
**STRATEGI TRANSFORMASI DIGITAL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI
PEMERINTAH KOTA DEPOK****Oleh****Kriswisnumurti^{1*}, Zulkifli², Derriawan³****Magister Manajemen, Universitas Pancasila****Email: ^{1*}wi2.kwm@gmail.com**

Article History:*Received: 26-02-2025**Revised: 07-03-2025**Accepted: 27-03-2025***Keywords:***Strategi Transformasi
Digital, Kinerja
Organisasi,
Pemerintah Kota
Depok.*

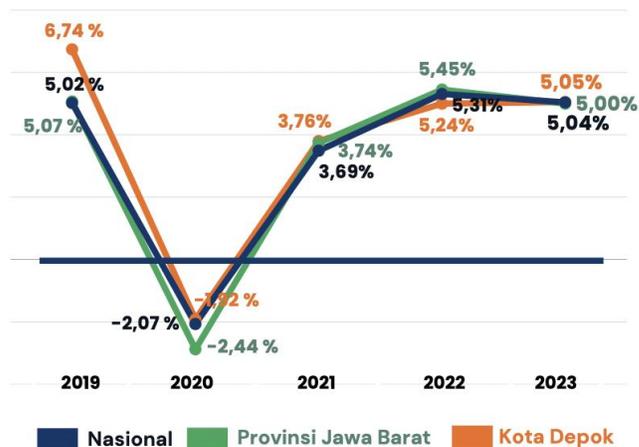
Abstract: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Teknologi Digital, HR Competence, Strategic Intelligence, Kepemimpinan Adaptif dan Transformasi Digital terhadap Kinerja Organisasi secara langsung maupun tidak langsung pada Pemerintah Kota Depok. Sampel penelitian 345 responden Pegawai Pemkot Depok, untuk fokus grup diskusi (FGD) dihadiri oleh Kabag di Lingkungan Pemkot Depok. 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 variabel Teknologi Digital berpengaruh terhadap Transformasi Digital, variabel HR Competence berpengaruh terhadap Transformasi Digital, variabel Strategic Intelligence berpengaruh terhadap Transformasi Digital, variabel Kepemimpinan Adaptif berpengaruh terhadap Transformasi Digital, variabel Teknologi Digital berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, variabel HR Competence berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, variabel Strategic Intelligence berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, variabel Kepemimpinan Adaptif berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi dan variabel Transformasi Digital 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 Meningkatkan Pengembangan HR Competence dan Strategi Peningkatan Transformasi Digital.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan besar dalam berbagai sektor, termasuk pemerintahan. Teknologi Informasi menjadi perhatian khusus bagi pelaku dunia industri dan pemerintahan dalam mendukung operasional dan layanan pemerintahan. Dengan perkembangan Teknologi Informasi menyebabkan adanya pergeseran dalam hal mengakses dan mendistribusikan dokumen dan informasi dari manual menjadi digital. Hal ini menyebabkan pelaku industri tidak boleh mengabaikan pergeseran perilaku konsumen atau masyarakat dalam mengakses serta mendistribusikan suatu dokumen dan informasi.

Adanya pergeseran perilaku masyarakat ini tentunya menjadi perhatian dari Pemerintah Kota Depok yang memiliki wewenang dalam mengelola Kota Depok.

Dalam konteks pemerintahan daerah, teknologi digital berperan penting dalam mendukung penyelenggaraan pelayanan publik yang lebih cepat, transparan, dan efisien. Pemerintah Kota Depok, sebagai salah satu kota dengan pertumbuhan penduduk yang pesat, menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik yang efektif dan relevan dengan kebutuhan masyarakat modern. Saat ini dengan luas wilayah kurang lebih 19.990,62 ha, wilayah perencanaan Kota Depok meliputi 11 kecamatan yang terdiri dari 63 kelurahan serta jumlah Populasi Penduduk Kota Depok berdasarkan Proyeksi Penduduk tahun 2023 sebanyak 2.145.400 jiwa, yaitu penduduk laki-laki sebanyak 1.080.541 jiwa dan perempuan 1.064.859 jiwa. Berdasarkan data BPS tahun 2023, proporsi kelompok usia muda (0-14 tahun) sebesar 23,41 persen, usia produktif (15-64 tahun) mencapai 71,05 persen dan usia lanjut (65 tahun ke atas) sebesar 5,54 persen. Dengan demikian, angka ketergantungan/beban tanggungan Kota Depok Tahun 2023 menjadi 40,75, angka tersebut bermakna bahwa 100 orang kelompok usia produktif menanggung beban sebanyak 41 orang kelompok non produktif, angka ketergantungan yang cukup tinggi tentunya terkait juga dengan Pertumbuhan Ekonomi (LPE) di Kota Depok yang merupakan suatu indikator ekonomi makro yang menggambarkan seberapa jauh keberhasilan pembangunan suatu daerah dalam periode waktu tertentu.



Gambar 1. Laju Pertumbuhan Ekonomi (LPE) Kota Depok, Provinsi Jawa Barat dan Nasional Tahun 2019 - 2023

Sumber: Laporan Kinerja Kota Depok (2023)

Perekonomian Kota Depok tahun 2023 tumbuh melambat sebesar 5,05 persen dibandingkan tahun sebelumnya, ini tentunya menjadi suatu penurunan yang perlu menjadi perhatian pemerintah Kota Depok. Perlunya adanya digitalisasi kegiatan yang ada, pengembangan dan produksi barang fisik yang dibutuhkan untuk mendukung ekonomi digital. Ekonomi digital saat ini sangat penting untuk menjadi pendorong utama pertumbuhan ekonomi di Pemerintahan Kota Depok selaras dengan era 5.0 saat ini yang dituntut untuk melakukan transformasi digital. Penyebab perlambatan pertumbuhan laju perekonomian kota Depok juga disebabkan antara lain karena faktor melambatnya pertumbuhan kategori transportasi dan pergudangan dari 10,52 persen di tahun 2022 menjadi 5,62 persen di tahun 2023, kembali normalnya jumlah penumpang komuter line di

tahun 2023 dimana tahun sebelumnya terjadi lonjakan jumlah penumpang komuter liner akibat dihapusnya pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) pasca covid.

Transformasi digital menjadi kebutuhan mendesak bagi Pemerintah Kota Depok untuk menjawab perlambatan perekonomian dan berbagai tantangan strategis, seperti peningkatan efisiensi birokrasi, pengelolaan data yang lebih baik, dan pelayanan publik yang berorientasi pada warga. Dengan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan yang berbasis teknologi, strategi transformasi digital menjadi salah satu prioritas utama untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik. Sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) dan isu-isu strategis seperti pengelolaan banjir, kemacetan, dan sampah, transformasi digital dapat menjadi solusi untuk mengintegrasikan data, mempercepat pengambilan keputusan, dan meningkatkan kolaborasi antar perangkat daerah. Selain itu, inovasi teknologi juga dapat memperkuat partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan melalui platform digital. Namun, implementasi transformasi digital tidak lepas dari tantangan. Kendala seperti keterbatasan infrastruktur teknologi, kompetensi sumber daya manusia (SDM), dan resistensi terhadap perubahan menjadi hambatan yang perlu diatasi.

Hasil Pemantauan SPBE tahun 2023 yang dilakukan menggunakan instrumen sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 59 Tahun 2020 tentang Pemantauan dan Evaluasi SPBE dituangkan dalam Keputusan Menteri PANRB Nomor 13 Tahun 2024 tentang Hasil Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik pada Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah Tahun 2023. Rincian capaian Indeks SPBE Pemerintah Kota Depok Tahun 2023 dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Indeks SPBE Pemerintah Kota Depok Tahun 2023

Nama Indeks	Nilai 2023
SPBE	3,7
Domain Kebijakan SPBE	4,80
<i>Kebijakan Internal Tata Kelola SPBE</i>	4,80
Domain Tata Kelola SPBE	3,80
<i>Perencanaan Strategis SPBE</i>	3,25
<i>Teknologi Informasi dan Komunikasi</i>	4,25
<i>Penyelenggara SPBE</i>	4,00
Domain Manajemen SPBE	2,18
<i>Penerapan Manajemen SPBE</i>	2,13
<i>Audit TIK</i>	2,33
Domain Layanan SPBE	3,88
<i>Layanan Administrasi Pemerintahan Berbasis Elektronik</i>	3,70
<i>Layanan Publik Berbasis Elektronik</i>	4,17

Sumber: Laporan Kinerja Kota Depok (2023)

Jika kita melihat tabel diatas, walaupun secara keseluruhan Pemerintah Kota Depok meraih nilai 3,70, namun ada 2 nilai aspek yang mendapatkan nilai 2,13 (Penerapan Manajemen SPBE) dan 2,33 (Audit TIK) , sehingga memunculkan nilai domain Manajemen SPBE sebesar 2,18. Nilai 2,18 dari domain manajemen SPBE menunjukkan bahwa penerapan

manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) pada Pemerintah Kota Depok tersebut masih dalam tingkat "**Cukup**". Ini berarti bahwa meskipun ada upaya yang signifikan dalam penerapan manajemen SPBE, masih terdapat beberapa area yang perlu diperbaiki untuk mencapai tingkat pelaksanaan yang lebih baik.

