JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
DINASTI REVIEW
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i5
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 1 Mei 2026 | **Revised:** 2 Mei 2026 | **Accepted:** 18 Mei 2026

Strategi Reformasi Birokrasi Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Kepolisian Daerah Sulawesi Tenggara

Dodi Ruyatman[1], Mombang Sihite2, Zulkifli Zulkifli[3]
[1]Universitas Pancasila, Jakarta, Indonesia, druyatman98@gmail.com
[2]Universitas Pancasila, Jakarta, Indonesia, mombang.sihite@gmail.com
[3]Universitas Pancasila, Jakarta, Indonesia, zulkifli@univpancasila.ac.id

Corresponding Author: druyatman98@gmail.com[1]

Abstract: *Bureaucratic reform is a flagship government program to create clean, effective, and accountable governance. For the Indonesian National Police (Polri), this program is not merely about providing administration but also provides a strategic foundation for rebuilding public trust and achieving superior organizational performance. Despite various improvement efforts, indications of suboptimal organizational performance of the Southeast Sulawesi Regional Police (Polda Tenggara) remain. This study aims to analyze the influence of Adaptive Culture, Organizational Agility, Human Resource Competence, and Digital Leadership on organizational performance, with Reform as an intervene variable. The analysis method used was mixed methods: quantitative using SEM PLS and qualitative using IE, Towns Matrix, and QSPM, with a population of Senior Officials of the Southeast Sulawesi Regional Police. The study concluded that all variables were influential, except for organizational agility, which had no effect on bureaucratic reform. Through bureaucratic reform, the organizational structure became leaner and more responsive, work processes more standardized and measurable, and the work culture more results- and service-oriented. The reform also encouraged the use of information technology to support decision-making and system integration between government agencies, accelerating the achievement of strategic goals. The Strategy for Evaluating and Optimizing Bureaucratic Reform is a strategy that aims to comprehensively assess the implementation of policies, work processes, organizational structures, and apparatus performance in order to identify weaknesses and potential improvements in supporting the achievement of effective, efficient, and accountable governance. The Managerial Implications of this study show the influence of Bureaucratic Reform on Organizational Performance, so the Southeast Sulawesi Regional Police must accelerate the full implementation of the Bureaucratic Reform program in all eight areas of change. Management needs to ensure that the organizational structure is lean and responsive, work processes are standardized and measurable (digital SOPs), and performance-based accountability, so that effective and efficient governance is created which ultimately improves overall service and operational performance.*

Keywords: *Bureaucratic Reform, Organizational Performance Polda Sultra, Organizational Agility.*

Abstrak: Reformasi birokrasi merupakan program andalan pemerintah untuk menciptakan tata kelola yang bersih, efektif, dan akuntabel. Bagi Polri, program ini bukan hanya sebatas pemenuhan administratif, melainkan fondasi strategis untuk membangun kembali kepercayaan publik (public trust) dan mewujudkan kinerja organisasi yang unggul. Meskipun berbagai upaya perbaikan telah dilakukan, indikasi belum optimalnya kinerja organisasi Polda Sulawesi Tenggara masih terlihat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruah Budaya Adaptif, Agilitas Organisasi, HR Competence, Digital Leadership terhadap Kinerja organisasi dengan Reformasi sebagai Variabel Interveening. Method analisis yang digunakan yaitu mix method, Quantitative menggunakan SEM PLS dan Qualitstif menggunakan IE, Tows Matriks dan QSPM dengan populasi Pejabat Utama Polda Sultra. Hasi kesimpulan penelitian ini semua variabel berpengaruh, kecuali agilitas organisasi terhadap Reformasi birorasi yang tidak berpengaruh. Melalui reformasi birokrasi, struktur organisasi menjadi lebih ramping dan responsif, proses kerja lebih terstandar dan terukur, serta budaya kerja lebih berorientasi pada hasil dan pelayanan. Reformasi juga mendorong penggunaan teknologi informasi dalam mendukung pengambilan keputusan dan integrasi sistem antar instansi pemerintah, yang mempercepat pencapaian target strategis. Strategi Melakukan Evaluasi dan Mengoptimalkan Reformasi Birokrasi yaitu strategi yang bertujuan untuk menilai secara menyeluruh pelaksanaan kebijakan, proses kerja, struktur organisasi, dan kinerja aparatur guna mengidentifikasi kelemahan serta potensi perbaikan dalam mendukung tercapainya tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabelImplikasi Manajerial penelitian ini menunjukkan berpengaruhnya Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Organisasi, maka Polda Sultra harus mempercepat implementasi penuh program Reformasi Birokrasi pada seluruh delapan area perubahan. Manajemen perlu memastikan struktur organisasi menjadi ramping dan responsif, proses kerja terstandar dan terukur (SOP digital), dan akuntabilitas berbasis kinerja, sehingga tercipta tata kelola yang efektif dan efisien yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pelayanan dan operasional secara menyeluruh.

Kata Kunci*:* Reformasi Birokrasi, Kinerja Organisasi, Polda Sultra, Agilitas Organisasi.

PENDAHULUAN

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) sebagai institusi penegak hukum dan pemelihara keamanan menghadapi tuntutan peningkatan profesionalisme dan kualitas pelayanan publik di tengah disrupsi digital dan dinamika sosial yang kompleks. Reformasi birokrasi menjadi agenda strategis pemerintah untuk mewujudkan tata kelola yang bersih, efektif, dan akuntabel, sekaligus membangun kembali kepercayaan publik (*public trust*). Program Presisi (Prediktif, Responsibilitas, Transparansi Berkeadilan) merupakan wujud komitmen reformasi tersebut, namun implementasinya di tingkat daerah masih menghadapi tantangan struktural dan kultural.

Pada konteks Kepolisian Daerah Sulawesi Tenggara (Polda Sultra), tantangan reformasi bersinggungan dengan karakteristik wilayah yang memiliki dinamika pertambangan, potensi konflik sosial, serta kondisi geografis yang luas. Secara empiris, terdapat indikasi belum optimalnya kinerja organisasi, tercermin dari 533 pengaduan pelayanan publik tahun 2023 menurut Ombudsman Sulawesi Tenggara serta penurunan nilai SAKIP dari 80,11 (predikat A) pada 2023 menjadi 79,12 (predikat BB) pada 2024 (LKIP Polda Sultra, 2024). Selain itu,

terdapat kesenjangan signifikan antara kebutuhan ideal personel (19.916) dan jumlah riil (8.862) atau hanya terpenuhi 44,5%, serta keterbatasan kompetensi spesifik di bidang hukum. Secara internal, hambatan reformasi juga dipengaruhi budaya organisasi yang cenderung hierarkis dan birokratis sehingga menghambat agilitas organisasi. Budaya adaptif didefinisikan sebagai pola nilai dan perilaku bersama yang berorientasi pada perubahan serta respons fleksibel terhadap dinamika lingkungan (Constanza, Goodstein, & Rosenzweig, 2015). Studi Suzan (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang agile menjadi kunci organisasi kepolisian dalam menghadapi kondisi VUCA, sementara Setiawan, Malik, & Nasrulhaq (2020) menemukan bahwa budaya kerja yang terlalu prosedural memperlambat pelayanan publik.

