
**STRATEGI REFORMASI BIROKRASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI
DIREKTORAT LAYANAN APLIKASI INFORMATIKA PEMERINTAHAN**

Oleh

Ivan Syah¹, Zulkifl², Derriawan³

^{1,2,3}Magister Manajemen, Universitas Pancasila

E-mail: ¹Ayahtaryla@gmail.com

Article History:

Received: 28-04-2026

Revised: 12-05-2026

Accepted: 31-05-2026

Keywords:

Reformasi Birokrasi,
Kinerja Organisasi,
Direktorat Layanan,
Aplikasi Informatika
Pemerintahan

Abstract: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Budaya Adaptif, Agilitas Organisasi, HR Competence, Regulasi dan Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Organisasi secara langsung maupun tidak langsung pada Direktorat Layanan Aplikasi Informatika Pemerintahan. Sampel penelitian 320 responden Pegawai Direktorat LAIP, untuk fokus grup diskusi (FGD) dihadiri oleh Pimpinan Direktorat LAIP. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan fokus grup diskusi (FGD). Teknik analisis data menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM) yang diolah dengan software Smart PLS versi 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Adaptif berpengaruh terhadap Reformasi Birokrasi, Agilitas Organisasi berpengaruh terhadap Reformasi Birokrasi, HR Competence tidak berpengaruh terhadap Reformasi Birokrasi, Regulasi berpengaruh terhadap Reformasi Birokrasi, Budaya Adaptif berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, variabel Agilitas Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, HR Competence berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, Regulasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi dan Reformasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Adapun hasil penelitian analisa strategi melalui tahapan strategi input stage dengan IFE & EFE matching stage dengan TOWS dan decision stage dengan QSPM maka strategi yang digunakan dari hasil QSPM Strategi Melakukan Evaluasi dan Mengoptimalkan Reformasi Birokrasi dan Strategi Mendorong Peningkatan Agilitas Organisasi.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang pesat serta tantangan globalisasi yang semakin kompleks menuntut setiap organisasi pemerintah untuk mampu beradaptasi secara cepat, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Di era digital saat ini, masyarakat menuntut pelayanan publik yang transparan, akuntabel, cepat, dan berbasis teknologi informasi. Kondisi tersebut menjadikan reformasi birokrasi sebagai suatu keharusan bagi instansi pemerintah khususnya Direktorat LAIP di Kementerian Komunikasi dan Digital guna meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan, efektivitas kinerja organisasi, serta kualitas pelayanan publik. Reformasi birokrasi tidak hanya berfokus pada perubahan sistem

administrasi, tetapi juga mencakup perubahan pola kerja, budaya organisasi, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi dalam mendukung pelayanan yang lebih optimal.

Direktorat Layanan Aplikasi Informatika Pemerintahan (LAIP) adalah salah satu direktorat di bawah Direktorat Jenderal Aplikasi Informatika (Ditjen Aptika) Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia (Kominfo). Direktorat LAIP memiliki peran penting dalam mendukung transformasi digital pemerintahan melalui pengembangan dan pengelolaan aplikasi informatika yang digunakan oleh instansi pemerintah. Direktorat LAIP bertanggung jawab atas perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang layanan aplikasi informatika pemerintahan. Fungsi utamanya mencakup Pengembangan dan standarisasi aplikasi pemerintahan berbasis elektronik (SPBE), Pengelolaan domain.go.id serta pengawasan keamanan siber terhadap situs web pemerintah. Pemberantasan konten negatif, termasuk judi online, yang menyusup ke situs resmi pemerintah. Sosialisasi dan bimbingan teknis terkait aplikasi layanan publik serta penerapan kota cerdas (smart city).

Tabel 1. Penerapan Budaya Adaptif Dari Segi Pelayanan Aplikasi

No.	Jenis Layanan	IKM		Nilai Mutu	Klasifikasi
		Skala (1-4)	Skala (1-100)		
1	PSE Publik	3,50	87,62	B	Baik
2	PDN	3,72	93,05	A	Sangat Baik
3	Aplikasi SiCantik	3,39	84,70	B	Baik
4	Domain.go.id	3,42	85,53	B	Baik
IKM Tahun 2023		3,41	85,35	B	Baik
IKM Tahun 2022		3,37	84,18	B	Baik

Terlihat dari nilai mutu pelayanan aplikasi dari 4 hanya 1 aplikasi yang mendapatkan nilai mutu A, ini menunjukkan bahwa masyarakat atau pengguna layanan menilai pegawai Direktorat LAIP masih belum maksimal memberikan pelayanan secara cepat dan transparan sehingga ini menjadi perhatian Direktorat LAIP untuk meningkatkan penerapan budaya adaptif pada pegawai, agar pegawai bisa lebih efisien dalam melayani aplikasi yang disediakan untuk publik.

Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) juga menjadi tantangan yang signifikan untuk mendukung proses reformasi birokrasi. dibutuhkan SDM yang kompeten dan berdaya saing tinggi, khususnya dalam mengadopsi teknologi baru dan menerapkan praktik kerja yang inovatif. Sayangnya, masih belum merata nya tingkat pendidikan pegawai, keterbatasan pelatihan, minimnya pengembangan kapasitas, kurangnya mekanisme evaluasi kinerja yang efektif mengakibatkan rendahnya tingkat kompetensi pegawai dalam mendukung proses reformasi birokrasi.

Beragam pelatihan untuk pengembangan kompetensi sesuai dengan hasil pemetaan di Direktorat LAIP sudah dilakukan namun dalam pelaksanaannya masih minim peserta yang mau mengikuti pelatihan yang sudah ditawarkan untuk memenuhi pelatihan 20 JP. Berdasarkan laporan pengembangan kompetensi masih ada 43% atau 150 pegawai yang

belum terpenuhi pengembangan kompetensi dalam setahun, sehingga masih ada kesenjangan dan perlu menjadi perhatian karena pengembangan kompetensi pegawai dapat mempengaruhi sejauh mana mereka mampu memahami, megadaptasi, dan menerapkan perubahan dalam lingkungan yang dinamis. Belum maksimalnya pelaksanaan pengembangan kompetensi dapat berpengaruh dan berdampak pada reformasi birokrasi di Direktorat LAIP dan secara langsung juga berdampak pada kinerja organisasi Direktorat LAIP. Selain Kompetensi SDM, diperlukan regulasi yang fleksibel dan mendukung implementasi Reformasi birokrasi.

Reformasi birokrasi menurut Mustafa (2013) merupakan upaya penataan mendasar yang diharapkan dapat berdampak pada perubahan sistem dan struktur. Sistem berkaitan dengan hubungan antara unsur dan elemen yang saling mempengaruhi dan berkaitan membentuk suatu totalitas. Akan tetapi saat ini penerapan reformasi birokrasi di Direktorat LAIP masih banyak hambatan seperti aspek budaya adaptif yang masih kurang, agilitas organisasi yang masih cenderung lambat dan monoton, kompetensi SDM yang belum merata dan regulasi yang masih belum fleksibel. Diperlukan strategi reformasi birokrasi yang terintegrasi untuk meningkatkan kinerja Direktorat LAIP. Strategi ini harus mampu memperkuat budaya adaptif, meningkatkan agilitas organisasi, mengembangkan kompetensi SDM, serta merancang regulasi yang mendukung terciptanya birokrasi yang modern, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang prima. Implementasi reformasi birokrasi tentunya akan berdampak pada kinerja organisasi Direktorat LAIP. Menurut Richard Daft (2010) Kinerja organisasi adalah pencapaian tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif. Kinerja organisasi Direktorat LAIP salah satunya bisa dilihat dari Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) terhadap layanan aplikasi informatika pemerintahan.

