

## BAB V

### SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

#### 5.1. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kapabilitas manajerial dinamis dan kesiapan organisasi terhadap *smart governance*, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui kinerja organisasi dalam transformasi digital. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa tingkat kapabilitas manajerial dinamis berada pada kategori tinggi. Kapabilitas ini paling dirasakan oleh para pejabat struktural Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Jambi pada aspek *seizing capability*, terutama dalam hal peningkatan atau *upgrading* ‘nilai’ data menjadi sistem informasi berbasis data. Selanjutnya, tingkat kesiapan organisasi, Pemerintah Kota Jambi berada pada kategori tinggi. Kesiapan ini paling dirasakan pada aspek kesiapan strategi, terutama dalam hal visi *smart governance* yang jelas, diwujudkan dalam strategi dan *roadmap*. Tingkat kinerja organisasi dalam transformasi digital juga dikategorikan tinggi oleh sebagian besar pejabat struktural OPD, yang selaras dengan tingkat *smart governance*. Pencapaian kinerja yang tinggi ini terutama dirasakan pada aspek kebijakan, sementara *smart governance* paling dirasakan pada aspek pengambilan keputusan dua sisi.
2. Kapabilitas manajerial dinamis ditemukan tidak mempunyai pengaruh terhadap *smart governance*. Artinya, semakin tinggi kapabilitas manajerial dinamis tidak dapat secara langsung meningkatkan *smart governance*, terutama di lingkup Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Jambi. Meskipun hasil riil dilapangan menunjukkan tingkat implementasi *smart governance* yang tinggi, namun capaian ini tidak serta merta dipengaruhi oleh kapabilitas manajerial dinamis yang tinggi dalam menghadapi dinamika yang muncul selama proses transformasi. Secara keseluruhan, kapabilitas manajerial dinamis ini paling direfleksikan oleh dimensi *seizing capability*, yang mencerminkan

kemampuan OPD dalam merespons peluang digital dengan memanfaatkan teknologi untuk menciptakan nilai publik.

3. Kesiapan organisasi ditemukan mempunyai pengaruh terhadap *smart governance*. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kesiapan organisasi dapat secara langsung meningkatkan *smart governance*, terutama pada lingkup Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Jambi. Secara keseluruhan, kesiapan organisasi ini paling direfleksikan oleh kesiapan strategi yang mencerminkan sejauh mana organisasi memiliki visi *smart governance* yang jelas, yang diwujudkan dalam strategi dan *roadmap*.
4. Kapabilitas manajerial dinamis ditemukan tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi dalam transformasi digital. Artinya, 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. Meskipun hasil riil dilapangan menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi dalam transformasi digital, namun kapabilitas manajerial dinamis belum terinstitusionalisasi secara efektif dalam proses kerja organisasi, sehingga kontribusinya terhadap peningkatan kinerja belum tampak secara signifikan.
5. Kesiapan organisasi ditemukan mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi dalam transformasi digital. Ini berarti 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. Secara riil, kesiapan organisasi ini paling direfleksikan oleh kesiapan strategi, yang menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Jambi telah memiliki arah dan komitmen strategis yang jelas dalam mendukung implementasi *smart governance*.
6. Kinerja organisasi dalam transformasi digital ditemukan mempunyai pengaruh terhadap *smart governance*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kinerja organisasi dalam transformasi digital dapat secara langsung meningkatkan *smart governance*, terutama pada lingkup Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Jambi. Secara keseluruhan, kinerja organisasi dalam transformasi digital ini paling direfleksikan oleh kinerja tata kelola, yang

mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya, menetapkan kebijakan, mengintegrasikan sistem, dan memastikan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan.

7. Kinerja organisasi dalam transformasi digital ditemukan tidak dapat memediasi pengaruh kapabilitas manajerial dinamis terhadap *smart governance*. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi dalam transformasi digital tidak berperan sebagai mediator pada pengaruh kapabilitas manajerial dinamis terhadap *smart governance*. 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.
8. Kinerja organisasi dalam transformasi digital ditemukan dapat memediasi pengaruh kesiapan organisasi terhadap *smart governance*. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi dalam transformasi digital berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh kesiapan organisasi terhadap *smart governance*. Dengan demikian, semakin tinggi kinerja organisasi dalam transformasi digital dapat meningkatkan pengaruh kesiapan organisasi terhadap *smart governance* di lingkungan Pemerintah Kota Jambi.

## 5.2. Implikasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur mengenai hubungan antara kapabilitas manajerial dinamis, kesiapan organisasi, dan implementasi *smart governance*. Temuan pada penelitian ini menegaskan bahwa kesiapan organisasi adalah elemen fundamental dalam mendukung transformasi digital, yang pada akhirnya berkontribusi pada terciptanya *smart governance* di Pemerintah Kota Jambi. Untuk itu, penting bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Jambi untuk memprioritaskan kesiapan organisasi, terutama dalam hal penyediaan sumber daya, penguatan infrastruktur digital, dan pembentukan budaya organisasi yang mendukung inovasi. Meskipun kapabilitas manajerial dinamis tidak memiliki pengaruh secara langsung, penguatan aspek ini tetap penting untuk mendukung kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan tata kelola

berbasis teknologi. Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *smart governance* tidak hanya membutuhkan teknologi, tetapi juga keterlibatan masyarakat dan kolaborasi lintas sektor untuk menunjang kesuksesan transformasi digital. Oleh karena itu, strategi tata kelola harus dirancang untuk memperkuat partisipasi masyarakat dan kolaborasi antar-pemangku kepentingan.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur manajemen strategis dengan memberikan perspektif holistik tentang transformasi digital dan *smart governance*. Model penelitian menghubungkan tingkat mikro dengan tingkat makro, yang secara khusus mengungkapkan bahwa heterogenitas kapabilitas di antara manajer (yakni, perbedaan pada tingkat mikro) diterjemahkan menjadi variasi yang signifikan dalam strategi perusahaan (yakni, pada tingkat makro). Argumentasi ini didasarkan pada asumsi bahwa Kapabilitas Manajerial Dinamis (KMD) yang kuat meningkatkan kapasitas manajerial untuk mengkonfigurasi, mengasimilasi, dan mengembangkan portofolio sumber daya perusahaan sebagai landasan dalam melaksanakan perubahan strategis (Helfat & Martin, 2015). Dengan demikian, kemampuan tingkat individu yang dimiliki oleh manajer merupakan anteseden utama strategi tingkat perusahaan, menjadikan manajer sebagai agen perubahan kunci dalam organisasi.

Selain itu, penelitian ini juga berkontribusi pada pemahaman tentang determinan utama *smart governance*, khususnya dalam kaitannya dengan kinerja organisasi dalam transformasi digital. Mempertimbangkan bahwa kapabilitas manajerial dinamis dan kesiapan organisasi mungkin tidak secara langsung mempengaruhi *smart governance*, penelitian ini mengusulkan bahwa terdapat potensi variabel mediasi atau moderasi lain yang dapat dipertimbangkan sebagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi tersebut. Penelitian di masa mendatang dapat mengeksplorasi elemen-elemen ini lebih lanjut untuk memperkuat pemahaman tentang hubungan kompleks antara kapabilitas individu, kesiapan organisasi, kinerja organisasi, dan penerapan *smart governance*.

Hasil penelitian ini memberikan panduan berharga bagi praktik manajerial dengan menyoroti pentingnya Kapabilitas Manajerial Dinamis (KMD) dan kesiapan organisasi dalam mendukung transformasi digital serta implementasi *smart governance*. Pertama, kapabilitas manajerial dinamis memainkan peran

penting dalam membantu organisasi mengelola perubahan strategis yang kompleks di era digital. Manajer yang memiliki keterampilan kewirausahaan yang kuat dapat merasakan peluang baru, mengatasi tantangan lingkungan yang dinamis, serta menyusun ulang portofolio sumber daya untuk menciptakan nilai tambah. Dalam konteks transformasi digital, kemampuan ini menjadi krusial untuk mengintegrasikan teknologi baru ke dalam strategi bisnis dan operasional perusahaan, sehingga memastikan keberhasilan implementasi *smart governance*.

Kedua, kesiapan organisasi yang mencakup infrastruktur teknologi, budaya inovasi, dan pengembangan sumber daya manusia mendukung kapabilitas manajerial dinamis dalam mencapai tujuan strategis. Organisasi yang siap secara teknologi dan budaya lebih mampu mendukung manajer mereka dalam mengadopsi teknologi digital, mempercepat pengambilan keputusan, dan meningkatkan efisiensi layanan publik. Dengan demikian, perusahaan harus memprioritaskan investasi pada infrastruktur teknologi dan pelatihan sumber daya manusia untuk mendukung kapabilitas manajerial yang dibutuhkan dalam transformasi digital.

Ketiga, modal sosial dalam organisasi dapat memperkuat kemampuan manajer untuk berkolaborasi dan membangun jaringan strategis yang mendukung implementasi *smart governance*. Struktur organisasi yang mendorong interaksi sosial, berbagi pengetahuan, dan pengembangan pola pikir kewirausahaan dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi dan keberlanjutan inisiatif digital.

Keempat, meskipun keterampilan kepemimpinan tradisional mungkin tidak berpengaruh langsung pada keberhasilan transformasi digital, mereka tetap relevan dalam menciptakan stabilitas organisasi dan memastikan keberlanjutan kinerja. Kepemimpinan yang efektif memungkinkan perusahaan memanfaatkan nilai dari sumber daya yang ada sekaligus mengelola risiko yang terkait dengan perubahan strategis.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menggarisbawahi pentingnya mengintegrasikan kapabilitas manajerial dinamis dan kesiapan organisasi untuk memastikan keberhasilan transformasi digital dan implementasi *smart governance*. Organisasi yang ingin tetap kompetitif di era digital harus menumbuhkan budaya kewirausahaan, membangun infrastruktur teknologi yang kokoh, dan menciptakan

lingkungan yang mendorong kolaborasi serta inovasi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan panduan praktis bagi organisasi dan manajer (pimpinan), khususnya pada OPD Pemerintah Kota Jambi, dalam menghadapi tantangan transformasi digital guna meningkatkan daya saing di tengah lanskap yang terus berkembang.

### 5.3. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran dan rekomendasi yang dapat diimplementasikan untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi dalam transformasi digital dan *smart governance* di Pemerintah Kota Jambi.

Beberapa rekomendasi yang dapat diajukan terkait temuan di atas adalah sebagai berikut:

1. Kapabilitas manajerial dinamis tidak secara langsung meningkatkan kinerja organisasi dalam transformasi digital. Dalam hal ini, kapabilitas memberdaya (*empowering capability*) dirasakan lebih lemah dibandingkan kapabilitas lainnya. Pemerintah Kota Jambi, terutama dalam lingkup Organisasi Perangkat Daerah, perlu untuk memperkuat kapabilitas pemberdayaan tersebut dengan meningkatkan keterampilan kepemimpinan dan mengembangkan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan adopsi teknologi digital secara menyeluruh. Hal ini dapat dilakukan melalui program mentoring dan coaching bagi pejabat yang berperan dalam perubahan digital, serta program pelatihan intensif dan program sertifikasi yang berfokus pada penguasaan teknologi digital, manajemen perubahan, serta kompetensi teknis yang relevan dengan kebutuhan transformasi digital di pemerintahan. Pelatihan ini bisa diselenggarakan secara berkala dengan melibatkan ahli di bidang teknologi dan digitalisasi. Selain itu, pemerintah dapat membentuk tim khusus yang bertanggung jawab untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan memantau kemajuan transformasi digital di tiap OPD. Tim ini harus melibatkan individu yang memiliki pemahaman tentang teknologi dan proses bisnis pemerintahan, serta memiliki keterampilan kepemimpinan yang dapat menggerakkan perubahan.

2. Kesiapan organisasi secara langsung meningkatkan kinerja organisasi dalam transformasi digital. Secara praktis, kesiapan organisasi ini dirasakan terendah pada aspek kesiapan sumber daya. Oleh karena itu, Pemerintah Kota Jambi, khususnya di lingkungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD), perlu mengambil langkah-langkah konkret untuk memperkuat kesiapan sumber daya tersebut. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan audit kompetensi digital ASN di seluruh OPD guna memetakan tingkat literasi teknologi, kemampuan analitik, dan kapasitas adaptasi terhadap perubahan digital. Selain itu, penting untuk menyusun kurikulum pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan aktual di setiap level jabatan, baik untuk staf administrasi, analis kebijakan, maupun pejabat struktural. Pemerintah Kota Jambi juga perlu menerapkan pendekatan *shared service system* dalam pengembangan aplikasi layanan publik antar-OPD guna mencegah pemborosan anggaran akibat sistem yang tumpang tindih serta mendorong efisiensi dan integrasi dalam penyelenggaraan layanan digital pemerintahan.
3. Kinerja organisasi dalam transformasi digital secara langsung meningkatkan *smart governance*. Secara praktis, kinerja ini dirasakan paling lemah terutama pada kinerja tata kelola. Untuk itu, Pemerintah Kota Jambi, terutama dalam lingkup Organisasi Perangkat Daerah perlu mengimplementasikan sistem tata kelola berbasis teknologi yang memungkinkan transparansi dan akuntabilitas lebih tinggi. Salah satunya adalah dengan memperkenalkan platform digital untuk pelaporan keuangan, pengelolaan anggaran, dan perencanaan proyek yang dapat diakses publik. Hal ini akan memudahkan masyarakat untuk memantau proses pemerintahan secara real-time dan memperkuat kepercayaan publik terhadap pemerintahan. Selain itu, pemerintah harus memperkenalkan sistem manajemen dokumen berbasis elektronik yang efisien dan terintegrasi di semua OPD. Sistem ini akan memungkinkan pengelolaan arsip dan dokumen secara digital, meminimalkan birokrasi manual, serta mempercepat proses pelayanan publik. Dengan sistem yang terhubung, kolaborasi antar OPD juga menjadi lebih efisien. Terakhir, Pemerintah Kota Jambi harus membangun sistem pengawasan berbasis data yang memanfaatkan teknologi untuk memantau dan mengevaluasi kinerja setiap OPD.

4. *Smart governance* dalam lingkup OPD Pemerintah Kota Jambi dirasakan lebih lemah pada aspek pelayanan publik prima dengan digitalisasi. Dari sini, penting bagi Pemerintah Kota Jambi, khususnya dalam lingkup Organisasi Perangkat Daerah untuk mengambil langkah-langkah praktis, seperti mengembangkan sistem pelayanan publik terintegrasi berbasis digital yang memungkinkan masyarakat mengakses berbagai layanan publik melalui satu platform. Hal ini akan mempermudah masyarakat dalam mengurus berbagai keperluan administratif secara cepat dan efisien. Pemerintah Kota Jambi juga harus menyelenggarakan pelatihan intensif bagi pegawai OPD untuk menguasai sistem pelayanan publik berbasis digital. Selain keterampilan teknis, pelatihan ini juga harus mencakup keterampilan dalam melayani masyarakat dengan baik melalui platform digital, sehingga pengalaman pengguna (*user experience*) tetap terjaga dengan baik. Selain itu, mengintegrasikan data pelayanan dari berbagai OPD dalam satu sistem pusat akan meningkatkan efisiensi dan transparansi pelayanan publik. Sistem ini memungkinkan pemantauan kinerja layanan secara real-time dan mempermudah proses evaluasi serta perbaikan berkelanjutan.
5. Penelitian ini berfokus pada hubungan mikro-makro antara kapabilitas tingkat individu dan hasil (kinerja) tingkat organisasi, dengan penekanan pada kapabilitas manajerial dinamis (*Dynamic Managerial Capabilities/DMC*) sebagai manifestasi perubahan strategis serta kinerja organisasi sebagai hasil utama. Namun, karena kerangka konseptual yang digunakan, penelitian ini tidak secara eksplisit membahas bagaimana kapabilitas individu dapat terakumulasi di tingkat kolektif dalam memengaruhi hasil organisasi. Oleh sebab itu, penelitian mendatang dapat mengeksplorasi bagaimana elemen-elemen DMC yang terintegrasi dapat menentukan kemampuan tim manajemen puncak dalam membentuk perubahan strategis.
6. Penelitian di masa mendatang juga diharapkan untuk menggunakan desain studi dengan survei skala luas yang dilakukan secara longitudinal atau untuk menguji ulang model ini di tahap mendatang guna mempertimbangkan dinamika ekonomi dan organisasi yang terus berubah. Komposisi sampel dalam penelitian ini, yang didominasi oleh manajer (pimpinan) laki-laki dengan fungsi

utama output, mencerminkan prevalensi eksekutif laki-laki dalam organisasi publik. Namun, penelitian mendatang dapat secara eksplisit mengeksplorasi peran jenis kelamin dalam kerangka DMC, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif. Selain itu, penelitian mendatang dapat lebih mendalami interaksi antara subkomponen DMC, seperti modal sosial dan kognisi manajerial, serta menyelidiki apakah faktor-faktor ini berfungsi sebagai anteseden langsung terhadap strategi organisasi dan kinerja perusahaan.