Agilitas organisasi sendiri merefleksikan kemampuan merespons perubahan secara cepat melalui fleksibilitas, inovasi, dan pengambilan keputusan yang responsif. Namun, struktur organisasi yang kaku serta lambatnya prosedur internal masih menjadi kendala di berbagai satuan kepolisian (Suzan, 2023). Kondisi ini diperparah oleh disparitas kompetensi SDM, baik dalam aspek literasi digital, profesionalisme, maupun integritas. Pengembangan SDM Polri di era Revolusi Industri 4.0 menuntut penguatan *hard skills* dan *soft skills* secara simultan (Heri, 2019). Penelitian Rusdiana, Asropi, & Silitonga (2024) juga menegaskan bahwa nilai, pengalaman, keterampilan, dan budaya organisasi memengaruhi kompetensi penggunaan sistem digital administrasi kepolisian.

Di sisi lain, kepemimpinan digital (*digital leadership*) berperan penting dalam mendorong transformasi digital, penguatan keamanan siber, serta pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan strategis. Namun, Dewi (2025) menemukan bahwa kepemimpinan digital di lingkungan Polri masih menghadapi kendala literasi digital dan inovasi organisasi. Kasus kebocoran data 341 ribu anggota Polri turut memperkuat urgensi peningkatan kapabilitas digital.

Fluktuasi Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) periode 2020–2024 menunjukkan bahwa kinerja organisasi belum sepenuhnya didukung oleh sistem yang stabil dan adaptif. Padahal, penelitian Abdullah & Latief (2023) membuktikan bahwa kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota Polri. Hal ini menunjukkan bahwa budaya adaptif, agilitas organisasi, kompetensi SDM, dan kepemimpinan digital merupakan faktor strategis yang perlu diintegrasikan dalam kerangka reformasi birokrasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk menganalisis pengaruh budaya adaptif, agilitas organisasi, kompetensi SDM, dan kepemimpinan digital terhadap reformasi birokrasi serta implikasinya terhadap kinerja organisasi di Kepolisian Daerah Sulawesi Tenggara. Hasil penelitian diharapkan menghasilkan model strategi reformasi birokrasi yang komprehensif dan implementatif guna meningkatkan efektivitas kinerja organisasi dalam menjawab tuntutan pelayanan publik dan dinamika lingkungan strategis.

Kajian Teori

Budaya Adaptif

Budaya adaptif adalah budaya organisasi yang mendorong anggota organisasi peka terhadap perubahan kebutuhan pelanggan/pemangku kepentingan serta mendukung inisiatif untuk menyesuaikan diri secara cepat dan fleksibel. Budaya ini tercermin dari orientasi eksternal, perhatian pada perbaikan proses secara berkelanjutan, dan rasa kepemilikan kuat terhadap kinerja organisasi (McShane & Von Gilnow, 2008). Secara lebih luas, budaya adaptif merupakan pola keyakinan, nilai, dan perilaku bersama yang menunjukkan kepedulian organisasi pada perubahan lingkungan dan kemampuan bertindak gesit untuk mengelola perubahan tersebut (Constanza, Goodstein, & Rosenzweig, 2015). Dalam

penelitian ini, budaya adaptif dioperasionalkan melalui indikator: integritas, fokus pada pengguna jasa, keterlibatan pegawai, kolaboratif, inovatif, pengembangan diri, serta pemahaman visi–misi (Constanza, Goodstein, & Rosenzweig, 2015; McShane & Von Gilnow, 2008).

Agilitas Organisasi

Agilitas organisasi (*organizational agility*) adalah kemampuan organisasi mengeksplorasi keunggulan kompetitif seperti kecepatan, fleksibilitas, inovasi, proaktivitas, kualitas, dan profitabilitas melalui integrasi sumber daya yang dapat dikonfigurasi ulang untuk merespons pasar yang berubah cepat (Yusuf, Sarhadi, & Gunasekaran, 1999). Dalam konteks lingkungan VUCA dan *new normal*, agilitas menuntut organisasi mampu menyesuaikan mekanisme kerja, mempercepat siklus inovasi, serta membangun kapabilitas dinamis melalui integrasi fungsi dan proses (Millar, Groth, & Mahon, 2018). Implementasi agilitas tidak cukup berhenti pada teknologi, tetapi sangat ditentukan oleh manusia, budaya, sistem, dan struktur organisasi. Dalam penelitian ini, agilitas organisasi diukur melalui tiga dimensi utama: *develop robust strategy*, *shared leadership*, dan *change capability* (Worley & Lawler III, 2010).

HR Competence

Kompetensi SDM (*HR competence*) dipahami sebagai karakteristik melekat pada individu mencakup pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan pengalaman—yang memungkinkan pelaksanaan tugas secara efektif dan menghasilkan kinerja unggul. Perspektif *resource-based view* menekankan bahwa organisasi dapat membangun keunggulan melalui penciptaan nilai yang unik dan sulit ditiru, termasuk melalui kebijakan dan praktik MSDM yang khas (Malayu, 2007; Mathis & Jackson, 2002). Kompetensi juga dipandang sebagai kapasitas inheren yang membuat individu memenuhi kualifikasi jabatan dan berkontribusi pada pencapaian hasil organisasi (Hutapea & Thoha, 2008). Dalam penelitian ini, kompetensi SDM diukur dengan dua dimensi: *knowledge* (pemahaman ruang lingkup kerja) dan *skill* (kemampuan melaksanakan tugas operasional secara benar) (Wirawan, 2009; Hutapea & Thoha, 2008).

Digital Leadership

Kepemimpinan digital (*digital leadership*) adalah paradigma kepemimpinan yang berfokus pada implementasi transformasi digital, termasuk inovasi, digitalisasi lingkungan kerja, pemberdayaan karyawan, serta keseimbangan aspek teknologi dan faktor manusia (Erkut, 2021). Pemimpin digital berperan mengarahkan strategi, mempercepat perubahan, membangun budaya pembelajaran digital, serta memimpin organisasi agar adaptif terhadap disrupsi. Konsep *e-leadership* menekankan kepemimpinan yang dijalankan melalui teknologi informasi dalam konteks kerja digital, lintas ruang dan waktu, dengan kemampuan memonitor dan mengelola kerja virtual secara efektif (Quddus, Kartiwi, & Nor, 2020). Transformasi digital sendiri mengubah SDM, proses, teknologi, dan data, sehingga kepemimpinan kompeten menjadi determinan utama keberhasilannya (McCarthy, Sammon, & Alhassan, 2021). Dalam penelitian ini, digital leadership diukur melalui sembilan dimensi: identifikasi kepemimpinan yang merata, keselarasan strategis, jaringan kompetensi, hubungan saling percaya, manajemen kompleksitas, *boundary spanner*, *cloud first*, manajemen harapan, dan fokus pada manusia (Gudergen, Abbu, Mugge, Hoeborn, & Kwiatkowski, 2021).

Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan upaya pembaruan mendasar untuk menghasilkan perubahan signifikan pada sistem dan struktur organisasi pemerintahan guna mewujudkan tata kelola yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel (*good governance*). Konsep birokrasi klasik menekankan hierarki kewenangan yang rasional, dengan legitimasi wewenang sebagai basis kepatuhan (Rohman & Trihardianto, 2019). Reformasi birokrasi diarahkan pada penyederhanaan ketatalaksanaan, penguatan transparansi melalui pemanfaatan TIK, pembentukan aparatur profesional berintegritas, serta peningkatan kualitas pelayanan publik sesuai mandat UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Rohman & Trihardianto, 2019). Dalam penelitian ini, dimensi reformasi birokrasi merujuk pada SAKIP, yaitu: ketepatan sasaran, transparansi dan akuntabilitas, serta evaluasi kinerja (SAKIP, 2014).

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan konstruk multidimensi yang tidak memiliki satu definisi baku karena dipahami berbeda oleh berbagai pemangku kepentingan. Kinerja dapat dimaknai sebagai sesuatu yang dapat diukur, hasil dari tindakan, potensi penciptaan hasil, hingga perbandingan dengan *benchmark* (Lebas & Euske, 2004; Hubbard, 2009). Secara manajerial, kinerja organisasi mencerminkan kemampuan organisasi mengimplementasikan strategi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, termasuk pengelolaan sumber daya dan pencapaian target (Daft, 2010; Randeree & Al Youha, 2009). Dalam sektor layanan publik, kinerja juga terkait kualitas pelayanan dan kepuasan pengguna layanan (Ratminto & Winarsih, 2010; Andreani & Wijayanty, 2014). Dalam penelitian ini, kinerja organisasi diukur dengan enam dimensi: efisiensi, efektivitas, pencapaian target organisasi, pencapaian tujuan organisasi, kepuasan pelayanan publik, dan agilitas organisasi (Nugroho, 2018).

Analisis Manajemen Strategis

Analisis manajemen strategis digunakan untuk mengembangkan, mengevaluasi, dan memilih alternatif strategi terbaik dengan mempertimbangkan keuntungan, biaya, dan trade-off. Kerangka formulasi strategi dapat diintegrasikan ke dalam tiga tahap: tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan (David & David, 2015). Tahap input menggunakan matriks EFE dan IFE untuk merangkum peluang–ancaman eksternal serta kekuatan–kelemahan internal melalui pemberian bobot, peringkat, dan skor tertimbang yang menunjukkan posisi organisasi (David, 2009). Tahap pencocokan memanfaatkan matriks TOWS/ SWOT untuk menyusun alternatif strategi SO, ST, WO, dan WT dengan mencocokkan faktor internal–eksternal; pendekatan TOWS menekankan pentingnya menilai ancaman terlebih dahulu sebelum peluang, lalu merumuskan aksi strategis (David, 2009; David, 2004; Rangkuti, 2015). Tahap keputusan menggunakan QSPM untuk menentukan daya tarik relatif berbagai alternatif strategi secara objektif berdasarkan faktor keberhasilan kunci yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya; hasil QSPM menghasilkan prioritas strategi berdasarkan *Total Attractive Score* (TAS) (David, 2009; Mahfud & Mulyani, 2017; Setyorini, Mas'ud, & Imam, 2016; Puspitasari, Rumita, & Pratama, 2012).

METODE

Penelitian ini menggunakan mixed methods (metode campuran) yang mengintegrasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam satu desain penelitian lapangan (field research) untuk memperoleh temuan yang lebih komprehensif serta memperkuat validitas dan reliabilitas hasil; objek penelitian adalah Kepolisian Daerah (Polda) Sulawesi Tenggara dengan populasi Pejabat Utama (PJU) sebanyak 63 orang, dan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh/sensus sehingga seluruh populasi dijadikan sampel (Indriantoro & Supomo, 2014; Sugiyono, 2012), data dikumpulkan dari data primer melalui kuesioner

tertulis berskala Likert 1–5 (ordinal) dan data sekunder melalui studi kepustakaan serta penelusuran sumber daring (Sugiyono, 2012; Creswell, 2014), serta penguatan data kualitatif dilakukan dengan Focus Group Discussion (FGD) untuk menggali dan mengonfirmasi kendala lapangan yang melibatkan unsur pimpinan/jajaran Polda Sultra dan dipandu moderator serta notulen (Bungin, 2005); variabel penelitian terdiri dari variabel independen Budaya Adaptif (X1), Agilitas Organisasi (X2), HR Competence (X3), dan Digital Leadership (X4), variabel intervening Reformasi Birokrasi (Z), serta variabel dependen Kinerja Organisasi (Y) yang seluruhnya diukur dengan indikator kuesioner skala ordinal (Sugiyono, 2012; Sujarweni, 2015), sedangkan analisis kuantitatif dilakukan menggunakan SEM berbasis Partial Least Squares (PLS) melalui SmartPLS karena bersifat fleksibel terhadap asumsi distribusi dan sesuai untuk model struktural yang kompleks, dengan evaluasi outer model (reliabilitas dan validitas konvergen/diskriminan) serta inner model (R^2, koefisien jalur, dan ukuran efek), dan pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrap dengan kriteria signifikansi p-value < 0,05 (Ghozali, 2006; Ghozali, 2013), sementara data kualitatif dari FGD digunakan sebagai dasar formulasi strategi reformasi birokrasi melalui tahapan analisis manajemen strategis yaitu input stage (IFAS/EFAS), matching stage (Matriks TOWS), dan decision stage (QSPM) untuk menghasilkan prioritas strategi yang paling layak diimplementasikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Kepolisian Sulawesi Tenggara

Kepolisian Daerah Sulawesi Tenggara (Polda Sultra) merupakan unsur pelaksana Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) di wilayah Provinsi Sulawesi Tenggara yang bertugas menyelenggarakan fungsi pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, serta pemberian perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat sesuai Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 dan Peraturan Kepolisian Nomor 3 Tahun 2024.

Dalam menjalankan tugas pokoknya, Polda Sultra melaksanakan berbagai fungsi kepolisian, meliputi pelayanan publik kepolisian, intelijen keamanan, penyelidikan dan penyidikan, fungsi Samapta, pengamanan objek vital, lalu lintas, kepolisian perairan dan udara, pembinaan masyarakat, serta fungsi kepolisian lainnya sesuai peraturan perundang-undangan.

