
STRATEGI ADOPSI TEKNOLOGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET & TEKNOLOGI**Oleh****Rian Rusman^{1*}, Zulkifli², Nana Nawasiah³****^{1,2,3}Magister Manajemen, Universitas Pancasila****Email: ^{1*}rian.rusman89@gmail.com***

Article History:*Received: 26-02-2025**Revised: 07-03-2025**Accepted: 27-03-2025***Keywords:***Adopsi Teknologi,
Kinerja Organisasi,
Kemendiktisaintek.*

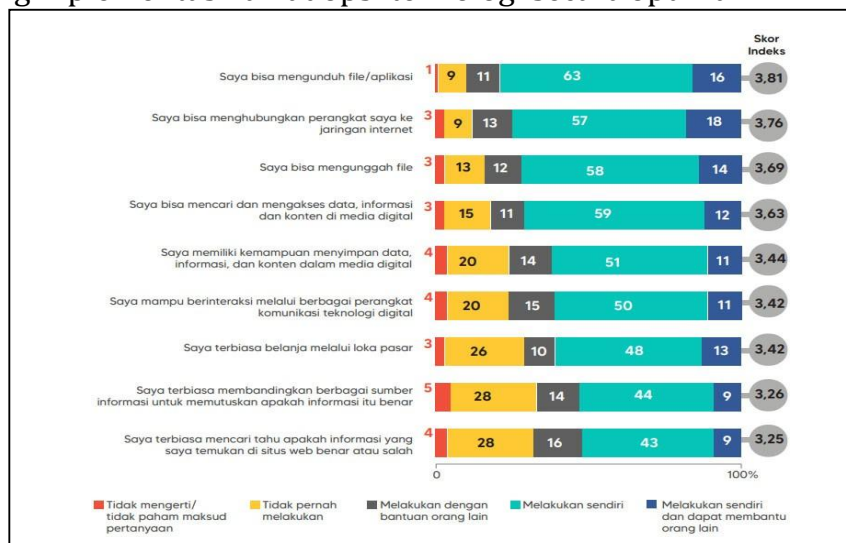
Abstract: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kapabilitas Organisasi, HR Competence, Regulasi, Inovasi dan Adopsi Teknologi terhadap Kinerja Organisasi secara langsung maupun tidak langsung pada Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi. Sampel penelitian 270 responden Pegawai Kemendiktisaintek, untuk fokus grup diskusi (FGD) dihadiri oleh Direktur Pendidikan Tinggi, Sekretariat Dirjen, Direktorat Sumber Daya, Direktorat Kelembagaan. 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 Kapabilitas Organisasi berpengaruh terhadap Adopsi Teknologi, HR Competence berpengaruh terhadap Adopsi Teknologi, Regulasi berpengaruh terhadap Adopsi Teknologi, Inovasi berpengaruh terhadap Adopsi Teknologi, Kapabilitas Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, HR Competence berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, Regulasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, Inovasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi dan Adopsi Teknologi 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 Meningkatkan penerapan adopsi teknologi aplikasi pengembangan SDM dan Menyusun regulasi yang terintegrasi dan adaptif terhadap perkembangan teknologi.

PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi digital telah membawa pengaruh besar di berbagai bidang, termasuk sektor pemerintahan. Teknologi informasi telah menjadi komponen utama bagi industri dan pemerintahan dalam mendukung operasional serta meningkatkan mutu layanan. Perubahan ini telah menggantikan metode manual dalam mengakses dan mendistribusikan dokumen dengan pendekatan digital. Hal tersebut mendorong para

pelaku industri untuk menyesuaikan diri dengan perubahan pola perilaku masyarakat yang semakin bergantung pada teknologi digital untuk mengelola informasi secara cepat dan efektif. Kegagalan dalam mengikuti tren ini dapat mengancam daya saing dan relevansi di tengah perkembangan era digital yang terus bergerak maju. Perubahan perilaku di era 5.0 ini tentunya menjadi fokus perhatian Kemendiktisaintek, yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan Pendidikan di Indonesia.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendiktisaintek) adalah lembaga pemerintah Indonesia yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan sektor pendidikan, kebudayaan, penelitian, dan teknologi di tingkat nasional. Dibentuk melalui penggabungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan Kementerian Riset dan Teknologi pada tahun 2021, Kemendiktisaintek memiliki peran strategis dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing di era global. Namun, pada penerapannya aplikasi pengembangan SDM belum optimal karena hanya fokus di aspek personal dan kurang memperhatikan dampak terhadap kinerja organisasi. Kemendiktisaintek juga menghadapi berbagai tantangan dalam mengimplementasikan adopsi teknologi secara optimal.



Gambar 1. Tingkat Kecakapan Digital Pegawai Kemendiktisaintek
Sumber : Kominfo, (2023)

Temuan Kominfo (2023) dalam hasil penelitian diatas yang dilakukan dengan metode multistage random sampling menunjukkan bahwa terdapat kenaikan indikator secara keseluruhan konteks kecakapan digital, namun pemahaman terhadap indikator-indikator teratas mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya, hasil skor indeks juga terlihat masih belum maksimal yang harusnya tiap indikator bisa mencapai skor 4. Tentunya perlu menjadi perhatian bagi Kemendiktisaintek untuk menerapkan adopsi teknologi yang akan berdampak terhadap kinerja dibutuhkan kecakapan digital yang tinggi. Menerapkan adopsi teknologi dalam realisasi nya membutuhkan kapabilitas organisasi yang baik dari Kemendiktisaintek.

Kapabilitas organisasi di Kemendiktisaintek yang belum optimal, dimana setiap

kategori menunjukkan area yang membutuhkan perhatian lebih khususnya indikator wilayah kerja tanpa integrasi data yang mencapai angka 45% karena ini sangat dibutuhkan dalam penerapan adopsi teknologi serta untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi. Kapabilitas organisasi di berbagai aspek masih memerlukan peningkatan untuk mencapai tujuan strategisnya. Kapabilitas organisasi yang optimal bisa didukung dengan kompetensi SDM pegawai.

HR Competence menurut Rachmaniza (2020) kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi SDM tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga aspek perilaku dan sikap yang mempengaruhi kinerja. Saat ini kompetensi sumber daya manusia di Kemendikbudristek juga menjadi kendala signifikan. Banyak pegawai yang belum memiliki keterampilan digital yang memadai untuk mengoperasikan dan mengelola teknologi canggih, sehingga menghambat proses adopsi teknologi digital. Tingkat Pendidikan pegawai juga menjadi salah satu faktor.

Tabel 1. Tingkat Pendidikan Pegawai Kemendikisaintek

SATUAN KERJA / UNOR INDIK												JUMLAH
	SLTA	SLTA Kejuruan	SLTA Keguruan	D-I	D-II	D-III	D-IV	S-1	S-2	S-3		
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN TINGGI, RISTEK	10	4	-	1	-	36	1	213	69	7		341
1 Direktorat Jenderal Dikristek	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1		1
2 Sekretariat Direktorat Jenderal Dikristek	3	4	-	1	-	10	1	68	25	1		113
3 Direktorat Belmawa	1	-	-	-	-	12	-	47	10	1		71
4 Direktorat Kembang	4	-	-	-	-	4	-	37	10	2		57
5 Direktorat Sumber Daya	2	-	-	-	-	8	-	37	16	1		64
6 Direktorat Riset dan Pengabdian Kepada Masyarakat	-	-	-	-	-	2	-	24	8	1		35

Sumber : Kemendikbudristek, (2024)

Tingkat Pendidikan pegawai Kemendikisaintek mayoritas S1 dengan jumlah 213 pegawai sedangkan yang S2 hanya 69 serta S3 hanya 7 pegawai. Tentunya ini masih ada kesenjangan dan perlu menjadi perhatian karena Kemendikisaintek adalah induk dari Pendidikan tinggi di Indonesia, maka pegawai dituntut untuk meningkatkan tingkat Pendidikan nya khususnya mencapai S2 dan S3. Semakin banyak pegawai yang bisa mencapai magister maupun doctor maka akan berdampak positif terhadap penerapan adopsi teknologi di Kemendikisaintek. Penerapan adopsi teknologi juga tentunya sangat membutuhkan regulasi yang mendukung dan tidak menghambat di lingkungan Kemendikisaintek.