Hasil asesmen indeks SPBE tentu adalah sebuah cerminan dari kualitas aktual implementasi SPBE yang ada pada Instansi Pemerintah. Hasil tersebut dapat meningkatkan komitmen dan kesadaran Instansi Pemerintah untuk menjamin kualitas pelaksanaan SPBE yang terintegrasi dan berdayaguna. Secara umum, nilai ini mengindikasikan bahwa organisasi telah memulai proses manajemen SPBE dengan baik, tetapi masih ada ruang untuk peningkatan, terutama dalam hal integrasi dan kolaborasi antar unit organisasi, serta standarisasi proses.

Domain Manajemen SPBE sendiri mencakup 2 aspek penting yaitu Penerapan Manajemen SPBE dan Audit Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Aspek Penerapan Manajemen SPBE bertujuan untuk menciptakan layanan publik yang lebih responsif, adaptif, dan berkualitas. Dengan penerapan manajemen SPBE, organisasi pemerintah dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat. Aspek ini mencakup layanan publik berbasis elektronik, pengelolaan data, keamanan informasi, pengembangan infrastruktur serta pemantauan dan evaluasi.

Dengan demikian penerapan transformasi digital sangat membutuhkan teknologi digital yang mumpuni dan sesuai kebutuhan masyarakat dalam upaya memberikan pelayanan yang efisien dan optimal. Selain teknologi digital, kapabilitas SDM Pemerintahan Kota Depok juga perlu diperhatikan untuk bisa meningkatkan kemampuan digital kinerja pemerintahan. Setiap komponen di Pemerintah Kota Depok harus disesuaikan untuk mengoptimalkan kekuatan internal dan eksternal. Pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah kunci keberlanjutan dalam jangka panjang. Saat ini di lingkungan Pemkot Depok tingkat keterkaitan tugas dan jabatan yang tidak cukup tinggi selaras dengan minimnya kepemimpinan yang adaptif di tiap unit. Birokrasi yang kompleks dapat menghambat fleksibilitas dan adaptasi serta tidak semua pemimpin di Pemkot Depok memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk memimpin dalam lingkungan Pemerintahan di era 5.0 saat ini yang dituntut untuk adaptif. Kepemimpinan Adaptif sangat diperlukan untuk meningkatkan transformasi digital dan kinerja Pemerintah Kota Depok. Kinerja organisasi Pemerintah Kota Depok bisa meningkat jika terjadi keselarasan dalam internal Pemkot Depok, perlu adanya planning yang jelas dan terstruktur serta dukungan dari jajaran pejabat untuk mencapai kinerja yang baik dan terus meningkat. Kinerja organisasi Pemkot Depok salah satunya bisa dilihat dari indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan Pemerintah Kota Depok.

LANDASAN TEORI

1.1 Teknologi Digital

Teknologi digital didefinisikan oleh Fitzgerald et al (2014) sebagai penggunaan teknologi digital baru (media sosial, seluler, analitik, atau perangkat yang disematkan) untuk mengaktifkan perbaikan bisnis utama seperti meningkatkan pengalaman pelanggan, merampingkan operasi, atau menciptakan model bisnis baru. Teknologi digital yang berkaitan dengan perubahan teknologi digital dapat membawa perubahan dalam model

bisnis perusahaan, yang berakibat berubahnya produk atau struktur organisasi atau dalam otomisasi proses (Hess et al, 2016). Fachrunnisa (2020) menemukan bahwa teknologi digital merupakan suatu proses atau usaha bagi perusahaan dalam mempermudah hubungan antara pelanggan dengan mereka, mempermudah berbagai proses yang ada dalam perusahaan dengan cara mengubah model bisnis memakai penggunaan teknologi yang terus berkembang pesat sampai saat ini.

1.2 HR Competence

Teori berbasis sumberdaya 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. Kesamaan persepsi banyak orang terhadap “kompetensi” terletak pada terminologi itu yang merupakan atribut untuk melekatkan sumber daya manusia yang berkualitas atau unggul. Suatu atribut adalah kualitas yang diberikan kepada orang atau benda.

1.3 Strategic Intellegence

Kecerdasan strategis adalah pencarian informasi sistematis melalui sumber daya yang dimiliki, yang dijelaskan oleh McDowell et al (Dalam Johan et al, 2019). Namun, studi telah mencatat bahwa aktivitas intelijen telah menarik banyak perhatian bagi para manajer untuk diterapkan dalam pemahaman pesaing mereka (Sheen, 2017). Dalam kegiatan usahanya, setiap perusahaan harus melibatkan sumber daya yang dimilikinya, lalu mengolahnya sehingga hasilnya dapat digunakan untuk melengkapi kebutuhan perencanaan strategis dan memberikan jawaban atas masalah yang dihadapi (Johan et al, 2019).

1.4 Kepemimpinan Adaptif

Bambale (2011) berpendapat kepemimpinan adaptif adalah kepemimpinan yang melibatkan para pemimpin untuk menyusun visi masa depan dan mengilhami orang lain untuk menerima perubahan dan menjadi peserta dalam perjalanan kedepan dengan ciri: kompeten di bidangnya; objektif dalam menangani keputusan dan masalah; reflektif dalam melihat sikap dan perilaku sendiri; dapat dipercaya dalam menangani kepentingan lain; inovatif dalam mengejar kinerja yang lebih baik; kegiatan yang efisien; berpikiran terbuka dalam mempertimbangkan informasi yang relevan dan perspektif. Perilaku adaptif dalam proses interaksi adalah muatan inti dari teori kompleksitas. Berdasarkan teori ini, perilaku adaptif didefinisikan sebagai kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan internal ataupun eksternal (Obolensky, 2010).

1.5 Transformasi Digital

Dalam buku Transformasi digital dalam bisnis (2022), oleh Jamaludin dkk bahwa Transformasi digital adalah istilah komprehensif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi internal dan penawaran pasar eksternal (Vial, 2019). Sehingga menurut Danuri (2019), transformasi digital adalah sebuah perubahan cara penanganan sebuah pekerjaan dengan menggunakan teknologi informasi untuk mendapatkan efisiensi dan efektifitas. Untuk itu Transformasi digital juga merupakan salah satu tantangan utama yang dihadapi bisnis saat ini (Saarikko et al., 2020).

1.6 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. Pada akhirnya potensi keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kinerja organisasinya, yang mencerminkan kemampuannya dalam implementasi strategi secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Randeree dan Al Youha, 2009). Kinerja organisasi dapat diukur dengan berbagai cara. Cara yang paling umum adalah berkaitan dengan efisiensi atau efektivitas. Dengan kata lain, kinerja organisasi adalah pencapaian tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif (Daft, 2010)

1.7 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.

METODELOGI PENELITIAN

Metode dalam penelitian ini adalah mixed methods. Mixed methods atau sering disebut dengan penelitian campuran ini merupakan pendekatan penelitian yang mengkombinasikan antara penelitian kualitatif dengan penelitian kuantitatif. Objek penelitian ini adalah Pemerintah Kota Depok Provinsi Jawa Barat dengan Responden para Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Depok Provinsi Jawa Barat. Populasi dalam penelitian ini pegawai Pemerintah Kota Depok berjumlah sebesar 7.217 pegawai. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 345 responden yang berasal dari 37 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintahan Kota Depok.