Struktur organisasi Polda Sultra terdiri atas unsur pimpinan (Kapolda dan Wakapolda), unsur pengawas dan pembantu pimpinan, unsur pelaksana tugas pokok (direktorat-direktorat operasional), serta unsur pendukung. Secara kewilayahan, Polda Sultra membawahi sejumlah Kepolisian Resor (Polres) di berbagai kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Tenggara.

Uji Validitas

Validitas konvergen (convergent validity) berkaitan dengan prinsip bahwa indikator atau variabel manifes yang merefleksikan suatu konstruk laten seharusnya memiliki tingkat korelasi yang tinggi. Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan memperhatikan nilai loading factor pada setiap indikator konstruk. Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai loading factor di atas 0,70. Namun demikian, nilai loading factor pada rentang 0,40–0,70 masih dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan sepanjang mampu meningkatkan nilai Average Variance Extracted (AVE). Selain itu, indikator dengan nilai loading factor antara 0,60–0,70 juga dinilai masih dapat diterima sebagaimana dikemukakan oleh (Ghozali dan Latan, 2016).

Tabel 1. Uji Faktor Loading dan Ave

Indikator / Pertanyaan	Faktor Loading	AVE	Keterangan
BA1	0.853	0.722	Valid

BA2	0.829		Valid
BA3	0.822		Valid
BA4	0.865		Valid
BA5	0.834		Valid
BA6	0.901		Valid
BA7	0.843		Valid
BA8	0.876		Valid
BA9	0.785		Valid
BA10	0.916		Valid
BA11	0.890		Valid
BA12	0.763		Valid
BA13	0.867		Valid
BA14	0.838		Valid
AO1	0.837	0.754	Valid
AO2	0.892		Valid
AO3	0.793		Valid
AO4	0.858		Valid
AO5	0.911		Valid
AO6	0.812		Valid
AO7	0.921		Valid
AO8	0.913		Valid
HC1	0.705	0.754	Valid
HC2	0.718		Valid
HC3	0.708		Valid
HC4	0.752		Valid
HC5	0.738		Valid
HC6	0.713		Valid
DL1	0.771	0.592	Valid
DL2	0.719		Valid
DL3	0.760		Valid
DL4	0.836		Valid
DL5	0.737		Valid
DL6	0.841		Valid
DL7	0.754		Valid
DL8	0.779		Valid
DL9	0.708		Valid
DL10	0.763		Valid
DL11	0.726		Valid
DL12	0.724		Valid
DL13	0.805		Valid
DL14	0.779		Valid
DL15	0.714		Valid
DL16	0.842		Valid
DL17	0.830		Valid
DL18	0.721		Valid
DL19	0.833		Valid
DL20	0.712		Valid
RB1	0.738	0.561	Valid
RB2	0.774		Valid
RB3	0.720		Valid
RB4	0.730		Valid
RB5	0.713		Valid
RB6	0.707		Valid
RB7	0.746		Valid
RB8	0.820		Valid
RB9	0.788		Valid
KO1	0.786	0.606	Valid
KO2	0.736		Valid

KO3	0.771		Valid
KO4	0.781		Valid
KO5	0.773		Valid
KO6	0.734		Valid
KO7	0.776		Valid
KO8	0.743		Valid
KO9	0.835		Valid
KO10	0.846		Valid
KO11	0.738		Valid
KO12	0.800		Valid
KO13	0.842		Valid
KO14	0.743		Valid
KO15	0.805		Valid
KO16	0.804		Valid
KO17	0.759		Valid
KO18	0.723		Valid

Selanjutnya, kriteria yang digunakan dalam menilai validitas konvergen adalah nilai Average Variance Extracted (AVE) yang harus lebih besar dari 0,50 serta nilai outer loading masing-masing indikator di atas 0,70. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan metode PLS melalui SmartPLS, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Pada variabel Budaya Adaptif (BA) diperoleh 14 indikator dengan nilai loading factor > 0,70 dan AVE sebesar 0,722 (>0,50), sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu merefleksikan konstruk Budaya Adaptif.

Variabel Agilitas Organisasi (AO) memiliki 8 indikator dengan nilai loading factor > 0,70 dan AVE sebesar 0,754 (>0,50), sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dalam mengukur konstruk Agilitas Organisasi. Variabel HR Competence (HC) terdiri dari 6 indikator dengan nilai loading factor > 0,70 dan AVE sebesar 0,754 (>0,50), sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu mengukur konstruk HR Competence secara memadai.

Pada variabel Digital Leadership (DL) terdapat 20 indikator dengan nilai loading factor > 0,70 dan AVE sebesar 0,592 (>0,50), yang menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan untuk mengukur konstruk Digital Leadership. Selanjutnya, variabel Reformasi Birokrasi (RB) memiliki 9 indikator dengan nilai loading factor > 0,70 dan AVE sebesar 0,561 (>0,50), sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dalam merepresentasikan konstruk Reformasi Birokrasi.

Terakhir, variabel Kinerja Organisasi (KO) terdiri dari 18 indikator dengan nilai loading factor > 0,70 dan AVE sebesar 0,606 (>0,50), sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu mengukur konstruk Kinerja Organisasi dengan baik. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen karena memiliki nilai outer loading di atas 0,70 dan AVE di atas 0,50, sehingga model pengukuran (outer model) dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Selain pengujian validitas, evaluasi terhadap model pengukuran (*outer model*) juga mencakup pengujian reliabilitas konstruk yang bertujuan untuk menilai tingkat akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk laten. Dalam pendekatan Partial Least Squares (PLS), pengujian reliabilitas untuk konstruk dengan indikator reflektif dilakukan melalui pengukuran nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,50.

Tabel 2. Uji *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	*Cronbach's Alpha*	*Composite Reliability*	Keterangan

Budaya Adaptif	0.970	0.973	Reliabel
Agilitas Organisasi	0.953	0.961	Reliabel
HR Competence	0.817	0.867	Reliabel
Digital Leadership	0.963	0.967	Reliabel
Reformasi Birokrasi	0.902	0.920	Reliabel
Kinerja Organisasi	0.962	0.965	Reliabel