Kinerja Direktorat LAIP berdasarkan Indeks kepuasan masyarakat terhadap tata layanan aplikasi informatika pemerintahan saat ini jika dilihat masih belum maksimal, dari 8 jenis layanan skor IKM nya sebesar 3,41 yang dimana mayoritas nilai mutu semuanya hanya mendapatkan nilai B, tidak ada layanan yang mendapatkan nilai mutu A, tentunya ini menjadi catatan bagi Direktorat LAIP untuk meningkatkan kinerja agar semua layanan bisa mendapatkan nilai A atau sangat baik yang artinya tingkat kepuasan masyarakat sangat tinggi. Sehingga diharapkan dengan peningkatan IKM Layanan Aplikasi Pemerintahan dapat meningkat. Kinerja organisasi akan bisa meningkat jika terjadi keselarasan dalam eksternal maupun internal Direktorat LAIP, perlu adanya planning yang jelas dan terstruktur, dukungan dari sisi eksternal dan juga sisi internal yaitu seluruh jajaran pimpinan di top manajemen maupun seluruh pegawai, serta perlu fokus memperhatikan aspek budaya adaptif, agilitas organisasi, *HR Competence*, regulasi serta implementasi penerapan strategi reformasi birokrasi pada Direktorat LAIP untuk meningkatkan kinerja organisasi yang terus menerus dan konsisten.

KAJIAN PUSTAKA

a. Kinerja Organisasi

Kinerja atau prestasi sebuah organisasi penting diukur dan dievaluasi, namun harus diakui bahwa batasan kinerja tidak mudah untuk dijawab karena sejauh ini tidak ada definisi baku tentang kinerja (Lebas & Euske, 2004). Kinerja merupakan konstruk multifaceted (Hubbard, 2009) dimana masing-masing pihak yang berkepentingan terhadap kinerja

cenderung mendefinisikan kinerja sesuai dengan pemahaman dan kepentingannya.

b. Reformasi Birokrasi

Menurut Rohman (2019) birokrasi merupakan tipe ideal, oleh karena itu dalam bentuk yang murni, birokrasi tidak terwujud dalam masyarakat. Di mana kekuasaan ada di dalam setiap jabatan hirarki, di mana kewenangan dari atas kebawah, konsep ideal bahwasannya birokrasi mempunyai bentuk yang pasti, maka semua fungsi harus dijalankan secara rasional dalam pelaksanaannya. Weber dapat membedakan atas Kekuasaan dan wewenang, di mana kekuasaan menjadikan pola pergerakan orang-orang sebagai perintah sedangkan wewenang adalah berupa pola perintah-perintah yang ditaati orang-orang dengan kesediaan sendiri. Reformasi Birokrasi merupakan upaya penataan mendasar yang diharapkan dapat berdampak pada perubahan sistem dan struktur. Sistem berkaitan dengan hubungan antara unsur dan elemen yang saling mempengaruhi dan berkaitan membentuk suatu totalitas (Mustafa, 2013). Hal ini mengupayakan perubahan demi menjadi tata kelola pemerintahan yang baik, suatu perubahan yang sudah terencana pada suatu lembaga yang akan berdampak pada perubahan ketatalaksanaan dari mulai budaya birokrasi, pelayanan publik supaya dapat melaksanakan tata kelola pemerintahan yang baik (Good Governance).

c. Budaya Adaptif

Pakar budaya organisasi menyatukan unsur-unsur budaya adaptif (McShane, 2008): Pertama dan terpenting, budaya adaptif memiliki fokus eksternal. Karyawan memegang model mental umum bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada perubahan berkelanjutan untuk mendukung pemangku kepentingan. Kedua, karyawan dalam budaya adaptif memberikan banyak perhatian pada proses organisasi seperti yang mereka lakukan untuk tujuan organisasi. Mereka terlibat dalam perbaikan terus-menerus dari proses produksi internal, layanan pelanggan, dan sejenisnya) untuk melayani pemangku kepentingan eksternal. Ketiga, karyawan dalam budaya adaptif memiliki rasa kepemilikan yang kuat. Mereka memikul tanggung jawab atas kinerja organisasi. Budaya adaptif adalah budaya organisasi di mana karyawan fokus pada perubahan kebutuhan pelanggan atau pemangku kepentingan lainnya, dan mendukung inisiatif untuk mengikuti perubahan tersebut (McShane–Von Glinow, 2008, h. 425). Budaya organisasi yang adaptif sebagai pola keyakinan, nilai, dan perilaku bersama yang menunjukkan bahwa organisasi sadar dan peduli tentang perubahan lingkungan dan berorientasi pada tindakan yang gesit dan fleksibel untuk mengatasi perubahan tersebut (Constanza, et al., 2015, h. 2).

d. Agilitas Organisasi

Sarhadi & Gunasekaran (2019) mendefinisikan Organizational Agility, "Organizational Agility is the successful exploration of competitive bases (speed, flexibility, innovation, proactivity, quality and profitability) through the integration of reconfigurable resources and best practices in a knowledge-rich environment to provide customer-driven products and services in a fast-changing market environment". Adaptasi Kebiasaan Baru merupakan wujud nyata bahwa dunia sedang berada di era VUCA (volatilitas, uncertainty, complexity, ambiguity). Pemimpin tidak dapat menggunakan cara-cara lama untuk menghadapi perkembangan jaman. Mereka harus bertahan dan berinovasi di dunia VUCA ini. Pemimpin harus memiliki kapasitas yang mencukupi untuk menghadapi perubahan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pembaruan dari dalam organisasi melalui keterampilan transformasional di setiap karyawan, dan tidak hanya dengan mencari teknologi terbaru.

e. HR Competence

Teori berbasis sumber daya menyatakan bahwa organisasi dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya melalui proses penciptaan nilai yang langka dan sulit ditiru para kompetitor (Malayu, 2007). Indikasinya dapat dinilai dari kemampuan organisasi untuk mengkreasikan kebijakan dan praktik-praktik MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) yang unik dan sulit ditiru pesaing. Hal ini akan mendorong terjadinya interaksi antar individu yang menghasilkan pengetahuan dan modal sosial serta menjadi pembeda organisasi atau perusahaan dengan pesaingnya yang kemudian mampu memberikan keuntungan ekonomis positif serta tidak mudah ditiru (Mathis dan Jackson, 2002). Kompetensi adalah terminologi yang sering didengar dan diucapkan banyak orang. Kita pun sering mendengar dan mengucapkan terminologi itu dalam berbagai penggunaan, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Akan tetapi, sering kali persepsi, pemahaman, dan makna terminologi itu tidak sama atau sering dipertukarkan (interchangeable) dengan terminologi lain seperti kemampuan, kualitas, atau lainnya.

