

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Kota Jambi

Kota Jambi merupakan pusat pemerintahan sekaligus Ibu Kota Provinsi Jambi. Secara historis, Kota Jambi berdiri pada tanggal 28 Mei 1401. Pembentukan pemerintahan daerah otonom Kotamadya Kota Jambi ditetapkan melalui **Ketetapan Gubernur Sumatra Nomor 103 Tahun 1946** pada tanggal 17 Mei 1946. Selanjutnya, statusnya ditingkatkan menjadi Kota Besar berdasarkan **Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1956** tentang Pembentukan Daerah Otonom Kota Besar dalam Lingkungan Daerah Provinsi Sumatra Tengah. Seiring dengan pemekaran wilayah, Kota Jambi resmi ditetapkan sebagai Ibu Kota Provinsi Jambi pada tanggal 6 Januari 1957 berdasarkan **Undang-Undang Nomor 61 Tahun 1958**.

Secara geografis, Kota Jambi terletak pada koordinat 01°32'48" hingga 01°41'46,07" Lintang Selatan, serta 103°31'27,19" hingga 103°40'51,80" Bujur Timur. Berdasarkan kondisi topografinya, wilayah Kota Jambi berada pada ketinggian 0 hingga 60 meter di atas permukaan laut. Wilayah administratif Kota Jambi seluruhnya berbatasan dengan Kabupaten Muaro Jambi, dengan rincian sebagai berikut: sebelah utara berbatasan dengan Kecamatan Sekernan, sebelah selatan dengan Kecamatan Mestong, sebelah barat dengan Kecamatan Jambi Luar Kota, dan sebelah timur dengan Kecamatan Kumpe Ulu.

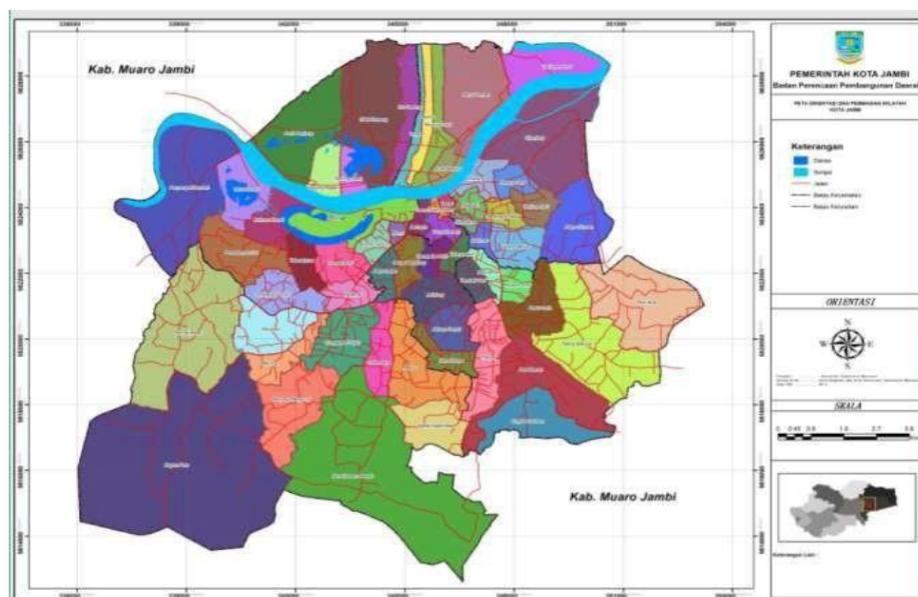
Kota Jambi juga dikenal dengan sebutan “Tanah Pilih Pesako Betuah”, yang merefleksikan kearifan lokal dan identitas budaya masyarakat setempat. Secara hidrologis, Kota Jambi dilintasi oleh Sungai Batanghari, yaitu sungai terpanjang di Pulau Sumatra, yang membelah wilayah kota menjadi dua bagian. Kedua kawasan tersebut dihubungkan oleh Jembatan Gentala Arasy, yang merupakan jembatan pedestrian pertama di Indonesia yang dibangun melintasi sungai dengan desain meliuk menyerupai huruf S.

Dalam aspek pemerintahan, saat ini Kota Jambi dipimpin oleh Penjabat Wali Kota, Sri Purwaningsih, yang menggantikan kepemimpinan wali kota definitif sebelumnya, Syarif Fasha, beserta wakilnya, Maulana. Pelantikan Penjabat Wali

Kota dilaksanakan oleh Gubernur Jambi, Al Haris, pada tanggal 7 November 2023, bertempat di Auditorium Rumah Dinas Gubernur Jambi.

Luas wilayah Kota Jambi mengalami beberapa kali penyesuaian sesuai dengan perkembangan kebijakan regulasi. Berdasarkan **Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 6 Tahun 1986** tentang Perubahan Batas Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Jambi dan Kabupaten Daerah Tingkat II Batanghari, wilayah administrasi Kota Jambi tercatat seluas 205,38 km², atau sekitar 0,38% dari total luas wilayah Provinsi Jambi. Selanjutnya, berdasarkan **Peraturan Daerah Kota Jambi Nomor 09 Tahun 2013** tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Jambi Tahun 2013–2033, luas wilayah Kota Jambi ditetapkan seluas 17.552,71 hektare atau 175,53 km². Penyesuaian terakhir mengenai batas wilayah administratif Kota Jambi dituangkan dalam **Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2017** tentang Batas Daerah Kota Jambi dengan Kabupaten Muaro Jambi Provinsi Jambi, di mana luas indikatif wilayah Kota Jambi ditetapkan menjadi 169,88,67 km². Perbedaan data luas wilayah tersebut mencerminkan dinamika administrasi dan kebijakan penataan ruang yang berlangsung seiring perkembangan kebutuhan penataan wilayah dan pengelolaan sumber daya di Kota Jambi.

Adapun peta letak orientasi dan batas administrasi Kota Jambi dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Sumber: Pemerintah Kota Jambi (2024)

Gambar 4.1 Peta Orientasi dan Pembagian Wilayah Kota Jambi

Dalam konteks administrasi pemerintahan, Kota Jambi terbagi atas 11 Kecamatan dan 62 Kelurahan. Seiring perkembangan wilayah dan kebutuhan pelayanan administrasi pemerintahan, beberapa kecamatan di Kota Jambi mengalami pemekaran wilayah. Tiga kecamatan hasil pemekaran tersebut antara lain: Kecamatan Alam Barajo yang merupakan pemekaran dari Kecamatan Kota Baru, Kecamatan Paal Merah yang merupakan pemekaran dari Kecamatan Jambi Selatan, serta Kecamatan Danau Sipin yang merupakan pemekaran dari Kecamatan Telanaipura.

Pembagian wilayah kecamatan beserta luas wilayah, persentase luas, dan jumlah kelurahan di Kota Jambi dapat dirinci sebagai berikut

Tabel 4.1
Luas Wilayah Administratif Kecamatan dan Jumlah Kelurahan

No	Kecamatan	Luas Wilayah (Km ²)	Persentase (%)	Jumlah Kelurahan
1	Telanaipura	19,20	10,93	6
2	Kotabaru	26,26	14,96	5
3	Jambi Timur	14,32	8,15	9
4	Jambi Selatan	7,51	4,27	5
5	Jelutung	7,63	4,34	7
6	Pasar Jambi	1,67	0,95	4
7	Danau Sipin	7,27	4,14	5
8	Danau Teluk	15,20	8,65	5
9	Pelayangan	12,77	10,12	6
10	Alam Barajo	39,87	22,71	5
11	Paal Merah	23,77	13,54	5
Jumlah		175,53	100	62

Sumber: Pemerintah Kota Jambi (2024)

Dari sisi demografi, penduduk Kota Jambi memiliki karakteristik yang bersifat heterogen, yang mencerminkan keberagaman suku, budaya, dan latar belakang sosial-ekonomi. Berdasarkan hasil perapihan umur dari data administratif dan hasil Sensus Penduduk Tahun 2021, jumlah penduduk Kota Jambi hingga tahun 2022 tercatat sebanyak 619.553 jiwa. Komposisi penduduk menurut jenis kelamin menunjukkan bahwa jumlah penduduk laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan penduduk perempuan, dengan nilai rasio jenis kelamin (sex ratio) sebesar 101,5.

Distribusi jumlah penduduk Kota Jambi berdasarkan jenis kelamin dapat disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 4.2
Jumlah Penduduk Kota Jambi
Menurut Jenis Kelamin Tahun 2019 - 2022

No	Penduduk	Jumlah			
		2019	2020	2021	2022
1	Laki-laki	303.818	305.407	308.155	311.616
2	Perempuan	300.920	300.793	304.007	307.937
Jumlah		591.134	604.738	612.162	619.553

Sumber: Pemerintah Kota Jambi (2024)

4.2. Penerapan *Smart Governance* di Kota Jambi

Pengembangan *smart city* sebagai dasar penerapan *smart governance* di Kota Jambi menjadi pijakan strategis bagi pemerintah daerah dalam mewujudkan sistem pemerintahan yang inovatif dan berbasis teknologi digital. Sebagaimana dikemukakan oleh Gil-Garcia *et al.*, (2018) dan Pereira *et al.*, (2018), *smart governance* merupakan salah satu pilar utama dalam pembangunan *smart city*, yang menitikberatkan pada pemanfaatan teknologi informasi guna meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan, memperkuat transparansi dan akuntabilitas, serta mendorong pelayanan publik yang responsif dan partisipatif.

Pemerintah Kota Jambi secara resmi mengadopsi konsep *smart city* melalui penetapan Peraturan Daerah Kota Jambi Nomor 1 Tahun 2019 tentang *Smart City*. Dalam regulasi ini, pengembangan *smart city* di Kota Jambi diarahkan pada enam pilar utama, yaitu: *smart governance*, *smart economy*, *smart environment*, *smart living*, *smart society*, dan *smart mobility*. Di antara pilar-pilar tersebut, *smart governance* menjadi komponen utama yang menopang efektivitas pelaksanaan seluruh aspek lainnya, karena secara langsung berkaitan dengan pemanfaatan teknologi untuk mendukung fungsi administrasi pemerintahan, penyelenggaraan pelayanan, pengawasan, serta pengambilan keputusan berbasis data.

Dalam implementasinya, Pemerintah Kota Jambi telah menetapkan arah pengembangan kota cerdas melalui penyusunan *Masterplan Smart City* yang diatur dalam Peraturan Walikota Jambi Nomor 89 Tahun 2018 tentang *Masterplan Jambi Smart City*. Dokumen ini memuat kebijakan strategis, rencana aksi, program prioritas, serta penguatan infrastruktur Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) daerah yang menjadi landasan dalam mendorong transformasi menuju kota cerdas.

Selanjutnya, untuk mewujudkan Kota Jambi sebagai kota cerdas, Pemerintah Kota Jambi merumuskan visi dan misi *smart city* yang menjadi pedoman dalam penyusunan program kerja baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Visi Kota Jambi Cerdas dirumuskan sebagai berikut: “Menjadi kota cerdas dan berdaya saing secara global yang berkelanjutan berbasis teknologi ramah lingkungan”. Visi ini mencerminkan komitmen Kota Jambi untuk memadukan kemajuan teknologi dengan prinsip keberlanjutan dan daya saing global. Untuk mendukung pencapaian visi tersebut, ditetapkan lima misi utama yang mencakup tujuan-tujuan strategis daerah, yaitu:

1. Membangun hunian kota yang aman, layak dan berbasis kepada masyarakat yang beriman, bertaqwa, berilmu, dan menghargai nilai-nilai luhur budaya lokal.
2. Membangun perekonomian dan masyarakat kota berdaya saing global yang produktif, kreatif, inovatif dan berbasis teknologi yang ramah lingkungan.
3. Meningkatkan pemerataan pembangunan kota-kota serta keterkaitan kota-desa sesuai peran dan fungsinya dalam sistem perkotaan nasional.
4. Perwujudan tata kelola (kebijakan kota cerdas) dan kelembagaan pemerintah yang transparan, akuntabel, partisipatif, professional dan berkelanjutan (*smart governance*).
5. Membangun infrastruktur fisik, teknologi informasi dan komunikasi, serta sosial yang berkelanjutan untuk mencapai kesejahteraan masyarakat.

Salah satu isu strategis utama yang menjadi fokus prioritas pembangunan Kota Jambi dalam lima tahun ke depan adalah penguatan tata kelola pemerintahan yang profesional, efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan berbasis teknologi informasi (Pemerintah Kota Jambi, 2024). Komitmen ini sejalan dengan ketentuan yang tertuang dalam **Peraturan Walikota** Jambi Nomor 89 Tahun 2018, khususnya Pasal 6 ayat (2), yang menegaskan bahwa sasaran *smart governance* adalah terwujudnya tata kelola pemerintahan daerah yang efektif, efisien, komunikatif, dan terus melakukan peningkatan kinerja birokrasi melalui inovasi dan adopsi teknologi yang terpadu. Dengan demikian, penerapan *smart governance* di Kota Jambi tidak semata berorientasi pada digitalisasi sistem pemerintahan, melainkan merupakan

bagian integral dari strategi besar pengembangan *smart city* berbasis inovasi, kolaborasi, serta pemanfaatan teknologi untuk mendorong peningkatan kualitas layanan publik dan kesejahteraan masyarakat.

Lebih lanjut, penerapan *smart governance* di Kota Jambi memerlukan dukungan kerangka regulasi yang jelas guna memastikan sinergi antar perangkat daerah dalam pengelolaan pemerintahan berbasis teknologi informasi. Untuk itu, Pemerintah Kota Jambi menetapkan **Peraturan Walikota** Jambi Nomor 45 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagai pedoman dalam pengembangan sistem pemerintahan digital. Dalam peraturan ini, khususnya pada Pasal 4, dijelaskan bahwa tujuan penyelenggaraan SPBE meliputi:

1. Menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih, transparan, efektif, dan efisien sesuai tuntutan perubahan dengan berbasis pada teknologi informasi dan komunikasi.
2. Menciptakan sistem penyelenggaraan SPBE dalam rangka peningkatan pelayanan publik dan pelayanan non publik.
3. Menciptakan sinergi antar Perangkat Daerah dalam penyelenggaraan sistem informasi dan layanan berbasis elektronik.

Selaras dengan itu, strategi implementasi *smart governance* sebagai bagian dari *Jambi Smart City* juga telah dirumuskan secara komprehensif dalam Lampiran **Peraturan Wali** Kota Jambi Nomor 89 Tahun 2018, yang meliputi:

1. Menyediakan infrastruktur dan membangun layanan administrasi publik secara digital.
2. Meningkatkan penggunaan *e-governance* dalam pengelolaan pemerintahan (kebijakan dan penganggaran) serta sistem pelayanan publik yang ramah masyarakat
3. Meningkatkan kapasitas pemimpin kota yang visioner dan inovatif serta aparatur pemerintah dalam membangun dan mengelola Kota berkelanjutan
4. Menyederhanakan proses perijinan dan pelayanan publik bagi masyarakat dan para pelaku usaha

5. Membangun dan mengembangkan kelembagaan dan kerjasama pembangunan antar kota dan antar kota-desa baik dalam negeri dan luar negeri (*sister city*)
6. Meningkatkan peran swasta, organisasi masyarakat dan asosiasi profesi dalam penyusunan kebijakan, perencanaan dan pengembangan kota berkelanjutan

Implementasi *smart governance* di Kota Jambi merupakan bagian dari upaya menyeluruh dalam membangun *smart city*, di mana inovasi dan teknologi dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung efektivitas pemerintahan dan kesejahteraan masyarakat. Sejumlah kebijakan *smart city* yang telah dirumuskan terus diperkuat agar selaras dengan strategi besar Kota Jambi Cerdas, termasuk di dalamnya penguatan kebijakan *smart governance*. Dalam Lampiran Nomor 6 **Peraturan Walikota** Jambi Nomor 89 Tahun 2018, secara rinci dijabarkan beberapa kebijakan utama, antara lain: a) Kebijakan *e-government*, mewujudkan pemerintahan yang transparan, informatif, dan responsif, b) Kebijakan layanan publik.

Seluruh kebijakan tersebut kemudian dioperasionalkan dalam bentuk program kerja terencana yang memuat perumusan tujuan, sasaran, indikator kinerja, serta mekanisme evaluasi yang diselaraskan dengan rencana pembangunan daerah, baik untuk jangka pendek (1 tahun), jangka menengah (5 tahun), maupun jangka panjang (10 tahun). Dengan pendekatan terstruktur ini, diharapkan implementasi *smart governance* di Kota Jambi dapat berjalan secara sistematis, terukur, dan berkelanjutan dalam mendukung transformasi menuju kota cerdas yang inklusif dan adaptif terhadap perkembangan teknologi.

4.3. Hasil Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini menyajikan distribusi frekuensi jawaban responden berdasarkan tanggapan terhadap pernyataan-pernyataan yang tercantum dalam kuesioner. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan secara langsung selama periode Agustus hingga Oktober 2024 kepada 158 responden yang menjadi sampel penelitian, yaitu para pejabat struktural pada masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Kota Jambi. Tingkat respons (*response rate*) yang dicapai sebesar 100%, yang menunjukkan bahwa seluruh kuesioner yang disebarluaskan berhasil dikembalikan dan

diisi secara lengkap oleh responden. Capaian ini dimungkinkan karena peneliti menyerahkan kuesioner secara langsung kepada setiap responden dan mendampingi mereka selama proses pengisian. Pendampingan tersebut dilakukan untuk memastikan kelancaran pelaksanaan pengisian kuesioner serta untuk memberikan klarifikasi atau arahan apabila terdapat item-item pernyataan yang kurang dipahami oleh responden. Dengan demikian, seluruh 158 kuesioner yang terkumpul dinyatakan layak dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini.

Selanjutnya, gambaran persepsi responden atas variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini mencakup kapabilitas manajerial dinamis (X_1), kesiapan organisasi (X_2), kinerja organisasi dalam transformasi digital (Z_1), dan *smart governance* (Y_1). Sebelum menyusun tabel distribusi frekuensi jawaban responden serta melakukan interpretasi terhadap skor jawaban untuk masing-masing variabel, terlebih dahulu ditentukan dasar interpretasinya berdasarkan skala likert yang dikembangkan oleh Sekaran & Bougie (2019).

Interpretasi atas skala likert yang digunakan sebagai alternatif jawaban dalam kuesioner penelitian ditunjukkan pada Tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3
Interpretasi Bobot Skor

Bobot Skor	Interpretasi
1	Sangat Tidak Setuju Sekali
2	Sangat Tidak Setuju
3	Tidak setuju
4	Kurang Setuju
5	Setuju
6	Sangat setuju
7	Sangat Setuju Sekali

Sumber: Sekaran & Bougie (2019)

Berdasarkan interpretasi skala likert di atas, selanjutnya akan dihitung nilai skor terendah dan skor tertinggi dari 158 responden dan 7 alternatif jawaban yang digunakan dalam penelitian.

- Skor terendah = jumlah sampel x bobot terendah = $158 \times 1 = 158$
- Skor tertinggi = jumlah sampel x bobot tertinggi = $158 \times 7 = 1106$

Kemudian untuk menentukan nilai rentang skala, dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skala (RS)} = \frac{n(m-1)}{m} = \frac{158(7-1)}{7} = 135,4$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

m = Jumlah alternatif jawaban tiap item

Dari hasil perhitungan rentang skala di atas, kemudian akan dijadikan dasar untuk membuat tabel nilai rentang skor, yang ditunjukkan pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4
Dasar Interpretasi Skor Item dalam Variabel Penelitian

No	Nilai Rentang Skor (NR = ST+ RS)	Rata-rata Skor (NR / 158)	Kategori
1	158 - 293	1,00 – 1,85	Sangat rendah sekali
2	294 – 429	1,86 – 2,71	Sangat rendah
3	430 – 564	2,72 – 3,57	Rendah
4	565 – 699	3,58 – 4,42	Sedang
5	700 – 835	4,43 – 5,28	Tinggi
6	836 – 970	5,29 – 6,14	Sangat tinggi
7	971 - 1106	6,15 – 7,00	Sangat tinggi sekali

Sumber: Data primer diolah (2022)

(Keterangan: NR = Nilai rentang skor, ST = Skor terendah, RS = Rentang skala)

4.3.1. Kapabilitas Manajerial Dinamis

Berdasarkan hasil tabulasi data terhadap 50 item pernyataan yang dirancang untuk merepresentasikan lima dimensi dan dua belas indikator dari variabel kapabilitas manajerial dinamis, diperoleh informasi mengenai persentase dan nilai rata-rata jawaban responden terkait persepsi mereka terhadap kapabilitas manajerial dinamis di lingkungan Pemerintah Kota Jambi. Rincian hasil tersebut disajikan secara lengkap pada Tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5
Persentase dan Rata-Rata Jawaban untuk Variabel
Kapabilitas Manajerial Dinamis

Kode	Dimensi dan Indikator	% Jawaban Responden							Skor Mean
		STSS	STS	TS	KS	S	SS	SSS	
Sen ₁	Mengidentifikasi tantangan dan peluang terhadap pengembangan <i>smart governance</i>	0.60	10.80	4.40	15.20	20.30	32.30	16.50	5.06
Sen ₂	Mencari <i>benchmarking 'best practices' smart governance</i>	0.60	3.80	7.60	9.50	32.30	29.70	16.50	5.24
Sen ₃	<i>Update</i> terhadap teknologi informasi terbaru terkait <i>smart governance</i>	1.30	8.20	4.40	7.00	29.10	31.60	18.40	5.23
X _{1.1}	<i>Sensing Capability</i>	0.83	7.60	5.47	10.57	27.23	31.20	17.13	5.18
Sei ₁	Menginisiasi dan menerapkan inovasi program turunan <i>smart governance</i>	4.40	8.20	3.20	13.30	22.80	18.40	29.70	5.16

Nama lengkap, tahun terbit

JUDUL UTAMA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Kode	Dimensi dan Indikator	% Jawaban Responden							Skor Mean
		STSS	STS	TS	KS	S	SS	SSS	
Sei ₂	Membuat peluang – peluang baru	1.90	7.60	6.30	9.50	24.70	26.60	23.40	5.21
Sei ₃	Meningkatkan / <i>upgrading</i> ‘nilai’ data menjadi sistem informasi basis data	5.10	6.30	5.10	8.90	19.60	24.70	30.40	5.27
X_{1.2}	<i>Seizing Capability</i>	3.80	7.37	4.87	10.57	22.37	23.23	27.83	5.21

Ino ₁	Mampu memperbaiki cara kerja administrator (birokrasi) agar sesuai dengan prinsip <i>smart governance</i>	5.10	3.80	11.40	10.10	23.40	13.30	32.90	5.15
Ino ₂	Mendorong inovasi dan kreativitas untuk menerjemahkan prinsip <i>smart governance</i>	2.50	5.70	11.40	7.60	23.40	15.20	34.20	5.26
X_{1.3}	<i>Innovating Capability</i>	3.80	4.75	11.40	8.85	23.40	14.25	33.55	5.21
Ite ₁	Membangun kohesi tim antar birokrat di pemerintahan kota	3.20	9.50	5.10	14.60	20.90	14.60	32.30	5.13
Ite ₂	Mendorong kolaborasi seluruh komponen governansi kota terdiri dari pemerintah, masyarakat, dan pihak swasta	0.00	8.20	10.10	10.10	25.30	23.40	22.80	5.14
X_{1.4}	<i>Integrating Capability</i>	1.60	8.85	7.60	12.35	23.10	19.00	27.55	5.14
Epo ₁	Pemberdayaan birokrat dalam hal kapasitas memberikan pelayanan prima	1.90	8.90	3.80	10.80	29.10	28.50	17.10	5.10
Epo ₂	Pemberdayaan masyarakat dan bisnis untuk mengakses layanan publik digital	0.60	10.10	2.50	15.80	33.50	25.30	12.00	4.96
X_{1.5}	<i>Empowering Capability</i>	1.25	9.50	3.15	13.30	31.30	26.90	14.55	5.03
Rata-rata Jawaban Responden atas Variabel Kapabilitas Manajerial Dinamis (X₁)									5.15

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.5, rata-rata jawaban responden terhadap variabel kapabilitas manajerial dinamis diuraikan berdasarkan masing-masing dimensi dan indikator yang telah ditetapkan, sementara rincian rata-rata per item pernyataan dapat dilihat pada Lampiran 3, halaman 292 - 305. Secara keseluruhan, nilai rata-rata kapabilitas manajerial dinamis di lingkungan Pemerintah Kota Jambi adalah sebesar 5,15, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara umum kapabilitas manajerial dinamis telah dirasakan tinggi / kuat oleh para pejabat struktural OPD. Dengan kata lain, OPD di Kota Jambi menunjukkan tingkat komitmen dan upaya yang tinggi dalam mengembangkan kapabilitas manajerial dinamis sebagai landasan untuk mendukung penerapan *smart governance*. Capaian ini mencerminkan kemampuan OPD dalam beradaptasi terhadap dinamika perubahan, mengelola sumber daya secara efektif, serta merancang kebijakan yang mendukung transformasi digital dan inovasi pelayanan publik.

Dimensi *sensing capability* ($X_{1.1}$) mempunyai nilai mean 5,18, yang menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Jambi memiliki kemampuan yang tinggi dalam mengamati lingkungan organisasi dan perkembangan teknologi. Kemampuan ini mencerminkan bagaimana masing-masing OPD mampu secara proaktif mengidentifikasi tantangan dan peluang yang berkaitan dengan pengembangan *smart governance* di setiap area organisasi. Selain itu, OPD juga melakukan *benchmarking* terhadap daerah-daerah lain yang telah menerapkan *best practices smart governance* serta terus melakukan pembaruan teknologi informasi terkini yang relevan. Secara keseluruhan, dimensi *sensing capability* ini paling tinggi ditunjukkan pada indikator “mencari *benchmarking best practices smart governance*” dengan nilai mean sebesar 5,24, yang menunjukkan bahwa para pejabat atau pimpinan OPD memiliki kecenderungan yang kuat untuk melihat ke luar organisasi guna mencari referensi atau contoh sukses dari praktik *smart governance* yang telah diterapkan di daerah lain. Namun, indikator terendah terdapat pada aspek “mengidentifikasi tantangan dan peluang terhadap pengembangan *smart governance*” dengan nilai mean 5,06, yang menunjukkan bahwa upaya memahami konteks internal dan eksternal secara proaktif untuk mengantisipasi hambatan dan memanfaatkan potensi yang ada masih belum optimal. Ini bisa mengindikasikan bahwa proses *sensing* yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Jambi lebih bersifat *reactive* (melihat apa yang sudah berhasil di tempat lain) daripada *proactive* (menganalisis secara mendalam kondisi dan dinamika lingkungan strategisnya sendiri).

Dimensi *seizing capability* ($X_{1.2}$) mempunyai nilai mean sebesar 5,21, yang menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Jambi memiliki kemampuan yang tinggi dalam mengambil keputusan strategis dan menetapkan model bisnis yang sesuai untuk tata kelola pemerintahan yang cerdas. Kemampuan ini mencerminkan inisiatif OPD dalam menciptakan dan menerapkan inovasi, memanfaatkan peluang baru, serta mengembangkan sistem informasi berbasis data untuk mendukung pengambilan keputusan. Secara keseluruhan, dimensi ini paling tinggi dirasakan pada indikator “peningkatan atau *upgrading* ‘nilai’ data menjadi sistem informasi berbasis data” dengan skor rata-rata 5,27, yang menunjukkan bahwa organisasi publik telah cukup kuat dalam mengkapitalisasi aset data dan mengubahnya

menjadi sistem informasi yang lebih terstruktur, digital, dan berbasis bukti. Namun, indikator terendah terdapat pada aspek “menginisiasi dan menerapkan inovasi program turunan *smart governance*,” dengan nilai mean sebesar 5,16, yang menunjukkan bahwa meskipun organisasi telah membangun fondasi data dan teknologi, mereka masih menghadapi tantangan dalam mengubah fondasi tersebut menjadi inisiatif nyata berupa program-program inovatif yang berdampak langsung pada pelayanan publik. Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan antara kapabilitas teknologi dan kapabilitas inovasi, dimana *seizing capability* dalam Pemerintah Kota Jambi mungkin lebih kuat pada aspek penguatan infrastruktur data dibandingkan pada aspek transformasi inovatif berbasis data.

Dimensi *innovating capability* ($X_{1.3}$) mempunyai nilai mean sebesar 5,21, yang menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Jambi memiliki kemampuan yang tinggi dalam menghasilkan ide-ide kreatif untuk mendorong inovasi. Dimensi ini paling tinggi dirasakan pada indikator “mendorong inovasi dan kreativitas untuk menerjemahkan prinsip *smart governance*,” dengan skor rata-rata 5,26. Hal ini mengindikasikan bahwa inovasi telah menjadi salah satu kekuatan utama organisasi, terutama dalam konteks implementasi *smart governance*, sebagaimana tercermin dari tingginya persentase responden yang sangat setuju terhadap pernyataan tersebut. Namun, indikator dengan skor terendah berada pada “mampu memperbaiki cara kerja administrator (birokrasi) agar sesuai dengan prinsip *smart governance*,” dengan nilai mean sebesar 5,15, yang mengindikasikan bahwa meskipun inovasi sudah menjadi prioritas, masih ada tantangan dalam mengintegrasikan prinsip *smart governance* ke dalam praktik administratif sehari-hari. Oleh karena itu, Pemerintah Kota Jambi perlu terus mendorong inovasi yang tidak hanya menghasilkan ide-ide kreatif, tetapi juga diimplementasikan secara efektif ke dalam proses kerja birokrasi. Langkah ini akan memastikan bahwa inovasi tidak hanya menjadi konsep, tetapi juga memberikan dampak nyata dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas tata kelola pemerintahan.