Sasaran strategis memberikan arah dan fokus bagi inisiatif strategis. Setiap inisiatif dirancang untuk mendukung pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Sasaran strategis dan inisiatif strategis saling terkait dan harus selaras agar implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Kementerian dapat berjalan dengan efektif. Akan tetapi Kemendikisaintek saat ini menghadapi tantangan dalam menciptakan inovasi dan realisasi inovasi yang sudah dirancang seperti SPBE, baik di bidang pendidikan maupun riset. Kurangnya dukungan ekosistem yang kondusif dan keterbatasan dalam kolaborasi dengan sektor swasta atau lembaga internasional membuat proses inovasi berjalan lambat. Hal ini berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan, yang sering kali dinilai belum optimal dalam menjawab kebutuhan masyarakat akan layanan pendidikan yang berkualitas dan modern.

Kinerja organisasi Kemendikisaintek bisa meningkat jika terjadi keselarasan dalam internal Kemendikisaintek, perlu adanya planning yang jelas dan terstruktur serta dukungan dari jajaran pejabat untuk mencapai kinerja yang baik dan terus meningkat. Kinerja organisasi Kemendikisaintek salah satunya bisa dilihat dalam mendukung Prioritas Nasional dengan menjaga akuntabilitas dan kualitas pengelolaan

anggaran, yang tercermin dalam nilai kinerja anggaran tahun 2023 yang mencapai kategori sangat baik (95,59%). Namun nilai 95% masih belum maksimal harusnya bisa diatas angka tersebut, Untuk mencapai peningkatan kinerja organisasi secara konsisten dan berkelanjutan, hal ini memerlukan dukungan dari berbagai aspek serta koordinasi yang efektif baik di dalam maupun di luar organisasi. Kemendiktisaintek perlu mempertimbangkan faktor-faktor pendukung yang ada dan merencanakan strategi yang jelas serta terorganisir dengan baik.

LANDASAN TEORI

1.1 Kapabilitas Organisasi

Kapabilitas organisasi adalah daya respon atau gabungan komponen yang sangat berkaitan erat dengan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dan atau beradaptasi dengan lingkungannya yang berubah. Jadi konsep kapabilitas organisasi menunjukan adanya kelenturan dan dinamis dalam kemampuan organisasi. Oleh karena itu, kapabilitas organisasi dapat berbeda satu dengan yang lain, atau antara perusahaan pada industri yang berbeda (Adiputra, 2017).

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).

1.3 Regulasi

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”.

1.4 Inovasi

Menurut Utaminingsih (2016), inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan mendasar yang akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Nilai inovasi yang benar dinyatakan di dalam suatu hasil (*outcome*) seperti produk yang diperdagangkan. Kemampuan perusahaan untuk memperdagangkan inovasi dapat membantu mendominasi pasar saat ini atau mengembangkan pasar baru, yang berperan bagi berkelanjutan kepemimpinan industri.

1.5 Adaptasi Teknologi

Menurut Forman et. al. (2018) “Adopsi Teknologi merupakan suatu pilihan untuk memperoleh dan menggunakan penemuan baru atau inovasi.” Hall dan Kahn (2002)

menjelaskan bahwa adopsi teknologi adalah suatu proses seleksi untuk mengadopsi dan memakai suatu temuan atau inovasi baru. Adopsi teknologi juga tidak hanya menyangkut proses penerimaan dari para penggunanya tetapi juga sudah dipandang sebagai suatu proses strategis untuk memberikan nilai tambah yang pasti bagi suatu perusahaan. Adopsi bukan hanya pilihan untuk menerima teknologi atau inovasi baru namun juga sejauh mana teknologi diintegrasikan ke dalam kontek yang sesuai (Straub, 2009).

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 berkentingan 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 Strategis

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 Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikrisaintek) dengan Responden para Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Populasi dalam penelitian ini pegawai Kemendikrisaintek berjumlah sebesar 341 pegawai. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 270 responden dari total pegawai Kemendikrisaintek.

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 manifestnya, 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 Kapabilitas Organisasi (KPO)

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
KPO1	0,787	0,614	Valid
KPO2	0,804		Valid
KPO3	0,809		Valid
KPO4	0,804		Valid
KPO5	0,774		Valid
KPO6	0,810		Valid
KPO7	0,727		Valid
KPO8	0,776		Valid
KPO9	0,755		Valid

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2024)

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

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

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
HRC1	0,781	0,714	Valid
HRC2	0,887		Valid
HRC3	0,825		Valid
HRC4	0,874		Valid
HRC5	0,874		Valid
HRC6	0,825		Valid

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2024)

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 tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel *HR Competence*.

Tabel 4. Faktor Outer Loading Indikator Regulasi (R)

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
R1	0,835	0,699	Valid
R2	0,813		Valid
R3	0,834		Valid
R4	0,857		Valid
R5	0,809		Valid
R6	0,856		Valid
R7	0,859		Valid
R8	0,844		Valid
R9	0,730		Valid
R10	0,733		Valid

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2024)

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 Inovasi (I)

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
I1	0,758	0,670	Valid
I2	0,849		Valid
I3	0,828		Valid
I4	0,735		Valid
I5	0,792		Valid
I6	0,838		Valid
I7	0,842		Valid
I8	0,855		Valid
I9	0,860		Valid

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2024)

Hasil Uji *Outer Loadings* pada variabel Inovasi (I) setelah diuji validitas data, maka terdapat 9 indikator/pertanyaan variabel Inovasi 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 Inovasi.

Tabel 6. Faktor Outer Loading Indikator Adopsi Teknologi (AT)

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
AT1	0,782		Valid
AT2	0,800		Valid

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
AT3	0,836	0,665	Valid
AT4	0,822		Valid
AT5	0,816		Valid
AT6	0,835		Valid

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2024)

Hasil Uji *Outer Loadings* pada variabel Adopsi Teknologi (AT) setelah diuji validitas data, maka terdapat 6 indikator/pertanyaan variabel Adopsi Teknologi 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 Adopsi Teknologi.

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

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
K01	0,796	0,744	Valid
K02	0,752		Valid
K03	0,778		Valid
K04	0,821		Valid
K05	0,874		Valid
K06	0,834		Valid
K07	0,877		Valid
K08	0,878		Valid
K09	0,868		Valid
K010	0,881		Valid
K011	0,880		Valid
K012	0,916		Valid
K013	0,918		Valid
K014	0,886		Valid
K015	0,848		Valid
K016	0,895		Valid
K017	0,901		Valid
K018	0,900		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

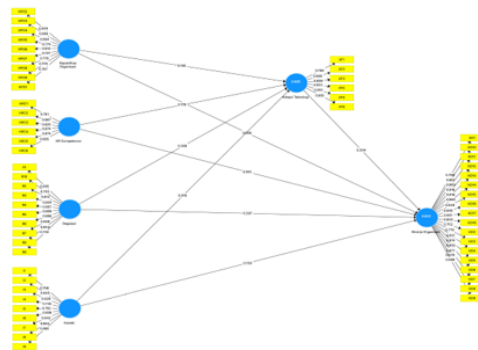
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kapabilitas Organisasi	0,921	0,935	Reliabel
HR Competence	0,919	0,937	Reliabel
Inovasi	0,938	0,948	Reliabel
Regulasi	0,945	0,953	Reliabel
Adopsi Teknologi	0,899	0,922	Reliabel
Kinerja Organisasi	0,980	0,981	Reliabel

(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 1. 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:

$$Z = 0.165X_1 + 0.178X_2 + 0.308X_3 + 0.318X_4 + \epsilon$$

$$Y = 0.028X_1 + 0.202X_2 + 0.297X_3 + 0.138X_4 + 0.304Z + \epsilon$$

Keterangan:

