders* yang berasal dari berbagai Instansi yang berbeda di dalamnya, serta aktor-aktor yang terlibat harus dapat memahami sistem berbasis digital secara cepat dan tepat. Aplikasi

yang digunakan tersebut bertujuan untuk menunjang keberlangsungan pelaksanaan Musrenbang melalui Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD). Usulan yang diterima dihimpun dan diolah sebagaimana mestinya di dalam aplikasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) tersebut. Berjalannya roda pemerintahan yang ada maka tidak akan terlepas dari visi yang harus dibangun sejak awal, bagaimana pemerintah dapat menyelaraskan penggunaan aplikasi tersebut dengan keadaan yang ada dilapangan. Pentingnya peran pemimpin dalam mengelola dan mengkoordinasikan transformasi digital yang dijalankan pada Musrenbang di Kota Banda Lampung dengan mengintegrasikan teknologi digital kepada pihak-pihak yang terlibat membuat peneliti memilih menggunakan Model *Digital Leadership* tersebut.

4. Tinjauan tentang *Technology Acceptance Model* (TAM)

Technology Acceptance Model (TAM) mendasarkan diri pada *Theory of Reasoned Action* (TRA) yang dikemukakan Ajzen dan Fisbein (1980). *Theory of Reasoned Action* (TRA) menjelaskan adanya reaksi dan persepsi pengguna Teknologi Informasi (TI) yang pada akhirnya akan mempengaruhi sikapnya dalam penerimaan terhadap teknologi tersebut. Tujuan utama *Technology Acceptance Model* (TAM) adalah memberikan penjelasan tentang penentuan penerimaan komputer secara umum, memberikan penjelasan tentang perilaku atau sikap pengguna dalam suatu populasi. *Technology Acceptance Model* (TAM) menyatakan bahwa *behavioral intention to use* (minat perilaku) ditentukan oleh dua keyakinan yaitu: pertama, *perceived usefulness* (persepsi kegunaan) yang didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang yakin bahwa menggunakan sistem akan meningkatkan kinerjanya. Kedua, *perceived ease of use* (persepsi kemudahan penggunaan) yang didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang yakin bahwa penggunaan sistem adalah mudah (Davis dalam Sayekti & Putarta, 2016, p. 197).

Technology Acceptance Model (TAM) juga menyatakan bahwa dampak variabel eksternal seperti (karakteristik sistem, proses pengembangan dan pelatihan) terhadap *intension to use* adalah dimediasi oleh *perceived of usefulness* dan *perceived ease of use*. Konsep *Technology Acceptance Model (TAM)* juga menyatakan bahwa *perceived usefulness* dipengaruhi oleh *perceived ease of used*. *Technology Acceptance Model (TAM)* merupakan sebuah konsep yang dianggap paling baik dalam menjelaskan perilaku user terhadap sistem teknologi informasi baru. *Technology Acceptance Model (TAM)* merupakan model yang dianggap paling tepat dalam menjelaskan bagaimana user menerima sebuah sistem (Venkatesh dan Davis Sayekti & Putarta, 2016, p. 197).

5. Tinjauan tentang Musrenbang

a. Tinjauan tentang Perencanaan

1) Pengertian tentang Perencanaan

Planning is function of a manager which involves the selection from alternative of objectives, policies, procedures and programs (perencanaan adalah fungsi manajer berhubungan dengan memilih tujuan, kebijakan, prosedur, program dan alternatif (Harold Koontz dan Cyril O'Donnell dalam Hasibuan Malayu, 2019, p. 92). *Planning is the determination of the course of action to achieve a desired result* (perencanaan menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan) (Louis A. Allen dalam Hasibuan Malayu, 2019, p. 92). Setiap rencana mengandung dua unsur yaitu tujuan dan pedoman (Hasibuan Malayu, 2019, p. 93).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, peneliti berpendapat bahwa yang terpenting dalam perencanaan adalah pemimpin dapat menggambarkan apa yang ingin dicapai, sehingga dapat diartikan sebagai rencana. Perencanaan merupakan tugas utama pemimpin dalam organisasi publik. Pelaksanaan pekerjaan yang akan dilakukan dapat bergantung pada baik atau buruknya rencana yang telah disusun sebelumnya. Oleh karena itu, era transformasi digital saat ini diperlukan sebuah perencanaan yang matang hasil dari

integrasi pemikiran antara pemimpin dan bawahan. Perencanaan pada era digital dapat dilakukan dengan lebih efektif dengan tersedianya berbagai fasilitas teknologi informasi yang ada, untuk itu pemimpin organisasi publik harus dapat memanfaatkan teknologi dan informasi sehingga dapat tersusunnya sebuah perencanaan berbasis data.

2) **Tujuan Perencanaan**

Perencanaan bertujuan menentukan kebijakan, prosedur dan program serta memberikan pedoman cara pelaksanaan efektif dalam mencapai tujuan (Hasibuan Malayu, 2019, p. 95). Tujuan adalah sasaran manajerial meliputi hal yang diinginkan melukiskan skop yang jelas serta memberikan arah pada usaha manajer (G.R. Terry dalam Hasibuan Malayu, 2019, p. 96). Tujuan adalah pusat perhatian sampai sejauh mana bidang dapat direalisasikan pada waktu tertentu (Wilson dalam Hasibuan Malayu, 2019, p. 96).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, menurut peneliti tujuan merupakan salah satu bagian dari rencana karena tujuan merupakan hal yang dapat dicapai pada masa depan. Tujuan yang ingin dicapai harus dirumuskan se jelas mungkin sehingga dapat dengan mudah dipahami dan ditafsirkan oleh orang lain serta tidak menimbulkan multitafsir dalam memahami tujuan tersebut. Oleh karena itu, dalam masa transformasi digital saat ini perlunya sebuah perencanaan yang matang karena perencanaan berfungsi sebagai penentu arah kebijakan dan sebagai pedoman dalam mencapai suatu tujuan. Tentunya dengan berbagai sarana teknologi dan informasi yang tersedia ini, pemimpin dapat memanfaatkan berbagai data dan informasi yang tersedia, yang dapat digunakan dalam menyusun sebuah rencana pembangunan daerah seefektif mungkin.

b. Tinjauan tentang Musrenbang

Musrenbang merupakan satu bagian penting di dalam proses Perencanaan Pembangunan. Tinjauan di dalam Musrenbang menjadi lebih bermakna, karena Musrenbang menjadi salah satu media utama Konsultasi Publik bagi segenap pemangku kepentingan dalam rangka menyamakan persepsi terkait prioritas pembangunan dan sasaran pembangunan daerah. *Stakeholder* (pemangku kepentingan) melakukan klarifikasi usulan program dan kegiatan yang sudah disampaikan masyarakat pada berbagai tahapan Musrenbang, mulai dari Musrenbang Tingkat Kelurahan/Desa, Musrenbang Tingkat Kecamatan, Forum RKPD, dan Musrenbang Tingkat Daerah, serta memberikan kesepakatan terhadap prioritas pembangunan dan program/kegiatan pada setiap tahap Musrenbang. Pendekatan yang digunakan untuk menyepakati program/kegiatan yang menjadi prioritas tersebut adalah musyawarah melalui sistem pendekatan *Bottom Up*, sesuai dengan wewenang dari penyelenggaraan daerah.

Pada masa Pandemi *COVID-19* pelaksanaan Musrenbang itu sendiri memiliki berbagai hambatan, mulai dari adanya Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM), penerapan Protokol Kesehatan yang ketat, dan hambatan-hambatan lainnya. Pemimpin Organisasi Publik untuk menghadapi hambatan tersebut dengan melakukan transformasi digital dengan mengintegrasikan teknologi kedalam proses Musrenbang, antara lain melaksanakan Musrenbang secara Daring/Online hingga penyederhanaan dan pemanfaatan teknologi dalam proses penganggaran di Daerah.

1) Pengertian tentang Musrenbang

Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) merupakan forum pertemuan antar pihak-pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung yang mendapatkan manfaat atau dampak dari program dan kegiatan pembangunan daerah Provinsi/ Kabupaten/ Kota sebagai perwujudan dari

pendekatan partisipatif perencanaan pembangunan daerah dalam rangka membahas rancangan dokumen rencana pembangunan daerah menjadi rancangan akhir dokumen rencana pembangunan daerah. Pelaksanaan Musrenbang Kota Bandar Lampung memperhatikan hasil pembahasan dari Forum Organisasi Perangkat Daerah (OPD), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD)/Renstra Daerah, kinerja pembangunan tahun berjalan dan masukan dari peserta yang sedang mengikuti acara musrenbang.

2) Tujuan tentang Musrenbang

Terdapat beberapa tujuan dari musrenbang yaitu :

- 1) Mendapatkan masukan penyempurnaan rancangan awal Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) yang memuat prioritas pembangunan daerah, pagu indikatif pendanaan berdasarkan urusan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) termasuk informasi mengenai kegiatan pendanaannya berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan sumber pendanaan lainnya;
- 2) Mendapatkan rincian rancangan awal Renja Organisasi Perangkat Daerah (OPD), khususnya berhubungan dengan perencanaan pembangunan (Forum Organisasi Perangkat Daerah (OPD));
- 3) Mendapatkan rincian rancangan awal kerangka regulasi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) berhubungan dengan pembangunan Forum Organisasi Perangkat Daerah atau Forum Gabungan Organisasi Perangkat Daerah.