Dimensi *integrating capability* ($X_{1.4}$) mempunyai nilai mean sebesar 5,14, yang menunjukkan bahwa OPD di Kota Jambi memiliki kapabilitas yang tinggi dalam mengintegrasikan berbagai elemen *governance*. Indikator tertinggi pada dimensi ini adalah “mendorong kolaborasi antar birokrat, masyarakat, dan sektor

swasta," dengan skor rata-rata 5,14. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi telah cukup berhasil membangun kolaborasi di antara para pemangku kepentingan, sehingga mendukung terciptanya sinergi dalam implementasi *smart governance*. Sementara itu, nilai indikator terendah terdapat pada "membangun kohesi tim antar birokrat di pemerintahan kota", dengan nilai mean sebesar 5,13. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kolaborasi eksternal telah berjalan dengan baik, masih terdapat tantangan dalam memperkuat kerjasama internal antar birokrat. Hambatan ini mungkin terkait dengan perbedaan perspektif, kurangnya komunikasi yang efektif, atau keterbatasan dalam membangun semangat kerja tim yang solid di dalam lingkungan birokrasi. Dengan demikian, perlu adanya upaya untuk memperbaiki kohesi internal antar birokrat melalui program pengembangan kapasitas, pelatihan kolaborasi tim, serta peningkatan komunikasi lintas OPD.

Dimensi *empowering capability* ($X_{1.5}$) mempunyai nilai mean 5,03, yang menunjukkan bahwa OPD Pemerintah Kota Jambi memiliki kapabilitas yang tinggi dalam pemberdayaan secara optimal, baik bagi birokrat dalam memberikan pelayanan prima maupun bagi masyarakat dan bisnis untuk mengakses layanan publik digital. Nilai tertinggi pada dimensi ini ditunjukkan oleh indikator "pemberdayaan birokrat dalam hal kapasitas memberikan pelayanan prima" dengan nilai mean 5,10. Hal ini menunjukkan upaya Pemerintah Kota Jambi dalam memberikan perhatian besar terhadap peningkatan kapasitas sumber daya manusianya, khususnya aparatur birokrasi, dalam hal kualitas layanan publik. Sementara itu, nilai terendah terdapat pada indikator "pemberdayaan masyarakat dan bisnis untuk mengakses layanan publik digital" dengan nilai mean 4,96, yang menunjukkan bahwa meskipun sistem dan kapasitas internal sudah ditingkatkan, pihak eksternal sebagai pengguna akhir belum sepenuhnya terakomodasi atau difasilitasi dengan baik. Dari sini mencerminkan bahwa pendekatan *empowering* yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Jambi masih terfokus pada sisi penawaran (*supply-side*) — peningkatan kapasitas aparatur — namun belum cukup menyentuh sisi permintaan (*demand-side*), yakni kesiapan dan aksesibilitas warga sebagai pengguna.

Berdasarkan hasil analisis terhadap seluruh dimensi kapabilitas manajerial dinamis, diketahui bahwa dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah *seizing*

capability ($X_{1.2}$) dan *innovating capability* ($X_{1.3}$), dengan skor masing-masing 5,21. Hal ini mencerminkan bahwa organisasi publik dalam konteks pemerintahan daerah telah cukup mampu mengidentifikasi dan menangkap peluang digital, serta menunjukkan kecenderungan untuk mendorong pembaruan dan inovasi, terutama dalam hal penguatan sistem informasi dan pengembangan teknologi pendukung tata kelola. Kedua kapabilitas ini menunjukkan kesiapan struktural dan teknologis organisasi dalam merespons tuntutan transformasi menuju *smart governance*. Namun demikian, temuan juga menunjukkan bahwa dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah *empowering capability* ($X_{1.5}$), dengan skor 5,03. Kondisi ini mengindikasikan adanya kelemahan dalam aspek pemberdayaan, baik terhadap aparatur birokrasi secara lebih luas, maupun terhadap masyarakat dan pelaku bisnis sebagai pengguna akhir dari layanan digital. Rendahnya skor pada dimensi ini menandakan bahwa transformasi digital belum sepenuhnya inklusif dan belum menjangkau elemen-elemen eksternal yang justru menjadi kunci dalam mewujudkan tata kelola yang partisipatif, responsif, dan berkelanjutan.

Temuan ini memberikan panduan penting bagi Pemerintah Kota Jambi untuk terus memperkuat kapabilitas manajerial di masing-masing OPD, khususnya pada dimensi yang nilainya masih relatif rendah, seperti *empowering capability*. Upaya peningkatan dapat difokuskan tidak hanya pada pemberdayaan birokrasi dalam memberikan pelayanan prima, tetapi juga pada penguatan kapasitas masyarakat dan pelaku bisnis dalam mengakses, memahami, dan memanfaatkan layanan publik digital secara optimal. Dengan langkah-langkah strategis ini, diharapkan kapabilitas manajerial dinamis tidak hanya berkembang secara internal dalam struktur birokrasi, tetapi juga mendorong terciptanya ekosistem tata kelola yang inklusif dan responsif terhadap kebutuhan publik. Peningkatan kualitas pada seluruh dimensi kapabilitas ini pada akhirnya akan memberikan kontribusi nyata terhadap keberhasilan program *smart governance* di Kota Jambi, sekaligus memperkuat transformasi digital yang berkelanjutan.

4.3.2. Kesiapan Organisasi

Berdasarkan hasil tabulasi data terhadap 28 item pernyataan yang dirancang untuk merepresentasikan empat dimensi dan sembilan indikator dari variabel

kesiapan organisasi, diperoleh informasi mengenai persentase dan nilai rata-rata jawaban responden terkait persepsi mereka terhadap kesiapan OPD di lingkungan Pemerintah Kota Jambi. Rincian hasil tersebut disajikan secara lengkap pada Tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6
Persentase dan Rata-Rata Jawaban untuk Variabel Kesiapan Organisasi

Kode	Dimensi dan Indikator	% Jawaban Responden							Skor Mean
		STSS	STS	TS	KS	S	SS	SSS	
KBI ₁	Keterbukaan menerima inovasi	0.60	9.50	5.70	14.60	24.10	28.50	17.10	5.06
KBI ₂	Fleksibilitas dalam diskresi inovasi	0.60	10.10	3.20	11.40	32.30	27.80	14.60	5.06
X_{2.1}	Kesiapan Berinovasi	0.60	9.80	4.45	13.00	28.20	28.15	15.85	5.06
KSD ₁	Kesiapan Sumber Daya Keuangan (penganggaran)	0.00	12.70	3.80	18.40	33.50	22.80	8.90	4.77
KSD ₂	Kesiapan Sumber Daya Manusia	1.90	10.10	3.80	13.30	36.70	18.40	15.80	4.91
KSD ₃	Kesiapan Sumber Daya / Dukungan teknologi informasi	1.30	5.10	7.60	19.60	27.20	22.80	16.50	5.01
X_{2.2}	Kesiapan Sumber Daya	1.07	9.30	5.07	17.10	32.47	21.33	13.73	4.90
KPP ₁	Tatakelola partisipatif	0.00	8.20	7.60	12.70	24.70	34.20	12.70	5.07
KPP ₂	Jaringan antar pemerintah yang seimbang dalam hal kolaborasi	0.60	3.80	3.80	17.10	44.30	21.50	8.90	5.01
X_{2.3}	Kesiapan Pola Pikir (mindset)	0.30	6.00	5.70	14.90	34.50	27.85	10.80	5.04
KST ₁	Visi <i>smart governance</i> yang jelas, diwujudkan dalam strategi dan roadmap	0.60	1.90	5.10	21.50	32.30	26.60	12.00	5.11
KST ₂	Kesesuaian strategi dengan roadmap <i>smart governance</i>	0.00	1.30	5.10	19.00	43.70	22.20	8.90	5.07
X_{2.4}	Kesiapan strategi	0.30	1.60	5.10	20.25	38.00	24.40	10.45	5.09
Rata-rata Jawaban Responden atas Variabel Kesiapan Organisasi (X₂)									5.02

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.6, rata-rata jawaban responden terhadap variabel kesiapan organisasi diuraikan berdasarkan masing-masing dimensi dan indikator yang telah ditetapkan, sementara rincian rata-rata per item pernyataan dapat dilihat pada Lampiran 3, halaman 305 - 313. Secara keseluruhan, nilai rata-rata kesiapan organisasi pada OPD di lingkungan Pemerintah Kota Jambi diketahui sebesar 5,02, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara umum OPD telah memiliki tingkat kesiapan yang memadai, khususnya dalam aspek inovasi, pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya, pengembangan pola pikir yang adaptif, serta perumusan strategi yang efektif guna mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang cerdas (*smart governance*). Dengan kata lain, OPD di Kota Jambi telah menunjukkan upaya yang konsisten dan

terarah dalam membangun kesiapan organisasi sebagai fondasi penting dalam mendukung implementasi *smart governance*.

Dimensi kesiapan berinovasi ($X_{2.1}$) mempunyai nilai mean 5,06, yang menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Jambi memiliki kesiapan tinggi untuk memfasilitasi dan mendorong perubahan serta inovasi dalam tata kelola pemerintahan. Kemampuan ini mencerminkan bagaimana OPD di Kota Jambi telah menciptakan suasana yang mendukung implementasi ide-ide baru dan perubahan yang dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan publik. Dimensi ini memiliki proporsi yang sama pada kedua indikatornya, baik untuk indikator “keterbukaan menerima inovasi” maupun indikator “fleksibilitas dalam diskresi inovasi,” dengan skor rata-rata sebesar 5,06. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum OPD di Kota Jambi memiliki sikap yang cukup positif terhadap perubahan dan inovasi, serta menunjukkan tingkat adaptabilitas yang baik dalam memberikan ruang diskresi kepada individu atau unit kerja untuk melakukan penyesuaian inovatif sesuai konteks dan kebutuhan. Kondisi ini juga memberikan penanda bahwa budaya inovatif telah mulai terbentuk di lingkungan OPD, dan dapat menjadi pijakan bagi pengembangan kapabilitas inovasi yang lebih strategis dan sistematis dalam mendukung agenda *smart governance*.

Dimensi kesiapan sumber daya ($X_{2.2}$) mempunyai nilai mean 4,90, yang artinya responden menilai organisasi perangkat daerah (OPD) di Kota Jambi memiliki kesiapan tinggi dalam menerapkan *smart governance*, baik dalam aspek pendanaan, sumber daya manusia, maupun teknologi. Sebagian besar OPD menilai bahwa kesiapan sumber daya ini terutama dirasakan pada aspek “kesiapan sumber daya / dukungan teknologi informasi”, yang tercermin dalam skor indikator tersebut sebesar 5,01. Hal ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Jambi dinilai berhasil menyediakan perangkat digital, jaringan sistem informasi, serta platform layanan elektronik yang relevan dan mendukung kinerja birokrasi berbasis digital. Namun, indikator terendah dirasakan pada “kesiapan sumber daya keuangan (penganggaran)” dengan nilai skor sebesar 4,77, yang mengindikasikan adanya tantangan terkait alokasi dan pengelolaan anggaran yang memadai untuk mendukung transformasi digital dan penerapan *smart governance*. Dari sini, dapat dilihat bahwa meskipun terdapat kesiapan dalam aspek sumber daya manusia dan

teknologi, masih ada ruang untuk memperbaiki dan menyesuaikan anggaran yang lebih sesuai untuk mendukung inisiatif *smart governance*. Dengan demikian, Pemerintah Kota Jambi perlu fokus untuk meningkatkan kesiapan sumber daya keuangan melalui perencanaan anggaran yang lebih strategis dan fleksibel, serta menciptakan solusi pendanaan yang inovatif.

Dimensi kesiapan pola pikir ($X_{2.3}$) memiliki nilai mean sebesar 5,04, yang menunjukkan bahwa OPD di lingkungan Kota Jambi dinilai memiliki kesiapan tinggi dalam mengadopsi cara pandang dan pendekatan kerja yang mendukung mekanisme partisipatif dan kolaboratif, sejalan dengan arah transformasi tata kelola pemerintahan modern. Pola pikir yang mendorong keterbukaan terhadap inovasi, kemitraan lintas sektor, serta pemanfaatan teknologi digital secara proaktif menjadi merupakan fondasi yang sangat penting bagi keberhasilan implementasi *smart governance*. Secara lebih spesifik, indikator dengan nilai tertinggi dalam dimensi ini adalah “tata kelola partisipatif” dengan nilai rata-rata sebesar 5,07. Capaian ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasakan bahwa OPD di Kota Jambi telah secara aktif mendorong keterlibatan masyarakat dan pihak eksternal dalam proses pemerintahan. Sebaliknya, indikator dengan nilai terendah dalam dimensi ini adalah “jaringan antarpemerintah yang seimbang dalam hal kolaborasi” dengan skor 5,01. Ini menunjukkan masih adanya tantangan dalam menciptakan hubungan kerja yang setara dan sinergis antar instansi pemerintahan, baik di tingkat internal daerah maupun antarlevel pemerintahan. Ketimpangan koordinasi dan komunikasi antar-OPD, serta antara pemerintah kota dan instansi vertikal lainnya, dapat menjadi hambatan dalam integrasi layanan dan konsolidasi kebijakan digital secara menyeluruh. Dengan demikian, dimensi kesiapan pola pikir ini memberikan sinyal positif terhadap kesiapan mental dan budaya organisasi di Kota Jambi dalam menjalankan prinsip-prinsip *smart governance*. Namun, untuk memaksimalkan potensinya, dibutuhkan penguatan terhadap sinergi antarlembaga dan peningkatan mekanisme partisipatif yang lebih luas, inklusif, dan berkesinambungan.

Dimensi kesiapan strategi ($X_{2.4}$) memiliki nilai mean sebesar 5,09, yang mengindikasikan tingkat kesiapan yang tinggi dalam aspek perumusan arah strategis transformasi digital di lingkungan Pemerintah Kota Jambi. Indikator yang mendapat skor tertinggi dalam dimensi ini adalah “visi *smart governance* yang

jasas, diwujudkan dalam strategi dan *roadmap*” dengan nilai 5,11. Capaian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasakan keberadaan visi yang eksplisit dan terarah mengenai pengembangan *smart governance* di lingkungan Pemerintah Kota Jambi, serta telah melihat adanya upaya untuk menjabarkan visi tersebut dalam dokumen perencanaan strategis beserta *roadmap* implementasinya. Sebaliknya, indikator dengan skor terendah adalah “kesesuaian strategi dengan *roadmap smart governance*” dengan nilai 5,01. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun visi dan dokumen *roadmap* telah tersedia, dalam praktiknya masih terdapat celah dalam penyelarasan antara tujuan strategis jangka panjang dengan rencana aksi yang konkrit, terukur, dan berorientasi hasil. Dengan kata lain, Pemerintah Kota Jambi telah menunjukkan kemajuan dalam membangun kerangka visi dan arah pembangunan berbasis teknologi, namun perlu memperkuat aspek eksekusi strategis, agar strategi yang tertulis dapat secara efektif diterjemahkan menjadi program-program nyata yang sesuai dengan tahapan dan tujuan dalam *roadmap*.

Berdasarkan hasil analisis terhadap seluruh dimensi kesiapan organisasi, diketahui bahwa dimensi dengan nilai tertinggi terdapat pada kesiapan strategi ($X_{2.4}$) dengan $mean = 5,09$, sedangkan nilai terendah ditunjukkan oleh kesiapan sumber daya ($X_{2.2}$) dengan $mean = 4,90$. Perbedaan ini memberikan gambaran penting mengenai pola kesiapan organisasi secara internal di lingkungan OPD Pemerintah Kota Jambi dalam menghadapi transformasi menuju *smart governance*. Tingginya skor pada dimensi kesiapan strategi mengindikasikan bahwa Pemerintah Kota Jambi telah memiliki arah yang jelas dalam merancang visi dan perencanaan strategis terkait transformasi digital. Visi tersebut telah dituangkan ke dalam dokumen perencanaan seperti *roadmap* dan strategi pengembangan *smart city*, yang dinilai oleh responden cukup konkret dan terarah. Hal ini mencerminkan kesiapan konseptual dan perencanaan jangka panjang yang kuat, yang menjadi fondasi penting dalam membangun tata kelola pemerintahan berbasis teknologi dan data.

Sebaliknya, nilai yang lebih rendah pada dimensi kesiapan sumber daya menunjukkan bahwa meskipun arah dan strategi telah ditetapkan dengan baik, masih terdapat tantangan nyata dalam aspek operasional, khususnya dalam hal dukungan anggaran, kesiapan SDM, dan infrastruktur teknologi. Kendala terbesar

dirasakan pada aspek kesiapan fiskal (penganggaran), yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan berbagai inisiatif digital secara berkelanjutan dan merata di seluruh OPD. Oleh karena itu, penguatan sumber daya menjadi prioritas agar strategi yang telah dirancang dapat dijalankan secara efektif dan berkelanjutan.

4.3.3. Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital

Berdasarkan hasil tabulasi data terhadap 11 item pernyataan yang dirancang untuk merepresentasikan tiga dimensi dan tiga indikator dari variabel kinerja organisasi dalam transformasi digital, diperoleh informasi mengenai persentase dan nilai rata-rata jawaban responden terkait persepsi mereka terhadap kinerja organisasi dalam transformasi digital di lingkungan Pemerintah Kota Jambi. Rincian hasil tersebut disajikan secara lengkap pada Tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7
Persentase dan Rata-Rata Jawaban Responden untuk
Variabel Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital

Kode	Dimensi / Indikator	% Jawaban Responden							Skor Mean
		STSS	STS	TS	KS	S	SS	SSS	
Z _{1.1}	Tingkat kebijakan pelaksana pengarah TIK, pengadaan dan perencanaan induk pengembangan TIK	0.00	1.90	5.10	21.50	38.00	25.30	8.20	5.04
Z _{1.2}	Tingkat dasar manajemen organisasi sesuai standar unit kerja	0.00	0.00	6.30	31.60	35.40	24.70	1.90	4.84
Z _{1.3}	Tingkat pelayanan publik yang dilakukan organisasi berbasis teknologi informasi	0.00	0.60	5.70	30.40	39.20	20.90	3.20	4.84
Rata-rata Jawaban atas Variabel Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital (Z₁)		0.00	0.83	5.70	27.83	37.53	23.63	4.43	4.91

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.7, rata-rata jawaban responden terhadap variabel kinerja organisasi dalam transformasi digital diuraikan berdasarkan masing-masing dimensi atau indikator yang telah ditetapkan, sementara rincian rata-rata per item pernyataan dapat dilihat pada Lampiran 3, halaman 314 - 316. Secara keseluruhan, nilai rata-rata kinerja organisasi dalam transformasi digital pada OPD di lingkungan Pemerintah Kota Jambi diketahui sebesar 4,91, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum OPD pada Pemerintah Kota Jambi telah menunjukkan kinerja yang tinggi / baik dalam menjalankan transformasi tata kelola organisasinya, yang sejalan dengan arah pengembangan *smart governance*. Kinerja tersebut terlihat dari keberhasilan dalam

menerapkan kebijakan yang mendukung digitalisasi, pengelolaan organisasi yang adaptif terhadap perubahan teknologi, serta peningkatan aksesibilitas dan efisiensi layanan publik berbasis digital. Dengan demikian, Pemerintah Kota Jambi perlu terus memperkuat komitmennya dalam mempercepat transformasi digital, memastikan keselarasan antara kebijakan, implementasi teknologi, dan partisipasi aktif dari masyarakat serta pemangku kepentingan lainnya. Langkah ini akan memastikan tercapainya tujuan *smart governance* secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Indikator “tingkat kebijakan pelaksana pengarah TIK, pengadaan, dan perencanaan induk pengembangan TIK,” yang merepresentasikan dimensi kebijakan, memperoleh skor rata-rata sebesar 5,04. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kebijakan organisasi mengenai pengarah TIK dan perencanaan pengembangan TIK dinilai tinggi oleh responden. Kebijakan tersebut dianggap sebagai fondasi yang relevan untuk mendukung pengembangan teknologi informasi dalam organisasi, terutama dalam upaya transformasi digital menuju *smart governance*. Sebagian besar responden berada pada kategori **setuju (38%)** dan **sangat setuju (25,30%)**, yang mencerminkan adanya kepercayaan terhadap kualitas dan arah kebijakan yang telah dirumuskan dan diterapkan oleh Pemerintah Kota Jambi. Namun demikian, terdapat pula sekitar 21,50% responden yang menyatakan kurang setuju, yang mengindikasikan bahwa tidak semua pihak merasakan efektivitas kebijakan secara merata. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kebijakan TIK secara umum telah dinilai tinggi oleh mayoritas responden, masih terdapat ruang untuk perbaikan terutama dalam aspek implementasi dan konsistensi pelaksanaannya di lapangan. Beberapa responden kemungkinan menilai bahwa kebijakan belum sepenuhnya diterapkan secara optimal di seluruh unit kerja atau belum cukup adaptif terhadap kebutuhan operasional yang berkembang.

Selanjutnya, pada dimensi tata kelola, indikator “tingkat dasar manajemen organisasi sesuai standar unit kerja” memperoleh skor rata-rata sebesar 4,84, yang menunjukkan manajemen organisasi di lingkungan OPD Pemerintah Kota Jambi dinilai berada pada kategori tinggi oleh sebagian besar responden. Temuan ini mencerminkan bahwa secara umum, pengelolaan organisasi telah mengikuti

standar yang ditetapkan dan dianggap mendukung pelaksanaan *smart governance* secara struktural dan operasional. Sebanyak 35,40% responden menyatakan setuju dan 24,70% menyatakan sangat setuju, yang menunjukkan apresiasi terhadap pengelolaan organisasi yang dinilai telah berjalan sesuai dengan pedoman dan standar kerja. Namun, masih terdapat tantangan yang perlu diperhatikan, sebagaimana terlihat dari 31,60% responden yang menyatakan "kurang setuju" (KS) dan 6,30% menyatakan "tidak setuju" (TS). Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun sistem manajemen organisasi telah dirancang sesuai prinsip tata kelola yang baik, pelaksanaannya belum seragam di seluruh OPD, baik dari sisi pemahaman terhadap standar, kedisiplinan penerapan, maupun mekanisme monitoring dan evaluasi internal. Ketidakkonsistenan ini dapat disebabkan oleh perbedaan kapasitas antar unit kerja, kurangnya sosialisasi kebijakan secara merata, atau lemahnya sistem pengawasan manajerial.

Pada dimensi pelayanan publik, indikator “tingkat pelayanan publik yang dilakukan organisasi berbasis teknologi informasi,” memperoleh skor rata-rata sebesar 4,84, yang mencerminkan bahwa tingkat pelayanan publik berbasis TIK di lingkungan OPD Pemerintah Kota Jambi telah dirasakan tinggi / baik oleh mayoritas responden. Hal ini terlihat dari 39,20% responden yang memilih kategori "setuju", menandakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung pelayanan kepada masyarakat sudah mulai berjalan dan dirasakan manfaatnya. Namun demikian, masih terdapat 30,40% responden yang berada dalam kategori "kurang setuju", yang mengindikasikan adanya tantangan dalam penyelenggaraan layanan digital, baik dari sisi akses, kualitas, maupun kesiapan teknis. Persentase ini cukup signifikan dan menunjukkan bahwa penerapan TIK dalam pelayanan publik belum sepenuhnya merata atau optimal. Beberapa kendala yang mungkin dihadapi mencakup terbatasnya aksesibilitas layanan digital, kesenjangan infrastruktur TIK antar unit kerja atau wilayah, keterbatasan kapasitas pengguna (baik internal maupun eksternal), serta kendala teknis dan administratif seperti integrasi sistem, keandalan jaringan, atau prosedur layanan yang belum sepenuhnya terdigitalisasi.

Secara keseluruhan, dapat diketahui bahwa dimensi dengan nilai tertinggi ditunjukkan oleh dimensi kebijakan, dengan nilai rata-rata sebesar 5,04. Temuan

ini mengindikasikan bahwa kebijakan organisasi yang mengatur arah, pengadaan, dan pengembangan TIK dinilai cukup kuat dan relevan dalam mendukung proses transformasi digital. Keberadaan kebijakan ini menjadi fondasi penting yang memberikan arah strategis dalam pembangunan *smart governance* di lingkungan Pemerintah Kota Jambi. Sementara itu, dimensi dengan nilai terendah ditunjukkan oleh dimensi tata kelola dan pelayanan publik, yang masing-masing memperoleh skor rata-rata 4,84. Meskipun nilai tersebut masih termasuk dalam kategori tinggi, temuan ini menunjukkan bahwa masih terdapat sejumlah tantangan dalam penerapan standar manajemen organisasi serta pelaksanaan layanan publik berbasis teknologi informasi. Dalam hal tata kelola, terdapat indikasi bahwa standar manajemen belum sepenuhnya diimplementasikan secara merata di seluruh unit kerja, baik dari segi konsistensi pelaksanaan maupun keselarasan antar bagian. Sementara itu, pada dimensi pelayanan publik, masih ada hambatan dalam hal aksesibilitas, infrastruktur TIK, serta kesiapan operasional dalam penyediaan layanan digital kepada masyarakat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun Pemerintah Kota Jambi secara keseluruhan telah menunjukkan kinerja yang tinggi dalam mendukung transformasi digital, terdapat prioritas penting yang perlu diarahkan pada penguatan tata kelola internal dan optimalisasi layanan publik digital. Upaya peningkatan dapat difokuskan pada beberapa aspek strategis, antara lain: peningkatan mekanisme supervisi dan evaluasi kinerja organisasi, pelatihan dan pembinaan yang lebih intensif bagi sumber daya manusia terkait, serta harmonisasi standar manajemen di seluruh OPD untuk memastikan konsistensi pelaksanaan. Di sisi lain, capaian pada dimensi pelayanan publik berbasis TIK juga perlu terus dipertahankan dan ditingkatkan, baik melalui perluasan cakupan layanan, peningkatan kualitas interaksi digital, maupun penguatan *user experience* bagi masyarakat pengguna. Dengan langkah-langkah tersebut, transformasi menuju *smart governance* di Kota Jambi diharapkan dapat berjalan lebih inklusif, responsif, dan memberikan manfaat nyata bagi publik secara luas.

4.3.4. *Smart Governance*

Berdasarkan hasil tabulasi data terhadap 10 item pernyataan yang dirancang untuk merepresentasikan tiga dimensi dan tiga indikator dari variabel *smart governance*, diperoleh informasi mengenai persentase dan nilai rata-rata jawaban responden terkait persepsi mereka terhadap *smart governance* di lingkungan Pemerintah Kota Jambi. Rincian hasil tersebut disajikan secara lengkap pada Tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8
Persentase dan Rata-Rata Jawaban Untuk Variabel *Smart Governance*

Kode	Dimensi / Indikator	% Jawaban Responden							Skor Mean
		STSS	STS	TS	KS	S	SS	SSS	
Y _{1.1}	Layanan publik prima yang dilakukan sepenuhnya secara online	0.00	5.70	3.20	19.00	46.20	18.40	7.60	4.91
Y _{1.2}	Tata kelola birokrasi yang berfokus pada keadilan, akuntabilitas, transparansi	0.60	5.70	1.30	20.30	44.30	19.60	8.20	4.94
Y _{1.3}	Keberadaan teknologi memungkinkan masyarakat berpartisipasi dalam proses kebijakan	0.00	1.30	3.20	17.70	43.70	27.80	6.30	5.13
Rata-rata Jawaban Responden atas Variabel <i>Smart Governance</i> (Y₁)		0.20	4.23	2.57	19.00	44.73	21.93	7.37	4.99

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.8, rata-rata jawaban responden terhadap variabel *smart governance* diuraikan berdasarkan masing-masing dimensi atau indikator yang telah ditetapkan, sementara rincian rata-rata per item pernyataan dapat dilihat pada Lampiran 3, halaman 317 - 319. Secara keseluruhan, nilai rata-rata *smart governance* di lingkungan Pemerintah Kota Jambi diketahui sebesar 4,99, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara umum, Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Kota Jambi telah menerapkan prinsip-prinsip *smart governance* secara efektif. Penerapan ini tercermin dalam beberapa aspek utama, seperti pelayanan prima berbasis digital, manajemen birokrasi yang efisien, serta proses pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan yang bersifat dua arah atau partisipatif. Pelayanan digital yang diterapkan memberikan kemudahan akses dan meningkatkan transparansi bagi masyarakat dalam memanfaatkan layanan publik, sementara efisiensi dalam manajemen birokrasi berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, pendekatan pengambilan keputusan yang melibatkan partisipasi masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya menunjukkan komitmen

Pemerintah Kota Jambi dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih inklusif, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan publik.

Indikator “layanan publik prima yang dilakukan sepenuhnya secara online”, yang merepresentasikan dimensi pelayanan publik prima melalui digitalisasi, memperoleh skor rata-rata sebesar 4,91. Nilai ini menunjukkan bahwa tingkat digitalisasi pelayanan publik di lingkungan OPD Pemerintah Kota Jambi tergolong tinggi. Hal ini tercermin dari distribusi tanggapan responden, di mana 46,20% menyatakan “setuju” (S) dan 18,40% menyatakan “sangat setuju” (SS), yang mencerminkan persepsi positif terhadap pelaksanaan layanan publik berbasis TIK. Namun demikian, persentase responden pada kategori “sangat setuju sekali” (SSS) masih rendah, yang menunjukkan bahwa meskipun layanan digital telah berjalan baik, kualitas dan efektivitasnya masih dapat ditingkatkan. Hal ini berkaitan dengan aspek kecepatan, kemudahan akses, keandalan sistem, maupun kepuasan pengguna yang belum sepenuhnya optimal. Sementara itu, distribusi tanggapan pada kategori negatif (STSS, STS, TS, dan KS) mencapai 27,9%, yang mengindikasikan masih adanya tantangan dalam penyelenggaraan layanan publik digital. Beberapa kendala yang mungkin dihadapi meliputi keterbatasan infrastruktur TIK, hambatan teknis, belum meratanya literasi digital, serta resistensi terhadap adopsi teknologi di kalangan aparatur, khususnya pejabat struktural.