f. Regulasi

Berdasarkan pengertian dalam KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) menyatakan bahwa Regulasi merupakan metode untuk mengendalikan manusia atau masyarakat dengan suatu aturan atau pembatasan tertentu, dalam kata lain regulasi diartikan sebagai sebuah peraturan. Dalam pengaplikasiannya penerapan regulasi biasa dilakukan dalam berbagai macam bentuk, yaitu pembatasan hukum yang diberikan oleh pemerintah, regulasi oleh suatu perusahaan, dan sebagainya. Menurut Baldwin et al. (2012) Regulasi memiliki tiga interpretasi yaitu regulasi sebagai “peraturan sebagai “pengumuman suatu seperangkat aturan otoritatif, disertai dengan beberapa mekanisme untuk memantau dan mempromosikan kepatuhan terhadap peraturan ini”, dan juga Regulasi sebagai “ regulasi sebagai “semua mekanisme kontrol sosial – termasuk yang tidak disengaja dan non-negara proses” lalu yang terakhir interpretasi Regulasi sebagai “kontrol yang berkelanjutan dan terfokus yang dilakukan oleh badan publik atas kegiatan yang dihargai oleh masyarakat”. Sedangkan menurut Lodge & Martin (2016) Regulasi merupakan “usaha yang berkelanjutan dan terfokus untuk mengubah perilaku orang lain sesuai dengan standar dan tujuan yang ditetapkan dengan maksud menghasilkan produk atau hasil yang dapat diidentifikasi ketercapaiannya, dimana proses tersebut melibatkan mekanisme penetapan standar, pengumpulan informasi dan modifikasi perilaku”.

g. Analisis Manajemen Strategic

Fred-Forest David (2015) menyatakan bahwa para ahli strategi (akademisi dan praktisi) tentunya tidak pernah mempertimbangkan semua alternatif yang dapat menguntungkan perusahaan, karena ada tindakan- tindakan yang mungkin jumlahnya tak terhingga dan sejumlah cara untuk menerapkan tindakan-tindakan tersebut. Oleh karena itu, alternatif yang paling menarik yang dapat dikelola harus dikembangkan, diperiksa, diprioritaskan, dan dipilih. Sehingga keuntungan, kerugian, pertukaran, biaya, dan manfaat dari strategi ini harus ditentukan. Teknik formulasi strategi yang penting dapat diintegrasikan dalam tiga kerangka kerja analitis formulasi strategi; yaitu Tahap 1 - Tahap Input, Tahap 2 - Tahap Pencocokan dan Tahap 3 – Tahap Keputusan.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode dalam penelitian ini adalah mixed methods. Objek penelitian ini adalah Direktorat Layanan Aplikasi Informatika Pemerintahan Ditjen Aptika Kementerian Komunikasi dan Digital dengan Responden para Pegawai di Lingkungan Direktorat Layanan Aplikasi Informatika Pemerintahan Kementerian Komunikasi dan Digital. Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai Ditjen Aptika berjumlah sebesar 350 pegawai. Dan sampel yang digunakan sebanyak 320 responden ditentukan dengan rumus Hair. Metode Analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu mix method, Quantitative dan Qualitative. Analisis statistik digunakan untuk mencari pengaruh antar variabel penelitian ini menggunakan teknik SEM, mengingat SEM merupakan model analisis yang pada umumnya menggabungkan antara dua bagian ialah pembentukan variabel laten dan pembangunan model struktural (Supriyadi, 2014). Sedangkan software yang digunakan dalam mengolah data adalah PLS. Dan penelitian ini menggunakan metode kualitatif FGD. Data yang diperoleh dalam bentuk informasi, baik secara lisan maupun tulisan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti dengan menggunakan FGD (Forum Group Discussion). Dengan dilaksanakannya FGD tersebut akan menjadi masukan dalam pembuatan analisis internal external, matrix TOWS, maupun QSPM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengujian model pengukuran (*outer model*)

Pengujian model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan variabel manifestasinya, pengujian ini meliputi *convergent validity* dan *reliabilitas*.

1. Uji Validitas

Convergent validity berhubungan dengan prinsip bahwa variabel manifestasi dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji *convergent validity* dapat dilihat dari nilai Loading Factor untuk tiap indikator konstruk, adapun untuk menilai *convergent validity* nilai Faktor Loading lebih dari 0,70 dan dapat dipertimbangkan untuk interval 0,40-0,70 apabila dapat menguatkan nilai *average variance extracted* (AVE). Sedangkan *loading factor* antara 0,60 – 0,70 masih dapat diterima sesuai pendapat Ghazali dan Latan (2016). Selain itu juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan, diperoleh hasil indikator yang telah valid sebagai berikut:

Tabel 2. Faktor Outer Loading Indikator Budaya Adaptif (BA)

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
BA1	0,912	0,755	Valid
BA2	0,874		Valid
BA3	0,868		Valid
BA4	0,870		Valid
BA5	0,840		Valid
BA6	0,907		Valid
BA7	0,872		Valid
BA8	0,875		Valid
BA9	0,815		Valid

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
BA10	0,918		Valid
BA11	0,876		Valid
BA12	0,795		Valid
BA13	0,856		Valid
BA14	0,882		Valid

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025)

Hasil Uji *Outer Loadings* pada variabel Budaya Adaptif (BA) setelah diuji validitas data, maka terdapat 14 indikator/pertanyaan variabel Budaya Adaptif yang dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas $> 0,70$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa 14 indikator tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Budaya Adaptif.

Tabel 2. Faktor Outer Loading Indikator Agilitas Organisasi (AO)

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
A01	0,882	0,788	Valid
A02	0,887		Valid
A03	0,833		Valid
A04	0,869		Valid
A05	0,924		Valid
A06	0,856		Valid
A07	0,919		Valid
A08	0,928		Valid

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025)

Hasil Uji *Outer Loadings* pada variabel Agilitas Organisasi (AO) setelah diuji validitas data, maka terdapat 8 indikator/pertanyaan variabel Agilitas Organisasi yang dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas $> 0,70$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa 8 indikator tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Agilitas Organisasi.

Tabel 3. Faktor Outer Loading Indikator HR Competence (HRC)

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
HRC1	0,906	0,740	Valid
HRC2	0,893		Valid
HRC3	0,850		Valid
HRC4	0,850		Valid
HRC5	0,796		Valid
HRC6	0,863		Valid

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025)

Hasil Uji *Outer Loadings* pada variabel *HR Competence* (HRC) setelah diuji validitas data, maka terdapat 6 indikator/pertanyaan variabel *HR Competence* yang dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas $> 0,70$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa 6 indikator atau pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel *HR Competence*.

Tabel 4. Faktor Outer Loading Indikator Regulasi (R)

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
R1	0,851	0,774	Valid
R2	0,785		Valid
R3	0,854		Valid
R4	0,902		Valid
R5	0,917		Valid
R6	0,891		Valid
R7	0,893		Valid
R8	0,889		Valid
R9	0,889		Valid
R10	0,916		Valid

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025)

Hasil Uji *Outer Loadings* pada variabel Regulasi (R) setelah diuji validitas data, maka terdapat 10 indikator/pertanyaan variabel Regulasi yang dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas $> 0,70$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa 10 indikator atau pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Regulasi.

