

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas dan dikaji tentang masing-masing teori dan konsep dalam penelitian, serta kerangka konseptual dan hipotesis penelitian. Secara teoretis, penelitian ini berada dalam lingkup kajian Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) strategik. Landasan utama penelitian ini mengacu pada *Theory of Planned Change* (TPC) sebagai *grand theory*. Sementara itu, *middle-range theory* yang digunakan adalah *Dynamic Capabilities Theory* (DCT). Adapun *applied theory* yang diterapkan mencakup konsep kapabilitas manajerial dinamis, kesiapan organisasi, kinerja organisasi dalam transformasi digital, dan *smart governance*. Kajian secara teoretis dan empiris disampaikan pada beberapa bagian berikut ini.

2.1. *Theory of Planned Change* (TPC)

Theory of Planned Change (TPC) merupakan teori makro atau *grand theory* yang berfungsi sebagai kerangka konseptual untuk memahami proses perubahan yang disengaja (*planned*) dalam organisasi. TPC berfungsi sebagai payung teori yang menjelaskan arah, konteks, dan tahapan perubahan organisasi, termasuk dalam menghadapi tantangan transformasi digital dan penerapan prinsip-prinsip *smart governance*. Selain itu, TPC juga menyediakan kerangka kerja normatif untuk merancang intervensi perubahan, mengidentifikasi potensi resistensi, serta mengelola kesiapan dan partisipasi organisasi dalam proses perubahan.

Sejalan dengan peran strategis TPC, pendekatan terhadap perubahan organisasi dipandang sebagai proses yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga manajerial dan berorientasi jangka panjang. Untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang, perubahan dan perbaikan harus dilakukan secara terus-menerus. Dari perspektif manajemen, perubahan organisasi merupakan proses terencana yang bertujuan untuk mencapai tujuan strategis bagi organisasi. Terdapat banyak cara untuk menerapkan perubahan, namun inisiatif perubahan paling sering mengadopsi teori perubahan atau pendekatan yang direncanakan untuk mengarahkan pergeseran organisasi (Schifalacqua *et al.*, 2009; Bennett, 2003 *dalam* Mitchell, 2013). Kunci dari pendekatan ini adalah bahwa organisasi berusaha menciptakan keunggulan

kompetitif dan mengantisipasi perkembangan di lingkungan bisnis mereka (Beer, 2021).

Dalam konteks yang lebih operasional, pendekatan perubahan terencana dijelaskan secara komprehensif oleh berbagai ahli. Roussel (2006) menyatakan bahwa perubahan yang direncanakan merupakan upaya yang bertujuan, penuh perhitungan, dan kolaboratif untuk menghasilkan perbaikan dalam sistem dinamis dengan bantuan agen perubahan. Pendapat ini diperkuat oleh Bennis *et al.* (1961 *dalam* Boonstra, 2023), yang memaknai perubahan terencana sebagai upaya sadar dan disengaja untuk mengadaptasi dan meningkatkan operasi sistem manusia melalui pemanfaatan pengetahuan ilmiah. Proses perubahan ini mencakup tahapan penciptaan, implementasi, evaluasi, hingga pemeliharaan perubahan. Oleh karena itu, para manajer diharapkan mengambil pendekatan rasional, dimana mereka menganalisis lingkungan sekitar, merumuskan tujuan, mengembangkan strategi, dan kemudian menerapkan perubahan (Kotter, 1999 *dalam* Boonstra, 2023). Dengan demikian, pendekatan ini mengasumsikan bahwa organisasi berada dalam kondisi keseimbangan yang stabil, sehingga ketika terjadi perubahan konteks, organisasi harus bergerak dari kondisi keseimbangan A ke kondisi keseimbangan baru B untuk kembali memenuhi tuntutan lingkungannya (Burnes, 2009). Proses ini dapat direncanakan dan dikendalikan melalui mekanisme umpan balik dan intervensi yang tepat.

Namun demikian, meskipun perubahan dapat direncanakan secara rasional, tantangan terbesar sering kali muncul pada tahap implementasi. Mengubah rencana menjadi tindakan merupakan proses yang kompleks, dan tidak jarang proses perubahan mengalami kegagalan karena agen perubahan menggunakan pendekatan yang tidak terstruktur (Wright, 1998 *dalam* Mitchell, 2013). Oleh karena itu, penting bagi para manajer atau agen perubahan untuk memilih teori atau model perubahan yang tepat guna menyediakan kerangka kerja yang sistematis dalam mengimplementasikan, mengelola, dan mengevaluasi perubahan (Mitchell, 2013). Dengan kata lain, pihak-pihak yang bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi perlu memahami dan menyesuaikan berbagai pendekatan perubahan dengan kondisi spesifik organisasi, agar dapat mengoptimalkan strategi terbaik dalam mencapai tujuan yang diharapkan (Shirey, 2013).

Lebih jauh lagi, jika ditelusuri dari perspektif historis, pendekatan perubahan terencana berakar pada penerapan teknik-teknik ilmu perilaku yang bertujuan untuk mengubah lingkungan kerja organisasi, demi meningkatkan kemampuan individu dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Porras & Robertson, 1992). Intervensi dalam konteks ini banyak diarahkan pada perancangan sistem sumber daya manusia guna menciptakan organisasi yang lebih sehat dan produktif, melalui kontribusi pegawai yang lebih efektif (Walton & Russel, 2004). Oleh karena itu, sebagian besar intervensi perubahan berfokus pada penguatan fungsi organisasi dan manajemen sumber daya manusia, dengan perhatian utama pada pentingnya struktur organisasi sebagai elemen kunci dalam mencapai tujuan strategis.

Di tengah kompleksitas tersebut, semakin banyak perhatian diberikan pada pemahaman teoretis mengenai dinamika perubahan itu sendiri. Sejauh ini, terdapat banyak penulis yang telah mencoba membahas bagaimana dan mengapa perubahan terjadi. Berbagai teori dan model menawarkan pendekatan yang berbeda dalam memahami dan mengelola perubahan dalam berbagai konteks. Sebagai dasar konseptual untuk mendalami proses perubahan yang terencana, dalam kajian ini akan diulas tiga teori penting, yaitu: teori perubahan tiga langkah Lewin (*Lewin's three-step change theory*), teori fase perubahan Lippitt (*Lippitt's phases of change theory*), dan teori perubahan Prochaska dan DiClemente (*Prochaska and DiClemente's change theory*). Teori-teori ini menyediakan kerangka kerja yang menjelaskan aktivitas penting yang harus dilakukan untuk memulai dan menjalankan perubahan dalam sistem yang dinamis. Dengan demikian, teori perubahan menegaskan bahwa perubahan adalah sesuatu yang nyata, terstruktur, dan dapat dikelola secara sistematis melalui pendekatan yang tepat dan kontekstual.

Kurt Lewin, sebagai pelopor untuk teori ini, merupakan seorang psikolog Gestalt terkemuka yang mengembangkan teori medan (*field theory*) yang berpengaruh. Teori ini menekankan bahwa perilaku merupakan hasil dari individu dan interaksinya dengan keseluruhan lingkungannya. Menurut Lewin, perubahan hanya dapat terjadi jika situasi dianalisis secara menyeluruh, karena mengabaikan sebagian aspek dapat menghambat proses perubahan. Pada tahun 1951, Lewin memperkenalkan model perubahan tiga langkah (*three-step change theory*), yang

memberikan kerangka kerja umum untuk memahami perubahan dalam sistem yang dinamis. Model ini mendasarkan perubahan pada keseimbangan antara dua kekuatan yang saling bertentangan, yaitu kekuatan pendorong (*driving forces*) dan kekuatan penghambat (*restraining forces*). Kekuatan pendorong mendorong perubahan karena mengarahkan sistem ke arah yang diinginkan, mendorongnya untuk berubah. Sementara kekuatan penghambat menahan perubahan dengan mendorong sistem ke arah sebaliknya, sehingga mempertahankan *status quo*. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis kedua jenis kekuatan ini.

Selain itu, model tiga langkah Lewin membantu menggeser keseimbangan menuju perubahan yang direncanakan dengan cara meningkatkan kekuatan yang mendorong perubahan serta mengurangi kekuatan yang mempertahankan kondisi saat ini. Dengan demikian, ketegangan dalam sistem dapat berkurang. Lewin (1951) mengidentifikasi tiga tahap perubahan yang harus dilalui oleh agen perubahan sebelum perubahan benar-benar menjadi bagian dari sistem. Ketiga tahap ini menunjukkan bahwa perubahan melibatkan perpindahan dari satu keadaan statis ke keadaan statis lainnya melalui pergeseran progresif. Model ini juga dikenal sebagai teori perubahan "*unfreeze-change-refreeze*", yang terdiri atas:

1. *Unfreezing* (pencairan) – ketika perubahan dibutuhkan

Tahap ini melibatkan penciptaan kondisi yang tepat agar perubahan dapat terjadi. Tujuan utama dari tahap ini adalah menggoyahkan *status quo* atau keadaan keseimbangan yang sudah ada. *Unfreezing* mengharuskan sistem untuk keluar dari situasi saat ini dengan mengatasi tekanan konformitas kelompok serta resistensi individu terhadap perubahan. Orang cenderung menolak perubahan karena mereka telah mengaitkan identitasnya dengan lingkungan yang sudah ada. Dalam kondisi ini, bahkan alternatif yang lebih menguntungkan pun awalnya dapat menimbulkan ketidaknyamanan. Tantangan utama adalah menggeser individu dari keadaan yang "beku" menuju keadaan yang siap berubah atau "tidak beku".

Unfreezing dapat dicapai melalui tiga metode utama, yakni dengan cara: meningkatkan kekuatan pendorong yang mengarahkan perilaku menjauh dari *status quo* atau kondisi saat ini, mengurangi kekuatan penghambat yang menahan perubahan dan mencegah pergerakan dari keseimbangan yang ada,

dan menggunakan kombinasi dari kedua metode di atas, yaitu dengan meningkatkan kekuatan pendorong sekaligus mengurangi kekuatan penghambat agar perubahan dapat berlangsung lebih efektif. Dengan menciptakan kondisi yang mendukung perubahan dan memotivasi peserta untuk beradaptasi, tahap *unfreezing* dapat berjalan lebih lancar, membuka jalan bagi perubahan yang efektif dan berkelanjutan.

2. *Moving* (pergerakan) - ketika perubahan dimulai

Tahap ini merupakan fase transisi yang sering kali ditandai dengan kebingungan. Pada tahap ini, individu merasa tidak pasti atau kebingungan karena cara lama yang biasa mereka gunakan mulai dipertanyakan, sementara cara baru yang akan menggantikannya belum sepenuhnya dipahami dengan jelas. Tujuan utama tahap ini adalah menggeser sistem ke tingkat keseimbangan yang baru dengan menjaga individu tetap dalam keadaan "tidak beku" dan siap untuk berubah.

Untuk itu, agar perubahan dapat berhasil, diperlukan upaya untuk membantu individu, komunitas, atau organisasi dalam proses pergerakan ini. Tiga tindakan utama yang mendukung tahap moving, diantaranya:

- a. Meyakinkan individu, komunitas, atau organisasi bahwa status quo tidak lagi menguntungkan mereka, serta mendorong mereka untuk melihat permasalahan dari sudut pandang yang baru.
- b. Bekerja sama untuk mengumpulkan informasi baru yang relevan serta menghubungkan pandangan kelompok dengan pemimpin yang berpengaruh dan dihormati yang juga mendukung perubahan.
- c. Merencanakan dan mengimplementasikan tindakan perubahan agar proses peralihan dapat berjalan dengan efektif.

Tahap *moving* ini sangat penting karena menjadi jembatan antara cara lama dan cara baru. Dengan dukungan yang tepat, individu atau organisasi dapat melewati kebingungan dan mulai beradaptasi dengan perubahan yang diharapkan.

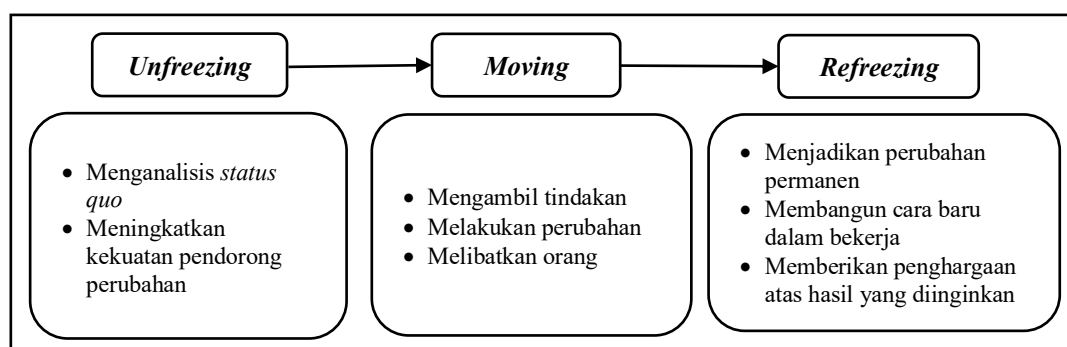
3. *Refreezing* (membekukan kembali) – ketika keseimbangan terbentuk

Tujuan utama dari tahap ini adalah mencapai keadaan "*refreeze*", di mana perubahan yang telah diterapkan menjadi berkelanjutan dan melekat dalam

sistem. Jika tahap ini tidak dilakukan, perubahan kemungkinan besar hanya bersifat sementara, dan sistem dapat kembali ke perilaku lama atau keseimbangan sebelumnya. Pada tahap ini, nilai-nilai baru yang telah diperoleh diintegrasikan dengan nilai dan tradisi yang sudah ada dalam sistem. Hal ini memerlukan upaya untuk membangun kembali stabilitas serta meningkatkan rasa nyaman individu atau organisasi dengan menghubungkan mereka kembali ke lingkungan yang aman dan sudah dikenal. Dengan demikian, tahap *refreezing* bertujuan untuk memperkuat nilai-nilai dan pola perilaku baru dengan menginstitutionalisasinya melalui mekanisme formal maupun informal, seperti pembuatan kebijakan dan prosedur yang relevan.

Di sisi lain, *refreezing* juga membantu sistem dinamis beralih dari periode transisi yang mungkin penuh ketidakpastian menuju keadaan yang lebih stabil dengan peningkatan efektivitas individu maupun organisasi serta kinerja yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bagaimana kekuatan pendorong (*driving forces*) dan kekuatan penghambat (*restraining forces*) berperan dalam proses perubahan. Kekuatan pendorong memfasilitasi perubahan, sedangkan kekuatan penghambat berusaha menahannya. Dari sini, perubahan hanya akan berhasil jika kekuatan pendorong lebih besar dibandingkan kekuatan penghambat.

Dengan memahami dan menerapkan model ini, perubahan dapat dikelola dengan lebih efektif dalam berbagai konteks, baik dalam organisasi, masyarakat, maupun individu. Secara ringkas, proses perubahan dalam model perubahan tiga langkah Lewin ditunjukkan oleh Gambar 2.1 berikut ini.



Sumber: Lewin (1951) dalam Mitchell (2013)

Gambar 2.1
Lewin's Three-Step Change Model

Selain itu, Lewin (1951) juga membahas bagaimana kekuatan tertentu dapat mempengaruhi perubahan, yang disebutnya analisis medan gaya (*force-field analysis*). *Force Field Analysis* (FFA) merupakan kerangka kerja untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor atau kekuatan yang mempengaruhi suatu situasi. FFA memetakan keseluruhan dan kompleksitas lingkungan di mana suatu perilaku terjadi, lalu menggunakan informasi ini untuk membimbing tindakan yang akan diambil. Pendekatan Lewin menyatakan bahwa perilaku merupakan fungsi dari lingkungan kelompok atau "medan" (*field*) tempat individu berada. Ia berpendapat bahwa jika seseorang dapat mengidentifikasi, memetakan, dan menentukan kekuatan dari faktor pendorong serta faktor penghambat, maka tidak hanya memungkinkan untuk memahami mengapa individu, kelompok, atau organisasi bertindak seperti yang mereka lakukan, tetapi juga mengetahui kekuatan mana yang perlu dikurangi atau diperkuat untuk mendorong perubahan. Oleh karena itu, kerangka FFA ini menjadi dasar bagi model perubahan tiga langkah Lewin (*three-step change model*).

Selanjutnya, Lippitt *et al.* (1958) mengembangkan lebih lanjut teori perubahan tiga langkah Lewin tersebut dengan mengusulkan teori perubahan tujuh langkah atau dikenal dengan teori fase perubahan Lippitt (*Lippitt's phases of change theory*). Berbeda dengan model Lewin yang berfokus pada evolusi perubahan, teori ini lebih menekankan peran dan tanggung jawab agen perubahan dalam proses perubahan. Dalam model ini, agen perubahan memegang peran kunci dalam memastikan keberhasilan perubahan.

Tujuh tahap dalam teori perubahan tujuh langkah Lippitt *et al.* (1958) antara lain:

1. Pengembangan kebutuhan akan perubahan

Tahap ini dalam model Lippitt *et al.* (1958) sejajar dengan tahap "unfreezing" dalam model Lewin (1951). Lippitt *et al.* (1958) menggambarkan tiga cara terjadinya fase pertama ini. Pertama, agen perubahan menyadari bahwa suatu intervensi atau perubahan akan menguntungkan sistem dan membuka dialog untuk menyadarkan pihak lain menyadari situasi tersebut dan menawarkan bantuan. Kedua, pihak ketiga yang terkait dengan agen perubahan

dan kelompok potensial yang terpengaruh oleh perubahan mempertemukan kedua belah pihak. Ketiga, individu atau kelompok yang membutuhkan bantuan menyadari perlunya perubahan dan mencari bantuan dari sumber eksternal. Agen perubahan dalam konteks ini dijelaskan sebagai individu yang memahami kekuatan yang mempengaruhi proses perubahan dan menawarkan keahlian mereka kepada sistem yang membutuhkan bantuan. Mereka mengkategorikan kekuatan dalam proses perubahan sebagai kekuatan penolak (*resistance forces*) dan kekuatan perubahan (*change forces*).

2. Membangun hubungan perubahan

Pada tahap kedua, agen perubahan berupaya mendapatkan kepercayaan dari kelompok atau organisasi yang terlibat. Persepsi kelompok terhadap agen perubahan serta potensi perubahan merupakan aspek yang sangat penting dalam tahap ini.

3. Bekerja menuju perubahan

Tahap ini sejajar dengan tahap "*moving*" dalam model Lewin. *Lippitt et al.* (1958) menggabungkan tiga langkah berikutnya dalam satu tahap. Tujuan tahap ketiga ini adalah untuk mengumpulkan informasi tentang sistem dinamis (individu, kelompok, atau organisasi) dan mengidentifikasi bagaimana mereka akan mendapatkan manfaat dari perubahan.

4. Klarifikasi atau diagnosis masalah dalam sistem klien

Salah satu tugas terpenting dalam proses perubahan adalah mendiagnosis masalah ketika banyak fakta yang saling terkait dan rumit mungkin muncul. Sistem klien harus berkolaborasi dengan agen perubahan dalam mendiagnosis / mengidentifikasi masalah. Mereka dapat terlibat dalam observasi, pengujian, wawancara, atau sesi diskusi, tergantung pada metode diagnosis yang digunakan. Pada saat yang sama, kelompok yang berkepentingan dalam komunitas mungkin mulai memberikan tekanan pada sistem klien karena ancaman yang mereka rasakan akibat proses perubahan. Mereka bahkan dapat mencoba menghambat atau menggagalkan proses perubahan, yang bisa menyebabkan sistem klien menjadi bersikap defensif terhadap agen perubahan.