HASIL DAN PEMBAHASAN**4.1 Uji Instrumen Data Penelitian****4.1.1 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 manifes dari suatu konstruk seharusnya berkolerasi 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 Teknologi Digital (TD)

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
TD1	0,910	0,769	Valid
TD2	0,876		Valid
TD3	0,877		Valid
TD4	0,866		Valid
TD5	0,842		Valid
TD6	0,910		Valid
TD7	0,883		Valid
TD8	0,880		Valid
TD9	0,795		Valid
TD10	0,923		Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2024)

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

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

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
HRC1	0,902	0,763	Valid
HRC2	0,815		Valid
HRC3	0,900		Valid

HRC4	0,908		Valid
HRC5	0,878		Valid
HRC6	0,882		Valid
HRC7	0,826		Valid
HRC8	0,873		Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2024)

Hasil Uji *Outer Loadings* pada variabel *HR Competence* (HRC) setelah diuji validitas data, maka terdapat 8 indikator/pertanyaan variabel *HR Competence* 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 *HR Competence*.

Tabel 4. Faktor Outer Loading Indikator *Strategic Intelligence* (SI)

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
SI1	0,916	0,752	Valid
SI2	0,839		Valid
SI3	0,896		Valid
SI4	0,913		Valid
SI5	0,911		Valid
SI6	0,913		Valid
SI7	0,868		Valid
SI8	0,840		Valid
SI9	0,805		Valid
SI10	0,847		Valid
SI11	0,841		Valid
SI12	0,801		Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2024)

Hasil Uji *Outer Loadings* pada variabel *Strategic Intelligence* (SI) setelah diuji validitas data, maka terdapat 12 indikator/pertanyaan variabel *Strategic Intelligence* yang dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas $> 0,70$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa 12 indikator atau pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel *Strategic Intelligence*.

Tabel 5. Faktor Outer Loading Indikator Kepemimpinan Adaptif (KA)

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
KA1	0,845	0,804	Valid
KA2	0,897		Valid
KA3	0,920		Valid
KA4	0,903		Valid
KA5	0,907		Valid
KA6	0,899		Valid
KA7	0,876		Valid
KA8	0,922		Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2024)

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

Tabel 6. Faktor Outer Loading Indikator Transformasi Digital (TRD)

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
TRD1	0,858	0,779	Valid
TRD2	0,890		Valid
TRD3	0,899		Valid
TRD4	0,878		Valid
TRD5	0,920		Valid
TRD6	0,861		Valid
TRD7	0,924		Valid
TRD8	0,816		Valid
TRD9	0,894		Valid
TRD10	0,842		Valid
TRD11	0,887		Valid
TRD12	0,890		Valid
TRD13	0,889		Valid
TRD14	0,895		Valid
TRD15	0,891		Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2024)

Hasil Uji *Outer Loadings* pada variabel Transformasi Digital (TRD) setelah diuji validitas data, maka terdapat 15 indikator/pertanyaan variabel Transformasi Digital yang dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas $> 0,70$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa 15 indikator atau pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Transformasi Digital.

Tabel 7. Faktor Outer Loading Indikator Kinerja Organisasi (KO)

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
KO1	0,876	0,780	Valid
KO2	0,886		Valid
KO3	0,897		Valid
KO4	0,895		Valid
KO5	0,873		Valid
KO6	0,899		Valid
KO7	0,910		Valid
KO8	0,933		Valid
KO9	0,930		Valid
KO10	0,890		Valid

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
K011	0,793		Valid
K012	0,869		Valid
K013	0,903		Valid
K014	0,849		Valid
K015	0,876		Valid
K016	0,876		Valid
K017	0,873		Valid
K018	0,863		Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2024)

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 8. Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Teknologi Digital	0,966	0,971	Reliabel
HR Competence	0,955	0,963	Reliabel
Strategic Intelligence	0,970	0,973	Reliabel
Kepemimpinan Adaptif	0,965	0,970	Reliabel
Transformasi Digital	0,980	0,981	Reliabel
Kinerja Organisasi	0,983	0,985	Reliabel

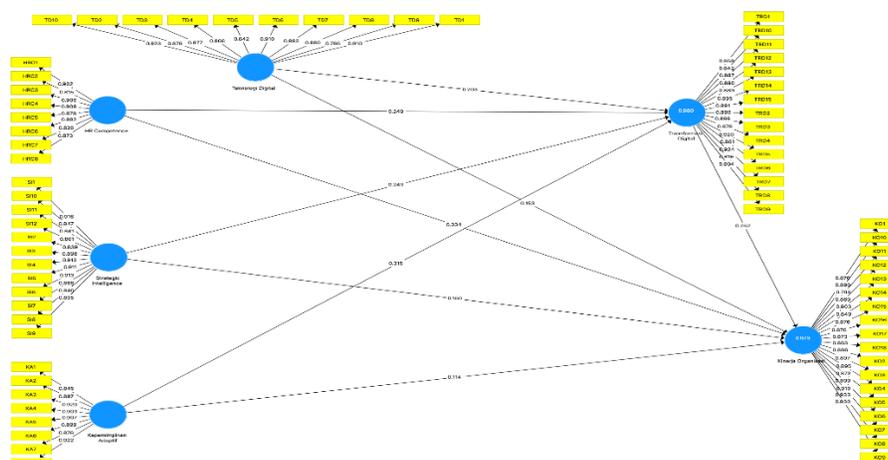
Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2024)

Berdasarkan tabel 8., terlihat nilai *cronbach's alpha* yang dihasilkan semua konstruk sangat baik yaitu diatas 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.

4.3.2 Pengujian Model Pengukuran (*Inner Model*)

Inner Model merupakan uji pada model struktural yang dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Dalam penelitian ini pengujian *inner model* dilakukan dengan memperlihatkan nilai R2 pada konstruk laten *endogen*. Selanjutnya model struktural pada *inner model* diuji menggunakan nilai *predictif - relevance* (Q2). Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan nilai koefisien *path* yang disajikan sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Full Model Struktural (Standardied Output) -PLS Algorithm

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS (2024)

Berdasarkan gambar di atas, diperoleh model persamaan struktural sebagai berikut:

$$Z = 0.203X_1 + 0.249X_2 + 0.243X_3 + 0.315X_4 + \text{Residual}$$

$$Y = 0.153X_1 + 0.334X_2 + 0.150X_3 + 0.114X_4 + 0.252Z + \text{Residual}$$

Keterangan:

X_1 = Teknologi Digital

X_2 = HR Competence

X_3 = Strategic Intelligence

X_4 = Kepemimpinan Adaptif

Z = Transformasi Digital

Y = Kinerja Organisasi

Residual = Residual atau Error

Nilai koefisien korelasi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Teknologi Digital dengan Transformasi Digital adalah sebesar 0,203 menunjukkan bahwa model adalah moderat karena berada

pada interval 0.15-0.35. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik Teknologi Digital, akan berdampak pada semakin meningkatnya Transformasi Digital.

- 2) Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara *HR Competence* dengan Transformasi Digital adalah sebesar 0,249 menunjukkan bahwa model adalah moderat karena berada pada interval 0.15-0.35. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik *HR Competence* akan berdampak pada semakin meningkatnya Transformasi Digital.
- 3) Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara *Strategic Intelligence* dengan Transformasi Digital adalah sebesar 0,243 menunjukkan bahwa model adalah moderat karena berada pada interval 0.15-0.35. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik *Strategic Intelligence*, akan berdampak pada semakin meningkatnya Transformasi Digital.
- 4) Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Kepemimpinan Adaptif dengan Transformasi Digital adalah sebesar 0,315 menunjukkan bahwa model adalah moderat karena berada pada interval 0.15-0.35. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik Kepemimpinan Adaptif, akan berdampak pada semakin meningkatnya Transformasi Digital.
- 5) Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Teknologi Digital dengan Kinerja Organisasi adalah sebesar 0,153 menunjukkan bahwa model adalah moderat karena berada pada interval 0.15-0.35. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik Teknologi Digital, akan berdampak pada semakin meningkatnya Kinerja Organisasi.
- 6) Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara *HR Competence* dengan Kinerja Organisasi adalah sebesar 0,334 menunjukkan bahwa model adalah moderat karena berada pada interval 0.15-0.35. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik *HR Competence*, akan berdampak pada semakin meningkatnya Kinerja Organisasi.
- 7) Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara *Strategic Intelligence* dengan Kinerja Organisasi adalah sebesar 0,150 menunjukkan bahwa model adalah moderat karena berada pada interval 0.15-0.35. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik *Strategic Intelligence*, akan berdampak pada semakin meningkatnya Kinerja Organisasi.
- 8) Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Kepemimpinan Adaptif dengan Kinerja Organisasi adalah sebesar 0,114 menunjukkan bahwa model adalah lemah karena berada pada interval 0,02 - 0,15. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik Kepemimpinan Adaptif, akan berdampak pada semakin meningkatnya Kinerja Organisasi.
- 9) Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Transformasi Digital dengan Kinerja Organisasi adalah sebesar 0,252 menunjukkan bahwa model adalah moderat karena berada pada interval 0.15-0.35. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa

hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik Transformasi Digital, akan berdampak pada semakin meningkatnya Kinerja Organisasi.