Tabel 5. Faktor Outer Loading Indikator Reformasi Birokrasi (RB)

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
RB1	0,906	0,801	Valid
RB2	0,890		Valid
RB3	0,906		Valid
RB4	0,873		Valid
RB5	0,915		Valid
RB6	0,897		Valid
RB7	0,917		Valid
RB8	0,858		Valid
RB9	0,888		Valid

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025)

Hasil Uji *Outer Loadings* pada variabel Reformasi Birokrasi (RB) setelah diuji validitas data, maka terdapat 9 indikator/pertanyaan variabel Reformasi Birokrasi yang dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas $> 0,70$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa 9 indikator atau pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Reformasi Birokrasi.

Tabel 6. Faktor Outer Loading Indikator Kinerja Organisasi (KO)

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
KO1	0,841	0,795	Valid
KO2	0,892		Valid
KO3	0,880		Valid
KO4	0,895		Valid
KO5	0,913		Valid

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
K06	0,900		Valid
K07	0,873		Valid
K08	0,894		Valid
K09	0,911		Valid
K010	0,910		Valid
K011	0,874		Valid
K012	0,901		Valid
K013	0,911		Valid
K014	0,928		Valid
K015	0,921		Valid
K016	0,898		Valid
K017	0,820		Valid
K018	0,883		Valid

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025)

Hasil Uji *Outer Loadings* pada variabel Kinerja Organisasi (KO) setelah diuji validitas data, maka terdapat 18 indikator/pertanyaan variabel Kinerja Organisasi yang dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas $> 0,70$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa 18 indikator atau pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Kinerja Organisasi.

2. Uji Reliabilitas

Selain uji validitas, pada pengukuran model (*outer model*) juga dilakukan uji reliabilitas konstruk dengan tujuan untuk membuktikan akurasi, konsistensi serta ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan uji *composite reliability* dengan ketentuan apabila konstruk memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* yang lebih besar dari 0,5, dapat disimpulkan bahwa variabel manifes memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen yang baik dalam mengukur konstruk. Hasil pengujian menggunakan software SmartPLS 3.0, disajikan pada tabel berikut:

Tabel 7. Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Budaya Adaptif	0,975	0,977	Reliabel
Agilitas Organisasi	0,961	0,967	Reliabel
HR Competence	0,929	0,945	Reliabel
Regulasi	0,967	0,972	Reliabel
Reformasi Birokrasi	0,969	0,973	Reliabel
Kinerja Organisasi	0,985	0,986	Reliabel

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025)

Berdasarkan tabel 7, terlihat nilai *cronbach's alpha* yang dihasilkan semua konstruk sangat baik yaitu di atas 0,7 dan nilai *composite reliability* yang dihasilkan semua konstruk juga sangat baik yaitu di atas 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator

konstruk adalah reliabel atau dengan kata lain seluruh variabel manifes dari kelima variabel laten terbukti memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk dengan baik.

4.2 Pengujian Model Pengukuran (*Inner Model*)

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi merupakan angka yang meunjukkan besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel laten *eksogen* terhadap variabel laten *endogen*. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan *software* SmartPLS 3.0, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 8. Nilai Koefisien Determinasi (Uji R^2)

ariabel	Square
udaya Adaptif, Agilitas Organisasi, HR Competence, Regulasi -> Reformasi Birokrasi	,971
udaya Adaptif, Agilitas Organisasi, HR Competence, Regulasi, Reformasi Birokrasi -> Kinerja Organisasi	,977

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025)

1. Pada tabel di atas, terlihat nilai *R Square* untuk variable Reformasi Birokrasi yang diperoleh adalah sebesar 0,971 atau 97,1% menunjukkan model kuat karena R square berada pada interval $> 0,75$ (Hair et al, 2011). Hasil tersebut menunjukkan bahwa Budaya Adaptif, Agilitas Organisasi, HR Competence, Regulasi secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 97,1% terhadap Reformasi Birokrasi, sedangkan sebanyak 2,9% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.
2. Kemudian nilai *R Square* untuk variabel Kinerja Organisasi yang diperoleh adalah sebesar 0,977 atau 97,7% menunjukkan model kuat karena R square berada pada interval $> 0,75$ (Hair et al, 2011). Hasil tersebut menunjukkan bahwa Budaya Adaptif, Agilitas Organisasi, HR Competence, Regulasi dan Reformasi Birokrasi secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 97,7% terhadap Kinerja Organisasi, sedangkan sebanyak 2,3% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

2. *Predictif - Relevance* (Q^2)

Perubahan nilai R^2 digunakan untuk melihat apakah pengukuran variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substansif. Hal ini dapat diukur dengan *effect size* f^2 .

Formula *effect size* f^2 adalah sebagai berikut:

$$f^2 = \frac{\text{Effect Size } R^2 \text{ Included} - R^2 \text{ excluded}}{1 - R^2 \text{ Included}}$$

Suatu model dianggap mempunyai nilai *predictive* yang relevan jika nilai

Q -square lebih dari 0 (> 0). Nilai *predictif-relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_n)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.971) (1 - 0.977) 0.029 * 0.023 0,000667$$

$$Q^2 = 0.999$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai Q -Square sebesar 0,999. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 99,9%. Sedangkan sisanya sebesar 0,1% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini berdasarkan pada nilai yang terdapat pada analisa SEM dengan batas nilai pengujian hipotesis. Berikut hasil pengujian model lengkap dan hipotesis penelitian ini:

Tabel 9 Hipotesis Statistik

Hipotesis	Variabel	Korelasi	T- Value	T-Tabel	Keterangan
H1	Budaya Adaptif -> Reformasi Birokrasi	0,325	4,127	1,96	Berpengaruh
H2	Agilitas Organisasi -> Reformasi Birokrasi	0,141	2,017	1,96	Berpengaruh
H3	HR Competence -> Reformasi Birokrasi	0,037	0,504	1,96	Tidak Berpengaruh
H4	Regulasi -> Reformasi Birokrasi	0,496	8,423	1,96	Berpengaruh
H5	Budaya Adaptif -> Kinerja Organisasi	0,193	2,343	1,96	Berpengaruh
H6	Agilitas Organisasi -> Kinerja Organisasi	0,219	3,811	1,96	Berpengaruh
H7	HR Competence -> Kinerja Organisasi	0,154	2,069	1,96	Berpengaruh
H8	Regulasi -> Kinerja Organisasi	0,103	2,359	1,96	Berpengaruh
H9	Reformasi Birokrasi-> Kinerja Organisasi	0,334	4,763	1,96	Berpengaruh

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel 4.15, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

H1: Budaya Adaptif mempengaruhi Reformasi Birokrasi

Hipotesis 1 menjelaskan pengaruh Budaya Adaptif terhadap Reformasi Birokrasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 4,127 > 1.96 sehingga H_0 ditolak, dan diterima H_1 , hal ini yang berarti variabel Budaya Adaptif berpengaruh positif terhadap variabel Reformasi Birokrasi.