Indikator “tata kelola birokrasi yang berfokus pada keadilan, akuntabilitas, dan transparansi”, yang merepresentasikan dimensi manajemen birokrasi yang efisien, memperoleh skor rata-rata sebesar 4,94. Nilai ini mencerminkan bahwa mayoritas responden menilai tingkat pengelolaan birokrasi di OPD Pemerintah Kota Jambi tergolong tinggi, khususnya dalam penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang adil, akuntabel, dan transparan. Sebagian besar responden memilih kategori “setuju” (44,30%), meskipun terdapat juga proporsi yang cukup besar pada kategori “kurang setuju” (20,30%). Meskipun nilai rata-rata ini lebih tinggi dibandingkan dengan indikator “layanan publik prima yang dilakukan sepenuhnya secara online,” dan menempatkannya sebagai salah satu aspek yang lebih diapresiasi dalam konteks penerapan *smart governance*, distribusi jawaban masih menunjukkan adanya keragaman persepsi terhadap efektivitas manajemen birokrasi secara menyeluruh. Selain itu, persentase responden yang berada di kategori jawaban

negatif (STSS, STS, TS, dan KS) mencapai 27,9%, yang mengindikasikan masih adanya tantangan dalam penerapan prinsip keadilan, akuntabilitas, dan transparansi secara konsisten di seluruh OPD. Tantangan tersebut dapat mencakup ketimpangan dalam implementasi standar etika birokrasi, kurangnya mekanisme pengawasan internal, atau belum optimalnya sistem pelaporan dan pertanggungjawaban kinerja instansi. Rendahnya jumlah responden pada kategori “sangat setuju sekali” (SSS) juga mencerminkan bahwa persepsi positif terhadap tata kelola birokrasi belum sepenuhnya mengakar atau merata di seluruh unit organisasi. Hal ini menunjukkan perlunya penguatan kultur birokrasi yang berintegritas, pengawasan yang lebih sistematis, serta dorongan terhadap inovasi tata kelola yang lebih responsif dan adaptif terhadap tuntutan transparansi publik.

Indikator “keberadaan teknologi memungkinkan masyarakat berpartisipasi dalam proses kebijakan,” yang merepresentasikan dimensi pengambilan keputusan dua arah, memperoleh skor rata-rata sebesar 5,13, menjadikannya sebagai indikator dengan penilaian tertinggi dibandingkan dua indikator sebelumnya. Nilai ini mencerminkan persepsi yang sangat positif dari para responden terhadap peran teknologi digital dalam mendukung partisipasi publik dalam proses kebijakan di Pemerintah Kota Jambi. Mayoritas responden menyatakan “setuju” (43,70%) dan “sangat setuju” (27,80%), yang menunjukkan bahwa para pejabat struktural di OPD merasakan secara nyata manfaat keberadaan teknologi digital dalam membuka ruang partisipasi masyarakat. Dalam konteks ini, teknologi digital dianggap telah memfasilitasi partisipasi masyarakat dengan lebih efektif, mendukung transparansi dan aksesibilitas dalam proses pembuatan kebijakan. Namun demikian, sekitar 22,2% responden berada pada kategori jawaban negatif (STSS, STS, TS, KS), yang menunjukkan masih terdapat tantangan dalam mewujudkan partisipasi publik yang benar-benar inklusif dan merata. Beberapa faktor yang berpotensi memengaruhi kondisi ini antara lain: ketimpangan akses terhadap teknologi informasi, rendahnya literasi digital di kalangan masyarakat, serta minimnya keterlibatan aktif warga dalam mekanisme partisipatif yang tersedia. Oleh karena itu, meskipun adopsi teknologi digital dalam mendorong partisipasi publik telah menunjukkan hasil yang menggembirakan, upaya untuk memastikan keberlanjutan dan inklusivitas partisipasi ini harus tetap menjadi prioritas.

Secara keseluruhan, hasil analisis di atas memberikan gambaran bahwa penerapan *smart governance* di Pemerintah Kota Jambi paling menonjol pada aspek pengambilan keputusan dua arah. Dimensi ini memiliki nilai mean tertinggi sebesar 5,13, yang mencerminkan efektivitas penggunaan teknologi digital dalam mendorong partisipasi masyarakat dalam proses kebijakan. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa prinsip partisipatif dalam tata kelola pemerintahan mulai terimplementasi secara nyata melalui pemanfaatan kanal digital yang mendukung kolaborasi dan penyampaian aspirasi secara lebih inklusif. Di sisi lain, dimensi dengan nilai mean terendah (4,91) terdapat pada aspek pelayanan publik prima berbasis digital. Meskipun digitalisasi layanan publik telah berjalan dan dinilai cukup berhasil oleh sebagian besar responden, hasil ini juga mengindikasikan masih adanya tantangan dalam meningkatkan kualitas, keterjangkauan, dan aksesibilitas layanan digital di seluruh lapisan masyarakat. Hambatan seperti keterbatasan infrastruktur TIK, kesenjangan literasi digital, serta variasi dalam kesiapan unit kerja masih menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas layanan publik berbasis teknologi.

Dengan demikian, meskipun penerapan *smart governance* di Pemerintah Kota Jambi telah menunjukkan capaian yang positif, terutama pada aspek pengambilan keputusan yang lebih terbuka dan partisipatif, masih terdapat ruang perbaikan yang signifikan dalam dimensi pelayanan publik digital. Upaya optimalisasi kualitas dan akses terhadap layanan digital menjadi krusial agar transformasi tata kelola pemerintahan tidak hanya berlangsung secara prosedural, tetapi juga berdampak nyata bagi peningkatan pelayanan, kepuasan warga, dan kepercayaan publik.

4.4. Hasil Analisis Verifikatif

4.4.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Berdasarkan sifat indikator yang membentuk variabel latennya, diketahui bahwa seluruh indikator pada penelitian ini bersifat reflektif. Berdasarkan analisis model pengukuran yang dikembangkan oleh Ghozali & Latan (2020), pengujian *outer model* pada indikator reflektif dapat dilakukan dengan analisis *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

1. Convergent Validity

Convergent validity merupakan suatu kriteria dalam pengukuran validitas indikator melalui pemeriksaan terhadap koefisien *outer loading* masing-masing indikator terhadap variabel latennya. *Convergent validity* menunjukkan bahwa indikator-indikator pengukur dari suatu konstruk saling berhubungan atau berkorelasi tinggi. Pengukuran *convergent validity* merujuk pada kriteria yang ditetapkan oleh Ghozali & Latan (2020), yakni apabila nilai koefisien *outer loading* lebih besar dari 0,60 maka indikator variabel dikatakan valid.

Pengujian *outer loading* dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan 158 data yang terkumpul, dengan masing-masing terdiri atas 99 item. Rincian nilai *outer loading* untuk setiap item pernyataan dapat dilihat pada Lampiran 4, halaman 320 – 324. Sementara hasil pengujian pada Tabel 4.9 disajikan menurut variabel penelitian dan dijabarkan lebih lanjut berdasarkan dimensi serta indikator yang telah ditentukan.

Tabel 4.9
Nilai Outer Loading Hasil Estimasi Model

Variabel	Dimensi dan Indikator		Outer Loading	Keterangan
Kapabilitas Manajerial Dinamis (X ₁)	Sen ₁	Mengidentifikasi tantangan dan peluang terhadap pengembangan <i>smart governance</i>	0.791	Valid
	Sen ₂	Mencari <i>benchmarking</i> 'best practices' <i>smart governance</i>	0.808	Valid
	Sen ₃	Update terhadap teknologi informasi terbaru terkait <i>smart governance</i>	0.863	Valid
	X _{1.1}	Sensing Capability	0.886	Valid
	Sei ₁	Menginisiasi dan menerapkan inovasi program turunan <i>smart governance</i>	0.897	Valid
	Sei ₂	Membuat peluang – peluang baru	0.886	Valid
	Sei ₃	Meningkatkan / <i>upgrading</i> 'nilai' data menjadi sistem informasi basis data	0.906	Valid
	X _{1.2}	Seizing Capability	0.940	Valid
	Ino ₁	Mampu memperbaiki cara kerja administrator (birokrasi) agar sesuai dengan prinsip <i>smart governance</i>	0.762	Valid
	Ino ₂	Mendorong inovasi dan kreativitas untuk menerjemahkan prinsip <i>smart governance</i>	0.852	Valid
	X _{1.3}	Innovating Capability	0.897	Valid
	Ite ₁	Membangun kohesi tim antar birokrat di pemerintahan kota	0.913	Valid
	Ite ₂	Mendorong kolaborasi seluruh komponen governansi kota terdiri dari pemerintah, masyarakat, dan pihak swasta	0.847	Valid
	X _{1.4}	Integrating Capability	0.927	Valid
	Epo ₁	Pemberdayaan birokrat dalam hal kapasitas memberikan pelayanan prima	0.786	Valid
	Epo ₂	Pemberdayaan masyarakat dan bisnis untuk mengakses layanan publik digital	0.664	Valid
	X _{1.5}	Empowering Capability	0.775	Valid
Kesiapan Organisasi	KBI ₁	Keterbukaan menerima inovasi	0.788	Valid

Variabel	Dimensi dan Indikator		Outer Loading	Keterangan
(X ₂)	KBI ₂	Fleksibilitas dalam diskresi inovasi	0.846	Valid
	X _{2.1}	Kesiapan Berinovasi	0.867	Valid
	KSD ₁	Kesiapan Sumber Daya Keuangan (penganggaran)	0.866	Valid
	KSD ₂	Kesiapan Sumber Daya Manusia	0.886	Valid
	KSD ₃	Kesiapan Sumber Daya / Dukungan teknologi informasi	0.864	Valid
	X _{2.2}	Kesiapan Sumber Daya	0.899	Valid
	KPP ₁	Tatakelola partisipatif	0.793	Valid
	KPP ₂	Jaringan antar pemerintah yang seimbang dalam hal kolaborasi	0.671	Valid
	X _{2.3}	Kesiapan Pola Pikir (mindset)	0.827	Valid
	KST ₁	Visi <i>smart governance</i> yang jelas, diwujudkan dalam strategi dan roadmap	0.670	Valid
	KST ₂	Kesesuaian strategi dengan roadmap <i>smart governance</i>	0.674	Valid
	X _{2.4}	Kesiapan strategi	0.757	Valid
Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital (Z ₁)	Sen ₁	Tingkat kebijakan pelaksana pengarah TIK, pengadaan dan perencanaan induk pengembangan TIK	0.866	Valid
	Z _{1.1}	Kebijakan	0.866	Valid
	Sei ₁	Tingkat dasar manajemen organisasi sesuai standar unit kerja	0.870	Valid
	Z _{1.2}	Tata Kelola	0.870	Valid
	Ino ₁	Tingkat pelayanan publik yang dilakukan organisasi berbasis teknologi informasi	0.858	Valid
	Z _{1.3}	Pelayanan Publik	0.859	Valid
Smart Governance (Y ₁)	Sen ₁	Layanan publik prima yang dilakukan sepenuhnya secara online	0.874	Valid
	Y _{1.1}	Pelayanan Publik Prima dengan Digitaliasi	0.876	Valid
	Sei ₃	Tata kelola birokrasi yang berfokus pada keadilan, akuntabilitas, transparansi	0.904	Valid
	Y _{1.2}	Manajemen Birokrasi Efisien	0.903	Valid
	Ino ₂	Keberadaan teknologi memungkinkan masyarakat berpartisipasi dalam proses kebijakan	0.829	Valid
	Y _{1.3}	Pengambilan Keputusan Dua Sisi	0.828	Valid

Sumber: Data Primer diolah (2024)

Dari hasil estimasi model pada Tabel 4.9, diketahui bahwa nilai bobot faktor (*outer loading*) pada masing-masing dimensi dan indikator secara keseluruhan berada di atas 0,60. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa seluruh konstruk yang diamati dalam penelitian ini dikategorikan valid (baik) dan telah memenuhi kriteria reliabilitas indikator yang disyaratkan. Dengan demikian, semua dimensi memiliki kontribusi yang signifikan terhadap variabel latennya masing-masing.

Pada variabel kapabilitas manajerial dinamis (X₁), dapat dilihat bahwa tingkat kecenderungan paling tinggi direfleksikan oleh dimensi *seizing capability* (X_{1.2}) dengan nilai bobot faktor sebesar 0,940 Sementara tingkat kecenderungan paling rendah pada variabel kapabilitas manajerial dinamis

direfleksikan oleh dimensi *empowering capability* ($X_{1.5}$) dengan nilai bobot faktor sebesar 0,775.

Kemudian, pada variabel kesiapan organisasi (X_2), tingkat kecenderungan paling tinggi direfleksikan oleh dimensi kesiapan sumber daya ($X_{2.2}$) dengan nilai bobot faktor sebesar 0,899. Sementara tingkat kecenderungan paling rendah pada variabel kesiapan organisasi ini direfleksikan oleh dimensi kesiapan strategi ($X_{2.4}$) dengan nilai bobot faktor sebesar 0,757.

Variabel kinerja organisasi dalam transformasi digital (Z_1) menunjukkan tingkat kecenderungan paling tinggi pada dimensi tata kelola ($Z_{1.2}$) dengan nilai bobot faktor sebesar 0,870. Sementara tingkat kecenderungan paling rendah pada variabel kinerja organisasi dalam transformasi digital direfleksikan oleh dimensi pelayanan publik ($Z_{1.3}$) dengan nilai bobot faktor sebesar 0,859.

Terakhir, variabel *smart governance* (Y_1) menunjukkan tingkat kecenderungan paling tinggi pada dimensi manajemen birokrasi efisien ($Y_{1.2}$) dengan nilai bobot faktor sebesar 0,903. Sementara tingkat kecenderungan paling rendah pada variabel *smart governance* direfleksikan oleh dimensi pengambilan keputusan dua sisi ($Y_{1.3}$) dengan nilai bobot faktor sebesar 0,828.

2. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan dapat dilakukan dengan membandingkan koefisien Akar *AVE* ($\sqrt{AVE}$ atau *Square root Average Variance Extracted*) setiap variabel dengan nilai korelasi antar variabel dalam model. Suatu variabel dikatakan valid apabila nilai *AVE* lebih besar dari 0,50 atau akar *AVE* ($\sqrt{AVE}$ atau *Square Root Average Variance Extracted*) lebih besar dari nilai korelasi antar variabel dalam model penelitian (Ghozali & Latan, 2020).

Hasil pengujian *discriminant validity* pada penelitian ini ditunjukkan oleh Tabel 4.10 sebagai berikut.

Tabel 4.10
Uji *Discriminant Validity*

Konstruk	AVE	$\sqrt{AVE}$	Kapabilitas manajerial dinamis	Kesiapan Organisasi	Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital	<i>Smart Governance</i>
----------	-----	--------------	--------------------------------	---------------------	---	-------------------------

Kapabilitas manajerial dinamis	0.696	0.834	1.000			
Kesiapan Organisasi	0.671	0.819	0.634	1.000		
Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital	0.748	0.865	0.242	0.306	1.000	
<i>Smart Governance</i>	0.756	0.869	0.342	0.460	0.576	1.000

Sumber: Data primer diolah (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ seluruh konstruk pada sampel pejabat struktural di 36 OPD Kota Jambi menunjukkan angka sebesar 0.819 sampai dengan 0.869. Sementara korelasi antar variabel laten berada diantara 0.242 sampai dengan 0.634. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ untuk seluruh konstruk lebih besar dibandingkan rata-rata korelasi antar variabel laten. Selain itu, secara keseluruhan nilai AVE dari konstruk juga di atas 0,50; sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh konstruk untuk masing-masing kategori sampel memenuhi syarat validitas berdasarkan kriteria *discriminant validity*.

3. *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Composite reliability dan *cronbach alpha* merupakan suatu pengukuran reliabilitas antar blok indikator dalam model penelitian, yang menunjukkan konsistensi indikator dalam mengukur konstruk. Suatu konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik atau tinggi apabila nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* lebih besar dari 0,70 (Ghozali & Latan, 2020). Hasil uji *composite reliability* dan *cronbach alpha* ditunjukkan oleh Tabel 4.11 sebagai berikut.

Tabel 4.11
Uji *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kapabilitas Manajerial Dinamis	0.969	0.960	Reliabel
Kesiapan Organisasi	0.920	0.917	Reliabel

Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital	0.841	0.833	Reliabel
<i>Smart governance</i>	0.843	0.838	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4.11, diketahui bahwa nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach's alpha* dari seluruh konstruk pada sampel pejabat struktural di 36 OPD Kota Jambi menunjukkan nilai lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan konstruk telah memenuhi syarat reliabel, baik menurut kriteria *composite reliability* maupun *cronbach's alpha*.

4.4.2. Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*structural model* atau *inner model*) merupakan suatu pengukuran untuk mengevaluasi tingkat ketepatan model dalam penelitian secara keseluruhan, yang dibentuk melalui beberapa variabel beserta dengan indikator-indikatornya. Dalam evaluasi model struktural ini akan dilakukan melalui beberapa pendekatan diantaranya: *R-Square* (R^2), *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2), dan *Goodness of Fit* (*GoF*).

1. Evaluasi Model Struktural melalui *R-Square* (R^2)

R-Square (R^2) dapat menunjukkan kuat lemahnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel dependen terhadap variabel independen. *R-Square* (R^2) juga dapat menunjukkan kuat lemahnya suatu model penelitian. Menurut Chin (1998) dalam Ghozali & Latan (2020), nilai *R-Square* (R^2) sebesar 0,67 tergolong model kuat, *R-Square* (R^2) sebesar 0,33 tergolong model moderat, dan *R-Square* (R^2) sebesar 0,19 tergolong model yang lemah.

Tabel 4.12
Evaluasi *Inner Model* melalui *R-Square* (R^2)

Konstruk	R Square
Kapabilitas Manajerial Dinamis	
Kesiapan Organisasi	
Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital	0.485
<i>Smart governance</i>	0.707

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan hasil pengujian nilai *R-square* pada Tabel 4.12, untuk sampel responden pejabat struktural di 36 OPD Kota Jambi, diketahui bahwa nilai *R-square* kinerja organisasi dalam transformasi digital adalah sebesar 0.485, sehingga bisa dikategorikan sebagai model moderat. Dapat diartikan bahwa 48.5 persen variasi kinerja organisasi dalam transformasi digital dapat dijelaskan oleh variasi kapabilitas manajerial dinamis dan kesiapan organisasi. Sementara sisanya sebesar 51,5 persen dijelaskan oleh variasi variabel lain yang tidak diamati dalam model atau di luar ketiga variabel (kapabilitas manajerial dinamis dan kesiapan organisasi) tersebut.

Kemudian nilai *R-square smart governance* diketahui sebesar 0.707, yang dapat dikategorikan sebagai model kuat. Dapat diartikan bahwa 70.7 persen variasi *smart governance* dapat dijelaskan oleh variasi kapabilitas manajerial dinamis, kesiapan organisasi, dan kinerja organisasi dalam transformasi digital. Sementara sisanya sebesar 29.3 persen dijelaskan oleh variasi variabel lain yang tidak diamati dalam model atau di luar ketiga variabel tersebut.

2. Evaluasi Model Struktural melalui *Q-Square Predictive Relevance (Q²)*

Q-Square Predictive Relevance (Q²) merupakan pengukur seberapa baik observasi yang dilakukan memberikan hasil terhadap model penelitian (Solimun, 2010). Rentang nilai *Q-Square Predictive Relevance (Q²)* berkisar antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu), dengan kriteria bahwa semakin mendekati 0 nilai *Q²* maka model penelitian semakin tidak baik, sebaliknya semakin menjauh dari 0 dan semakin mendekat ke nilai 1, ini berarti model penelitian semakin baik. Ghozali & Latan (2020) menetapkan kriteria kuat lemahnya model berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance (Q²)* sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai *Q-Square* pada penelitian ini antara lain:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \\
 &= 1 - (1 - 0.485)(1 - 0.707) \\
 &= 1 - (0.515)(0.293) \\
 &= 1 - 0.151 \\
 &= 0.849
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan Q^2 , dapat disimpulkan bahwa model hasil estimasi pada penelitian ini memiliki *predictive relevance* yang baik dan termasuk kategori model kuat, karena mendekati angka 1 dan berada di atas 0,35. Dapat diartikan bahwa 84.9 persen variasi konstruk endogen (variabel *smart governance*) dapat diprediksi oleh variasi konstruk eksogen (variabel kapabilitas manajerial dinamis, kesiapan organisasi, dan kinerja organisasi dalam transformasi digital) yang diamati dalam penelitian. Sementara sisanya sebesar 0.26 persen merupakan variabel lain yang tidak terdapat dalam model konseptual penelitian.

3. Evaluasi Model Struktural melalui *Goodness of Fit (GoF)*

Goodness of Fit (GoF) merupakan pengukuran ketepatan model secara keseluruhan (global), karena merupakan pengukuran tunggal dari pengukuran *outer model* dan pengukuran *inner model*. Merujuk pada kriteria pengukuran *GoF* yang ditetapkan oleh Ghozali & Latan (2020), yakni 0,36 (*GoF large*), 0,25 (*GoF medium*), dan 0,10 (*GoF small*), maka hasil pengujian *GoF* dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut ini.

Tabel 4.13
Evaluasi *Goodness of Fit*

Konstruk	AVE	<i>R Square</i> (R^2)
Kapabilitas manajerial dinamis	0.756	
Kesiapan Organisasi	0.696	
Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital	0.671	0.485
<i>Smart Governance</i>	0.748	0.707
Rata-Rata (<i>Mean</i>)	0.718	0.596

Sumber: Data primer diolah (2024)

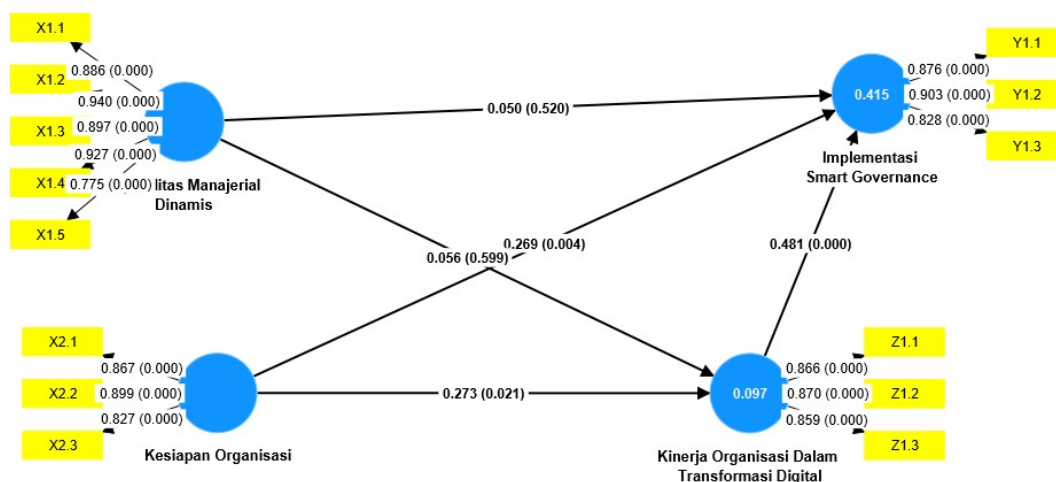
Berdasarkan hasil pada Tabel 4.13, maka dapat dilakukan perhitungan *GoF* sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 GoF &= \sqrt{\text{mean AVE} * \text{mean } R^2} \\
 &= \sqrt{0.718 \times 0.596} \\
 &= \sqrt{0.4279} \\
 &= 0.654
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan *GoF* di atas, dapat disimpulkan bahwa model struktural dalam penelitian ini secara keseluruhan (global) mempunyai sifat prediktif yang sangat bagus (*GoF large*), artinya model dalam penelitian ini memiliki kemampuan tinggi dalam menjelaskan data empiris, terutama dalam menjelaskan model pengaruh variabel kapabilitas manajerial dinamis, kesiapan organisasi, dan kinerja organisasi dalam transformasi digital terhadap *smart governance*.

4.4.3. Hasil Model Penelitian (*Full Model*)

Pengujian terhadap model penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis jalur yang terbentuk pada masing-masing jalur hubungan dalam konstruk. Hasil pengujian model penelitian ditunjukkan pada Gambar 4.2 berikut.



Gambar 4.2 Output Hasil Koefisien Jalur dan Nilai Signifikansi t (*P-Value*)

Berdasarkan output pada Gambar 4.2, maka hasil pengujian model penelitian pada tiap jalur hubungan dapat diringkas melalui Tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14
Hasil Pengujian Model Penelitian

Hubungan Antar Konstruk	Koefisien Jalur	t-Statistic	P-Value
Kapabilitas Manajerial Dinamis -> Smart Governance	0.046	0.563	0.574

Kesiapan Organisasi -> <i>Smart Governance</i>	0.284	3.100	0.002
Kapabilitas Manajerial Dinamis -> Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital	0.079	0.789	0.431
Kesiapan Organisasi -> Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital	0.256	2.093	0.038
Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital -> <i>Smart Governance</i>	0.478	6.404	0.000
Kapabilitas Manajerial Dinamis -> Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital -> <i>Smart Governance</i>	0.038	0.775	0.440
Kesiapan Organisasi -> Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital -> <i>Smart Governance</i>	0.122	1.976	0.050
Total Effect Kapabilitas Manajerial Dinamis -> <i>Smart Governance</i>	0.084		
Total Effect Kesiapan Organisasi -> <i>Smart Governance</i>	0.407		

Sumber: Data Primer diolah (2024)

Dari hasil analisis jalur pada Tabel 4.14, dapat diketahui bahwa dari keseluruhan jalur hubungan yang dianalisis menunjukkan pola hubungan yang positif, baik pada pola hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung antara kapabilitas manajerial dinamis dan kesiapan organisasi dengan kinerja organisasi dalam transformasi digital maupun dengan *smart governance*. Selain itu, kinerja organisasi dalam transformasi digital juga menunjukkan pola hubungan yang positif dengan *smart governance*.

Selain itu, hasil analisis jalur juga menunjukkan bahwa kapabilitas manajerial dinamis memiliki pengaruh total yang kecil terhadap *smart governance*, yaitu sebesar 0,084, dan tidak signifikan baik secara langsung ($p = 0,574$) maupun tidak langsung melalui kinerja organisasi dalam transformasi digital ($p = 0,440$). Sebaliknya, kesiapan organisasi menunjukkan pengaruh total yang lebih besar dan signifikan terhadap *smart governance*, yaitu sebesar 0,407, dengan kontribusi langsung yang kuat ($0,284$; $p = 0,002$) dan pengaruh tidak langsung yang signifikan ($0,122$; $p = 0,050$), mengindikasikan bahwa kinerja organisasi dalam transformasi digital memainkan peran mediasi parsial dalam hubungan tersebut.

4.4.4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini didasarkan pada hasil analisis jalur, yang menunjukkan hasil pengaruh kapabilitas manajerial dinamis dan kesiapan

organisasi terhadap *smart governance*, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui dan kinerja organisasi dalam transformasi digital. Output hasil analisis jalur dengan menggunakan *software Smart-PLS* pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut.

Tabel 4.15
Hasil Path Analysis

Hubungan Antar Konstruk	Koefisien Jalur	t-Statistic	P-value	Keterangan
Kapabilitas Manajerial Dinamis -> <i>Smart Governance</i>	0.046	0.563	0.574	Tidak Signifikan
Kesiapan Organisasi -> <i>Smart Governance</i>	0.284	3.100	0.002	Signifikan
Kapabilitas Manajerial Dinamis -> Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital	0.079	0.789	0.431	Tidak Signifikan
Kesiapan Organisasi -> Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital	0.256	2.093	0.038	Signifikan
Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital -> <i>Smart Governance</i>	0.478	6.404	0.000	Signifikan
Kapabilitas Manajerial Dinamis -> Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital -> <i>Smart Governance</i>	0.038	0.775	0.440	Tidak Signifikan
Kesiapan Organisasi -> Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital -> <i>Smart Governance</i>	0.122	1.976	0.050	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan output pada Tabel 4.15, pengujian hipotesis statistik pada hipotesis 1 (satu) sampai dengan hipotesis 7 (tujuh) dapat dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi t (*p-value*) dengan nilai kritisnya (0,05). Apabila $p\text{-value} \leq 0,05$ maka dinyatakan signifikan, sehingga hipotesis awal yang telah diajukan bisa diterima. Sebaliknya apabila $p\text{-value} > 0,05$, maka dinyatakan tidak signifikan, sehingga hipotesis awal yang telah diajukan ditolak atau tidak diterima.

Di sisi lain, penelitian ini juga menggunakan dasar kriteria yang ditetapkan oleh Zhao *et al.* (2010) dan Nitzl *et al.* (2016) untuk mengetahui peran mediasi yang diberikan oleh variabel intervening (kinerja organisasi dalam transformasi digital), apakah bersifat mediasi sempurna, mediasi parsial komplement, mediasi parsial kompetitif, atau bukan mediasi. Secara detail, hasil pengujian pada masing-masing hipotesis penelitian dapat dijelaskan berikut ini.