4.3.2.1 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi merupakan angka yang menunjukkan 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 9. Nilai Koefisien Determinasi (Uji R^2)

Variabel	R Square
Teknologi Digital, HR Competence, Strategic Intelligence, Kepemimpinan Adaptif -> Transformasi Digital	0,980
Teknologi Digital, HR Competence, Strategic Intelligence, Kepemimpinan Adaptif, Transformasi Digital -> Kinerja Organisasi	0,973

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2024)

Pada tabel di atas, terlihat nilai *R Square* untuk variable Transformasi Digital yang diperoleh adalah sebesar 0,980 atau 98% menunjukkan model kuat karena *R square* berada pada interval $> 0,75$ (Hair et al, 2011). Hasil tersebut menunjukkan bahwa Teknologi Digital, HR Competence, Strategic Intelligence, Kepemimpinan Adaptif secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 98% terhadap Transformasi Digital, sedangkan sebanyak 2% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Kemudian nilai *R Square* untuk variabel Kinerja Organisasi yang diperoleh adalah sebesar 0,973 atau 97,3% menunjukkan model kuat karena *R square* berada pada interval $> 0,75$ (Hair et al, 2011). Hasil tersebut menunjukkan bahwa Teknologi Digital, HR Competence, Strategic Intelligence, Kepemimpinan Adaptif dan Transformasi Digital bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 97,3% terhadap Kinerja Organisasi, sedangkan sebanyak 2,7% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

4.3.2.2 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:

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

Suatu model dianggap mempunyai nilai *predictive* yang relevan jika nilai *Q-square* lebih dari 0 (> 0). Nilai *predictif – relevance* diperoleh dengan rumus:

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

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.980) (1 - 0.973) 0.020 \cdot 0.027$$

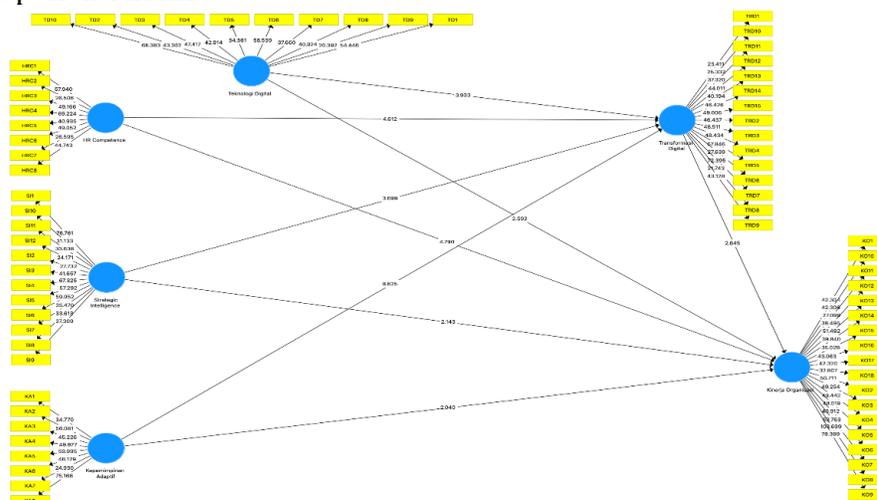
$$Q^2 = 0.999$$

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.

4.3.3 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:



Gambar 2. Hasil Full Model Struktural (Standardied Output) Bootstrapping
Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2024)

Uji t dikenal dengan uji parsial, yaitu untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya. Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel atau dengan melihat kolom signifikansi pada masing-masing t hitung. Dimaksudkan untuk menguji apakah variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel *dependen*. Program Smart PLS 3.0 hanya menyediakan metode *resampling bootstrap*. Nilai signifikansi yang digunakan adalah 1.96 (*significance level* = 5%) (Ghozali dan Latan, 2016:80). Sehingga konstruk yang memiliki *t* hitung > 1.96 dinyatakan berpengaruh signifikan. Berikut ini disajikan ringkasan hasil uji hipotesis:

Tabel 10. Hipotesis Statistik

Hipotesis	Variabel	Korelasi	T- Value	T-Tabel	Keterangan
H1	Teknologi Digital Transformasi Digital ->	0,203	3,933	1,96	Berpengaruh
H2	HR Competence Transformasi Digital ->	0,249	4,612	1,96	Berpengaruh
H3	Strategic Intelligence ->	0,243	3,699	1,96	Berpengaruh

	Transformasi Digital				h
H4	Kepemimpinan Adaptif -> Transformasi Digital	0,315	8,625	1,96	Berpengaruh
H5	Teknologi Digital -> Kinerja Organisasi	0,153	2,592	1,96	Berpengaruh
H6	HR Competence-> Kinerja Organisasi	0,334	4,790	1,96	Berpengaruh
H7	Strategic Intelligence -> Kinerja Organisasi	0,150	2,143	1,96	Berpengaruh
H8	Kepemimpinan Adaptif -> Kinerja Organisasi	0,114	2,040	1,96	Berpengaruh
H9	Transformasi Digital-> Kinerja Organisasi	0,252	2,645	1,96	Berpengaruh

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2024)

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

H1: Teknologi Digital mempengaruhi Transformasi Digital

Hipotesis 1 menjelaskan pengaruh Teknologi Digital terhadap Transformasi Digital. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai $t \text{ stat} = 3,933 > 1.96$ sehingga H_0 ditolak, dan diterima H1, hal ini yang berarti variabel Teknologi Digital berpengaruh positif terhadap variabel Transformasi Digital.

H2: HR Competence mempengaruhi Transformasi Digital

Hipotesis 2 menjelaskan pengaruh *HR Competence* terhadap Transformasi Digital. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai $t \text{ stat} = 4,612 > 1.96$ sehingga H_0 ditolak, dan diterima H2, hal ini yang berarti variabel *HR Competence* berpengaruh positif terhadap variabel Transformasi Digital.

H3: Strategic Intelligence Mempengaruhi Transformasi Digital

Hipotesis 3 menjelaskan pengaruh *Strategic Intelligence* terhadap Transformasi Digital. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai $t \text{ stat} = 3,699 > 1.96$ sehingga H_0 ditolak, dan diterima H3, hal ini yang berarti variabel *Strategic Intelligence* berpengaruh positif terhadap variabel Transformasi Digital.

H4: Kepemimpinan Adaptif mempengaruhi Transformasi Digital

Hipotesis 4 menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Adaptif terhadap Transformasi Digital. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai $t \text{ stat} = 8,625 > 1.96$ sehingga H_0 ditolak, dan diterima H4, hal ini yang berarti variabel Kepemimpinan Adaptif berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Organisasi.

H5: Teknologi Digital mempengaruhi Kinerja Organisasi

Hipotesis 5 menjelaskan pengaruh Teknologi Digital terhadap Kinerja Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai $t \text{ stat} = 2,592 > 1.96$ sehingga H_0 ditolak, dan diterima H5, hal ini yang berarti variabel Teknologi Digital berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Organisasi.

H6: HR Competence mempengaruhi Kinerja Organisasi

Hipotesis 6 menjelaskan pengaruh *HR Competence* terhadap Kinerja Organisasi. Dengan

melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 4,790 > 1.96 sehingga H₀ ditolak, dan diterima H₆, hal ini yang berarti variabel *HR Competence* berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Organisasi.

H7: *Strategic Intelligence* mempengaruhi Kinerja Organisasi

Hipotesis 7 menjelaskan pengaruh *Strategic Intelligence* terhadap Kinerja Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 2,143 > 1.96 sehingga H₀ ditolak, dan diterima H₇, hal ini yang berarti variabel *Strategic Intelligence* berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Organisasi.

H8: Kepemimpinan Adaptif mempengaruhi Kinerja Organisasi

Hipotesis 8 menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 2,040 < 1.96 sehingga H₀ ditolak, dan diterima H₈, hal ini yang berarti variabel Kepemimpinan Adaptif berpengaruh terhadap variabel Kinerja Organisasi.