H2: Agilitas Organisasi mempengaruhi Reformasi Birokrasi

Hipotesis 2 menjelaskan pengaruh Agilitas Organisasi terhadap Reformasi Birokrasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 2,017 > 1.96 sehingga H_0 ditolak, dan diterima H_2 , hal ini yang berarti variabel Agilitas Organisasi berpengaruh positif terhadap variabel Reformasi Birokrasi.

H3: HR Competence Mempengaruhi Reformasi Birokrasi

Hipotesis 3 menjelaskan pengaruh *HR Competence* terhadap Reformasi Birokrasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 0,504 < 1.96 sehingga H_0 diterima, dan ditolak H_3 , hal ini yang berarti variabel *HR Competence* tidak berpengaruh terhadap variabel Reformasi Birokrasi.

H4: Regulasi mempengaruhi Reformasi Birokrasi

Hipotesis 4 menjelaskan pengaruh Regulasi terhadap Reformasi Birokrasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 8,423 > 1.96 sehingga H_0 ditolak, dan diterima H_4 , hal ini yang berarti variabel Regulasi berpengaruh positif terhadap variabel Reformasi Birokrasi.

H5: Budaya Adaptif mempengaruhi Kinerja Organisasi

Hipotesis 5 menjelaskan pengaruh Budaya Adaptif terhadap Kinerja Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 2,343 > 1.96 sehingga H_0 ditolak, dan diterima H_5 , hal ini yang berarti variabel Budaya Adaptif berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Organisasi.

H6: Agilitas Organisasi mempengaruhi Kinerja Organisasi

Hipotesis 6 menjelaskan pengaruh Agilitas Organisasi terhadap Kinerja Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 3,811 > 1.96 sehingga H_0 ditolak, dan diterima H_6 , hal ini yang berarti variabel Agilitas Organisasi berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Organisasi.

H7: HR Competence mempengaruhi Kinerja Organisasi

Hipotesis 7 menjelaskan pengaruh *HR Competence* terhadap Kinerja Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 2,069 > 1.96 sehingga H_0 ditolak, dan diterima H_7 , hal ini yang berarti variabel *HR Competence* berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Organisasi.

H8: Regulasi mempengaruhi Kinerja Organisasi

Hipotesis 8 menjelaskan pengaruh Regulasi terhadap Kinerja Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 2,359 > 1.96 sehingga H_0 ditolak, dan diterima H_8 , hal ini yang berarti variabel Regulasi berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Organisasi.

H9: Reformasi Birokrasi mempengaruhi Kinerja Organisasi

Hipotesis 9 menjelaskan pengaruh Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Organisasi.

Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 4,763 > 1.96 sehingga H0 ditolak, dan diterima H9, hal ini yang berarti variabel Reformasi Birokrasi berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Organisasi.

Hubungan Pengaruh Langsung dan Hubungan Tidak Langsung

Berikut ini disajikan rangkuman pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari variabel Budaya Adaptif, Agilitas Organisasi, *HR Competence*, Regulasi terhadap Reformasi Birokrasi dan Kinerja Organisasi.

Tabel 10. Hasil Nilai Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Total
Budaya Adaptif Terhadap Reformasi Birokrasi	0,325			0,325
Agilitas Organisasi Terhadap Reformasi Birokrasi	0,141			0,141
HR Competence Terhadap Reformasi Birokrasi	0,037			0,037
Regulasi Terhadap Reformasi Birokrasi	0,496			0,496
Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Organisasi	0,334			0,334
Budaya Adaptif Terhadap Kinerja Organisasi	0,193	Budaya Adaptif → Reformasi Birokrasi → Kinerja Organisasi (0,325 x 0,334)	0,108	0,301
Agilitas Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi	0,219	Agilitas Organisasi → Reformasi Birokrasi → Kinerja Organisasi (0,141 x 0,334)	0,047	0,266
HR Competence Terhadap Kinerja Organisasi	0,154	HR Competence → Reformasi Birokrasi → Kinerja Organisasi (0,037 x 0,334)	0,012	0,166
Regulasi Terhadap Kinerja Organisasi	0,103	Regulasi → Reformasi Birokrasi → Kinerja Organisasi (0,496 x 0,334)	0,165	0,268

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2025)

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas menjelaskan pada pengaruh langsung dan tidak langsung sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Adaptif baik langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi melalui Reformasi Birokrasi. Berdasarkan tabel di atas

terlihat besarnya pengaruh langsung Budaya Adaptif terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0,193 (19,3%). Dengan kata lain, 19,3% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh Budaya Adaptif. Dalam hal ini sisanya 80,7% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh faktor luar selain faktor Budaya Adaptif yang diteliti. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah hasil perkalian antara koefisien beta pengaruh Budaya Adaptif terhadap Reformasi Birokrasi dengan Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Organisasi yaitu $(0,325) * (0,334) = 0,108$ atau 10,8%. Dengan kata lain, Budaya Adaptif melalui Reformasi Birokrasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 10,8%.

2. Pengaruh Agilitas Organisasi baik langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi melalui Reformasi Birokrasi. Berdasarkan tabel di atas terlihat besarnya pengaruh langsung Agilitas Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0,219 (21,9%). Dengan kata lain, 21,9% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh Agilitas Organisasi. Dalam hal ini sisanya 78,1% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh faktor luar selain faktor Agilitas Organisasi yang diteliti. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah hasil perkalian antara koefisien beta pengaruh Agilitas Organisasi terhadap Reformasi Birokrasi dengan Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Organisasi yaitu $(0,141) * (0,334) = 0,047$ atau 4,7%. Dengan kata lain Agilitas Organisasi, melalui Reformasi Birokrasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 4,7%.
3. Pengaruh *HR Competence* baik langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi melalui Reformasi Birokrasi. Berdasarkan tabel di atas terlihat besarnya pengaruh langsung *HR Competence* terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0,154 (15,4%). Dengan kata lain, 15,4% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh *HR Competence*. Dalam hal ini sisanya 84,6% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh faktor luar selain faktor *HR Competence* yang diteliti. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah hasil perkalian antara koefisien beta pengaruh *HR Competence* terhadap Reformasi Birokrasi dengan Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Organisasi yaitu $(0,037) * (0,334) = 0,012$ atau 1,2%. Dengan kata lain, *HR Competence* melalui Reformasi Birokrasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 1,2%.
4. Pengaruh Regulasi baik langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi melalui Reformasi Birokrasi. Berdasarkan tabel di atas terlihat besarnya pengaruh langsung Regulasi terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0,103 (10,3%). Dengan kata lain, 10,3% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh Regulasi. Dalam hal ini sisanya 89,7% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh faktor luar selain faktor Regulasi yang diteliti. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah hasil perkalian antara koefisien beta pengaruh Regulasi terhadap Reformasi Birokrasi dengan Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Organisasi yaitu $(0,496) * (0,334) = 0,165$ atau 16,5%. Dengan kata lain, Regulasi melalui Reformasi Birokrasi

berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 16,5%.

4.3 Konfirmasi Hasil Penelitian FGD

FGD (*Focus Group Discussion*) dilakukan guna mengevaluasi dan memvalidasi hasil analisa, kajian dari kuantitatif SEM kepada peserta diskusi, kemudian membahas juga point-point untuk kajian kualitatif. FGD dilakukan dengan melibatkan pimpinan Direktorat LAIP : 5 orang.