5. Menelaah berbagai alternatif dan menetapkan tujuan serta rencana aksi

Selama tahap ini, masalah yang didiagnosis diterjemahkan ke dalam gagasan tentang perubahan. Lippitt *et al.* (1958) menegaskan bahwa ketika agen perubahan mulai merumuskan niat aktual dan tindakan tertentu, masalah yang terkait dengan motivasi dapat muncul dalam proses tersebut. Masalah motivasi ini terjadi karena kecemasan tentang perubahan atau ketakutan akan kegagalan. Namun, kecemasan tersebut dapat diatasi sampai batas tertentu dengan menggunakan prosedur percobaan yang melibatkan perubahan. Ini dapat membantu meredakan semua kecemasan dan mendorong penerapan gagasan tersebut. Namun, sering kali hubungan perubahan terputus sebelum tahap ini tercapai, sehingga sistem klien harus mengatasi sendiri hasil diagnosis dan rekomendasi yang seharusnya dipandu oleh agen perubahan.

6. Transformasi niat menjadi upaya perubahan aktual

Selama fase ini, agen perubahan bekerja untuk memastikan bahwa tujuan yang dimaksudkan diubah menjadi upaya perubahan yang sebenarnya. Dalam tahap ini agen perubahan juga memastikan bahwa sistem yang dinamis harus merasa didukung dan didorong sepenuhnya. Keberhasilan pada tahap ini berarti bahwa rencana dan niat diubah menjadi pencapaian yang sebenarnya. Masalah pada tahap ini mungkin adalah mengamankan penerimaan untuk proses perubahan oleh berbagai subbagian dari sistem. Sering kali hubungan antara agen perubahan dan sistem klien mungkin memang telah berakhir. Dalam situasi seperti itu, sistem klien harus menafsirkan sendiri langkah berikutnya atau menghubungi kembali agen perubahan untuk mendapatkan bimbingan lanjutan. Namun, jika hubungan dengan agen perubahan masih berlanjut, pola interaksi mungkin berubah, di mana agen perubahan tidak lagi berhubungan langsung dengan sistem klien.

Masalah lain yang mungkin muncul adalah kurangnya umpan balik yang memadai tentang efek, hasil atau konsekuensi dari upaya perubahan. Terkadang, ketika sistem klien tidak menerima informasi yang jelas tentang upaya perubahan, sistem tersebut menafsirkannya sebagai tanda kegagalan dan kemudian menghentikan upaya perubahan, meskipun mungkin menghasilkan efek yang diinginkan.

7. Generalisasi dan stabilisasi perubahan serta pencapaian hubungan akhir

Pada tahap terakhir ini, perubahan harus menjadi bagian yang terintegrasi dalam sistem. Artinya, saat perubahan menjadi bagian integral dari sistem dinamis, agen perubahan disingkirkan dari hubungan tersebut. Sering kali upaya perubahan cenderung menghilang setelah proses perubahan berhenti / selesai dan sistem kembali ke cara kerja lama. Lippitt *et al.* (1958) menjelaskan, salah satu faktor penting dalam stabilisasi perubahan adalah penyebaran perubahan ke sistem lain yang berdekatan, seperti sub-bagian organisasi atau kelompok pendukung dalam sistem klien. Salah satu aspek penting tentang proses perubahan adalah stabilitas dan kekekalan proses perubahan. Beberapa sistem memiliki mekanisme untuk mempertahankan perubahan setelah keseimbangan baru tercapai. Proses ini disebut institusionalisasi, yaitu ketika perubahan menjadi lebih kuat dari kekuatan penghambat dan tidak lagi rentan terhadap regresi.

Meskipun disebut sebagai hubungan akhir (*terminal relationship*), ini tidak selalu berarti bahwa hubungan antara agen perubahan dan sistem klien benar-benar berakhir. Menurut Lippitt *et al.* (1958), keterlibatan agen perubahan dapat berhenti sejak fase ketiga. Sasaran dari tahap ini adalah agar sistem klien menjadi sepenuhnya independen dari agen perubahan atau terus berkonsultasi dengan agen perubahan bahkan setelah hubungan perubahan berakhir.

Berdasarkan tahapan di atas, dapat dikatakan bahwa model tujuh langkah perubahan dari Lippitt *et al.* (1958) memberikan pendekatan yang lebih terstruktur dan berfokus pada peran agen perubahan dalam mendukung organisasi atau individu menjalani proses perubahan. Model ini menekankan bahwa keberhasilan perubahan tidak hanya bergantung pada inisiatif dan strategi yang baik, tetapi juga pada dukungan, komunikasi, dan proses berkelanjutan untuk memastikan perubahan dapat bertahan dalam jangka panjang.

Selain itu, karya Lewin (1951) juga telah dikembangkan dan dimodifikasi oleh Rogers (2003), yang menggambarkan lima fase dalam perubahan yang terencana, yaitu: *awareness* (kesadaran), *interest* (ketertarikan), *evaluation* (evaluasi), *trial* (percobaan), dan *adoption* (adopsi). Model ini memberikan

perspektif tambahan tentang bagaimana perubahan dapat diperkenalkan dan diterima secara bertahap oleh individu maupun organisasi.

Sementara itu, Prochaska & DiClemente (1983) mengembangkan model tahapan perubahan (*stages of change*) yang merupakan salah satu komponen dari model transteoretis perubahan perilaku. Model ini mengintegrasikan konstruk utama dari teori lain, sehingga disebut sebagai *Transtheoretical Model* (TTM). TTM merupakan model perubahan yang disengaja yang berfokus pada proses pengambilan keputusan individu dalam mengubah perilaku bermasalah atau mengadopsi perilaku positif. Oleh karena itu, model ini telah diterapkan secara luas dalam teknik modifikasi perilaku, membantu individu memahami dimana mereka berada dalam proses perubahan dan bagaimana mereka bisa maju ke tahap berikutnya secara efektif. Dengan demikian, untuk bergerak melalui proses perubahan, setiap orang harus menyelesaikan tugas-tugas spesifik tahap yang sama meskipun jumlah waktu yang dihabiskan seseorang dalam tahap tertentu bervariasi dari satu ke yang lain.

Selanjutnya, Prochaska & DiClemente (1983) membagi model tahapan transteoretis perubahan ini menjadi lima tahap perubahan, antara lain:

1. Prakontemplasi (*precontemplation*) – belum siap untuk berubah

Pada tahap prakontemplasi, individu tidak menyadari bahwa perilaku mereka adalah masalah, sehingga mereka tidak melihat perlunya perubahan. Tahap ini sering disebut sebagai "*ignorance is bliss*" (ketidaktahuan adalah kebahagiaan). Norcross & Prochaska (2002) membedakan antara kelompok orang yang "tidak terinformasi" dan "kurang terinformasi". Mereka yang tidak pernah melihat perilaku mereka sebagai masalah dianggap "tidak terinformasi" dan kelompok orang yang telah melihat perilaku mereka sebagai masalah di masa lalu tetapi saat ini tidak tertarik untuk berubah disebut "kurang terinformasi".

2. Kontemplasi (*contemplation*) – berpikir untuk berubah

Perubahan itu sulit, terutama untuk mengambil langkah pertama. Pada tahap kontemplasi, individu menyadari bahwa ada masalah dan mulai mempertimbangkan perubahan, tetapi belum berkomitmen untuk bertindak. Individu pada tahap ini seperti "duduk di pagar", merasa ragu-ragu—sebagian

dari mereka ingin berubah, tetapi di sisi lain, mereka juga ingin tetap dalam keadaan yang sama

3. Persiapan (*preparation*) – siap untuk berubah

Pada tahap persiapan, individu telah memutuskan untuk mengubah perilaku mereka dalam waktu dekat (biasanya dalam sebulan ke depan). Mereka mulai mengambil langkah kecil menuju perubahan, atau bisa dikatakan "mencoba-coba" untuk melihat apakah perubahan itu mungkin dilakukan. Langkah-langkah kecil ini bisa saja berhasil atau gagal, tetapi belum menghasilkan perubahan signifikan yang diinginkan.

4. Tindakan (*action*) – melakukan perubahan

Pada tahap *action*, individu sudah mulai mengambil tindakan nyata untuk mengubah perilaku mereka. Ini mencakup modifikasi lingkungan, pengalaman, atau kebiasaan untuk mendukung perubahan tersebut. Perubahan dalam tahap ini juga sudah terlihat jelas. Namun, tantangan utamanya adalah mencegah kambuh (*relapse*). Tanpa strategi yang tepat, individu bisa kembali ke kebiasaan lama ketika menghadapi hambatan atau tekanan. Oleh karena itu, perlunya disiplin dan dukungan yang kuat, baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan sekitarnya, agar perubahan dapat terus berlanjut dan menjadi kebiasaan baru.

5. Pemeliharaan (*maintenance*) – mempertahankan perubahan

Pada tahap *maintenance*, individu berusaha secara aktif untuk mempertahankan perubahan yang telah dilakukan dan mencegah kambuh (*relapse*). Dalam hal ini, individu sudah menjalani perilaku baru selama setidaknya enam bulan dan berkomitmen untuk terus mempertahankan perubahan tersebut. Rasa percaya diri mereka juga meningkat karena mereka semakin yakin bahwa mereka bisa terus menjalankan perubahan ini dalam jangka panjang. Namun, tantangan tetap ada, terutama dalam menghadapi godaan untuk kembali ke kebiasaan lama atau ketika menghadapi situasi sulit yang bisa memicu perilaku sebelumnya.

Selain kelima tahap di atas, terdapat pula tahap tidak resmi dalam model perubahan, tetapi sangat umum terjadi, yakni relapse (kembali ke kebiasaan lama). Pada tahap ini, individu kembali ke kebiasaan lama setelah sempat berhasil

mengubah perilaku. *Relapse* bukan berarti kegagalan total, tetapi lebih sebagai bagian dari proses pembelajaran. Yang terpenting adalah bagaimana individu bisa bangkit kembali dan melanjutkan perubahan. Secara keseluruhan, dapat dilihat bahwa masing-masing teori perubahan terencana mengikuti pendekatan tertentu. Memahami teori dan model perubahan terencana sangat penting karena teori-teori ini menjelaskan mengapa perubahan terjadi (faktor pendorong), bagaimana perubahan terjadi (proses, waktu, tahapan), apa yang menghambat perubahan (kekuatan penghambat), dan apa hasil akhirnya (perubahan yang diharapkan). Keberhasilan perubahan terencana sangat bergantung pada teori yang dipilih dan bagaimana teori tersebut diterapkan dalam praktik.

Mendasarkan pada berbagai teori perubahan yang dikembangkan oleh para penulis sebelumnya, Boonstra (2023) menawarkan perspektif baru mengenai proses perubahan dalam organisasi. Ia berargumen bahwa lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan bahkan bergejolak menuntut pendekatan perubahan yang lebih adaptif, berlandaskan pada perubahan berkelanjutan. Hal ini memunculkan pertanyaan mengenai relevansi pendekatan klasik dalam mengelola perubahan, mengingat pendekatan tersebut tidak lagi selaras dengan tuntutan konteks saat ini. Melalui studi sebelumnya, Boonstra (2023) mendokumentasikan adanya pergeseran yang signifikan dalam preferensi manajemen menengah—dari strategi perubahan yang direncanakan secara *top-down* menuju strategi perubahan yang lebih interaktif, di mana kolaborasi menjadi kunci dalam proses perubahan. Manajer menengah kini menginginkan lebih banyak keleluasaan untuk menunjukkan keterlibatan mereka secara aktif serta melibatkan tim mereka dalam mewujudkan perubahan di tingkat departemen masing-masing (Boonstra & Loscos, 2021).

Meskipun keberhasilan manajemen puncak dalam menerapkan strategi perubahan yang direncanakan di awal karier mereka membuat pendekatan tersebut tetap dipertahankan, ketidakpastian yang semakin tinggi menuntut kelincahan—dan kelincahan sulit untuk direncanakan secara kaku. Oleh karena itu, muncul alternatif yang dapat diterapkan untuk perubahan rasional/terencana yang menjadi andalan banyak organisasi, yang disebut sebagai *playful transformation*. Pendekatan ini memandang perubahan organisasi sebagai permainan kolaboratif, yang membuka perspektif baru tentang perubahan transformasional. Dengan

demikian, *playful transformation* menekankan bahwa perubahan bukan hanya sekadar proses yang terstruktur, tetapi juga sebuah perjalanan dinamis yang melibatkan interaksi, eksplorasi, dan kerja sama di seluruh organisasi.

2.2. *Dynamic Capabilities Theory (DCT)*

Secara umum, pendekatan *smart city* terbagi menjadi dua, yakni pendekatan berbasis teknologi serta pendekatan holistik yang menempatkan kebutuhan sosial, ekonomi, dan lingkungan lokal sebagai prioritas, dengan dukungan tata kelola partisipatif dan inovasi terbuka (Mora *et al.*, 2019a; Nam & Pardo, 2011). Dalam perspektif ini, *smart city* dipandang sebagai bentuk inovasi perkotaan yang tidak hanya mencakup ide-ide baru, tetapi juga praktik-praktik baru dalam menciptakan nilai publik (Meijer, 2015; Neumann *et al.*, 2019; Panagiotopoulos *et al.*, 2019).

Pemerintah daerah berperan strategis sebagai koordinator utama dalam mengorkestrasi ekosistem inovasi perkotaan tersebut. Namun demikian, pemerintah bukanlah satu-satunya aktor yang berperan, melainkan berinteraksi secara sinergis dengan sektor swasta, lembaga riset, komunitas, dan masyarakat sipil (Meijer *et al.*, 2016; Mora *et al.*, 2019b). Kompleksitas kolaborasi multipihak ini menuntut adanya kapasitas adaptif yang kuat dari pemerintah untuk mengelola dinamika perubahan yang terus berlangsung.

Untuk menjelaskan bagaimana organisasi publik, khususnya pemerintah daerah, mampu beradaptasi dalam menghadapi dinamika inovasi perkotaan, *Dynamic Capability Theory (DCT)* menjadi kerangka teoritis yang relevan. DCT pertama kali dikembangkan oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1997) sebagai respons atas keterbatasan *Resource-Based View (RBV)* dalam menjelaskan keunggulan kompetitif organisasi dalam lingkungan yang cepat berubah (Ambrosini & Bowman, 2009; Gnizy *et al.*, 2014). Jika RBV berfokus pada penguasaan dan pengelolaan sumber daya internal yang bersifat relatif statis, maka DCT menyoroti pentingnya kapabilitas organisasi dalam mengembangkan, mengintegrasikan, serta merekonfigurasi sumber daya untuk merespons perubahan lingkungan yang dinamis.

Teece (2007) mengidentifikasi tiga komponen utama dari kapabilitas dinamis, yaitu:

1. *Sensing* (mendeteksi peluang dan ancaman): Kemampuan perusahaan untuk memahami perubahan pasar dan mengidentifikasi peluang baru.
2. *Seizing* (menangkap peluang): Kemampuan untuk memanfaatkan peluang melalui inovasi atau restrukturisasi.
3. *Transforming* (transformasi): Kemampuan untuk merekonfigurasi aset dan proses agar tetap relevan dalam menghadapi perubahan.

Ketiga komponen ini saling berkaitan dan membentuk siklus pembelajaran organisasi yang memungkinkan adaptasi berkelanjutan di tengah dinamika lingkungan yang kompleks dan tidak pasti. Kapabilitas ini memungkinkan suatu organisasi untuk meningkatkan kapabilitas dasarnya dan mengarahkannya, bersama dengan kapabilitas mitra, ke arah upaya yang menghasilkan nilai tinggi. Untuk mencapai hal ini, organisasi perlu secara proaktif mengembangkan dan mengkoordinasikan sumber daya internal maupun eksternal guna merespons serta membentuk perubahan di pasar atau lingkungan bisnis secara lebih luas (Teece, 2018).

Meskipun DCT awalnya banyak diaplikasikan dalam konteks bisnis, terutama untuk menjelaskan mengapa beberapa perusahaan lebih berhasil daripada perusahaan lain dalam membangun keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis. Namun, dalam perkembangannya, DCT telah banyak diadopsi dan diaplikasikan dalam konteks organisasi publik. Pengembangan kapabilitas dinamis sendiri merupakan proses kompleks, terutama dalam konteks organisasi publik yang secara alamiah mengalami perubahan berkelanjutan (Teece, 2007). Seperti dikemukakan Gebauer *et al.* (2012), keberhasilan organisasi publik bergantung pada kapabilitas dinamis yang mendukung kapabilitas operasionalnya. Dengan demikian, keterkaitan antara kapabilitas dinamis dan atribut organisasi menjadi kunci penting dalam birokrasi profesional di sektor publik.

Dalam konteks *smart city*, penerapan DCT secara empiris masih relatif terbatas, meskipun potensinya besar untuk menjelaskan bagaimana proyek inovasi publik berkembang melalui penciptaan dan kombinasi sumber daya baru (Janowski, 2015). Trivellato *et al.* (2019; 2021), Luna-Reyes *et al.* (2020), dan Janowski (2015) menggarisbawahi pentingnya kemampuan pemerintah dalam mengelola dinamika inovasi berbasis teknologi melalui kombinasi sumber daya internal maupun

eksternal secara adaptif dan kolaboratif. Studi lintas negara yang dilakukan oleh Luna-Reyes *et al.* (2020) dan Trivellato *et al.* (2019) menunjukkan bahwa pemerintah memerlukan penguatan ketiga dimensi kapabilitas dinamis untuk mengelola ekosistem inovasi perkotaan yang kompleks. Keseluruhan temuan ini menegaskan bahwa pengembangan kapabilitas dinamis di pemerintahan kota bertujuan untuk menciptakan nilai publik dalam konteks inovasi perkotaan berbasis *smart city*.

Sebagai kerangka multidisipliner, DCT juga berkaitan erat dengan strategi organisasi serta pengembangan model bisnis dalam konteks organisasi publik (Achtenhagen *et al.*, 2013; DaSilva & Trkman, 2014; Velu, 2017; Teece, 2018). Dalam hal ini, model bisnis merupakan refleksi dari strategi perusahaan yang direalisasikan (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), sementara strategi berkaitan dengan pembangunan kapabilitas dinamis yang memungkinkan organisasi merespons secara efisien terhadap tantangan masa kini maupun masa depan (DaSilva & Trkman, 2014). Dengan kata lain, kapabilitas dinamis bertindak sebagai perantara antara strategi dan model bisnis, memastikan adanya pembaruan strategis dalam organisasi (Agarwal & Helfat, 2009). Strategi (perspektif jangka panjang) berperan dalam membentuk kapabilitas dinamis (perspektif jangka menengah), yang pada akhirnya membatasi model bisnis yang dapat diimplementasikan (perspektif saat ini atau jangka pendek) untuk menghadapi tantangan yang ada maupun yang akan datang.