H9: Transformasi Digital mempengaruhi Kinerja Organisasi

Hipotesis 9 menjelaskan pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 2,645 > 1.96 sehingga H₀ ditolak, dan diterima H₉, hal ini yang berarti variabel Transformasi Digital 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 Teknologi Digital, *HR Competence*, *Strategic Intelligence*, Kepemimpinan Adaptif terhadap Transformasi Digital dan Kinerja Organisasi.

Tabel 11. Hasil Nilai Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Total
Teknologi Digital Terhadap Transformasi Digital	0,203			0,203
<i>HR Competence</i> Terhadap Transformasi Digital	0,249			0,249
<i>Strategic Intelligence</i> Terhadap Transformasi Digital	0,243			0,243
Kepemimpinan Adaptif Terhadap Transformasi Digital	0,315			0,315
Transformasi Digital Terhadap Kinerja Organisasi	0,252			0,252
Teknologi Digital Terhadap Kinerja Organisasi	0,153	Teknologi Digital → Transformasi Digital → Kinerja Organisasi (0,203 x 0,252)	0,051	0,204

Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Total
<i>HR Competence</i> Terhadap Kinerja Organisasi	0,334	<i>HR Competence</i> → Transformasi Digital → Kinerja Organisasi (0,249 x 0,252)	0,062	0,396
<i>Strategic Intelligence</i> Terhadap Kinerja Organisasi	0,150	<i>Strategic Intelligence</i> → Transformasi Digital → Kinerja Organisasi (0,243 x 0,252)	0,061	0,211
Kepemimpinan Adaptif Terhadap Kinerja Organisasi	0,114	Kepemimpinan Adaptif → Transformasi Digital → Kinerja Organisasi (0,315 x 0,252)	0,079	0,193

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2024)

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

- 1) Pengaruh Teknologi Digital baik langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi melalui Transformasi Digital. Berdasarkan tabel di atas terlihat besarnya pengaruh langsung Teknologi Digital terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0,153 (15,3 %). Dengan kata lain, 15,3 % Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh Teknologi Digital. Dalam hal ini sisanya 84,7% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh faktor luar selain faktor Teknologi Digital yang diteliti. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah hasil perkalian antara koefisien beta pengaruh Teknologi Digital terhadap Transformasi Digital dengan Transformasi Digital terhadap Kinerja Organisasi yaitu $(0,203) * (0,252) = 0,051$ atau 5,1%. Dengan kata lain, Teknologi Digital melalui Transformasi Digital berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 5,1%.
- 2) Pengaruh *HR Competence* baik langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi melalui Transformasi Digital. Berdasarkan tabel di atas terlihat besarnya pengaruh langsung *HR Competence* terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0,334 (33,4%). Dengan kata lain, 33,4% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh *HR Competence*. Dalam hal ini sisanya 66,6% 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 Transformasi Digital dengan Transformasi Digital terhadap Kinerja Organisasi yaitu $(0,249) * (0,252) = 0,062$ atau 6,2%. Dengan kata lain *HR Competence*, melalui Transformasi Digital berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 6,2%.
- 3) Pengaruh *Strategic Intelligence* baik langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi melalui Transformasi Digital. Berdasarkan tabel di atas terlihat besarnya pengaruh langsung *Strategic Intelligence* terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0,150 (15%). Dengan kata lain, 15% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh *Strategic Intelligence*. Dalam hal ini sisanya 85% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh faktor luar selain faktor *Strategic Intelligence* yang diteliti. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah hasil perkalian antara koefisien beta pengaruh

Strategic Intelligence terhadap Transformasi Digital dengan Transformasi Digital terhadap Kinerja Organisasi yaitu $(0,243) * (0,252) = 0,061$ atau 6,1%. Dengan kata lain, *Strategic Intelligence* melalui Transformasi Digital berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 6,1%.

- 4) Pengaruh Kepemimpinan Adaptif baik langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi melalui Transformasi Digital. Berdasarkan tabel di atas terlihat besarnya pengaruh langsung Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0,114 (11,4%). Dengan kata lain, 11,4% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh Kepemimpinan Adaptif. Dalam hal ini sisanya 88,6% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh faktor luar selain faktor Kepemimpinan Adaptif yang diteliti. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah hasil perkalian antara koefisien beta pengaruh Kepemimpinan Adaptif terhadap Transformasi Digital dengan Transformasi Digital terhadap Kinerja Organisasi yaitu $(0,315) * (0,252) = 0,079$ atau 7,9%. Dengan kata lain, Kepemimpinan Adaptif melalui Transformasi Digital berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 7,9%.

4.3.4 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 Decision Stage. Analisis dilakukan pertama-tama dengan menganalisa fakto-faktor eksternal organisasi yang akan mempengaruhi Pemerintah Kota Depok, dan kemudian berdasarkan pemahaman atas faktor eksternal tersebut dilanjutkan dengan menganalisa faktor internal organisasi dalam mewujudkan visinya.

4.3.4.1 Input Stage – Analisis Eksternal (EFE) dan Internal (IFE)

1) Faktor Peluang (Opportunity)

- a) Adanya kemajuan perkembangan teknologi digital di Era 5.0
- b) Adanya dukungan regulasi dan kebijakan pemerintah pusat yang jelas dan berpihak pada sektor teknologi
- c) Masyarakat Depok semakin aktif berpartisipasi dalam pengambilan keputusan melalui platform digital dan forum publik.
- d) Adanya pertumbuhan ekonomi dan penambahan anggaran Pemkot Depok
- e) Kemitraan dengan perusahaan teknologi dan pengembang untuk meningkatkan digitalisasi di Pemerintah Depok

2) Faktor Ancaman (Threats)

- a) Tingkat kepuasan publik yang tidak stabil seperti harapan masyarakat yang tinggi terhadap layanan publik
- b) Terbatasnya pemahaman pegawai terhadap urgensi dan perkembangan system teknologi informasi
- c) Peningkatan digitalisasi meningkatkan ancaman serangan siber pada data dan sistem pemerintahan.
- d) Beberapa pegawai masih enggan beradaptasi dengan perubahan menuju digitalisasi dan modernisasi.

- e) Tekanan dari publik dan media terkait kemanan data, layanan yang tidak memuaskan atau kebijakan yang kontroversial

3) Faktor Kekuatan (Strength)

- Pemkot Depok mempunyai kemampuan adaptasi terhadap tantangan digitalisasi
- Kepemimpinan di Pemkot Depok yang Berorientasi pada Inovasi
- Pemkot Depok memiliki struktur dan fungsi yang jelas, membuat pelaksanaan program lebih terorganisir.
- Banyak pegawai yang memiliki kompetensi dalam bidang pemerintahan dan pelayanan publik
- Kuatnya kerja sama yang terjalin pada lintas dinas di Pemkot Depok untuk mendukung program-program strategis.

4) Faktor Kelemahan (Weakness)

- Pembagian tugas dan fungsi tiap pegawai belum optimal
- Birokrasi Pemerintah Kota Depok yang Masih Kompleks
- Tidak semua pegawai memiliki kemampuan yang memadai dalam teknologi digital atau manajemen modern.
- Infrastruktur teknologi Digital yang belum Merata sehingga belum sepenuhnya menjangkau seluruh unit kerja
- Kurangnya *Strategic Intelligence* pada internal Pemkot Depok

Tabel 12. Matriks IFE

Strength (Kekuatan) - S	Bobot	Skala (1-4)	IFE Skor
1. Pemkot Depok mempunyai kemampuan adaptasi terhadap tantangan digitalisasi	0,14	4	0,56
2. Kepemimpinan di Pemkot Depok yang Berorientasi pada Inovasi	0,12	4	0,48
3. Pemkot Depok memiliki struktur dan fungsi yang jelas, membuat pelaksanaan program lebih terorganisir.	0,08	3	0,24
4. Banyak pegawai yang memiliki kompetensi dalam bidang pemerintahan dan pelayanan publik	0,07	4	0,28
5. Kuatnya kerja sama yang terjalin pada lintas dinas di Pemkot Depok untuk mendukung program-program strategis	0,09	3	0,27
Total	0,50		1,83
Weakness (Kelemahan) - W			
1. Pembagian tugas dan fungsi tiap pegawai belum optimal	0,06	1	0,06
2. Birokrasi Pemerintah Kota Depok yang Masih Kompleks	0,07	1	0,07
3. Tidak semua pegawai memiliki kemampuan yang memadai dalam teknologi digital atau manajemen modern.	0,12	2	0,24

4. Infrastruktur teknologi Digital yang belum Merata sehingga belum sepenuhnya menjangkau seluruh unit kerja	0,14	2	0,28
5. Kurangnya <i>Strategic Intelligent</i> pada internal Pemkot Depok	0,11	2	0,22
Total	0,50		0,87
Total Skor IFE	1,00		2,70

Sumber: Data diolah Penulis (2024)

Tabel 13. Matriks EFE

Opportunities (kesempatan)	Bobot	Skala (1-4)	EFE Skor
1. Adanya kemajuan perkembangan teknologi digital di Era 5.0	0,14	4	0,56
2. Adanya dukungan regulasi dan kebijakan pemerintah pusat yang jelas dan berpihak pada sektor teknologi	0,12	4	0,48
3. Masyarakat Depok semakin aktif berpartisipasi dalam pengambilan keputusan melalui platform digital dan forum publik.	0,08	3	0,24
4. Adanya pertumbuhan ekonomi dan penambahan anggaran Pemkot Depok	0,07	3	0,28
5. Kemitraan dengan perusahaan teknologi dan pengembang untuk meningkatkan digitalisasi di Pemerintah Depok	0,09	4	0,36
Total	0,5		1,92
Threath (Ancaman)			
1. Tingkat kepuasan publik yang tidak stabil seperti harapan masyarakat yang tinggi terhadap layanan publik	0,09	2	0,18
2. Terbatasnya pemahaman pegawai terhadap urgensi dan perkembangan system teknologi informasi	0,13	4	0,52
3. Peningkatan digitalisasi meningkatkan ancaman serangan siber pada data dan sistem pemerintahan.	0,10	4	0,40
4. Beberapa pegawai masih enggan beradaptasi dengan perubahan menuju digitalisasi dan modernisasi.	0,11	4	0,44
5. Tekanan dari publik dan media terkait keamanan data, layanan yang tidak memuaskan atau kebijakan yang kontroversial	0,07	3	0,21

<i>Opportunities</i> (kesempatan)	Bobot	Skala (1-4)	EFE Skor
Total	0,5		1,75
Total EFE	1,00		3,67

Sumber: Data diolah Penulis (2024)

Berdasarkan hasil dari hasil Matriks IFE dan EFE di atas, diketahui bahwa faktor internal Pemerintah Kota Depok mempunyai nilai 2,70. 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 Pemerintah Kota Depok dengan total nilai rata-rata tertimbang 2,70 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 Pemerintah Kota Depok juga di atas rata-rata yaitu 3,67, Pemkot Depok harus tetap berupaya maksimal untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada dan menghindari ancaman yang dapat mempengaruhi organisasi.

4.3.4.2 *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 14. *Threats, Opportunities, Weakness, Strengths* (TOWS)

<i>Internal</i>	<i>Strength</i> (Kekuatan)	<i>Weakness</i> (kelemahan)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan tugas dan fungsi dilindungi oleh ketentuan perundang-undangan 2. Kepemimpinan di Pemkot Depok yang Berorientasi pada Inovasi 3. Pemkot Depok memiliki struktur dan fungsi yang jelas, membuat pelaksanaan program lebih terorganisir. 4. Banyak pegawai yang memiliki kompetensi dalam bidang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembagian tugas dan fungsi tiap pegawai belum optimal 2. Birokrasi Pemerintah Kota Depok yang Masih Kompleks 3. Tidak semua pegawai memiliki kemampuan yang memadai dalam teknologi digital atau manajemen modern. 4. Infrastruktur teknologi Digital yang belum Merata sehingga belum sepenuhnya menjangkau seluruh unit kerja

<i>External</i>	pemerintahan dan pelayanan publik 5. Kuatnya kerja sama yang terjalin pada lintas dinas di Pemkot Depok untuk mendukung program-program strategis.	5. Kurangnya <i>Strategic Intelligence</i> pada internal Pemkot Depok
<i>Opportunities</i> (Peluang)	<i>Strengths Opportunities</i> (SO)	<i>Weakness Opportunities</i> (WO)
<ol style="list-style-type: none"> Adanya kemajuan perkembangan teknologi digital di Era 5.0 Adanya dukungan regulasi dan kebijakan pemerintah pusat yang jelas dan berpihak pada sektor teknologi Masyarakat Depok semakin aktif berpartisipasi dalam pengambilan keputusan melalui platform digital dan forum publik. Adanya pertumbuhan ekonomi dan penambahan anggaran Pemkot Depok Kemitraan dengan perusahaan teknologi pengembang untuk meningkatkan digitalisasi di Pemerintah Depok 	<ol style="list-style-type: none"> Mendorong Peningkatan Kepemimpinan Adaptif (S1) (S2) (S3) (S4) (S5) (O1) (O2) (O3) (O4) (O5) Meningkatkan Transformasi Digital (S1) (S2) (S3) (S4) (S5) (O1) (O2) (O3) (O4) (O5) Melakukan Pengembangan Inovasi Pemerintahan Berbasis Digital (S1) (S2) (S3) (S4) (S5) (O1) (O2) (O3) (O4) (O5) 	<ol style="list-style-type: none"> Optimalisasi Infrastruktur teknologi Digital (W2) (W3) (W5) (O1) (O2) (O3) (O4) (O5) Meningkatkan Pengembangan <i>HR Competence</i> (W1) (W2) (W3) (W4) (W5) (O1) (O2) (O3) (O4) (O5) Mengoptimalkan dukungan regulasi dan kemitraan teknologi (W1) (W2) (W3) (W4) (O1) (O2) (O3) (O4) (O5)
<i>Threat</i> (Ancaman)	<i>Strength Threat</i> (ST)	<i>Weakness Threat</i> (WT)
<ol style="list-style-type: none"> Tingkat kepuasan publik yang tidak stabil seperti harapan masyarakat yang tinggi terhadap layanan publik Terbatasnya pemahaman pegawai terkait urgensi perkembangan sistem TI Peningkatan digitalisasi meningkatkan ancaman 	<ol style="list-style-type: none"> Mendorong Adanya Program SDM Digital (S1) (S2) (S3) (S4) (S5) (T1) (T2) (T3) (T4) (T5) Memperluas Jaringan dan kemitraan dengan perusahaan teknologi (S1) (S2) (S3) (S4) 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan kapabilitas teknologi digital (W1) (W2) (W3) (W4) (W5) (T2) (T3) (T4) (T5) Meningkatkan <i>Strategic Intelligence</i> (W1) (W3) (W5) (T1) (T2) (T3) (T4) (T5)

<p>serangan siber pada data dan sistem pemerintahan.</p> <p>4. Beberapa pegawai masih enggan beradaptasi dengan perubahan menuju digitalisasi dan modernisasi.</p> <p>5. Tekanan dari publik terkait layanan yang tidak memuaskan atau kebijakan yang kontroversial</p>	<p>(S5) (T2) (T3) (T4) (T5)</p> <p>3. Memperkuat Dan Mengembangkan Sistem Informasi Manajemen Pemerintahan (S1) (S2) (S3) (S4) (S5) (T1) (T2) (T3) (T4) (T5)</p>	<p>3. Melakukan Restrukturisasi Organisasi (W1) (W2) (W3) (W5) (T1) (T2) (T3) (T4) (T5)</p>
---	--	---

(Sumber: Data diolah Penulis, 2024)

Maka hasil penelitian dari analisis TOWS menghasilkan strategi yaitu:

1. Strategi *Strengths Opprtunities* (SO) adalah Strategi Mendorong Peningkatan Kepemimpinan Adaptif, Meningkatkan Transformasi Digital, Melakukan Pengembangan Inovasi Pemerintahan Berbasis Digital.
2. Strategi *Weakness Opprtunities* (WO) terdiri dari Strategi Optimalisasi Infrastruktur teknologi Digital, Meningkatkan Pengembangan *HR Competence*, Mengoptimalkan Dukungan Regulasi & Kemitraan Teknologi.
3. Startegi *Strengths Threats* (ST) terdiri dari Strategi Mendorong Progran SDM Digital, Memperluas jaringan dan kemitraan dengan perusahaan teknologi, Memperkuat dan mengembangkan sistem informasi manajemen Pemerintahan.
4. Strategi *Weakness Threats* (WT) terdiri dari Strategi Meningkatkan kapabilitas teknologi digital, Meningkatkan *Strategic Intelligence*, Melakukan Restrukturisasi Organisasi.

4.3.4.3 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).

Alternatif strategi yang dihasilkan akan dimasukkan ke dalam QSPM sebagai berikut:

- 1) Strategi 1: Meningkatkan Kapabilitas Teknologi Digital
- 2) Strategi 2: Meningkatkan Transformasi Digital
- 3) Strategi 3: Meningkatkan Pengembangan *HR Competence*

Tabel 15. Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matric (QSPM)	
	Focus Strategy

Faktor Kunci		Bobot	Teknologi Digital		Transformasi Digital		HR Competence	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Strength (Kekuatan)								
1	Pemkot Depok mempunyai kemampuan adaptasi terhadap tantangan digitalisasi	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
2	Kepemimpinan di Pemkot Depok yang Berorientasi pada Inovasi	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
3	Pemkot Depok memiliki struktur dan fungsi yang jelas, membuat pelaksanaan program lebih terorganisir.	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
4	Banyak pegawai yang memiliki kompetensi dalam bidang pemerintahan dan pelayanan publik	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
5	Kuatnya kerja sama yang terjalin pada lintas dinas di Pemkot Depok untuk mendukung program-program strategis	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Weakness (kelemahan)								
1	Pembagian tugas dan fungsi tiap pegawai belum optimal	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
2	Birokrasi Pemerintah Kota Depok yang Masih Kompleks	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21
3	Tidak semua pegawai memiliki kemampuan yang memadai dalam teknologi digital atau manajemen modern.	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
4	Infrastruktur teknologi Digital yang belum	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56

	Merata sehingga belum sepenuhnya menjangkau seluruh unit kerja							
5	Kurangnya <i>Strategic Intelligent</i> pada internal Pemkot Depok	0,11	2	0,22	4	0,44	4	0,44
Total IFE		1,00		3,41		3,80		3,93
<i>Opportunity (Kesempatan)</i>								
1	Adanya kemajuan perkembangan teknologi digital di Era 5.0	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
2	Adanya dukungan regulasi dan kebijakan pemerintah pusat yang jelas dan berpihak pada sektor teknologi	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
3	Masyarakat Depok semakin aktif berpartisipasi dalam pengambilan keputusan melalui platform digital dan forum publik.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
4	Adanya pertumbuhan ekonomi dan penambahan anggaran Pemkot Depok	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
5	Kemitraan dengan perusahaan teknologi dan pengembang untuk meningkatkan digitalisasi di Pemerintah Depok	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
<i>Threat (Ancaman)</i>								
1	Tingkat kepuasan publik yang tidak stabil seperti harapan masyarakat yang tinggi terhadap layanan publik	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
2	Terbatasnya pemahaman pegawai terhadap urgensi dan	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52

	perkembangan system teknologi informasi							
3	Peningkatan digitalisasi meningkatkan ancaman serangan siber pada data dan sistem pemerintahan.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
4	Beberapa pegawai masih enggan beradaptasi dengan perubahan menuju digitalisasi dan modernisasi.	0,11	2	0,22	3	0,33	4	0,44
5	Tekanan dari publik dan media terkait keamanan data, layanan yang tidak memuaskan atau kebijakan yang kontroversial	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Total EFE		1,00		3,65		3,89		4,00
Total Keseluruhan				7,06		7,69		7,93

Sumber: Data diolah Penulis (2024)

Berdasarkan pada Tabel 15, menjelaskan hasil dari perhitungan matriks QSPM diperoleh strategi alternatif dengan *Total Attractivess Score* (TAS) masing-masing strategi. Strategi Meningkatkan Kapabilitas Teknologi Digital dengan TAS sebesar 7,06, Strategi Meningkatkan Transformasi Digital dengan TAS sebesar 7,69 dan Strategi Meningkatkan Pengembangan *HR Competence* TAS sebesar 7,93. Sehingga hasil dari 3 strategi tersebut, maka yang cocok dengan kondisi Pemerintah Kota saat ini adalah Strategi Meningkatkan Pengembangan *HR Competence* dan Strategi Meningkatkan Transformasi Digital. Dalam penelitian ini matriks QSPM menghasilkan strategi yaitu:

1. Meningkatkan Pengembangan *HR Competence*, dalam penelitian ini menjadi strategi utama mendapatkan TAS sebesar 7,93. Melihat kondisi Pemkot Depok saat ini strategi ini sangat penting bagi organisasi, *HR Competence* mengacu pada kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan Pemkot Depok saat ini. Pengembangan *HR Competence* menjadi penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan mendukung transformasi Pemkot Depok menuju era digital. Meningkatkan Pengembangan *HR Competence* dengan berfokus pada analisis kebutuhan, peningkatan pelatihan, pengelolaan karir, pemanfaatan teknologi, dan pembentukan budaya pembelajaran berkelanjutan di Lingkungan Pemkot Depok. Action yang bisa dilakukan untuk Meningkatkan Pengembangan *HR Competence* yaitu:
 - Melakukan identifikasi kebutuhan kompetensi dengan pemetaan kebutuhan kompetensi berdasarkan peran dan tanggung jawab masing-masing pegawai.

-
- Menyusun rencana pengembangan dengan menggunakan hasil analisis identifikasi untuk menyusun program pengembangan yang terarah.
 - Memberikan pelatihan intensif pada pegawai dari aspek teknologi, manajemen modern, dan analisis data untuk mendukung transformasi digital.
 - Menggunakan software HRIS (*Human Resource Information System*) untuk memantau kompetensi pegawai, kebutuhan pelatihan, dan kinerja secara real-time.
 - Membangun budaya pembelajaran berkelanjutan dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang aktif mengikuti pelatihan atau meningkatkan keterampilan secara mandiri.
 - Melibatkan pegawai dalam proyek atau program strategis untuk memberikan pengalaman praktis dan meningkatkan kompetensi.
 - Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan dan pengembangan kompetensi secara rutin.
2. Meningkatkan Transformasi Digital, dalam penelitian ini menjadi strategi kedua dengan TAS sebesar 7,69, melihat kondisi Pemkot Depok saat ini strategi ini sangat penting juga, Strategi meningkatkan transformasi digital yaitu proses integrasi teknologi digital ke dalam berbagai aspek operasional Pemkot Depok untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan kualitas pelayanan. Di lingkungan Pemerintah Kota Depok, strategi ini bertujuan untuk memperkuat pelayanan publik, mendukung tata kelola pemerintahan yang baik, serta memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin digital-savvy. Ini juga melibatkan peningkatan infrastruktur, pengembangan kompetensi SDM, digitalisasi layanan publik, kolaborasi dengan mitra teknologi, serta pengelolaan keamanan siber. Dengan pendekatan ini, Pemkot Depok dapat meningkatkan efisiensi, inovasi, dan kualitas pelayanan kepada masyarakat, serta menjadi kota yang adaptif terhadap perkembangan teknologi di era digital. Action yang bisa dilakukan untuk Meningkatkan Transformasi Digital yaitu :
- Menyusun visi dan rencana strategis digitalisasi dengan menetapkan visi yang jelas untuk transformasi digital yang selaras dengan tujuan pembangunan daerah serta menyusun roadmap transformasi digital yang mencakup langkah-langkah implementasi, sumber daya yang dibutuhkan, dan indikator keberhasilan
 - Meningkatkan infrastruktur teknologi digital dengan meningkatkan jaringan internet, perangkat keras, dan perangkat lunak yang mendukung operasional digital serta memastikan seluruh unit kerja memiliki akses ke infrastruktur digital yang memadai.
 - Digitalisasi layanan publik dengan Mengotomatisasi proses administratif untuk mengurangi birokrasi dan meningkatkan efisiensi serta mengembangkan portal digital yang memungkinkan masyarakat mengakses layanan pemerintahan secara daring, seperti pembayaran pajak, perizinan, dan pengaduan.
 - Bekerjasama dengan perusahaan teknologi untuk mengembangkan solusi digital yang sesuai dengan kebutuhan Pemkot Depok.
 - Membangun sistem keamanan siber yang andal dengan Mengimplementasikan sistem keamanan yang kuat untuk melindungi data pemerintahan dari ancaman siber.