Tujuan dari adanya FGD ini untuk mendapatkan solusi baru untuk meningkatkan Kinerja Organisasi yang dapat dilihat dari faktor Budaya Adaptif, Agilitas Organisasi, *HR Competence* dan Regulasi yang berdampak pada Reformasi Birokrasi serta menemukan solusi terkait analisis menggunakan IFE dan EFE, TOWS dan QSPM. Berikut ringkasan wawancara yang diajukan peneliti kepada peserta FGD yaitu Pimpinan Direktorat LAIP:

“Reformasi birokrasi dipandang sebagai faktor utama dalam meningkatkan kinerja organisasi Direktorat LAIP karena didukung oleh budaya adaptif, agilitas organisasi, dan regulasi yang jelas. Reformasi tidak hanya berupa perubahan prosedur, tetapi juga mendorong inovasi, efisiensi, dan pelayanan publik yang lebih baik. Budaya adaptif membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan, agilitas memungkinkan respons yang cepat terhadap tantangan, sedangkan regulasi menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas. Ketiga faktor tersebut saling mendukung keberhasilan reformasi birokrasi. Adapun peluang yang dimiliki Direktorat LAIP meliputi dukungan pemerintah dan regulasi, perkembangan teknologi digital, percepatan transformasi digital nasional melalui SPBE dan PDN, serta peluang kolaborasi dengan berbagai instansi dan sektor swasta. Sementara itu, hambatan yang dihadapi antara lain pesatnya perkembangan teknologi, keterbatasan anggaran dan birokrasi pengadaan, perubahan regulasi yang cepat, serta ancaman keamanan siber seperti serangan dan pencurian data.”

4.4 Analisa Strategi

Penelitian ini sebelum melakukan Formula Strategi, maka perlu menganalisis faktor EFE dan IFE sebagai Input Stage. Hal ini dilakukan untuk mengetahui faktor- faktor sebelum menganalisis SWOT Matriks sebagai Matching Stage dan QSPM Matriks sebagai Descision Stage. Analisis dilakukan pertama-tama dengan menganalisa fakto-faktor eksternal organisasi yang akan mempengaruhi Direktorat LAIP, dan kemudian berdasarkan pemahaman atas faktor eksternal tersebut dilanjutkan dengan menganalisa faktor internal organisasi dalam mewujudkan visinya.

Tabel 11. Matriks IFE

Strength (Kekuatan) - S	Bobot	Skala (1-4)	IFE Skor
1. Mandat yang kuat secara regulasi sebagai penyedia layanan aplikasi informatika pemerintahan	0,14	4	0,56
2. Memiliki akses langsung terhadap infrastruktur digital nasional	0,08	4	0,32
3. Mempunyai SDM usia produktif yang bisa terus dikembangkan	0,10	3	0,30
4. Posisi strategis di bawah Ditjen Aptika, yang mendukung koordinasi lintas direktorat dan kementerian/lembaga.	0,07	4	0,28
5. Direktorat LAIP mampu dengan cepat beradaptasi dengan perkembangan teknologi	0,11	3	0,33

Total	0,50		1,79
<i>Weakness (Kelemahan) – W</i>			
1. Kurangnya penerapan agilitas organisasi di Direktorat LAIP	0,06	2	0,12
2. Pembagian tugas dan fungsi tiap pegawai belum merata	0,07	1	0,07
3. Kompetensi SDM yang masih belum merata di Direktorat LAIP	0,12	2	0,24
4. Ketergantungan pada kebijakan pusat dan lintas unit	0,10	1	0,10
5. Penerapan reformasi birokrasi di Direktorat LAIP belum optimal	0,15	2	0,30
Total	0,50		0,83
Total Skor IFE	1,00		2,62

(Sumber: Data diolah Penulis, 2025)

Tabel 12. Matriks EFE

Opportunities (kesempatan)	Bobot	Skala (1-4)	EFE Skor
1. Adanya peningkatan sistem pemerintahan digital	0,14	4	0,56
2. Adanya dukungan regulasi dan kebijakan pemerintah yang jelas dan berpihak pada sektor teknologi	0,08	4	0,32
3. Perkembangan teknologi yang cepat di era 5.0 saat ini	0,12	4	0,48
4. Adanya Program prioritas nasional seperti percepatan PDN dan digitalisasi sektor publik	0,09	3	0,27
5. Kolaborasi terbuka dengan instansi pemerintah, BUMN dan sektor swasta teknologi	0,07	4	0,28
Total	0,50		1,91
Threath (Ancaman)			
1. Pesatnya perkembangan system dan teknologi informasi	0,11	2	0,22
2. Adanya Keterbatasan anggaran dan birokrasi pengadaan	0,13	4	0,52
3. Perubahan regulasi yang begitu cepat dari pemerintah	0,07	3	0,21
4. Ancaman keamanan siber seperti serangan siber, peretasan dan pencurian data	0,10	2	0,20
5. Kesenjangan digital antar daerah yang menghambat standardisasi dan integrasi layanan	0,09	3	0,27
Total	0,50		1,42
Total EFE	1,00		3,33

(Sumber: Data diolah Penulis, 2025)

Berdasarkan hasil dari hasil Matriks IFE dan EFE di atas, diketahui bahwa faktor internal Direktorat LAIP mempunyai nilai 2,62. Menurut David (2009), berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam Matriks IFE, total nilai rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0, dengan rata-rata 2,5. Total nilai yang jauh di bawah 2,5 merupakan ciri organisasi yang lemah secara internal, sedangkan total nilai yang berada di atas 2,5 menunjukkan ciri organisasi yang kuat secara internal Direktorat

LAIP dengan total nilai rata-rata tertimbang 2,62 menunjukkan kondisi organisasi dan objek penelitian dalam memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan berada di atas rata-rata dan kondisi internal organisasi kuat. Nilai faktor eksternal Direktorat LAIP juga di atas rata-rata yaitu 3,33, Direktorat LAIP harus tetap berupaya maksimal untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada dan menghindari ancaman yang dapat mempengaruhi organisasi.

Matching Stage - Analisis SWOT/TOWS

Matriks strategi TOWS merangkai perangkat pencocokan yang penting membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*) dan strategi WT (*Weakness-Threats*). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian yang sulit dalam mengembangkan Matriks TOWS dan memerlukan penilaian yang baik.