Lebih jauh, DCT sangat relevan dalam menjelaskan pengembangan *smart governance* di tengah transformasi digital sektor publik. *Smart governance* menuntut penguatan kapasitas pemerintah dalam memanfaatkan teknologi digital secara adaptif untuk memperbaiki proses pengambilan keputusan, kolaborasi multipihak, serta pelayanan publik berbasis data (Gil-Garcia *et al.*, 2018; Scholl & Alawadhi, 2016). Transformasi digital di sektor publik tidak sekadar adopsi teknologi, melainkan proses kompleks yang memerlukan penyesuaian kelembagaan, pengelolaan perubahan budaya organisasi, serta penguatan kapabilitas manajerial dinamis untuk mengintegrasikan sumber daya internal dan eksternal dalam ekosistem pemerintahan digital (Janssen & van der Voort, 2016; Susanto *et al.*, 2023).

Dalam proses implementasi, DCT menjelaskan bagaimana pemerintah menghadapi berbagai tantangan transformasi digital, seperti:

1. Kompleksitas teknologi: Mengadopsi teknologi baru memerlukan kapabilitas yang dinamis untuk belajar dan berinovasi.
2. Resistensi terhadap perubahan: Perubahan budaya organisasi dan penerimaan teknologi membutuhkan transformasi struktural.
3. Kebutuhan partisipasi publik: Pemerintah harus mampu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan interaksi dengan masyarakat secara responsif.

Dengan memfokuskan pada ketiga elemen utama kapabilitas dinamis (yakni *sensing*, *seizing*, dan *transforming*), pemerintah dapat membangun kapabilitas yang relevan untuk menciptakan tata kelola yang adaptif dan inovatif agar mampu menghasilkan nilai publik secara optimal (Trivellato *et al.*, 2019; Luna-Reyes *et al.*, 2020). Terlepas dari berbagai tantangan yang dihadapi, seperti ketertinggalan teknologi, anggaran terbatas, dan resistensi perubahan yang sering muncul, kerangka kapabilitas dinamis ini juga dapat menawarkan pendekatan melalui:

1. Penguatan sumber daya manusia, dengan melatih pegawai untuk adaptif terhadap teknologi baru.
2. Inovasi berkelanjutan, dengan mengintegrasikan teknologi dalam tahap-tahap kecil untuk meminimalkan risiko.
3. Kolaborasi eksternal, yang melibatkan swasta, akademisi, dan masyarakat dalam pengembangan solusi teknologi.

Berdasarkan uraian di atas, *Dynamic Capability Theory* (DCT) memberikan landasan analitis yang kokoh untuk menjelaskan bagaimana pemerintah daerah membangun kapasitas adaptif dalam menghadapi disrupsi digital. Melalui penguatan kapabilitas manajerial dinamis, organisasi pemerintah dapat meningkatkan kelincahan organisasi (*organizational agility*), mengelola kompleksitas lingkungan eksternal, serta mendorong transformasi tata kelola pemerintahan yang lebih inovatif, transparan, partisipatif, dan berbasis teknologi.

2.3. Kapabilitas Manajerial Dinamis (KMD)

Kapabilitas Manajerial Dinamis (KMD) merupakan pengembangan spesifik dari *Dynamic Capabilities Theory* (DCT) yang menyoroti peran individu manajer

dalam membangun, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi sumber daya organisasi untuk merespon dinamika lingkungan eksternal (Adner & Helfat, 2003). Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, DCT menegaskan pentingnya kapabilitas organisasi dalam melakukan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* sumber daya guna menghadapi ketidakpastian lingkungan (Teece, 2007). Dalam kerangka ini, KMD mengisi celah antara teori dan praktik dengan menjelaskan siapa yang sesungguhnya mengembangkan kapabilitas dinamis tersebut, yakni para manajer atau pimpinan organisasi, melalui dimensi kognisi manajerial, modal manusia manajerial, dan modal sosial manajerial (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015b).

Sebagai *applied theory*, KMD memberikan panduan praktis bagi manajer dalam pengambilan keputusan strategis, pengelolaan perubahan organisasi, serta penerapan inovasi, termasuk dalam konteks transformasi digital dan tata kelola pemerintahan modern (*smart governance*). Dengan demikian, KMD dapat dipandang sebagai perluasan aplikatif dari DCT yang lebih operasional dan berfokus pada tingkat individu manajerial.

2.3.1. Konsep Kapabilitas Manajerial Dinamis

Dalam lingkungan yang cepat berubah, pengambilan keputusan yang cepat dan tepat sangat penting. Kapabilitas manajerial dinamis memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan strategis yang mendukung implementasi teknologi digital dan respons terhadap perubahan pasar. Sebagaimana perspektif kapabilitas dinamis memberikan fokus tunggal pada perubahan strategis, daripada perubahan organisasi secara lebih luas, konsep kapabilitas manajerial dinamis memberikan fokus tunggal pada dampak manajerial pada perubahan strategis.

Secara historis, Adner & Helfat (2003) memperkenalkan konsep Kapabilitas Manajerial Dinamis (KMD) - kapabilitas yang memungkinkan manajer untuk menciptakan, memperluas, dan memodifikasi strategi perusahaan dalam mencapai keberlanjutan bisnis - sebagai upaya menjelaskan hubungan antara keputusan dan tindakan manajerial, perubahan strategis, serta kinerja perusahaan dalam menghadapi dinamika perubahan. Konsep ini memperluas perspektif kapabilitas dinamis (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997) dengan

menyoroti peran manajer secara individu maupun tim (Harris & Helfat, 2013; Kor & Mesko, 2013; Teece, 2012). Selain itu, kapabilitas manajerial dinamis melengkapi literatur berbasis sumber daya tentang sumber daya manajerial (Castanias & Helfat, 2001) dengan menekankan peran manajer dalam mendorong perubahan strategis. Terakhir, konsep ini secara eksplisit menghubungkan heterogenitas kapabilitas manajerial dengan heterogenitas kinerja perusahaan dalam menghadapi kondisi perubahan, sehingga memberikan wawasan penting tentang peran kapabilitas manajerial dalam menentukan keberhasilan perusahaan.

Beberapa ahli telah mendefinisikan kapabilitas manajerial dinamis melalui berbagai perspektif. Seperti Teece (2007), salah satu pelopor dalam studi kapabilitas dinamis, mendefinisikan kapabilitas manajerial dinamis sebagai kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi kembali sumber daya untuk merespons perubahan pasar. Dalam konteks implementasi smart digital, kapabilitas ini mencakup kemampuan untuk mengadopsi teknologi baru, beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pelanggan, dan mengelola inovasi secara efektif.

Helfat & Martin (2015a) menyatakan bahwa kapabilitas manajerial dinamis terdiri atas kognisi manajerial, modal sosial, dan modal manusia; yang terkait dengan tindakan manajer dan bagaimana pengambilan keputusan saling terkait. Sementara Snehvrat & Dutta (2018) menjelaskan bahwa kapabilitas manajerial dinamis secara keseluruhan merupakan kapabilitas yang bermanfaat bagi manajer untuk digunakan saat beradaptasi dengan proses perubahan.

Sejalan dengan definisi Snehvrat & Dutta (2018), Teece (2016) dalam studinya yang menggunakan pendekatan *entrepreneurship* menjelaskan kapabilitas manajerial dinamis sebagai kapasitas manajer (pemimpin) untuk melakukan kegiatan strategis menuju perubahan strategis dan inovatif. Istilah ini mengacu pada peran kunci manajer sektor publik dan swasta dalam mengadaptasi, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang aktivitas internal dan eksternal, sumber daya, teknologi, dan kompetensi secara tepat agar sesuai dengan persyaratan lingkungan yang berubah.

Berdasarkan uraian definisi di atas, dapat dipahami bahwa kapabilitas manajerial dinamis merupakan faktor kunci yang memungkinkan organisasi untuk

beradaptasi, berinovasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya di tengah dinamika pasar dan teknologi yang terus berkembang. Prinsip utama di balik kapabilitas manajerial dinamis (KMD) adalah memastikan daya saing yang berkelanjutan. Organisasi tidak hanya bersaing dalam hal kemampuan mereka untuk mengkonfigurasi dan memanfaatkan sumber daya yang ada, tetapi juga dalam kemampuan mereka untuk memperbarui dan mengembangkan sumber daya tersebut (Kwalanda *et al.*, 2017).

2.3.2. Peran Kapabilitas Manajerial Dinamis dalam Organisasi Publik

Nilai perubahan merupakan bagian dari konteks organisasi, yang mencerminkan keyakinan bersama di antara karyawan mengenai pentingnya perubahan yang mempengaruhi perilaku, keputusan, dan implementasi perubahan itu sendiri (Zhao & Goodman, 2018). Dalam lingkungan yang terus berubah, organisasi memerlukan kapabilitas manajerial dinamis (KMD) untuk meningkatkan kelincahan dan adaptabilitas. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa manajer memerlukan kapabilitas manajerial dinamis (*dynamic managerial capabilities*) untuk berhasil mengelola perubahan, baik di organisasi publik maupun swasta (Snell & Morris, 2014; Fischbacher-Smith, 2017). Hasil penelitian Helfat & Martin (2015a) serta Snehvrat & Dutta (2018) juga menunjukkan bahwa KMD merupakan kemampuan yang sangat bermanfaat bagi manajer dalam menghadapi proses perubahan.

Manajer organisasi publik perlu memahami pola perilaku, keyakinan, sikap, opini, dan motivasi pegawai yang mempengaruhi perilaku mereka selama proses perubahan (Frynas & Mellahi, 2015). Secara spesifik, KMD terdiri dari tiga aspek utama: kognisi manajerial, modal sosial, dan modal manusia (Helfat & Martin, 2015b; Correa *et al.*, 2018), yang ketiganya saling berkaitan dengan tindakan manajer serta pengambilan keputusan. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kognisi Manajerial (*Managerial Cognition*)

Kemampuan kognisi manajerial memungkinkan seorang manajer memiliki tingkat keterampilan analitis yang tinggi untuk menghadapi situasi kompetitif. Hal ini membantu manajer mengoptimalkan, mengkoordinasikan, dan

mengelola kolaborasi untuk menghasilkan tindakan antisipatif dalam merespons perubahan lingkungan (Helfat & Martin, 2015b; Levine *et al.*, 2017).

Selain itu, kognisi manajerial juga memengaruhi persepsi manajer dalam menilai kondisi organisasi saat ini dan keputusan yang diambil. Manajer dengan kemampuan kognisi tinggi dapat menyusun strategi yang tepat berdasarkan analisis menyeluruh selama proses pemecahan masalah (Caughron *et al.*, 2013; Partlow *et al.*, 2015). Kemampuan ini memungkinkan mereka membuat keputusan yang tepat serta menemukan solusi yang meningkatkan tingkat kepercayaan bawahan (Heyden *et al.*, 2017).

2. Modal Sosial (*Social Capital*)

Modal sosial mengacu pada hubungan antar-individu dalam organisasi yang mendorong kepercayaan dan harapan (Ugaddan & Park, 2017). Modal sosial merupakan niat baik individu atau kelompok dalam hubungan sosial yang memiliki struktur kolektif. Hal ini menciptakan keunggulan dengan memberikan akses ke informasi dalam jaringan dan memfasilitasi transfer pengetahuan (Guo *et al.*, 2016).

Manajer dengan kemampuan modal sosial mendorong proses perubahan yang dibangun secara kolektif melalui negosiasi dan diskusi dengan seluruh anggota organisasi (Zhang *et al.*, 2017). Hubungan dan jaringan yang terbentuk memungkinkan pertukaran sumber daya dan transfer pengetahuan antara anggota jaringan (Kim *et al.*, 2016; Liu, 2017). Modal sosial ini mendukung pengelolaan pengetahuan yang membantu organisasi memahami pentingnya perubahan dan memulai inisiatif kolektif untuk mencapai pembangunan.

3. Modal Manusia (*Human Capital*)

Modal manusia merupakan kemampuan manajerial yang diperoleh melalui pendidikan, pengalaman, dan pelatihan (Adner & Helfat, 2003 *dalam* Widiyanto *et al.*, 2021). Ini mencakup keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pengalaman, pelatihan, dan pendidikan sebelumnya, serta atribut psikologis seperti kecerdasan, nilai-nilai, dan minat (Helfat & Martin, 2015b). Kemampuan modal sosial memungkinkan manajer untuk melakukan perubahan rutin melalui eksperimen sistematis, sehingga mendorong pengembangan kompetensi tingkat tinggi (Bendig *et al.*, 2018).

Selain itu, manajer dengan kemampuan *human capital* yang tinggi dapat menggabungkan informasi dan pengetahuan untuk mengubah sumber daya bernilai tambah dan memperoleh pengetahuan baru, sehingga memungkinkan organisasi untuk tetap inovatif dengan menemukan peluang teknologi dan pasar yang relevan. Modal manusia juga mendorong pembelajaran cepat di antara karyawan, yang menjadi landasan dalam pengembangan kapabilitas dinamis (Bruni & Verona, 2009 dalam Widiyanto *et al.*, 2021).

Ketiga aspek di atas, kognisi manajerial, modal sosial, dan modal manusia merupakan elemen penting dalam KMD yang memungkinkan manajer untuk merancang dan mengimplementasikan strategi perubahan yang efektif. Dengan kombinasi ketiga kemampuan ini, organisasi dapat menghadapi tantangan lingkungan yang dinamis dan meraih keunggulan kompetitif melalui transformasi yang berkelanjutan.

Dalam konteks *smart governance*, kapabilitas manajerial dinamis juga memainkan peran yang sangat krusial dalam mengelola inovasi teknologi, perubahan kebijakan, serta dinamika lingkungan pemerintahan yang semakin kompleks dan cepat berubah (Teece, 2014). Untuk itu, terdapat beberapa faktor utama yang mempengaruhi bagaimana kapabilitas manajerial dinamis berperan dalam implementasi *smart governance*, yaitu sikap terhadap kapabilitas manajerial dinamis, norma subjektif yang berlaku, dan kontrol perilaku yang dipersepsikan oleh organisasi.

1. Sikap terhadap kapabilitas manajerial dinamis

Sikap positif terhadap kapabilitas manajerial dinamis akan mendorong organisasi untuk berinvestasi dalam pengembangan kemampuan internal, seperti pelatihan sumber daya manusia (SDM), pembaruan infrastruktur, dan penguatan sistem manajerial yang adaptif (Eisenhardt & Martin, 2000). Organisasi yang mengakui pentingnya kapabilitas ini cenderung lebih siap untuk melaksanakan *smart governance*, karena mereka memahami bahwa investasi ini mendukung kelancaran dan keberlanjutan proses transformasi digital (Janssen & van der Voort, 2016).

2. Norma subjektif dalam kapabilitas manajerial dinamis

Ketika muncul tekanan dari pihak eksternal (misalnya, kebijakan pemerintah pusat atau masyarakat yang mendukung penggunaan teknologi digital), maka organisasi akan merasa didorong untuk meningkatkan kapabilitas manajerialnya untuk mendukung transformasi digital (Teece, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa dukungan sosial dan ekspektasi terhadap kapabilitas manajerial dinamis akan berpengaruh pada niat dan keputusan untuk mengimplementasikan *smart governance*.

3. Kontrol perilaku yang dipersepsikan dalam kapabilitas manajerial dinamis

Organisasi yang merasa bahwa mereka memiliki kontrol dan kapabilitas yang cukup untuk menghadapi tantangan dalam implementasi *smart governance*, seperti manajemen perubahan, komunikasi organisasi, dan pengelolaan risiko teknologi, akan lebih percaya diri untuk melanjutkan proses transformasi digital (Eisenhardt & Martin, 2000). Kapabilitas manajerial dinamis yang kuat memungkinkan organisasi untuk mengelola ketidakpastian dan merespons tantangan yang ada dalam transisi menuju *smart governance*.

2.3.3. Model dan Dimensi Pengukuran Kapabilitas Manajerial Dinamis

Sebagaimana dijelaskan bahwa konsep kapabilitas manajerial dinamis (*dynamic managerial capabilities*) berfokus pada kemampuan manajer untuk mengelola dan mengadaptasi sumber daya organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Meskipun kapabilitas dinamis merupakan faktor penting bagi organisasi untuk menghadapi proses perubahan, sedikit penelitian yang mengkaji peran kapabilitas dinamis manajer menengah dalam proses perubahan dan hubungannya dengan kinerja organisasi (Andreeva & Ritala, 2016). Beberapa peneliti telah mengembangkan model kapabilitas manajerial dinamis (KMD) dengan memberikan perspektif yang beragam dan menyoroti elemen-elemen kunci yang berbeda, tetapi semuanya berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana organisasi dapat berfungsi secara efektif dalam lingkungan yang dinamis.

Seperti Helfat & Peteraf (2003) *dalam* Helfat & Martin (2015a), yang mengembangkan model KMD dengan menekankan pentingnya sumber daya dan kapabilitas dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam kajiannya, model ini menggunakan tiga dimensi, yang meliputi:

1. Sumber daya unik: memiliki sumber daya yang tidak dapat ditiru oleh pesaing.
2. Kemampuan untuk beradaptasi: kemampuan untuk mengubah dan mengembangkan sumber daya sesuai dengan kebutuhan pasar.
3. Inovasi berkelanjutan: mendorong inovasi untuk mempertahankan relevansi di pasar.

Kemudian, Teece (2016) mengembangkan konsep kapabilitas manajerial dinamis sebagai kemampuan manajer untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi perubahan pasar. Dari sini, Teece (2016) membagi KMD ke dalam tiga dimensi utama, yakni:

1. *Sensing*: Kemampuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman di lingkungan eksternal.
2. *Seizing*: Kemampuan untuk mengambil tindakan yang tepat untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman.
3. *Reconfiguring*: Kemampuan untuk mengubah dan menyesuaikan sumber daya dan kapabilitas organisasi agar tetap relevan.

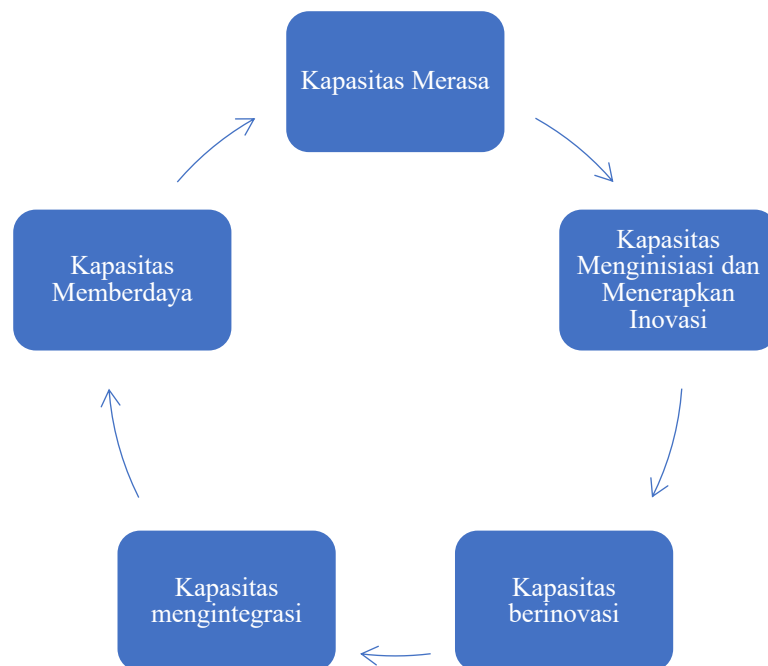
Kevill *et al.* (2021) memperluas pemahaman tentang kapabilitas manajerial dinamis dengan menekankan peran kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam konteks yang lebih kompleks. Dalam hal ini, KMD dikategorikan menjadi tiga dimensi, diantaranya:

1. Kepemimpinan adaptif: kemampuan pemimpin untuk mengarahkan organisasi dalam situasi yang tidak pasti.
2. Pengambilan keputusan berbasis data: menggunakan informasi dan analisis untuk membuat keputusan yang lebih baik.
3. Kolaborasi dan jaringan: membangun hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal untuk meningkatkan kapasitas inovasi dan adaptasi.