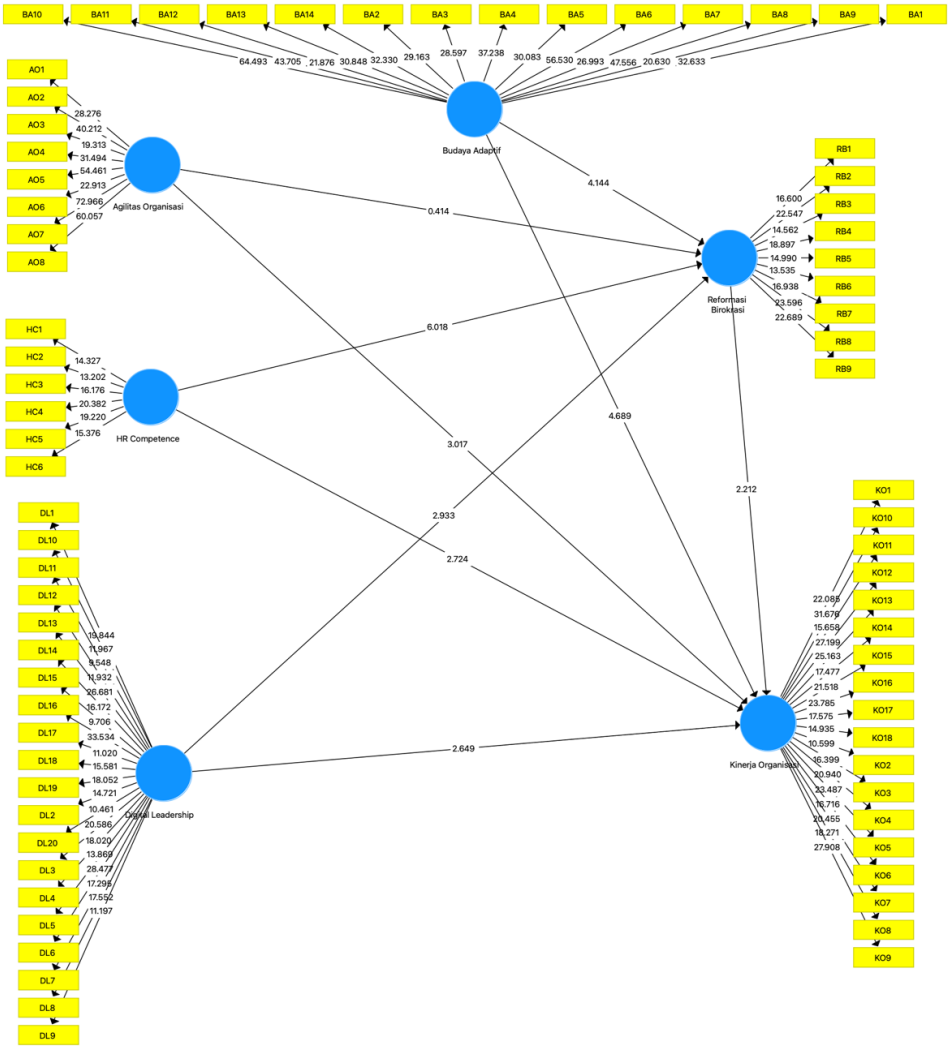
Berdasarkan Tabel 2 mengenai hasil uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, dapat diketahui bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas yang dipersyaratkan dalam analisis PLS-SEM. Nilai Cronbach's Alpha pada masing-masing variabel, yaitu Budaya Adaptif (0,970), Agilitas Organisasi (0,953), HR Competence (0,817), Digital Leadership (0,963), Reformasi Birokrasi (0,902), dan Kinerja Organisasi (0,962), seluruhnya berada di atas batas minimal 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik, di mana indikator-indikator di dalamnya mampu mengukur konsep yang sama secara stabil dan konsisten.

Selain itu, nilai Composite Reliability pada seluruh konstruk juga menunjukkan hasil yang sangat memadai, yaitu Budaya Adaptif (0,973), Agilitas Organisasi (0,961), HR Competence (0,867), Digital Leadership (0,967), Reformasi Birokrasi (0,920), dan Kinerja Organisasi (0,965). Seluruh nilai tersebut berada di atas ambang batas yang direkomendasikan, sehingga memperkuat bukti bahwa setiap konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Composite Reliability yang tinggi mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam masing-masing variabel laten memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan varians konstruknya secara akurat.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat keandalan yang sangat baik, baik dari sisi konsistensi internal maupun stabilitas pengukuran. Dengan demikian, seluruh indikator pada masing-masing variabel laten terbukti memiliki tingkat akurasi, konsistensi, dan ketepatan yang memadai dalam merefleksikan konstruk yang diteliti. Oleh karena itu, model pengukuran (outer model) dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian model struktural (inner model).

Pengujian Model Pengukuran (Inner Model)

Inner model merupakan pengujian terhadap model struktural yang bertujuan untuk menganalisis hubungan kausal antar konstruk laten. Dalam penelitian ini, evaluasi inner model dilakukan dengan menelaah nilai koefisien determinasi (R^2) pada konstruk laten endogen guna mengetahui besarnya variasi konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Selanjutnya, kualitas model struktural juga dievaluasi menggunakan nilai *predictive relevance* (Q^2) untuk menilai kemampuan prediktif model penelitian. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan arah dan kekuatan pengaruh antar konstruk laten, sebagaimana disajikan pada bagian berikut:



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

$Z = 0.409\ X_1 - 0.037 X_2 + 0.311\ X_3 + 0.309\ X_4 + \zeta$

$Y = 0.479\ X_1 + 0.205\ X_2 - 0.107\ X_3 + 0.227\ X_4 + 0.121\ Z + \zeta$

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada model struktural, dapat disimpulkan bahwa Budaya Adaptif memiliki pengaruh kuat dan positif terhadap Reformasi Birokrasi (0,409) dan Kinerja Organisasi (0,479); HR Competence (0,311) dan Digital Leadership (0,309) berpengaruh moderat dan positif terhadap Reformasi Birokrasi; Agilitas Organisasi tidak berpengaruh terhadap Reformasi Birokrasi (–0,037) namun berpengaruh moderat dan positif terhadap Kinerja Organisasi (0,205); HR Competence tidak berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi (–0,107); Regulasi berpengaruh moderat dan positif terhadap Kinerja Organisasi (0,277); sedangkan Reformasi Birokrasi hanya memiliki pengaruh lemah terhadap Kinerja Organisasi (0,121), sehingga tidak memberikan kontribusi yang berarti dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi merupakan angka yang meunjukan besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel laten *eksogen* terhadap variable laten *endogen*. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan *software* SmartPLS3.0, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Nilai Koefisien Determinasi (Uji R^2)

Variabel	R Square
Budaya Adaptif, Agilitas Organisasi, *HR Competence, Digital Leadership* -> Reformasi Birokrasi	0.952
Budaya Adaptif, Agilitas Organisasi, *HR Competence, Digital Leadership* -> Kinerja Organisasi	0.912

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi (R Square), nilai R² pada variabel Reformasi Birokrasi sebesar 0,952 (95,2%) menunjukkan kategori model yang sangat kuat karena berada di atas 0,75 (Hair et al., 2014). Hal ini berarti Budaya Adaptif, Agilitas Organisasi, HR Competence, dan Digital Leadership secara simultan mampu menjelaskan 95,2% variasi Reformasi Birokrasi, sedangkan 4,8% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Selanjutnya, nilai R² pada variabel Kinerja Organisasi sebesar 0,912 (91,2%) juga termasuk kategori model kuat (>0,75). Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Adaptif, Agilitas Organisasi, HR Competence, Regulasi, dan Reformasi Birokrasi secara bersama-sama mampu menjelaskan 91,2% variasi Kinerja Organisasi, sementara 8,8% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Dengan demikian, model struktural yang dibangun memiliki daya jelaskan (explanatory power) yang sangat tinggi.

