Analisis Kesenjangan Kompetensi dan Strategi Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan Digital Aparatur
Sipil Negara
Oki Kurniawan, Prof. Dr. Ahmad Maryudi, S.Hut., M.For.; Dr. Ir. Arnanto Nurprabowo, MP.
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PENGESAHAN ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI iii
KATA PENGANTAR iv
DAFTAR ISI viii
DAFTAR GAMBAR xi
DAFTAR TABEL xii
INTISARI xiii
ABSTRACT xiv
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian 9
1.3 Tujuan Penelitian 11
1.4 Manfaat Penelitian 12
1.5 Batasan dan Ruang Lingkup Penelitian 13
1.6 Keaslian Penelitian 14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 16
2.1 Penelitian Terdahulu 16
2.2 Landasan Teori 26
2.2.1 Konsep Kepemimpinan 26
2.2.2 Kepemimpinan Digital 28
2.2.3 Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara 43
2.2.4 Analisis Kesenjangan Kompetensi Sumber Daya Manusia 46
2.2.5 *Implementation gap* dan *Knowing–Doing Gap* 50
2.2.6 Pengembangan Kapasitas sebagai Intervensi Multi-Level 52
2.3 Kerangka Berpikir Penelitian 54
BAB III METODE PENELITIAN 57
3.1 Pendekatan dan Desain Penelitian 57

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis Kesenjangan Kompetensi dan Strategi Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan Digital Aparatur
Sipil Negara**
Oki Kurniawan, Prof. Dr. Ahmad Maryudi, S.Hut., M.For.; Dr. Ir. Arnanto Nurprabowo, MP.
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

3.2 Alur Penelitian 60
3.3 Lokasi dan Subjek Penelitian 61
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian 62
3.4.1 Populasi 62
3.4.2 Sampel dan Teknik Sampling 63
3.4.3 Informan Penelitian 66
3.5 Definisi Operasional 68
3.6 Instrumen Penelitian 74
3.7 Metode Pengumpulan Data 75
3.8 Teknik Analisis Data 76
3.9 Validitas dan Reliabilitas Instrumen 81
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 83
4.1 Gambaran Umum Responden 83
4.1.1 Karakteristik Demografi Responden 85
4.1.2 Profil Jabatan dan Riwayat Pelatihan 88
4.2 Pemetaan Kompetensi Kepemimpinan Digital Aparatur Sipil Negara (ASN) 94
4.2.1 Kesenjangan Pemahaman terhadap Acuan Normatif E-Leadership 97
4.2.2 Kesenjangan Praktik terhadap Acuan Normatif E-Leadership 100
4.2.3 Kesenjangan antara Pemahaman dan Praktik *(Knowing-Doing Gap)* 102
4.3 Determinan Kesenjangan Kompetensi Kepemimpinan Digital ASN 106
4.3.1 Akar Kesenjangan Sistemik 108
4.3.2 Perbedaan Pola *Knowing–Doing Gap* antara Dimensi Relasional dan Teknis-Manajerial 126
4.3.3 Kerentanan Implementatif pada *Middle management* 144
4.3.4 Keterbatasan Transfer Pembelajaran dari Pelatihan ke Tempat Kerja 155
4.3.5 Variasi Ekosistem Penerapan Kepemimpinan Digital antara Instansi Pusat dan Daerah 162

UNIVERSITAS GADJAH MADA
Analisis Kesenjangan Kompetensi dan Strategi Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan Digital Aparatur Sipil Negara
Oki Kurniawan, Prof. Dr. Ahmad Maryudi, S.Hut., M.For.; Dr. Ir. Arnanto Nurprabowo, MP.
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

4.4 Strategi Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan Digital ASN: Model Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan Digital yang Inklusif (IDLCD).... 168
4.4.1 Alternatif Pendekatan Intervensi.....169
4.4.2 Rasionalisasi dan Kerangka Analitik IDLCD.....170
4.4.3 Pilar 1: Reformasi Ekosistem Pembelajaran.....173
4.4.4 Pilar 2: Penguatan Kapasitas *Middle management* 182
4.4.5 Pilar 3: Sinergi Kebijakan Inklusif.....190
4.5 Sintesis dan Model Analitik..... 199
4.6 Kontribusi Konseptual dan Empiris Penelitian..... 219
4.6.1 Kontribusi terhadap Pemahaman Kontekstual E-Leadership 220
4.6.2 Kontribusi terhadap Pemahaman Knowing–Doing Gap.....221
4.6.3 Kontribusi terhadap Pengembangan Kapasitas ASN.....222
4.7 Implikasi Kebijakan..... 224
BAB V PENUTUP.....229
5.1 Kesimpulan..... 229
5.2 Rekomendasi Kebijakan..... 231
5.3 Keterbatasan Penelitian..... 233
5.4 Saran Penelitian Selanjutnya..... 236
DAFTAR PUSTAKA 239
LAMPIRAN.....244