Sementara Rahman *et al.* (2024) mengembangkan model yang mengidentifikasi faktor-faktor kunci dari kapabilitas manajerial dinamis yang mempengaruhi implementasi *smart governance*. Model ini menunjukkan bahwa

kapabilitas manajerial, termasuk kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi, berkontribusi pada efektivitas penggunaan teknologi dalam pemerintahan.

Berbagai model kapabilitas manajerial dinamis menunjukkan interaksi antara berbagai dimensi yang saling mendukung dalam menciptakan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi. Dengan mengintegrasikan perspektif ini, organisasi dapat lebih baik mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam lingkungan yang terus berubah. Sebagai ilustrasi, berikut adalah visualisasi teori Kapabilitas Manajerial Dinamis (KMD) untuk perubahan yang menggabungkan elemen-elemen dari model Teece *et al.* (1997); Teece (2016); dan Kevill *et al.* (2021).



Sumber: Teece *et al.* (1997); Teece (2016); Kevill *et al.* (2021)

Gambar 2.2
Visualisasi Teori Kapabilitas Manajerial Dinamis

Kelima elemen pada Gambar 2.2 menunjukkan bahwa untuk mencapai kapabilitas manajerial dinamis yang efektif, organisasi harus memberdayakan karyawan, merasakan perubahan di lingkungan, menginisiasi dan menerapkan inovasi, memimpin dalam inovasi, serta mengintegrasikan sumber daya secara efektif. Untuk selanjutnya, kelima elemen / dimensi ini akan digunakan sebagai

landasan untuk mengukur kapabilitas manajerial dinamis dalam konstruk penelitian ini, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Kapasitas Memberdaya (*Empowerment Capacity*)

Kapasitas ini mencakup kemampuan manajer untuk memberdayakan anggota tim dan karyawan / pegawai dalam organisasi. Ini melibatkan delegasi tanggung jawab, memberikan otonomi, dan menciptakan lingkungan yang mendukung partisipasi aktif (Kevill *et al.*, 2021).

Dalam diagram visualisasi, kapasitas memberdaya dapat digambarkan sebagai fondasi yang mendukung kapasitas lainnya, menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan adalah langkah awal untuk menciptakan inovasi dan adaptasi (Teece, 2016).

2. Kapasitas Merasa (*Sensing Capacity*)

Kapasitas ini merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi dan memahami peluang serta ancaman di lingkungan eksternal. Ini melibatkan pengumpulan informasi, analisis pasar, dan pemantauan tren (Teece *et al.*, 1997).

Dalam diagram visualisasi, kapasitas merasa dapat digambarkan sebagai radar yang mendeteksi perubahan di lingkungan, menunjukkan pentingnya pemahaman yang mendalam tentang konteks eksternal untuk pengambilan keputusan yang tepat (Teece, 2016).

3. Kapasitas Menginisiasi dan Menerapkan Inovasi (*Seizing Capacity*)

Kapasitas ini mencakup kemampuan untuk mengambil tindakan yang tepat dalam memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman. Ini melibatkan pengembangan dan penerapan inovasi, serta pengambilan keputusan strategis (Kevill *et al.*, 2021).

Dalam diagram visualisasi, kapasitas ini dapat digambarkan sebagai panah yang menunjukkan arah tindakan, menggambarkan bagaimana organisasi bergerak untuk mengimplementasikan ide-ide baru dan strategi yang relevan (Teece, 2016).

4. Kapasitas Berinovasi (*Innovation Capacity*)

Kapasitas berinovasi merujuk pada kemampuan organisasi untuk menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru, produk, layanan,

atau proses yang memberikan nilai tambah. Ini mencakup pengembangan budaya inovasi, pengelolaan proses inovasi, dan penerapan teknologi baru. Kapasitas berinovasi sangat penting dalam menjaga daya saing organisasi di pasar yang terus berubah (Teece, 2016; Kevill *et al.*, 2021).

Dalam diagram visualisasi, kapasitas berinovasi dapat digambarkan sebagai aliran ide yang mengalir dari berbagai sumber, menunjukkan bahwa inovasi dapat berasal dari dalam organisasi maupun dari kolaborasi dengan pihak eksternal, seperti pelanggan, pemasok, dan mitra strategis (Teece *et al.*, 1997).

5. Kapasitas Mengintegrasikan (*Integrating Capacity*)

Kapasitas ini merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya dan kompetensi, baik internal maupun eksternal, untuk menciptakan sinergi yang mendukung inovasi dan adaptasi (Teece *et al.*, 1997).

Dalam diagram visualisasi, kapasitas mengintegrasikan dapat digambarkan sebagai jembatan yang menghubungkan berbagai elemen dalam organisasi, menunjukkan pentingnya kolaborasi dan koordinasi dalam mencapai tujuan bersama (Kevill *et al.*, 2021).

Mendasarkan pada uraian di atas, maka integrasi dari semua dimensi ini menciptakan kerangka kerja yang komprehensif dan ekosistem yang mendukung inovasi dan adaptasi dalam organisasi. Pendekatan holistik ini juga memastikan bahwa semua elemen bekerja sama untuk mencapai tujuan strategis dan keberlanjutan organisasi.

Dalam organisasi publik, kemampuan manajerial dinamis diyakini dapat memberikan kontribusi penting pada proses pengambilan keputusan, sehingga memungkinkan pemerintah untuk menyesuaikan organisasi mereka dengan perubahan kondisi lingkungan dan untuk melakukan perubahan strategis (Adner & Helfat, 2003 dalam Helfat & Martin, 2015a). Kapabilitas manajerial dinamis juga dianggap sebagai kunci untuk keberhasilan implementasi smart digital. Organisasi yang memiliki kapabilitas ini dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, mengintegrasikan sumber daya secara efektif, dan melakukan inovasi yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pasar. Dengan demikian, kapabilitas

manajerial dinamis tidak hanya mendukung transformasi digital, tetapi juga membantu organisasi untuk tetap kompetitif dalam lingkungan yang terus berubah.

Secara spesifik, kapabilitas manajerial dinamis dalam penelitian ini mengacu pada kompetensi manajer kota, dalam hal ini walikota dan dinas pelaksana untuk menggunakan pengetahuan dan keahlian mereka guna mendeteksi dan menangkap peluang dan mengkonfigurasi ulang SDM yang dimiliki oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan strategis governansi cerdas (*smart governance*). Penelitian ini memperluas teori KMD dengan mengkaji hubungannya dengan kinerja organisasi dalam transformasi digital serta bagaimana hal itu berdampak pada implementasi *smart governance*.

2.4. Kesiapan Organisasi

Pada dasarnya, kesiapan organisasi menyediakan *enabler* agar kapabilitas dinamis dapat diwujudkan secara efektif dalam praktik. Dalam konteks ini, perubahan strategis hanya dapat diimplementasikan secara cepat dan menyeluruh jika organisasi tersebut memiliki kapasitas yang memungkinkan perubahan terjadi (Teece, 2016). Dengan kata lain, organisasi yang mampu berubah dan membawa perubahan membutuhkan kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengubah sumber dayanya, untuk berinovasi dan menerapkan proses, produk, atau layanan baru, atau untuk memodifikasi atau mengkonfigurasi ulang yang sudah ada agar lebih sesuai dengan lingkungan yang berubah (Helfat & Raubitschek, 2018).

Sebagai *applied theory*, konsep kesiapan organisasi berfungsi untuk memberikan kerangka aplikatif dalam menilai dan mempersiapkan organisasi sebelum melaksanakan perubahan (Weiner, 2009). Ini terutama berperan dalam menjelaskan faktor-faktor praktis yang harus dipenuhi organisasi, seperti: komitmen pimpinan, ketersediaan sumber daya, kesiapan kultural, infrastruktur teknologi, dan kompetensi sumber daya manusia.

2.4.1. Konsep Kesiapan Organisasi

Konsep kesiapan organisasi pada dasarnya tidak hanya mencakup aspek teknis dan sumber daya, tetapi juga melibatkan kesiapan psikologis, kultural, struktural, dan kapasitas sumber daya manusia dalam mengelola perubahan

(Weiner, 2009). Kesiapan organisasi untuk perubahan dianggap sebagai unsur penting dalam keberhasilan implementasi perubahan kompleks dalam menata kota (Kuoppakangas *et al.*, 2019; Halpern *et al.*, 2021; Jöhnk *et al.*, 2021; Zhen *et al.*, 2021), sehingga tidak mengherankan jika ketidaksiapan organisasi menjadi penyebab ketidakberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan (Hughes, 2016).

Secara definitif, kesiapan organisasi telah dijelaskan dalam perspektif beberapa ahli, diantaranya:

1. Weiner (2009) mendefinisikan kesiapan organisasi sebagai tingkat kesiapan psikologis dan perilaku anggota organisasi untuk mengimplementasikan perubahan. Kesiapan ini mencakup kepercayaan bahwa perubahan dapat dilaksanakan secara efektif dan komitmen untuk mendukung proses perubahan.
2. Sambrook & Jago (2017) mendefinisikan kesiapan organisasi untuk perubahan merupakan kemampuan kolektif organisasi dalam mempersiapkan, mengelola, dan melaksanakan perubahan dengan efektif. Ini melibatkan sikap dan komitmen manajerial serta kemampuan untuk merancang dan menerapkan strategi yang sesuai dengan perubahan yang diinginkan.
3. Herold & Fedor (2018) mendefinisikan kesiapan organisasi untuk perubahan mengacu pada evaluasi secara keseluruhan dari kemampuan organisasi untuk menghadapi perubahan, dengan mempertimbangkan kesiapan individu, kepemimpinan yang efektif, serta kondisi budaya organisasi yang mendukung inovasi dan perubahan.
4. Wu (2019), dalam konteks organisasi berbasis teknologi menjelaskan bahwa kesiapan organisasi untuk perubahan mencakup tidak hanya kesiapan teknis dan struktural, tetapi juga kesiapan budaya dan perilaku organisasi, yang mendukung adopsi teknologi baru dan inovasi.
5. Buchanan (2020) menjelaskan kesiapan organisasi untuk perubahan adalah kesiapan psikologis kolektif anggota organisasi, yang mencakup keyakinan bahwa perubahan tersebut akan menguntungkan dan bahwa organisasi memiliki kapasitas untuk melaksanakan perubahan tersebut secara efektif. Hal ini juga mencakup kesediaan anggota organisasi untuk mendukung perubahan yang akan diimplementasikan.

6. Jimmieson & Griffiths (2021) mengemukakan bahwa kesiapan organisasi merujuk pada kesiapan struktural dan motivasional organisasi dalam menghadapi perubahan, yang melibatkan bukan hanya ketersediaan sumber daya dan infrastruktur, tetapi juga sikap positif dan partisipasi aktif dari anggota organisasi terhadap perubahan.
7. Sanchez (2021) mengemukakan bahwa kesiapan organisasi untuk transformasi digital melibatkan pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi adopsi teknologi. Ia menekankan pentingnya budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi, serta perlunya struktur yang fleksibel untuk mendukung perubahan.
8. Cohen & Bailey (2022) mendefinisikan kesiapan organisasi untuk perubahan adalah tingkat di mana anggota organisasi memiliki pemahaman yang jelas tentang perubahan yang akan dilakukan, kepercayaan terhadap manfaat perubahan, dan kesiapan untuk berkolaborasi dalam upaya implementasi.

Berdasarkan definisi-definisi menurut para ahli, dapat dikatakan bahwa kesiapan organisasi merupakan kemampuan dan kemauan suatu organisasi untuk mengadopsi dan memanfaatkan teknologi digital dalam proses bisnisnya. Kesiapan organisasi ini tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kemampuan manajerial dan budaya yang mendukung transformasi digital (Civelek *et al.*, 2021). Dengan kata lain, kesiapan ini bukan hanya tentang teknologi, tetapi juga tentang bagaimana organisasi mengelola perubahan dan mengembangkan kapabilitas yang diperlukan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Organisasi yang memiliki kapabilitas dinamis, berupa kemampuan untuk beradaptasi dan merespons perubahan, akan lebih siap untuk menghadapi tantangan transformasi digital (Andrade, 2021).

2.4.2. Kesiapan Organisasi dalam Transformasi Digital

Organisasi pemerintah umumnya menyadari peluang yang dihadirkan oleh teknologi digital. Namun, banyak dari mereka belum sepenuhnya yakin apakah mereka siap untuk melakukan transformasi digital secara menyeluruh. Transformasi ini sering kali terjadi sebagai konsekuensi langsung dari adopsi

teknologi digital, seperti media sosial, perangkat seluler, big data, komputasi awan, dan *Internet of Things* (IoT). Teknologi ini tidak hanya mempengaruhi cara kerja organisasi tetapi juga mengubah hubungan antara pemerintah, warga negara, dan aktor sosial lainnya. Bahkan setelah Pemerintah 2.0, langkah berikutnya yang harus dilakukan oleh pemerintah adalah memikirkan kembali peran pemerintah, warga negara, dan aktor sosial lainnya dengan menciptakan proses, hubungan, struktur, dan bahkan model tata kelola yang benar-benar baru (Gil-Garcia, 2012; de Mello Miranda *et al.*, 2016).

Dalam literatur akademis dan praktis, berbagai inisiatif telah didokumentasikan terkait dengan konsep kota pintar (*smart cities*) dan pemerintahan elektronik (*e-government*). Inisiatif kota pintar meliputi solusi seperti parkir pintar, pengelolaan limbah pintar, pengurangan kemacetan lalu lintas, dan lain-lain, sementara pemerintahan elektronik berfokus pada peningkatan layanan publik dan efisiensi energi. Studi yang dilakukan oleh MIT *Sloan Management Review* dan Deloitte menyoroti bahwa strategi, bukan teknologi itu sendiri, yang menjadi penggerak utama transformasi digital. Perusahaan yang berhasil beradaptasi di era digital cenderung fokus pada pengintegrasian teknologi, seperti media sosial, perangkat seluler, analitik, dan komputasi awan, untuk mengubah cara mereka menjalankan bisnis dan berinteraksi dengan pelanggan (Kane *et al.*, 2015).

Lebih lanjut, penelitian tersebut menunjukkan bahwa organisasi yang telah berhasil mentransformasikan proses kerja, pengelolaan sumber daya manusia, dan model bisnis mereka melalui teknologi digital memiliki strategi yang jelas, terarah, dan koheren. Namun, dalam konteks pemerintahan global, penerapan teknologi digital masih menghadapi tantangan yang signifikan. Organisasi pemerintah di negara berkembang sering kali menghadapi kesenjangan teknologi yang jauh lebih besar dibandingkan negara maju, yang berdampak pada tingkat efektivitas tata kelola digital (Dahiya & Mathew, 2017).

Terlepas dari tantangan tersebut, *Smart Government* (SG) telah membuktikan manfaatnya dalam meningkatkan responsivitas pemerintah, kualitas layanan publik, akuntabilitas, partisipasi warga, serta hubungan pemerintah yang berorientasi pada klien (Kuljambekova, 2013). Namun, untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, kesiapan organisasi menjadi prasyarat utama. Kesiapan organisasi

dalam transformasi digital melibatkan kombinasi antara budaya yang mendukung inovasi, struktur organisasi yang fleksibel, dan pengembangan kapabilitas dinamis. Organisasi yang mampu mengintegrasikan faktor-faktor ini akan lebih berhasil dalam mengadopsi teknologi digital dan mencapai tujuan strategis mereka.

Secara garis besar, Calvert (2021) telah mengidentifikasi faktor kunci yang diperlukan untuk kesiapan organisasi dalam transformasi digital, yakni: dukungan dari manajemen senior, penugasan manajer senior untuk mengoperasionalkan transformasi digital, dan sikap organisasi terhadap manajemen perubahan. Organisasi yang berhasil dalam transformasi digital adalah yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan memanfaatkan teknologi untuk mencapai tujuan mereka. Selain itu, pemahaman yang baik tentang sikap organisasi terhadap penggunaan teknologi baru dan kemampuan untuk melakukan perubahan di seluruh area fungsional ini menjadi determinan penting dalam menilai keberhasilan organisasi dalam transformasi digital (Gurumurthy & Schatskey, 2019). Dari sini, keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada komitmen dan dukungan dari pimpinan organisasi, dan oleh karena itu, pentingnya evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam upaya transformasi digital, serta perlunya strategi digital yang jelas untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi publik, ini mencakup kemampuan lembaga publik untuk merespons perubahan dengan tepat dan mengintegrasikan SG ke dalam operasional mereka.

2.4.3. Model dan Dimensi Pengukuran Kesiapan Organisasi

Kesiapan organisasi untuk perubahan dianggap sebagai unsur penting untuk keberhasilan implementasi perubahan kompleks dalam menata kota (Kuoppakangas *et al.*, 2019; Halpern *et al.*, 2021; Jöhnk *et al.*, 2021; Zhen *et al.*, 2021). Karena itu, tidak mengherankan jika ketidaksiapan organisasi menjadi penyebab ketidakberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan (Hughes, 2016). Beberapa ahli manajemen perubahan telah mengembangkan berbagai strategi untuk menciptakan kesiapan dengan mengubah cara pandang lama yang kaku dan bagaimana kemudian dapat motivasi seluruh unsur organisasi untuk berubah. Strategi ini termasuk menyoroti perbedaan antara tingkat atau kondisi kinerja saat ini dan kondisi yang diinginkan. Meskipun pada suatu titik akan

mengobarkan keengganan untuk berubah atau mempertahankan *status quo* (Narine & Persaud, 2017; Sánchez & Zuntini, 2019).

Dalam literatur administrasi publik (yang secara khusus mengkaji tentang organisasi publik), terdapat berbagai tantangan utama yang membatasi proses inovasi dan transformasi digital (Mergel, 2018). Tantangan-tantangan tersebut mencakup "berbagai prioritas yang bersaing," "kepuasan dengan *status quo*," "kurangnya kelincahan organisasi," serta "hambatan hukum atau regulasi" (Sánchez & Zuntini, 2019). Meski demikian, hingga saat ini, kajian administrasi publik belum secara spesifik membahas kesiapan organisasi pemerintahan dalam konteks transformasi menuju kota cerdas. Namun, literatur yang ada menekankan bahwa transformasi kota cerdas, terlepas dari indikator yang digunakan, memerlukan kapasitas tata kelola (governansi) yang kuat (Gil-Garcia *et al.*, 2015).

Sebagai contoh, kapasitas tata kelola yang diperlukan meliputi pemerintahan yang transparan dan terbuka, yang memungkinkan partisipasi aktif masyarakat dalam pembangunan (Guenduez *et al.*, 2020; Nicolas *et al.*, 2020). Hal ini juga mencakup kemampuan dalam perencanaan pembangunan dan pengelolaan proses kebijakan publik (Kumar *et al.*, 2020), kapasitas infrastruktur pemerintah kota (Kumar *et al.*, 2020; Nicolas *et al.*, 2020), serta eksplorasi teknologi seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) untuk mendukung pengembangan *e-government* (Saadah, 2021). Semua aspek ini merupakan elemen penting dalam membangun tata kelola cerdas yang efektif.