Predictive – Relevance *(Q^2)*

Perubahan nilai R2 digunakan untuk melihat apakah pengukuranvariabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruhyang substansif. Hal ini dapat diukur dengan *effect size* f^2.Formula *effect size f2* adalah sebagai berikut:

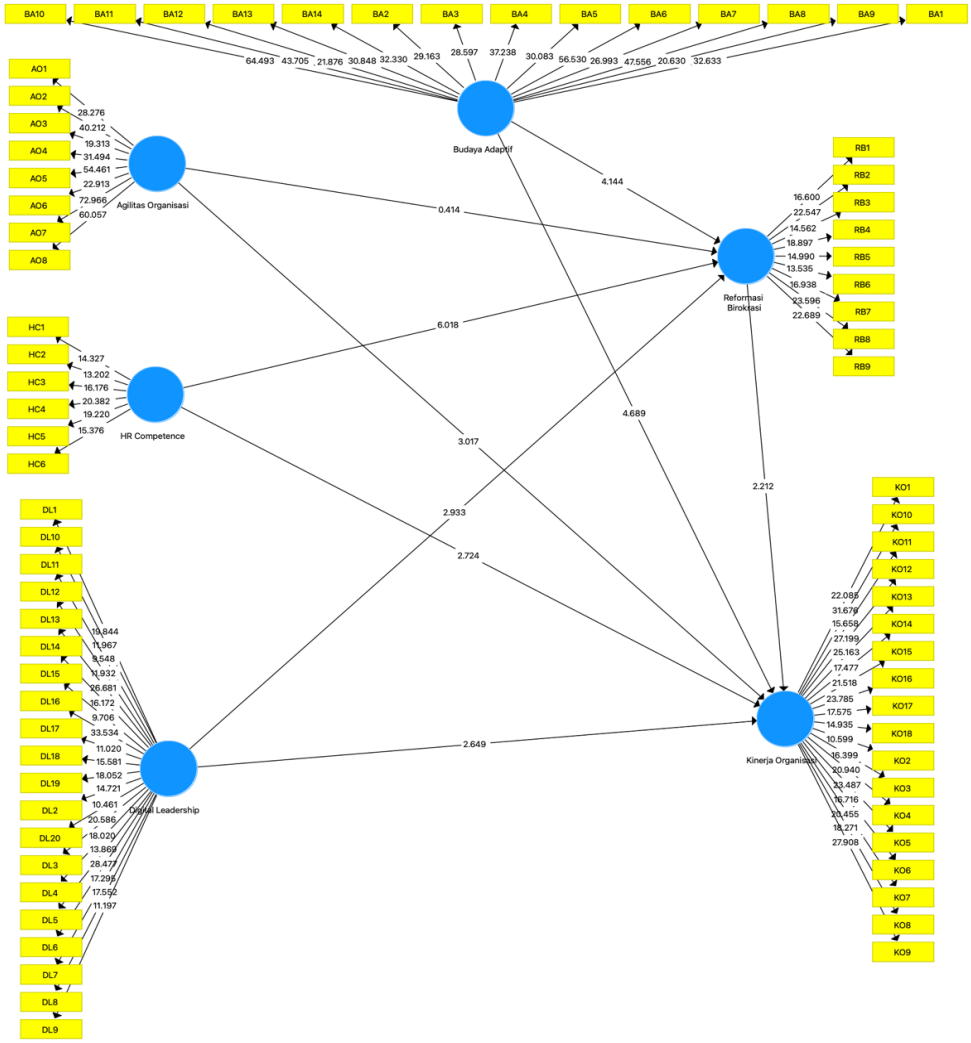
Q2 = 1 – (1 – $R1^2$) (1 – $R2^2$) .... (1 – Rn)

Q2 = 1 – (1 – 0.952) (1 – 0.912) = 1 –(0.048 *0.088) =1 - 0,004224

Q2 = 0.996

Suatu model dinyatakan memiliki predictive relevance apabila nilai Q-Square (Q²) lebih besar dari 0. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,996 (>0), yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat tinggi. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa sebesar 99,6% keragaman data penelitian mampu dijelaskan oleh model yang dibangun, sedangkan hanya 0,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Dengan demikian, model penelitian ini dapat dinyatakan memiliki goodness of fit yang sangat baik serta kemampuan prediktif yang kuat. Hasil ini sekaligus memperkuat bahwa model struktural yang dikembangkan telah relevan dan layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian.

Uji Hipotesis



Gambar 2. Hasil Full Model Struktural– Bootstraping

Uji t atau uji parsial digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen guna mengetahui signifikansi hubungan secara parsial. Dalam pendekatan PLS-SEM, pengujian signifikansi parameter dilakukan dengan membandingkan nilai **t-statistic** hasil estimasi dengan nilai t-table, atau dengan melihat tingkat signifikansi (p-value) dari setiap koefisien jalur. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program SmartPLS 3.0 dengan metode bootstrapping sebagai teknik resampling untuk menguji signifikansi hubungan antar konstruk. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5% ($\alpha = 0,05$) dengan nilai batas t-statistic sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2016). Dengan demikian, suatu hipotesis dinyatakan diterima atau berpengaruh signifikan apabila nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05, sedangkan apabila nilai t-statistic ≤ 1,96 maka hipotesis dinyatakan tidak signifikan.

Tabel 4. Hipotesis Statistik

Hipotesis	Variabel	Korelasi	T-Value	T-Tabel	Keterangan
H1	Budaya Adaptif -> Reformasi Birokrasi	0.409	4.144	1.96	Berpengaruh Positif

H2	Agilitas Organisasi -> Reformasi Birokrasi	-0.037	0.414	1.96	Tidak Berpengaruh
H3	HR Competence -> Reformasi Birokrasi	0.311	6.016	1.96	Berpengaruh Positif
H4	Digital Leadership -> Reformasi Birokrasi	0.309	2.933	1.96	Berpengaruh Positif
H5	Budaya Adaptif -> Kinerja Organisasi	0.479	4.689	1.96	Berpengaruh Positif
H6	Agilitas Organisasi -> Kinerja Organisasi	0.205	3.017	1.96	Berpengaruh Positif
H7	HR Competence -> Kinerja Organisasi	-0.107	2.724	1.96	Berpengaruh Positif
H8	Digital Leadership -> Kinerja Organisasi	0.277	2.649	1.96	Berpengaruh Positif
H9	Reformasi Birokrasi -> Kinerja Organisasi	0.121	2.212	1.96	Berpengaruh Positif

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar hipotesis dalam penelitian ini diterima. Budaya Adaptif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Reformasi Birokrasi (t = 4,144) dan Kinerja Organisasi (t = 4,689). HR Competence juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Reformasi Birokrasi (t = 6,016) maupun Kinerja Organisasi (t = 2,724). Digital Leadership menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Reformasi Birokrasi (t = 2,933) serta Kinerja Organisasi (t = 2,359). Selain itu, Agilitas Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi (t = 3,017), namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Reformasi Birokrasi (t = 0,414). Terakhir, Reformasi Birokrasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi (t = 2,212). Dengan demikian, seluruh hipotesis diterima kecuali pengaruh Agilitas Organisasi terhadap Reformasi Birokrasi yang dinyatakan tidak signifikan.