Pengaruh kapabilitas manajerial dinamis terhadap *smart governance* ditemukan tidak signifikan, dengan nilai t-statistik sebesar 0,563 ($< 1,960$) dan *p-value* sebesar 0,574 ($> 0,05$). Berdasarkan temuan hasil tersebut, maka hipotesis 1 pada penelitian ini dinyatakan ditolak, yang artinya kapabilitas manajerial dinamis tidak berpengaruh terhadap *smart governance* di lingkungan Pemerintah Kota Jambi. Dengan demikian, semakin tinggi kapabilitas manajerial dinamis tidak dapat secara langsung meningkatkan *smart governance*, terutama di lingkup Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Jambi.

Selanjutnya, pengaruh kesiapan organisasi terhadap *smart governance* ditemukan signifikan, dengan nilai t-statistik sebesar 3,100 ($> 1,960$) dan *p-value* sebesar 0,002 ($< 0,05$). Berdasarkan temuan tersebut, maka hipotesis 2 pada penelitian ini dinyatakan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan organisasi berpengaruh terhadap *smart governance* di lingkungan Pemerintah Kota Jambi. Dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat kesiapan organisasi dapat secara langsung meningkatkan *smart governance*, terutama pada lingkup Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Jambi.

Pengaruh kapabilitas manajerial dinamis terhadap kinerja organisasi dalam transformasi digital ditemukan tidak signifikan, dengan nilai t-statistik sebesar 0,789 ($< 1,960$) dan *p-value* sebesar 0,431 ($> 0,05$). Berdasarkan temuan hasil tersebut, maka hipotesis 3 pada penelitian ini dinyatakan ditolak, yang artinya kapabilitas manajerial dinamis tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam transformasi digital di lingkungan Pemerintah Kota Jambi. Dengan demikian, semakin tinggi kapabilitas manajerial dinamis tidak dapat secara langsung meningkatkan kinerja organisasi dalam transformasi digital, terutama di lingkup Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Jambi.

Pengaruh kesiapan organisasi terhadap kinerja organisasi dalam transformasi digital juga ditemukan signifikan, dengan nilai t-statistik sebesar 2,093 ($> 1,960$) dan *p-value* sebesar 0,038 ($< 0,05$). Berdasarkan temuan tersebut, maka hipotesis 4 pada penelitian ini dinyatakan diterima, yang artinya kesiapan organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam transformasi digital di lingkungan Pemerintah Kota Jambi. Dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat kesiapan organisasi dapat secara langsung meningkatkan kinerja organisasi dalam

transformasi digital, terutama pada lingkup Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Jambi.

Pengaruh kinerja organisasi dalam transformasi digital terhadap *smart governance* juga ditemukan signifikan dengan nilai t-statistik sebesar 6,404 ($> 1,960$) dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Berdasarkan temuan tersebut, maka hipotesis 5 pada penelitian ini dinyatakan diterima, yang artinya kinerja organisasi dalam transformasi digital berpengaruh terhadap *smart governance* di lingkungan Pemerintah Kota Jambi. Dengan demikian, semakin tinggi kinerja organisasi dalam transformasi digital dapat secara langsung meningkatkan *smart governance*, terutama pada lingkup Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Jambi.

Di sisi lain, hasil pengujian koefisien jalur pada pengaruh tidak langsung kapabilitas manajerial dinamis terhadap *smart governance* dengan dimediasi oleh kinerja organisasi dalam transformasi digital menunjukkan nilai sebesar 0,038 dan bersifat tidak signifikan dengan *p-value* sebesar 0,440 ($> 0,05$). Sementara hasil pengujian koefisien jalur pada pengaruh langsung kapabilitas manajerial dinamis terhadap *smart governance* adalah sebesar 0,046 dan bersifat tidak signifikan dengan *p-value* sebesar 0,574 ($> 0,05$). Merujuk pada kriteria yang ditetapkan oleh Zhao *et al.* (2010) dan Nitzl *et al.* (2016), apabila koefisien pengaruh tidak langsung antar variabel konstruk ditemukan tidak signifikan, dan koefisien pengaruh langsungnya juga ditemukan tidak signifikan, maka dapat dinyatakan bukan mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi dalam transformasi digital tidak berperan sebagai mediator pada pengaruh kapabilitas manajerial dinamis terhadap *smart governance*, sehingga hipotesis 6 dinyatakan ditolak. Dengan kata lain, meskipun organisasi menunjukkan kinerja yang baik dalam proses transformasi digital, hal tersebut tidak mampu memperkuat atau menjembatani pengaruh kapabilitas manajerial dinamis terhadap penerapan *smart governance* di lingkungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Jambi.

Hasil pengujian koefisien jalur pada pengaruh tidak langsung kesiapan organisasi terhadap *smart governance* dengan dimediasi oleh kinerja organisasi dalam transformasi digital menunjukkan nilai sebesar 0,122 dan bersifat signifikan dengan *p-value* sebesar 0,050. Sementara hasil pengujian koefisien jalur pada

pengaruh langsung antara kesiapan organisasi terhadap *smart governance* adalah sebesar 0,284 dan juga bersifat signifikan dengan *p-value* sebesar 0,002. Merujuk pada kriteria yang ditetapkan oleh Zhao *et al.* (2010) dan Nitzl *et al.* (2016), apabila koefisien pengaruh tidak langsung antar variabel konstruk ditemukan signifikan, dan koefisien pengaruh langsungnya juga signifikan, serta keseluruhan nilai koefisien menunjukkan arah yang sama (positif atau negatif), maka hubungan tersebut dikategorikan sebagai mediasi parsial komplement. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi dalam transformasi digital berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh kesiapan organisasi terhadap *smart governance*, sehingga hipotesis 7 dinyatakan dapat diterima. Dengan demikian, semakin tinggi kinerja organisasi dalam transformasi digital dapat meningkatkan pengaruh kesiapan organisasi terhadap *smart governance* di lingkungan Pemerintah Kota Jambi.

4.5. Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1. Pembahasan tentang Gambaran Tingkat Kapabilitas Manajerial Dinamis, Kesiapan Organisasi, Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital, dan *Smart Governance* Pada Pemerintah Kota Jambi

Pembahasan tentang masing-masing variabel pada penelitian ini akan dijelaskan berdasarkan hasil temuan analisis deskriptif dan hasil analisis *outer loading* untuk memberikan gambaran yang lebih luas dari perspektif riil berdasarkan persepsi responden (pejabat struktural OPD Pemerintah Kota Jambi) dan perspektif konseptual.

1. Tingkat Kapabilitas Manajerial Dinamis

Hasil analisis deskriptif pada variabel kapabilitas manajerial dinamis menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Jambi telah menunjukkan tingkat kapabilitas yang tinggi dalam mendukung penerapan *smart governance*. Berdasarkan hasil analisis terhadap lima dimensi utama kapabilitas manajerial dinamis, diperoleh temuan bahwa *seizing capability* dan *innovating capability* merupakan dua aspek yang paling tinggi dirasakan oleh para pejabat OPD di lingkungan Pemerintah Kota Jambi. Hal ini mencerminkan bahwa OPD di Kota Jambi telah mampu menangkap peluang digital secara strategis dan secara bersamaan mendorong kreativitas serta inovasi dalam penyelenggaraan

pemerintahan yang cerdas (*smart governance*). Sebaliknya, *empowering capability* merupakan aspek yang paling rendah dirasakan, khususnya dalam konteks pemberdayaan birokrat dalam menyediakan pelayanan publik yang prima.

Temuan ini menunjukkan bahwa aspek teknostruktural dalam mendukung *smart governance* telah mulai terbentuk, selaras dengan prinsip *dynamic capabilities* yang menekankan pentingnya adaptasi strategis dan inovasi berkelanjutan (Teece, 2007). Aspek *seizing capability* paling dirasakan dalam peningkatan sistem informasi berbasis data menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Jambi telah menunjukkan kemampuan untuk merespons peluang digital dengan memanfaatkan teknologi untuk menciptakan nilai publik. *Seizing capability* sendiri merujuk pada kemampuan organisasi untuk memilih, mengembangkan, dan melaksanakan strategi yang tepat dalam rangka menangkap peluang yang muncul (Teece, 2007). Dalam konteks pemerintahan daerah, hal ini mencakup upaya proaktif dalam mengadopsi sistem informasi berbasis data untuk meningkatkan efisiensi layanan publik, pengambilan keputusan, dan partisipasi masyarakat.

Dalam kerangka *Dynamic Capabilities Theory* (DCT), *seizing capability* berada di antara proses sensing dan transforming, dan berperan penting dalam mengkonsolidasikan hasil identifikasi peluang menjadi langkah nyata yang berorientasi pada nilai (Teece *et al.*, 2016). Di lingkungan Pemerintah Kota Jambi, implementasi sistem informasi seperti sistem *e-planning*, *e-budgeting*, *dashboard* monitoring kinerja, layanan publik digital (*e-service*) hingga sistem pengaduan digital merupakan bentuk konkret dari pemanfaatan *seizing capability*. Dari sini, dapat dilihat bahwa birokrasi daerah telah mampu menerjemahkan peluang teknologi menjadi infrastruktur digital yang mendukung prinsip *smart governance*, terutama dalam aspek efisiensi, transparansi, dan pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision-making*).

Penelitian sebelumnya mendukung pentingnya *seizing capability* dalam mendukung transformasi digital sektor publik. Menurut Mikalef *et al.* (2019), organisasi yang memiliki kapabilitas meraih peluang digital akan lebih siap

mengintegrasikan teknologi baru ke dalam proses organisasi, sehingga dapat meningkatkan *organizational agility* dan kinerja layanan. Hal serupa juga ditegaskan oleh Chantias *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa keberhasilan inisiatif transformasi digital bergantung pada kemampuan organisasi untuk menilai dan mengimplementasikan peluang teknologi secara strategis dan adaptif.

Bersama dengan *seizing*, aspek *innovating capability* juga dirasakan tinggi oleh para pejabat struktural OPD di lingkungan Pemerintahan Kota Jambi. Kapabilitas ini berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mendorong ide-ide baru, mengembangkan proses inovatif, serta menciptakan solusi kreatif untuk permasalahan publik (Pavlou & El Sawy, 2011). Dalam konteks *smart governance*, inovasi tidak hanya terbatas pada adopsi teknologi, tetapi juga mencakup perubahan dalam pola pikir, desain kebijakan, dan keterlibatan warga. Pemerintah Kota Jambi telah relatif berhasil mendorong budaya inovasi dan kreativitas untuk menerjemahkan prinsip *smart governance*, yang misalnya terlihat dari hadirnya berbagai aplikasi layanan publik, pengembangan ruang partisipasi warga secara digital, hingga kolaborasi lintas instansi. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian Faruk *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa keberhasilan *smart governance* sangat bergantung pada kapasitas organisasi untuk terus berinovasi dalam menghadirkan kebijakan yang adaptif dan responsif.

Selain itu, keterkaitan antara *innovating capability* dan *seizing capability* sangat penting. Inovasi memungkinkan organisasi untuk membentuk cara baru dalam menangkap peluang (Teece, 2016). Maka, kolaborasi kedua kapabilitas ini mencerminkan kesiapan organisasi untuk tidak hanya bertahan tetapi juga tumbuh dalam ekosistem pemerintahan digital. Berbeda dengan dua dimensi tersebut, aspek *empowering capability* justru menjadi dimensi dengan skor terendah menurut para pejabat OPD. Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan manajerial untuk memberdayakan pegawai, memperkuat kompetensi, dan memberi otonomi serta motivasi dalam menjalankan pelayanan (Hartley *et al.*, 2013).

Rendahnya capaian pada aspek ini mengindikasikan bahwa transformasi digital di Kota Jambi belum sepenuhnya dibarengi dengan upaya memperkuat kapasitas individual dan kolektif dari ASN (Aparatur Sipil Negara). Banyak birokrat mungkin masih belum cukup diberdayakan dalam hal akses pelatihan digital, pemahaman terhadap teknologi, atau dukungan struktural untuk melakukan inovasi dari bawah (*bottom-up innovation*). Hal ini dapat menghambat efektivitas implementasi *smart governance*, yang pada dasarnya memerlukan birokrasi yang adaptif, responsif, dan kolaboratif. Studi OECD (2019) menunjukkan bahwa transformasi digital tanpa pemberdayaan SDM hanya akan menghasilkan digitalisasi prosedural, bukan reformasi birokrasi yang transformatif. Oleh karena itu, Pemerintah Kota Jambi perlu menyeimbangkan investasi pada infrastruktur digital dengan penguatan kapasitas manusia agar prinsip *smart governance* dapat terwujud secara utuh.

Hasil temuan ini juga selaras dengan hasil analisis *outer loading* yang menunjukkan bahwa kapabilitas manajerial dinamis lebih direfleksikan oleh *seizing capability*. Nilai loading yang tinggi pada dimensi *seizing* berarti bahwa dimensi inilah yang paling merepresentasikan esensi dari kapabilitas manajerial dinamis di lingkungan OPD Pemerintah Kota Jambi. Dengan kata lain, para pejabat lebih merasakan dan mengandalkan kemampuan dalam menangkap peluang digital (*seizing*) dibanding kemampuan lain dalam mengelola dinamika perubahan. Sebaliknya, rendahnya *outer loading* pada *empowering capability* menunjukkan bahwa aspek ini kurang mencerminkan realitas kapabilitas manajerial dinamis yang ada, baik secara persepsi responden maupun kontribusinya terhadap pembentukan kinerja organisasi dalam proses transformasi digital.

Ketimpangan antara *seizing* dan *innovating capability* yang tinggi dengan *empowering capability* yang rendah menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Jambi telah relatif unggul dalam sisi strategi dan teknologi, namun masih menghadapi tantangan dalam aspek sumber daya manusia. Hal ini mengindikasikan bahwa keberlanjutan *smart governance* memerlukan pendekatan yang holistik, tidak hanya fokus pada inovasi teknologi dan

kebijakan, tetapi juga pada peningkatan kualitas dan pemberdayaan birokrat sebagai aktor utama dalam proses transformasi.

Berdasarkan gambaran temuan di atas, dapat dijelaskan bahwa *seizing capability* memiliki urgensi yang lebih besar di tingkat pemerintah kota. Hal ini karena keberhasilan transformasi digital di sektor publik tidak hanya memerlukan pengenalan teknologi baru, tetapi juga kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan nyata yang memenuhi kebutuhan masyarakat dan menghasilkan dampak sosial yang signifikan. Oleh karena itu, Pemerintah Kota Jambi perlu memastikan bahwa teknologi tidak hanya dikenali, tetapi juga dimanfaatkan secara strategis dan efektif. Budaya kerja di pemerintahan yang lebih berorientasi pada pelaksanaan dibandingkan analisis strategis juga memperkuat dominasi *seizing capability* secara praktis.

Secara spesifik, dalam konteks transformasi digital di Pemerintah Kota Jambi, *seizing capability* sering dianggap lebih penting karena peran pemerintah tidak hanya mengidentifikasi peluang, tetapi yang lebih krusial adalah merealisasikan peluang tersebut menjadi solusi nyata bagi masyarakat. Berikut adalah beberapa alasan utama yang mendasari hal tersebut:

a. Fokus pada implementasi kebijakan dan solusi

Pemerintah Kota Jambi bertanggung jawab untuk menyediakan layanan publik yang langsung berdampak pada kesejahteraan masyarakat. *Seizing capability* memastikan peluang digital yang teridentifikasi dapat diubah menjadi tindakan konkret, seperti penerapan *e-government*, layanan publik berbasis aplikasi, atau sistem manajemen kota pintar (*smart city*). Meskipun peluang teknologi seperti *big data* atau *IoT* sudah dikenali, tanpa kemampuan untuk menerapkan teknologi ini dalam manajemen lalu lintas, pengelolaan sampah, atau layanan kesehatan, peluang tersebut tidak akan memberikan manfaat nyata.

b. Kebutuhan mendesak akan aksi nyata

Pemerintah Kota Jambi sering berhadapan dengan masalah sosial yang mendesak, seperti kemacetan, polusi, atau kurangnya akses layanan kesehatan. *Seizing capability* memungkinkan mereka mengambil tindakan cepat dan efektif untuk mengatasi tantangan ini melalui solusi berbasis

digital. *Sensing capability* tanpa diikuti oleh *seizing* hanya akan menghasilkan ide tanpa realisasi, yang dapat memengaruhi kepercayaan publik terhadap pemerintah.

c. Kompleksitas lingkungan pemerintahan

Pemerintah Kota Jambi beroperasi dalam lingkungan yang kompleks dengan berbagai pemangku kepentingan, regulasi, dan keterbatasan sumber daya. *Seizing capability* melibatkan kemampuan untuk mengelola sumber daya ini secara efisien, memastikan bahwa peluang yang teridentifikasi dapat disesuaikan dengan kebutuhan lokal, anggaran, dan kerangka kebijakan.

d. Kesenjangan antara pengetahuan dan aksi

Transformasi digital sering kali melibatkan perubahan budaya, struktur organisasi, dan proses kerja di dalam pemerintahan. *Seizing capability* mencakup kemampuan untuk mengatasi hambatan tersebut, seperti resistensi terhadap perubahan atau kurangnya keterampilan digital, yang sering kali menjadi tantangan lebih besar daripada sekadar mengenali peluang.

e. Efek langsung terhadap masyarakat

Dalam konteks pemerintahan, keberhasilan transformasi digital dinilai berdasarkan dampaknya terhadap masyarakat. *Seizing capability* memastikan bahwa peluang teknologi diterjemahkan menjadi layanan publik yang efisien, terjangkau, dan inklusif. Misalnya, penerapan aplikasi layanan aduan masyarakat atau sistem pembayaran pajak digital adalah hasil dari kemampuan *seizing* yang baik.

Secara keseluruhan, temuan ini menyoroti pentingnya mempertahankan dan mengoptimalkan *seizing capability* dan *innovating capability* sebagai landasan untuk menciptakan kepemimpinan yang visioner dan lingkungan kerja yang mendukung eksplorasi solusi baru. Selain itu, OPD di lingkungan Kota Jambi juga perlu memperkuat *empowering capability* melalui strategi yang terarah, seperti penyelenggaraan pelatihan digital, aktif ASN dalam proses perancangan inovasi, serta penerapan sistem penghargaan atas kinerja yang kreatif. Pada akhirnya, sinergi antar kapabilitas tersebut sangat diperlukan,

karena keberhasilan transformasi digital dan *smart governance* tidak cukup hanya bertumpu pada satu dimensi kapabilitas. Namun, keberhasilan tersebut menuntut integrasi antara kemampuan dalam mengenali dan menangkap peluang, mendorong inovasi, membangun kolaborasi, serta memberdayakan sumber daya manusia secara efektif. Dengan pendekatan yang menyeluruh ini, perubahan dalam penerapan tata kelola pemerintahan yang cerdas (*smart governance*) akan lebih strategis dan berdampak luas, memungkinkan proses pengambilan keputusan yang mampu menjawab kebutuhan ekosistem pemerintahan secara holistik dan berkelanjutan.

2. Tingkat Kesiapan Organisasi

Hasil analisis deskriptif pada variabel kesiapan organisasi memberikan gambaran bahwa secara umum, Pemerintah Kota Jambi telah menunjukkan kesiapan yang tinggi dalam mendukung transformasi menuju *smart governance*. Namun, terdapat variasi tingkat kesiapan antar dimensi, di mana kesiapan strategi merupakan aspek yang paling dirasakan oleh para pejabat OPD, sedangkan kesiapan sumber daya (terutama dalam hal SDM, infrastruktur, dan teknologi) berada pada tingkat yang paling rendah.

Secara riil, kesiapan strategi ini terutama dicerminkan oleh *visi smart governance* yang jelas, diwujudkan dalam strategi dan *roadmap*. Hal ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Jambi telah memiliki arah dan komitmen strategis yang jelas dalam mendukung implementasi *smart governance*. Dalam konteks OPD di lingkungan Pemerintah Kota Jambi, kesiapan strategi ini mencerminkan adanya perencanaan yang selaras antara visi digitalisasi daerah dengan kebijakan nasional, seperti SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik). Selain itu, terdapat pula dokumen strategis yang mengintegrasikan agenda transformasi digital, seperti Renstra OPD, RPJMD, dan Master Plan TIK daerah, serta komitmen pimpinan OPD terhadap pengembangan sistem informasi dan layanan publik digital.

Secara teori, hal ini sejalan dengan pendekatan *organizational readiness for digital transformation* yang dikembangkan oleh Westerman *et al.* (2011), yang menyebut bahwa kesiapan strategis merupakan dimensi awal yang paling

penting dalam proses transformasi digital. Strategi yang terarah menjadi penggerak utama dalam mobilisasi sumber daya, pengambilan kebijakan digital, dan pembentukan budaya inovatif.

Penelitian oleh Klievink *et al.* (2017) juga mengkonfirmasi temuan penelitian ini bahwa kesiapan strategi merupakan fondasi penting dalam inisiatif *smart governance*, karena mempengaruhi tingkat koordinasi antar unit pemerintah, penetapan prioritas investasi TIK, dan perumusan kebijakan *data-driven*. Dalam praktiknya, beberapa OPD seperti Dinas Kominfo, Bappeda, dan DPMPTSP telah menunjukkan arah strategis yang konsisten dalam mendorong digitalisasi, misalnya melalui pengembangan aplikasi pelayanan publik, integrasi data sektoral, serta perumusan SOP layanan digital.

Sementara itu, dimensi kesiapan sumber daya merupakan aspek yang paling rendah dirasakan oleh responden. Kesiapan ini mencakup kecukupan dan kompetensi SDM, kesiapan infrastruktur TIK, serta dukungan anggaran yang memadai. Rendahnya nilai dimensi ini mengindikasikan bahwa meskipun ada strategi yang jelas, eksekusi di lapangan masih menghadapi berbagai kendala struktural. Secara empiris, temuan ini diperkuat oleh studi Reddick *et al.* (2020) dan Cordella & Paletti (2019) yang menyatakan bahwa salah satu hambatan utama dalam implementasi *smart governance* di pemerintahan daerah negara berkembang adalah terbatasnya kapasitas sumber daya internal, bukan absennya strategi atau visi.

Dalam konteks OPD Kota Jambi, diketahui bahwa masih banyak OPD non-teknis belum memiliki staf dengan literasi digital yang memadai, terutama dalam memanfaatkan data untuk pengambilan keputusan. Infrastruktur teknologi seperti jaringan internet, perangkat keras, dan perangkat lunak juga masih belum merata, khususnya pada unit-unit kerja di kecamatan dan kelurahan. Selain itu, ketersediaan anggaran untuk pengembangan TIK sering kali tidak menjadi prioritas utama, kecuali di OPD tertentu yang memang berbasis layanan publik digital.

Temuan ini memberikan gambaran bahwa Pemerintah Kota Jambi telah memiliki kesiapan yang baik pada level perencanaan strategis, namun perlu memperkuat kesiapan pada aspek sumber daya untuk memastikan strategi yang

telah dirancang dapat diimplementasikan secara optimal. Kesenjangan antara kesiapan konseptual dan kesiapan operasional ini menunjukkan perlunya upaya konsolidasi sumber daya secara lebih terencana dan terukur, termasuk alokasi anggaran yang lebih berpihak pada pengembangan sistem digital, penguatan kapasitas SDM, dan pemeliharaan infrastruktur teknologi. Dengan mengurangi ketimpangan antara kesiapan strategi dan kesiapan sumber daya, maka potensi keberhasilan implementasi *smart governance* di Kota Jambi akan semakin besar. Dalam jangka panjang, hal ini akan mendorong transformasi birokrasi yang tidak hanya cerdas secara perencanaan, tetapi juga tangguh dalam pelaksanaan dan pelayanan publik berbasis digital.

Di sisi lain, hasil analisis *outer loading* menunjukkan hasil yang sebaliknya, yakni kesiapan organisasi lebih direfleksikan oleh kesiapan kesiapan sumber daya. Sementara rendahnya *outer loading* ditunjukkan oleh kesiapan strategi. Menurut teori *Measurement Model* (Hair *et al.*, 2019), dimensi dengan nilai *outer loading* tinggi berarti bahwa meskipun aspek tersebut mungkin tidak paling dirasakan oleh responden, tetapi paling konsisten dan kuat dalam membentuk konstruk variabel laten berdasarkan struktur indikatornya. Dalam hal ini, kesiapan sumber daya memiliki indikator-indikator yang lebih saling berhubungan, stabil, dan kuat mencerminkan konstruk kesiapan organisasi secara keseluruhan, sehingga menghasilkan *outer loading* tinggi. Sementara kesiapan strategi, meskipun dirasakan tinggi secara rata-rata oleh responden, bisa jadi memiliki keragaman persepsi atau kurang homogen antar indikatornya, sehingga menghasilkan *outer loading* lebih rendah.

Berdasarkan temuan yang telah diuraikan, dapat dijelaskan bahwa para pejabat OPD di Pemerintah Kota Jambi cenderung lebih menyadari keberadaan dan peran dokumen perencanaan strategis, seperti Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Strategis OPD (Renstra), serta Masterplan SPBE. Hal ini menjadikan dimensi strategi sebagai aspek kesiapan organisasi yang paling tinggi dirasakan secara subjektif oleh responden. Penilaian ini dapat dipahami, mengingat dokumen-dokumen strategis tersebut bersifat formal, terdokumentasi dengan baik, dan biasanya menjadi rujukan dalam berbagai proses perencanaan dan evaluasi kinerja.

Namun, dalam praktik implementasi kebijakan, strategi yang telah dirumuskan tidak selalu diterjemahkan secara konsisten ke dalam tindakan nyata di lapangan. Kondisi ini mencerminkan adanya kesenjangan antara strategi dan pelaksanaan (*implementation gap*), yang sering terjadi ketika kebijakan hanya bersifat normatif atau simbolik, tanpa didukung oleh kapasitas pelaksana yang memadai. Ketika dimensi strategi diuji dari sisi struktur indikator, seperti keselarasan visi antar level organisasi, konsistensi kebijakan, dan pemahaman lintas unit kerja, terdapat variasi yang tinggi, yang menurunkan konsistensi reflektifnya terhadap konstruk kesiapan organisasi.

Sebaliknya, kesiapan sumber daya, yang mencakup ketersediaan dan kapabilitas SDM, infrastruktur TIK, serta dukungan anggaran, mungkin kurang dirasakan langsung oleh pejabat tingkat strategis. Hal ini dapat dijelaskan oleh kenyataan bahwa sebagian besar pejabat pada level strategis mungkin tidak terlibat langsung dalam pengelolaan teknis sumber daya tersebut, terutama jika mereka bukan pengguna harian dari sistem digital atau bukan penanggung jawab program TIK secara langsung. Meskipun demikian, indikator-indikator pada dimensi ini, seperti keberadaan infrastruktur digital, sistem informasi pendukung, dan pelatihan ASN menunjukkan konsistensi dan kestabilan yang tinggi secara statistik, sehingga memberikan kontribusi paling kuat terhadap konstruk kesiapan organisasi, sebagaimana tercermin dalam nilai *outer loading* yang tinggi.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kesiapan organisasi tidak cukup hanya didorong oleh visi strategis atau sikap mental dan budaya terbuka terhadap perubahan, tetapi juga harus dibarengi dengan kapabilitas nyata untuk merancang, mengimplementasikan, dan memanfaatkan inovasi dalam operasional pemerintahan secara efektif. Ketimpangan antara kesiapan strategi yang tinggi secara perseptual dan kesiapan sumber daya yang lebih kuat secara struktural menandakan adanya “*strategic-intent versus implementation gap*”, yakni sebuah kondisi di mana organisasi memiliki arah kebijakan yang jelas namun belum sepenuhnya mampu mengeksekusinya secara optimal karena keterbatasan pada level operasional.

Agar proses transformasi digital dan implementasi *smart governance* di Pemerintah Kota Jambi dapat berjalan secara optimal, menyeluruh, dan berkelanjutan, maka diperlukan langkah-langkah strategis sebagai berikut:

- a. Memperkuat pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) melalui program pelatihan digital yang mencakup lintas bidang dan semua level jabatan, tidak terbatas pada unit teknis saja.
- b. Menata ulang kebijakan penganggaran TIK agar transformasi digital tidak hanya bergantung pada OPD tertentu, melainkan menjadi bagian integral dalam perencanaan program seluruh unit organisasi.
- c. Membangun sinergi lintas OPD, baik dalam hal pemanfaatan infrastruktur, integrasi sistem informasi, maupun berbagi data, untuk mengatasi keterbatasan sumber daya melalui pendekatan kolaboratif dan efisien.

Dengan langkah-langkah tersebut, Pemerintah Kota Jambi tidak hanya akan memiliki arah strategis yang solid, tetapi juga kesiapan operasional yang mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang cerdas dan adaptif terhadap dinamika digital.

3. Tingkat Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Jambi secara umum telah menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi dalam menjalankan transformasi tata kelola organisasinya menuju *smart governance*. Hasil temuan menunjukkan bahwa dimensi kebijakan dirasakan paling tinggi oleh pejabat OPD Kota Jambi, sementara dimensi tata kelola dan kinerja pelayanan publik dirasakan lebih rendah.

Secara faktual, dimensi kebijakan ini tercermin melalui keberadaan kebijakan pelaksana pengarah TIK, pengadaan dan perencanaan induk pengembangan TIK. Kebijakan tersebut umumnya dituangkan dalam dokumen perencanaan strategis yang selaras dengan prinsip digitalisasi dan *smart city*, seperti RPJMD, *master plan smart city*, *masterplan SPBE*, serta beberapa regulasi pendukung inovasi pelayanan publik. Dukungan kepala daerah terhadap program digitalisasi, seperti peluncuran aplikasi pelayanan, *sistem e-*

government, dan forum data sektoral, juga memperkuat persepsi bahwa arah kebijakan telah dibentuk secara jelas dan terstruktur.