Tabel 13. Threats, Opportunities, Weakness, Strengths (TOWS)

<i>Internal</i>	<i>Strength</i> (Kekuatan)	<i>Weakness</i> (kelemahan)
<i>External</i>	1. Mandat yang kuat secara regulasi sebagai penyedia layanan aplikasi informatika pemerintahan.	1. Pembagian tugas dan fungsi tiap pegawai belum merata
	2. Memiliki akses langsung terhadap infrastruktur digital nasional	2. Kurangnya penerapan Agilitas Organisasi di Direktorat LAIP
	3. Mempunyai SDM usia produktif yang bisa terus dikembangkan	3. Kompetensi SDM yang masih belum merata di Direktorat LAIP
	4. Posisi strategis di bawah Ditjen Aptika, yang mendukung koordinasi lintas direktorat dan kementerian/lembaga.	4. Ketergantungan pada kebijakan pusat dan lintas unit
	5. Direktorat LAIP mampu dengan cepat beradaptasi dengan perkembangan teknologi	5. Penerapan reformasi birokrasi di Direktorat LAIP belum optimal
<i>Opportunity</i> (Peluang)	<i>Strengths Opportunities</i> (SO)	<i>Weakness Opportunities</i> (WO)
1. Adanya peningkatan sistem pemerintahan digital	1. Memperkuat koordinasi lintas kementerian/lembaga dalam mendorong integrasi layanan berbasis aplikasi. (S1) (S2) (S3) (S4) (S5) (O1) (O2) (O3) (O4) (O5)	1. Meningkatkan Budaya Adaptif (W1) (W2) (W3) (W4) (W5) (O3) (O4) (O5)
2. Adanya dukungan regulasi dan	2. Melakukan percepatan adopsi	2. Meningkatkan Pengembangan HR

<p>kebijakan pemerintah yang jelas dan berpihak pada sektor teknologi</p> <p>3. Perkembangan teknologi yang cepat di era 5.0 saat ini</p> <p>4. Adanya Program prioritas nasional seperti percepatan PDN dan digitalisasi sektor publik</p> <p>5. Kolaborasi terbuka dengan instansi pemerintah, BUMN dan sektor swasta teknologi</p>	<p>teknologi 5.0 dilayanan pemerintahan</p> <p>(S1) (S2) (S3) (S4) (S5) (O1) (O2) (O3) (O4) (O5)</p> <p>3. Menyesuaikan kebijakan internal dengan perkembangan regulasi nasional yang mendukung digitalisasi</p> <p>(S1) (S2) (S4) (S5) (O1) (O2) (O3) (O4) (O5)</p>	<p><i>Competence</i></p> <p>(W1) (W2) (W3) (W4) (W5) (O1) (O2) (O3) (O4) (O5)</p> <p>3.Melakukan evaluasi dan Mengoptimalkan penerapan reformasi birokrasi</p> <p>(W1) (W2) (W3) (W4) (W5) (O1) (O2) (O3) (O5)</p>
<i>Threat (Ancaman)</i>	<i>Strength Treath (ST)</i>	<i>Weakness Treath (WT)</i>
<p>1. Pesatnya perkembangan system dan teknologi informasi</p> <p>2. Adanya Keterbatasan anggaran dan birokrasi pengadaan</p> <p>3. Perubahan regulasi yang begitu cepat dari pemerintah</p> <p>4. Ancaman keamanan siber seperti serangan siber, peretasan dan pencurian data</p> <p>5. Kesenjangan digital antar daerah yang menghambat standardisasi dan</p>	<p>1. Mengoptimalkan posisi strategis di bawah Ditjen Aptika untuk memperjuangkan efisiensi birokrasi pengadaan dan realokasi anggaran teknologi</p> <p>(S1) (S2) (S4) (S5) (T1) (T2) (T3) (T5)</p> <p>2. Mendorong integrasi layanan digital secara modular dan bertahap (S1) (S2) (S3) (S4) (S5) (T1) (T5)</p> <p>3. Menyusun roadmap adaptasi teknologi jangka menengah dan panjang (S1) (S2) (S3) (S4) (S5) (T1) (T3) (T4) (T5)</p>	<p>1.Mendorong Peningkatan Agilitas Organisasi</p> <p>(W1) (W2) (W3) (W4) (W5) (T1) (T2) (T3) (T4) (T5)</p> <p>2. Melakukan pemetaan potensi dan kelemahan internal secara berkala melalui audit organisasi</p> <p>(W1) (W2) (W3) (W4) (W5) (T1) (T2) (T3) (T4) (T5)</p> <p>3. Meningkatkan Retensi Pegawai dan Adaptasi terhadap Perubahan</p> <p>(W1) (W2) (W3) (W4) (W5) (T1) (T2) (T3)</p>

integrasi layanan		(T4)
-------------------	--	------

(Sumber: Data diolah Penulis, 2025)

Maka hasil penelitian dari analisis TOWS menghasilkan strategi yaitu:

1. Strategi *Strengths Opprtunities* (SO) adalah Strategi Memperkuat koordinasi lintas kementerian/lembaga dalam mendorong integrasi layanan berbasis aplikasi, Melakukan percepatan adopsi teknologi 5.0 dilayanan pemerintahan, Menyesuaikan kebijakan internal dengan perkembangan regulasi nasional yang mendukung digitalisasi.
2. Strategi *Weakness Opprtunities* (WO) terdiri dari Strategi Meningkatkan Budaya Adaptif, Meningkatkan Pengembangan *HR Competence*, Melakukan evaluasi dan meningkatkan penerapan reformasi birokrasi.
3. Startegi *Strengths Threats* (ST) terdiri dari Mengoptimalkan posisi strategis di bawah Ditjen Aptika untuk memperjuangkan efisiensi birokrasi pengadaan dan realokasi anggaran teknologi, Mendorong integrasi layanan digital secara modular dan bertahap, Menyusun roadmap adaptasi teknologi jangka menengah dan panjang.
4. Strategi *Weakness Threats* (WT) terdiri dari Strategi Mendorong Peningkatan Agilitas Organisasi, Melakukan pemetaan potensi dan kelemahan internal secara berkala melalui audit organisasi, Meningkatkan Retensi Pegawai dan Adaptasi terhadap Perubahan.

Decision Stage - Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Berdasarkan pada data faktor-faktor Setelah dilakukan tahap input analisis lingkungan internal dan eksternal melalui matriks IFE dan EFE. Serta tahap pencocokan dengan matriks TOWS, maka tahap selanjutnya yakni tahap keputusan dengan menggunakan QSPM. Teknik ini secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari tahap pertama dan pencocokan dari tahap kedua untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi. Penentuan skor daya tarik dilakukan dengan diskusi dengan responden terpilih di perusahaan jasa konstruksi online yaitu dengan mengamati setiap faktor tersebut apakah mempengaruhi terhadap pilihan strategi yang dibuat, dengan memberikan skor 1 (jika tidak memiliki daya tarik), 2 (jika daya tariknya rendah), 3 (jika daya tariknya sedang), dan 4 (jika daya tariknya tinggi).