X_1 = Kapabilitas Organisasi

X_2 = *HR Competence*

X_3 = Regulasi

X_4 = Inovasi

Z = Adopsi Teknologi

Y = Kinerja Organisasi

ϵ = Residual atau *Error*

Nilai koefisien korelasi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Kapabilitas Organisasi dengan Adopsi Teknologi adalah sebesar 0,165 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 Kapabilitas Organisasi, akan berdampak pada semakin meningkatnya Adopsi Teknologi.
2. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara *HR Competence* dengan Adopsi Teknologi adalah sebesar 0,178 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 Adopsi Teknologi.
3. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Regulasi dengan Adopsi Teknologi adalah sebesar 0,308 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 Regulasi, akan berdampak pada semakin meningkatnya Adopsi Teknologi.
4. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Inovasi dengan Adopsi Teknologi adalah sebesar 0,318 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 Inovasi, akan berdampak pada semakin meningkatnya Adopsi Teknologi.
5. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Kapabilitas Organisasi dengan Kinerja Organisasi adalah sebesar 0,028 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 Kapabilitas Organisasi, akan berdampak pada semakin meningkatnya Kinerja Organisasi.
6. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara *HR Competence* dengan Kinerja Organisasi adalah sebesar 0,202 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 Regulasi dengan Kinerja Organisasi adalah sebesar 0,297 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 Regulasi, akan berdampak pada semakin meningkatnya Kinerja Organisasi.
8. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Inovasi dengan Kinerja Organisasi adalah sebesar 0,138 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 Inovasi, akan berdampak pada semakin meningkatnya Kinerja Organisasi.
9. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Adopsi Teknologi dengan Kinerja Organisasi adalah sebesar 0,304 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 Adopsi Teknologi, akan berdampak pada semakin meningkatnya Kinerja Organisasi.

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
Kapabilitas Organisasi, HR Competence, Inovasi, Regulasi -> Adopsi Teknologi	0,802
Kapabilitas Organisasi, HR Competence, Inovasi, Regulasi, Adopsi Teknologi -> Kinerja Organisasi	0,822

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2024)

Pada tabel di atas, terlihat nilai *R Square* untuk variabel Adopsi Teknologi yang diperoleh adalah sebesar 0,802 atau 80,2% menunjukkan model kuat karena *R square* berada pada interval $> 0,75$ (Hair et al, 2011). Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kapabilitas Organisasi, HR Competence, Inovasi, Regulasi secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 80,2% terhadap Adopsi Teknologi, sedangkan sebanyak 19,8% 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 0,822 atau 82,2% menunjukkan model kuat karena *R square* berada pada interval $> 0,75$ (Hair et al, 2011). Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kapabilitas Organisasi, HR Competence, Inovasi, Regulasi dan Adopsi Teknologi bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 82,2% terhadap Kinerja Organisasi, sedangkan sebanyak 17,8% 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:

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

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

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

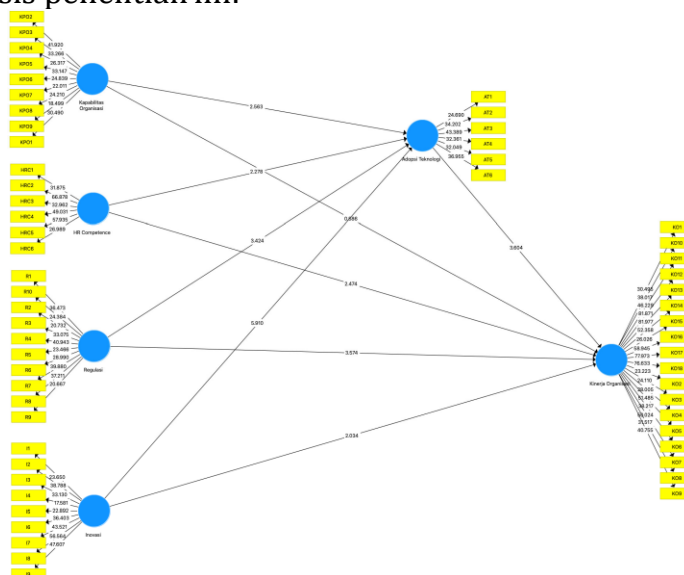
$$Q^2 = 1 - (1 - 0.802)(1 - 0.822) 0.198 \cdot 0.178 = 0,035244$$

$$Q^2 = 0.964$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,964. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 96,4%. Sedangkan sisanya sebesar 3,6% 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:



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). 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	Kapabilitas Organisasi -> Adopsi Teknologi	0,165	2,563	1,96	Berpengaruh
H2	HR Competence -> Adopsi Teknologi	0,178	2,278	1,96	Berpengaruh
H3	Regulasi -> Adopsi Teknologi	0,308	3,424	1,96	Berpengaruh
H4	Inovasi -> Adopsi Teknologi	0,318	5,910	1,96	Berpengaruh
H5	Kapabilitas Organisasi -> Kinerja Organisasi	0,028	0,586	1,96	Tidak Berpengaruh
H6	HR Competence -> Kinerja Organisasi	0,202	2,474	1,96	Berpengaruh
H7	Regulasi -> Kinerja Organisasi	0,297	3,574	1,96	Berpengaruh
H8	Inovasi -> Kinerja Organisasi	0,138	2,034	1,96	Berpengaruh
H9	Adopsi Teknologi-> Kinerja Organisasi	0,304	3,604	1,96	Berpengaruh

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2024)

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

H1: Kapabilitas Organisasi mempengaruhi Adopsi Teknologi

Hipotesis 1 menjelaskan pengaruh Kapabilitas Organisasi terhadap Adopsi Teknologi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 2,563 > 1.96 sehingga H0 ditolak, dan diterima H1, hal ini yang berarti variabel Kapabilitas Organisasi berpengaruh positif terhadap variabel Adopsi Teknologi.

H2: HR Competence mempengaruhi Adopsi Teknologi

Hipotesis 2 menjelaskan pengaruh *HR Competence* terhadap Adopsi Teknologi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai $t \text{ stat} = 2,278 > 1.96$ sehingga H_0 ditolak, dan diterima H_2 , hal ini yang berarti variabel *HR Competence* berpengaruh positif terhadap variabel Adopsi Teknologi.

H3: Regulasi Mempengaruhi Adopsi Teknologi

Hipotesis 3 menjelaskan pengaruh Regulasi terhadap Adopsi Teknologi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai $t \text{ stat} = 3,424 > 1.96$ sehingga H_0 ditolak, dan diterima H_3 , hal ini yang berarti variabel Regulasi berpengaruh positif terhadap variabel Adopsi Teknologi.

H4: Inovasi mempengaruhi Adopsi Teknologi

Hipotesis 4 menjelaskan pengaruh Inovasi terhadap Adopsi Teknologi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai $t \text{ stat} = 5,910 > 1.96$ sehingga H_0 ditolak, dan diterima H_4 , hal ini yang berarti variabel Inovasi berpengaruh positif terhadap variabel Adopsi Teknologi.

H5: Kapabilitas Organisasi mempengaruhi Kinerja Organisasi

Hipotesis 5 menjelaskan pengaruh Kapabilitas Organisasi terhadap Kinerja Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai $t \text{ stat} = 0,586 < 1.96$ sehingga H_0 diterima, dan ditolak H_5 , hal ini yang berarti variabel Kapabilitas Organisasi tidak berpengaruh 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 $t \text{ stat} = 2,474 > 1.96$ sehingga H_0 ditolak, dan diterima H_6 , hal ini yang berarti variabel *HR Competence* berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Organisasi.

H7: Regulasi mempengaruhi Kinerja Organisasi

Hipotesis 7 menjelaskan pengaruh Regulasi terhadap Kinerja Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai $t \text{ stat} = 3,574 > 1.96$ sehingga H_0 ditolak, dan diterima H_7 , hal ini yang berarti variabel Regulasi berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Organisasi.

H8: Inovasi mempengaruhi Kinerja Organisasi

Hipotesis 8 menjelaskan pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai $t \text{ stat} = 2,034 > 1.96$ sehingga H_0 ditolak, dan diterima H_8 , hal ini yang berarti variabel Inovasi berpengaruh terhadap variabel Kinerja Organisasi.