- Mengembangkan aplikasi e-government yang memungkinkan masyarakat berinteraksi dengan pemerintah secara digital
 - Monitoring dan Evaluasi rutin terhadap implementasi transformasi digital untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.
3. Meningkatkan Kapabilitas Teknologi Digital, dalam penelitian ini mendapatkan TAS sebesar 7,06 yang menyatakan strategi ini menjadi alternatif ketiga yang digunakan Pemerintah Kota Depok, Meningkatkan Kapabilitas Teknologi Digital dengan membuat rencana dan tindakan terarah untuk memperkuat kemampuan Pemkot Depok dalam memanfaatkan dan mengelola teknologi digital secara efektif dan efisien. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi, memberikan layanan publik yang lebih baik, dan mendukung transformasi digital di Pemkot Depok memberikan kontribusi yang lebih besar bagi kemajuan Pemkot Depok dan tentunya berdampak juga pada kemajuan masyarakat Depok di era digital 5.0 saat ini. Mengingat bahwa perubahan dan perkembangan teknologi terjadi dengan sangat cepat, Di era digital saat ini, teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memegang peranan penting dalam berbagai aspek pemerintahan. Action yang bisa dilakukan untuk Meningkatkan Kapabilitas Teknologi Digital yaitu :
- a) Menyelenggarakan pelatihan dan program sertifikasi yang relevan dengan perkembangan teknologi terkini.
 - b) Memastikan ketersediaan jaringan yang handal dan berkecepatan tinggi untuk mendukung operasional dan pengembangan layanan digital.
 - c) Menerapkan sistem manajemen aplikasi yang terintegrasi untuk memantau, mengelola, dan memelihara aplikasi secara efektif.
 - d) Menyusun kebijakan dan regulasi baru yang mendukung inovasi dan pemanfaatan teknologi digital secara optimal.
 - e) Melakukan audit TIK secara berkala untuk mengidentifikasi potensi risiko dan area perbaikan.
 - f) Menjalin kemitraan dengan perusahaan teknologi untuk mendapatkan akses ke teknologi terbaru dan keahlian teknis.

KESIMPULAN

Teknologi Digital berpengaruh terhadap Transformasi Digital. Dengan demikian Teknologi digital memiliki peran besar dalam mendorong transformasi digital di pemerintahan Kota Depok. Transformasi digital yang didorong oleh teknologi digital dapat membantu Pemerintah Kota Depok dalam meningkatkan efisiensi operasional organisasi dan memberikan pelayanan yang lebih baik, meningkatkan partisipasi masyarakat, dan menjawab tantangan perkotaan di era modern. *HR Competence* berpengaruh terhadap Transformasi Digital. Transformasi digital membutuhkan pegawai yang kompeten, adaptif, dan mampu mengelola teknologi untuk mendukung perubahan dalam sistem, proses, dan budaya kerja Pemerintah Kota Depok. *Strategic Intelligence* berpengaruh terhadap Transformasi Digital. Dengan Adanya *Strategic intelligence* dapat mendukung keberhasilan transformasi digital di Pemerintah Kota Depok. *Strategic intelligence* mengacu pada kemampuan Pemkot Depok untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memanfaatkan

informasi strategis guna mengambil keputusan yang tepat dan mengarahkan perubahan organisasi, termasuk dalam konteks digitalisasi. Kepemimpinan Adaptif berpengaruh terhadap Transformasi Digital. Dengan demikian Teknologi digital menjadi pendorong utama untuk menciptakan pemerintahan yang lebih responsif, akuntabel, dan efektif. Teknologi digital membuat otomatisasi berbagai proses administratif, seperti pengelolaan data kependudukan, perizinan, dan pembayaran pajak. Dengan digitalisasi juga membuat proses operasional yang sebelumnya memakan waktu lama dapat diselesaikan lebih cepat, sehingga mengurangi biaya operasional Pemerintah Kota Depok. *HR Competence* berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Dengan demikian Kompetensi SDM secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi Pemerintah Kota Depok. Pegawai yang kompeten mampu menjalankan tugas dengan efisien, memberikan pelayanan yang berkualitas, dan mendukung inovasi yang dibutuhkan dalam era pemerintahan digital saat ini. *Strategic Intelligence* berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Dengan demikian *Strategic intelligence* memberikan fondasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi Pemerintah Kota Depok. Dengan memanfaatkan informasi strategis, pemerintah dapat mengambil keputusan yang lebih baik, mengelola sumber daya dengan efisien, dan menciptakan inovasi yang relevan untuk masyarakat. Kepemimpinan Adaptif berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Dengan demikian Dalam lingkungan pemerintahan yang dinamis, pemimpin adaptif mampu mengelola perubahan, menghadapi tantangan kompleks, dan mendorong kinerja organisasi Pemerintah Kota Depok ke arah yang lebih baik. Transformasi Digital berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Dengan demikian Transformasi digital tentunya memiliki dampak besar terhadap peningkatan kinerja organisasi Pemerintah Kota Depok. Transformasi ini melibatkan adopsi teknologi digital untuk mengubah cara pemerintah bekerja, memberikan layanan, dan berinteraksi antar pegawai dan juga dengan masyarakat. Dari hasil penelitian analisa strategi melalui tahapan strategi *input stage* dengan IFE & EFE, *matching stage* dengan TOWS dan *decision stage* dengan QSPM maka dapat disimpulkan strategi yang digunakan dari hasil QSPM adalah strategi Meningkatkan Pengembangan *HR Competence* dan Meningkatkan Transformasi Digital. Meningkatkan Pengembangan *HR Competence* dengan Meningkatkan Pengembangan *HR Competence* dengan berfokus pada analisis kebutuhan, peningkatan pelatihan, pengelolaan karir, pemanfaatan teknologi, dan pembentukan budaya pembelajaran berkelanjutan di Lingkungan Pemkot Depok.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Akib, Haedar. (2012). Mengembangkan Kapabilitas Organisasi Berbasis Pengetahuan, Orasi Ilmiah, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Bina Taruna Gorontalo.
- [2] Arik, M. and T. C. Dunne (2014). "Resource - Based Perspective of Education: A Multi-level Analysis of The Value of Creating Human Capital." *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 19: 22.
- [3] Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- [4] Best, Roger J., (2009), *Market-Based Management: Strategy for Growing Customer Value and Profitability*. New Jersey : Pearson Education Inc.
- [5] Bughin, J. (2018). *Skill Shift: Automation and The Future of the Workforce*. Mckinsey

Global Institute.

- [6] Deloitte. (2019). "Global Human Capital Trends: Learning in the Flow of Work."
- [7] Hair, et al. (1999). *Multivariate Data Analysis* 6 th. Ed. New Jersey: Pearson Education.
- [8] Handayani, N. N. L. (2023). Peningkatan Literasi Digital Dan Karakter Peserta Didik Melalui Implementasi Kurikulum Merdeka. *Lampuhyang*, 14(2), 144-159.
- [9] Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* Vol.87: hal.268- 79.
- [10] Hartini, S. (2012). Peran Inovasi: Pengembangan Kualitas Produk dan Kinerja
- [11] Joung, H.-W., B. K. Goh, et al. (2015). "Investigating Relationships Between Internal Marketing Practices and Employee Organizational Commitment in The Foodservice Industry." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27: 24.
- [12] Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J. M. (2011). Competitive advantage: Mediator of intellectual capital and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 152-164.
- [13] Kane, G. (2019). The technology fallacy: people are the real key to digital transformation. *Research-Technology Management*, 62(6), 44-49.
- [14] Sihite, Mombang, Sule, E.T., Azis, Y. dan Kaltum, U. (2016). Gain Competitive Advantage Through Reputation. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol. 10, Issue3(Aug.) ISSN 2289-1560.
- [15] Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- [16] Teng, X, Wu, Z & Yang, F. (2022), Impact of the Digital Transformation of Small- and Medium-Sized Listed Companies on Performance: Based on a Cost-Benefit Analysis Framework, *Hindawi Journal of Mathematic*, 2022(14). doi.org/10.1155/2022/1504499
- [17] Tiekam, A., (2019). Digital Leadership Skills that South African Leaders need for Successful Digital Transformation.
- [18] Utama, A. (2010). Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing Pada Era Kompetensi Global. *Jurnal Efisiensi*, 10(1):142.
- [19] Venkatraman, N., Ramanujam, Vasudevan., (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*. Volume 11, Issue 4, pp. 801-814.
- [20] Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.