Lebih jauh, kesiapan organisasi memegang peran penting dalam mendukung efektivitas manajer dan kinerja anggota organisasi, sekaligus menjadi fondasi bagi keberhasilan transformasi menuju *smart governance*. Kesiapan ini mencerminkan kapasitas organisasi pemerintahan untuk memfasilitasi, mempercepat, dan melaksanakan perubahan tata kelola secara menyeluruh. Penelitian sebelumnya (Kumar *et al.*, 2020; Nicolas *et al.*, 2020; Yigitcanlar *et al.*, 2022) menunjukkan bahwa transformasi menuju kota cerdas membutuhkan transparansi pemerintahan, tata kelola partisipatif, kolaborasi lintas sektor, ketersediaan dan pengelolaan sumber daya, infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK), keterampilan, kompetensi, serta perencanaan strategis yang terintegrasi.

Kapasitas organisasi untuk berinovasi dan mengimplementasikan proses baru sangat bergantung pada tingkat kesiapan organisasinya. Oleh karena itu, kesiapan organisasi pemerintah, termasuk pemerintah daerah, menjadi faktor kunci dalam keberhasilan transformasi menuju tata kelola cerdas. Transformasi ini hanya akan berhasil jika didukung strategi yang terencana, sumber daya yang memadai, dan kapasitas yang memadai dalam menghadapi tantangan. Sejalan dengan itu, literatur manajemen dan organisasi telah mengembangkan berbagai model untuk mengukur kesiapan ini. Model pengukuran kesiapan organisasi untuk perubahan yang dikembangkan oleh Weiner (2009), Guenduez & Mergel (2022), serta Yigitcanlar *et al.* (2022) memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami dan menilai kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Weiner (2009) telah mengembangkan model *Organizational Readiness for Change* (ORC), yang menekankan dua komponen utama, yaitu motivasi dan kapasitas organisasi dalam melakukan perubahan. Model ini mencakup dua dimensi, diantaranya:

1. Motivasi: meliputi komitmen dan dukungan dari pimpinan serta karyawan terhadap perubahan yang diusulkan.
2. Kapabilitas: menilai sumber daya yang tersedia, termasuk keahlian, teknologi, dan infrastruktur yang mendukung implementasi perubahan.

Berbeda dengan pendekatan Weiner (2009), Guenduez & Mergel (2022) menawarkan perspektif yang menitikberatkan pada aspek budaya organisasi dan pola pikir sebagai elemen kunci kesiapan. Model ini terdiri dari dua dimensi utama:

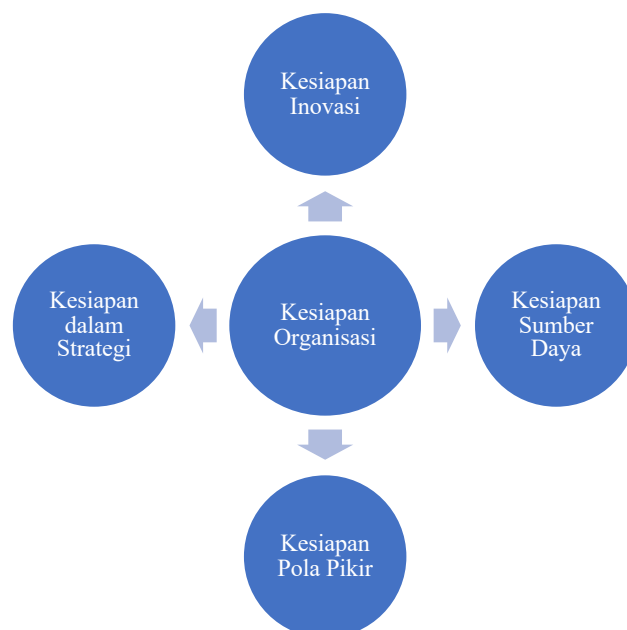
1. Budaya Organisasi: Menilai sejauh mana budaya organisasi mendukung inovasi dan perubahan. Ini mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang ada dalam organisasi.
2. Pola Pikir: Menggambarkan sikap individu dan kelompok terhadap perubahan, termasuk keterbukaan untuk belajar dan beradaptasi.

Sementara itu, Yigitcanlar *et al.* (2022) mengembangkan model yang berfokus pada inovasi dan sumber daya sebagai kunci kesiapan organisasi. Model ini juga mencakup dua dimensi utama, yang meliputi:

1. Kesiapan Inovasi: Menilai kemampuan organisasi untuk mengadopsi dan menerapkan inovasi, termasuk dukungan untuk eksperimen dan kreativitas.
2. Kesiapan Sumber Daya: Mengukur ketersediaan dan pengelolaan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung perubahan, seperti keuangan, teknologi, dan keterampilan karyawan.

Ketiga model tersebut saling melengkapi dalam memberikan gambaran secara holistik mengenai kesiapan organisasi. Weiner (2009) menekankan pentingnya motivasi dan kapasitas, Guenduez & Mergel (2022) menggarisbawahi peran budaya dan pola pikir, sedangkan Yigitcanlar *et al.* (2022) menitikberatkan pada inovasi dan ketersediaan sumber daya. Dengan mengintegrasikan elemen-elemen dari masing-masing model, organisasi dapat mengembangkan pendekatan yang lebih komprehensif dalam menghadapi perubahan yang kompleks dan dinamis. Sinergi tersebut juga memungkinkan organisasi tidak hanya mampu beradaptasi dengan perubahan, tetapi juga mengelola perubahan tersebut sebagai peluang untuk mendorong pertumbuhan dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Sebagai ilustrasi, berikut adalah visualisasi teori kesiapan organisasi untuk perubahan yang menggabungkan elemen-elemen dari model Weiner (2009), Guenduez & Mergel (2022), dan Yigitcanlar *et al.* (2022).



Sumber: Weiner (2009); Guenduez & Mergel (2022); Yigitcanlar *et al.* (2022)

Gambar 2.3 **Visualisasi Teori Kesiapan Organisasi**

Dalam konteks kesiapan organisasi untuk menghadapi perubahan, berbagai komponen seperti kesiapan strategi, kesiapan inovasi, kesiapan sumber daya, dan kesiapan pola pikir memainkan peran penting. Keempat komponen ini saling terkait dan menjadi fondasi penting untuk mendukung keberhasilan implementasi transformasi organisasi. Untuk selanjutnya, keempat komponen / dimensi ini akan digunakan sebagai landasan untuk mengukur kesiapan organisasi dalam konstruk penelitian ini, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Kesiapan dalam Strategi

Komponen ini mengacu pada sejauh mana strategi organisasi dirancang untuk mendukung perubahan dan bagaimana strategi tersebut diterapkan secara konsisten. Elemen kunci dalam komponen ini, mencakup:

- a. Kejelasan visi dan misi yang relevan dengan arah perubahan yang diinginkan.
- b. Rencana strategis yang mencakup tujuan jangka pendek dan jangka panjang dengan target yang terukur.
- c. Sistem evaluasi dan mekanisme adaptasi untuk memastikan strategi tetap relevan berdasarkan umpan balik dan perkembangan situasi.

2. Kesiapan Inovasi

Komponen ini menunjukkan kemampuan organisasi untuk mengadopsi, mengembangkan, dan mengintegrasikan ide-ide baru, metode, atau teknologi dalam proses kerja. Elemen kunci dalam komponen ini, mencakup:

- a. Budaya organisasi yang mendorong kreativitas, kolaborasi, dan eksperimen.
- b. Struktur dan proses yang mendukung manajemen inovasi secara sistematis.
- c. Dukungan aktif dari pimpinan untuk inisiatif-inisiatif inovatif, termasuk toleransi terhadap risiko yang wajar.

3. Kesiapan Sumber Daya

Komponen ini menunjukkan ketersediaan serta kemampuan organisasi dalam mengelola berbagai sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung proses perubahan. Elemen kunci dalam komponen ini terdiri dari:

- a. Sumber daya finansial yang cukup untuk membiayai program-program perubahan.
- b. Infrastruktur teknologi yang andal dan relevan untuk mendukung operasional serta inovasi.
- c. Sumber daya manusia yang terampil, kompeten, dan terlatih.

4. Kesiapan Pola Pikir

Komponen ini menekankan pada sikap, mentalitas, dan persepsi individu di seluruh tingkat organisasi terhadap perubahan yang diusulkan. Ini mencakup tiga elemen kunci, diantaranya:

- a. Kesiediaan untuk belajar, berkembang, dan beradaptasi dengan situasi baru.
- b. Sikap positif terhadap perubahan, termasuk keyakinan akan manfaat yang dapat dicapai.
- c. Komitmen dari seluruh pihak dalam organisasi untuk mendukung perubahan secara aktif.

Mendasarkan pada uraian di atas, dapat dilihat bahwa keempat komponen ini tidak dapat dipisahkan, melainkan harus dipandang sebagai sistem yang saling mendukung. Pada akhirnya, organisasi yang memiliki keseimbangan di antara strategi, inovasi, sumber daya, dan pola pikir akan lebih siap menghadapi tantangan perubahan. Dengan kesiapan yang komprehensif, organisasi tidak hanya mampu beradaptasi terhadap perubahan, tetapi juga memanfaatkan peluang untuk menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan.

2.5. Kinerja Organisasi

Perkembangan teknologi telah mendorong terjadinya perubahan yang signifikan di berbagai sektor, termasuk sektor pemerintahan, yang memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui proses transformasi digital. Transformasi digital memberikan peluang bagi organisasi, termasuk institusi pemerintahan, untuk meningkatkan kualitas layanan publik dan pengalaman pengguna melalui pemanfaatan teknologi modern secara optimal.

Kane *et al.* (2017) dan Teece (2018) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kapabilitas dinamis organisasi, yaitu kemampuan organisasi dalam merespons perubahan, beradaptasi terhadap dinamika lingkungan, serta mengelola dan memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan nilai tambah baru.

Dalam perspektif *Dynamic Capabilities Theory* (DCT), kinerja organisasi dalam konteks transformasi digital merupakan hasil dari aktualisasi kapabilitas dinamis yang diwujudkan melalui kesiapan organisasi, kepemimpinan digital, dan pengelolaan perubahan berbasis teknologi. Transformasi digital itu sendiri merupakan bentuk konkret dari proses adaptasi (perubahan) dinamis tersebut. Sebagai *applied theory*, konsep ini memberikan kerangka kerja praktis yang dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas implementasi transformasi digital serta mengidentifikasi determinan utama keberhasilannya, yang mencakup aspek teknologi, sumber daya manusia, proses bisnis, serta budaya organisasi.

2.5.1. Konsep Kinerja Organisasi

Konsep kinerja organisasi merupakan satu fenomena multifaset yang sulit untuk dipahami dan diukur. Selama beberapa dekade terakhir, konsep ini telah banyak dikaji dan telah menjadi fokus perhatian dalam bidang manajemen dan organisasi. Kinerja organisasi merujuk pada hasil yang dicapai oleh suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Ini mencakup berbagai aspek, termasuk efektivitas, efisiensi, produktivitas, kualitas, dan inovasi (Tangen, 2005; Richard *et al.*, 2009).

Secara luas, berbagai ahli telah memberikan definisi dan perspektif yang berbeda mengenai kinerja organisasi, yang mencerminkan kompleksitas dan multidimensionalitas dari konsep ini.

1. Robinson & Judge (2013) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh individu dan kelompok dalam organisasi yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.
2. Jenatabadi (2015) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai evaluasi terhadap konstituen yang mencoba menilai kapabilitas dan kemampuan suatu perusahaan

dalam mencapai tingkat aspirasi konstituen menggunakan kriteria efisiensi, efektivitas, atau referensi sosial.

3. Aguinis (2019) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai hasil dari perilaku individu dan kelompok yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Definisi ini menekankan pentingnya perilaku dalam mencapai kinerja yang diinginkan.
4. Marshall *et al.* (2024) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari interaksi antara tujuan yang ditetapkan dan hasil yang dicapai, yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi organisasi.
5. Doval (2020) menjelaskan bahwa kinerja organisasi terdiri dari keluaran atau hasil aktual dari suatu organisasi sebagaimana diukur terhadap keluaran yang dimaksudkan (atau tujuan dan sasaran).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi mencakup hasil dari tindakan individu dan kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara yang efisien dan efektif, sambil mempertimbangkan berbagai dimensi dan perspektif yang relevan. Kinerja organisasi juga memiliki hubungan erat dengan pekerjaan dan hasilnya, yang menunjukkan ada proses input dan output (Chamanifard *et al.*, 2014). Pada akhirnya, kinerja ini dianggap sebagai pencapaian yang dituju oleh semua bisnis untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan pada organisasi (Ahmed & Shafiq, 2014).

2.5.2. Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital

Organisasi yang mampu menciptakan produk dan layanan baru berbasis teknologi digital cenderung memiliki kinerja yang lebih unggul (Verhoef *et al.*, 2021). Oleh karena itu, integrasi teknologi digital secara efektif ke dalam strategi dan operasi organisasi menjadi kunci untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik serta kemampuan bersaing di pasar yang semakin digital (Bharadwaj *et al.*, 2013). Dengan demikian, transformasi digital menjadi proses yang komprehensif dan berkelanjutan yang tidak hanya mencakup penerapan teknologi baru, tetapi juga melibatkan pemikiran ulang strategi, proses, budaya, dan infrastruktur organisasi.

Tujuannya adalah untuk mendorong inovasi, meningkatkan kelincahan, serta meningkatkan responsivitas organisasi terhadap perubahan (Jain & Jain, 2022).

Kinerja organisasi dalam transformasi digital mencerminkan sejauh mana organisasi mampu mencapai tujuan strategisnya melalui pemanfaatan teknologi digital dalam seluruh aspek bisnis atau layanan publik, termasuk proses internal, pengambilan keputusan, inovasi layanan, dan peningkatan efisiensi operasional (Bharadwaj *et al.*, 2013). Hal ini sejalan dengan pendapat Westerman *et al.* (2014) yang mengemukakan bahwa kinerja organisasi dalam transformasi digital tidak hanya diukur dari hasil jangka pendek, tetapi juga dari kemampuan mencapai keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang. Salah satu indikator keberhasilannya adalah sejauh mana organisasi dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan melalui saluran digital.

Selain itu, Fitzgerald *et al.* (2013) juga menggarisbawahi bahwa kinerja organisasi dalam transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses bisnis dan model bisnis. Organisasi yang berhasil melakukan transformasi digital adalah yang mampu mengubah cara operasional mereka, menciptakan nilai baru melalui inovasi, dan memperkuat interaksi dengan pelanggan.

Penelitian lainnya (Andrews *et al.*, 2016; Warner & Wäger, 2019; Dash *et al.*, 2023) menyoroti pentingnya kapasitas organisasi, penggunaan kerangka teori yang relevan, serta kapabilitas dinamis dalam mendukung keberhasilan transformasi digital. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, organisasi dapat lebih efektif dalam merancang dan melaksanakan strategi transformasi digital, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Rahman *et al.*, 2024). Dalam konteks ini, kinerja organisasi mencerminkan sejauh mana suatu organisasi mampu mencapai tujuan strategisnya melalui penerapan teknologi digital dan inovasi, serta keberhasilan dalam memanfaatkan sumber daya secara efisien dan efektif.

Dalam konteks pemerintahan, transformasi digital mencakup proses kompleks untuk mengoptimalkan efisiensi, transparansi, dan efektivitas layanan publik melalui penerapan teknologi digital (Hafselde *et al.*, 2021). Proses ini melibatkan pengintegrasian teknologi digital ke dalam seluruh aspek operasional

pemerintah, mulai dari pembuatan kebijakan hingga pemberian layanan, dengan tujuan meningkatkan keterlibatan masyarakat, memperluas aksesibilitas, dan meningkatkan kualitas layanan publik (Manda, 2021).

Secara lebih luas, kerangka teoretis *New Public Management* (NPM), pendekatan dari Gruman (2016) serta Westerman *et al.* (2014) dapat digabungkan untuk mendefinisikan transformasi digital sebagai penggunaan teknologi untuk secara radikal meningkatkan kinerja organisasi dan aksesibilitas dengan cara mendasar mengubah proses, layanan, dan model bisnis. Definisi ini relevan dengan kebutuhan pemerintah untuk terus beradaptasi terhadap tantangan teknologi dan ekspektasi masyarakat yang terus berkembang. Hal ini semakin penting di tengah tekanan yang meningkat bagi pemerintah untuk memanfaatkan teknologi digital guna memperbarui dan mentransformasi model bisnis mereka agar tetap relevan di era digital (Kohli & Melville, 2019).

Pemerintahan digital, sebagai bentuk evolusi dari pemerintahan elektronik (*e-government*), tidak hanya dituntut untuk menjadi ramah pengguna dan digerakkan oleh strategi, tetapi juga harus mampu memberikan pengalaman yang lebih baik bagi masyarakat yang berinteraksi dengan pemerintah. Lebih jauh lagi, pemerintahan digital harus mampu meningkatkan efisiensi sistem administrasi publik serta mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data (Liva *et al.*, 2020). Jika diimplementasikan dengan baik, transformasi ini akan berdampak signifikan pada peningkatan kualitas layanan publik, pengelolaan sumber daya, dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Keberhasilan transformasi digital, khususnya dalam konteks pemerintah daerah, sangat dipengaruhi oleh seberapa luas dan sistematis upaya transformasi tersebut dilakukan. Menurut Gurumurthy & Schatskey (2019), organisasi yang sukses dalam transformasi digital cenderung menerapkan transformasi ini secara menyeluruh dibandingkan dengan organisasi yang kurang berhasil. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja transformasi digital bukan hanya terkait adopsi teknologi, melainkan juga mencakup kemampuan organisasi (Kane *et al.*, 2015), terutama dalam:

1. Mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses inti.
2. Mengubah model bisnis.

3. Mengembangkan budaya inovasi digital.
4. Memberdayakan sumber daya manusia melalui peningkatan kapabilitas digital.

Faktor lain yang juga diidentifikasi sebagai hal penting dalam keberhasilan transformasi digital adalah dukungan kepemimpinan yang kuat. Gurumurthy & Schatskey (2019) dalam kajian sebelumnya juga mengungkapkan bahwa 62% responden dalam penelitian mereka menyebutkan pentingnya peran pimpinan organisasi dalam mendorong transformasi digital. Lebih lanjut, perlu adanya penugasan seorang manajer senior yang bertanggung jawab atas operasionalisasi transformasi digital di seluruh organisasi. Manajer ini harus memiliki pemahaman komprehensif tentang lanskap teknologi yang terus berkembang serta kemampuan untuk mengintegrasikan teknologi tersebut ke dalam struktur organisasi yang ada. Dengan demikian, keberadaan manajer senior memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan keahlian yang relevan, memprioritaskan inisiatif strategis, dan mengatasi hambatan dalam proses transformasi (Gurumurthy & Schatskey, 2019).

Dalam konteks pemerintah daerah, setiap langkah transformasi digital harus dilakukan secara menyeluruh, disertai evaluasi program dan perbaikan berkelanjutan untuk memastikan keberhasilannya. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan ini selaras dengan prinsip-prinsip NPM, yang menekankan pentingnya pengelolaan kinerja dan evaluasi program untuk mendorong modernisasi sektor publik (McDavid *et al.*, 2013). Dengan memahami tujuan dan hasil yang diharapkan dari transformasi digital, pemerintah dapat membuat keputusan berbasis bukti untuk menyempurnakan implementasi program. Dalam jangka panjang, pendekatan ini akan meningkatkan peluang keberhasilan transformasi digital di pemerintahan lokal, sekaligus memastikan relevansi dan keberlanjutannya.

2.5.3. Model dan Dimensi Pengukuran Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital

Transformasi digital di Indonesia dipahami sebagai suatu proses pembangunan dan penerapan teknologi dalam bidang informasi dan komunikasi (Putri *et al.*, 2021). Tujuan utama dari transformasi ini adalah untuk mempermudah

masyarakat dalam melakukan berbagai aktivitas, mulai dari sektor usaha, pemerintahan, hingga keperluan lainnya. Transformasi digital juga merujuk pada bagaimana teknologi menjadi elemen utama dalam revolusi bisnis dan industri (Firmansyah *et al.*, 2022).

Kerangka model kinerja organisasi dalam transformasi digital mengacu pada pengembangan model pengukuran *e-government* oleh Layne & Lee (2001) dan Andersen & Henriksen (2006), yang mengukur kematangan atau evolusi kinerja organisasi dalam penerapan *e-government* melalui *E-Government Maturity Model* (EMM). Model ini menilai penerapan *e-government* dari dua aspek utama, yaitu fungsionalitas dan kapabilitas. Dalam praktiknya, model ini juga digunakan oleh United Nations (2017) untuk membantu negara-negara mengukur penerapan teknologi informasi beserta aplikasinya di sektor pemerintah dalam menyediakan informasi dan pelayanan publik dengan lebih cepat dan efisien. EMM juga digunakan sebagai pedoman dalam mengembangkan *e-government*, mulai dari tahap awal hingga tahap dewasa atau tingkat kematangan tertinggi, sesuai dengan evaluasi yang dilakukan oleh World Bank (2017).

Mendasarkan pada kerangka model di atas, Pemerintah Republik Indonesia telah merumuskan regulasi terkait pengembangan *e-government* sebagai bentuk penyelenggaraan pemerintahan berbasis digital. Regulasi ini tercantum dalam Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003, yang mengatur kebijakan *e-government* sebagai pedoman implementasi teknologi informasi dalam pemerintahan. Sebagaimana dipahami, transformasi digital merujuk pada perubahan mendasar dalam cara organisasi beroperasi, dengan mengintegrasikan teknologi digital dalam berbagai aspek proses dan layanan. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), merupakan salah satu kebijakan strategis pemerintah Indonesia yang mendukung pengembangan konsep *e-government* melalui transformasi digital. Kebijakan ini berfokus pada penerapan teknologi informasi untuk mewujudkan pemerintahan yang lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel, serta meningkatkan pelayanan publik yang lebih cepat dan berkualitas. SPBE bertujuan untuk memperkuat tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) melalui inovasi digital yang mendukung integrasi dan koordinasi antar instansi pemerintah.

Pengembangan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih efektif, bersih, dan akuntabel dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya. Sementara itu, pelaksanaan SPBE mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (MenPAN-RB) Nomor 5 Tahun 2018, yang menyusun Pedoman Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Hasil evaluasi ini menjadi tolak ukur untuk mengukur progres implementasi SPBE. Evaluasi SPBE dilakukan secara berkala untuk menilai tingkat kematangan dari pelaksanaan SPBE di Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah.

Metode tingkat kematangan pada evaluasi SPBE pada Peraturan MenPAN-RB Nomor 5 Tahun 2018 dikembangkan berdasarkan model-model tingkat kematangan yang telah dipraktikkan secara luas, yaitu: 1) CMM/CMMI (*Capability Maturity Model/CMM Integration*), yang merupakan model yang mengukur tingkat kematangan proses pengembangan piranti lunak, dan 2) *E-Government Maturity Models* (EMM), yang merupakan model tingkat kematangan yang mengukur evolusi SPBE dari aspek fungsionalitas dan kapabilitas teknis.

Atas dasar tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kerangka kerja EMM sebagai dasar untuk mengukur kinerja organisasi dalam transformasi digital sesuai standar yang ditetapkan. Struktur penilaian ini mencakup tiga aspek utama, yaitu: 1) Domain, merupakan area pelaksanaan SPBE yang dinilai, 2) Aspek, merupakan area spesifik pelaksanaan SPBE yang dinilai, dan 3) Indikator, merupakan informasi spesifik dari aspek pelaksanaan SPBE yang dinilai.

Dari ketiga aspek di atas, EMM memiliki dimensi yang terdiri dari tiga domain yaitu kebijakan, tata kelola dan layanan SPBE. Ini ditunjukkan secara detail pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1
Domain, Aspek, dan Indikator sebagai Dasar Pengukuran Kinerja
Organisasi dalam Transformasi Digital

Domain 1	Kebijakan Internal SPBE
Aspek 1	Kebijakan Internal Tata Kelola SPBE
Indikator 1	Kebijakan Internal Tim Pengarah SPBE Instansi Pemerintah
Indikator 2	Kebijakan Internal Inovasi Proses Bisnis Terintegrasi
Indikator 3	Kebijakan Internal Rencana Induk SPBE Instansi Pemerintah

Indikator 4	Kebijakan Internal Anggaran dan Belanja TIK
Indikator 5	Kebijakan Internal Pengoperasian Pusat Data
Indikator 6	Kebijakan Internal Integrasi Sistem Aplikasi
Indikator 7	Kebijakan Internal Penggunaan Aplikasi Umum Berbagi Pakai
Aspek 2	Kebijakan Internal Layanan SPBE
Indikator 8	Kebijakan Internal Layanan Naskah Dinas
Indikator 9	Kebijakan Internal Layanan Manajemen Kepegawaian
Indikator 10	Kebijakan Internal Layanan Manajemen Perencanaan dan Penganggaran
Indikator 11	Kebijakan Internal Layanan Manajemen Keuangan
Indikator 12	Kebijakan Internal Layanan Manajemen Kinerja
Indikator 13	Kebijakan Internal Layanan Pengadaan
Indikator 14	Kebijakan Internal Layanan Pengaduan Publik
Indikator 15	Kebijakan Internal Layanan Dokumentasi dan Informasi Hukum
Indikator 16	Kebijakan Internal Layanan <i>Whistle Blowing System</i>
Indikator 17	Kebijakan Internal Layanan Publik Instansi Pemerintah

Domain 2	Tata Kelola SPBE
Aspek 3	Kelembagaan
Indikator 18	Tim Pengarah SPBE Instansi Pemerintah
Indikator 19	Inovasi Proses Bisnis Terintegrasi
Aspek 4	Strategi dan Perencanaan
Indikator 20	Rencana Induk SPBE Instansi Pemerintah
Indikator 21	Anggaran dan Belanja TIK
Aspek 5	Teknologi Informasi dan Komunikasi
Indikator 22	Pengoperasian Pusat Data
Indikator 23	Integrasi Sistem Aplikasi
Indikator 24	Penggunaan Aplikasi Umum Berbagi Pakai
Domain 3	Layanan SPBE
Aspek 6	Layanan Administrasi Pemerintahan Berbasis Elektronik
Indikator 25	Layanan Naskah Dinas
Indikator 26	Layanan Manajemen Kepegawaian
Indikator 27	Layanan Manajemen Perencanaan
Indikator 28	Layanan Manajemen Penganggaran
Indikator 29	Layanan Manajemen Keuangan
Indikator 30	Layanan Manajemen Kinerja
Indikator 31	Layanan Pengadaan
Aspek 7	Layanan Publik Berbasis Elektronik
Indikator 32	Layanan Pengaduan Publik

Sumber: Pedoman Evaluasi SPBE pada Peraturan MenPAN-RB Nomor 5 Tahun 2018

Berdasarkan Tabel 2.1, pengembangan dimensi dalam penelitian ini akan disesuaikan dengan karakteristik spesifik setiap organisasi serta ketersediaan data yang ada pada masing-masing organisasi pemerintah daerah yang menjadi lokus penelitian. Penyesuaian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap dimensi yang dianalisis relevan dan dapat menggambarkan kondisi riil organisasi. Secara keseluruhan, model kinerja organisasi dalam transformasi digital mencakup

elemen-elemen kunci seperti inovasi, tata kelola Teknologi Informasi (TI), dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan. Transformasi digital berfungsi sebagai pendorong utama dalam peningkatan kinerja organisasi, memfasilitasi adopsi teknologi yang lebih canggih, serta mendorong terciptanya inovasi yang berkelanjutan. Organisasi yang berhasil menerapkan model kinerja yang adaptif, fleksibel, dan inovatif akan lebih mampu menghadapi tantangan era digital, serta mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik, efisien, dan responsif.

2.6. *Smart Governance*

Tata kelola (*governance*) dipahami sebagai bentuk interaksi dan kolaborasi antar berbagai pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan (Alonso & Lippez-De Castro, 2016; Albino *et al.*, 2015). Sebagai *applied theory*, konsep ini menjelaskan bagaimana prinsip-prinsip tata kelola diintegrasikan secara operasional dengan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pemerintahan. Dalam konteks sektor publik, konsep tata kelola berbasis teknologi ini dapat dipandang sebagai penerapan kapabilitas dinamis, dengan keterkaitan sebagai berikut:

1. *Sensing*: Pemerintah memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, permasalahan publik, serta peluang inovasi layanan melalui pemanfaatan data secara real-time.
2. *Seizing*: Pemerintah mengambil keputusan strategis untuk mengadopsi teknologi digital, memperluas kanal partisipasi publik, serta mengintegrasikan data lintas sektor secara terpadu.
3. *Reconfiguring*: Pemerintah melakukan restrukturisasi birokrasi, mereformasi model pelayanan, serta memperkuat kerangka regulasi yang mendukung transformasi digital.

Pendapat tersebut juga menegaskan pandangan Teece (2007) dalam *Dynamic Capabilities Theory* (DCT), yang menyoroti bagaimana organisasi, termasuk organisasi publik, mengembangkan kapabilitas adaptif guna menghadapi

lingkungan yang kompleks dan terus berubah. Dengan demikian, *smart governance* dapat diposisikan sebagai *applied outcome* dari kapabilitas dinamis dalam konteks tata kelola pemerintahan digital modern.

2.6.1. Konsep *Smart Governance*

Smart governance merupakan salah satu komponen utama dalam pengembangan *smart city*, yang mengacu pada penerapan prinsip tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, partisipatif, kolaboratif, dan berbasis teknologi informasi serta komunikasi (TIK). *Smart governance* tidak hanya menekankan penggunaan teknologi, tetapi juga penguatan proses tata kelola yang adaptif, partisipatif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik berbasis data (Gil-Garcia *et al.*, 2018).

Konsep *smart governance* umumnya digunakan untuk menggambarkan cara atau sistem dalam mengatur negara, organisasi, atau konstelasi aktor lainnya. Di era digital yang semakin kompleks dan dinamis seperti saat ini, tidak bisa dipungkiri bahwa pemerintah di berbagai belahan dunia dituntut untuk beradaptasi dengan cepat guna memenuhi ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi. Konsep *smart governance* telah muncul sebagai pendekatan inovatif yang mengintegrasikan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) ke dalam tata kelola pemerintahan, dengan tujuan meningkatkan efisiensi, transparansi, dan partisipasi masyarakat. Namun, penerapan *smart governance* tidak dapat dilakukan secara acak. Diperlukan perencanaan strategis yang matang agar pemerintah mampu mengelola sumber daya, membangun infrastruktur digital, dan menciptakan kebijakan yang adaptif.

Konsep *smart governance* juga memainkan peran krusial dalam wacana yang berkembang mengenai kota cerdas (*smart city*), dan semakin berkembang seiring dengan topik-topik terkait lainnya, seperti ekonomi cerdas, lingkungan cerdas, kehidupan cerdas, mobilitas cerdas, dan masyarakat cerdas (Pereira *et al.*, 2018). Oleh karena itu, *smart governance* menjadi salah satu dimensi utama dalam konsep kota cerdas (*smart cities*), yang sangat bergantung pada penerapan prinsip tata kelola yang baik, seperti keterbukaan (transparansi), akuntabilitas, kolaborasi

(yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan), serta partisipasi aktif warga negara, selain juga mencakup penerapan pemerintah elektronik (*e-government*).

Menurut Giffinger *dalam* Ni & Liu (2014), *smart governance* adalah salah satu dimensi kota cerdas yang mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan partisipasi politik, layanan untuk warga negara, dan fungsi administrasi lokal. Ia mendefinisikan kota cerdas sebagai kota yang memiliki kinerja unggul dalam enam dimensi utama, yaitu: ekonomi cerdas, masyarakat cerdas, tata kelola cerdas, mobilitas cerdas, lingkungan cerdas, dan kehidupan cerdas. Melalui interaksi antara teknologi, masyarakat, kebijakan, praktik terbaik, sumber daya, norma sosial, dan informasi, maka *smart governance* dapat mendukung tata kelola kota secara lebih efektif dalam mencapai tujuan *smart cities* (Chourabi *et al.*, 2012). Dengan demikian, *smart governance* menjadi inti dari inisiatif *smart cities*.

Kemudian, Scholl & Alawadhi (2016) mendefinisikan tata kelola cerdas (*smart governance*) sebagai kapasitas untuk menggunakan tindakan dan aktivitas yang cerdas dan adaptif dalam mempertahankan dan membuat keputusan mengenai sesuatu. Sementara Pereira *et al.* (2018) mendefinisikan *smart governance* sebagai kemampuan pemerintah untuk membuat keputusan yang baik melalui dukungan teknologi informasi dan tata kelola kolaboratif.

Mendasarkan pada definisi-definisi di atas, dapat dikatakan bahwa *smart governance* adalah tentang penggunaan teknologi dan inovasi untuk memfasilitasi dan mendukung pengambilan keputusan dan perencanaan yang lebih baik. Dalam hal ini, *smart governance* dapat dipahami sebagai dasar bagi pemerintahan yang cerdas, terbuka, dan partisipatif (Scholl & Alawadhi, 2016), sehingga terkait erat dengan peningkatan proses demokrasi dan mengubah cara pelayanan publik disampaikan (Ankur, 2019). Secara keseluruhan, konsep-konsep ini memainkan peran penting dalam wacana yang berkembang mengenai kota cerdas (*smart cities*), di mana dapat dipastikan bahwa Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) memainkan peran sentral dalam pemerintahan cerdas, sebagai bagian dari model tata kelola yang lebih luas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kata sifat "cerdas" merujuk pada kombinasi TIK, teknologi, dan inovasi yang tertanam dalam konteks dan lokasi spesifik, serta mencakup beberapa aspek demokrasi (Gil-Garcia *et al.*, 2014;

Scholl & Scholl, 2014). Estevez & Janowski (2013) juga menunjukkan bahwa konsep pemerintahan elektronik dan tata kelola elektronik (*e-government dan e-governance*) menekankan pentingnya TIK dalam tata kelola perkotaan, yang semakin relevan dalam konteks kota cerdas (*smart cities*). Dalam hal ini, berbagai pemerintahan kota di seluruh dunia sedang bereksperimen dengan teknologi-teknologi baru, seperti Internet of Things (IoT), komputasi awan, jaringan sensor, dan kecerdasan buatan (AI). Dengan memanfaatkan teknologi-teknologi ini, mereka berupaya untuk lebih memahami kebutuhan warga negara dan menyediakan layanan (kapan saja, di mana saja, dan bahkan secara prediktif) yang didasarkan pada keputusan yang lebih tepat dan akurat (Dameri & Rosenthal-Sabroux, 2014).

2.6.2. Model *Smart Governance*

Pentingnya mengubah hubungan antara pemerintah dan publik, dan tata kelola kolaboratif sebagai aspek utama tata kelola pintar (*smart governance*) membawa kita pada konsep pemerintahan partisipatif, yang sangat terkait dengan model tata kelola baru (sebagai metode) dalam mempromosikan komunikasi, interaksi, kolaborasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan demokrasi langsung. Hal ini khususnya penting bagi inisiatif kota pintar yang biasanya berbasis teknologi. Di antara faktor keberhasilan utama dalam inisiatif kota pintar adalah "membentuk kembali struktur dan proses administratif di berbagai lembaga dan departemen pemerintah daerah" serta "keterlibatan pemangku kepentingan dalam tata kelola" (Alawadhi & Scholl, 2016). Oleh karena itu, menciptakan kerangka tata kelola pintar untuk kebijakan perkotaan merupakan cara untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan dan meningkatkan kualitas pemberian layanan publik (Elisei *et al.*, 2014).

Studi empiris menunjukkan bahwa model tata kelola yang diterapkan dalam inisiatif *smart cities* mengikuti prinsip-prinsip yang sama dengan model tata kelola yang telah ditetapkan dalam penelitian *e-government* (Levitt, *et al.* 2010 dalam Razaghi & Finger, 2018), yaitu transparansi, akuntabilitas, kolaborasi, dan partisipasi. Kerangka kerja tersebut mengilustrasikan proses evolusi pemerintah dalam mengadopsi kemampuan dan model pemerintahan elektronik serta cerdas, meskipun tidak harus bersifat linier. Proses ini mencakup pengembangan tata kelola cerdas (*smart govenance*) yang efektif dan lingkungan kolaboratif yang menjadi

ciri khasnya. Hal ini merangkum berbagai faktor dan prinsip yang relevan dalam *smart governance*, di antaranya: kolaborasi, kepemimpinan dan juara, partisipasi dan kemitraan, komunikasi, pertukaran data, integrasi layanan dan aplikasi, serta akuntabilitas dan transparansi.

Sebagaimana inisiatif kota cerdas menghadapi berbagai tantangan multidimensi, yang mencakup tantangan politik, pemerintahan, sosial-budaya, dan teknis, terdapat risiko yang muncul dari berbagai entitas kota serta dari proses implementasinya sendiri. Risiko-risiko tersebut dapat berupa risiko organisasi, implementasi, dan kapasitas manusia. Jenis model tata kelola yang digunakan dalam implementasi inisiatif kota cerdas memiliki peran vital dalam: 1) menemukan solusi terbaik; 2) memastikan keterlibatan semua pemangku kepentingan; dan 3) pengelolaan serta koordinasi rencana aksi. Dalam kategori model, hasil penelitian Razaghi & Finger (2018) mengungkapkan bahwa organisasi yang menerapkan model tata kelola yang bersifat kolaboratif dan/atau partisipatif juga mengikuti prinsip-prinsip *smart governance* dan *e-government* yang ditetapkan oleh peneliti. Pendekatan ini sangat sejalan dengan tujuan utama tata kelola cerdas/kota cerdas, yaitu melibatkan semua pemangku kepentingan dalam pencarian solusi yang inovatif dan berbasis kesepakatan bersama.

Di sisi lain, Pereira *et al.* (2018) juga mengemukakan bahwa pemerintahan cerdas (*smart government*) dapat dianggap sebagai dasar untuk mengembangkan tata kelola cerdas (*smart governance*), melalui penerapan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang baru untuk pemerintahan. Tata kelola cerdas sebagai penggunaan TIK yang cerdas untuk meningkatkan pengambilan keputusan melalui kolaborasi yang lebih baik di antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah dan warga negara, dapat sangat terkait dengan pendekatan pemerintah. Dalam hal ini, perangkat berbasis TIK, seperti media sosial, dan keterbukaan dapat menjadi faktor yang meningkatkan keterlibatan warga negara dan mendukung pengembangan model tata kelola baru untuk pemerintahan cerdas. Tata kelola cerdas juga dapat memiliki peran penting dalam inisiatif kota cerdas, yang memerlukan interaksi kompleks antara pemerintah, warga negara, dan pemangku kepentingan lainnya.

Secara keseluruhan, model kerangka kerja *smart governance* mencakup elemen-elemen seperti keterlibatan masyarakat, kolaborasi antar lembaga, dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan ini tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada partisipasi masyarakat, kebijakan yang adaptif, dan pengelolaan sumber daya yang efektif. Model tata kelola cerdas ini dapat diterapkan di tingkat lokal untuk merancang dan mengimplementasikan rencana, inisiatif, serta solusi kota cerdas. Hal ini selaras dengan hasil kajian Guenduez *et al.* (2018) yang telah memperluas perdebatan tentang pemerintahan cerdas dengan melampaui persyaratan teknologi yang telah mendominasi perdebatan tentang pemerintahan cerdas saat ini. Faktor kelembagaan, organisasi, dan kepemimpinan juga dinilai sebagai faktor kunci keberhasilan inisiatif pemerintahan cerdas. Faktor-faktor kunci keberhasilan ini penting dalam mengatasi tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh inisiatif pemerintahan cerdas (Schedler *et al.*, 2019). Dengan demikian, tujuan utama dari *smart governance* adalah untuk meningkatkan kualitas lingkungan perkotaan melalui penerapan teknologi mutakhir (Meijer *et al.*, 2016).

2.6.3. Dimensi Pengukuran *Smart Governance*

Tata kelola cerdas merupakan konsep yang dapat diterapkan pada berbagai tingkatan pemerintahan, dengan memanfaatkan teknologi modern untuk memperbaiki proses pengambilan keputusan. Ketika diterapkan pada pemerintah daerah, tata kelola kota cerdas menitikberatkan pada keputusan yang diambil untuk meningkatkan kualitas hidup warga kota, dengan menjadi pusat dari dimensi utama kota cerdas, seperti hidup cerdas, mobilitas cerdas, orang cerdas, ekonomi cerdas, dan lingkungan cerdas.

Saat ini, pemerintah dan administrasi belum memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang mendukung keberhasilan tata kelola dalam pemerintahan cerdas. Guenduez *et al.* (2017) menguraikan bagaimana inisiatif pemerintahan cerdas dapat diimplementasikan, dengan fokus pada infrastruktur teknis, data besar, algoritma, serta peran keterlibatan warga negara. Meskipun demikian, administrasi publik di kota-kota cerdas masih berada pada tahap awal dalam "perjalanan menuju pemerintahan cerdas" (Mettler, 2019). Pada

tahap ini, ketidaktahuan mengenai persyaratan yang harus dipenuhi agar pemerintah dapat menjadi cerdas kemungkinan besar menjadi hambatan paling signifikan dalam memanfaatkan potensi teknologi baru di kota-kota cerdas (Praharaj *et al.*, 2018).

Dimensi dalam mengukur implementasi *smart governance* telah dikembangkan oleh beberapa penelitian sebelumnya. Nursetiawan & Putra (2021) mengemukakan bahwa *smart governance* dapat mendorong peningkatan aktivitas ekonomi, keterbukaan informasi, dan perbaikan tata kelola pemerintahan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada tantangan dalam implementasi, seperti kurangnya kesepahaman mengenai dimensi *smart governance*, kebijakan yang relevan dan adaptif sangat diperlukan untuk memaksimalkan manfaat teknologi informasi dalam pelayanan publik.

Kemudian Albino *et al.* (2015) mengemukakan bahwa *smart governance* mencakup dimensi penting, seperti keterbukaan informasi publik, pemaksimalan sumber daya untuk kesejahteraan masyarakat, dan adanya budaya cerdas. Dalam pandangannya, *smart governance* tidak hanya berfokus pada teknologi, tetapi juga pada pengembangan budaya partisipatif di masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan *smart governance* sangat bergantung pada keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan.

Sementara Mellouli *et al.* (2014) menyatakan bahwa *smart governance* harus mencakup penggunaan teknologi secara luas oleh pemerintah, yang mengikuti dua tren penting, yakni: gerakan menuju data terbuka dan keberagaman teknologi, yang berkontribusi untuk lebih memahami masalah masyarakat dan meningkatkan hubungan pemerintah dengan warga negara, organisasi swasta, LSM, dan pemerintah lainnya.

Gil-Garcia *et al.* (2016) mengidentifikasi beberapa dimensi kecerdasan yang berkontribusi pada pemahaman dan pengembangan pemerintahan cerdas, diantaranya: integrasi, inovasi, berbagi informasi, berbasis bukti (*evidence-based*), berpusat pada warga negara (*citizen-centricity*), keberlanjutan, kreativitas, efektivitas, efisiensi, kesetaraan, kewirausahaan, keterlibatan warga negara, keterbukaan, ketahanan (*resiliency*), dan kecakapan teknologi. Beberapa dimensi ini (integrasi, efisiensi, berpusat pada warga negara, kecakapan teknologi) juga

merupakan bagian dari *e-government*. Secara spesifik, Gil-Garcia *et al.* (2016) kemudian membagi dimensi-dimensi tersebut ke dalam tiga dimensi lebih lanjut, yang diuraikan sebagai berikut:

1. Keberlanjutan dan ketahanan

Gil-Garcia *et al.* (2016) menekankan bahwa pemerintahan yang cerdas harus memiliki kedua dimensi ini untuk mampu memperhitungkan implikasi ekologis dari pertumbuhan dan pembangunan, meningkatkan kualitas hidup generasi mendatang, dan dengan cepat memulihkan dan menanggapi warga negara mereka dalam kasus darurat dan bencana.

2. Kreativitas, kewirausahaan, dan kesetaraan sosial

Dimensi kreativitas dan kewirausahaan berkaitan dengan merangsang budaya warga negara yang cerdas dan beragam. Kewirausahaan dapat didorong melalui fokus pada integrasi pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan dan berorientasi inovasi. Sementara kesetaraan menekankan pada penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), data, dan strategi yang tepat untuk mendukung pengurangan eksklusi sosial dan promosi keadilan sosial.

3. Keterlibatan warga negara dan proses pengambilan keputusan berbasis bukti

Kedua aspek ini menyangkut keterlibatan warga negara dalam proses pengambilan keputusan daripada berpartisipasi dalam peningkatan layanan berdasarkan pendekatan warga negara/pelanggan. Hal ini meningkatkan keterbukaan, transparansi, akuntabilitas pemerintah dan dengan demikian meningkatkan kualitas hubungan antara warga negara dan pemerintah. Pemerintah menggunakan dan berbagi data, informasi, dan pengetahuan untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti yang memungkinkan pemerintah membuat keputusan yang lebih tepat dan meningkatkan efektivitas kebijakan dan program publik.

Dari ketiga dimensi di atas, dimensi terakhir ini perlu mendapat perhatian khusus sebagai salah satu aspek terpenting dan menjadi ciri khas pemerintahan cerdas. Bagian ini mengalihkan fokus dari pemerintahan (*government*) ke tata kelola (*governance*), yaitu dua bentuk tata kelola tertentu: tata kelola elektronik (*e-*

governance) dan tata kelola cerdas (*smart governance*). Perbedaan diantara kedua konsep tersebut terutama pada definisi yang diberikan, yakni: *smart governance* merupakan kapasitas penerapan teknologi digital dan aktivitas cerdas dalam pemrosesan informasi dan pengambilan keputusan (Scholl & Alawadhi, 2016). Sementara *e-governance* merupakan penerapan teknologi oleh pemerintah untuk mengubah diri mereka sendiri, interaksi mereka dengan pelanggan, dan hubungan dengan warga negara, bisnis, aktor non-negara lain, dan lembaga pemerintah lainnya, yang menciptakan dampak pada masyarakat (Estevez & Janowski, 2013).

2.7. Kajian Penelitian Terdahulu

Uraian pada bagian berikut merupakan telaah singkat tentang beberapa hasil penelitian terdahulu yang dipertimbangkan penting dan relevan sebagai dasar dalam penentuan dan penyusunan model penelitian yang diajukan pada penelitian ini. Secara detail, ringkasan hasil dari penelitian terdahulu disajikan dalam sub bab berikut ini.

Pertama, penelitian Widiyanto *et al.* (2021) yang berjudul “*Dynamic Managerial Capabilities, Organisational Capacity for Change and Organisational Performance: The Moderating Effect of Attitude Towards Change in a Public Service Organization*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi kemampuan manajerial dinamis dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi publik. Penelitian ini menyasar 313 manajer dan bawahan langsung yang ada di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kapabilitas dinamis manajer menengah berkaitan secara langsung terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keduanya sangat dapat dimediasi oleh kemampuan organisasi untuk berubah. Penelitian ini menjadi salah satu dasar dalam membangun teori DMC dalam kerangka perubahan organisasi yang penulis lakukan karena penelitian ini relevan secara teori maupun sasaran penelitian. Namun, perbedaan mendasarnya terletak pada variabel, penelitian yang akan penulis lakukan menitik beratkan pada *smart governance* dengan moderasi dari kinerja organisasi dan pengaruh dari kesiapan dan kapasitas manajerial dinamis.

Kedua, penelitian Kevill *et al.* (2021) dengan judul “*Dynamic Managerial Capabilities in Micro-Enterprises: Stability, Vulnerability and The Role of Managerial Time Allocation*”. Artikel ini menganalisis bagaimana kapabilitas dinamis diberlakukan dalam usaha mikro dan peran apa yang dimainkan oleh berbagai pihak dan alokasi waktu manajerial dalam pemberlakuan ini. Penelitian ini menemukan bahwa usaha mikro cenderung memiliki kemampuan manajerial yang dinamis daripada kemampuan dinamis tingkat organisasi, kami memperluas pandangan Teece dengan menyarankan bahwa kerentanan yang dia kaitkan dengan kemampuan manajerial dinamis cenderung tidak berlaku dalam konteks usaha mikro ini. Penelitian ini penulis gunakan untuk menjadi referensi bagi pengembangan teori kapabilitas manajerial dinamis dalam kondisi yang tidak stabil, dimana terdapat aspek kerentanan yang dirasakan oleh objek kajian ini yaitu UMKM. Penelitian ini lebih menekankan pada bagaimana kemampuan manajerial dinamis tersebut menjadi pendukung bagi UMKM untuk dapat stabil ditengah kerentanan berusaha.

Ketiga, penelitian dengan judul “Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Ekspor: Efek Mediasi Sumber Daya Organisasi dan Kapabilitas Dinamis” oleh Rua *et al.* (2017). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara orientasi kewirausahaan, sumberdaya organisasi, dan kemampuan dinamis serta kemampuan untuk menunjukkan kinerja dalam hal ekspor dengan narasumber sebanyak 265 manajer perusahaan eksportir, Penelitian dilakukan secara dengan mengetes data dari 256 manajer perusahaan ekspor di Portugal Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan, sumber daya organisasi dan kapasitas dinamis memberikan dampak positif secara langsung maupun tidak terhadap kemampuan manajer untuk melakukan ekspor. Penulis menggunakan penelitian ini sebagai dasar untuk mengembangkan kapasitas dinamis yang terkait dengan hubungannya terhadap kinerja. Perbedaan mendasar penulisan ini adalah pada objek kajian, yaitu perusahaan swasta dan organisasi publik, serta subjek kajian yaitu kerangka *smart governance*.

Keempat, penelitian Tai *et al.* (2019) tentang bagaimana jajaran direktur mendorong terjadinya perubahan melalui kapasitas manajerial dinamis yang mereka miliki, terutama dalam pemanfaatan terhadap teknologi informasi.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan analisis PLS. 14 hipotesis diuji dengan sampel 162 perusahaan manufaktur. Analisis PLS menunjukkan bahwa ambidexterity IS dapat meningkatkan keselarasan IS dalam hal dukungan operasional dan keempat aset IS dapat mempengaruhi keselarasan IS secara langsung atau tidak langsung atau tidak langsung. Implikasi untuk penelitian dan praktek disediakan. Penelitian ini memiliki kesamaan penggunaan teori DMC dalam kerangka perubahan yang berbasis teknologi informasi dan sama – sama menysasar manajer yaitu direktur. Bedanya, objek penelitian ini adalah perusahaan swasta, sedangkan penelitian penulis pada organisasi publik, terutama dalam kerangka *smart governance*.

Kelima, penelitian Yigitcanlar *et al.* (2022), dengan judul “*What are the Key Factors Affecting Smart City Transformation Readiness? Evidence from Australian Cities*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi kesiapan transformasi *smart city* dalam konteks kota-kota Australia. Penelitian ini menysasar 180 kota di Australia dan dilakukan secara kuantitatif dengan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat minimal tiga jenis kapabilitas dinamis yang sangat penting bagi pemimpin platform: kapabilitas inovasi, kapabilitas dinamis yang sangat penting bagi pemimpin platform: kapabilitas inovasi, kapabilitas pemindaian dan penginderaan lingkungan, dan kapabilitas integrative untuk orkestrasi ekosistem. Penelitian ini memiliki banyak kesamaan dengan penelitian yang penulis lakukan, sehingga menjadi salah satu referensi dasar dalam mengembangkan teori kapabilitas manajerial dinamis, berupa kapabilitas inovasi. Sedangkan kapasitas lainnya berbeda, yaitu pemindaian, dan penginderaan lingkungan, karena fokus penelitian ini pada seluruh aspek *smart city*, sedangkan penulis hanya pada salah satu indikator *smart city* yaitu *smart governance*. Perbedaan lainnya juga, penulis menambahkan faktor lain yaitu kesiapan organisasi yang ikut mempengaruhi transformasi *smart governance*.

Keenam, penelitian Jutidharabongse *et al.* (2020), dengan judul “*Dynamic Knowledge Management Capability and Strategic Intuition of Thai Entrepreneurs*”. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mempelajari hubungan dalam pengaruh kausal kapabilitas kognitif, kapabilitas absorptif,

kapabilitas dinamis. Dengan menggunakan metode uji konsistensi pada model persamaan struktural dengan data empiris, penelitian ini menguji sampel penelitian yang terdiri dari 342 pengusaha UKM unggulan tingkat provinsi yang berada di bawah Dinas Bina Usaha Kecil dan Menengah di Thailand. Penelitian ini memiliki kesamaan pada kapasitas manajerial dinamis namun sangat berbeda dengan objek kajian lainnya. Penelitian ini fokus pada UMKM dan bagaimana pengaruh kapabilitas manajerial dinamis terhadap intuisi strategis dalam pengembangan usaha, sedangkan penelitian penulis fokus pada pengaruh kapabilitas manajerial dinamis pada kinerja perubahan organisasi dalam rangka transformasi *smart governance*.

Ketujuh, penelitian Vogel & Güttel (2013) dengan judul “*The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review*”. Dalam studi ini, literatur yang masih ada diterbitkan antara tahun 1994 dan 2011 dianalisis menggunakan metode bibliometrik untuk mengeksplorasi ruang lingkup pendekatan ini dan mendeteksi prioritas penelitian saat ini. Metode penggabungan bibliografi diperkenalkan dalam penelitian manajemen, yang menggeser fokus analisis dari tradisi masa lalu ke tren saat ini. Teori kapabilitas dinamis masih kekurangan konsep konsensual yang memungkinkan perbandingan studi empiris dan memajukan pemahaman teoretis tentang kapabilitas dinamis. Dalam terang di atas, beberapa implikasi dari analisis ini untuk penelitian lebih lanjut dibahas. Penulis banyak menggunakan tulisan ini dalam mengembangkan teori DMC yang penulis gunakan dalam penelitian ini. Perbedaan mendasar tulisan ini dengan tulisan penulis cukup jelas, karena tulisan ini adalah tulisan literatur review dengan objek kajian teori DMC dari tahun 1994 hingga 2004.

Kedelapan, penelitian Weiner (2009) yang berjudul “*A Theory of Organizational Readiness for Change*”. Studi ini beranggapan bahwa kesiapan organisasi untuk perubahan belum sepenuhnya tunduk pada pengembangan teoritis yang luas atau studi empiris. Dalam artikel ini, penelitian ini secara konseptual mendefinisikan kesiapan organisasi untuk berubah dan mengembangkan teori determinan dan hasilnya. Teori tersebut menunjukkan kemungkinan bahwa strategi yang direkomendasikan oleh para pakar manajemen perubahan bersifat equifinal. Artinya, tidak ada 'satu cara terbaik' untuk

meningkatkan kesiapan organisasi terhadap perubahan. Sama seperti penelitian sebelumnya, perbedaan antara tulisan ini dengan tulisan yang akan penulis lakukan cukup jelas, karena tulisan ini adalah tulisan literatur review dengan objek kajian teori kesiapan organisasi untuk berubah. Penulis menggunakan tulisan ini sebagai referensi terkait pengembangan teori kesiapan organisasi dalam konteks perubahan.

Kesembilan, penelitian Schakel & Wolbers (2019) yang berjudul “*To the Edge and Beyond: How Fast-Response Organizations Adapt in Rapidly Changing Crisis Situations*”. Bagaimana organisasi secara cepat mengatur diri mereka sendiri selama krisis yang sedang berlangsung. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif induktif, dengan menggunakan pendekatan *grounded theory* yang menyasar organisasi kepolisian. Penelitian ini menemukan bahwa polisi merupakan organisasi penanggap cepat secara teratur beralih antara mode pengorganisasian yang dirancang, garis depan, dan terpartisi, masing-masing dicirikan oleh praktik yang membentuk perintah, alokasi, dan pembagian informasi. Kesuksesan dan kegagalan berakar pada kemampuan responden untuk mengadaptasi mode pengorganisasian mereka dengan bolak-balik di antara praktik-praktik ini. Penelitian ini berbeda dengan penelitian penulis dari segi konteks objek kajian, antara polisi yang memang dituntut untuk dinamis dan cepat beradaptasi dalam situasi krisis dengan manajer kota yang dituntut untuk dapat bertransformasi sesuai paradigma *smart governance*.

Terakhir, penelitian Mahendrati & Mangundjaya (2022) yang berjudul “*Individual Readiness for Change and Affective Commitment to Change: The Mediation Effect of Technology Readiness on Public Sector*”. Penelitian ini menyelidiki peran *technology readiness* sebagai mediator dalam hubungan antara *individual readiness for change* dan *affective commitment to change*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, perhitungan analisis menggunakan aplikasi G-Power 3.0, dengan analisis regresi linier berganda dan perhitungan uji F menggunakan dua variabel prediktor, $\alpha = 0,05$, 74. Objek penelitian ini merupakan instansi pemerintah berlokasi di berbagai daerah di Indonesia, Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis bahwa kesiapan teknologi memediasi hubungan kesiapan individu untuk berubah terhadap komitmen afektif terhadap perubahan. Terdapat persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan

dalam hal objek penelitian yaitu organisasi pemerintah, namun tulisan penulis hanya fokus pada perubahan dalam kerangka *smart governance*, tidak terlalu luas seperti tulisan ini yang mengedepankan aspek perubahan individu dengan dukungan kesiapan teknologi.

Penelitian terdahulu tentang *smart city* dalam kerangka transformasinya telah banyak dilakukan oleh akademisi maupun praktisi dari berbagai bidang keilmuan. *Smart city* yang secara sepihak sejak lama dikaji oleh akademisi dari bidang teknologi informasi menjadikan penerapannya timpang dan sarat akan kekosongan.

Smart city dan teknologi merupakan satu paket tidak terpisahkan. Pembangunan Kota dengan *smart city* dilakukan tentu saja dengan adopsi Teknologi Informasi (TI) (Etezadzadeh, 2015). Namun pada akhirnya, fokus utama dalam pengembangan kota cerdas di Indonesia lebih kepada penekanan penggunaan aplikasi sebagai bentuk digitalisasi pelayanan publik dan pencapaian *smart governance*. Studi yang dilakukan oleh Mahesa *et al.* (2019) tentang efektifitas *smart city* di Indonesia menunjukkan bagaimana sesungguhnya aplikasi pelayanan publik. Hal ini terbukti dengan besarnya angka untuk pengeluaran pembangunan *smart city* yang terutama untuk pengembangan teknologi (Zanella *et al.*, 2014).

Perlu pendekatan manajemen dan terutama manajemen sumber daya manusia untuk memahami kajian empiric penerapan *smart city* agar lebih komprehensif. Penelitian (Widianto *et al.*, 2021) menjadi penanda bahwa peran kapabilitas dinamis manajer menengah berkaitan secara langsung terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keduanya sangat dapat dimediasi oleh kemampuan organisasi untuk berubah menuju pelayanan publik prima. Selanjutnya, KMD selain di sektor publik, juga tepat digunakan oleh sektor swasta, sebagaimana penelitian (Kevill *et al.*, 2021) menunjukkan bahwa usaha mikro cenderung memiliki kemampuan manajerial yang dinamis didukung dengan kesiapan organisasi (Schakel & Wolbers, 2021) untuk bertahan juga pada kondisi VUCA saat ini. KMD telah diyakini pula sebagai faktor utama dalam kemampuan pimpinan untuk menyusun perubahan strategis (Åberg & Torchia, 2020; Vogel & Güttel, 2013), didukung pula dengan bagaimana individu pemimpin tersebut

termasuk seluruh SDM organisasi siap beradaptasi dengan teknologi (Mahendrati & Mangundjaya, 2020). Pada akhirnya penelitian Yigitcanlar *et al.* (2022) menjelaskan transformasi digital untuk mewujudkan *smart city* menyinggung bagaimana kapasitas termasuk yang merupakan dimensi dari KMD. Kajian terdahulu juga telah meyakini bahwa kesiapan organisasi berdampak pada bagaimana organisasi tersebut siap untuk bertransformasi (Weiner, 2009).

2.8. Kerangka Pemikiran

Transformasi digital telah menjadi bagian integral dari modernisasi pemerintahan, khususnya dalam implementasi *smart governance*. Dalam konteks ini, kapabilitas manajerial dinamis dan kesiapan organisasi berperan krusial dalam menentukan keberhasilan proses transformasi tersebut. Namun, masih terdapat kesenjangan dalam memahami bagaimana faktor-faktor ini saling berinteraksi dan mempengaruhi implementasi *smart governance*. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kapabilitas manajerial dinamis, kesiapan organisasi, kinerja organisasi dalam transformasi digital, dan *smart governance* dalam konteks Pemerintah Kota Jambi. Dalam kajian ini, *smart governance* diposisikan sebagai konsep utama yang menjadi muara dari berbagai aspek yang diteliti. *Smart governance* sendiri mengacu pada pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, serta partisipasi publik dalam pengambilan keputusan pemerintahan. Namun, kapasitas setiap pemerintah daerah dalam mencapai *smart governance* bervariasi, tergantung pada kesiapan organisasi, kualitas sumber daya manusia, serta infrastruktur teknologi yang tersedia. Dengan memahami kapasitas ini, strategi yang lebih efektif dapat dirancang untuk mendukung transformasi digital secara optimal dan berkelanjutan.

Penelitian ini mengeksplorasi penggunaan *Theory of Planned Change* (TPC), khususnya model tiga tahap perubahan (*unfreezing – moving - refreezing*) yang dikembangkan oleh Lewin (1951), sebagai *grand theory* yang memberikan kerangka konseptual dalam memahami bagaimana perubahan terencana dapat dimobilisasi secara strategis melalui penguatan kapasitas sumber daya manusia dan

kepemimpinan organisasi. Dalam posisinya sebagai *grand theory*, TPC menjadi kerangka teoretis utama yang memayungi seluruh proses perubahan yang terstruktur, mulai dari inisiasi oleh kepemimpinan melalui kapabilitas manajerial dinamis, penguatan kesiapan internal organisasi, pelaksanaan transformasi digital, hingga terbentuknya sistem tata kelola baru yang berorientasi pada prinsip-prinsip *smart governance*. Dengan demikian, TPC tidak hanya membantu memetakan alur logis hubungan antarvariabel kunci, tetapi juga berfungsi sebagai landasan dalam mengevaluasi keberhasilan proses perubahan di sektor publik secara menyeluruh.

Selanjutnya, penelitian ini juga mengadopsi *Dynamic Capabilities Theory* (DCT) yang dikembangkan oleh Teece *et al.* (1997) sebagai *middle-range theory* yang bersifat lebih aplikatif / operasional dan berfokus pada mekanisme internal organisasi dalam merespons perubahan lingkungan yang dinamis. DCT menjelaskan bagaimana organisasi mengembangkan, mengadaptasi, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya serta kompetensinya untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam konteks sektor publik, terutama pada transformasi menuju *smart governance*, DCT sangat relevan untuk menjelaskan peran strategis kapabilitas manajerial dinamis dan kesiapan organisasi dalam mendorong inovasi, mendukung pengambilan keputusan yang adaptif, serta mengelola alokasi dan replikasi sumber daya digital secara efektif untuk menunjang perubahan yang terencana. Dengan kata lain, keberhasilan transformasi digital dalam pemerintahan sangat dipengaruhi oleh kapabilitas dinamis organisasi, terutama dalam hal kemampuannya untuk menavigasi perubahan, memanfaatkan teknologi secara optimal, dan menciptakan nilai publik yang berkelanjutan. Sejumlah penelitian terdahulu turut memperkuat keterkaitan antara konsep-konsep tersebut (Constance & Jeffrey, 2014; Gil-Garcia *et al.*, 2015; Kumar *et al.*, 2020; Nicolas *et al.*, 2020; Bjorner, 2021).

Secara keseluruhan, TPC memberikan panduan tentang bagaimana perubahan seharusnya dijalankan, sementara DCT menjelaskan bagaimana organisasi secara internal mampu menghadapi dan mengelola perubahan tersebut. Keduanya menjadi dasar teoretis dalam mengkaji keterkaitan antara kapabilitas manajerial dinamis, kesiapan organisasi, dan kinerja organisasi dalam mendukung transformasi menuju *smart governance*. Dengan demikian, penelitian ini

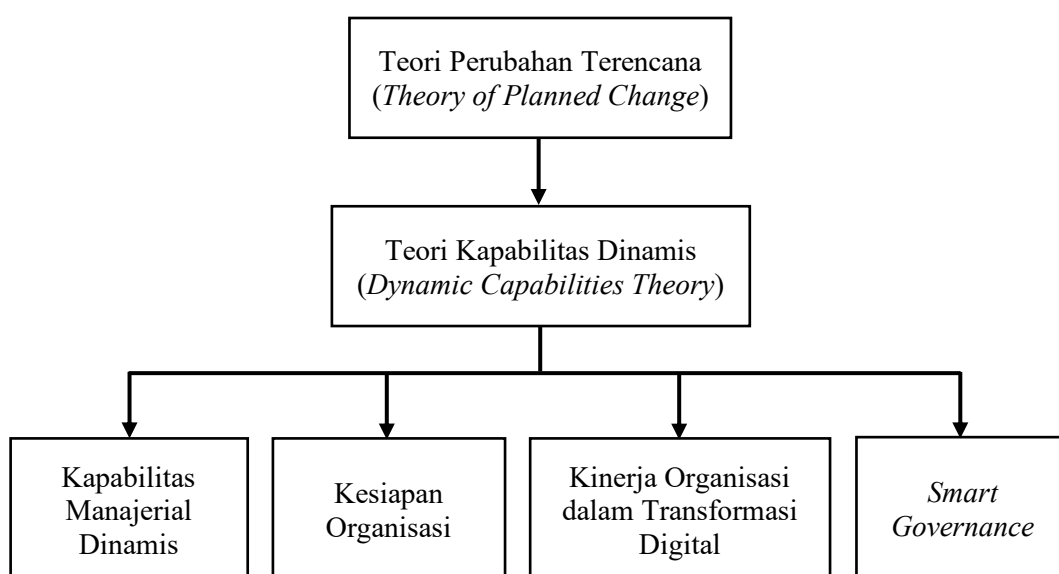
diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dengan mengisi kesenjangan dalam kajian *smart governance*, sekaligus memperdalam pemahaman mengenai bagaimana organisasi dan kepemimpinan berperan dalam mendukung keberhasilan implementasi *smart governance*. Selain itu, temuan dari penelitian ini dapat menjadi dasar bagi kajian lebih lanjut dalam pengembangan strategi dan kebijakan publik yang mendukung transformasi digital di sektor pemerintahan. Secara spesifik, penjelasan atas masing-masing konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Smart governance* didefinisikan sebagai kemampuan Pemerintah Kota Jambi dalam mengambil keputusan yang efektif dengan memanfaatkan teknologi informasi dan menerapkan tata kelola kolaboratif pada aspek pelayanan publik, proses kebijakan publik yang efisien dan manajemen birokrasi yang efisien. Dalam penelitian ini, pengukuran *smart governance* mengadaptasi 3 (tiga) dimensi yang dikembangkan oleh Cohen (2015) dan ditetapkan dalam Peraturan Daerah Kota Jambi No. 1 Tahun 2019, yang terdiri atas:
 - a. Pelayanan publik prima dengan digitalisasi, yang mencakup ketersediaan layanan publik prima yang dilakukan sepenuhnya secara online.
 - b. Manajemen birokrasi efisien, yang mencakup ketersediaan tata kelola birokrasi sesuai prinsip keadilan, akuntabilitas, dan transparansi.
 - c. Pengambilan keputusan dua arah, yang mencakup ketersediaan teknologi atau sistem yang memungkinkan masyarakat untuk berpartisipasi dalam proses kebijakan.
2. Kinerja organisasi dalam transformasi digital didefinisikan sebagai hasil evaluasi terhadap upaya Pemerintah Kota Jambi dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses bisnis dan model bisnis organisasi, serta dalam menciptakan nilai baru melalui inovasi dan penguatan interaksi dengan masyarakat secara efektif. Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja organisasi dalam transformasi digital mengadaptasi 3 (tiga) dimensi yang ditetapkan dalam Peraturan MenPAN-RB Nomor 5 Tahun 2018, yang terdiri atas:
 - a. Kebijakan, mencakup ketersediaan kebijakan pelaksana pengarah TIK, pengadaan dan perencanaan induk pengembangan TIK.

- b. Tata kelola, mencakup ketersediaan dasar manajemen sesuai standar unit kerja.
 - c. Pelayanan publik, mencakup ketersediaan pelayanan publik berbasis teknologi informasi.
3. Kapabilitas Manajerial Dinamis (KMD) didefinisikan sebagai kemampuan strategis para pimpinan di lingkungan Pemerintah Kota Jambi dalam merespons perubahan lingkungan melalui pengelolaan, penyesuaian, dan pengembangan sumber daya, teknologi, serta proses organisasi secara adaptif dan berkelanjutan. Dalam penelitian ini, pengukuran KMD mengadaptasi 5 (lima) dimensi yang dikembangkan oleh Helfat & Raubitschek (2018) dan Teece (2016), yang terdiri atas:
- a. Kemampuan merasa (*sensing capability*), mencakup:
 - 1) Kemampuan mengidentifikasi peluang dan tantangan terhadap pengembangan *smart governance*.
 - 2) Kemampuan menemukan contoh praktik baik *smart governance*.
 - 3) Kemampuan mengetahui teknologi terbaru terkait *smart governance*.
 - b. Kemampuan meraih (*seizing capability*), mencakup:
 - 1) Kemampuan menerapkan inovasi program turunan *smart governance*.
 - 2) Kemampuan membuat peluang baru untuk menciptakan nilai dalam penerapan *smart governance*.
 - 3) Kemampuan meningkatkan nilai data menjadi sistem informasi basis data.
 - c. Kemampuan berinovasi (*innovating capabilities*), mencakup:
 - 1) Kemampuan memperbaiki cara kerja birokrasi agar sesuai dengan prinsip *smart governance*.
 - 2) Kemampuan mendorong inovasi dan kreativitas menerjemahkan prinsip *smart governance*.
 - d. Kemampuan mengintegrasikan (*integrating capabilities*), mencakup:
 - 1) Kemampuan membangun kohesi tim antar birokrat di pemerintahan kota.
 - 2) Kemampuan mendorong kolaborasi seluruh komponen governansi pemerintah kota.

- e. Kemampuan memberdaya (*empowering capabilities*), mencakup:
 - 1) Kemampuan memberdayakan birokrat dalam pemberian layanan prima.
 - 2) Kemampuan memberdayakan masyarakat dan bisnis untuk mengakses layanan publik digital.
- 4. Kesiapan organisasi yaitu kemampuan dan komitmen Pemerintah Kota Jambi dalam mengadopsi serta memanfaatkan teknologi digital dalam proses bisnisnya, yang diwujudkan melalui integrasi budaya yang mendukung inovasi, struktur organisasi yang fleksibel, serta pengembangan kapabilitas dinamis guna memastikan adaptasi dan transformasi yang berkelanjutan. Dalam penelitian ini, pengukuran kesiapan organisasi mengadaptasi 4 (empat) dimensi yang dikembangkan oleh Kumar *et al.* (2020) dan Yigitcanlar *et al.* (2022), yang terdiri atas:
 - a. Kesiapan inovasi, mencakup:
 - 1) Keterbukaan menerima inovasi.
 - 2) Fleksibilitas dalam diskresi inovasi.
 - b. Kesiapan sumber daya, mencakup:
 - 1) Kesiapan keuangan Pemerintah Kota Jambi dalam implementasi *smart governance*.
 - 2) Kesiapan SDM Pemerintah Kota Jambi dalam implementasi *smart governance*.
 - 3) Kesiapan teknologi informasi Pemerintah Kota Jambi dalam implementasi *smart governance*.
 - c. Kesiapan pola pikir, mencakup:
 - 1) Tatakelola partisipatif.
 - 2) Jaringan antar pemerintah yang seimbang dalam hal kolaborasi.
 - d. Kesiapan dalam startegi, mencakup:
 - 1) Kejelasan visi *smart governance* yang dapat diwujudkan melalui strategi dan *roadmap*.
 - 2) Kesesuaian antara strategi dengan *roadmap smart governance*.

Hierarki *grand theory*, *middle-range theory*, dan *applied theory* dalam penelitian ini dapat ditunjukkan pada Gambar 2.4. Hierarki ini menggambarkan keterkaitan antara berbagai tingkat teori dalam membentuk kerangka konseptual penelitian. Dalam hal ini, *grand theory* berfungsi sebagai landasan filosofis dan konseptual yang luas, *middle-range theory* berperan sebagai jembatan antara konsep abstrak dan fenomena empiris, sementara *applied theory* berfokus pada penerapan konsep-konsep tersebut dalam konteks praktis penelitian.

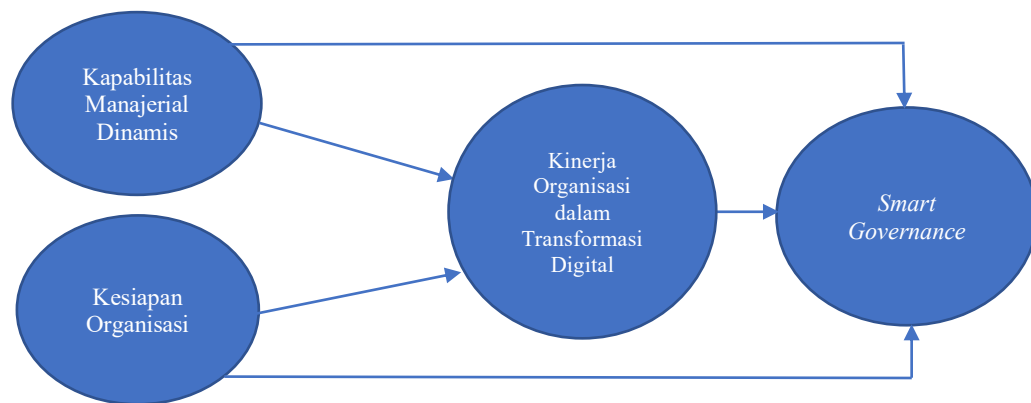


Gambar 2.4
Struktur Hierarki Teori dalam Penelitian

Berdasarkan alur pemikiran dan asumsi dasar yang melandasi konstruk penelitian, serta tinjauan literatur, baik secara teoritis maupun empiris, maka dapat disusun kerangka konseptual penelitian sebagai gambaran komprehensif mengenai keterkaitan antar konsep yang diteliti maupun diamati dalam penelitian ini. Berbeda dari beberapa penelitian terdahulu, model yang dikembangkan pada penelitian ini mendasarkan pada teori kapabilitas dinamis (*Dynamic Capabilities Theory – DCT*) kerangka analitis utama dalam mengkaji pembentukan kinerja organisasi dalam transformasi digital. Meskipun konsep dan metode penilaian yang digunakan dalam

penelitian ini tidak sepenuhnya sama dengan studi sebelumnya, teori kapabilitas dinamis tetap menjadi dasar dalam membangun relasi antara kapabilitas manajerial dinamis dan kesiapan organisasi pada masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Jambi. Selanjutnya, penelitian ini mengeksplorasi bagaimana kedua faktor tersebut mempengaruhi kinerja organisasi dalam upaya transformasi digital serta implementasi *smart governance* di lingkungan pemerintahan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengisi kesenjangan dalam kajian akademik, tetapi juga memberikan wawasan strategis bagi pemerintah daerah dalam mengoptimalkan transformasi digital.

Kerangka konseptual yang telah disusun dapat dilihat pada Gambar 2.5 berikut ini.



Gambar 2.5
Kerangka Konseptual Penelitian

Gambar 2.5 menunjukkan keterkaitan antar variabel yang diamati dalam penelitian. Kapabilitas manajerial dinamis dan kesiapan organisasi dinilai sebagai determinan penting dalam mendorong kinerja organisasi dalam transformasi digital yang pada akhirnya dapat mempengaruhi *smart governance*.

2.9. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang dibangun, maka hipotesis yang dirumuskan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H-1 Kapabilitas manajerial dinamis berpengaruh terhadap *smart governance*.

H-2 Kesiapan organisasi berpengaruh terhadap *smart governance*.

- H-3 Kapabilitas manajerial dinamis berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam transformasi digital.
- H-4 Kesiapan organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam transformasi digital.
- H-5 Kinerja organisasi dalam transformasi digital berpengaruh terhadap *smart governance*.
- H-6 Kinerja organisasi dalam transformasi digital memediasi pengaruh kapabilitas manajerial dinamis terhadap *smart governance*.
- H-7 Kinerja organisasi dalam transformasi digital memediasi pengaruh kesiapan organisasi terhadap *smart governance*.