Tabel 14. *Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM)*

<i>Quantitative Strategic Planning Matric (QSPM)</i>									
Faktor Kunci		Bobot	<i>Focus Strategy</i>						
			Budaya Adaptif		Reformasi Birokrasi		Agilitas Organisasi		
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
<i>Strength (Kekuatan)</i>									
1	Mandat yang kuat secara regulasi sebagai penyedia layanan aplikasi informatika pemerintahan	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56	
2	Memiliki akses langsung terhadap infrastruktur digital	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	

	nasional							
3	Mempunyai SDM usia produktif yang bisa terus dikembangkan	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
4	Posisi strategis di bawah Ditjen Aptika, yang mendukung koordinasi lintas direktorat dan kementerian/lembaga.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
5	Direktorat LAIP mampu dengan cepat beradaptasi dengan perkembangan teknologi	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
<i>Weakness (kelemahan)</i>								
1	Kurangnya penerapan agilitas organisasi di Direktorat LAIP	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
2	Pembagian tugas dan fungsi tiap pegawai belum merata	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
3	Kompetensi SDM yang masih belum merata di Direktorat LAIP	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36
4	Ketergantungan pada kebijakan pusat dan lintas unit	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
5	Penerapan reformasi birokrasi di Direktorat LAIP belum optimal	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Total IFE		1,00		3,75		3,82		3,88
<i>Opportunity (Kesempatan)</i>								
1	Adanya peningkatan sistem pemerintahan digital	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
2	Adanya dukungan regulasi dan kebijakan pemerintah yang jelas dan berpihak pada sektor teknologi	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
3	Perkembangan teknologi yang cepat di era 5.0 saat ini	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
4	Adanya Program prioritas nasional seperti percepatan PDN dan digitalisasi sektor publik	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
5	Kolaborasi terbuka dengan instansi pemerintah, BUMN dan sektor swasta teknologi	0,07	2	0,14	3	0,21	4	0,28
<i>Threat (Ancaman)</i>								
1	Pesatnya perkembangan system dan teknologi informasi	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
2	Adanya Keterbatasan anggaran	0,13	2	0,26	4	0,52	2	0,26

	dan birokrasi pengadaan							
3	Perubahan regulasi yang begitu cepat dari pemerintah	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
4	Ancaman keamanan siber seperti serangan siber, peretasan dan pencurian data	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
5	Kesenjangan digital antar daerah yang menghambat standarisasi dan integrasi layanan	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18
Total EFE		1,00		3,22		3,64		3,36
Total Keseluruhan				6,97		7,46		7,24

(Sumber: Data diolah Penulis, 2025)

Berdasarkan pada Tabel 14, menjelaskan hasil dari perhitungan matriks QSPM diperoleh strategi alternatif dengan *Total Attractivess Score* (TAS) masing-masing strategi. Strategi Meningkatkan Budaya Adaptif dengan TAS sebesar 6,97, Strategi Melakukan Evaluasi dan Mengoptimalkan Reformasi Birokrasi dengan TAS sebesar 7,46 dan Strategi Mendorong Peningkatan Agilitas Organisasi dengan TAS sebesar 7,24. Sehingga hasil dari 3 strategi tersebut, maka yang cocok dengan kondisi Direktorat LAIP saat ini adalah Strategi Melakukan Evaluasi dan Mengoptimalkan Reformasi Birokrasi dan Strategi Mendorong Peningkatan Agilitas Organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi dan peningkatan kinerja di Direktorat LAIP Ditjen Aptika sangat dipengaruhi oleh budaya adaptif, agilitas organisasi, kompetensi sumber daya manusia, serta dukungan regulasi yang kuat. Budaya adaptif dan agilitas organisasi memungkinkan Direktorat LAIP untuk merespons perubahan teknologi dan kebijakan secara cepat, mendorong inovasi, meningkatkan kolaborasi, serta memperkuat efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program kerja. Sementara itu, kompetensi SDM menjadi fondasi utama dalam mendukung pencapaian target organisasi melalui kemampuan teknis, manajerial, dan adaptasi terhadap perkembangan digital. Di sisi lain, regulasi berperan sebagai landasan hukum dan arah strategis yang memastikan transformasi birokrasi berjalan secara terstruktur, akuntabel, dan selaras dengan kebijakan pemerintah. Dengan sinergi antara budaya adaptif, agilitas organisasi, kompetensi SDM, dan regulasi, Direktorat LAIP dapat mewujudkan tata kelola pemerintahan digital yang lebih efektif, efisien, inovatif, dan akuntabel.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adiputra, I. P. P dan Mandala, K. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Kapabilitas Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Perusahaan, Universitas Udayana (Unud), Bali, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 11, 2017: 6090-6119.
- [2] Chan, A. T., Ngai, E. W., dan Moon, K. K. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*. 259(2): 486-499.

-
- [4] David, F. R., & Forest, R. D. (2015). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (15th ed.). Boston, MA: Pearson.
- [5] Didik E. M (2009). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Pemanfaatan Teknologi*
- [6] *Informasi Dan Implementasi Struktur Organisasi Yang Terdesentralisasi Terhadap Kinerja Organisasi*. Universitas Diponegoro
- [7] Diklat LPKN. (2024). *Reformasi birokrasi dan hukum administrasi*. Diakses dari <https://diklatlpkn.id>
- [8] Fatah, K. (2018). *Sistem Pengendalian Sumberdaya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Dengan Manajemen Kompensasi Pada Pt Telkom Indonesia*. *Neraca*, 14(1), 61-75.
- [9] Hair, et al. (1999). *Multivariate Data Analysis 6 th. Ed*. New Jersey: Pearson
- [10] *Education*.
- [11] Herdiansyah, R., & Johan, A. (2019). *Perilaku Adaptif Terhadap Kinerja Perusahaan Dimediasi Strategic Planning*. NCAB.
- [12] Hidayat, R., Ramly, M., & Mas' ud, M. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Agility, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Agilitas Organisasi Pada PT. Arco Samudra Perkasa Balikpapan*. *Journal of Accounting and Finance (JAF)*, 4(1), 98-109.
- [13] Idris, A., & Konadi, W. (2012). *pengaruh regulasi dan ketersediaan anggaran terhadap kinerja pelayanan aparatur SKPD dan implikasinya pada kualitas pelayanan publik di Provinsi Aceh*. *Jurnal kebangsaan*, 1(1), 103944.
- [14] *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia*. (2012). *Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*. Jakarta: Kementerian PAN-RB.
- [15] Lestari, Y. D., & Senain, S. (2018). *Pengaruh reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo*. *Acton*, 14(1), 55-67.
- [16] Mugiarto, M., Agustina, I., & Suryaman, W. (2023). *Adopsi Teknologi Aplikasi Aset Dan Kompetensi Pegawai Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Pengelolaan Barang Milik Negara Di Sopd Kota Cimahi*. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 4823-4835.
- [17] *Pemerintah Republik Indonesia*. (2014). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- [18] Permana, B. K. (2019). *Reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja aparatur pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pesisir Selatan Provinsi Sumatera Barat*. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 7(1), 41-62.
- [19] Sawaeen, F. A. A., & Ali, K. A. M. (2020). *The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait*. *Management Science Letters*, 10(4), 789- 800.
- [20] Sihite, Mombang, Sule, E.T., Azis, Y. dan Kaltum, U. (2016). *Gain Competitive Advantage Through Reputation*. *South East Asia Journal of Contemporary Business*,
- [21] *Advantage Through Reputation*. *South East Asia Journal of Contemporary Business*,

- Economics and Law, Vol. 10, Issue3(Aug.) ISSN 2289-1560.
- [22] Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung :
[23] Alfabeta.
- [24] Umasugi, R., Kiyai, B., & Palar, N. (2017). Pengaruh reformasi struktur birokrasi terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Manado. Jurnal Administrasi Publik, 3(046).
- [25] Wicaksana, S. A., & Sihite, M. (2022). Manajemen Talenta Digital: Transformasi Budaya Organisasi Menuju Agilitas Organisasi: Kunci Sukses dalam Transformasi Digital. Dd Publishing.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN