

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan:

1. *Digital leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kota Sungai Penuh dan Kab. Kerinci secara langsung, tetapi secara tidak langsung melalui variabel *dynamic capability* dan variabel *digital capability* *digital leadership* berpengaruh signifikan. *Digital leadership* belum mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung disebabkan masih adanya resistensi dari pegawai dan juga masih rendahnya infrastruktur teknologi digital untuk mendukung transformasi digital di pemerintah daerah.
2. *Digital leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational learning* sehingga *digital leadership* berperan positif untuk menumbuhkan *organizational learning*. Pengembangan organisasi yang terus-menerus mau belajar, tidak terlepas dari peran seorang pemimpin sebagai pendorong sekaligus memfasilitasi dan membudayakan pembelajaran berkelanjutan di organisasinya untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam organisasinya.
3. *Digital leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *dynamic capability* sehingga *digital leadership* berperan positif untuk menumbuhkan *dynamic capability* pada diri pegawai sehingga pegawai mampu

menghadapi perubahan yang terjadi. Pentingnya *digital leadership* bagi *dynamic capability* pada pegawai di Kota Sungai Penuh dan Kab. Kerinci tersebut dapat terwujud dikarenakan, perubahan terjadi sangat cepat, baik perubahan dari sisi regulasi, perubahan di bidang teknologi, hingga perubahan dalam organisasi itu sendiri yang berupa rotasi atau mutasi pegawai. Dengan adanya *digital leadership* maka akan mendorong PNS untuk tetap adaptif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan.

4. *Digital leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *digital capability* sehingga *digital leadership* berperan positif untuk meningkatkan potensi digital dalam diri pegawai supaya dapat memanfaatkan teknologi dalam melaksanakan pekerjaannya. *Digital leadership* merupakan faktor utama untuk meningkatkan *digital capability* pada diri pegawai di Kota Sungai Penuh dan Kab. Kerinci dikarenakan melalui *digital leadership* maka seorang pemimpin dalam membuat kebijakan atau menetapkan keputusan akan selalu melibatkan penggunaan data dan tidak hanya berdasarkan insting atau perasaan saja untuk membuat keputusan yang baik. Selain itu, perkembangan teknologi saat ini menuntut pegawai yang juga memiliki *digital mindset*, hal ini akan dapat tercapai dengan adanya dukungan dan dorongan dari pimpinan.
5. *Organizational learning* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di Kota Sungai Penuh dan Kab. Kerinci sehingga tinggi rendahnya kinerja pegawai tidak bergantung pada *organizational learning*. Namun, apabila antara *organizational learning* dan kinerja pegawai terdapat

variabel mediasi *dynamic capability* maupun *digital capability* maka *organizational learning* dapat meningkatkan kinerja pegawai secara tidak langsung. Belum signifikannya pengaruh langsung *organizational learning* terhadap kinerja pegawai lebih disebabkan masih rendahnya praktik pembelajaran dalam organisasi terutama *knowledge sharing* melalui kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri (PKS), dan juga masih terjadinya ketidaksesuaian antara pemberian target pembelajaran maupun pelatihan kepada pegawai yang tidak berorientasi pada kebutuhan individu maupun kebutuhan organisasi.

6. *Organizational learning* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *dynamic capability* sehingga semakin tinggi *organizational learning* derajat *dynamic capability* juga semakin bertambah. *Organizational learning* memungkinkan organisasi untuk memperoleh pengetahuan, menggabungkan pengalaman, dan kompetensi yang diperlukan serta diintegrasikan sebagai sebuah sumber daya yang berguna untuk menanggapi terjadinya berbagai perubahan di lingkungan kerja.
7. *Organizational learning* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *digital capability* pegawai. Dengan bertambahnya *organizational learning* maka meningkat pula *digital capability* dalam diri pegawai untuk memanfaatkan perangkat digital dalam kegiatannya sehari-hari. *Organizational learning* menjadi sarana untuk mengembangkan pengetahuan terkait teknologi digital. Dengan tumbuhnya perilaku pembelajaran dalam organisasi dapat memacu terjadinya kemajuan

transformasi digital dalam organisasi itu sendiri, termasuk juga keterampilan digital yang dimiliki oleh para pegawai.

8. *Dynamic capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kota Sungai Penuh dan Kab. Kerinci. Hal ini berarti, kinerja pegawai dapat meningkat dengan mengoptimalkan *dynamic capability*. Dengan adanya *dynamic capability* akan membantu pegawai untuk bisa menghadapi perubahan yang terjadi pada lingkungan kerja mereka. Bentuk perubahan yang terjadi dapat beraneka ragam, adanya *rolling* staf antar bidang yang dilakukan oleh kepala perangkat daerah maupun perpindahan antar instansi yang ditetapkan oleh kepala daerah. Terlebih lagi pada lingkungan pemerintahan, dengan seringnya perubahan regulasi dari berbagai menuntut setiap pegawai mau tidak mau harus mampu berubah sesuai dengan regulasi yang ada.

9. *Dynamic capability* mampu memediasi antara *digital leadership* yang memberikan pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja pegawai. Peran mediasi *dynamic capability* bersifat *mediasi* penuh karena *digital leadership* mampu meningkatkan kinerja pegawai ketika terdapat *dynamic capability* sebagai mediasi. Pentingnya *dynamic capability* untuk memediasi hubungan antara *digital leadership* terhadap kinerja pegawai dikarenakan kepemimpinan yang mampu mengembangkan *dynamic capability* akan memfasilitasi sekaligus mendorong pegawainya untuk dapat menemukan peluang yang ada di lingkungannya. Hal ini dikarenakan

dynamic capability menjadi sumber daya dan strategi yang dibutuhkan organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan.

10. *Dynamic capability* mampu memediasi antara *organizational learning* terhadap kinerja pegawai yang memberikan pengaruh yang positif serta signifikan. Peran mediasi *dynamic capability* bersifat *full mediasi* karena *organizational learning* mampu meningkatkan kinerja pegawai ketika terdapat mediasi dari variabel *dynamic capability* saja. *Organizational learning* yang terbentuk dalam sebuah organisasi maka para pegawai akan mampu menumbuhkan keinginannya untuk terus belajar dan meningkatkan pengetahuannya yang berguna dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi. Dengan adanya budaya belajar maka akan tercipta peningkatan kompetensi individu, proses berbagi pengetahuan, hingga mendorong terwujudnya *dynamic capability* yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.
11. *Digital capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kota Sungai Penuh dan Kab. Kerinci. Hal ini berarti, kinerja pegawai dapat meningkat dengan menumbuhkan *digital capability* dalam diri pegawai. Dengan semakin berkembangnya teknologi saat ini maka setiap individu dalam organisasi harus memiliki kompetensi digital. Bahkan investasi pada *digital capability* bagi pegawai tidak hanya berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai, malahan juga akan meningkatkan kinerja organisasi pemerintah itu sendiri.

12. *Digital capability* mampu memediasi antara *digital leadership* yang memberikan pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja pegawai. Peran mediasi *digital capability* bersifat *mediasi* penuh karena *digital leadership* mampu meningkatkan kinerja pegawai hanya dengan adanya *digital capability*. *Digital capability* mampu menjadi mediasi antara *digital leadership* bagi peningkatan kinerja dikarenakan tidak terlepas dari peran *digital leadership* karena seorang pemimpin memiliki kekuatan pengaruh untuk memberdayakan pegawainya supaya memanfaatkan teknologi digital.
13. *Digital capability* mampu memediasi antara *organizational learning* terhadap kinerja pegawai yang memberikan pengaruh yang positif serta signifikan. Peran mediasi *digital capability* bersifat *full mediasi* karena *organizational learning* mampu meningkatkan kinerja pegawai hanya dapat terjadi dengan adanya mediasi *digital capability*. *Organizational learning* berperan untuk meningkatkan pengetahuan pegawai dalam organisasi supaya para pegawai mampu menghadapi tantangan dinamis yang terjadi di bidang teknologi. Oleh karena itu, sebuah organisasi harus mendorong *digital capability* dari setiap pegawai, yang mana *organizational learning* menjadi komponen penting untuk hal tersebut yang sekaligus meningkatkan kinerja mereka.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan serta selama proses pelaksanaan penelitian maka peneliti menyarankan beberapa rekomendasi, sebagai berikut:

1. Pemerintah daerah selaku organisasi publik daerah perlu memprioritaskan pengembangan *dynamic capability* dan *digital capability* sebagai komponen kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, penting pula untuk mengembangkan manajemen perubahan sebagai salah satu upaya mengurangi resistensi pegawai sehingga *digital leadership* dapat berjalan secara efektif untuk membangun transformasi digital di organisasi pemerintah yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah rujukan oleh Pemerintah Daerah untuk menyusun kebijakan atau menetapkan strategi yang dapat diterapkan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai. Terutama dengan berfokus pada penguatan kemampuan pegawai maupun organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan kebijakan, teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu merangkul teknologi sebagai salah satu sarana untuk meningkatkan *digital capability* sehingga produktivitas kerja pegawai bertambah sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, kegiatan pelatihan dan peningkatan kompetensi sebagai perwujudan dari *organizational learning* untuk meningkatkan kompetensi pegawai merupakan sesuatu yang vital untuk

dilakukan. Hal ini penting juga untuk menjawab tantangan perubahan yang terus terjadi sehingga akan meningkatkan pula *dynamic capability* pada diri pegawai.