H9: Adopsi Teknologi mempengaruhi Kinerja Organisasi

Hipotesis 9 menjelaskan pengaruh Adopsi Teknologi terhadap Kinerja Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai $t \text{ stat} = 3,604 > 1.96$ sehingga H_0 ditolak, dan diterima H_9 , hal ini yang berarti variabel Adopsi Teknologi 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 Kapabilitas Organisasi, *HR Competence*, Regulasi, Inovasi terhadap Adopsi Teknologi dan Kinerja Organisasi.

Tabel 11. Hasil Nilai Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Total
Kapabilitas Organisasi Terhadap Adopsi Teknologi	0,165			0,165
HR Competence Terhadap Adopsi Teknologi	0,178			0,178
Regulasi Terhadap Adopsi Teknologi	0,308			0,308
Inovasi Terhadap Adopsi Teknologi	0,318			0,318
Adopsi Teknologi Terhadap Kinerja Organisasi	0,304			0,304
Kapabilitas Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi	0,028	Kapabilitas Organisasi → Adopsi Teknologi → Kinerja Organisasi ($0,165 \times 0,304$)	0,050	0,078
HR Competence Terhadap Kinerja Organisasi	0,202	HR Competence → Adopsi Teknologi → Kinerja Organisasi ($0,178 \times 0,304$)	0,054	0,256
Regulasi Terhadap Kinerja Organisasi	0,297	Regulasi → Adopsi Teknologi → Kinerja Organisasi ($0,308 \times 0,304$)	0,093	0,390
Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi	0,138	Inovasi → Adopsi Teknologi → Kinerja Organisasi ($0,318 \times 0,304$)	0,096	0,234

(Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS, 2024)

Berdasarkan Tabel 11. di atas menjelaskan pada pengaruh langsung dan tidak langsung sebagai berikut:

1. Pengaruh Kapabilitas Organisasi baik langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi melalui Adopsi Teknologi. Berdasarkan tabel di atas terlihat besarnya pengaruh langsung Kapabilitas Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0,028 (2,8%). Dengan kata lain, 2,8 % Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh Kapabilitas Organisasi. Dalam hal ini sisanya 97,2% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh faktor luar selain faktor Kapabilitas Organisasi yang diteliti. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah hasil perkalian antara koefisien beta pengaruh Kapabilitas Organisasi terhadap Adopsi Teknologi dengan Adopsi Teknologi terhadap Kinerja Organisasi yaitu $(0,165) \times (0,304) = 0,050$ atau 5%. Dengan kata lain, Kapabilitas Organisasi melalui

Adopsi Teknologi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 5%.

2. Pengaruh *HR Competence* baik langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi melalui Adopsi Teknologi. Berdasarkan tabel di atas terlihat besarnya pengaruh langsung *HR Competence* terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0,202 (20,2%). Dengan kata lain, 20,2% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh *HR Competence*. Dalam hal ini sisanya 79,8% 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 Adopsi Teknologi dengan Adopsi Teknologi terhadap Kinerja Organisasi yaitu $(0,178) \times (0,304) = 0,054$ atau 5,4%. Dengan kata lain *HR Competence*, melalui Adopsi Teknologi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 5,4%.
3. Pengaruh Regulasi baik langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi melalui Adopsi Teknologi. Berdasarkan tabel di atas terlihat besarnya pengaruh langsung Regulasi terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0,297 (29,7%). Dengan kata lain, 29,7% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh Regulasi. Dalam hal ini sisanya 70,3% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh faktor luar selain faktor Regulasi yang diteliti. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah hasil perkalian antara koefisien beta pengaruh Regulasi terhadap Adopsi Teknologi dengan Adopsi Teknologi terhadap Kinerja Organisasi yaitu $(0,308) \times (0,304) = 0,093$ atau 9,3%. Dengan kata lain, Regulasi melalui Adopsi Teknologi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 9,3%.
4. Pengaruh Inovasi baik langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi melalui Adopsi Teknologi. Berdasarkan tabel di atas terlihat besarnya pengaruh langsung Inovasi terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0,138 (13,8%). Dengan kata lain, 13,8% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh Inovasi. Dalam hal ini sisanya 86,2% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh faktor luar selain faktor Inovasi yang diteliti. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah hasil perkalian antara koefisien beta pengaruh Inovasi terhadap Adopsi Teknologi dengan Adopsi Teknologi terhadap Kinerja Organisasi yaitu $(0,318) \times (0,304) = 0,096$ atau 9,6%. Dengan kata lain, Inovasi melalui Adopsi Teknologi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 9,6%.

4.2 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 faktor-faktor eksternal organisasi yang akan mempengaruhi Kemendiktisaintek, dan kemudian berdasarkan pemahaman atas faktor eksternal tersebut dilanjutkan dengan menganalisa faktor internal organisasi dalam mewujudkan visinya.

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

1. Faktor Peluang (Opportunity)

- a. Potensi sistem kementerian digital yang terus dikembangkan di Indonesia.
- b. Adanya dukungan regulasi dan transformasi digital dari pemerintah
- c. Perkembangan teknologi yang cepat di era society 5.0
- d. Adanya Kerjasama dengan Lembaga internasional dalam pengembangan pendidikan dan riset
- e. Adanya peningkatan anggaran terhadap Kemendiktisaintek
- 2. Faktor Ancaman (Threats)**
 - a. Regulasi yang terus berubah ubah dengan cepat
 - b. Resistensi terhadap perubahan dalam birokrasi Kemendiktisaintek
 - c. Adanya ketidakpuasan dari publik dengan kebijakan yang diterapkan terkait riset dan pendidikan tinggi
 - d. Ancaman keamanan siber seperti serangan siber dan pencurian data
 - e. Adanya tumpang tindih kebijakan dengan kementerian lain
- 3. Faktor Kekuatan (Strenght)**
 - a. Pelaksanaan tugas dan fungsi dilindungi oleh ketentuan perundang-undangan
 - b. Kemendiktisaintek memiliki visi misi yang jelas dalam mengembangkan pendidikan tinggi, sains dan teknologi
 - c. Mempunyai SDM usia produktif yang agile dan bisa terus dikembangkan
 - d. Mempunyai jaringan yang luas dengan stakeholderteknologi
 - e. Kemendiktisaintek mampu dengan cepat beradaptasi dengan perkembangan teknologi
- 4. Faktor Kelemahan (Weakness)**
 - a. Struktur birokrasi di Kemendiktisaintek yang masih belum jelas
 - b. Penerapan Adopsi teknologi aplikasi pengembangan SDM masih belum optimal dan sempurna
 - c. Inovasi yang dilakukan Kemendiktisaintek masih berjalan lambat
 - d. Kompetensi SDM di Lingkungan Kemendiktisaintek masih belum merata
 - e. Regulasi yang dibuat oleh Kemendiktisaintek masih belum selaras dengan perkembangan teknologi terkini

Tabel 12. Matriks IFE

Strength (Kekuatan) - S	Bobot	Skala (1-4)	IFE Skor
1. Pelaksanaan tugas dan fungsi dilindungi oleh ketentuan perundang-undangan	0,10	4	0,40
2. Kemendiktisaintek memiliki visi misi yang jelas dalam mengembangkan pendidikan tinggi, sains dan teknologi	0,13	4	0,52
3. Mempunyai SDM usia produktif yang agile dan bisa terus dikembangkan	0,09	3	0,27
4. Mempunyai jaringan yang luas dengan stakeholder teknologi	0,07	3	0,21
5. Kemendiktisaintek mampu dengan cepat beradaptasi dengan perkembangan teknologi	0,11	4	0,44
Total	0,50		1,9

Strength (Kekuatan) – S	Bobot	Skala (1-4)	IFE Skor
			1
Weakness (Kelemahan) – W			
1. Struktur birokrasi di Kemendiktisaintek yang masih belum jelas dan tumpang tindih	0,07	1	0,07
2. Penerapan Adopsiteknologi aplikasi pengembanganSDM masih belum optimal dan sempurna	0,14	2	0,28
3. Inovasi yang dilakukan Kemendiktisaintek masih berjalan lambat	0,11	2	0,22
4. Kompetensi SDM di Lingkungan Kemendiktisaintek masih belum merata	0,10	2	0,20
5. Regulasi yang dibuat oleh Kemendiktisaintek masih belum selaras dengan perkembangan teknologi terkini	0,08	1	0,08
Total	0,50		0,85
Total Skor IFE	1,00		2,76