UNIVERSITAS GADJAH MADA
Analisis Kesenjangan Kompetensi dan Strategi Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan Digital Aparatur Sipil Negara
Oki Kurniawan, Prof. Dr. Ahmad Maryudi, S.Hut., M.For.; Dr. Ir. Arnanto Nurprabowo, MP.
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar I.1 Indeks Masyarakat Digital Indonesia Skala Nasional Tahun 2025 2
Gambar I.2 Frekuensi Penggunaan Layanan Digital Publik 4
Gambar I.3 Grafik Nilai 3 Aspek EGDI Indonesia Tahun 2024 5
Gambar I.4 Analisa Bibliometrik terhadap Kata Kunci “digital leadership AND training” dalam Scopus 8
Gambar II.1 Tren Publikasi Pelatihan Kepemimpinan Digital 1983-2025 16
Gambar II.2 Bidang Ilmu yang Meneliti Pelatihan Kepemimpinan Digital 16
Gambar II.3 Public Sector Digital Leadership Competency Model 31
Gambar II.4 Digital Leadership Characteristics 33
Gambar II.5 Kerangka Berpikir Penelitian 56
Gambar IV.1 Profil Responden berdasarkan Kelompok Usia 86
Gambar IV.2 Profil Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan 87
Gambar IV.3 Responden berdasarkan Jenis Instansi 88
Gambar IV.4 Responden berdasarkan Pengalaman di Jabatan Saat Ini 92
Gambar IV.5 Responden berdasarkan Tahun Kelulusan Pelatihan Kepemimpinan 93
Gambar IV.6 Komparasi Pemahaman, Praktik Aktual, dan Nilai Acuan Normatif E-Leadership 96
Gambar IV.7 Perbandingan Skor Pemahaman berdasarkan Jenjang Pelatihan Terakhir yang diikuti 98
Gambar IV.8 Perbandingan Praktik Kinerja Kepemimpinan Digital antar Level Manajerial 101
Gambar IV.9 Kesenjangan Pemahaman dan Praktik (*Knowing-doing gap*) Berdasarkan Jenjang Jabatan 104
Gambar IV.10 Bahan Paparan Menteri Dalam Negeri tentang Ketentuan Pelaksanaan WFH ASN 114
Gambar IV.11 Jumlah PNS Berdasarkan Masa Kerja (per Desember 2025) 122
Gambar IV.12 Hubungan Antar Klaster Determinan 205
Gambar IV.13 Model Analitik Inclusive Digital Leadership Capacity Development (IDLCD): Hubungan Determinan, Profil Kesenjangan, dan Titik Intervensi Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan Digital ASN 218

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis Kesenjangan Kompetensi dan Strategi Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan Digital Aparatur
Sipil Negara**
Oki Kurniawan, Prof. Dr. Ahmad Maryudi, S.Hut., M.For.; Dr. Ir. Arnanto Nurprabowo, MP.
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel I.1 Indeks SPBE Nasional Tahun 2018-2024 3
Tabel I.2 Struktur Kurikulum Pembelajaran dalam Pelatihan Struktural Kepemimpinan 6
Tabel II.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu 20
Tabel II.2 Jenis-Jenis Pelatihan Klasikal dan Non-Klasikal 45
Tabel III.1 Jumlah Alumni Pelatihan Struktural di Indonesia Tahun 2023 – 2025 62
Tabel III.2 Profil Informan Penelitian Kualitatif 66
Tabel III.3 Rincian Definisi Operasional Variabel 70
Tabel IV.1 Distribusi Responden berdasarkan Jabatan dan Pelatihan Kepemimpinan yang Terakhir Diikuti 89
Tabel IV.2 Tabulasi Kesenjangan Kepemimpinan Digital terhadap Acuan Normatif Instrumen 97
Tabel IV.3 Matriks Konvergensi Temuan Fase I dan Fase II 200
Tabel IV.4 Keterkaitan Hubungan Antar Klaster Determinan, Pola Kesenjangan, dan Pilar Intervensi IDLCD 215