Namun, pada saat yang sama, dimensi tata kelola dan pelayanan masih dirasakan lebih rendah. Hal ini disebabkan belum optimalnya koordinasi dan integrasi antar OPD, yang menyebabkan masih banyak aplikasi atau layanan digital bersifat parsial (*silo-based*) dan belum terhubung dalam satu sistem terpadu. Selain itu, penggunaan data secara *real-time* dalam pengambilan keputusan lintas bidang masih terbatas meskipun kebijakan SPBE telah dirancang. Layanan digital publik juga belum sepenuhnya responsif dan inklusif, misalnya masih ditemukan keluhan terhadap aksesibilitas layanan, belum adanya fitur disabilitas, serta rendahnya partisipasi masyarakat dalam evaluasi layanan digital.

Dalam kerangka *smart governance*, transformasi digital di sektor publik menuntut adanya perubahan menyeluruh dalam aspek kebijakan, tata kelola organisasi, dan pelayanan publik. Secara konseptual, teori *digital era governance* (Dunleavy *et al.*, 2006) dan kerangka *smart governance framework* (Gil-Garcia *et al.*, 2018) menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kebijakan formal atau strategi makro, tetapi juga oleh efektivitas tata kelola internal dan kapabilitas institusi dalam memberikan pelayanan publik yang cerdas dan responsif.

Dimensi kebijakan seringkali menjadi bagian yang paling awal dan dominan dalam proses transformasi, karena berkaitan dengan regulasi, perencanaan strategis, dan penetapan arah perubahan. Hal ini sejalan dengan pendekatan *governance by design*, di mana pembentukan regulasi dan perumusan kebijakan digital menjadi elemen penggerak utama transformasi. Namun, untuk mewujudkan tata kelola yang cerdas secara utuh, dimensi kebijakan harus dibarengi dengan kemampuan eksekusi tata kelola internal (*governance practices*) dan penguatan layanan publik (*smart services*). Ketika dimensi tata kelola dan pelayanan menunjukkan skor yang lebih rendah, hal ini dapat mencerminkan adanya ketimpangan antara arah kebijakan dan kapasitas pelaksanaannya (*strategic-operational gap*).

Studi empiris di negara berkembang juga menunjukkan pola yang serupa. Penelitian oleh Janssen & Estevez (2013) serta Nam & Pardo (2011) mengungkapkan bahwa banyak pemerintah daerah lebih dahulu menyusun kerangka kebijakan dan strategi transformasi digital, namun seringkali mengalami kendala dalam implementasi tata kelola dan penguatan layanan publik karena keterbatasan struktur organisasi, rendahnya interoperabilitas sistem, dan kurangnya kompetensi digital ASN. Sehingga meskipun dokumen strategis telah disusun, praktik koordinasi lintas OPD, integrasi sistem informasi, dan mutu layanan publik masih menjadi tantangan.

Sebaliknya, hasil analisis *outer loading* menunjukkan bahwa kinerja organisasi dalam transformasi digital lebih direfleksikan oleh kinerja tata kelola. Tata kelola melibatkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya, menetapkan kebijakan, mengintegrasikan sistem, dan memastikan akuntabilitas. Temuan ini selaras dengan kerangka *smart governance*, yang menjelaskan bahwa tata kelola digital menjadi elemen fundamental yang menjembatani kebijakan dengan implementasi teknologi secara sistemik. Teori *digital era governance* (Dunleavy *et al.*, 2006) juga menyatakan bahwa tanpa tata kelola yang kuat, inisiatif digital hanya akan berhenti pada tingkat simbolik dan tidak berdampak pada peningkatan efisiensi atau transparansi. Oleh karena itu, tata kelola muncul sebagai refleksi utama kinerja organisasi karena dampaknya menyeluruh, mencakup aspek strategis, manajerial, dan operasional. Kontribusi besar dimensi ini terutama menyangkut struktur dan mekanisme internal yang mendukung transformasi digital secara berkelanjutan. Praktik-praktik seperti koordinasi lintas OPD, integrasi sistem informasi, manajemen data digital, dan struktur pengambilan keputusan digital merupakan indikator yang paling konsisten dan kuat dalam membentuk kinerja organisasi secara keseluruhan dalam proses transformasi digital.

Berdasarkan gambaran temuan di atas, dapat dijelaskan bahwa dimensi kebijakan lebih disadari oleh pejabat struktural karena bersifat normatif, tertuang dalam dokumen resmi, dan sering menjadi indikator evaluasi kinerja. Namun, dari perspektif kontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, tata kelola lebih dominan karena mencerminkan fondasi strategis

dan struktural yang mendukung keberhasilan transformasi digital. Tata kelola yang baik mencakup pengaturan struktur, mekanisme, kebijakan, dan kolaborasi antar-OPD, yang menjadi prasyarat untuk meningkatkan pelayanan publik. Dengan kata lain, dimensi tata kelola dianggap sebagai pra-syarat yang memungkinkan transformasi digital berjalan dengan baik, sedangkan pelayanan publik adalah hasil yang diinginkan. Misalnya, penerapan sistem berbasis teknologi (seperti *e-government*) hanya dapat efektif jika didukung tata kelola yang solid, seperti integrasi data lintas sektor dan kebijakan yang jelas. Tata kelola yang baik memastikan pelayanan publik dapat meningkat secara berkelanjutan dan terintegrasi dengan sistem transformasi digital.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Kota Jambi saat ini masih berada pada fase konsolidasi tata kelola, dan belum sepenuhnya memasuki tahap transformasi pelayanan publik digital secara utuh. Untuk menjembatani kesenjangan antara arah kebijakan dan pelaksanaan layanan digital yang efektif, perlu dilakukan langkah strategis berikut:

- a. Mengintegrasikan sistem pelayanan publik digital melalui pendekatan *one data, one service* agar seluruh OPD terhubung dalam ekosistem yang kolaboratif.
- b. Meningkatkan literasi digital ASN dan aparatur pelaksana, khususnya pada bidang pelayanan langsung, agar pemanfaatan *platform digital* dapat maksimal.
- c. Mengembangkan sistem evaluasi layanan publik berbasis data dan umpan balik masyarakat untuk memperkuat pendekatan berbasis kebutuhan pengguna.
- d. Menerapkan mekanisme audit kinerja tata kelola digital secara berkala untuk memastikan regulasi dilaksanakan secara efektif dan berdampak nyata.

Secara keseluruhan, hasil temuan ini menyoroti pentingnya sinergi yang erat antara kebijakan, tata kelola, dan pelayanan publik sebagai tiga pilar utama dalam mencapai tujuan transformasi digital yang efektif dan mewujudkan keberhasilan *smart governance*. Kebijakan yang visioner perlu diikuti oleh tata kelola organisasi yang adaptif dan kolaboratif, serta didukung oleh sistem

pelayanan publik yang responsif dan berbasis kebutuhan warga. Tanpa keterpaduan ketiganya, transformasi digital cenderung bersifat parsial dan tidak berkelanjutan. Oleh karena itu, pendekatan integratif yang menghubungkan perencanaan strategis, kapasitas kelembagaan, dan kualitas layanan menjadi kunci untuk memastikan bahwa *smart governance* benar-benar mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas dalam tata kelola pemerintahan.

4. Tingkat Penerapan *Smart Governance*

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa penerapan *smart governance* di Pemerintah Kota Jambi telah berjalan dengan efektif, yang menandakan bahwa Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di kota ini berhasil mengimplementasikan prinsip-prinsip *smart governance* dengan baik. *Smart governance* ini secara berurutan tercermin dalam tiga dimensi utama, yaitu pengambilan keputusan dua arah, manajemen birokrasi efisien, dan pelayanan publik prima dengan digitalisasi.

Secara praktis, *smart governance* secara riil paling dirasakan pada aspek pengambilan keputusan dua arah, terutama terkait dengan keberadaan teknologi yang memungkinkan masyarakat berpartisipasi dalam proses kebijakan. Dimensi ini merujuk pada proses di mana keputusan diambil melalui komunikasi, konsultasi, dan kolaborasi antara pemerintah dan masyarakat atau antar stakeholder yang relevan. Artinya, keputusan tidak hanya dibuat oleh pejabat atau pengambil kebijakan secara top-down, tetapi juga mempertimbangkan masukan dan aspirasi dari berbagai pihak yang terlibat, baik itu masyarakat, sektor swasta, ataupun lembaga-lembaga terkait. Dimensi ini menekankan pentingnya partisipasi aktif dari mereka yang terdampak oleh kebijakan atau keputusan tersebut. Untuk meningkatkan efektivitas dan keterlibatan publik dalam proses pengambilan keputusan, diperlukan kebijakan yang lebih menyeluruh dan komprehensif. Hal ini mencakup pelatihan literasi digital untuk masyarakat, peningkatan akses terhadap teknologi bagi semua lapisan sosial, serta pengembangan strategi komunikasi yang memastikan

bahwa suara masyarakat benar-benar didengar dan dipertimbangkan dalam pengambilan kebijakan.

Beberapa pertimbangan penting yang mendasari mengapa dimensi pengambilan keputusan dua arah lebih dirasakan oleh pejabat struktural di OPD Pemerintah Kota Jambi dibandingkan dimensi lainnya (seperti manajemen birokrasi efisien dan pelayanan publik prima dengan digitalisasi) adalah sebagai berikut:

- a. Pengambilan keputusan dua arah lebih bersifat interaktif dan melibatkan komunikasi langsung

Pengambilan keputusan dua arah mendorong partisipasi aktif dan kolaborasi dalam pembuatan kebijakan, yang memastikan bahwa keputusan yang diambil lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Proses ini melibatkan partisipasi masyarakat secara aktif melalui platform digital seperti survei online, aplikasi *e-government*, atau forum diskusi virtual. Selain itu, kolaborasi lintas sektor antar pejabat struktural dalam merumuskan kebijakan berbasis data juga menjadi bagian penting dalam proses ini. Koordinasi yang intensif antar unit kerja di OPD menunjukkan bahwa pejabat struktural berada langsung di garis depan, berinteraksi dengan masyarakat dan pihak lain, sehingga mereka merasakan dampak serta peran penting dari proses ini lebih signifikan dibandingkan dengan dimensi lainnya.

- b. Relevansi langsung dengan tugas dan tanggung jawab pejabat struktural

Pejabat struktural memiliki tanggung jawab besar dalam implementasi kebijakan dan pengambilan keputusan strategis di tingkat OPD. Dalam konteks ini, mereka mendengarkan aspirasi masyarakat dan memahami kebutuhan publik lebih mendalam melalui umpan balik langsung yang diterima melalui platform digital atau mekanisme konsultasi. Selain itu, mereka memanfaatkan data dan informasi secara real-time untuk mendukung keputusan berbasis bukti (*data-driven decision-making*), yang sangat relevan dengan tugas mereka dalam mengarahkan kebijakan. Karena tugas pejabat struktural terkait langsung dengan proses ini, dimensi pengambilan keputusan dua arah terasa lebih menonjol, terutama karena

mereka terlibat langsung dalam diskusi, konsultasi, dan pengumpulan aspirasi masyarakat yang memengaruhi kebijakan serta langkah strategis OPD.

c. Fokus pada keterlibatan dan transparansi dalam *smart governance*

Salah satu karakteristik utama dalam konsep *smart governance* adalah keterbukaan dan transparansi dalam proses pemerintahan. Pengambilan keputusan dua arah memberikan ruang bagi pejabat struktural di OPD Pemerintah Kota Jambi untuk menunjukkan transparansi dalam kebijakan dengan melibatkan masyarakat secara aktif dan menyampaikan informasi secara terbuka. Hal ini juga memungkinkan pejabat struktural untuk menunjukkan akuntabilitas mereka, terutama dalam menjelaskan keputusan yang diambil berdasarkan masukan yang diterima dari berbagai pihak.

d. Transformasi digital yang memperkuat peran pengambilan keputusan dua arah

Transformasi digital telah meningkatkan kapasitas pemerintah untuk mengintegrasikan berbagai data dan platform guna pengambilan keputusan. Penggunaan big data dan analitik untuk mendukung keputusan berbasis bukti, serta peningkatan komunikasi dengan masyarakat melalui kanal digital seperti media sosial, aplikasi pelayanan publik, dan portal konsultasi online, memberikan kontribusi besar dalam pengambilan keputusan dua arah. Karena pejabat struktural terlibat langsung dalam pengumpulan data, analisis informasi, dan konsultasi dengan masyarakat, dimensi ini menjadi lebih terasa penting dan signifikan dibandingkan dengan dimensi lainnya.

Sebaliknya, hasil analisis *outer loading* menunjukkan bahwa *smart governance* lebih direfleksikan melalui manajemen birokrasi yang efisien. Dimensi ini berfokus pada pengelolaan sumber daya organisasi secara optimal dan efektif, dengan tujuan utama mengurangi hambatan birokrasi yang dapat menghambat proses pemerintahan. Birokrasi yang efisien bertujuan untuk menciptakan alur kerja yang lebih sederhana, transparan, dan cepat dalam

memberikan layanan publik, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan. Peran strategis manajemen birokrasi ini sangat penting dalam menciptakan kerangka kerja yang memungkinkan dimensi-dimensi lain, termasuk pengambilan keputusan dua arah, dapat berjalan dengan efektif. Beberapa alasan utama yang mendasari hal ini adalah:

- a. Pondasi organisasi yang kuat: Manajemen birokrasi yang efisien berfokus pada struktur organisasi, mekanisme, dan alur kerja yang mendukung kelancaran operasional. Dengan memastikan efisiensi dalam birokrasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengambilan keputusan yang cepat, responsif, dan berbasis data, yang sangat penting dalam implementasi *smart governance*.
- b. Integrasi sistem digital: Efisiensi birokrasi sangat bergantung pada penerapan teknologi untuk menyederhanakan proses administratif, meningkatkan koordinasi lintas OPD, dan memastikan layanan publik berjalan lebih efektif dan efisien. Penggunaan teknologi ini adalah elemen kunci dalam mewujudkan *smart governance* yang mampu menjawab tantangan digitalisasi pemerintahan.
- c. Keberlanjutan dan dampak jangka panjang: Berbeda dengan pengambilan keputusan dua arah yang lebih bersifat responsif terhadap kebutuhan saat ini, manajemen birokrasi efisien menciptakan dampak jangka panjang yang memastikan keberlanjutan transformasi digital.

Berdasarkan hasil temuan di atas, dapat dilihat adanya gambaran perspektif yang berbeda antara pengalaman langsung yang dirasakan oleh pejabat struktural (hasil analisis deskriptif) dan kontribusi strategis pada *smart governance* (hasil analisis *outer loading*). Manajemen birokrasi efisien lebih merefleksikan *smart governance* karena peran strategisnya dalam membangun infrastruktur tata kelola. Sebaliknya, pengambilan keputusan dua arah lebih dirasakan secara langsung karena melibatkan interaksi aktif yang menjadi bagian dari tugas harian pejabat struktural. Perbedaan pada fokus temporal juga menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dua arah cenderung fokus pada kebutuhan jangka pendek, seperti merespons aspirasi masyarakat atau

mengambil kebijakan dalam situasi tertentu. Oleh karena itu, dimensi ini lebih dirasakan dalam konteks operasional sehari-hari. Sebaliknya, manajemen birokrasi efisien berfokus pada keberlanjutan sistem pemerintahan. Dengan menciptakan mekanisme yang efisien, dimensi ini berkontribusi pada keberhasilan *smart governance* dalam jangka panjang, seperti pengelolaan sumber daya yang lebih baik, pengurangan hambatan birokrasi, dan optimalisasi teknologi digital.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa kedua dimensi ini saling melengkapi dan berkontribusi pada keberhasilan *smart governance*, di mana pengambilan keputusan dua arah merupakan manifestasi langsung yang terlihat, sementara manajemen birokrasi efisien berfungsi sebagai fondasi yang memastikan keberlanjutan proses tersebut. Sebagaimana dijelaskan dalam pendekatan sistem, efisiensi birokrasi adalah komponen kunci yang menciptakan struktur dan mekanisme yang mendukung seluruh fungsi organisasi, sementara pengambilan keputusan dua arah hanyalah salah satu subproses yang bergantung pada sistem ini. Dalam kerangka *good governance*, meskipun pengambilan keputusan dua arah dapat dirasakan langsung oleh pejabat struktural melalui keterlibatan mereka dalam interaksi partisipatif, manajemen birokrasi yang efisien tetap menjadi pondasi yang memungkinkan *smart governance* berlangsung secara berkelanjutan. Dengan kata lain, partisipasi yang optimal hanya dapat terwujud jika sistem birokrasi yang efisien mendukungnya. Tanpa manajemen birokrasi yang efisien, partisipasi tersebut dapat terhambat oleh proses yang lambat, kurangnya koordinasi, atau pengelolaan data yang buruk.

Berdasarkan uraian temuan terhadap seluruh konstruk atau variabel dalam penelitian ini, yaitu kapabilitas manajerial dinamis, kesiapan organisasi, kinerja organisasi dalam transformasi digital, dan *smart governance*, dapat disimpulkan bahwa secara umum kondisi OPD di lingkungan Pemerintah Kota Jambi berada dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa proses transformasi tata kelola pemerintahan berbasis digital telah dijalankan dengan cukup optimal, baik dari aspek internal organisasi maupun dalam hal pelayanan publik.

Hasil temuan ini secara teoritis dapat mengkonfirmasi *Theory of Planned Change* (TPC) yang digunakan sebagai kerangka konseptual dalam memahami bagaimana perubahan organisasi terjadi secara sistematis dan bertahap. Keterkaitan antara kapabilitas manajerial dinamis, kesiapan organisasi, kinerja organisasi dalam transformasi digital, dan *smart governance* dalam lingkup OPD Pemerintah Kota Jambi dapat dijelaskan secara sistematis melalui kerangka TPC ini, yang terdiri dari tiga tahap utama yaitu *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing*. Masing-masing variabel berperan dalam tahapan perubahan organisasi yang berlangsung secara bertahap dan saling berkaitan.

Secara rinci, peran TPC dalam keterkaitan antar variabel dalam konteks Pemerintah Kota Jambi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kapabilitas Manajerial Dinamis dan Tahap *Unfreezing*

Kapabilitas manajerial dinamis berperan krusial dalam tahap *unfreezing*, yakni proses awal pembukaan kesadaran kolektif akan pentingnya perubahan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pimpinan OPD di Kota Jambi memiliki peran strategis dalam membangun urgensi terhadap transformasi digital melalui visi perubahan, pengenalan tantangan eksternal, dan identifikasi peluang berbasis teknologi. Sebagai langkah konkret, beberapa OPD seperti Diskominfo dan Bappeda aktif menyusun roadmap transformasi digital daerah, menyelenggarakan forum internal untuk penyamaan persepsi, serta melakukan *benchmarking* ke daerah lain yang telah lebih dahulu menerapkan *smart governance*.

2. Kesiapan Organisasi dan Tahap *Moving*

Tahap ini menggambarkan proses implementasi perubahan. Sebelum organisasi memasuki tahap *moving*, kesiapan organisasi menjadi elemen kunci yang harus dipenuhi. Berdasarkan hasil penelitian, kesiapan OPD di Kota Jambi mencakup aspek infrastruktur digital, kompetensi SDM, fleksibilitas struktur organisasi, serta budaya kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Misalnya, langkah konkret yang dilakukan antara lain adalah penguatan infrastruktur jaringan oleh Diskominfo, pelatihan ASN dalam pemanfaatan sistem digital seperti Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) dan e-

Sakip, serta penyesuaian struktur kerja yang lebih horizontal dalam pengelolaan data dan layanan digital.

3. Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital dan Tahap *Moving–Refreezing*

Kinerja organisasi dalam proses transformasi digital mencerminkan efektivitas implementasi teknologi dalam mendukung operasional dan pelayanan publik. Pada tahap *moving*, OPD mulai menjalankan berbagai aplikasi digital untuk perencanaan, penganggaran, pengawasan, dan pelayanan, seperti e-Musrenbang, e-Pajak, dan dashboard kinerja.

Sedangkan pada tahap *refreezing*, kinerja organisasi dinilai dari kemampuan untuk menjaga keberlanjutan inovasi digital tersebut, memperkuat mekanisme evaluasi, dan memastikan bahwa sistem digital menjadi bagian permanen dari proses kerja. Misalnya, integrasi SIPD dalam seluruh siklus pembangunan daerah, regulasi internal yang mendukung tata kelola digital (seperti Perwali tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik), dan penggunaan e-Sakip sebagai alat ukur kinerja menunjukkan pelembagaan perubahan digital secara nyata.

4. *Smart Governance* dan Tahap *Refreezing*

Smart governance muncul sebagai hasil akhir dari perubahan yang telah berhasil diinstitusionalisasi dalam tahap *refreezing*. Ini ditandai dengan terciptanya sistem tata kelola yang berbasis digital, kolaboratif, terbuka, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam praktiknya, Pemkot Jambi telah menerapkan prinsip-prinsip *smart governance* melalui keterbukaan informasi publik, pelibatan warga melalui aplikasi Jambi City Apps, serta sinergi antar-OPD dalam penggunaan data bersama untuk pengambilan keputusan. Kondisi ini mencerminkan bahwa perubahan tidak hanya terjadi pada tingkat sistem dan prosedur, tetapi juga pada nilai dan perilaku organisasi yang mendukung tata kelola cerdas secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, tahapan dalam TPC memberikan kerangka kerja yang tepat untuk menjelaskan perjalanan transformasi OPD Pemerintah Kota Jambi menuju *smart governance*. Perubahan yang terjadi tidak hanya ditopang oleh

teknologi, tetapi juga oleh kapabilitas manajerial, kesiapan sistemik, dan kinerja adaptif dari organisasi itu sendiri. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital di sektor publik sangat bergantung pada sinergi seluruh elemen organisasi dalam menjalankan proses perubahan secara berkelanjutan dan terencana.

4.5.2. Kapabilitas Manajerial Dinamis Tidak Berpengaruh terhadap *Smart Governance* Pada Pemerintah Kota Jambi

Sebagaimana diketahui, transformasi digital dalam tata kelola pemerintahan atau *smart governance* merupakan salah satu tujuan strategis Pemerintah Kota Jambi. Penerapan *smart governance* tidak hanya berkaitan dengan modernisasi teknologi, tetapi juga mencerminkan perubahan mendasar dalam model tata kelola, dari sistem konvensional menuju sistem digital yang transparan, akuntabel, dan partisipatif. Transformasi ini membutuhkan kolaborasi lintas sektor, kepemimpinan digital yang visioner, serta keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kapabilitas manajerial dinamis (KMD) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap implementasi *smart governance* di lingkungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Jambi. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kapabilitas manajerial yang dimiliki oleh pejabat struktural di OPD belum mampu secara langsung mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang cerdas tanpa adanya dukungan sistemik.

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading*, kapabilitas manajerial dinamis dalam konteks ini paling direfleksikan oleh dimensi *seizing capability*, yaitu kemampuan pimpinan dalam menangkap peluang strategis, menetapkan prioritas, serta mengalokasikan sumber daya secara adaptif terhadap perubahan lingkungan. Artinya, aspek yang paling dipandang penting oleh para pimpinan atau pejabat struktural OPD dalam memperkuat kapabilitas manajerial dinamis untuk mendukung transformasi digital terletak pada sejauh mana mereka mampu merespons peluang inovasi, mengembangkan inisiatif, dan menyelaraskan strategi organisasi dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan publik. Sementara itu, *smart governance* lebih banyak direfleksikan oleh dimensi manajemen birokrasi

yang efisien. Hal ini berarti bahwa keberhasilan implementasi *smart governance* lebih bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyederhanakan prosedur birokrasi, mempercepat proses layanan publik, serta mengelola sistem administrasi secara transparan dan akuntabel melalui pemanfaatan teknologi digital. Efisiensi birokrasi ini menjadi fondasi penting dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang responsif, partisipatif, dan berorientasi pada hasil. Oleh karena itu, meskipun pejabat struktural memiliki kemampuan manajerial yang adaptif, tanpa didukung oleh reformasi birokrasi dan sistem kerja yang efisien, transformasi menuju *smart governance* belum dapat terwujud secara optimal.

Secara konseptual, temuan penelitian ini dapat dianalisis melalui teori kapabilitas dinamis dalam lingkup strategis organisasi. Berdasarkan teori kapabilitas dinamis yang dikemukakan oleh Teece *et al.* (1997, 2007), kapabilitas manajerial dinamis mencakup tiga dimensi utama: sensing, seizing, dan transforming—yaitu kemampuan untuk mendeteksi peluang, mengambil keputusan strategis, dan merekonfigurasi sumber daya. Namun, agar berdampak, kemampuan ini harus didukung oleh struktur organisasi, budaya, dan sistem operasional yang memungkinkan perubahan terjadi. Dalam konteks sektor publik, *silo mentality*, struktur hierarkis, dan regulasi yang kaku sering kali menjadi penghambat aktualisasi dari kapabilitas tersebut (Piening, 2013).

Temuan ini memberikan perspektif bahwa Pemerintah Kota Jambi perlu secara proaktif mengembangkan kapabilitas dinamis untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat dan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. Kapabilitas dinamis memberikan pendekatan yang konsisten untuk mempelajari transformasi digital, dengan mempertimbangkan dampak kuat yang terus-menerus diberikan oleh teknologi digital terhadap kinerja organisasi (Warner & Wäger, 2019). Namun, perlu digarisbawahi bahwa transformasi digital tidak hanya mencakup penerapan teknologi baru, tetapi juga mencakup perubahan mendalam dalam model bisnis organisasi, termasuk perubahan pada proses penciptaan nilai, struktur organisasi, dan cara kerja (Verhoef *et al.*, 2021). Untuk dapat terlibat dalam transformasi digital dengan sukses, organisasi memerlukan serangkaian kemampuan yang memfasilitasi perubahan pada model bisnis dan organisasi mereka.

Pemahaman ini menegaskan pentingnya pemahaman bahwa transformasi digital tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk mengelola perubahan secara strategis dan menyeluruh, serta untuk merespons dinamika yang terus berkembang. Untuk menciptakan organisasi yang dapat mengelola transformasi digital, studi ini bergantung pada asumsi bahwa organisasi perlu mengembangkan kapabilitas dinamis khusus untuk transformasi digital. Oleh karena itu, penting untuk merumuskan dan menerapkan strategi transformasi digital yang jelas dan terukur, yang tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga pada perubahan dalam cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan *stakeholder* (Liu *et al.*, 2011; Matt *et al.*, 2015; Warner & Wäger, 2019). Posisi pejabat struktural sebagai pemimpin seharusnya lebih unggul dalam keseluruhan aspek kapabilitas yang diperlukan dalam upaya transformasi menuju *smart governance*, terutama dalam hal membangun visi, menyusun strategi, dan menggerakkan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang diperlukan.

Lebih lanjut, keberhasilan transformasi digital tidak terlepas dari peran kepemimpinan dalam organisasi. *Theory of Planned Change* (TPC) menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan faktor utama dalam mengarahkan perubahan. Dalam hal ini, pemimpin seharusnya berperan sebagai fasilitator perubahan yang mampu berkolaborasi dengan tim, bukan sekadar pengambil keputusan secara hierarkis (Cutcliffe & Bassett, 1997 dalam Mitchell, 2013). Richens (2004) menyatakan bahwa karakteristik / gaya kepemimpinan demokratis lebih efektif dalam perubahan yang direncanakan, terutama dalam organisasi yang membutuhkan koordinasi lintas sektor. Namun, karakteristik kepemimpinan dalam organisasi publik di Indonesia masih cenderung bersifat otokratis, yang mencakup birokrasi yang besar dan menggunakan pendekatan *top-down* dalam perencanaan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan gaya kepemimpinan yang lebih inklusif dan partisipatif agar strategi transformasi digital dapat berjalan lebih efektif.

Secara empiris, hasil temuan ini mengkonfirmasi beberapa studi terdahulu yang menyatakan bahwa pengembangan *smart governance* lebih ditentukan oleh kesiapan sistemik, bukan hanya oleh kemampuan individu. Siddiquee (2008)

mengungkapkan bahwa reformasi tata kelola di sektor publik lebih bergantung pada perubahan struktural dan sistem birokrasi daripada kompetensi manajerial semata. Hal ini menekankan bahwa reformasi birokrasi adalah faktor kunci. Sementara Mergel *et al.* (2019) menekankan bahwa *smart governance* memerlukan *data-driven decision making*, integrasi sistem informasi, dan pelibatan publik secara sistemik, yang memerlukan pendekatan kelembagaan dan bukan hanya kapabilitas individu pimpinan. Selain itu, Tangi *et al.* (2021) juga menemukan bahwa adopsi *smart governance* lebih ditentukan oleh kesiapan teknologi, integrasi data antar lembaga, dan reformasi prosedural, bukan semata kapasitas manajerial dinamis. Dalam konteks pemerintah daerah di Jawa Tengah, hasil penelitian oleh Ramadhan dan Wicaksono (2021) juga menguatkan temuan pada penelitian ini, bahwasanya kendala seperti resistensi birokrasi dan minimnya integrasi sistem tetap menghambat efektivitas implementasi digital, meskipun pimpinan memiliki wawasan teknologi.

Disisi lain, temuan ini tidak dapat mengkonfirmasi / mendukung hasil penelitian Vogelsang, K. (2010) yang menyatakan bahwa *seizing* dan *transforming capabilities* dari manajer publik sangat penting dalam mengarahkan proses perubahan digital yang berujung pada peningkatan kapasitas tata kelola berbasis teknologi. Dalam konteks ini, kapabilitas manajerial memainkan peran langsung dalam membentuk pola koordinasi, pengambilan keputusan digital, dan struktur tata kelola yang adaptif. Petricevic & Teece (2019) juga menggarisbawahi bahwa dalam sektor-sektor strategis (termasuk sektor publik), *dynamic managerial capabilities* memungkinkan organisasi untuk menavigasi kompleksitas teknologi dan membentuk praktik tata kelola berbasis inovasi secara langsung. Ini menunjukkan bahwa KMD dapat mempengaruhi arah dan pola *governance*, terutama saat organisasi menghadapi disrupsi digital. Ali *et al.* (2017), dalam konteks pemerintahan negara berkembang, menemukan bahwa kompetensi manajerial dalam menangkap peluang teknologi (*seizing capability*) secara langsung mendorong implementasi sistem layanan publik digital, yang merupakan pilar dalam *smart governance*. Sementara Mikalef *et al.* (2019), meskipun fokus pada sektor swasta, hasil studinya menunjukkan bahwa KMD, khususnya *sensing* dan *seizing*, memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas pengambilan keputusan

berbasis data, yang merupakan elemen kunci *smart governance*. Dari sini, KMD berperan penting secara langsung dalam membangun tata kelola berbasis informasi (*data-driven governance*).

Dalam konteks sektor publik negara berkembang seperti Indonesia, pengaruh KMD terhadap *smart governance* lebih bersifat tidak langsung dan bersyarat. Hal ini dikarenakan *smart governance* merupakan keluaran sistemik (*systemic outcome*) yang tidak bisa hanya digerakkan oleh kemampuan individu manajer, tetapi memerlukan koordinasi lintas unit, infrastruktur digital yang kokoh, dan reformasi kelembagaan yang mendalam (Nam & Pardo, 2011). Namun demikian, berbagai kendala turut menjelaskan mengapa KMD belum berdampak langsung terhadap *smart governance* di lingkup OPD Pemerintah Kota Jambi. Diantaranya:

1. Beberapa pimpinan OPD memiliki kemampuan merespons peluang inovasi digital, seperti pengembangan aplikasi layanan, namun penggunaan teknologi masih terfragmentasi, tidak terintegrasi lintas sektor.
2. Reformasi birokrasi berjalan lambat, masih ditemukan prosedur layanan manual yang belum terdigitalisasi sepenuhnya.
3. Pemanfaatan data dan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan belum optimal, sehingga prinsip *two-way decision-making* yang esensial dalam *smart governance* belum sepenuhnya terwujud.
4. Sistem informasi manajemen belum dikembangkan secara terpadu, dan beberapa OPD masih kekurangan SDM TIK yang memadai

Berdasarkan hal tersebut, pengembangan inisiatif teknologi masih bersifat sektoral dan orientasi program masih bersifat proyek, bukan berkelanjutan, sehingga transformasi sering berhenti saat terjadi rotasi kepemimpinan atau perubahan anggaran. Agar kapabilitas manajerial dinamis dapat memberikan dampak penting terhadap *smart governance*, beberapa strategi perlu diimplementasikan oleh OPD di Kota Jambi, diantaranya:

1. Institusionalisasi visi manajerial melalui roadmap digitalisasi lintas OPD
Visi kepemimpinan harus dijabarkan dalam peta jalan (*roadmap*) digitalisasi OPD yang terintegrasi dan disahkan melalui regulasi atau surat keputusan wali

kota. Contoh: Dinas Kominfo Kota Jambi dapat menjadi *leading sector* dalam membentuk kebijakan *smart governance blueprint* yang mewajibkan integrasi sistem informasi antar-OPD.

2. Pembentukan tim transformasi digital internal OPD

Setiap OPD perlu membentuk *Digital Transformation Team* (DTT) yang terdiri dari ASN muda, teknolog, dan analis kebijakan, untuk menghubungkan arahan pimpinan dengan implementasi teknis di lapangan. Contoh: Di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, DTT dapat merancang integrasi antara sistem pendaftaran penduduk dan sistem aduan masyarakat yang dikembangkan Diskominfo.

3. Penguatan literasi digital dan perubahan budaya organisasi

Perlunya menyusun program pelatihan intensif dan insentif bagi pegawai dalam penggunaan sistem digital serta membangun budaya kerja yang responsif terhadap perubahan. Contoh: OPD dapat mengadakan pelatihan tahunan “*smart bureaucracy bootcamp*” yang mengajarkan keterampilan digital, etos kolaboratif, dan *mindset* inovatif.

4. Kolaborasi strategis dengan universitas dan swasta

Mendorong kemitraan dengan universitas lokal (misalnya Universitas Jambi) untuk merancang sistem *smart governance* berbasis riset dan kebutuhan masyarakat. Contoh: Melibatkan akademisi dalam evaluasi kinerja *e-government* di OPD dan membangun *data dashboard* pelayanan publik bersama mahasiswa IT.

Dengan demikian, secara teoretis dan empiris, kapabilitas manajerial dinamis lebih tepat diposisikan sebagai faktor penggerak awal (*enabler*) perubahan, bukan sebagai determinan langsung dari *smart governance*. Hal ini menunjukkan bahwa untuk menciptakan tata kelola yang cerdas, Pemerintah Kota Jambi perlu membangun ekosistem yang mendukung kapabilitas tersebut, mencakup integrasi sistem informasi, budaya kolaboratif, dan reformasi prosedural yang berkelanjutan. Selain itu, penguatan *smart governance* tidak cukup hanya bergantung pada

pimpinan, tetapi membutuhkan institusionalisasi kapabilitas, pembentukan tim digital, penguatan budaya adaptif, dan kolaborasi multisektor. Dengan pendekatan sistemik dan partisipatif, transformasi menuju tata kelola yang cerdas dapat lebih efektif dan berkelanjutan.

4.5.3. Kesiapan Organisasi Berpengaruh terhadap *Smart Governance* Pada Pemerintah Kota Jambi

Hasil temuan penelitian menunjukkan kesiapan organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap *smart governance*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesiapan organisasi, maka semakin besar pula kontribusinya dalam mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang cerdas. Dalam konteks Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Jambi, kesiapan organisasi menjadi prasyarat utama untuk menjalankan prinsip-prinsip *smart governance*, seperti partisipasi digital, transparansi, efisiensi layanan, dan pengambilan keputusan berbasis data.

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading*, kesiapan organisasi paling kuat direfleksikan oleh dimensi kesiapan dalam inovasi. Kesiapan inovasi mencerminkan sejauh mana organisasi memiliki keterbukaan terhadap perubahan, kemampuan untuk menerima teknologi dan ide-ide baru, serta fleksibilitas dalam mengadopsi model-model pelayanan digital yang inovatif. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek yang dinilai paling penting oleh para pejabat struktural OPD bukan hanya kesiapan teknis semata, tetapi juga sejauh mana organisasi mampu merancang, menginisiasi, dan mengeksekusi proyek-proyek transformasi berbasis teknologi secara adaptif. Di lingkungan Pemerintah Kota Jambi, kondisi ini tercermin dari upaya sebagian OPD yang telah melibatkan pihak ketiga (*developer*, perguruan tinggi, atau komunitas digital) untuk mengembangkan aplikasi pelayanan dan *dashboard monitoring*. Namun demikian, hambatan juga masih ditemukan dalam bentuk resistensi perubahan dari sebagian pegawai, kurangnya SDM dengan latar belakang digital, serta lemahnya mekanisme *reward* terhadap inovasi yang berhasil. Hal ini mengindikasikan bahwa kesiapan inovasi masih memerlukan penguatan, baik dari sisi individu maupun institusional.

Di sisi lain, *smart governance* dalam penelitian ini lebih banyak direfleksikan oleh dimensi manajemen birokrasi yang efisien, yang meliputi perbaikan proses kerja, pengurangan prosedur administratif yang tidak perlu, dan pemanfaatan sistem digital untuk mendukung fungsi perencanaan, pelaporan, dan evaluasi. Hal ini menunjukkan bahwa bagi para pejabat OPD Pemerintah Kota Jambi, *smart governance* bukan hanya sekadar adopsi teknologi, tetapi terutama soal bagaimana birokrasi dapat dikelola dengan lebih responsif, transparan, dan berorientasi pada hasil. Di beberapa OPD, digitalisasi proses perencanaan dan penganggaran telah dilaksanakan dengan cukup baik melalui sistem e-Monev, SIPD, dan e-Performance. Meskipun begitu, belum semua unit kerja memiliki kemampuan untuk mengoptimalkan data yang dihasilkan dari sistem tersebut untuk mendukung *decision-making* yang strategis.

Hasil temuan penelitian ini memperkuat kerangka *dynamic capabilities theory* (Teece, 2007), yang menyatakan bahwa kemampuan organisasi untuk berinovasi dan menyesuaikan diri secara dinamis merupakan kunci dalam menghadapi kompleksitas lingkungan eksternal, termasuk dalam mengimplementasikan *smart governance*. Selain itu, temuan ini juga dapat dijelaskan dengan dukungan dari teori *organizational readiness for change* (Weiner, 2009), yang menyatakan bahwa kesiapan organisasi merupakan kondisi psikologis dan struktural yang memungkinkan anggota organisasi untuk berkomitmen dan yakin terhadap keberhasilan perubahan. Semakin siap organisasi dalam dimensi kognitif (keyakinan terhadap kemampuan), afektif (komitmen terhadap perubahan), dan struktural (sumber daya dan dukungan sistemik), maka semakin besar pula kemungkinan perubahan dapat dilakukan secara efektif, termasuk dalam konteks digitalisasi pemerintahan.

Lebih lanjut, teori *technology–organization–environment* (TOE) *framework* (Tornatzky & Fleischer, 1990) juga dapat digunakan untuk mengkonfirmasi temuan ini. TOE menyatakan bahwa adopsi inovasi teknologi dalam organisasi publik tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknologinya, tetapi juga sangat ditentukan oleh kondisi organisasi, termasuk struktur, budaya, dan kepemimpinan internal. Ketika organisasi sudah memiliki infrastruktur digital yang memadai, budaya yang mendukung perubahan, serta kompetensi SDM yang siap,

maka proses transformasi akan berjalan lebih lancar dan berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi. Dengan kata lain, *organizational context* yang siap akan sangat menentukan keberhasilan adopsi *smart governance*.

Secara empiris, temuan penelitian yang signifikan mengindikasikan bahwa kesiapan organisasi dalam konteks penelitian ini dapat memberikan pengaruh yang kuat atau nyata pada implementasi *smart governance*. Dengan demikian, temuan ini dapat mengkonfirmasi hasil penelitian yang dilakukan oleh Alhassan *et al.* (2022) dan Mergel *et al.* (2019), yang menunjukkan bahwa kesiapan organisasi dalam berinovasi dan memodernisasi proses internal secara signifikan berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi *smart governance* di sektor publik. Alshaheer (2013) dalam konteks reformasi *e-government* di Timur Tengah juga menunjukkan bahwa kesiapan organisasi (terutama dukungan pimpinan dan struktur SDM) menjadi penentu utama suksesnya inisiatif pemerintahan digital.

Sebaliknya, temuan ini tidak dapat mengkonfirmasi hasil penelitian yang dilakukan oleh Yildiz (2007) yang menekankan bahwa kesiapan organisasi saja tidak cukup tanpa adanya regulasi pendukung, sinergi lintas sektor, dan ekosistem digital yang terintegrasi. Weiner (2009) juga menjelaskan bahwa kesiapan organisasi penting dalam tahap awal perubahan, tetapi tidak menjamin perubahan akan terjadi jika tidak ada eksekusi dan dukungan struktural lainnya. Sementara penelitian Al-Jabri & Sohail (2012) dan Puspitasari & Ishii (2016) dalam konteks *e-government* menunjukkan bahwa kesiapan organisasi tidak berdampak signifikan tanpa adanya adopsi teknologi, dukungan kebijakan lintas sektor, dan faktor eksternal lainnya.

Secara keseluruhan, hasil temuan ini menunjukkan bahwa kesiapan organisasi merupakan fondasi krusial bagi keberhasilan implementasi *smart governance* di lingkungan Pemerintah Kota Jambi. Tingginya persepsi kesiapan strategi mencerminkan adanya komitmen dan arah kebijakan yang jelas dalam mendorong transformasi digital, namun perlu diimbangi dengan kesiapan inovasi yang kuat di tingkat implementasi. Disparitas kesiapan antar-OPD serta dominasi pendekatan *top-down* dalam pengambilan kebijakan masih menjadi tantangan yang perlu direspons dengan penguatan kapasitas inovatif, kepemimpinan digital, dan ekosistem kolaboratif berbasis teknologi. Sebagaimana diketahui bahwa sebagian

besar OPD telah memiliki arah strategis yang cukup jelas dalam mendukung implementasi *smart governance*, termasuk melalui penetapan rencana kerja, target kinerja digital, serta kebijakan internal yang mendukung perubahan berbasis teknologi. Kesiapan strategi ini mencerminkan adanya *organizational intentionality*—yakni komitmen eksplisit dari pimpinan OPD untuk mengarahkan organisasi ke arah digitalisasi tata kelola. Temuan ini juga menunjukkan bahwa dalam banyak OPD, perencanaan strategis digital telah mulai terintegrasi ke dalam dokumen perencanaan organisasi, seperti Renstra, Renja, dan LAKIP, yang mengindikasikan kesadaran akan pentingnya digitalisasi sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi.

Dalam kaitannya dengan proses pembuatan kebijakan, diketahui bahwa Pemerintah Kota Jambi, seperti kebanyakan pemerintah daerah lainnya, masih cenderung menggunakan pendekatan *top-down*. Meski demikian, proses transformasi digital yang sedang berlangsung membuka peluang untuk mengembangkan teknologi yang relevan dalam memfasilitasi partisipasi publik secara lebih luas. Dengan dukungan platform daring, media sosial, survei digital, serta forum konsultasi publik berbasis aplikasi, Pemerintah Kota Jambi dapat memperluas jangkauan partisipasi masyarakat dalam proses penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan publik. Pendekatan ini konsisten dengan prinsip *New Public Service* (NPS) (Denhardt & Denhardt, 2000), yang menekankan pentingnya kolaborasi antara pendekatan *top-down* dan *bottom-up* dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dengan memanfaatkan teknologi, Pemerintah Kota Jambi dapat menjadi fasilitator yang menjembatani kepentingan masyarakat, sektor bisnis, dan stakeholder lainnya secara lebih efektif.

Sebagai contoh, pengembangan aplikasi seluler, portal layanan publik yang ramah pengguna, dan kanal aduan digital diharapkan dapat meningkatkan aksesibilitas layanan publik, termasuk bagi masyarakat di daerah terpencil, mereka yang memiliki keterbatasan fisik (kelompok disabilitas), atau masyarakat dengan keterbatasan mobilitas. Dengan langkah ini, transformasi digital tidak hanya berfungsi sebagai alat peningkatan efisiensi internal pemerintah, tetapi juga sebagai sarana untuk mewujudkan pemerintahan yang inklusif, partisipatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan strategi yang terencana, Pemerintah Kota

Jambi dapat menjadi contoh penerapan *smart governance* yang efektif di tingkat nasional.

Untuk memperkuat kesiapan organisasi menuju implementasi *smart governance* yang lebih merata dan terstruktur di Pemerintah Kota Jambi, beberapa langkah strategis yang dapat dilakukan antara lain:

1. Mendorong penguatan budaya inovasi di lingkungan birokrasi melalui pemberian insentif kepada pelaku inovasi digital, pengembangan laboratorium inovasi di OPD, serta penyusunan mekanisme penghargaan formal terhadap inisiatif digital yang berdampak nyata.
2. Mengembangkan kepemimpinan digital di setiap OPD dengan menerapkan pendekatan *transformational leadership*, agar para pemimpin mampu menjadi agen perubahan digital, bukan sekadar pelaksana kebijakan.
3. Mengintegrasikan sistem digital lintas sektor untuk menciptakan ekosistem *smart governance* yang kolaboratif dan terbuka, sesuai dengan prinsip interoperabilitas dalam TOE framework. Hal ini penting agar sistem informasi yang ada tidak berjalan secara silo, tetapi dapat saling berbagi data dan memperkuat koordinasi antarunit kerja.
4. Menetapkan indikator kinerja digital berbasis *output* dan *outcome* yang terukur dalam tata kelola, untuk mengukur dampak langsung dari kesiapan organisasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik, efisiensi anggaran, partisipasi warga, dan peningkatan kepuasan masyarakat.

Dengan pendekatan ini, kesiapan organisasi tidak hanya menjadi fondasi statis, tetapi dapat dikembangkan secara dinamis untuk memperkuat implementasi *smart governance* yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan di lingkungan Pemerintah Kota Jambi. Konfirmasi teori dan strategi implementatif ini memperkuat temuan bahwa kesiapan organisasi, khususnya dalam dimensi inovasi dan strategi, bukan sekedar faktor pendukung, tetapi merupakan *enabler* utama dalam mendorong efektivitas dan keberlanjutan *smart governance* di lingkungan Pemerintah Kota Jambi.

4.5.4. Kapabilitas Manajerial Dinamis Tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital Pada Pemerintah Kota Jambi

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas manajerial dinamis tidak mempunyai pengaruh penting terhadap kinerja organisasi dalam transformasi digital. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kapabilitas manajerial dinamis yang dimiliki oleh pejabat struktural di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Jambi, maka hal ini tidak dapat secara langsung mendorong pencapaian kinerja organisasi dalam transformasi digital.

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading*, diketahui bahwa kapabilitas manajerial dinamis cenderung direfleksikan oleh kemampuan merasa (*sensing capability*). Hal ini mengindikasikan bahwa hal pertama yang dinilai paling penting, khususnya oleh para manajer (pimpinan / pejabat struktural OPD), dalam upaya penguatan kapasitas manajerial dinamis untuk dapat melakukan transformasi digital secara optimal, ditentukan oleh seberapa baik kemampuan mereka untuk mengamati dan memahami dinamika lingkungan organisasi yang terus berubah dan perkembangan teknologi yang semakin pesat seperti sekarang ini. Di sisi lain, kinerja organisasi, yang dalam hal ini adalah kinerja dalam transformasi digital, lebih banyak direfleksikan oleh kinerja tata kelola. Lebih tingginya pencapaian kinerja ini menunjukkan kemampuan organisasi terutama dalam menjalankan manajemen perencanaan dan penganggaran. Sebagian OPD juga menyatakan sudah melakukan pengembangan TIK, meskipun belum sepenuhnya terintegrasi seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, kinerja tata kelola ini dapat dipertimbangkan sebagai output penting dalam upaya transformasi digital yang telah menjadi bagian dari program unggulan di pemerintah Kota Jambi. Pencapaian kinerja yang baik pada dimensi ini merepresentasikan ketersediaan dasar manajemen sesuai standar unit kerja di masing-masing OPD Kota Jambi.

Berdasarkan teori kapabilitas dinamis (Teece, 1997), kapabilitas manajerial dinamis mencakup kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi, merespons, dan memanfaatkan peluang dalam lingkungan yang terus berubah. Namun, dalam konteks Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Jambi, kapabilitas manajerial dinamis tampaknya belum sepenuhnya terintegrasi dengan implementasi transformasi digital. Dengan tingkat kematangan yang moderat, kapabilitas manajerial dinamis masih terbukti kurang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi dalam konteks transformasi digital. Hal ini mungkin terjadi

karena kapabilitas tersebut belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam strategi atau keputusan operasional yang mendukung digitalisasi. Selain itu, proses transformasi digital memerlukan infrastruktur dan budaya digital yang solid / kuat, yang diyakini masih belum cukup berkembang di Pemerintah Kota Jambi.

Hasil deskriptif penelitian memberikan gambaran bahwa kapabilitas manajerial dinamis telah dirasakan tinggi / kuat oleh para pejabat struktural OPD Kota Jambi yang menjadi responden penelitian. Secara konseptual, Helfat & Martin (2015a, 2015b) menjelaskan bahwa pada tingkat mikro, kapabilitas manajerial tingkat individu yang kuat meningkatkan kemampuan eksekutif untuk merasakan dan memanfaatkan peluang serta ancaman. Selain itu, kapabilitas manajerial yang kuat juga dapat meningkatkan kapasitas manajerial untuk mengkonfigurasi, mengasimilasi, dan mengembangkan portofolio sumber daya perusahaan, yang esensial untuk melaksanakan perubahan strategis (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015b). Oleh karena model penelitian ini menghubungkan tingkat mikro ke tingkat makro, maka kapabilitas manajerial pada tingkat individu idealnya menjadi faktor pendukung yang penting bagi strategi tingkat perusahaan, yang akan menjadikan manajer sebagai agen utama perubahan organisasi.

Perbedaan strategis antar organisasi dapat dikaitkan dengan variasi dalam kemampuan manajer individu (pejabat struktural OPD), terutama dalam (1) *sensing* —mengidentifikasi peluang dan ancaman yang relevan dengan strategi dengan memindai lingkungan secara komprehensif untuk membuat keputusan yang terinformasi; (2) *seizing* —memanfaatkan peluang komersial atau merespons ancaman dengan memperkenalkan produk, layanan, atau proses baru; dan (3) *reconfiguring* (konfigurasi ulang) — menyesuaikan portofolio sumber daya perusahaan untuk melaksanakan strategi organisasi secara efektif (Matysiak *et al.*, 2018; Teece, 2007). Di era digital, ketiga jenis kapabilitas ini, bersama dengan strategi organisasi yang sesuai, memungkinkan perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Sousa-Zomer *et al.*, 2020; Teece, 2014). Secara khusus, kapabilitas penginderaan (*sensing*) yang kuat memungkinkan prediksi tren teknologi yang akurat (Warner & Wager, 2019) dan membantu menyempurnakan proses transformasi digital (Sousa-Zomer *et al.*, 2020). Kapabilitas menangkap peluang yang kuat (*seizing*) memastikan bahwa manajer

membuat keputusan investasi yang cermat untuk mengkomersialkan peluang yang telah diidentifikasi sebelumnya, bergantung pada karakteristik organisasi perusahaan masing-masing (Teece, 2016). Terakhir, kapabilitas konfigurasi ulang (*reconfiguring*) yang kuat diperlukan untuk memanfaatkan kapabilitas penginderaan dan penangkapan peluang, karena konfigurasi ulang berkaitan dengan realisasi perubahan strategis yang sesungguhnya (Guo *et al.*, 2013; Teece, 2007). Khususnya dalam konteks ekonomi digital, keterampilan ini mendukung transformasi digital yang sukses karena manfaatnya untuk orkestrasi portofolio sumber daya dan pembaruan strategis (Sousa-Zomer *et al.*, 2020; Warner & Wager, 2019).

Secara empiris, temuan penelitian yang tidak signifikan mengindikasikan bahwa kapabilitas manajerial dinamis (KMD) dalam konteks penelitian ini belum mampu memberikan pengaruh yang kuat atau konsisten terhadap pencapaian kinerja organisasi yang unggul dalam transformasi model bisnis digital. Hal ini mencerminkan adanya kemungkinan perbedaan dalam konteks, kondisi, atau faktor-faktor lain yang mempengaruhi efektivitas KMD. Dengan demikian, temuan ini tidak dapat mengkonfirmasi hasil penelitian yang dilakukan oleh Sousa-Zomer *et al.* (2020) maupun Warner & Wager (2019), yang sebelumnya mengungkapkan bahwa kapabilitas manajerial dinamis yang kuat dapat memfasilitasi transformasi model bisnis digital dan berperan sebagai dasar untuk kinerja perusahaan yang unggul. Selain itu, temuan ini juga tidak dapat mendukung hasil penelitian Zhou *et al.* (2021), yang menegaskan bahwa keunggulan kompetitif hanya dapat dicapai apabila manajer mampu mengintegrasikan keterampilan kewirausahaan mereka dengan pengetahuan yang dimiliki, sehingga mempercepat proses pengambilan keputusan dan menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan.

Sebagaimana diketahui, model penelitian ini menghubungkan kapabilitas manajerial individu (yaitu, tingkat mikro) dengan perubahan strategis yang diwujudkan melalui transformasi model bisnis digital serta kinerja organisasi berikutnya (yaitu, tingkat makro). Selain menghubungkan penelitian tingkat mikro dan makro, penelitian ini juga mengungkapkan bagaimana tiga sub-komponen KMD berinteraksi pada tingkat individu dan bagaimana interaksi ini diterjemahkan ke dalam hasil tingkat organisasi. Meskipun temuan ini bertentangan dengan

sejumlah studi sebelumnya yang menekankan pentingnya kapabilitas manajerial dinamis dalam mendorong transformasi digital, hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh [Hitt et al. \(2017\)](#); [Guo et al. \(2013\)](#); dan [Sirmon et al. \(2011\)](#), yang mengungkapkan bahwa di era persaingan digital, keterampilan kepemimpinan, terutama kemampuan eksploitatif yang diarahkan pada komersialisasi potensi nilai yang ada melalui manajemen sumber daya, bukanlah faktor integral dalam mendorong transformasi model bisnis digital. Temuan ini menambah bukti berharga mengenai peran kemampuan dinamis manajerial tingkat individu, yang masih kurang dipelajari, dalam mendorong kinerja organisasi, khususnya dalam konteks transformasi digital.

Selain itu, meskipun kemampuan manajerial merupakan hal mendasar dalam mendukung perubahan di Pemerintah Daerah ([Jameson, 2012](#)), dalam konteks penelitian ini, kapabilitas manajerial dinamis yang dimiliki oleh pejabat struktural di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Jambi ditemukan tidak dapat mendorong secara langsung pencapaian kinerja organisasi dalam transformasi digital. Hal ini menggarisbawahi pentingnya para manajer (pejabat struktural) di unit kerja untuk mengevaluasi kembali bagaimana mengelola perubahan, sekaligus menyusun strategi agar agenda perubahan dapat tercapai. Sejalan dengan teori Kapabilitas Manajerial Dinamis (KMD), kapabilitas manajer pada tingkat individu mempengaruhi perubahan strategis dengan membentuk pengambilan keputusan strategis. Oleh karena itu, strategi organisasi yang berbeda akan menentukan bagaimana kinerja organisasi dalam kondisi perubahan ([George et al., 2022](#); [Helfat & Martin, 2015b](#)). Dengan kata lain, meskipun strategi perusahaan memang penting untuk kinerja organisasi, namun kemampuan manajer dalam pengambilan keputusan strategis juga sangat vital. Berdasarkan hal tersebut, teori KMD memberikan perspektif multilevel dengan menghubungkan kapabilitas manajerial tingkat individu dengan perubahan strategis tingkat organisasi sebagai penentu kinerja organisasi dalam lingkungan yang dinamis ([Helfat & Martin, 2015a, 2015b](#)).

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menekankan bahwa pengaruh kapabilitas manajerial dinamis (KMD) terhadap kinerja organisasi tidak bersifat langsung, melainkan berjalan melalui mekanisme perantara seperti perubahan

strategi organisasi (Helfat & Martin, 2015b). Hal ini menunjukkan bahwa manajer tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, tetapi berkontribusi melalui desain strategi yang efektif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan digital. Dengan kata lain, keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh sejauh mana kapabilitas manajerial tersebut dikonversi menjadi perubahan strategis organisasi yang nyata.

Dalam konteks organisasi pemerintah, terutama pada era ekonomi digital yang semakin kompleks dan dinamis, dibutuhkan lebih dari sekadar keterampilan kepemimpinan administratif. Organisasi juga memerlukan keterampilan kewirausahaan yang eksploratif, yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi peluang inovatif, bereksperimen dengan model pelayanan baru, dan mengambil risiko yang terukur untuk mendorong perubahan (Al-Mulla *et al.*, 2022). Namun, seperti dijelaskan sebelumnya, temuan penelitian ini justru menunjukkan bahwa KMD tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dalam transformasi digital di lingkup OPD Pemerintah Kota Jambi. Artinya, meskipun beberapa pimpinan memiliki kapasitas manajerial yang adaptif, kapabilitas tersebut belum berhasil dikonversi menjadi kinerja organisasi yang terukur dan berdampak.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa kemampuan manajerial individu masih bersifat tersebar dan belum terinstitusionalisasi secara sistemik dalam organisasi. Oleh karena itu, agar KMD yang dimiliki pimpinan OPD dapat berfungsi optimal dalam mendukung transformasi digital, dibutuhkan serangkaian strategi konkret dan sistemik yang mampu mengintegrasikan kapabilitas tersebut ke dalam proses kerja dan struktur organisasi. Strategi ini mencakup lima langkah utama:

1. Mengintegrasikan kapabilitas individu ke dalam sistem organisasi

Hal ini dapat dilakukan dengan menyusun mekanisme formal untuk mentransfer visi dan keputusan pimpinan ke sistem kerja organisasi, seperti SOP berbasis digital, dashboard monitoring kinerja digital, dan forum evaluasi lintas unit. Selain itu, setiap OPD perlu membentuk struktur pendukung, seperti sekretariat transformasi digital atau “*digital governance office*” untuk menerjemahkan arahan strategis ke dalam operasional harian.

2. Membangun *Digital Execution Team* sebagai jembatan strategi - implementasi

Langkah ini dapat dilakukan dengan membentuk tim transformasi digital OPD (gabungan ASN muda, fungsional TI, dan analis kebijakan) yang bertugas menindaklanjuti arahan pimpinan dan mengawal implementasi digital. Selanjutnya, perlu adanya penerapan sistem pelaporan berbasis aplikasi agar keputusan strategis pimpinan bisa dipantau dan dievaluasi secara *real-time*.

3. Membangun budaya kepemimpinan digital

Pentingnya membangun budaya kerja lintas bidang dan menghilangkan silo antar unit melalui sistem kerja kolaboratif berbasis digital. Selain itu, organisasi dapat menyelenggarakan pelatihan “*Digital Leadership for All*” secara periodik, tidak hanya bagi pimpinan tapi juga untuk pejabat eselon III dan IV, agar terjadi pemahaman kolektif tentang arah transformasi.

4. Mengarahkan KMD pada inisiatif digital yang berdampak nyata

Organisasi dapat menggunakan pendekatan “*Quick-Win Digital Projects*”, di mana pimpinan menginisiasi proyek digitalisasi yang kecil tapi berdampak tinggi (contoh: digitalisasi perizinan satu pintu, sistem pengaduan *real-time*, dashboard publikasi layanan).

5. Menyelaraskan KMD dengan kesiapan organisasi

Harmonisasi dapat dilakukan dengan menyinkronkan pengembangan KMD dengan peningkatan literasi digital staf, penguatan infrastruktur (jaringan, sistem informasi), dan perbaikan regulasi internal. Selain itu, audit kesiapan digital OPD juga perlu dilakukan secara berkala, dan kemudian dipadankan dengan peta kompetensi manajerial yang dimiliki setiap unit.

Dengan demikian, kapabilitas manajerial dinamis hanya akan berdampak terhadap kinerja transformasi digital apabila ditopang oleh sistem kerja yang terstruktur, budaya organisasi yang kolaboratif, dan kesiapan institusional yang memadai. Pemerintah Kota Jambi melalui masing-masing OPD perlu memastikan bahwa kapabilitas manajerial pimpinan tidak hanya menjadi atribut individu, tetapi dikembangkan sebagai aset organisasi yang terukur dan dapat dioperasionalkan dalam konteks kinerja digital yang berkelanjutan.

4.5.5. Kesiapan Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital Pada Pemerintah Kota Jambi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kesiapan organisasi ditemukan mempunyai pengaruh penting pada kinerja organisasi dalam transformasi digital. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesiapan organisasi, maka dapat secara langsung meningkatkan kinerja organisasi dalam transformasi digital, khususnya pada objek Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Jambi. Kesiapan organisasi mencakup elemen penting seperti infrastruktur digital, kapasitas sumber daya manusia, dan budaya organisasi yang mendukung perubahan. Hasil penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa kesiapan organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan transformasi digital, mencerminkan bahwa infrastruktur teknologi yang memadai dan keterampilan karyawan menjadi pendorong utama dalam implementasi teknologi secara efektif. Selain itu, dukungan organisasi yang kuat, termasuk peran kepemimpinan dan alokasi sumber daya yang strategis, terbukti memengaruhi kinerja digital secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading*, diketahui bahwa kesiapan organisasi lebih cenderung direfleksikan oleh kesiapan dalam inovasi. Dalam konteks ini, kesiapan inovasi melibatkan keterbukaan terhadap perubahan, kemampuan menerima inovasi baru, serta fleksibilitas dalam mendukung diskresi inovasi. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek yang dinilai paling penting, khususnya oleh para manajer atau pejabat struktural OPD, adalah sejauh mana organisasi memiliki kemampuan untuk memfasilitasi dan mendorong perubahan, serta merancang dan menjalankan proyek-proyek inovatif berbasis digital. Dengan demikian, kesiapan inovasi menjadi kunci dalam penguatan kesiapan organisasi untuk memastikan transformasi digital berjalan secara optimal.

Di sisi lain, kinerja organisasi, yang dalam hal ini difokuskan pada kinerja dalam transformasi digital, lebih banyak direfleksikan oleh kinerja tata kelola organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa bagi para manajer atau pejabat struktural OPD Pemerintah Kota Jambi, perbaikan dan pencapaian tata kelola yang optimal merupakan langkah pertama yang paling krusial untuk mendukung keberhasilan transformasi digital. Tingginya pencapaian kinerja tata kelola ini juga menjadi

indikator kemampuan organisasi dalam mengelola perencanaan dan penganggaran secara efektif. Dengan demikian, kinerja tata kelola menjadi output penting yang mencerminkan sejauh mana transformasi digital dapat mendukung pelaksanaan program unggulan di lingkungan Pemerintah Kota Jambi. Lebih lanjut, pencapaian kinerja yang baik pada dimensi tata kelola ini merepresentasikan bahwa masing-masing OPD di Kota Jambi telah memiliki dasar-dasar manajemen yang sesuai dengan standar unit kerja. Hal ini memberikan landasan yang kuat bagi OPD untuk terus mengembangkan kemampuan digitalnya dan memastikan bahwa transformasi digital tidak hanya menjadi wacana, tetapi juga diimplementasikan secara nyata melalui tata kelola yang terstruktur dan berkelanjutan.

Hasil penelitian ini mendukung pandangan teoritis bahwa kesiapan organisasi merupakan fondasi utama dalam mendorong kinerja organisasi dalam konteks transformasi digital. Teori Kapabilitas Dinamis (Teece *et al.*, 1997) menjelaskan bahwa kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat dan efektif, termasuk dalam adopsi teknologi digital, sangat ditentukan oleh kesiapan internal organisasi, baik dari sisi sumber daya, struktur, maupun budaya kerja. Hal ini menggarisbawahi bahwa kesiapan organisasi adalah variabel kunci yang mendukung keberhasilan transformasi digital, khususnya di sektor publik, karena dapat mendorong kemampuan instansi pemerintah dalam mengintegrasikan teknologi digital secara efektif, meningkatkan efisiensi operasional, transparansi, serta kinerja layanan publik (Al-Nuaimi *et al.*, 2021).

Dalam konteks penelitian ini, diketahui bahwa kesiapan organisasi secara riil dirasakan pada aspek kesiapan pola pikir. Pola pikir yang terbuka terhadap digitalisasi menjadi elemen penting pada tahap awal transformasi digital, memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan eksternal secara lebih proaktif sekaligus memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh teknologi digital. Aspek ini sangat relevan dalam konteks Pemerintah Kota Jambi, di mana pejabat struktural cenderung menilai kesiapan organisasi dari perspektif kesiapan budaya dan mental untuk menghadapi perubahan digital. Pola pikir yang mendukung digitalisasi mencakup keterbukaan terhadap inovasi, kesediaan untuk belajar teknologi baru, serta keberanian untuk meninggalkan cara kerja tradisional yang

sudah usang. Dengan budaya kerja yang mendukung inovasi dan mentalitas yang responsif terhadap perubahan, Pemerintah Kota Jambi dapat memperkuat landasan untuk meningkatkan efisiensi layanan publik, sekaligus memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berkembang di era digital.

Secara empiris, temuan penelitian yang signifikan mengindikasikan bahwa kesiapan organisasi dalam konteks penelitian ini dapat memberikan pengaruh yang kuat atau nyata pada pencapaian kinerja organisasi dalam transformasi digital. Dengan demikian, temuan ini dapat mengkonfirmasi hasil penelitian [Hess et al. \(2016\)](#), yang menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki kesiapan yang baik cenderung lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan teknologi baru untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, temuan ini juga mendukung penelitian [Kane et al. \(2015\)](#), yang mengungkapkan bahwa kesiapan organisasi, termasuk kesiapan teknologi, Sumber Daya Manusia (SDM), dan kepemimpinan, memiliki hubungan yang signifikan terhadap keberhasilan transformasi digital, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi. Dalam konteks sektor publik, temuan ini juga relevan dengan penelitian [Mergel et al. \(2019\)](#) dan [Kraus et al. \(2022\)](#), yang menyatakan bahwa organisasi yang memiliki strategi digital yang jelas dan kesiapan yang baik dapat meningkatkan efisiensi operasional dan pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan tujuan transformasi digital di sektor pemerintah, termasuk Pemerintah Kota Jambi, untuk menciptakan layanan publik yang lebih responsif dan efisien.

Namun, di sisi lain, temuan penelitian ini tidak dapat sepenuhnya mengkonfirmasi atau bertentangan dengan penelitian [Zhang et al. \(2022\)](#) dan [Vial \(2019\)](#), yang menggarisbawahi bahwa meskipun kesiapan organisasi merupakan faktor penting, faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, tekanan dari lingkungan eksternal, dan kebutuhan masyarakat sering kali memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap keberhasilan transformasi digital di sektor publik. Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa dalam konteks sektor publik, kesiapan internal organisasi perlu didukung oleh sinergi dengan faktor eksternal untuk mencapai hasil yang optimal. Selain itu, penelitian [Sousa-Zomer et al. \(2020\)](#) juga menemukan bahwa kapabilitas teknologi dan inovasi sering kali memiliki dampak yang lebih dominan dibandingkan kesiapan organisasi dalam keberhasilan

transformasi digital, terutama dalam sektor yang bersifat dinamis dan sangat kompetitif. Hal ini mengindikasikan bahwa kesiapan internal organisasi mungkin bukan satu-satunya faktor penentu keberhasilan transformasi digital. Sebaliknya, kesiapan organisasi harus dilihat dalam konteks yang lebih luas, di mana keberhasilan transformasi juga dipengaruhi oleh ekosistem yang mendukung, termasuk kolaborasi lintas sektor, inovasi berkelanjutan, dan adopsi teknologi mutakhir.

Dalam konteks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), kesiapan organisasi menjadi lebih krusial karena mencerminkan sejauh mana institusi pemerintah dapat menjalankan tata kelola berbasis teknologi secara efisien. Kesiapan ini mencakup kepemimpinan yang mampu memberikan arah strategis dalam implementasi transformasi digital, pengalokasian sumber daya yang memadai, serta penciptaan budaya kerja yang mendukung inovasi. Dukungan dari pimpinan organisasi tidak hanya mempercepat proses digitalisasi tetapi juga meningkatkan motivasi dan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan. Dengan demikian, kesiapan organisasi tidak hanya menjadi faktor pendukung, melainkan juga elemen utama yang mendasari keberhasilan implementasi SPBE. Pemerintah Kota Jambi perlu terus memperkuat kesiapan organisasi ini melalui investasi strategis di bidang teknologi dan pelatihan sumber daya manusia, guna memastikan keberlanjutan transformasi digital.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kesiapan organisasi harus dilihat sebagai pendekatan holistik yang mencakup berbagai aspek, mulai dari teknologi hingga budaya kerja. Meningkatkan kinerja organisasi dalam transformasi digital tidak hanya memerlukan perangkat keras dan perangkat lunak, tetapi juga memerlukan komitmen dari seluruh komponen organisasi. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya penciptaan budaya kolaboratif yang mendorong adopsi teknologi sebagai bagian integral dari operasional organisasi. Selain itu, strategi yang jelas dan terarah dalam implementasi transformasi digital menjadi aspek yang tidak bisa diabaikan. Dengan fokus pada kesiapan organisasi, Pemerintah Kota Jambi dapat menjadikan transformasi digital sebagai kekuatan pendorong utama dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas layanan publik.

Kesiapan organisasi juga memainkan peran penting dalam mendukung inovasi, khususnya dalam membangun karakteristik yang memfasilitasi dan mendorong perubahan serta inovasi. Pemerintah harus memiliki sikap terbuka terhadap perubahan dan kemampuan diskresi yang kuat untuk mendukung inovasi. Dalam konteks Kota Jambi, transformasi digital telah diinisiasi oleh Diskominfo sebagai pemimpin utama dalam penerapan *smart governance*. Namun, tantangan yang dihadapi adalah bahwa banyak OPD lainnya memposisikan diri hanya sebagai pengguna teknologi, sehingga motivasi untuk berinovasi dan beradaptasi dengan transformasi digital cenderung rendah. Selain itu, kesiapan organisasi dalam aspek sumber daya juga menjadi tantangan signifikan. Aspek sumber daya ini meliputi kesiapan dalam keuangan, sumber daya manusia, dan dukungan teknologi informasi. Tidak semua OPD memiliki sumber daya yang setara dengan Diskominfo. Dari segi anggaran, misalnya, Diskominfo memiliki tugas dan fungsi khusus dalam pengembangan teknologi informatika, sehingga mendapatkan alokasi anggaran yang memadai untuk inovasi teknologi. Sebaliknya, banyak OPD lain yang harus menghadapi keterbatasan anggaran, yang menjadi hambatan dalam penerapan transformasi digital. Dari segi sumber daya manusia, tidak semua OPD memiliki birokrat yang memiliki keahlian untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang teknologi informasi secara efektif. Aspek dukungan teknologi juga menunjukkan kesenjangan yang signifikan, di mana Diskominfo telah memiliki produk purwarupa sejak awal untuk mendukung *smart governance*, sementara OPD lain harus memulai dari nol, yang memerlukan upaya yang lebih besar dan terstruktur.

Temuan penelitian ini secara garis besar memberikan gambaran bahwa dengan fokus pada kesiapan organisasi, termasuk penyediaan infrastruktur digital, peningkatan keterampilan staf, dan penciptaan budaya yang mendukung inovasi digital dapat meningkatkan keberhasilan organisasi, yang dalam hal ini Pemerintah Kota Jambi, dalam memanfaatkan transformasi digital. Kesiapan organisasi terbukti menjadi faktor kunci yang mempengaruhi kinerja organisasi dalam transformasi digital pada Pemerintah Kota Jambi. Hal ini tercermin dari hasil persepsi para pejabat struktural OPD di Pemerintah Kota Jambi, yang sebagian besar merasakan adanya tingkat kesiapan yang baik pada seluruh aspek, baik

kesiapan berinovasi, sumber daya, pola pikir, dan strategi. Infrastruktur digital yang memadai memastikan bahwa proses digitalisasi dapat berjalan lancar, sementara keterampilan karyawan yang relevan membantu organisasi untuk memanfaatkan teknologi dengan lebih efektif. Selain itu, budaya organisasi yang mendukung inovasi menjadi katalisator yang mempercepat penerimaan teknologi digital sebagai bagian dari tata kelola sehari-hari. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa kesiapan organisasi adalah landasan utama untuk transformasi yang berkelanjutan.

Meskipun begitu, dalam praktiknya masih ditemukan beberapa tantangan yang dapat menghambat keberhasilan implementasi transformasi digital. Salah satunya adalah keterbukaan dan penerimaan terhadap ide-ide baru, di mana beberapa pihak dalam birokrasi atau pemangku kepentingan mungkin masih merasa ragu atau enggan untuk menerima perubahan atau inovasi yang dianggap baru atau belum teruji. Hal ini terutama terjadi pada organisasi yang memiliki struktur birokrasi yang lebih kaku, di mana budaya kerja yang sudah mapan dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk merespons perubahan. Kemudian, keterbatasan alokasi dan pengelolaan anggaran juga menjadi tantangan signifikan dalam mendukung transformasi digital dan penerapan *smart governance*. Anggaran yang terbatas, terutama dalam konteks pemerintah daerah, seringkali menghalangi upaya untuk mengimplementasikan proyek-proyek digital secara optimal. Dalam hal ini, Pemerintah Kota Jambi perlu menyusun perencanaan anggaran yang lebih strategis dan fleksibel, serta menciptakan solusi pendanaan yang inovatif, seperti kemitraan dengan sektor swasta atau sumber pendanaan alternatif. Pendekatan ini bisa mengurangi ketergantungan pada anggaran tahunan yang terbatas dan mempercepat implementasi teknologi.

Selain itu, kesulitan dalam menyusun dan mengartikulasikan strategi secara jelas dan terperinci menimbulkan ketidaksesuaian atau ketidakjelasan dalam cara visi tersebut diterjemahkan dalam strategi dan *roadmap* yang terukur. Ketidakjelasan ini seringkali menyebabkan kesulitan dalam pengambilan keputusan dan penerapan kebijakan yang konsisten. Tantangan ini mencerminkan pentingnya adanya penguatan kapasitas perencanaan strategis dalam organisasi pemerintah untuk memastikan bahwa visi transformasi digital dapat diterjemahkan menjadi langkah-langkah konkret yang dapat diukur dan dipantau. Dengan

demikian, untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, Pemerintah Kota Jambi perlu mengembangkan kapasitas internalnya dalam hal pengelolaan perubahan, serta mengoptimalkan alokasi sumber daya yang tersedia. Hal ini sejalan dengan pendapat Hess *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk merencanakan dan mengelola perubahan dengan pendekatan yang lebih fleksibel dan berbasis data. Dengan menghadapi tantangan-tantangan ini secara efektif, Pemerintah Kota Jambi dapat mengoptimalkan potensi transformasi digital untuk mencapai pelayanan publik yang lebih efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

4.5.6. Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital Berpengaruh terhadap *Smart Governance* Pada Pemerintah Kota Jambi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kinerja organisasi dalam transformasi digital ditemukan mempunyai pengaruh penting terhadap *smart governance*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kinerja organisasi dalam transformasi digital, maka dapat secara langsung meningkatkan *smart governance*, khususnya pada objek Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Jambi. Transformasi digital yang efektif terbukti meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas organisasi, yang merupakan elemen utama dari *smart governance*. Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa keberhasilan transformasi digital pada perangkat daerah Kota Jambi memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan tata kelola berbasis teknologi. Dalam hal ini, teknologi memainkan peran penting dalam mendukung partisipasi publik, pengambilan keputusan berbasis data, dan transparansi.

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading*, diketahui bahwa kinerja organisasi dalam transformasi digital lebih banyak direfleksikan oleh kinerja tata kelola organisasi. Aspek ini merupakan fondasi pokok yang memungkinkan keberhasilan transformasi digital, sehingga muncul sebagai refleksi utama kinerja organisasi karena dampaknya menyeluruh, mencakup aspek strategis, manajerial, dan operasional. mencerminkan bahwa masing-masing OPD di Pemerintah Kota Jambi telah memiliki manajemen yang sesuai dengan standar unit kerja yang ditetapkan. Landasan yang kuat ini memungkinkan setiap OPD untuk lebih adaptif

terhadap perubahan digital dan mendukung implementasi strategi transformasi digital secara konsisten. Di sisi lain, *smart governance* lebih banyak direfleksikan melalui manajemen birokrasi yang efisien. Aspek ini berfokus pada pengelolaan sumber daya organisasi secara optimal dan efektif, dengan tujuan utama mengurangi hambatan birokrasi yang dapat menghambat proses pemerintahan. Dengan memastikan efisiensi dalam birokrasi, OPD Pemerintah Kota Jambi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengambilan keputusan yang cepat, responsif, dan berbasis data—hal yang sangat penting dalam implementasi *smart governance*. Efisiensi birokrasi ini sangat bergantung pada penerapan teknologi untuk menyederhanakan proses administratif, meningkatkan koordinasi lintas OPD, dan memastikan layanan publik berjalan lebih efektif dan efisien. Penggunaan teknologi ini menjadi elemen kunci dalam mewujudkan *smart governance* yang mampu menjawab tantangan era digitalisasi pemerintahan serta memenuhi harapan masyarakat terhadap layanan publik yang modern, transparan, dan akuntabel.

Dalam literatur manajemen strategis, adaptasi terhadap perubahan teknologi sering dipelajari melalui lensa kapabilitas dinamis (Teece, 2007; Warner & Wäger, 2019). Kinerja organisasi dalam transformasi digital, sebagaimana dibahas dalam penelitian ini, sejalan dengan *Dynamic Capabilities Theory* (DCT) yang dirumuskan oleh Teece *et al.* (1997). Teori ini berfokus pada kemampuan organisasi untuk terus beradaptasi, mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya serta kompetensi guna merespons perubahan lingkungan yang cepat dan dinamis, seperti era digitalisasi. Hasil penelitian ini relevan dengan teori kapabilitas dinamis, yang menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam transformasi digital bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengenali dan merespons peluang serta tantangan digital (*sensing*), kemampuan untuk mengambil peluang tersebut melalui investasi dan implementasi strategi digital (*seizing*), dan kemampuan untuk beradaptasi dan melakukan inovasi struktural agar teknologi dapat dimanfaatkan secara efektif (*transforming*). Dengan demikian, kapabilitas dinamis menjadi dasar konseptual yang kuat untuk memahami bagaimana organisasi, termasuk pemerintah, dapat berhasil mengelola transformasi digital menuju tujuan strategis, seperti *smart governance*.

Lebih jauh, transformasi digital tidak hanya mencakup penerapan teknologi baru, tetapi juga mengubah model bisnis perusahaan melalui perubahan mendasar pada proses penciptaan nilai, struktur organisasi, dan cara kerja (Verhoef *et al.*, 2021). Namun, banyak perusahaan gagal melihat potensi penuh dari transformasi digital. Bahkan, perusahaan yang menyadari potensi tersebut sering kali kesulitan melakukan perubahan organisasi yang cukup signifikan untuk memperoleh manfaat maksimal dari inisiatif digital (Parviainen *et al.*, 2017). Kapabilitas dinamis memberikan pendekatan yang konsisten untuk mempelajari transformasi digital dengan mempertimbangkan dampak kuat dan berkelanjutan dari teknologi digital terhadap kinerja bisnis (Warner & Wäger, 2019). Agar dapat sukses dalam transformasi digital, organisasi membutuhkan serangkaian kemampuan yang memungkinkan mereka untuk merombak model bisnis, mengubah cara kerja organisasi, dan secara konsisten memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan nilai baru dan keunggulan kompetitif.

Hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh kinerja organisasi dalam transformasi digital terhadap *smart governance* sejalan dengan teori kapabilitas dinamis dan konsep *good governance*. Transformasi digital dianggap sebagai *enabler* utama untuk mengoptimalkan prinsip-prinsip *good governance*, yaitu transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan partisipasi publik. Transformasi digital dan implementasi *smart governance* merupakan dua konsep yang saling terkait dalam konteks peningkatan kinerja organisasi, terutama di sektor publik. Kinerja organisasi dalam transformasi digital sering kali diukur melalui aspek efisiensi, efektivitas, dan inovasi dalam pelayanan publik. Sementara itu, *smart governance* berfokus pada pemanfaatan teknologi untuk memperkuat transparansi, meningkatkan partisipasi publik, serta memperbaiki akuntabilitas dalam pengelolaan pemerintahan. Kinerja organisasi dalam transformasi digital dapat dilihat sebagai fondasi utama untuk implementasi *smart governance*. Organisasi yang berhasil melakukan transformasi digital cenderung memiliki sistem yang lebih efisien, fleksibel, dan responsif, yang memungkinkan mereka menerapkan prinsip-prinsip *smart governance* dengan lebih baik. Sebaliknya, implementasi *smart governance* yang efektif dapat memberikan umpan balik positif dengan

meningkatkan kinerja organisasi melalui transparansi yang lebih tinggi, akuntabilitas yang lebih jelas, dan partisipasi masyarakat yang lebih aktif.

Secara empiris, temuan penelitian yang signifikan mengindikasikan bahwa kinerja organisasi dalam transformasi digital dalam konteks penelitian ini dapat memberikan pengaruh yang kuat atau nyata pada peningkatan *smart governance*. Dengan demikian, temuan ini dapat mengkonfirmasi hasil penelitian **Veit et al.** (2018), yang menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital dalam organisasi pemerintahan meningkatkan kapasitas pengelolaan data dan mempercepat proses pengambilan keputusan, yang mendukung implementasi *smart governance*. Temuan ini juga mendukung penelitian **Bannister & Connolly** (2014) yang memberikan penegasan bahwa transformasi digital mampu meningkatkan efisiensi layanan publik dan mendorong partisipasi masyarakat dalam pengambilan kebijakan. Dengan kata lain, penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam pemerintahan tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat, sehingga mendukung ide bahwa kinerja organisasi dalam transformasi digital memiliki dampak positif pada *smart governance*.

Namun, di sisi lain, temuan penelitian ini juga memberikan indikasi bahwa pengaruh transformasi digital terhadap *smart governance* tidak sepenuhnya bebas dari tantangan. Hal ini sejalan dengan pandangan **Dunleavy et al.** (2006), yang menunjukkan bahwa meskipun teknologi dapat meningkatkan efisiensi, ada risiko bahwa fokus yang berlebihan pada teknologi dapat mengabaikan aspek-aspek penting dari manajemen organisasi, seperti interaksi manusia dan pemahaman konteks sosial. **Heeks (2010)** juga menyoroti bahwa banyak proyek *e-governance* gagal karena kurangnya pemahaman mendalam tentang kebutuhan pengguna dan konteks lokal, yang akhirnya menghambat pencapaian *smart governance* secara optimal. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kinerja organisasi dalam transformasi digital sebagai fondasi untuk *smart governance* sangat bergantung pada keseimbangan antara penerapan teknologi, pemahaman terhadap kebutuhan lokal, dan pengelolaan aspek-aspek non-teknis. Organisasi pemerintahan yang mampu mengintegrasikan elemen-

elemen ini akan memiliki peluang lebih besar untuk mencapai tata kelola yang cerdas, transparan, dan partisipatif, yang menjadi inti dari *smart governance*.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya kinerja organisasi dalam transformasi digital sebagai pendorong utama tercapainya *smart governance* di Kota Jambi. Dengan memperkuat transformasi digital, organisasi perangkat daerah (OPD) dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, serta kualitas layanan publik. Namun, transformasi digital yang efektif tidak hanya sebatas pada adopsi teknologi, melainkan juga melibatkan perubahan mendasar dalam budaya organisasi, proses bisnis, dan model pelayanan. OPD yang berhasil melakukan transformasi digital cenderung memiliki budaya kerja yang lebih inovatif, responsif terhadap perubahan, dan berorientasi pada pelanggan. Hal ini memungkinkan OPD untuk lebih cepat beradaptasi dengan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh teknologi digital.

Selain itu, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh faktor internal organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti kebijakan pemerintah, dukungan infrastruktur teknologi, dan tingkat literasi digital masyarakat. Oleh karena itu, untuk mencapai *smart governance* yang optimal, diperlukan sinergi antara pemerintah daerah, sektor swasta, dan masyarakat. Dalam konteks ini, Pemerintah Kota Jambi perlu menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mendorong inovasi dan pengembangan teknologi, sementara masyarakat juga perlu mendapatkan akses yang lebih luas terhadap teknologi digital serta pelatihan untuk meningkatkan literasi digital mereka.

Secara praktis, gambaran di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat aspek-aspek yang dirasa belum optimal, terutama dalam implementasi kebijakan transformasi digital menuju *smart governance*. Sebagian pejabat struktural menilai bahwa diperlukan penguatan dalam penerapan dan pelaksanaan kebijakan secara konsisten di seluruh OPD. Hal ini juga mencakup harmonisasi dan penyesuaian standar tata kelola, karena masih ditemukan adanya gap regulasi yang menyebabkan variasi dalam tingkat implementasi tata kelola di berbagai unit kerja. Sebagai contoh, standar yang berlaku pada satu OPD mungkin belum sepenuhnya sejalan dengan standar di OPD lainnya, sehingga pemahaman terhadap standar

yang seragam belum tercapai secara menyeluruh. Oleh karena itu, diperlukan upaya harmonisasi manajemen di seluruh OPD guna memastikan keselarasan dan efektivitas dalam mendukung transformasi digital serta penerapan *smart governance* di Pemerintah Kota Jambi.

Untuk meningkatkan dampak kinerja organisasi dalam transformasi digital terhadap penerapan *smart governance*, diperlukan kohesi tujuan antar OPD. Langkah ini bertujuan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pemerintahan berbasis *smart governance*. Setiap OPD perlu bekerja sama untuk mengembangkan visi dan misi bersama, misalnya melalui rapat kerja di awal tahun atau rapat koordinasi untuk menyelaraskan visi dan misi pembangunan kota. Penetapan visi bersama ini seharusnya mencerminkan aspirasi kolektif dalam meningkatkan kualitas hidup warga Kota Jambi sekaligus memperkuat pembangunan kota berbasis *smart governance*.

Pemerintah Kota Jambi juga perlu memastikan kesiapan strategi penerapan, yang ditandai dengan keberadaan visi dan misi yang jelas untuk mewujudkan *smart governance*. Hal ini dapat diwujudkan melalui penyusunan *roadmap* atau rencana aksi strategis yang mencakup langkah-langkah konkret, indikator keberhasilan, serta alokasi sumber daya yang tepat. Dengan pendekatan yang terstruktur dan berorientasi pada kolaborasi, Pemerintah Kota Jambi dapat memperkuat transformasi digital dan mendukung tercapainya *smart governance* yang menyeluruh, berkelanjutan, dan inklusif.

4.5.7. Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital Tidak Memediasi Pengaruh Kapabilitas Manajerial Dinamis terhadap *Smart Governance* Pada Pemerintah Kota Jambi

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kapabilitas manajerial dinamis ditemukan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap *smart governance* melalui peran mediasi kinerja organisasi dalam transformasi digital dalam objek penelitian Pemerintah Kota Jambi. Pada hasil pengaruh langsung masing-masing variabel, kapabilitas manajerial dinamis ditemukan memiliki pengaruh tidak signifikan, baik terhadap kinerja organisasi dalam transformasi digital maupun terhadap *smart governance*. Sebaliknya, hanya pengaruh kinerja organisasi dalam

transformasi digital terhadap *smart governance* yang ditemukan signifikan. Dengan demikian, kinerja organisasi dalam transformasi digital yang dipersepsikan oleh pejabat struktural pada masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Jambi tidak mampu memperkuat hubungan antara kapabilitas manajerial dinamis dan penerapan *smart governance*. Temuan ini memberikan wawasan yang menarik terkait kompleksitas hubungan antara kemampuan manajerial, transformasi digital, dan tata kelola pemerintahan yang cerdas.