3) Dasar Hukum Musrenbang

Penyusunan Kebijakan Pembangunan Daerah Tahun 2023 dan Pelaksanaan Musrenbang Kota Bandar Lampung berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Undang Undang Nomor 28 Tahun 1959 tentang Penetapan Undang Undang Darurat Nomor 4 Tahun 1956 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 55), Undang Undang Darurat Nomor 5 Tahun 1956 (Lembaran

Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 56) dan Undang Undang Darurat Nomor 6 Tahun 1956 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 57), tentang Pembentukan Daerah Tingkat II termasuk Kotapraja dalam lingkungan daerah tingkat I Sumatera Selatan sebagai Undang Undang;

- 2) Undang Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
- 3) Undang Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
- 4) Undang Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah;
- 5) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tatacara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah;
- 6) Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2019 tentang Sistem Informasi Pemerintah Daerah;
- 7) Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 10 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Kota Bandar Lampung Tahun 2005-2025;
- 8) Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 1 Tahun 2001 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2021-2026;
- 9) Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 61 Tahun 2016 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung;
- 10) Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 64 Tahun 2021 tentang Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Kota Bandar Lampung;
- 11) Surat Edaran Nomor 800/53/IV.01/2022 tentang Kebijakan Pembangunan Daerah Tahun 2023 dan Pedoman Penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2023;

- 12) Keputusan Walikota Kota Bandar Lampung Nomor 464/IV.01/HK/2022 tentang Pembentukan Tim Pembinaan dan Pemanfaatan Data dan Informasi Perencanaan Pembangunan Satuan Kerja Perangkat Daerah Tahun 2022;
- 13) Keputusan Kepala Bappeda Kota Bandar Lampung Nomor 800/946/IV.01/2022 tentang Pembentukan Tim Pembinaan dan Pemanfaatan Data dan Informasi Perencanaan Pembangunan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun 2022;

c. Tinjauan Tentang Pendekatan Perencanaan Pembangunan Daerah

1. Tinjauan tentang Pendekatan Politik

a. Pengertian Pendekatan Politik

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tatacara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah, Pendekatan Politik merupakan pemilihan jabatan politik pemerintah seperti Presiden/Kepala Daerah adalah proses penyusunan rencana karena masyarakat pemilih menentukan pilihannya berdasarkan visi misi pembangunan ditawarkan masing calon Presiden/Kepala Daerah. Sistem demokrasi dengan batas kuat seringkali bertentangan indikasi sehingga keinginan pemilih hampir diabaikan (Nuzzaci et al., 2022, p. 159). Ketimpangan pendapatan berkelanjutan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi masa depan (Prabowo, 2021, p. 178).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, menurut peneliti pola pendekatan politik di Indonesia tentu berbeda dengan negara lain. Selain terkait dengan pemilihan umum dan bagaimana pejabat mempengaruhi masyarakat banyak. Pendekatan Politik juga memiliki posisi tersendiri di dalam Perencanaan Pembangunan Daerah. Politik memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap pembuatan berbagai kebijakan publik serta penentuan arah kebijakan baik itu dalam skala nasional maupun daerah.

b. Fungsi-Fungsi Politik

Administrasi negara menekankan fungsi politik yaitu: 1) mempertahankan kekuasaan; 2) mengatur hubungan individu, kelompok dan antar negara (Kadir, 2020, pp. 2–3). Fungsi politik dilaksanakan suprastruktur politik bagi fungsi pemerintahan (Surbakti dalam Hadijijoyo, 2012, p. 57). Hal mendasar kegiatan politik adalah lembaga sesuai fungsi (Hadijijoyo, 2012, p. 61).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, menurut peneliti Politik selain memiliki fungsi terkait Pemerintah dalam mempertahankan kekuasaannya, politik juga memiliki fungsi terkait pengelolaan hubungan antar individu, kelompok, maupun negara. Politik dalam Perencanaan Pembangunan Daerah berfungsi untuk mengatur dan mengakomodasi berbagai kepentingan antar *Stakeholder* yang terlibat di dalam proses pembangunan di daerah. Oleh karena itu, siapapun pemimpin yang menduduki jabatan tertentu meskipun memiliki kemampuan politik dan dapat dipengaruhi politik, pemimpin tersebut harus tetap berperilaku sesuai dengan peranan dan fungsi yang dimiliki oleh lembaga yang menaunginya.

2. Tinjauan tentang Pendekatan Teknokratik

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah, Pendekatan Teknokratik adalah perencanaan pembangunan yang dilaksanakan dengan menggunakan metode dan kerangka berpikir ilmiah dan lembaga atau satuan kerja. Pendekatan teknokratik pihak Organisasi Perangkat Daerah (OPD) melakukan kajian di daerahnya dalam proses perencanaan pembangunan. Pendekatan teknokratik melibatkan serta mengakomodasi keilmiahan dan perkembangan teknologi. Pengamat berasal dari: 1) pejabat/birokrat pemerintah (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas); 2) pejabat non-pemerintah/ Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)/ *Non Governmental Organization* (NGO);

3) Perguruan Tinggi melalui Perguruan Tinggi Negeri (PTN)/ Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Mesin anti-politik sebagai teknokrat pembangunan bahwa kebijakan dirumuskan berbasis ilmu pengetahuan dan menghilangkan aspek politik (Ferguson dalam Atmosuwito, 2021, p. 3). Lembaga parlemen merupakan organisasi legislatif menyetujui Rancangan Undang Undang menjadi Undang Undang (Adiputri, 2021, p. 128).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, menurut peneliti dalam Perencanaan Pembangunan Daerah berhasilnya pelaksanaan kebijakan dan pembangunan semuanya di dasari dengan implementasi yang sesuai dengan rencana yang telah di susun. Implementasi Kebijakan yang efektif tentunya berakar pada perencanaan yang matang dengan di dasarkan pada pendekatan ilmiah dan berbasis data di lapangan, untuk itu perlunya pemimpin dapat mengakomodasi data dan ilmu pengetahuan kedalam Perencanaan Pembangunan Daerah untuk meningkatkan hasil pembangunan itu sendiri.

3. Tinjauan tentang Pendekatan Partisipatif

a. Pengertian Pendekatan Partisipatif

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tatacara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah, Pendekatan Partisipatif merupakan pendekatan perencanaan pembangunan melibatkan seluruh lapisan masyarakat merupakan bentuk pemberdayaan kepada masyarakat serta menciptakan rasa memiliki atas pembangunan daerahnya dengan melibatkan *stakeholders*.

Metodologi di adopsi untuk partisipasi dengan kelompok responden tidak hanya menjadi objek analisis tetapi berperan sebagai kritikus (Golemo, 2022, p. 18). Demokrasi menyiratkan individu mengambil peran aktif mengatasi masalah masyarakat sipil (Nuzzaci et al., 2022, p. 163). Pelaksanaan

partisipasi masyarakat dalam administrasi publik memerlukan kekuatan politik, administrasi dan keuangan pemerintah (Mulyani et al., 2020, p. 323).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, menurut peneliti adanya partisipasi merupakan salah satu aspek dari Demokrasi. Asumsi yang mendasar tentang seseorang yang memahami apa yang baik bagi dirinya adalah dirinya sendiri, karena keputusan politik yang dibuat dan dilaksanakan oleh pemerintah mempengaruhi kehidupan warga negara. Oleh karena itu, partisipasi warga negara sebagai salah satu *stakeholder* sangat dibutuhkan dalam perencanaan pembangunan daerah, khususnya pada era Transformasi Digital saat ini. Masyarakat sebagai konsumen dari kebijakan yang dibuat oleh pemerintah harus sebanyak mungkin berpartisipasi menyampaikan aspirasinya yang memiliki berbagai kebutuhan yang terus berkembang seiring dengan berkembangnya teknologi, hal ini merupakan tugas pemerintah untuk mengakomodasi berbagai keinginan dan kebutuhan dari masyarakatnya dengan mudah, salah satu jalannya adalah dengan memanfaatkan perkembangan teknologi saat ini.

b. Jenis Partisipatif

Terdapat beberapa jenis partisipasi: 1) kegiatan politik secara langsung dan tidak langsung menyuarakan aspirasinya; 2) warga negara tidak pasif dalam kehidupan politik (Haryanti & Pujilestari, 2019, p. 206). Analisis terhadap partisipasi melalui: 1) pemimpin; 2) aktivitas warga negara (Ramlan Surbakti dalam Hadijijoyo, 2012, p. 62). Jenis partisipasi lainnya: 1) partisipasi politik termobilisasi; 2) partisipasi politik otonom (Hadijijoyo, 2012, p. 67).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, menurut peneliti kemajuan demokrasi dilihat dari seberapa besar partisipasi politik masyarakat. Oleh karena itu, dalam Perencanaan Pembangunan Daerah perlu adanya partisipasi politik yang tinggi dari masyarakat, tidak hanya partisipasi politik dari para pemimpin. Masyarakat harus lebih banyak berpartisipasi dengan berbagai

kegiatan politik dan lebih aktif menyuarakan aspirasinya. Proses penentuan arah, strategi kebijakan dan hasil manfaat pembangunan secara berkeadilan dilihat dari Partipasi politik masyarakat selaku pemangku kepentingan.

4. Tinjauan tentang Pendekatan *Top Down* dan *Bottom Up*

a. Pengertian *Top Down* dan *Bottom Up*

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tatacara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah, Pendekatan *top down* merupakan kebijakan diambil dari pemerintah pusat untuk pemerintah berada di bawahnya daerah tingkat II Kabupaten/ Kota. Perencanaan pembangunan dengan pendekatan *bottom up* yaitu pendekatan perencanaan pembangunan pengambilan usulan kebijakan dari pemerintah tingkat II Kabupaten/ Kota. Walaupun pendekatan berbeda dalam proses pengambilan kebijakan, usulan tidak terlepas pada cita luhur bangsa Indonesia yang termuat pada Undang Undang Dasar 1945.

Pendekatan *top down* secara bahasa dari atas ke bawah. Pendekatan dengan inisiatif dari lembaga atas ditindaklanjuti ke bawah. Pendekatan *top down* memiliki sifat yaitu sebagai berikut: 1) substansi dari pusat ke daerah mikro; 2) sumber utamanya adalah visi, misi Presiden/Kepala Daerah; 3) bersifat target *oriented*; 4) bersifat strategis dan tujuan jangka panjang (Senjaya, 2020, p. 11). Pendekatan *bottom up* merupakan kebalikan dari pendekatan *top down* secara bahasa dari bawah ke atas. Pendekatan inisiatif dari lembaga bawah ditindaklanjuti ke atas. Pendekatan *bottom up* memiliki sifat yaitu sebagai berikut: 1) substansi dari daerah mikro ke pusat; 2) substansi bersifat mikro; 3) sumber utamanya adalah swasta, *Non Governmental Organization* (NGO), suara masyarakat bersifat *oriented* (tren perkembangan); 4) bersifat responsif dan tujuan jangka pendek (Senjaya, 2020, p. 12).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, peneliti berpendapat bahwa dari kedua pendekatan di atas baik itu *Top Down* atau *Bottom Up* memiliki fungsi dan kemanfaatannya masing-masing. Perencanaan dengan pendekatan *Top Down* diperlukan untuk program pembangunan yang bersifat prioritas dan menyangkut kepentingan orang banyak, dengan pendekatan ini pemerintah dapat mengarahkan dan merencanakan dengan lebih terukur menggunakan sudut pandang ke bawah dengan tujuan pembangunan jangka panjang yang tepat sasaran. Perencanaan dengan pendekatan *Bottom Up* diperlukan untuk mengatasi permasalahan yang sedang tren di masyarakat dan perlu penanganan yang cepat. Pendekatan ini merespon kepentingan-kepentingan yang bersifat *urgent* dan untuk tujuan pembangunan jangka pendek, namun dengan demikian perencanaan pembangunan daerah yang baik seharusnya dapat menggunakan kedua pendekatan tersebut tergantung dengan seberapa *urgent* masalah yang ingin diselesaikan dan tidak hanya atas dorongan politis dari sebagian *stakeholder*, untuk itu perlunya sistem perencanaan pembangunan daerah yang lebih fleksibel guna mengakomodir berbagai isu dan masalah yang ada di daerah.

6. Penelitian Terdahulu

Peneliti harus belajar dari peneliti lain untuk menghindari duplikasi dan pengulangan penelitian atau kesalahan yang sama seperti yang dibuat oleh peneliti sebelumnya. Peneliti terlebih dahulu dalam tinjauan pustaka memudahkan penulis dalam menentukan langkah-langkah yang sistematis dari teori maupun konseptual. Berikut ini penelitian terdahulu yang menjadi acuan dan bahan referensi menunjang penulis melakukan penelitian terkait dengan *digital leadership*.

Tabel 5. Penelitian Terdahulu

	Penelitian Pertama	Penelitian Kedua	Penelitian Ketiga	Penelitian Keempat
	I	II	III	IV
Nama	Satriadi, Surya Kusumah, Tubel Agusven	Vivid Dekanawati, Ningrum Astriawati, Prasetya Sigit Santosa dan Ireneus Bertho	Karina Rizky, Putri Ramadhani, Rauzatul Husnia, Nopriadi Saputra	Nopriadi Saputra, Riant Nugroho
Judul	<i>Implementation Of E-Leadership In Government: Literature Review</i>	Pelatihan Digital Leadership 4.0 Bagi Pengurus OSIS SMKN 2 DEPOK	<i>Work Engagement pada Karyawan di DKI Jakarta: Pengaruh Collaboration Skills, Digital Leadership, dan Perceived Organizational Support (Work Engagement on Employees in DKI Jakarta: The Effect of Collaboration Skills, Digital Leadership, and Perceived Organizational Support)</i>	<i>Pengaruh Digital Leadership dan Digital Collaboration terhadap Digital Skill Semasa COVID-19</i>
Tujuan	Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang digunakan dalam teknologi baik instansi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.	Untuk membuka wawasan konsep mengenai <i>digital leadership</i> 4.0 bagi pengurus OSIS SMKN 2 di DEPOK, Sleman.	Penelitian ini untuk menguji pengaruh keterampilan kolaborasi terhadap keterikatan kerja, kepemimpinan digital terhadap keterikatan kerja, persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja, dan keterampilan kolaborasi, kepemimpinan digital, dan persepsi dukungan organisasi pada pegawai di DKI Jakarta.	Untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan dari para atasan dan kolaborasi dengan rekan kerja selama proses bekerja dari rumah berlangsung.
Fokus Penelitian	Perkembangan teknologi digital mendorong terjadinya perubahan struktur dan sistem ekonomi, untuk itu gaya kepemimpinan yang tepat digunakan dalam teknologi adalah kepemimpinan dengan	Pelatihan kegiatan ini berupa pemberian <i>pre-test</i> terkait konsep <i>digital leadership</i> 4.0 bagi pengurus OSIS tahun 2019, pemberian materi tentang pengenalan <i>digital leadership</i> 4.0 sebagai upaya meningkatkan kompetensi kepemimpinan yang efektif di era milineal, selanjutnya dilakukan <i>post-test</i>	Penelitian ini hanya menilai variabel keterikatan kerja, keterampilan kolaborasi, kepemimpinan digital, dan dukungan organisasi yang dirasakan, dan hanya karyawan yang bekerja di DKI Jakarta, serta literasi terbatas pada keterampilan kolaborasi dan digital.	Secara teoritis, pengembangan keahlian digital tersebut dapat didorong dari dua arah yaitu: dari vertikal maupun horizontal. Pengembangan vertikal melalui kepemimpinan para atasan, sedangkan horizontal melalui kolaborasi sesama rekan kerja. Dalam konteks bekerja dari rumah, di mana atasan tidak bisa setiap hari melakukan interaksi dengan tim kerja, pengaruh dari arah vertikal ternyata tidak

	Penelitian Pertama	Penelitian Kedua	Penelitian Ketiga	Penelitian Keempat
	I	II	III	IV
	menerapkan gaya <i>e-leadership</i> , dengan menerapkan gaya kepemimpinan <i>e-leadership</i> pada lembaga yang dipimpinnya dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat lebih optimal.	terkait konsep <i>digital leadership</i> 4.0 bagi pengurus OSIS tahun 2019.		cukup signifikan. Pengembangan keahlian digital ternyata lebih dipengaruhi oleh kolaborasi pegawai dengan rekan kerja mereka, baik yang berasal dari dalam unit kerja, luar unit kerja, bahkan dengan pihak eksternal perusahaan.
Hasil Penelitian	Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan <i>e-government</i> instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Aspek kepemimpinan ini terkait dengan prioritas dan inisiatif pimpinan instansi pemerintah dalam mengatasi dan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi (Satriadi; et al., 2021, p. 13164).	Secara keseluruhan pengetahuan konsep <i>digital leadership</i> 4.0 mengalami kenaikan sebesar 57%, dengan rata-rata dari hasil <i>pre-test</i> sebesar 28% dan diperoleh hasil rata-rata <i>post-test</i> sebesar 85%. Kenaikan persentase pengetahuan terbesar diperoleh pada pertanyaan pengetahuan terkait <i>digital leadership</i> 4.0 sebesar 70%, kenaikan tertinggi selanjutnya adalah kesiapan peserta pelatihan menjadi seorang <i>leader</i> di jaman digital yaitu mengalami kenaikan sebesar 64% (Dekanawati et al., 2018, p. 147).	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Collaboration Skill</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Work Engagement</i> , <i>Digital Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Work Engagement</i> , <i>Digital Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Collaboration Skill</i> , Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>Work Engagement</i> , persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterampilan kolaborasi, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan digital bagi pegawai di DKI Jakarta (Rizky et al., 2021, p. 67).	Kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan selama pengaturan bekerja dari rumah, lebih optimal diarahkan untuk mendorong dan mendukung kolaborasi secara digital. Dukungan atasan terhadap kolaborasi digital ini dapat diperkuat dengan memperhatikan: karakteristik dari tim kerja, jenis pekerjaan, kualitas kolaborasi, dan ketersediaan teknologi digital di rumah pegawai. Melalui sikap mental dan kepiawaian memimpin para atasan tersebut, diharapkan kolaborasi yang terjalin dapat mengembangkan keahlian digital dari para pegawai yang menjalankan pengaturan kerja secara alternatif (Saputra & Nugroho, 2021, p. 981).

(Sumber: Diolah oleh peneliti, Tahun 2022)

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu ini peneliti memutuskan untuk mengambil penelitian dengan tema, *Digital Leadership* di masa pandemi *COVID-19* di mana penelitian ini akan berfokus pada pelaksanaan *Digital*

Leadership pada Musrenbang Kota Bandar Lampung dan untuk mengetahui faktor yang mendukung dan faktor yang melemahkan *digital leadership* pada musrenbang Kota Bandar Lampung. Selanjutnya, berdasarkan Tabel 6 di atas perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang peneliti lakukan merupakan penelitian kualitatif sedangkan pada penelitian terdahulu jenis penelitian yang telah dilakukan adalah penelitian kuantitatif. Perbedaan selanjutnya adalah pada penelitian ini peneliti spesifik meneliti pelaksanaan *Digital Leadership* pada organisasi publik dan untuk mengetahui faktor yang mendukung dan faktor yang melemahkan *digital leadership*, sedangkan pada penelitian terdahulu tidak fokus meneliti pelaksanaan *digital leadership* secara keseluruhan. Perbedaan yang terakhir terdapat pada kebaruan penelitian yang dilakukan oleh peneliti di mana penelitian yang berfokus pada pelaksanaan kebijakan dan pembangunan pada masa pandemi *COVID-19*.

C. Kerangka Pikir

Sesuai dengan pasal 20 ayat (2) Undang Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan, menyatakan bahwa Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah menyiapkan rancangan awal Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) sebagai penjabaran dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), selanjutnya setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) wajib menyusun Rencana Kerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sebagai penjabaran Rencana Strategis (Renstra) Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan bahan masukan untuk finalisasi/penetapan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kabupaten/Kota. Penyusunan dokumen rencana tahunan tersebut, sebelum ditetapkan, dilakukan melalui proses koordinasi antar instansi pemerintah, konsultasi publik dan Musyawarah Perencanaan Pembangunan.

Tahun 2019, pemerintah menerbitkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2019 tentang Sistem Informasi Pemerintah Daerah (SIPD) menjadi *point* utama pelaksanaan musrenbang.

Selanjutnya dijabarkan dalam Surat Edaran Walikota Bandar Lampung Nomor 900/53/IV.01/2022 tentang Kebijakan pembangunan daerah Tahun 2023 dan Pedoman penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Pembangunan penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah Tahun 2023.

COVID-19 yang sedang mewabah mengakibatkan pembatasan sosial berskala besar sehingga meluasnya *Flexible Work Arrangement* atau *Work From Home* (WFH). *Virtual theme work* yang muncul membutuhkan digitalisasi pada organisasi pemerintah dan berdampak pada pelaksanaan Musrenbang di Kota Bandar Lampung yang dilaksanakan secara daring/*online* sebagai bentuk upaya dukungan terhadap pemerintah menghindari penyebaran *COVID-19*.

Sebagai tindaklanjut dari pelaksanaan transformasi digital melalui tahapan Musrenbang pada aplikasi SIPD, Pemerintah Kota Bandar Lampung menerbitkan Keputusan Walikota Bandar Lampung Nomor: 800/464/IV.01/HK/2022 tentang Pembentukan Tim Pembinaan dan Pemanfaatan Data dan Informasi Perencanaan Pembangunan Satuan Kerja Perangkat Daerah Tahun 2022. Perubahan sistem musrenbang dialihkan sepenuhnya dalam bentuk digital berupa penggunaan aplikasi *zoom* dalam diskusi dan penggunaan SIPD Kota Bandar Lampung dalam hal perapihan data usulan pembangunan daerah dari masyarakat dan Kepala Bappeda Kota Bandar Lampung sebagai pemimpin untuk pencapaian tujuan harus siap menggunakan *tools* digital untuk keberhasilan program.

Mengikuti era transformasi digital saat ini, pelaksanaan pemerintahan tentunya harus ikut menyesuaikan dengan digitalisasi, pemimpin dan kemampuan kepemimpinan tidak terkecuali. Kemampuan kepemimpinan transformasional yang mengikuti perkembangan era digital saat ini adalah *Digital Leadership*, dimana *Digital leadership* merupakan proses berubahnya cara kerja pemimpin tradisional menjadi pemimpin yang lebih mengedepankan kolaborasi maupun berkomunikasi antar bawahan maupun

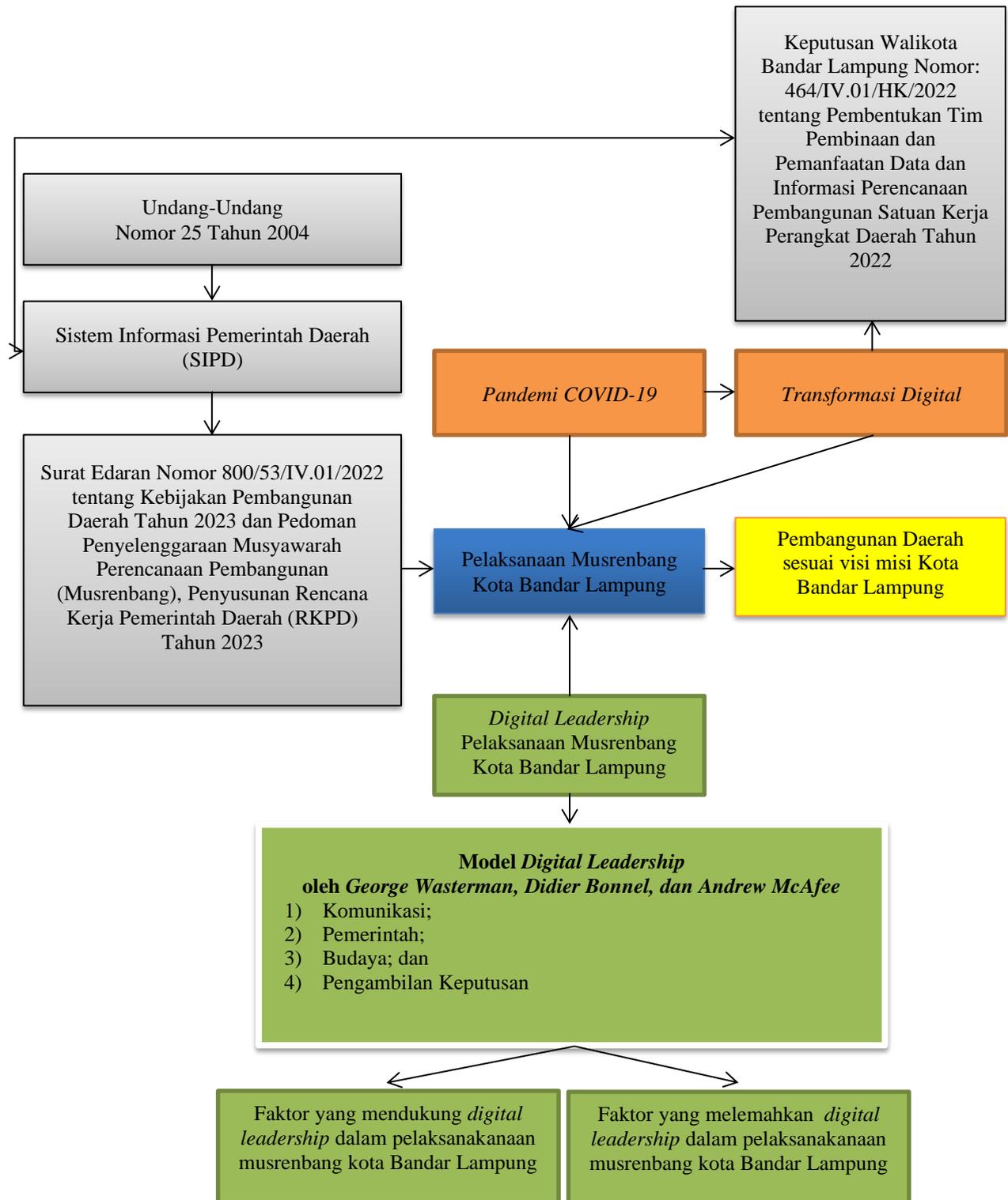
semua pihak. Pemimpin yang dapat menerapkan *digital leadership* dapat menghasilkan informasi lebih dan efisien dalam pengambilan keputusan.

Digital leadership dalam penerapan pada sektor publik memiliki model yang digunakan untuk mengetahui apakah pada tahapan pengadopsian digital dapat berjalan dengan baik atau sebaliknya. Untuk mengetahui pelaksanaan *Digital Leadership* pada Musrenbang Kota Bandar Lampung peneliti menggunakan model dijabarkan oleh *leadership* menurut *George Wasterman, Didier Bonnel, dan Andrew McAfee* yang mempunyai 4 (empat) indikator: 1) Komunikasi; 2) Pemerintahan; 3) Budaya; dan 4) Pengambilan Keputusan. Tahapan berikutnya peneliti juga meneliti tentang faktor yang menguntungkan dan faktor yang melemahkan dalam penerapan *digital leadership* pada musrenbang Kota Bandar Lampung.

Pentingnya peran pemimpin dalam mengelola dan mengkoordinasikan transformasi digital yang dijalankan pada Musrenbang di Kota Banda Lampung dengan mengintegrasikan teknologi digital kepada pihak-pihak yang terlibat membuat peneliti memilih menggunakan Model *Digital Leadership* tersebut. Adapun peneliti juga ingin mengetahui apa saja faktor yang mendukung dan melemahkan penerepan *Digital Leadership* pada Musrenbang Kota Bandar Lampung di masa *COVID-19*.

Kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Perencanaan pembangunan yang efisien dan efektif akan memperkuat keberhasilan pelaksanaan pembangunan serta peningkatan pelayanan publik. Terobosan dilakukan untuk memudahkan pegawai menghimpun usulan pada Musrenbang, yang akan diwujudkan dalam pembangunan yang sesuai dengan visi misi Kota Bandar Lampung, adapun gambaran kerangka pikir peneliti adalah sebagai berikut:

Gambar 8. Kerangka Pikir



(Sumber : Diolah Oleh Peneliti, Tahun 2022)

BAB III METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti merupakan penelitian kualitatif dengan tipe studi kasus. Penelitian kualitatif merupakan metode penelitian berlandaskan pada filsafat *postpositivisme* digunakan untuk meneliti kondisi obyek alamiah, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2022, pp. 8–9). Metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Bogdan dan Taylor dalam Moleong, 2017, hlm. 4). Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya (Kirk dan Miller dalam Moleong, 2017, p. 4).

Jenis penelitian studi kasus adalah suatu penelitian yang memfasilitasi peneliti untuk menyelidiki fenomena menggunakan sumber daya yang beragam (Baxter dan Jack dalam Nurahma & Hendriani, 2021, p. 122). Studi kasus adalah metode ilmiah yang bertujuan menyelidiki kegiatan atau proses kompleks yang tidak mudah dipisahkan dari konteks sosial di mana hal itu terjadi (Prihatsanti dkk dalam Nurahma & Hendriani, 2021, p. 122). Studi kasus adalah jenis penelitian kualitatif yang menguji kompleksitas dari berbagai kehidupan nyata dengan basis epistemologis yang berbeda-beda

tergantung apa yang menjadi sandaran peneliti (Starman dalam Nurahma & Hendriani, 2021, p. 122). Studi kasus adalah penelitian yang *mendetail* tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan subjek penelitian. Peneliti menggali fenomena (kasus) tertentu dalam waktu dan kegiatan (program, proses, kelompok sosial) serta mengumpulkan informasi secara terinci menggunakan berbagai prosedur (Lincoln dan Guba dalam Murdiyanto, 2020, p. 33).

Studi kasus merupakan penelitian di mana peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (program, proses maupun kelompok sosial) serta mengumpulkan informasi secara terinci dan mendalam dengan menggunakan berbagai proses pengumpulan data selama periode tertentu (Yin, 2018, p. 34). Studi kasus lebih tepat digunakan untuk penelitian yang berkenaan dengan: 1) kapan dan bagaimana memulai tulisan; 2) identifikasi kasus: nyata atau tersamar; 3) tinjauan ulang naskah studi kasus: prosedur validasi (Yin, 2018, p. 47). Substansi yang diteliti dari suatu kasus harus dipandang dan diposisikan sebagai unit analisis, substansi yang diteliti dari suatu kasus harus dilihat dan dikaji secara keseluruhan untuk mencapai maksud dan tujuan penelitian (Yin, 2018, p. 50). Penelitian studi kasus dibatasi dan hanya difokuskan pada hal-hal yang berada dalam batas tersebut (Yin, 2018, p. 52).

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti menyimpulkan penelitian kualitatif dengan tipe studi kasus merupakan penelitian di mana peneliti mencoba menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (program, even, proses, institusi atau kelompok sosial) serta mengumpulkan informasi secara terinci dan mendalam dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu. Peneliti menggali penerapan *digital leadership* di Masa Pandemi *COVID-19* (Studi pada Musrenbang Kota Bandar Lampung) serta faktor yang mendukung dan faktor yang melemahkan penerapan *digital leadership* di Masa Pandemi *COVID-19* (Studi pada Musrenbang Kota Bandar Lampung).

B. Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian merupakan cara terbaik ditempuh dengan mempertimbangkan substansi dan menjajaki lapangan dan mencari kesesuaian dengan melihat kenyataan dilapangan (Moleong, 2017, p. 140). Sementara itu, lokasi penelitian dilakukan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandar Lampung, alasan lokasi penelitian dipilih karena Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandar Lampung sebagai koordinator dalam pelaksanaan musrenbang di Kota Bandar Lampung serta memudahkan peneliti untuk memperoleh data di lapangan.

C. Fokus Penelitian

Masalah penelitian bertumpu pada fokus. Fokus penelitian merupakan batas masalah didalam penelitian kualitatif dimana fokus berisikan tentang pokok masalah bersifat umum. Fokus merupakan *domain* tunggal atau beberapa *domain* terkait dari situasi sosial. Penentuan fokus didasarkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari lapangan. Kebaruan informasi berupaya memahami lebih luas dan mendalam tentang situasi sosial (Sugiyono, 2022, p. 54). Fokus dalam penelitian kualitatif diperoleh setelah peneliti melakukan *grand tour observation* dan *grand tour question* atau penjelajahan umum. Peneliti dapat memperoleh gambaran umum secara menyeluruh dan memahami lebih mendalam.

Fokus penelitian pertama yang peneliti ingin teliti yaitu penerapan *digital leadership* di masa pandemi *COVID-19* (studi pada musrenbang Kota Bandar Lampung). Rentang waktu, masa pandemi *COVID-19* yang peneliti fokuskan yaitu sejak awal masa pandemi *COVID-19* pada awal Tahun 2020 sampai dengan berakhirnya masa Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PKKM) pada akhir Tahun 2022. Berikut penjelasan mengenai maksud dan fokus penelitian yaitu :

1. Penerapan *Digital Leadership* di masa pandemi *COVID-19* (studi pada musrenbang Kota Bandar Lampung)

Digital leadership dalam tatanan sektor publik memiliki model yang menarik untuk mengetahui apakah tahapan pengadopsian digital berjalan dengan baik atau sebaliknya, dengan indikator sebagai berikut :

1. Komunikasi

Transformasi digital yang berhasil diterapkan bisa dimulai dari pimpinan dan hanya pimpinan paling senior yang dapat menciptakan visi di masa depan dan mengkomunikasikannya secara menyeluruh terhadap organisasinya sehingga bawahan dapat merealisasikan visi tersebut (Westerman et al., 2014, p. 100).

2. Pemerintahan

Tata kelola pemerintahan yang baik berfokus pada koordinasi mewujudkan transformasi digital. Pemerintah harus dapat mengkoordinasikan pengelolaan yang efektif dan efisien dalam mempengaruhi bawahan sehingga dapat mengoptimalkan apa yang dibutuhkan oleh organisasinya. Pemerintah mulai dapat menjembatani transformasi digital untuk mendorong perubahan di dalam organisasi (Westerman et al., 2014, p. 108).

3. Budaya

Mendorong bawahan untuk melakukan perubahan merupakan tantangan yang sangat sulit karena budaya yang sudah tertanam akan sulit untuk dihilangkan. Menciptakan budaya lingkungan dalam organisasi pemerintahan merupakan tantangan terbesar, bagaimana mengubah pola pikir bawahan untuk bertindak secara aktif dalam melakukan perubahan. Oleh sebab itu, dibutuhkan kepemimpinan yang aktif dalam menerapkan sebuah perubahan secara mendalam dari manual menuju transformasi digital (Westerman et al., 2014, p. 116).

4. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan harus dibuat secara terpusat agar bawahan dapat dengan jelas untuk mengikutinya. Wewenang yang dimiliki pemimpin tingkat atas sebagai kunci utama melakukan perubahan

tersebut. Pemimpin berperan penting dalam mengendalikan transformasi digital terhadap organisasinya. Dalam pengambilan keputusan yang bijak pemimpin harus kreatif dan efisien untuk melakukan perubahan (Westerman et al., 2014, p. 120).

2. Faktor yang mendukung dan faktor yang melemahkan *digital leadership*

Indikator kedua yang digunakan adalah untuk mengetahui faktor yang mendukung dan faktor yang melemahkan *digital leadership* di masa pandemi *COVID-19* (studi pada musrenbang kota Bandar Lampung).

D. Penentuan Informan

Informan dalam penelitian adalah subyek penelitian yang dapat memberikan informasi mengenai fenomena/permasalahan yang diangkat dalam penelitian.

Penelitian kualitatif, informan terbagi menjadi tiga yaitu :

1) Informan Kunci

Informan yang memiliki informasi secara menyeluruh permasalahan yang diangkat peneliti. Informan kunci tidak hanya mengetahui tentang kondisi masyarakat secara garis besar tetapi juga memahami informasi tentang informan utama (Martha dan Kresno dalam Heryana, 2018, pp. 4–5).

2) Informan Utama

Informan utama adalah orang yang mengetahui secara teknis dan *detail* tentang masalah penelitian yang dipelajari (Heryana, 2018, p. 6).

3) Informan Pendukung

Informan pendukung adalah orang yang dapat memberikan informasi tambahan sebagai pelengkap analisis dan pembahasan dalam penelitian kualitatif. Informan tambahan terkadang memberikan informasi yang tidak diberikan oleh informan utama atau informan kunci (Patton dalam Haryanti & Pujilestari, 2019, p. 7).

Tabel 6. Informan Penelitian

NO	NAMA	JABATAN	TUGAS SAAT BERLANGSUNGNYA MUSRENBANG (Pelaksanaan dalam Penginputan Aplikasi SIPD)
1	Yusman Kunang S.Sos.	Sekretaris Bappeda Kota Bandar Lampung	Penanggung Jawab sekaligus Pengawas dalam Pelaksanaan Musrenbang Kota Bandar Lampung
2	Diding Sagita, S.Sos., M.M.	Staf bidang Perencanaan Pembangunan Manusia dan Masyarakat	Koordinator Operator di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandar Lampung
3	Nico Yanuar Pratama, S.Sos.	Staf bidang Sekretariat	Wakil Koordinator Operator di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandar Lampung
4	Safran Rasyid, S.T.,M.M.	Staf bidang Perekonomian dan SDA di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandar Lampung	Operator I (anggota) SIPD di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandar Lampung
5	Yohendra Irsan	Staf bidang Perekonomian dan SDA di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandar Lampung	Operator II (anggota) SIPD di Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandar Lampung
6	Rita Suryani, S.Sos, MM.	Camat Teluk Betung Utara	Pengawas pelaksanaan penginputan SIPD tingkat Kecamatan Teluk Betung Utara
7	Haspiyah	Sekretaris Lurah Pengajaran	Pengawas pelaksanaan penginputan SIPD tingkat Kelurahan Pengajaran
8	Nandey	LPM Kelurahan Pengajaran	TPPK (Tim Perencana dan Pembangunan Kelurahan) Pengajaran
9	M. Nuh	RT. 019 Kelurahan Pengajaran	Masyarakat Kelurahan Pengajaran
10	Suwarni	Masyarakat RT.018 Kelurahan Pengajaran	Masyarakat Kelurahan Pengajaran

(Sumber: Diolah Oleh Peneliti, Tahun 2022)

Teknik sampling dalam penelitian kualitatif yang digunakan oleh peneliti adalah *snowball sampling*. Teknik *snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang sedikit itu tersebut belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka mencari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data, dengan demikian jumlah sampel sumber data akan semakin besar, seperti bola salju yang menggelinding, lama-lama menjadi besar (Sugiyono, 2022, pp. 95–97).

Peneliti memilih teknik sampling ini, karena peneliti sangat membutuhkan informasi yang spesifik serta lebih banyak, dengan harapan semakin banyak informan yang dimiliki maka informasi yang ingin peneliti gali akan semakin banyak juga. Adapun perlunya informasi yang banyak ini karena peneliti berusaha penuh untuk mengaitkan antara posisi fokus penelitian dengan posisi *leader*.

E. Sumber Data

Pengertian data sendiri merupakan suatu catatan dari kumpulan fakta yang ada dapat berbentuk kata, angka maupun lainnya. Jenis-jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari hasil wawancara peneliti dengan narasumber. Data yang diperoleh dari data primer ini harus diolah lagi. Sumber data langsung memberikan data kepada pengumpul data (Moleong, 2017, hlm. 157- 158). Data primer yang didapatkan oleh peneliti bersumber dari lapangan, data tersebut diperoleh baik dari metode wawancara kepada dan hasil observasi yang peneliti lakukan di lapangan. Wawancara dilakukan kepada informan yang telah ditentukan sebelumnya oleh peneliti, dengan panduan wawancara yang sebelumnya telah dibuat peneliti. Panduan wawancara tersebut dibuat dengan tujuan menganalisa penerapan *digital leadership* di masa pandemi *COVID-19* (Studi pada Musrenbang Kota Bandar Lampung) dan untuk mengetahui apa saja faktor yang mendukung dan faktor yang melemahkan *Digital Leadership* di masa pandemi *COVID-19* (Studi pada Musrenbang Kota Bandar Lampung).

2) Data sekunder

Data sekunder yaitu data tertulis digunakan sebagai informasi pendukung dalam analisis data primer. Data sekunder adalah data yang di dapat dari catatan, buku, laporan pemerintah, artikel, dan buku-buku sebagai teori. Data sekunder yang diperoleh tidak perlu diolah kembali, karena sumber data ini tidak langsung memberikan data pada pengumpul data (Moleong, 2017, hlm.

159-160). Adapun data yang didapatkan peneliti berupa dokumen tertulis yang terkait dengan penerapan *Digital Leadership* di Masa Pandemi *COVID-19* (Studi pada Musrenbang Kota Bandar Lampung).

Tabel 7. Dokumen-Dokumen Pendukung Penelitian

No	Dokumen
I	II
1)	Undang Undang Nomor 28 Tahun 1959 tentang Penetapan Undang Undang Darurat Nomor 4 Tahun 1956 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 55), Undang Undang Darurat Nomor 5 Tahun 1956 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 56) dan Undang Undang Darurat Nomor 6 Tahun 1956 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 57), tentang Pembentukan Daerah Tingkat II termasuk Kotapraja dalam lingkungan daerah tingkat I Sumatera Selatan sebagai Undang Undang;
2)	Undang Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
3)	Undang Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
4)	Undang Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah;
5)	Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tatacara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah;
6)	Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2019 tentang Sistem Informasi Pemerintah Daerah;
7)	Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 10 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Kota Bandar Lampung Tahun 2005-2025;
8)	Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 1 Tahun 2001 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2021-2026;
9)	Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 61 Tahun 2016 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung;
10)	Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 64 Tahun 2021 tentang Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Kota Bandar Lampung;
11)	Standar Operasional Prosedur Nomor: 36/SOP/IV/01/2022 tentang Monitoring, Evaluasi dokumen Bappeda Kota Bandar Lampung
12)	Standar Operasional Prosedur Nomor: 40/SOP/IV/01/2022 tentang Asistensi Dokumen Bappeda Kota Bandar Lampung
13)	Standar Operasional Prosedur Nomor: 41/SOP/IV/01/2022 tentang Koordinasi Dokumen Bappeda Kota Bandar Lampung
14)	Surat Edaran Walikota Bandar Lampung Nomor 800/53/IV.01/2022 tentang Kebijakan Pembangunan Daerah Tahun 2023 dan Pedoman Penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2023;
15)	Keputusan Walikota Kota Bandar Lampung Nomor 464/IV.01/HK/2022 tentang Pembentukan Tim Pembinaan dan Pemanfaatan Data dan Informasi Perencanaan Pembangunan Satuan Kerja Perangkat Daerah Tahun 2022;
16)	Keputusan Kepala Bappeda Kota Bandar Lampung Nomor 800/946/IV.01/2022 tentang Pembentukan Tim Pembinaan dan Pemanfaatan Data dan Informasi Perencanaan Pembangunan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun 2022;
17)	Data-data dokumentasi terkait musrenbang dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun 2022;
18)	Profil Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung;
19)	Jumlah ASN Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung;

(Sumber: Diolah Oleh Peneliti, Tahun 2022)

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dalam berbagai *setting* maupun sumber. Jika dilihat dari teknik pengumpulan maka dapat dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini:

1) Observasi

Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Observasi yang dilakukan oleh peneliti adalah observasi terstruktur atau terencana, peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terstruktur kepada sumber data bahwa ia sedang melakukan penelitian, mereka mengetahui yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti (Sugiyono, 2022, p. 108). Peneliti melakukan observasi terhadap penerapan *Digital Leadership* di Masa Pandemi *COVID-19*, di dalam praktek pelaksanaan Musrenbang secara langsung. Peneliti mengamati secara langsung dan melihat pengaplikasian *Digital Leadership* serta perilaku dari *stakeholders* yang terlibat di dalam kegiatan Musrenbang di Kota Banda Lampung.

2) Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dilakukan dengan berhadapan secara langsung, tetapi dapat juga diberikan pertanyaan terlebih dahulu untuk dijawab di kesempatan lain. Wawancara yang dilakukan peneliti adalah wawancara terstruktur, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan tertulis, setiap responden diberi pertanyaan yang sama dan pengumpul data mencatatnya (Sugiyono, 2022, p. 115). Teknik pengumpulan data melalui wawancara ini dilakukan secara langsung oleh peneliti dengan cara mendatangi Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Bandar Lampung. Peneliti mengajukan pertanyaan terkait penerapan *Digital Leadership* di Masa Pandemi *COVID-19* (Studi pada Musrenbang Kota Bandar Lampung). Wawancara dilakukan secara terstruktur dengan menggunakan panduan wawancara, dimana setiap responden diberi pertanyaan yang sama dengan responden lainnya

berdasarkan panduan wawancara yang sudah dibuat dengan menggunakan bahasa yang tidak formal. Dokumen berbentuk tulisan gambar/karya monumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan observasi dan wawancara dalam penelitian ini

3) Teknik Dokumentasi

Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji maupun menafsirkan. Dokumen resmi bisa berupa memo, pengumuman, instruksi, aturan suatu lembaga masyarakat tertentu yang digunakan dalam kalangan sendiri, termasuk di dalamnya laporan rapat, keputusan pemimpin kantor, dan semacamnya. Dokumen demikian dapat menyajikan informasi tentang keadaan aturan, disiplin, dan dapat memberikan petunjuk tentang gaya kepemimpinan (Moleong, 2017, pp. 217–219). Dalam penelitian ini, penulis mengumpulkan dokumen-dokumen terkait penerapan *Digital Leadership* di Masa Pandemi *COVID-19* pada Musrenbang Kota Bandar Lampung. Adapun Dokumen dengan bentuk tulisan, seperti Penelitian berupa dokumen berbentuk arsip yang dimiliki Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Bandar Lampung yaitu Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 10 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Kota Bandar Lampung Tahun 2005-2025; Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 1 Tahun 2001 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2021-2026; Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 64 Tahun 2021 tentang Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung, dan Surat Edaran Nomor 800/53/IV.01/2022 tentang Kebijakan Pembangunan Daerah Tahun 2023 dan Pedoman Penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2023.

4) Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang terkait dengan nilai, budaya dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2022, p. 208). Teknik pengumpulan data Studi Kepustakaan yang diambil oleh peneliti bersumber dari jurnal, buku referensi maupun *review* yang berkaitan dengan pelaksanaan Musrenbang. Penelitian di masa lalu dapat menjadi bahan perbandingan atau dapat memberikan gagasan terhadap penelitian yang dilakukan peneliti saat ini, khususnya penemuan sebelumnya dapat memberikan arahan kepada peneliti dalam melakukan penelitian ini

G. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh secara akurat dan objektif menjadi tujuan utama dalam penelitian, analisis data yang digunakan teknik analisis data kualitatif dengan cara analisis konteks dan telaah pustaka dan analisis pernyataan dari hasil wawancara kepada informan. Peneliti mengacu pada beberapa tahapan teknik analisis data yaitu :

1) Reduksi Data

Reduksi data merupakan data diperoleh dari lapangan dalam jumlah banyak untuk itu perlu dicatat secara teliti dan rinci. Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran jelas dan dapat mempermudah peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya (Sugiyono, 2022, p. 134).

2) Penyajian Data

Penyajian data berguna memudahkan peneliti melihat gambaran secara keseluruhan dari penelitian. Batasan diberikan dalam penyajian data adalah sekumpulan informan tersusun dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan (Sugiyono, 2022, p. 137).

Peneliti melakukan penyajian data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan dilakukan dengan teks naratif, foto dan gambar sejenisnya.

3) Penarikan Kesimpulan

Analisis data kualitatif selanjutnya yang dilakukan ialah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel (Miles dan Huberman dalam Sugiyono, 2022, p. 142), Penarikan kesimpulan dilakukan sepanjang proses penelitian berlangsung yaitu sejak awal memasuki lokasi penelitian dan selama proses pengumpulan data peneliti menganalisis dan mencari pola, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul dituangkan dalam kesimpulan.

H. Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (realibilitas). Derajat kepercayaan atau kebenaran suatu penilaian akan ditentukan oleh standar apa yang digunakan. Peneliti kualitatif menyebut standar tersebut dengan keabsahan data. Keabsahan data merupakan standar validitas dari data yang diperoleh. Penentuan keabsahan data dalam penelitian kualitatif harus memenuhi beberapa persyaratan, yaitu dalam pemeriksaan data dan kriteria. Berikut kriteria dalam menentukan keabsahan data yang akan dipakai dalam penelitian ini, yaitu : derajat kepercayaan (*credibility*).

1) Triangulasi

Triangulasi berupaya untuk mengecek kebenaran data dan membandingkan dengan data yang diperoleh dari sumber lain. Ada empat macam triangulasi yaitu: 1) triangulasi sumber, untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh tidak bisa diratakan seperti dalam penelitian kuantitatif tetapi dideskripsikan, dikategorisasikan mana pandangan yang sama dan yang berbeda. Data yang telah dianalisis oleh peneliti menghasilkan kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*); 2) triangulasi teknik, untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Data yang diperoleh dapat berupa wawancara kemudian di cek dengan observasi maupun dokumentasi. Apabila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan, untuk memastikan data mana yang dianggap benar atau mungkin semuanya benar karena sudut pandangnya berbeda-beda; 3) triangulasi waktu, sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat nasasumber masih segar dan belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga kredibel. Pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu yang berbeda (Sugiyono, 2022, p. 191). Peneliti di dalam penelitian ini menggunakan metode Triangulasi Teknik, karena dengan Triangulasi Teknik peneliti dapat melakukan pengujian dan mengecek kembali data yang peneliti dapatkan saat dilapangan, dengan teknik wawancara, yang kemudian dicek dengan observasi dan dokumentasi yang disesuaikan dengan fokus penelitian.

2) Ketekunan/Keajegan Pengamatan

Keajegan pengamatan berarti mencapai secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan dan tentatif. Ketekunan pengamat bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam

situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci (Moleong, 2017, pp. 329–330). Peneliti selanjutnya menggunakan teknik ketekunan/keajegan pengalaman dalam penelitian, hal ini berarti peneliti mengadakan penelitian dengan lebih teliti dan rinci serta berhubungan terhadap faktor-faktor yang paling dominan sehingga peneliti bisa mendapatkan data yang lebih mendalam, agar penelitian yang dilakukan dapat berjalan secara efisien maupun efektif terhadap capaian yang diharapkan.

3) Pemeriksaan Sejawat

Diskusi Teknik dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan-rekan sejawat. Tujuannya untuk membuat peneliti tetap mempertahankan sikap terbuka dan kejujuran dan diskusi sejawat memberikan kesempatan awal yang baik untuk mulai menjajaki dan menguji pemikiran peneliti. Pemeriksaan teman sejawat dilakukan dengan jalan mengumpulkan rekan sebaya memiliki pengetahuan umum yang sama tentang apa yang sedang diteliti sehingga bersama mereka peneliti dapat *me-riview* persepsi, pandangan dan analisis yang sedang dilakukan (Moleong, 2017, hlm. 332- 334). Teknik yang terakhir digunakan oleh peneliti yaitu pemeriksaan teman sejawat. Peneliti menggunakan teknik ini dengan tujuan melakukan pemeriksaan dengan mengumpulkan rekan sebaya, memiliki pengetahuan umum yang sama tentang fokus yang sedang diteliti, sehingga peneliti dapat *me-review* persepsi, pandangan dan analisis yang sedang dilakukan dengan bantuan dari rekan-rekan peneliti. Hal ini dilakukan guna mengecek kembali apakah masih ada kekeliruan dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti ataupun ada masukan secara mendalam terhadap penelitian.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis peneliti terhadap penerapan *Digital Leadership* di Masa Pandemi *COVID-19* pada Musrenbang Kota Bandar Lampung, kehadiran teknologi informasi khususnya di sektor publik memberikan dampak yang signifikan terutama pada kemudahan akses informasi, kecepatan pelayanan dan memberikan dukungan kepada pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dengan memanfaatkan data dan informasi yang tersedia. Peran Pemimpin dalam mewujudkan pemanfaatan teknologi informasi di sektor publik menjadi suatu keharusan. *Digital Leadership* menjadi bagian penting dalam implementasi transformasi digital di sektor publik khususnya pada Pelaksanaan Musrenbang Kota Bandar Lampung di Masa Pandemi *COVID-19*. Keberhasilan Penerapan *Digital Leadership* tersebut dilandaskan Model Digital Leadership oleh *George Wasterman, Didier Bonnel, dan Andrew McAfee*, bahwa di dalam Model *Digital Leadership* tersebut untuk mengukur penerapan *Digital Leadership* dapat dilihat dari beberapa indikator, antara lain: a) Komunikasi; b) Pemerintahan; c) Budaya; dan d) Pengambilan Keputusan.

Upaya Komunikasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bandar Lampung telah cukup maksimal. Pemerintah Kota Bandar Lampung tetap melakukan Komunikasi dan Koordinasi yang intens dengan pihak tingkat Kecamatan hingga Kelurahan dengan memanfaatkan teknologi digital seperti fasilitas *Video Conference* yang tersedia saat ini. Penggunaan teknologi digital

didapati mempermudah kegiatan koordinasi antar instansi terkait Aplikasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) juga menghemat waktu dan biaya yang dapat ditimbulkan dari kegiatan koordinasi tersebut.

Pemerintah Kota Bandar Lampung berkomitmen menjalankan pembinaan kepada para *Stakeholder* yang terlibat dalam Musrenbang Kota Bandar Lampung. Penggunaan Teknologi Digital dalam Musrenbang menjadi hal utama yang dikedepankan oleh Pemerintah Kota Bandar Lampung, mulai dari penyediaan Sarana dan Prasarana Pendukung Transformasi Digital terkait Musrenbang berupa Struktur Tim hingga pengadaan perangkat elektronik bagi Tim Pembina dengan tujuan melancarkan adaptasi terhadap penggunaan teknologi dalam Perencanaan Pembangunan Daerah.

Sebagai upaya untuk merubah pola pikir para *Stakeholder* yang terlibat dalam Musrenbang Kota Bandar Lampung, Pemerintah Kota Bandar Lampung melakukan dorongan untuk menggunakan teknologi digital kepada instansi terkait. Adanya aturan yang kuat menjadi pemicu yang memaksa *Stakeholder* untuk memanfaatkan Teknologi Digital dalam budaya kerjanya. Hal ini diharapkan dapat merubah Budaya Birokrasi yang lambat dan kaku menjadi cepat dan fleksibel.

Selanjutnya, Inisiatif Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam “memaksa” para *Stakeholder* yang terkait untuk menggunakan Aplikasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) dalam pelaksanaan Musrenbang merupakan keputusan yang tepat. Penggunaan Aplikasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) ini dapat mempermudah pemerintah Kota Bandar Lampung dalam mengumpulkan dan mengelola data usulan pembangunan dari masyarakat dengan akurat. Sehingga, dalam pengambilan kebijakan pembangunan nantinya, pemerintah Kota Bandar Lampung dapat menentukan prioritas pembangunan dengan tepat. Maka dari itu penggunaan teknologi digital dalam proses Pengambilan Keputusan oleh pemimpin akan

menjadi lebih efektif dan efisien dengan adanya data prioritas pembangunan yang akurat sebagai wujud *Data-Driven Policy Making* .

Peneliti menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi penerapan Digital Leadership pada Musrenbang Kota Bandar Lampung, *Pertama*, faktor yang mendukung penerapan *Digital Leadership*, mulai dari a) Keterlibatan pemerintah Kota Bandar Lampung melalui Bappeda Kota Bandar Lampung sebagai koordinator utama pelaksanaan musrenbang; b) Keterlibatan *stakeholders* dengan terbentuknya TPPK dan TKPK; c) Partisipasi masyarakat Kelurahan Pengajaran dengan cara mengikuti secara langsung musrenbang Kelurahan, dan d) terjadinya Kejadian Luar Biasa (KLB) yang menjadi pemicu bagi pemerintah Kota Bandar Lampung untuk menggunakan teknologi digital di masa pandemi *COVID-19*.

Kedua, faktor yang melemahkan penerapan *Digital Leadership*, antara lain a) Penyebaran Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kapasitas dan kompeten untuk menerapkan digitalisasi belum merata; b) Terbatasnya Anggaran dalam penerapan *digital leadership* karena anggaran pada tahun 2020-2022 hanya di fokuskan untuk penanganan *COVID-19*; c) Sarana dan Prasarana guna mendukung penerapan *digital leadership* yang belum mencukupi.

B. Saran

Adapun saran-saran yang dapat penulis sampaikan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut:

- 1) Proses Komunikasi dan Koordinasi antara Pemerintah Kota Bandar Lampung dengan *Stakeholder* terkait telah menggunakan teknologi digital berupa aplikasi *Video Conference* dan melalui aplikasi *Whatsapp*. Namun komunikasi yang berjela terkesan hanya dilakukan jika *Stakeholder* terkait mengajukan permohonan atau menumi kendala saja. Pemerintah Kota Bandar Lampung melalui Bappeda Kota Bandar Lampung sebaiknya membuat

sebuah Pojok Layanan Konsultasi Instansi terkait penggunaan Aplikasi SIPD yang dapat diakses secara reguler oleh *Stakeholder* terkait.

- 2) Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam menerapkan transformasi digital pada Pemerintah Kota Bandar Lampung khususnya pada level bawah masih belum merata. Untuk itu Pemerintah Kota Bandar Lampung harus dapat meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui Kegiatan-kegiatan Pendidikan dan Pelatihan yang dilaksanakan secara rutin setiap 6 bulan atau 1 tahun sekali untuk meningkatkan Kemampuan Digital Sumber Daya Manusia (SDM) para *Stakeholder* terkait.
- 3) Kualitas dan Kuantitas Sarana Prasarana yang tersedia di Instansi Pemerintah Kota Bandar Lampung secara umum masih belum dapat mendukung berjalannya transformasi digital, dimana Fasilitas TIK yang ada terbatas jumlahnya atau bahkan sudah usang karena tidak adanya pengadaan Fasilitas TIK yang baru, bahkan pada tingkat kecamatan dan kelurahan untuk ruang kerja yang layak pun masih terbatas. Untuk itu Pemerintah Kota Bandar Lampung harus segera melakukan pengadaan Sarana dan Prasarana pendukung Transformasi Digital dengan menyediakan Komputer atau Laptop dengan spesifikasi yang mumpuni, jaringan internet yang baik, dan juga ruang kerja yang layak melalui APBD Kota Bandar Lampung.
- 4) Kondisi Anggaran yang dapat digunakan guna mendukung penerapan transformasi digital masih sangat terbatas, dimana mayoritas anggaran dialokasikan untuk peningkatan Fasilitas Kesehatan dan penanganan Pandemi *COVID-19* sehingga anggaran untuk mendukung digitalisasi Musrenbang Kota Bandar Lampung menjadi sangat sedikit. Pemerintah Kota Bandar Lampung melalui Bappeda Kota Bandar Lampung harus menyediakan alokasi anggaran pada tahun mendatang untuk menunjang pelaksanaan Digitalisasi Musrenbang yang dapat digunakan untuk operasional Tim SIPD, Pendidikan dan Pelatihan SDM yang ada, pengadaan Sarana Prasarana pendukung, hingga anggaran untuk Pengadaan SDM yang berkompentensi sesuai dengan bidang Teknologi dan Informasi.
- 5) Sulitnya akses Aplikasi SIPD dan juga keterbatasan perangkat yang dapat mengakses aplikasi SIPD merupakan salah satu hal yang dikeluhkan oleh

Stakeholder pengguna Aplikasi SIPD. Oleh karena itu, Pemerintah melalui Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia untuk menyediakan Aplikasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) yang dapat diakses tidak hanya melalui *Platform Desktop* atau Komputer tetapi dapat diakses melalui *Handphone* melalui Aplikasi *Mobile* yang diakomodir melalui *Playstore* dan sejenisnya serta Penguatan Kemampuan Server Aplikasi SIPD dalam menampung akses oleh pengguna Aplikasi yang sangat banyak.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku :

- Hadijijoyo, S. S. (2012). *Negara, Demokrasi dan Civil Society*. Graha Ilmu.
- Haryanti, A. dan;, & Pujilestari, Y. (2019). *Sistem Politik Indonesia*. UNPAM PRESS.
- Hasibuan Malayu, S. . (2019). *Manajemen (Dasar, Pengertian dan Masalah) Edisi Revisi* (Edisi Revi). Bumi Aksara.
- Kadir, A. (2020). *Pendekatan Politis (Political Approach)*.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Ndraha, T. (2015). *Kybernology*. Rineka Cipta.
- Pasolong, H. (2016a). *Teori Administrasi Publik* (1st ed.).
- Pasolong, H. (2016b). *Teori Administrasi Publik* (1st ed.). Alfabeta.
- Pribadi, T. danr, & Muhyidin, A. (2020). *Pendekatan dalam Analisis Sistem Politik*.
- Sugandha, D. (1988). *Koordinasi Alat Pemersatu Gerak Administrasi*. Intermedia.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Syafiie, I. K. (2015). *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia* (1st ed.). Bumi Aksara.
- Syamsi, I. (1994). *Pokok-Pokok Organisasi & Manajemen*. Rineka Cipta.
- Tresiana, N. dan, & Duadji, N. (2015). *Pengantar Ilmu Administrasi Publik* (1st ed.). Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung Magister Ilmu Administrasi.
- Wibowo, A. (2022). *Inovasi dan Transformasi Digital*. Yayasan Prima Agus.

Sumber Jurnal :

- Adiputri, R. D. (2021). The role of parliament in Sustainable Development Goals: a case study of Southeast Asia in international parliamentary forums. *Jurnal Perencanaan Pembangunan*, 5(1), 127–143. <https://doi.org/10.36574/jpp.v5i1.173>.
- Aghimien, D., Aigbavboa, C., Dan, O. A., & Kololo, N. (2018). Digitalisation in Construction Industry: Construction Professionals Perspective. *Jurnal Streamlining Information Transfer between Construction and Structural Engineering*, 1(2010), 1–6. <https://www.researchgate.net/publication/329141252>.
- Andriani, R. D. (2020). Strategi Pemimpin dalam digital leadership. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 1(1), 58–72.
- Atmosuwito, D. R. (2021). *Teknokrasi Jelas Masih Perlu tapi bukan Versi Orde Baru* (pp. 1–10). Universitas Gadjah Mada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Beer, M. (1998). The Transformation of The Human Resource Function: Resolving the Tension between a Tradisional Administrative and a New Strategic Role. *Human Resource Management*, 36(1), 49–56.
- Cahyarini, F. D. (2021). Implementasi Digital Leadership dalam Pengembangan Kompetensi Digital pada Pelayanan Publik. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 1(1), 47–60. <https://doi.org/10.31445/jskm.2021.3780>.
- Dekanawati, V., Astriawati, N., Santosa, P. S. dan, & Bertho, I. (2018). Pelatihan Digital Leadership 4 . 0 Bagi Pengurus OSIS SMKN 2 DEPOK. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(2), 147–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.31537/dedication.v5i2.529>.
- Fatah, A., & Yuni, F. (2020). Kepemimpinan Transformasional Sektor Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 1–17.
- Ghufron. (2020). Teori-Teori Kepmimpinan. *Jurnal Fenomen*, 19(1), 73–79. <https://doi.org/https://doi.org/10.35719/fenomena.v19i1.34>.
- Golemo, K. (2022). Nowi portugalczycy? *Journal Politeja*, 76(1), 7–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.12797/Politeja.19.2022.76.01>.
- Handayani, S. dan, & Badriah, L. S. (2022). The Effectiveness of Local Government Spending on Poverty Rate Reduction in Central Java , Indonesia. *Journal Eko-Regional*, 17(1), 1–8.
- Handika, R., Yulianto,;, & Suropto. (2018). Perbandingan Kinerja Pegawai sebelum dan sesudah Penerapan E-Government (Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tanggamus). *Jurnal Wacana Publik*, 12(1), 37–42.
- Harris, A. & J. (2020). COVID-19 – school leadership in crisis? *J. Prof. Cap.*

- Commun*, 5(3), 321–326.
- Heryana, A. (2018). Informan dan Pemilihan Informan dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 2(1), 1–15.
- J, L.-M., & Jones, S. (2018). Being More With Less: Exploring the Flexible Political Leadership Identities of Government Ministers. *Journal Leadership*, 14(4), 460–482. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1742715016687815>
- J, T., E, S. &, & T.O, B. (2019). *Institutional Design for Collective and Holistic*.
- Juhro, Solikin, M. (2020). *Transformational Leadership (Konsep, Pendekatan dan Implikasi pada Pembangunan)* (2nd ed.). Bank Indonesia Institute.
- K. M, D., M, A., A, A., Barhate, B., R. C, G., N, G., & Z, M. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394.
- Kadir, A. (2020). *Pendekatan Politis (Political Approach)*.
- LAN RI. (2019). Modul Digital Organization. In *LAN RI Makarti Bhakti Nagari* (Vol. 1, Issue 1).
- Leonardo, G., Silveira, R., Fátima, S. De, & Simão, G. L. (2022). Policy Capacity : Um Conceito Polissêmico no Âmbito da Administração Pública Policy Capacity : Um Conceito Polissêmico no Âmbito da Administração Pública. *Journal Policy Capacity: Um Conceito Polissêmico No Âmbito Da Administração Pública*, 14(2), 1–17. <https://doi.org/2175-5787>.
- Liu. (2019). Political Leadership Title. *International Journal of Public Leadership*, 15(1), 58–76. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ijpl-12-2018-0059>.
- M, Van Wart, M., A, R., X.H, W. &, & C, L. (2019). Operationalizing the Definition of eLeadership: Identifying the Elements of e-Leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0020852316681446>.
- Martin, E. N. (2021). Can public service broadcasting survive Silicon Valley? Synthesizing leadership perspectives at the BBC, PBS, NPR, CPB and local U.S. stations. *Technology in Society*, 64, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101451>.
- Mengko, D. M., & Fitri, A. (2020). Peran Militer dalam Penanganan Pandemi Covid-19 dan Dinamika Pengawasannya di Indonesia. *Jurnal Penelitian Politik*, 17(2), 110–120. <https://doi.org/https://doi.org/10.14203/jpp.v17i2.898>.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Muallidin, I. (2016). Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Teoritis dan Empiris. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(1), 1–16.

- Mulyani, S., Dewi, R., Ahsani, P., & Wijaya, D. N. (2020). Collaborative Governance on Ecotourism: Towards Sustainable Tourism Development. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(148), 319–334. <https://doi.org/10.24258/jba.jba.v17i3.958>.
- Murdiyanto, E. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi)* (Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta Press (ed.); 1st ed.).
- N.J, H. (1998). The Structure of the Ordinary: From and Control in the Built Environment. In *Environment* (Vol. 1, Issue 1, pp. 199–215). MIT PRESS.
- Najoan, Stephanie Jill; dan Mandey, J. (2011). Transformasi sebagai Strategi Desain. *Jurnal Media Matrasain*, 8(2), 117–130.
- Nascimento, S., Nazaré, M. De, Boente, R., & Boente, D. R. (2022). Fatores associados aos erros de previsão orçamentária da receita do setor público. *Journal Administração Pública e Gestão Social*, 14(2), 1–15. <https://doi.org/2175-5787>.
- Natvig, M. K., Jiang, S., & Stav, E. (2021). Using Open Data for Digital Innovation : Barriers for Use and Recommendations for Publishers. *Journal of EDemocracy*, 13(13), 28–57. <https://doi.org/10.29379/jedem.v13i2.666>.
- Nurahma, G. A. dan, & Hendriani, W. (2021). Tinjauan Sistematis Studi Kasus dalam Penelitian. *Jurnal Mediapsi*, 7(2), 119–129. <https://doi.org/https://doi.org/10.21776/ub.mps.2021.007.02.4>.
- Nuzzaci, A., Natalini, A., & Rizzi, P. (2022). Democracy Between Spaces Of Citizenship and Civic Competences. *Journal Politeja*, 76(1), 147–156. <https://doi.org/https://doi.org/10.12797/Politeja.19.2022.76.08>.
- Oliveira, V., Pinheiro, P., & Pinto, N. (2021). Value Generation using Open Government Data in the public sector : Development and Validation of a Multidimensional Scale. *Journal of EDemocracy*, 13(2), 58–88. <https://doi.org/10.29379/jedem.v13i2.667>.
- Prabowo, A. (2021). The Earnings Difference of Workers in Indonesia : 2007 and The Earnings Difference of Workers in Indonesia : 2007 and 2014. *Jurnal Perencanaan Pembangunan*, 5(2), 177–194. <https://doi.org/10.36574/jpp.v5i2.198>.
- Prawo, P. I. (2022). Presidentialization of Parliamentarism in Serbia-Causes and Consequences. *Jorunal Politeja*, 76(1), 345–363. <https://doi.org/https://doi.org/10.12797/Politeja.19.2022.76.17>.
- R, Toleikiene, R. &, & V, J. (2019). Presumptions for E-leadership in Local Self-Governmentin Rita Toleikiene Abstract: Theoretical framework. *Izzivi Prihodnosti / Challenges of the Future*, 4(5), 122–139. https://doi.org/https://www.fosunm.si/media/pdf/IP/Toleikiene_Juknevicene_048.pdf.

- R.H, A., Moehariono, S., K, Al Walid, K., & Harjoni. (2020). Philosophical Concept of Leadership in Supply Chain Affecting the Community Perception in the East Java Government of Indonesia. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(3), 1038–1045.
- Rizky, K., Ramadhani, P., Husnia, R. dan, & Saputra, N. (2021). Work Engagement pada Karyawan di DKI Jakarta : Pengaruh Collaboration Skills , Digital Leadership, dan Perceived Organizational Support (Work Engagement on Employees in DKI Jakarta : The Effect of Collaboration Skills , Digital Leadership , and Perceive. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 2(1), 61–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.35912/simo.v2i1.540> Work.
- S, D., & W, C. (2019). Transformational Leadership Style and Organizational Culture in Government. *Journal of Academy of Business and Economics*, 19(1), 37–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.18374/JABE-19-1.4>.
- Saputra, N. dan, & Nugroho, R. (2021). Pengaruh Digital Leadership dan Digital Collaboration terhadap Digital Skill semasa COVID-19. *Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 7(3), 977–986. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.37905/aksara.7.3.977-986.2021>.
- Satriadi;, Kusumah, S. dan, & Agusven, T. (2021). Implementation Of E-Leadership In Government : Literature Review. *Journal Annals of R.S.C.B.*, 25(4), 13164–13170. <https://doi.org/1583-6258>.
- Sayekti, F. dan, & Putarta, P. (2016). Penerapan Technology Acceptance Model (TAM) dalam Pengujian Model Penerimaan Sistem Informasi Keuangan Daerah. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 1(3), 196–209.
- Senjaya. (2020). *Pendekatan Perencanaan Pembanguna* (pp. 1–16).
- Simmonds, H., Gazley, A., Kaartemo, V., Renton, M. dan, & Hooper, V. (2021). Mechanisms of service ecosystem emergence : Exploring the case of public sector digital transformation. *Journal of Business Research*, 137(August), 100–115. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.008>.
- Sugiono, A., Dan, P. N., & Jimly Majidi Asaif. (2022). Analaisis Model Penerimaan Teknologi dalam Penggunaan Online MarketSpace sebagai Media Pemasaran. *Jurnal Metakom Komunikasi*, 6(1), 1–20. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.23960/metakom.v6i1.224>.
- Suripto. (2021). Finance & Banking Studies Financial. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 10(3), 115–123. <https://doi.org/http://doi.org/10.20525/ijfbs.v10i3.1372>.
- Syarifudin, E. (2020). Teori Kepemimpinan. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 459–477.
- Tasza, L., & Ismail. (2020). Employee Performance of Work Training Center in Banda Aceh (A Study of Government Regulation’s Implementation Number 46 of 2011 concerning Performance Assesment of Civil Servants. *Journal of*

Religion, Social, Cultural and Political Science, 5(2), 22–32.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33258/siasat.v5i2.53>.

Wahyuni, T. (2022). Usulan Strategi Digital Leadership dalam Persiapan Transformasi Digital di PT. PINDAD (Persero). *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 1–19.

Westerman, G., Bonnet, D. dan, & McAfee, A. (2014). *Leading Digital* (1st ed.). HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS.

Wilson, C. dan, & Mergel, I. (2022). Overcoming barriers to digital government : mapping the strategies of digital champions. *Government Information Quarterly*, 39(2), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101681>.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications*. SAGE Publications India Pvt. Ltd.

Yulianto, Meilinda Diana, S., Puspawati, A. A. P., & Utama, A. U. (2019). *Dinamika Peran dan Kepentingan Stakeholder dalam Perencanaan Pembangunan Desa di Era Digital* (pp. 1–13). LPPM UNILA.

Perundang Undangan

Undang Undang Nomor 28 Tahun 1959 tentang Penetapan Undang Undang Darurat Nomor 4 Tahun 1956 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 55), Undang Undang Darurat Nomor 5 Tahun 1956 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 56) dan Undang Undang Darurat Nomor 6 Tahun 1956 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 57), tentang Pembentukan Daerah Tingkat II termasuk Kotapraja dalam lingkungan daerah tingkat I Sumatera Selatan sebagai Undang Undang;

Undang Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan;

Undang Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;

Undang Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah;

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tatacara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah;

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2019 tentang Sistem Informasi Pemerintah Daerah;

Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 10 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Kota Bandar Lampung Tahun 2005-2025

Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 1 Tahun 2001 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2021-2026;

Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 61 Tahun 2016 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung;

Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 64 Tahun 2016 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung;

Surat Edaran Nomor 800/53.IV.01/2022 tentang Kebijakan Pembangunan Daerah Tahun 2023 dan Pedoman Penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2023;

Keputusan Walikota Kota Bandar Lampung Nomor 464/IV.01/HK/2022 tentang Pembentukan Tim Pembinaan dan Pemanfaatan Data dan Informasi Perencanaan Pembangunan Satuan Kerja Perangkat Daerah Tahun 2022;

Keputusan Kepala Bappeda Kota Bandar Lampung Nomor 800/946/IV.01/2022 tentang Pembentukan Tim Pembinaan dan Pemanfaatan Data dan Informasi Perencanaan Pembangunan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun 2022.

Intstruksi Menteri Dalam negeri Nomor 01 Tahun 2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan untuk Pengendalian Penyebaran *Corona Virus Disease* 2019 (*COVID-19*).

Instruksi Walikota Bandar Lampung Nomor 14 Tahun 2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Level 2 dan Mengoptimalkan Posko Penanganan *Corona Virus Disease* 2019 di Tingkat Kelurahan untuk Pengendalian Penyebaran *Corona Virus Disease* 2019 di Kota Bandar Lampung.

Website

PANRB. (2021). *Pentingnya Digital Leadership dalam Transformasi Teknologi*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/pentingnya-digital-leadership-dalam-transformasi-teknologi>.