(Sumber: Data diolah Penulis, 2024)

Tabel 13. Matriks EFE

Opportunities (kesempatan)	Bobot	Skala (1-4)	EFE Skor
1. Potensi sistem kementerian digital yang terus dikembangkan di Indonesia.	0,08	3	0,24
2. Adanya dukungan regulasi dan transformasi digital dari pemerintah	0,14	4	0,56
3. Perkembangan teknologi yang cepat di era society 5.0	0,12	4	0,48
4. Adanya Kerjasama dengan Lembaga internasional dalam pengembangan pendidikan dan riset	0,06	3	0,18
5. Adanya peningkatan anggaran terhadap Kemendiktisaintek	0,10	4	0,40
Total	0,50		1,86
Threath (Ancaman)			
1. Regulasi yang terus berubah dengan cepat	0,10	3	0,30
2. Resistensi terhadap perubahan dalam birokrasi Kemendiktisaintek	0,15	4	0,60
3. Adanya ketidakpuasan dari publik dengan kebijakan yang diterapkan terkait pendidikan tinggi, sains dan teknologi	0,07	2	0,14

4. Ancaman keamanan siber seperti serangan siber dan pencurian data	0,06	3	0,18
5. Adanya tumpang tindih kebijakan dengan kementerian lain	0,12	2	0,24
Total	0,50		1,46
Total EFE	1,00		3,32

(Sumber: Data diolah Penulis, 2024)

Berdasarkan hasil dari hasil Matriks IFE dan EFE di atas, diketahui bahwa faktor internal Kemendiktisaintek mempunyai nilai 2,76. 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 Kemendiktisaintek dengan total nilai rata-rata tertimbang 2,76 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 Kemendiktisaintek juga di atas rata-rata yaitu 3,32, Kemendiktisaintek harus tetap berupaya maksimal untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada dan menghindari ancaman yang dapat mempengaruhi organisasi.

4.2.2 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)
	1. Pelaksanaan tugas dan fungsi dilindungi oleh ketentuan perundang-undangan 2. Kemendiktisaintek memiliki visi misi yang jelas dalam mengembangkan pendidikan tinggi, sains dan teknologi 3. Mempunyai SDM usia produktif yang agile dan bisa terus dikembangkan 4. Mempunyai jaringan yang luas dengan stakeholder teknologi 5. Kemendiktisaintek mampu dengan cepat beradaptasi dengan perkembangan teknologi	1. Struktur birokrasi di Kemendiktisaintek yang masih belum jelas dan tumpang tindih 2. Penerapan Adopsi teknologi aplikasi pengembangan SDM masih belum optimal dan sempurna 3. Inovasi yang dilakukan Kemendiktisaintek masih berjalan lambat 4. Kompetensi SDM di Lingkungan Kemendiktisaintek masih belum merata 5. Regulasi yang dibuat oleh Kemendiktisaintek masih belum selaras dengan perkembangan teknologi terkini
<i>External</i>		
<i>Opportunities</i> (Peluang)	<i>Strengths Opportunities</i> (SO)	<i>Weakness Opportunities</i> (WO)
1. Potensi sistem	1. Mengembangkan	1. Meningkatkan

kementerian digital yang terus dikembangkan di Indonesia. 2. Adanya dukungan regulasi dan transformasi digital dari pemerintah 3. Perkembangan teknologi yang cepat di era society 5.0 4. Adanya Kerjasama dengan Lembaga internasional dalam pengembangan pendidikan dan riset 5. Adanya peningkatan anggaran terhadap Kemendiktisaintek	program pendidikan dan riset berstandarnasional (S1) (S2) (S3) (S4) (S5) (O1) (O2) (O3) (O4) (O5) 2. Mengintegrasikan Visi dan Misi Kemendiktisaintek Dengan potensi sistem kementerian Digital (S1) (S2) (S3) (S4) (S5) (O1) (O2) (O3) (O4) (O5) 3. Mendorong budaya kerja berbasis inovasi dan <i>agile leadership</i> (S1) (S2) (S3) (S5) (O1) (O2) (O3) (O5)	Kapabilitas Organisasi (W1) (W2) (W3) (W4) (W5) (O1) (O2) (O3) (O4) (O5) 2. Melakukan evaluasi dan Meningkatkan penerapan adopsi teknologi aplikasi pengembangan SDM (W2) (W3) (W4) (W5) (O1) (O2) (O3) (O4) (O5) 3. Mengembangkan Inovasi Sistem Manajemen Kementerian (W1) (W2) (W3) (W4) (O1) (O2) (O3) (O4) (O5)
<i>Threath (Ancaman)</i>	<i>Strength Treath (ST)</i>	<i>Weakness Treath (WT)</i>
1. Regulasi yang terus berubah ubah dengan cepat 2. Resistensi terhadap perubahan dalam birokrasi Kemendiktisaintek 3. Adanya ketidakpuasan dari publik dengan kebijakan yang diterapkan terkait riset dan pendidikan tinggi 4. Ancaman keamanan siber seperti serangan siber dan pencurian data Adanya tumpang tindih kebijakan dengan kementerian lain	1. Membangun kemitraan strategis dengan perusahaan teknologi global dan startup (S1) (S2) (S3) (S4) (S5) (T1) (T2) (T3) (T4) (T5) 2. Memperkuat sinergi dan kolaborasi dengan kementerian lain terkait kebijakan (S1) (S2) (S4) (S5) (S5) (T1) (T3) (T4) (T5) 3. Melakukan percepatan transformasi digital di Kemendiktisaintek (S1) (S2) (S3) (S4) (S5) (T1) (T2) (T3) (T4)	1. Meningkatkan pengembangan <i>HR Competence</i> (W2) (W3) (W4) (T2) (T3) (T4) 2. Melakukan evaluasi dan reformasi struktur birokrasi (W1) (W2) (W3) (W4) (T2) (T3) (T4) (T5) 3. Memperkuat dan Menyusun regulasi yang terintegrasi dan adaptif terhadap perkembangan teknologi (W2) (W3) (W5) (T1) (T2) (T3) (T5)

(Sumber: Data diolah Penulis, 2024)

Maka hasil penelitian dari analisis TOWS menghasilkan strategi yaitu:

1. Strategi *Strengths Opprtunities* (SO) adalah Strategi Mengembangkan program pendidikan dan riset berstandar nasional, Mengintegrasikan Visi dan Misi Kemendiktisaintek Dengan potensi sistem kementerian Digital, Mendorong budaya kerja berbasis inovasi dan *agile leadership*.
2. Strategi *Weakness Opprtunities* (WO) terdiri dari Strategi Meningkatkan Kapabilitas Organisasi, Melakukan evaluasi dan Meningkatkan penerapan adopsi teknologi aplikasi pengembangan SDM, Mengembangkan Inovasi Sistem Manajemen Kementerian.
3. Startegi *Strengths Threats* (ST) terdiri dari Strategi Membangun kemitraan strategis dengan perusahaan teknologi global dan startup, Memperkuat sinergi dan kolaborasi dengan kementerian lain terkait kebijakan, Melakukan percepatan transformasi digital di Kemendiktisaintek.
4. Strategi *Weakness Threats* (WT) terdiri dari Strategi Meningkatkan pengembangan *HR Competence*, Melakukan evaluasi dan reformasi struktur birokrasi, Memperkuat dan Menyusun regulasi yang terintergrasi dan adaptif terhadap perkembangan teknologi.

4.2.3 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: Melakukan evaluasi dan Meningkatkan penerapan adopsi teknologi

- aplikasi pengembangan SDM
- 2) Strategi 2: Meningkatkan pengembangan *HR Competence*
 - 3) Strategi 3: Menyusun regulasi yang terintergrasi dan adaptif terhadap perkembangan teknologi

Tabel 15. Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matric (QSPM)								
Faktor Kunci		Bobot	Focus Strategy					
			Adopsi Teknolo gi		HR Competenc e		Regulasi	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Strength (Kekuatan)								
1	Pelaksanaan tugas dan fungsi dilindungi oleh ketentuan perundang-undangan	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
2	Kemendiktisaintek memiliki visi misi yang jelas dalam mengembangkan pendidikan tinggi, sains dan teknologi	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
3	Mempunyai SDM usia produktif yang agile dan bisa terus dikembangkan	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
4	Mempunyai jaringan yang luas dengan stakeholder teknologi	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
5	Kemendiktisaintek mampu dengan cepat beradaptasi dengan perkembangan teknologi	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Weakness (kelemahan)								
1	Struktur birokrasi di Kemendiktisaintek yang masih belum jelas dan tumpang tindih	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
2	Penerapan Adopsi teknologi aplikasi pengembangan SDM masih belum optimal dan sempurna	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
3	Inovasi yang dilakukan	0,1	4	0,44	4	0,44	4	0,44

<i>Quantitative Strategic Planning Matric (QSPM)</i>								
Faktor Kunci		Bobot	Focus Strategy					
			Adopsi Teknologi		HR Competence		Regulasi	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
	Kemendiktisaintek masih berjalan lambat	1						
4	Kompetensi SDM di Lingkungan Kemendiktisaintek masih belum merata	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
5	Regulasi yang dibuat oleh Kemendiktisaintek masih belum selaras dengan perkembangan teknologi terkini	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32
Total IFE		1,00		3,68		3,70		3,57
<i>Opportunity (Kesempatan)</i>								
1	Potensi sistem kementerian digital yang terus dikembangkan di Indonesia	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
2	Adanya dukungan regulasi dan transformasi digital dari pemerintah	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
3	Perkembangan teknologi yang cepat di era society 5.0	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
4	Adanya Kerjasama dengan Lembaga internasional dalam pengembangan pendidikan dan riset	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
5	Adanya peningkatan anggaran terhadap Kemendiktisaintek	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
<i>Threath (Ancaman)</i>								
1	Regulasi yang terus berubah dengan cepat	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40
2	Resistensi terhadap perubahan dalam birokrasi Kemendiktisaintek	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45
3	Adanya ketidakpuasan	0,0	3	0,21	4	0,28	4	0,28

<i>Quantitative Strategic Planning Matric (QSPM)</i>								
Faktor Kunci		Bobot	<i>Focus Strategy</i>					
			Adopsi Teknologi		HR Competence		Regulasi	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
	dari publik dengan kebijakan yang diterapkan terkait pendidikan tinggi, sains dan teknologi	7						
4	Ancaman keamanan siber seperti serangan siber dan pencurian data	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
5	Adanya tumpang tindih kebijakan dengan kementerian lain	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Total EFE		1,00		3,56		3,20		3,47
Total Keseluruhan				7,24		6,90		7,04

(Sumber: Data diolah Penulis, 2024)

Berdasarkan pada Tabel 16. menjelaskan hasil dari perhitungan matriks QSPM diperoleh strategi alternatif dengan *Total Attractivess Score* (TAS) masing- masing strategi. Strategi Melakukan evaluasi dan Meningkatkan penerapan adopsi teknologi aplikasi pengembangan SDM dengan TAS sebesar 7,24, Strategi Meningkatkan pengembangan *HR Competence* dengan TAS sebesar 6,90 dan Strategi Menyusun regulasi yang terintergrasi dan adaptif terhadap perkembangan teknologi dengan TAS sebesar 7,04. Sehingga hasil dari 3 strategi tersebut, maka yang cocok dengan kondisi Kemendiktisaintek saat ini adalah Strategi Melakukan evaluasi dan Meningkatkan penerapan adopsi teknologi aplikasi pengembangan SDM dan Menyusun regulasi yang terintergrasi dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Dalam penelitian ini matriks QSPM menghasilkan strategi yaitu:

1. Melakukan evaluasi dan Meningkatkan penerapan adopsi teknologi aplikasi pengembangan SDM, dalam penelitian ini menjadi strategi utama mendapatkan TAS sebesar 7,24. Melihat kondisi Kemendiktisaintek saat ini strategi ini sangat penting bagi organisasi, Melakukan evaluasi dan Meningkatkan penerapan adopsi teknologi aplikasi pengembangan SDM yaitu upaya sistematis yang bertujuan untuk memastikan bahwa teknologi digital yang digunakan dalam pengelolaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan Kemendiktisaintek berjalan secara efektif, efisien, serta selaras dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan teknologi terkini. Contoh penerapan adopsi teknologi yang bisa dilakukan di internal Kemendiktisaintek adalah pada aplikasi SDM atau karier.kemendikbud.go.id bisa dilakukan penggunaan teknologi AI dan Big Data dalam pengambilan Keputusan dan pemrosesan data terkait mana saja SDM yang memerlukan pelatihan peningkatan skill beserta pemilihan pelatihan mana yang cocok berdasarkan kemampuan dasar pesertanya. Sehingga proses pengurutan manual tidak perlu dilakukan lagi dalam hal peningkatan SDM, tentunya dengan penerapan teknologi tersebut dapat mengefisienkan waktu yang dibutuhkan dalam proses kerja. Dengan strategi ini, Kemendiktisaintek dapat lebih optimal dalam mengelola dan mengembangkan SDM secara digital, sehingga dapat meningkatkan efektivitas kerja dan mendukung visi kementerian dalam bidang pendidikan tinggi, sains, dan teknologi. Action yang bisa dilakukan untuk Melakukan evaluasi dan Meningkatkan penerapan adopsi teknologi aplikasi pengembangan SDM yaitu:
 - a. Evaluasi Penerapan Teknologi Aplikasi Pengembangan SDM
 - 1) Pemetaan Proses SDM:
 - a) Identifikasi seluruh proses SDM yang ada di Kemendiktisaintek, mulai dari rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pengembangan karir.
 - b) Dokumentasikan setiap tahapan proses, termasuk input, output, dan pihak-pihak yang terlibat.
 - 2) Audit Teknologi:
 - a) Inventarisasi seluruh aplikasi teknologi yang digunakan dalam proses SDM.
 - b) Evaluasi setiap aplikasi berdasarkan fungsionalitas, kemudahan penggunaan, integrasi dengan sistem lain, keamanan, dan biaya.
 - c) Identifikasi kesenjangan antara kebutuhan SDM dan kemampuan aplikasi yang ada.
 - 3) Survei Pengguna:
 - a) Lakukan survei terhadap seluruh pengguna aplikasi SDM, termasuk staf SDM, manajer, dan karyawan.
 - b) Tanyakan tentang pengalaman mereka menggunakan aplikasi, termasuk kesulitan yang dihadapi, fitur yang dibutuhkan, dan saran perbaikan.
 - 4) Analisis Data:
 - a) Kumpulkan data dari aplikasi SDM, seperti data kehadiran, data kinerja, data pelatihan, dan data umpan balik.
 - b) Analisis data untuk mengidentifikasi tren, pola, dan masalah yang terkait dengan penggunaan aplikasi.

b. Peningkatan Penerapan Teknologi Aplikasi Pengembangan SDM

- 1) Pilih Aplikasi yang Tepat:
 - a) Berdasarkan hasil evaluasi, pilih aplikasi teknologi yang paling sesuai dengan kebutuhan Kemendiktisaintek.
 - b) Pertimbangkan faktor-faktor seperti fungsionalitas, kemudahan penggunaan, integrasi, keamanan, biaya, dan dukungan vendor.
 - 2) Implementasi Aplikasi:
 - a) Rencanakan implementasi aplikasi secara matang, termasuk jadwal, anggaran, dan sumber daya yang dibutuhkan.
 - b) Lakukan pelatihan kepada seluruh pengguna aplikasi agar mereka dapat menggunakan aplikasi dengan efektif.
 - 3) Integrasi Sistem:
 - a) Integrasikan aplikasi SDM dengan sistem lain yang relevan, seperti sistem keuangan, sistem informasi kepegawaian, dan sistem manajemen pembelajaran.
 - b) Integrasi ini akan mempermudah pertukaran data dan meningkatkan efisiensi proses SDM.
 - 4) Pengembangan Fitur:
 - a) Jika diperlukan, kembangkan fitur tambahan pada aplikasi SDM untuk memenuhi kebutuhan spesifik Kemendiktisaintek.
 - b) Libatkan pengguna dalam proses pengembangan fitur agar fitur yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan mereka.
 - 5) Evaluasi Berkelanjutan:
 - a) Lakukan evaluasi secara berkala terhadap penggunaan aplikasi SDM.
 - b) Kumpulkan umpan balik dari pengguna dan analisis data untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.
 - c) Lakukan perbaikan dan penyesuaian aplikasi secara berkelanjutan agar tetap relevan dan efektif.
2. Menyusun regulasi yang terintegrasi dan adaptif terhadap perkembangan teknologi, dalam penelitian ini menjadi strategi kedua dengan TAS sebesar 7,04, Melihat kondisi Kemendiktisaintek saat ini strategi ini sangat penting, Menyusun regulasi yang terintegrasi dan adaptif terhadap perkembangan teknologi di Kemendiktisaintek yaitu bertujuan untuk menciptakan regulasi yang fleksibel, selaras dengan perkembangan teknologi, serta mampu mengakomodasi kebutuhan transformasi digital di lingkungan Kemendiktisaintek. Karena contohnya beberapa regulasi khususnya dalam hal administrasi yang bekerjasama dengan pihak K/L disini dengan BPK masih terdapat beberapa kebijakan yang berbeda. Contohnya dari sisi BPK masih memerlukan dokumen secara fisik dalam pemeriksaan sedangkan penerapan teknologi yang ada saat ini di Kemendiktisaintek sudah *paper less* dalam hal administrasi, sehingga ini menyebabkan tidak efisiennya sistem yang berjalan karena adanya regulasi yang berbeda. Regulasi yang terintegrasi akan memastikan keselarasan kebijakan antarunit kerja, sementara regulasi yang adaptif memungkinkan adanya penyesuaian terhadap perubahan teknologi yang cepat. Action yang bisa dilakukan untuk Menyusun regulasi yang terintegrasi dan adaptif

terhadap perkembangan teknologi yaitu :

- a. Pembentukan Tim Kerja
 - 1) **Pembentukan Tim Inti:** Bentuk tim yang terdiri dari perwakilan dari berbagai unit kerja terkait, seperti unit hukum, unit teknologi informasi, unit perencanaan, dan unit yang relevan dengan bidang regulasi yang akan disusun.
 - 2) **Penunjukan Ketua Tim:** Pilih ketua tim yang memiliki pemahaman mendalam tentang regulasi, teknologi, dan kebutuhan Kemendiktisainstek.
 - 3) **Penyusunan Kerangka Acuan Kerja:** Tim harus menyusun kerangka acuan kerja yang jelas, termasuk tujuan, ruang lingkup, jadwal, dan deliverables.
- b. Identifikasi Kebutuhan Regulasi
 - 1) **Pemetaan Regulasi yang Ada:** Identifikasi seluruh regulasi yang saat ini berlaku di Kemendiktisainstek, khususnya yang berkaitan dengan teknologi.
 - 2) **Analisis Kesenjangan:** Analisis kesenjangan antara regulasi yang ada dengan perkembangan teknologi terkini.
 - 3) **Identifikasi Isu Strategis:** Identifikasi isu-isu strategis terkait teknologi yang perlu diatur dalam regulasi baru.
- c. Penyusunan Regulasi
 - 1) **Penyusunan Naskah Akademik:** Naskah akademik menjadi dasar penting dalam penyusunan regulasi. Naskah ini berisi kajian teoritis, filosofis, yuridis, dan sosiologis terkait dengan regulasi yang akan disusun.
 - 2) **Penyusunan Draf Regulasi:** Tim kerja menyusun draf regulasi berdasarkan naskah akademik dan masukan dari berbagai pihak.
 - 3) **Konsultasi Publik:** Libatkan publik, termasuk para ahli, akademisi, pelaku industri, dan masyarakat umum, dalam proses konsultasi publik untuk mendapatkan masukan terhadap draf regulasi.
 - 4) **Finalisasi Regulasi:** Tim kerja memperbaiki draf regulasi berdasarkan masukan dari konsultasi publik dan melakukan finalisasi.
- d. Implementasi dan Evaluasi
 - 1) **Sosialisasi Regulasi:** Sosialisasi regulasi kepada seluruh unit kerja dan pihak terkait di lingkungan Kemendiktisainstek.
 - 2) **Pelatihan:** Lakukan pelatihan kepada staf yang akan bertugas melaksanakan regulasi baru.
 - 3) **Evaluasi Berkala:** Lakukan evaluasi secara berkala terhadap efektivitas regulasi dan lakukan penyesuaian jika diperlukan.

3. KESIMPULAN

Kapabilitas Organisasi berpengaruh terhadap Adopsi Teknologi. Dengan demikian Kapabilitas organisasi sangat mempengaruhi keberhasilan adopsi teknologi dalam aplikasi pengembangan SDM di Kemendiktisainstek. Tata kelola yang baik, kompetensi SDM, infrastruktur teknologi, kepemimpinan digital, serta budaya inovasi adalah faktor kunci dalam memastikan implementasi teknologi berjalan optimal. *HR Competence* berpengaruh terhadap Adopsi Teknologi. Dengan demikian Kompetensi sumber daya

manusia (*HR Competence*) memiliki peran penting dalam keberhasilan adopsi teknologi, khususnya dalam penggunaan aplikasi pengembangan SDM di Kemendiktisaintek. pegawai yang memiliki keterampilan digital yang tinggi akan lebih mudah memahami, mengoperasikan, serta mengoptimalkan teknologi yang diadopsi. Regulasi berpengaruh terhadap Adopsi Teknologi. Inovasi berpengaruh terhadap Adopsi Teknologi. Hal ini berarti Inovasi berperan penting dalam mendorong adopsi teknologi, khususnya dalam pengembangan aplikasi SDM di lingkungan Kemendiktisaintek. Kapabilitas Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Kapabilitas organisasi mencakup sumber daya manusia, sistem, dan budaya kerja. Namun, struktur organisasi Kemendiktisaintek yang terlalu birokratis dan rigid, maka kapabilitas yang ada sulit dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja. *HR Competence* berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Dengan demikian HR Competence atau kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh besar terhadap kinerja Kemendiktisaintek, terutama dalam upaya menjalankan program-program di bidang pendidikan, riset, dan teknologi. Regulasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Dengan demikian Regulasi memiliki peran penting terhadap kinerja Kemendiktisaintek karena regulasi menciptakan kerangka kerja hukum dan pedoman yang membimbing pelaksanaan kebijakan serta program yang dijalankan oleh Kemendiktisaintek. Inovasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini berarti Inovasi memiliki peran sangat penting terhadap kinerja organisasi Kemendiktisaintek karena inovasi mendorong pembaruan dalam berbagai aspek operasional dan pengembangan program kementerian. Inovasi memungkinkan Kemendiktisaintek untuk menciptakan metode baru yang lebih efisien dan efektif dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan dan riset, yang beradaptasi dengan kebutuhan zaman, seperti perkembangan teknologi digital. Adopsi Teknologi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Dengan demikian Adopsi teknologi, khususnya aplikasi pengembangan SDM, memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi Kemendiktisaintek. Penggunaan aplikasi yang berbasis teknologi dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) memungkinkan Kemendiktisaintek untuk lebih efisien dalam proses rekrutmen, pelatihan, dan pengelolaan kinerja pegawai. 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 Melakukan evaluasi dan Meningkatkan penerapan adopsi teknologi aplikasi pengembangan SDM dan Menyusun regulasi yang terintegrasi dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Melakukan evaluasi dan Meningkatkan penerapan adopsi teknologi aplikasi pengembangan SDM yaitu upaya sistematis yang bertujuan untuk memastikan bahwa teknologi digital yang digunakan dalam pengelolaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan Kemendiktisaintek berjalan secara efektif, efisien, serta selaras dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan teknologi terkini. , Menyusun regulasi yang terintegrasi dan adaptif terhadap perkembangan teknologi di Kemendiktisaintek yaitu bertujuan untuk menciptakan regulasi yang fleksibel, selaras dengan perkembangan teknologi, serta mampu mengakomodasi kebutuhan transformasi digital di lingkungan Kemendiktisaintek.

KESIMPULAN

Pemberdayaan Psikologi berpengaruh terhadap SDM Bertalenta. Dengan demikian

adanya Pemberdayaan psikologi meningkatkan motivasi intrinsik, sehingga fasilitator pandu digital lebih bersemangat dalam menjalankan peran mereka untuk meningkatkan literasi digital, Fasilitator yang diberdayakan secara psikologis akan lebih aktif mencari cara inovatif untuk menyampaikan materi kepada peserta. Berbagi Pengetahuan berpengaruh terhadap SDM Bertalenta. Hal ini berarti adanya Berbagi pengetahuan membuat fasilitator bisa belajar dari pengalaman dan keahlian baik dari rekan sejawat atau dari Kominfo, meningkatkan kemampuan teknis dan interpersonal mereka. Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap SDM Bertalenta. Dengan demikian Fasilitator pandu digital yang didukung oleh Kominfo memiliki motivasi lebih tinggi untuk menjalankan tugas mereka. Dukungan Kominfo menciptakan rasa penghargaan yang memperkuat komitmen Fasilitator yang mendapatkan pelatihan teknologi secara rutin merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk mengembangkan keterampilan mereka, sehingga akan tercipta fasilitator yang bertalenta. *HR Competence* berpengaruh terhadap SDM Bertalenta. Hal ini berarti Kompetensi HR yang kuat membuat Kominfo bisa mengidentifikasi kebutuhan kompetensi yang spesifik untuk peran fasilitator pandu digital. *HR Competence* memainkan peran kunci dalam pengembangan fasilitator pandu digital yang bertalenta. Pemberdayaan Psikologi berpengaruh terhadap Literasi Digital. Hal ini berarti Pemberdayaan psikologi membantu fasilitator pandu digital, dosen, guru, siswa, dan tenaga kependidikan lainnya, untuk lebih percaya diri, termotivasi, dan terampil dalam memanfaatkan teknologi digital sebagai alat untuk pembelajaran dan pengajaran. Fasilitator pandu digital, Dosen, Guru dan siswa yang merasa diberdayakan secara psikologis lebih percaya diri dalam mengeksplorasi dan menggunakan teknologi digital. Berbagi Pengetahuan berpengaruh terhadap Literasi Digital. Hal ini berarti adanya Proses berbagi pengetahuan membantu meningkatkan keterampilan, pemahaman, dan penerimaan teknologi digital pada fasilitator pandu digital yang kemudian diteruskan kepada pendidik, siswa, dan tenaga kependidikan. Persepsi Dukungan Organisasi tidak berpengaruh terhadap Literasi Digital. Hal ini berarti Dukungan yang diberikan Kominfo saat ini memang belum optimal dan kurang relevan dengan kebutuhan spesifik fasilitator pandu digital terhadap literasi digital akademisi atau tenaga pendidik dan mahasiswa/siswa. Kominfo hanya menyediakan perangkat tanpa memberikan pelatihan teknis yang memadai baik itu terhadap Fasilitator pandu digital dan impact nya terhadap literasi digital sektor Pendidikan di Jawa Barat belum optimal. *HR Competence* berpengaruh terhadap Literasi Digital. Hal ini berarti *HR Competence* memiliki pengaruh penting terhadap peningkatan literasi digital di sektor pendidikan, termasuk di Jawa Barat. Kompetensi HR dalam mendesain, melaksanakan, dan mengevaluasi kebijakan serta program pengelolaan SDM yang relevan menjadi kunci untuk mendorong literasi digital di kalangan pendidik, siswa, dan tenaga kependidikan. SDM Bertalenta berpengaruh terhadap Literasi Digital. Hal ini berarti Fasilitator yang bertalenta tentunya memiliki keahlian, kompetensi, dan potensi luar biasa dalam mendukung Kominfo atau sistem untuk mencapai tujuan strategis, termasuk dalam penguatan literasi digital sektor Pendidikan di Jawa Barat saat ini. 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 SDM Bertalenta Fasilitator Pandu Digital dan Pembentukan Platform Berbagi Pengetahuan Literasi Digital. Dengan Meningkatkan Pengembangan SDM Bertalenta Fasilitator Pandu Digital yaitu

mengoptimalkan dan mengembangkan potensi fasilitator pandu digital yang berbakat, dengan adanya fasilitator yang bertalenta tentunya akan menjadi penopang dari Kominfo untuk mensosialisasikan program literasi digital dan tentunya menghadapi perkembangan yang terus berubah di sektor pendidikan Jawa Barat, di mana teknologi dan pendidikan yang terus berkembang dengan cepat.

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] Armiani, A., Basuki, B., & Suwarno, N. (2021). Teknologi Digital Memediasi Dampak Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Umkm Di Nusa Tenggara Barat. EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan), 5 (3), 300–320
- [3] Bughin, J. (2018). Skill Shift: Automation and The Future of the Workforce. Mckinsey Global Institute.
- [4] Fatimah, S., & Azlina, N. (2021). Pengaruh teknologi informasi dan inovasi terhadap kinerja usaha kecil dan menengah (UKM)(Studi pada UKM berbasis online di Kota Dumai). Riset Akuntansi Dan Perbankan, 15(1), 444-459.
- [5] Fuad, N., & Trang, I. (2017). Pengaruh kualitas sumber daya manusia dan daya saing terhadap kinerja organisasi (Studi pada Koperasi Anugrah Mega Mandiri Manado). Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 5(2).
- [6] Guo, L., & Xu, L. (2021). The effects of digital transformation on firm performance: evidence from China's manufacturing sector, Sustainability, 13(22), 12844. doi.org/10.3390/su132212844
- [7] Hastuti, I. (2024). Pengaruh Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Dimoderasi Sistem Informasi Manajemen. Universitas Pancasila
- [8] Herzenstain, M., Posavac, S., & Brakus, J. (2007). Adoption of New and Really New Products: The Effects of Self-Regulation Systems and Risk Salience. Journal of Marketing Research.
- [9] Hoerudin, C.W., (2020). Adaptive Leadership in Digital Era (Ridwan Kamil's Leadership Study in West Java), 6(1).
- [10] Irmawati, H., Haryono, A.T., dan Wahyono, E. H. (2018). The Influence Of Social Capital, Capital Capacity, and Technological Adaptability To Competitive Advantage of SMEs With Organizational Capability As A Mediating Variable (Studi Pada UKM Batik di Kota Semarang). Jurnal tidak dipublikasikan. Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang.
- [11] Khrykova, A., Bolsunovskaya1, M., & Shirokova1, S. (2021). Implementation of digital signature technology to improve the interaction in company. E3S Web of Conferences.
- [12] Kurniawan, A., Rahayu, A., & Wibowo, L. A. (2021). Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Bank Pembangunan Daerah Di Indonesia. Jurnal Ilmu Keuangan Dan Perbankan (JIKA), 10(2), 158-181.
- [13] Lestari, S. D., & Nugroho, M. A. (2021). Pengaruh Kompleksitas dan Ketercobaan terhadap Adopsi Teknologi E-commerce pada Pengusaha Muda. Jurnal Teknologi Informasi dan Bisnis, 10(1), 67-80.
- [14] Leung, D., Leung, D., Amer, D., & Frost, J. (2022). Corporate digital identity: no silver

bullet, but a silver lining.

- [15] Maryati, S., & Siregar, M. I. (2022). Kepemimpinan Digital dalam meningkatkan kinerja organisasi peran Teknologi Informasi dan Komunikasi. Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi, 6(4), 3616-3624.
- [16] Maeli, O., Lines, B., & Smithwick, J. (2020). Change Management Practices For Adopting New Technologies In The Design And Construction Industry. Journal of Information Technology in Construction.
- [17] Messinis, G. (2008). Valuable skills, human capital and technology diffusion. Centre for Strategic Economic Studies. No. 38
- [18] 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.
- [19] Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- [20] Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Managing digital transformation, 13-66.
- [21] Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2023). Leading Digital Transformation: Rethinking Leadership for a Digital Age. Harvard Business Review Press.