Secara teoretis, kapabilitas manajerial dinamis (*dynamic managerial capabilities*) mencerminkan kemampuan manajer untuk mengenali peluang atau ancaman, mengambil keputusan strategis, dan mengonfigurasi ulang sumber daya untuk menciptakan nilai dalam organisasi (Teece et al., 1997). Berdasarkan kerangka teori kapabilitas manajerial dinamis, kinerja organisasi, dan *smart governance*, temuan penelitian ini dapat dijelaskan melalui konstruksi hubungan antara kapabilitas manajerial dinamis, kinerja organisasi dalam transformasi digital, dan *smart governance*. Secara spesifik, keterkaitan antara kapabilitas manajerial dinamis dan *smart governance* yang tidak signifikan menunjukkan bahwa kapabilitas manajerial tingkat individu memiliki kontribusi yang terbatas dalam mendorong perubahan organisasi di lingkungan yang dinamis. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain, baik internal maupun eksternal, kemungkinan memiliki peran yang lebih dominan dalam menentukan keberhasilan transformasi digital dan *smart governance* di Pemerintah Kota Jambi. Meskipun para manajer (para pimpinan / pejabat struktural OPD) memiliki kapabilitas dinamis, penerapan strategi yang mendukung transformasi digital mungkin menghadapi kendala di tingkat organisasi, seperti budaya kerja yang tidak adaptif, resistensi terhadap perubahan, atau kurangnya koordinasi antar-unit kerja. Tanpa didukung oleh elemen-elemen tersebut, kemampuan manajerial dinamis tidak cukup untuk mendorong *smart governance*. Dengan demikian, temuan ini tidak sepenuhnya mendukung teori *Dynamic Managerial Capabilities* (DMC) yang dikemukakan oleh Adner & Helfat (2003), yang menyatakan bahwa peran manajer tidak hanya penting, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh perbedaan kemampuan mereka dalam membuat keputusan strategis, yang menjadi dasar keberhasilan kinerja organisasi (Beck & Wiersema, 2013).

Selanjutnya, keterkaitan antara kapabilitas manajerial dinamis dan kinerja organisasi dalam transformasi digital yang tidak signifikan menunjukkan bahwa kapabilitas manajerial yang dimiliki oleh manajer (pejabat struktural OPD) memiliki peran yang tidak dominan dalam menentukan keberhasilan transformasi digital di OPD. Secara praktis, ketidaksignifikanan hubungan ini memungkinkan terjadi karena kinerja organisasi dipengaruhi oleh strategi organisasi yang dihasilkan dari distribusi kapabilitas manajerial dinamis yang heterogen. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, pejabat struktural OPD dituntut untuk mampu membuat keputusan strategis yang cepat dan mendasar terkait transformasi model bisnis. Namun, variasi kapabilitas manajerial dinamis antar-pejabat struktural berkontribusi pada perbedaan dalam pengambilan keputusan strategis dan, pada akhirnya, menghasilkan disparitas dalam kinerja antar-organisasi. Kondisi riil di lapangan memperlihatkan bahwa sebagian besar OPD masih menghadapi berbagai kendala, terutama keterbatasan infrastruktur teknologi dan dukungan kebijakan yang belum memadai. Hambatan ini mengurangi efektivitas kapabilitas manajerial dinamis dalam mendorong transformasi digital. Selain itu, tingkat literasi digital dan kompetensi teknis sumber daya manusia di OPD yang relatif rendah turut menjadi faktor penghambat. Dalam situasi ini, kapabilitas manajerial dinamis tidak dapat dimanfaatkan secara optimal karena keputusan strategis yang diambil oleh manajer sering kali tidak didukung oleh ekosistem teknologi yang memadai serta kapasitas pelaksana di lapangan. Dengan demikian, meskipun pejabat struktural mampu membuat keputusan yang relevan, dampaknya terhadap keberhasilan transformasi digital akan tetap terbatas jika pelaksanaan operasional tidak berjalan efektif.

Sementara itu, keterkaitan antara kinerja organisasi dan *smart governance* dapat dijelaskan dalam teori kinerja organisasi (*organizational performance theory*) yang menyatakan bahwa kinerja organisasi diukur dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Dalam konteks ini, kinerja organisasi dalam transformasi digital seharusnya menjadi salah satu elemen penting yang mendukung pencapaian *smart governance*. Namun, jika kapabilitas manajerial dinamis tidak memberikan pengaruh signifikan, hal ini mengindikasikan adanya variabel mediasi lain yang lebih dominan dalam mempengaruhi hubungan antara

kapabilitas manajerial dinamis dan *smart governance*. Faktor-faktor seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang adaptif, atau dukungan teknologi dan kebijakan yang kuat mungkin memiliki peran yang lebih signifikan dalam menjembatani hubungan tersebut. Selain itu, penyebab lain mengapa kinerja organisasi dalam transformasi digital tidak memberikan dampak nyata adalah kurangnya pengukuran yang jelas dan terstandarisasi terhadap kinerja tersebut. Tanpa indikator kinerja yang terukur dengan baik, sulit untuk mengevaluasi sejauh mana kapabilitas manajerial dinamis berkontribusi pada *smart governance*. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja organisasi, meningkatkan literasi digital, serta memperkuat infrastruktur dan kebijakan pendukung transformasi digital di OPD. Dengan pendekatan yang holistik dan terkoordinasi, keterbatasan ini dapat diatasi sehingga hubungan antara kapabilitas manajerial dinamis, kinerja organisasi, dan *smart governance* dapat lebih optimal.

Secara empiris, temuan yang tidak signifikan ini mengindikasikan bahwa kinerja organisasi dalam transformasi digital, dalam konteks penelitian ini, tidak dapat meningkatkan pengaruh kapabilitas manajerial dinamis pada tiap OPD terhadap penerapan *smart governance* di Pemerintah Kota Jambi. Temuan ini dapat mengkonfirmasi beberapa hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan konteks kajian ini. Sebagai contoh, meta-analisis yang dilakukan oleh Crook *et al.* (2011) menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dari modal manusia bergantung pada jenis modal manusia yang digunakan. Hal ini menekankan bahwa transformasi digital merupakan fondasi utama bagi peningkatan kinerja perusahaan, yang didorong oleh konfigurasi kapabilitas manajerial dinamis yang berbeda. Dalam kaitannya dengan tata kelola berbasis teknologi, Bannister & Connolly (2014) mengungkapkan bahwa keberhasilan implementasi membutuhkan dukungan infrastruktur yang kuat dan kolaborasi lintas sektor. Ketidadaan elemen-elemen ini, sebagaimana terjadi di beberapa OPD di Kota Jambi, dapat melemahkan dampak kapabilitas manajerial dinamis terhadap transformasi digital.

Namun, di sisi lain, temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Warner & Wäger (2019), yang menegaskan bahwa kapabilitas manajerial dinamis memainkan peran kunci dalam mengelola transformasi digital. Dalam konteks organisasi

publik, manajer yang mampu mengintegrasikan teknologi digital secara strategis dapat menciptakan tata kelola yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel. Perbedaan temuan ini kemungkinan disebabkan oleh perbedaan mendasar antara sektor privat dan sektor publik, di mana sektor publik sering kali menghadapi hambatan birokrasi, kurangnya inovasi, dan keterbatasan sumber daya. Selain itu, [Janssen et al. \(2019\)](#) menyoroti bahwa adopsi teknologi digital yang dilakukan secara strategis oleh manajerial yang kompeten dapat meningkatkan pengelolaan data dan mempercepat proses pengambilan keputusan berbasis data. Hal ini merupakan inti dari *smart governance*. Ketidaksignifikanan hasil di Kota Jambi mengindikasikan bahwa kapabilitas manajerial dinamis di OPD mungkin belum sepenuhnya optimal dalam mengadopsi pendekatan berbasis data.

Lebih lanjut, penelitian [Korherr et al. \(2022\)](#) menekankan bahwa ekonomi digital memerlukan kemampuan manajerial yang baru untuk mewujudkan transformasi digital yang efektif. Ini menggarisbawahi pentingnya keberagaman modal manusia dalam mendorong transformasi model bisnis digital serta kinerja organisasi, yang pada akhirnya mendukung implementasi *smart governance*. Berdasarkan temuan-temuan ini, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan transformasi digital dan *smart governance* di sektor publik, khususnya di Kota Jambi, sangat bergantung pada penguatan kapabilitas manajerial dinamis yang terintegrasi dengan dukungan infrastruktur teknologi yang memadai, peningkatan literasi digital, serta kolaborasi yang lebih baik antar-OPD dan lintas sektor. Tanpa adanya komitmen kuat terhadap pengembangan elemen-elemen tersebut, kapabilitas manajerial dinamis tidak akan memberikan dampak yang signifikan terhadap transformasi digital maupun implementasi *smart governance* secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur kapabilitas dinamis dalam konteks transformasi digital, dengan menyajikan wawasan baru tentang peran kapabilitas manajerial dinamis dalam pengambilan keputusan di era bisnis digital saat ini ([Konopik et al., 2022](#); [Warner & Wager, 2019](#)). Sebagaimana diungkapkan dalam teori kapabilitas manajerial dinamis, bahwasanya kapabilitas dinamis seorang manajer tidak secara langsung mempengaruhi hasil kinerja, melainkan memberikan manfaat kinerja melalui

dampaknya pada perubahan strategis yang dilakukan (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015b). Oleh karena itu, penelitian ini memperluas teori kapabilitas dinamis manajer dengan menekankan pentingnya keterampilan kewirausahaan, modal sosial, dan kognisi manajerial dalam mendukung transformasi digital. Keterampilan kewirausahaan manajer menjadi elemen krusial dalam mendukung perubahan strategis yang diperlukan di era transformasi digital. Dalam lingkup OPD, para manajer (pejabat struktural) dapat mengembangkan keterampilan kewirausahaan yang didukung oleh modal manusia untuk memfasilitasi transformasi model bisnis digital dan meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, modal sosial, yang mencakup jaringan, hubungan, dan kepercayaan antaraktor di dalam maupun di luar organisasi, juga memainkan peran penting dalam memperkuat perubahan strategis. Modal sosial ini mendukung kolaborasi lintas sektor dan memungkinkan integrasi yang lebih baik dalam implementasi teknologi digital. Sementara itu, kognisi manajerial berperan dalam mengarahkan keterampilan kewirausahaan dan modal sosial sehingga mampu meningkatkan efektivitas dalam mendukung transformasi model bisnis digital. Temuan ini menggarisbawahi bahwa kemampuan manajerial dinamis yang bersifat eksploratif (*exploratory capabilities*) memiliki kontribusi yang lebih besar pada transformasi model bisnis digital dibandingkan yang bersifat eksploitatif (*exploitative capabilities*).

Dalam konteks *smart governance*, implementasinya bersifat multidimensi, di mana keberhasilannya tidak hanya bergantung pada kapabilitas manajerial semata, tetapi juga dipengaruhi oleh partisipasi masyarakat, regulasi yang kondusif, dan integrasi lintas sektor. Ketergantungan pada satu elemen, seperti kapabilitas manajerial, tidak cukup untuk menjamin keberhasilan penerapan *smart governance*. Terlebih lagi, dalam birokrasi yang hierarkis dan cenderung lambat beradaptasi, kapabilitas manajerial dinamis sering kali sulit dioptimalkan untuk mendukung tata kelola berbasis teknologi secara efektif. Hal ini menjadi tantangan utama, terutama dalam lingkungan organisasi publik seperti OPD di Pemerintah Kota Jambi.

Pada akhirnya, temuan penelitian ini juga memberikan wawasan baru bagi sektor publik tentang bagaimana menghadapi tekanan di era digital dan meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelolaan kapabilitas dinamis yang

lebih efektif. Secara spesifik, dalam konteks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), *smart governance* membutuhkan peran manajerial yang mampu memfasilitasi penggunaan teknologi untuk menciptakan tata kelola yang cerdas, efisien, dan akuntabel. Namun, hasil penelitian yang tidak signifikan ini menunjukkan bahwa proses digitalisasi di OPD Pemerintah Kota Jambi belum mendukung implementasi *smart governance* secara optimal. Hal ini mengindikasikan adanya hambatan dalam adopsi teknologi, koordinasi lintas sektor, atau pengembangan sumber daya manusia yang masih belum memadai.

Oleh karena itu, implementasi *smart governance* pada konteks OPD Pemerintah Kota Jambi memerlukan pendekatan holistik yang mencakup pemahaman kontekstual dan bukti empiris lebih luas untuk menilai dampaknya terhadap keberlanjutan. Upaya perbaikan dapat difokuskan pada penguatan infrastruktur teknologi, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penyederhanaan regulasi, dan penciptaan budaya organisasi yang lebih adaptif terhadap perubahan. Dengan pendekatan yang komprehensif, diharapkan implementasi *smart governance* dapat berjalan lebih efektif dan memberikan kontribusi nyata pada tata kelola pemerintahan yang lebih baik.

4.5.8. Kinerja Organisasi dalam Transformasi Digital Memediasi Pengaruh Kesiapan Organisasi terhadap *Smart* Pada Pemerintah Kota Jambi

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kesiapan organisasi ditemukan mempunyai pengaruh signifikan terhadap *smart governance* melalui peran mediasi penuh (sempurna) kinerja organisasi dalam transformasi digital. Dapat diartikan bahwa kinerja organisasi dalam transformasi digital berperan penting dalam meningkatkan pengaruh kesiapan organisasi terhadap *smart governance* pada objek Pemerintah Kota Jambi. Berdasarkan analisis pengaruh langsung, ditemukan bahwa kesiapan organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap *smart governance*, meskipun hubungan tersebut tetap memiliki arti penting dalam konteks keseluruhan penelitian. Sebaliknya, analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan adanya pengaruh signifikan baik dari kesiapan organisasi terhadap kinerja organisasi dalam transformasi digital maupun dari kinerja organisasi dalam

transformasi digital terhadap *smart governance*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kesiapan organisasi saja tidak cukup untuk berkontribusi langsung terhadap implementasi *smart governance* tanpa melalui upaya transformasi digital yang optimal. Kesiapan organisasi, yang mencakup kesiapan infrastruktur, sumber daya manusia, dan strategi, memungkinkan organisasi memanfaatkan teknologi secara efektif. Pemanfaatan ini pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi dalam transformasi digital dan mendukung terwujudnya *smart governance* di Pemerintah Kota Jambi.

Temuan ini sejalan dengan teori kapabilitas dinamis yang menyatakan bahwa keberhasilan transformasi digital hanya dapat dicapai jika kapabilitas dinamis organisasi menghasilkan nilai nyata, seperti kinerja organisasi yang baik. Penelitian ini menguatkan relevansi teori kapabilitas dinamis melalui tahapan yang jelas, yaitu: identifikasi (*sense*) yang menggambarkan kesiapan organisasi, implementasi (*seize*) yang mencerminkan peningkatan kinerja organisasi, dan transformasi (*transform*) yang merepresentasikan keberhasilan dalam mencapai *smart governance*. Dalam konteks penelitian ini, kinerja organisasi berperan sebagai mediator penuh, yang menegaskan bahwa kesiapan organisasi, sebagai salah satu elemen kapabilitas dinamis, tidak dapat secara langsung menciptakan *smart governance*. Sebaliknya, kesiapan organisasi harus diwujudkan terlebih dahulu melalui kinerja organisasi yang optimal.

Di sisi lain, pemerintah daerah menghadapi perubahan lingkungan yang cepat, seperti meningkatnya tuntutan transparansi, efisiensi, dan layanan publik berbasis digital. Dalam konteks ini, teori kapabilitas dinamis menjadi sangat relevan karena menjelaskan bagaimana organisasi publik, termasuk Pemerintah Kota Jambi, dapat merespons perubahan melalui kesiapan dan transformasi yang berkelanjutan. Dengan menyoroti faktor internal dalam teori kapabilitas dinamis, temuan penelitian ini dapat dijelaskan melalui konstruksi hubungan antara kesiapan organisasi, kinerja organisasi dalam transformasi digital, dan implementasi *smart governance*. Keterkaitan yang tidak signifikan antara kesiapan organisasi dan *smart governance* mengindikasikan bahwa kesiapan organisasi, meskipun penting, tidak cukup untuk mendorong transformasi menuju *smart governance* secara langsung. Dalam konteks OPD Pemerintah Kota Jambi, hal ini dapat disebabkan oleh

kesiapan organisasi yang lebih bersifat struktural daripada transformasional. Banyak OPD yang cenderung fokus pada kesiapan teknis, seperti pengadaan perangkat teknologi atau pelatihan dasar, tanpa memperhatikan perubahan yang lebih mendalam, seperti adaptasi budaya kerja, koordinasi lintas sektor, atau inovasi layanan publik. Hal ini mengakibatkan kesiapan organisasi tidak sepenuhnya diterjemahkan ke dalam penerapan *smart governance* yang menyeluruh.

Dalam sektor publik, transformasi digital sering kali dipandu oleh kebijakan dari pemerintah pusat. Akibatnya, OPD di Pemerintah Kota Jambi mungkin lebih berorientasi pada pemenuhan standar atau regulasi yang ditetapkan secara eksternal daripada merancang inisiatif inovatif berbasis kebutuhan lokal dan kesiapan internal. Dengan fokus pada aspek teknis atau formalitas tanpa diimbangi penguatan aspek strategis, seperti kepemimpinan digital, budaya inovasi, dan kolaborasi lintas OPD, kontribusi kesiapan organisasi terhadap *smart governance* menjadi terbatas. Hal ini menjelaskan mengapa kesiapan organisasi di OPD Kota Jambi belum mampu secara optimal mendorong implementasi *smart governance*.

Namun, hubungan signifikan antara kesiapan organisasi dan kinerja organisasi dalam transformasi digital menunjukkan bahwa kesiapan tersebut memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan transformasi digital di OPD. Secara praktis, hubungan ini mencerminkan bagaimana kinerja organisasi merupakan wujud konkret dari kesiapan organisasi yang diwujudkan melalui pemanfaatan teknologi, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, dan pembaruan proses kerja. Kesiapan organisasi berfungsi sebagai fondasi strategis yang memungkinkan OPD untuk merespons kebutuhan lingkungan yang dinamis, mengadopsi inovasi digital, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik. Dengan demikian, keterkaitan penting antara kesiapan organisasi dan kinerja dalam transformasi digital menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk secara strategis mengelola sumber daya, mengadopsi teknologi baru, dan mengintegrasikan perubahan tersebut ke dalam kinerja operasional sehari-hari. Fondasi yang kuat ini menjadi kunci dalam mendukung upaya transformasi digital yang berkelanjutan dan pada akhirnya mendorong tercapainya *smart governance*.

Dalam lingkungan dinamis seperti Kota Jambi, *smart governance* mencakup kemampuan pemerintah untuk memanfaatkan teknologi guna meningkatkan transparansi, akuntabilitas, partisipasi publik, dan efisiensi layanan. Hubungan signifikan antara kinerja organisasi dan *smart governance* menunjukkan bahwa *smart governance* adalah puncak dari transformasi digital yang berhasil. Namun, untuk mencapainya, OPD (Organisasi Perangkat Daerah) harus terlebih dahulu menunjukkan kinerja yang baik, seperti penerapan layanan digital yang efektif dan kemampuan beradaptasi terhadap kebutuhan masyarakat yang dinamis. Dengan kata lain, kinerja organisasi dalam transformasi digital menjadi jembatan yang sangat penting dalam proses ini. OPD perlu memastikan bahwa kesiapan organisasi diterjemahkan menjadi kinerja nyata yang memberikan dampak positif pada layanan publik sebelum *smart governance* dapat diwujudkan.

Secara empiris, temuan penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian [Westerman et al. \(2014\)](#), yang mengungkapkan bahwa organisasi dengan kesiapan teknologi dan budaya yang mendukung lebih mampu beradaptasi dengan perubahan digital serta meningkatkan kinerja mereka. Sejalan dengan itu, [Bharadwaj et al. \(2013\)](#) juga menekankan bahwa organisasi dengan kapabilitas digital yang kuat dan strategi teknologi yang tepat mampu bersaing lebih efektif dan mencapai kinerja yang lebih baik di lingkungan digital. Penelitian lain oleh [Fitzgerald et al. \(2014\)](#) menegaskan bahwa adopsi teknologi digital secara strategis memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi operasional dan menghasilkan inovasi yang mendorong pertumbuhan jangka panjang. Lebih spesifik lagi, penelitian [Weerakkody et al. \(2016\)](#) menunjukkan bahwa keberhasilan *smart governance* sangat bergantung pada peningkatan kinerja organisasi yang dihasilkan melalui kesiapan digital. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dengan menekankan pentingnya peran mediasi penuh kinerja organisasi dalam hubungan antara kesiapan organisasi dan *smart governance*.

Namun, di sisi lain, temuan ini tidak mendukung sepenuhnya penelitian [Heeks \(2005\)](#), yang berpendapat bahwa kesiapan organisasi dapat secara langsung memengaruhi implementasi *smart governance* tanpa melalui mediator seperti kinerja organisasi. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa mediasi penuh oleh kinerja organisasi diperlukan, meskipun tidak sepenuhnya menafikan pengaruh

kesiapan organisasi. Selain itu, perspektif lain dari Janowski (2015) menyoroti pengaruh faktor eksternal, seperti dukungan kebijakan, keterlibatan masyarakat, dan tekanan politik, yang berperan signifikan dalam implementasi *smart governance*. Perspektif ini menunjukkan bahwa keberhasilan *smart governance* tidak hanya ditentukan oleh faktor internal, seperti kinerja organisasi, tetapi juga oleh konteks eksternal yang memengaruhi dinamika implementasi.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana organisasi pemerintah dapat membangun dan memanfaatkan kapabilitas dinamis untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Kesiapan organisasi yang mencakup infrastruktur teknologi, budaya inovasi digital, dan strategi manajerial yang tepat terbukti mendukung penerapan *smart governance*. Hal ini, pada gilirannya, memperbaiki efisiensi dan efektivitas organisasi dalam memberikan layanan publik serta mencapai tujuan strategisnya. Dalam konteks Pemerintah Kota Jambi, temuan ini menunjukkan bahwa organisasi yang lebih siap secara teknologi, manajerial, dan budaya memiliki kemampuan yang lebih baik untuk merencanakan dan mengimplementasikan inisiatif digital yang efektif.

Sebagaimana dijelaskan oleh Chen *et al.* (2021), kesiapan digital yang tinggi memfasilitasi adopsi teknologi yang lebih cepat dan meningkatkan kinerja organisasi dalam menghadapi tantangan era digital. Selain itu, pemerintah atau organisasi yang berhasil dalam transformasi digital sering memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, dan keterlibatan masyarakat. Dengan demikian, *smart governance* yang berbasis teknologi dapat memperbaiki proses pengambilan keputusan serta layanan publik, yang pada akhirnya berujung pada peningkatan kinerja organisasi publik. Penelitian ini memberikan wawasan bahwa *smart governance* yang didukung oleh digitalisasi mampu meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan pengambilan keputusan berbasis data yang lebih baik.

Namun, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa meskipun kesiapan organisasi telah dinilai baik oleh OPD Pemerintah Kota Jambi, masih terdapat tantangan dalam proses transformasi digital menuju *smart governance*. Sebagai contoh, pada aspek kesiapan inovasi, Pemerintah Kota Jambi telah memberikan

kebebasan bagi OPD untuk melakukan perubahan yang diperlukan guna mendukung *smart governance*. Namun, resistensi terhadap perubahan menjadi tantangan utama. Beberapa pihak dalam birokrasi atau pemangku kepentingan merasa ragu atau enggan menerima perubahan atau inovasi yang dianggap baru atau belum teruji. Oleh karena itu, diperlukan penguatan budaya inovasi yang inklusif, di mana setiap elemen organisasi, baik birokrat maupun masyarakat, didorong untuk aktif berpartisipasi dalam proses perubahan. Pada aspek kesiapan pola pikir, sebagian OPD telah berhasil membangun kerja sama yang kuat dengan berbagai pihak terkait, baik di tingkat pemerintahan maupun non-pemerintahan. Namun, tantangan utama tetap terletak pada upaya meningkatkan partisipasi masyarakat, terutama dalam proses pengambilan kebijakan. Hal ini menunjukkan pentingnya memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat untuk menciptakan ekosistem *smart governance* yang inklusif.

Pada akhirnya, temuan penelitian ini memberikan gambaran bahwa kinerja organisasi berbasis transformasi digital menjadi landasan utama bagi penerapan tata kelola berbasis teknologi, transparansi, dan partisipasi masyarakat. Dalam Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), kesiapan organisasi mendukung tata kelola berbasis elektronik yang cerdas. Infrastruktur digital yang kuat, budaya inovasi, dan strategi organisasi terbukti berkontribusi pada terciptanya tata kelola yang transparan, akuntabel, dan efisien. Transformasi digital yang didukung oleh kesiapan organisasi juga memperkuat elemen-elemen SPBE, seperti integrasi data, kolaborasi lintas unit kerja, dan penguatan layanan publik berbasis digital. Dengan demikian, signifikansi pengaruh tidak langsung antara kesiapan organisasi dan *smart governance* menegaskan bahwa kesiapan organisasi adalah fondasi utama keberhasilan SPBE. Melalui perbaikan infrastruktur, strategi, dan budaya digital, transformasi tata kelola menjadi *smart governance* dapat diwujudkan secara berkelanjutan, mendukung efisiensi dan efektivitas organisasi dalam menghadapi tantangan era digital.

4.6. Kebaruan (*Novelty*) yang Dihasilkan dari Penelitian

Berdasarkan temuan pada penelitian ini, dapat memberikan gambaran bahwa keberhasilan *smart governance* di Pemerintah Kota Jambi sangat bergantung

pada kesiapan organisasi, khususnya dalam menghasilkan dampak signifikan melalui kinerja organisasi selama proses transformasi digital. Dalam kerangka konseptual penelitian ini, dua determinan utama yang dianalisis, yaitu kapabilitas manajerial dinamis dan kesiapan organisasi, menunjukkan kontribusi yang berbeda dalam mempengaruhi kinerja organisasi dalam transformasi digital dan *smart governance*.

Temuan empiris menunjukkan bahwa kapabilitas manajerial dinamis tidak memiliki pengaruh, baik secara langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi maupun terhadap *smart governance*. Akibatnya, kinerja organisasi juga tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kapabilitas manajerial dinamis dan *smart governance*. Hal ini menegaskan bahwa kapabilitas manajerial dinamis saja tidak cukup untuk mendorong transformasi digital yang efektif dalam tata kelola pemerintahan, terutama ketika tidak diimbangi dengan kesiapan sistemik dan dukungan struktural organisasi. Hal ini juga mengindikasikan bahwa potensi kepemimpinan adaptif dan responsif yang melekat pada individu manajerial belum sepenuhnya dimobilisasi atau dilembagakan dalam proses transformasi digital di lingkungan OPD Kota Jambi.

Sebaliknya, kesiapan organisasi terbukti sebagai faktor utama yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi maupun *smart governance*. Dalam konteks Pemerintah Kota Jambi, keberhasilan *smart governance* secara nyata ditentukan oleh kesiapan institusional dalam mengembangkan strategi digital, membangun sistem informasi yang terintegrasi, serta menciptakan lingkungan birokrasi yang mendukung kolaborasi, efisiensi, dan pelayanan publik berbasis data. Oleh karena itu, investasi kebijakan dan sumber daya sebaiknya difokuskan pada penguatan kesiapan organisasi, termasuk melalui peningkatan infrastruktur TIK, transformasi budaya kerja, pengembangan kapasitas SDM digital, serta tata kelola inovasi yang berkelanjutan. Dengan fokus ini, Pemerintah Kota Jambi dapat memperkuat daya dukung organisasinya sebagai *enabler* utama dalam mendorong transformasi menuju *smart governance*.

Secara ringkas, kebaruan (*novelty*) model yang dihasilkan dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 4.3 berikut:



Gambar 4.3 Kebaruan Model Penelitian dari Hasil Penelitian

Penelitian ini mendukung teori kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities theory*) yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam mengembangkan, mengintegrasikan, dan memanfaatkan sumber daya untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Teece *et al.*, 1997). Namun, dalam konteks Pemerintah Kota Jambi, teori ini perlu dilihat dari perspektif yang lebih luas, di mana kesiapan organisasi tidak hanya berfokus pada faktor internal, tetapi juga bagaimana organisasi mampu menyesuaikan diri dengan dinamika eksternal yang terus berkembang. Gambar 4.3 menggambarkan bahwa *smart governance* merupakan hasil dari transformasi pemerintah menuju tata kelola berbasis digital, yang ditentukan oleh kinerja yang dihasilkan dari transformasi tersebut, yang terbentuk melalui kesiapan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat asumsi bahwa kesiapan organisasi merupakan fondasi utama dalam

mendorong kinerja organisasi dalam konteks transformasi digital dan keberhasilan *smart governance*.

Kerangka teoritis yang dibangun dalam penelitian ini dapat menjadi pijakan penting bagi penelitian selanjutnya untuk mengkaji faktor-faktor lain selain kesiapan internal organisasi sebagai penentu keberhasilan transformasi digital. Penelitian ini juga membuka peluang untuk eksplorasi lebih dalam mengenai bagaimana kesiapan organisasi dapat bersinergi dengan faktor eksternal dan kapabilitas teknologi untuk mencapai transformasi digital yang lebih efektif dan berkelanjutan. Dalam perspektif yang lebih luas, keberhasilan transformasi menuju *smart governance* tidak hanya dipengaruhi oleh kesiapan organisasi secara internal, tetapi juga oleh ekosistem pendukung yang melibatkan kolaborasi lintas sektor, inovasi berkelanjutan, dan adopsi teknologi mutakhir. Transformasi menuju *smart governance*, khususnya pada Pemerintah Kota Jambi, memerlukan pendekatan yang holistik, di mana kesiapan internal harus diimbangi dengan adaptasi terhadap dinamika eksternal yang terus berkembang. Oleh karena itu, keberhasilan *smart governance* tidak hanya bergantung pada kesiapan dan kinerja organisasi, tetapi juga pada dukungan kebijakan yang tepat, keterlibatan aktif masyarakat, tekanan politik, dan pengelolaan faktor eksternal yang efektif. Hal ini semakin memperkuat pentingnya integrasi antara faktor internal dan eksternal dalam membangun tata kelola pemerintahan yang cerdas dan responsif terhadap perubahan lingkungan.