3. Sebagai saran teoritis bagi peneliti selanjutnya, selain menggunakan variabel yang telah dikemukakan dalam penelitian ini, peneliti juga menyarankan untuk menggunakan variabel mediasi lainnya yang relevan dalam konteks pemerintah daerah, yakni variabel ialah *public trust* (kepercayaan publik). Hal ini dikarenakan *public trust* merupakan mediasi yang berguna untuk memastikan penerimaan masyarakat terhadap layanan yang diselenggarakan pemerintah. Apalagi untuk pemerintah daerah yang menerapkan transformasi digital, dengan adanya transparansi dan akuntabilitas maka kepercayaan publik akan meningkat, yang pada akhirnya kinerja pelayanan yang diberikan oleh pegawai juga dapat meningkat. Saran teoritis lainnya, peneliti selanjutnya juga dapat mengkaji bagaimana peran *digital leadership* dalam membentuk sebuah sistem sehingga dapat mengurangi pertemuan tatap muka antara pimpinan dengan bawahannya untuk menjalankan berbagai kegiatan dalam organisasi.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Selama proses penulisan disertasi ini terdapat beberapa keterbatasan yang peneliti temui, baik keterbatasan selama proses penelitian hingga penulisan laporan disertasi. Adapun keterbatasan penelitian ini, terdiri dari:

1. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data *cross-section* yang meneliti periode waktu tertentu sehingga hasil penelitian ini hanya mencerminkan kondisi dalam periode pengambilan data dan belum mampu mengukur variabel yang digunakan secara kontinu dari waktu ke waktu.
2. Penelitian ini berfokus pada sektor pemerintah daerah sehingga generalisasi terhadap sektor lain, seperti sektor swasta atau organisasi lainnya menjadi terbatas. Fokus pemerintah daerah pada pelayanan publik dan kepentingan masyarakat, sedangkan sektor swasta cenderung berorientasi pada *profit* atau keuntungan.
3. Peneliti menyadari keterbatasan jarak, biaya, dan waktu sehingga tidak dapat meneliti untuk wilayah lainnya yang lebih luas. Lokasi penelitian yang digunakan terbatas hanya sampel pada PNS di Kota Sungai Penuh dan Kab. Kerinci. Pada dasarnya sampel penelitian dapat dikembangkan pada pemerintah organisasi pemerintah pusat karena memiliki karakteristik yang berbeda dengan pemerintah daerah. Dalam hal ini, pemerintah pusat berfokus pada kebijakan, sementara itu pemerintah daerah bersentuhan langsung dengan masyarakat dalam hal pelayanan publik.
4. Keterbatasan dari sisi variabel laten eksogen yang digunakan hanya dua, yaitu *digital leadership* dan *organizational learning*. Seyogyanya variabel laten eksogen tersebut dapat ditambahkan lagi dengan variabel lainnya. Selain itu, hubungan antar variabel dapat lebih dikembangkan, tetapi hal ini harus dilakukan proses *literature review* terlebih dahulu untuk menentukan landasan teori hubungan antar variabelnya.

6.4. Future Research

Berdasarkan keterbatasan penelitian maka terdapat peluang bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini. Penelitian berikutnya yang bisa dilakukan, antara lain:

1. Penelitian mendatang bisa melakukan dengan unit analisis berupa PNS yang bekerja pada Pemerintah Pusat sehingga bisa dilakukan perbandingan hasil peranan variabel *digital leadership*, *organizational learning*, *dynamic capability*, *digital capability*, dan kinerja pegawai baik pada tingkat daerah dengan skala nasional. Hal ini dikarenakan peran pemerintah pusat yang berfokus pada kebijakan berbeda dengan pemerintah daerah yang langsung bersentuhan dengan masyarakat.
2. Supaya menjadi sebuah teori yang utuh mengenai *digital leadership* maka peneliti selanjutnya dapat memperdalam penggunaan variabel ini. Hal ini dikarenakan penelitian ini diterapkan pada Pemerintah Daerah yang memiliki Indeks Profesionalitas ASN yang rendah, untuk penelitian sejenis pada masa mendatang dapat mengkaji Pemerintah Daerah yang memperoleh Indeks Profesionalitas ASN yang tinggi. Hal ini dikarenakan pada penelitian ini masih menemukan hasil yang tidak signifikan antara *digital leadership* dan *organizational learning* terhadap kinerja pegawai jika dilakukan pengujian secara langsung.