Tabel 5. Hasil Nilai Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Total
Budaya Adaptif -> Reformasi Birokrasi	0.409			0.409
Agilitas Organisasi -> Reformasi Birokrasi	-0.037			-0.037
HR Competence -> Reformasi Birokrasi	0.311			0.311
Digital Leadership -> Reformasi Birokrasi	0.309			0.309
Reformasi Birokrasi -> Kinerja Organisasi	0.121			0.121
Budaya Adaptif -> Kinerja Organisasi	0.479	Budaya Adaptif -> Reformasi Birokrasi -> Kinerja Organisasi (0.409 x 0.121)	0.049	0.528
Agilitas Organisasi -> Kinerja Organisasi	0.205	Agilitas Organisasi -> Reformasi Birokrasi -> Kinerja Organisasi (-0.037 x 0.121)	-0.005	0.200
HR Competence -> Kinerja Organisasi	-0.107	HR Competence -> Reformasi Birokrasi -> Kinerja Organisasi (0.311 x 0.121)	0.038	-0.069
Digital Leadership -> Kinerja Organisasi	0.277	Digital Leadership -> Reformasi Birokrasi -> Kinerja Organisasi (0.309 x 0.121)	0.037	0.314

Berdasarkan Tabel 5, hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel melalui mekanisme mediasi Reformasi Birokrasi. Budaya Adaptif memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Organisasi sebesar 0,479 (47,9%), sedangkan

pengaruh tidak langsung melalui Reformasi Birokrasi sebesar 0,049 (4,9%), sehingga menunjukkan adanya kontribusi mediasi meskipun relatif kecil. Agilitas Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Organisasi sebesar 0,205 (20,5%), namun pengaruh tidak langsung melalui Reformasi Birokrasi sangat kecil dan bernilai negatif, yaitu −0,005 (0,5%), sehingga peran mediasi Reformasi Birokrasi pada hubungan ini tidak signifikan. HR Competence memiliki pengaruh langsung negatif terhadap Kinerja Organisasi sebesar −0,107 (10,7%), tetapi memberikan pengaruh tidak langsung positif melalui Reformasi Birokrasi sebesar 0,038 (3,8%), yang menunjukkan adanya efek mediasi parsial dengan arah hubungan yang berbeda. Sementara itu, Digital Leadership berpengaruh langsung terhadap Kinerja Organisasi sebesar 0,277 (27,7%) serta memiliki pengaruh tidak langsung melalui Reformasi Birokrasi sebesar 0,037 (3,7%), sehingga Reformasi Birokrasi berperan sebagai mediator tambahan dalam memperkuat hubungan tersebut. Secara umum, Reformasi Birokrasi berfungsi sebagai variabel mediasi, namun kontribusi pengaruh tidak langsung yang dihasilkan relatif lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung masing-masing variabel independen terhadap Kinerja Organisasi.

Pembahasan Pengaruh Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa Budaya Adaptif, HR Competence, dan Digital Leadership terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Reformasi Birokrasi**.** Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi di Polda Sultra sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membangun budaya yang terbuka terhadap perubahan, meningkatkan kompetensi teknis dan manajerial personel, serta menghadirkan kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan teknologi dan mendorong transformasi budaya kerja. Reformasi birokrasi akan berjalan efektif apabila didukung oleh SDM yang kompeten, pemimpin yang visioner, serta lingkungan kerja yang adaptif terhadap dinamika regulasi dan perkembangan teknologi.

Sebaliknya, Agilitas Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Reformasi Birokrasi, yang mengindikasikan bahwa penerapan prinsip-prinsip agile belum sepenuhnya mampu mendorong perubahan struktural dan tata kelola di lingkungan Polda Sultra. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi yang masih bersifat hierarkis dan prosedural, sehingga pendekatan agilitas belum terinternalisasi secara optimal dalam proses reformasi.

Terhadap Kinerja Organisasi**,** hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Adaptif, Agilitas Organisasi, Digital Leadership, dan Reformasi Birokrasi berpengaruh positif dan signifikan. Artinya, peningkatan fleksibilitas organisasi, kecepatan respons, kepemimpinan berbasis digital, serta implementasi reformasi yang konsisten mampu meningkatkan efektivitas operasional, kualitas pelayanan publik, dan profesionalisme institusi. Reformasi birokrasi berperan sebagai mekanisme transformasional yang memperbaiki tata kelola, memperkuat akuntabilitas, dan meningkatkan orientasi hasil dalam organisasi.

Sementara itu, meskipun HR Competence menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja, pembahasan mengindikasikan adanya potensi ketidaksesuaian antara kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan operasional yang semakin kompleks. Hal ini menegaskan pentingnya pengelolaan kompetensi secara strategis agar peningkatan kapasitas SDM benar-benar selaras dengan kebutuhan organisasi.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa transformasi Polda Sultra menuju institusi yang modern, profesional, dan berbasis tata kelola yang baik sangat ditentukan oleh sinergi antara budaya adaptif, kepemimpinan digital, kompetensi SDM yang relevan, penerapan agilitas organisasi, serta pelaksanaan reformasi birokrasi yang berkelanjutan dan terintegrasi.

Konfirmasi Hasil Penelitian FGD

Hasil Focus Group Discussion (FGD) yang melibatkan pimpinan Polda Sultra pada prinsipnya mengonfirmasi temuan kuantitatif (SEM) bahwa Reformasi Birokrasi (RB) merupakan kerangka strategis utama dalam meningkatkan Kinerja Organisasi, namun efektivitasnya sangat bergantung pada sinergi Budaya Adaptif, Agilitas Organisasi, HR Competence, dan Digital Leadership. Peserta FGD menegaskan bahwa RB hanya akan berdampak optimal apabila didukung budaya yang terbuka terhadap perubahan, kompetensi SDM yang relevan, serta kepemimpinan digital yang mampu mengintegrasikan teknologi dan mendorong inovasi.

Dari sisi lingkungan strategis, peserta mengidentifikasi berbagai peluang, seperti dukungan pemerintah pusat terhadap RB, perkembangan infrastruktur TIK, meningkatnya kesadaran hukum masyarakat, serta peluang pelatihan eksternal untuk peningkatan kompetensi SDM. Namun demikian, terdapat pula ancaman, antara lain meningkatnya kejahatan siber, tuntutan transparansi publik, intervensi kepentingan politik, kesenjangan digital antarwilayah, serta dinamika perubahan regulasi yang cepat.

Dalam menghadapi perkembangan teknologi, Polda Sultra dinilai memiliki beberapa kekuatan, seperti dukungan kepemimpinan digital, fondasi sistem TIK yang memadai, serta SDM usia produktif dengan literasi digital yang cukup baik. Namun masih terdapat kelemahan, seperti rendahnya agilitas organisasi, distribusi tugas yang belum optimal, keterbatasan kompetensi teknis tertentu, serta resistensi sebagian personel terhadap digitalisasi dan transparansi.

Strategi yang telah dan akan dijalankan mencakup penguatan koordinasi lintas satker dan pemangku kepentingan, peningkatan kompetensi SDM di bidang spesifik (cybercrime dan forensik), optimalisasi kepemimpinan digital dalam penguatan anggaran dan integrasi sistem, serta penyederhanaan prosedur untuk meningkatkan agilitas organisasi. Strategi ini dirumuskan melalui pendekatan IFE, EFE, TOWS, dan QSPM untuk memastikan keselarasan antara faktor internal dan eksternal.

Keberhasilan strategi diukur melalui indikator reformasi dan kinerja, seperti peningkatan nilai SAKIP, perolehan Zona Integritas, efektivitas penggunaan teknologi, penurunan waktu layanan, peningkatan tingkat penyelesaian kasus, serta meningkatnya kepuasan dan kepercayaan masyarakat. Selain itu, indikator tata kelola keuangan seperti opini WTP dari BPK juga menjadi tolok ukur keberhasilan reformasi dan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Analisa Strategi

Sebelum merumuskan strategi, penelitian ini melakukan analisis External Factor Evaluation (EFE) dan Internal Factor Evaluation (IFE) sebagai tahap input untuk mengidentifikasi faktor eksternal dan internal yang memengaruhi kinerja Polda Sultra. Hasil analisis tersebut kemudian digunakan dalam penyusunan Matriks SWOT pada tahap pencocokan (matching stage) dan Matriks QSPM pada tahap pengambilan keputusan (decision stage), sehingga strategi yang dirumuskan didasarkan pada pemetaan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi secara sistematis.

Tabel 6. Matriks IFE

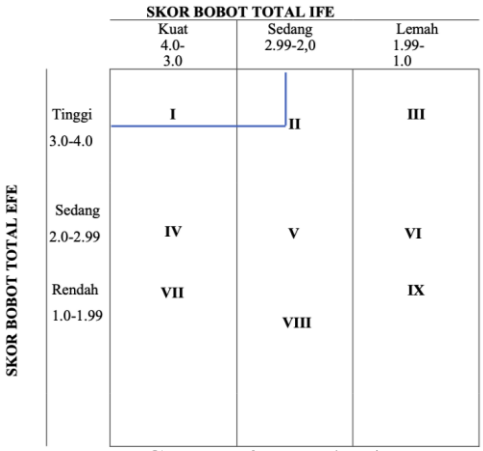
***Strength* (Kekuatan) - S**	**Bobot**	**Skala 1-4**	**IFE Skor**
1.Adanya visi dan dukungan Kepemimpinan Digital yang kuat secara nasional	0,08	3	0,24
2.Kepemilikan jaringan TIK yang memadai di tingkat markas besar.	0,07	3	0,21
3. Mempunyai SDM usia produktif yang bisa terus dikembangkan	0,14	4	0,56
4. Kemampuan beradaptasi denganperkembangan teknologi	0,10	4	0,40
5. SDM yang memiliki literasi digital yang baik dan Budaya Adaptif yang tinggi.	0,11	4	0,44

Total	**0,50**		**1,85**
***Weakness*(Kelemahan) – S**			
1. Pembagian tugas dan fungsi tiap SDM belum merata	0,07	2	0,14
2.Agilitas Organisasi masih rendah.	0,10	2	0,20
3. Kompetensi SDM belum memadai	0,12	1	0,12
4. Penerapan reformasi birokrasi di Polda Sultra belum optimal	0,15	2	0,30
5.Resistensi dari beberapa SDM dengan metode kerja lama (*manual*)	0,06	1	0,06
Total	**0,50**		**0,82**
Total Skor IFE	**1,00**		**2,67**

Tabel 7. Matriks IFE

***Opportunities*(Kesempatan) - O**	**Bobot**	**Skala 1-4**	**IFE Skor**
1. Komitmen pemerintah pusat untuk percepatan RB dan alokasi anggaran khusus.	0,15	4	0,60
2.Peningkatan penetrasi internet dan pembangunan infrastruktur TIK di Sultra	0,10	4	0,40
3.Masyarakat yang semakin kritis dan sadar hukum	0,05	4	0,20
4.Pertumbuhan investasi di sektor pertambangan dan pariwisata.	0,08	3	0,24
5.Ketersediaan program dan pelatihan dari lembaga eksternal.	0,12	4	0,48
Total	**0,50**		**1,92**
***Threat*(Ancaman) –T**			
1.Masyarakat menuntut proses hukum yang terbuka dan bebas dari KKN.	0,09	2	0,18
2.Kejahatan berbasis digital.	0,13	3	0,39
3.Intervensi atau tekanan dari aktor politik lokal/kepentingan tertentu.	0,09	2	0,18
4. Kesenjangan impelementasi digital antar daerah.	0,11	2	0,22
5.Perubahan regulasi dari pusat.	0,08	1	0,08
Total	**0,50**		**1,05**
Total Skor IFE	**1,00**		**2,97**

Berdasarkan hasil Matriks IFE dan EFE, Polda Sultra memperoleh nilai IFE sebesar 2,67 yang berada di atas rata-rata 2,5, sehingga menunjukkan kondisi internal organisasi tergolong kuat dan mampu mengoptimalkan kekuatan serta meminimalkan kelemahan. Sementara itu, nilai EFE sebesar 2,97 juga berada di atas rata-rata, yang mengindikasikan bahwa Polda Sultra memiliki kemampuan yang baik dalam merespons peluang dan ancaman eksternal. Meskipun demikian, organisasi tetap perlu merumuskan strategi yang tepat untuk memaksimalkan peluang serta mengantisipasi potensi risiko dari lingkungan eksternal.



Gambar 3. Matrix I/E

Dengan nilai Total Skor IFE sebesar 2,67 (yang menempatkan posisi internal pada kategori Rata-rata) dan Total Skor EFE sebesar 2,97 (yang menempatkan respons eksternal pada kategori Sedang), posisi strategis organisasi tersebut berada di Kuadran I (tinggi) Matriks I/E. Kuadran ini merekomendasikan strategi untuk meningkatkan pelayanan Publik. Organisasi harus berfokus pada stabilitas dan efisiensi operasional, menerapkan reformasi birokrasi untuk mendukung efisiens organisasi dan efektivitas dalam peningkatan kinerja serta meningkatakan pelayanan publik sesuai dengan fungsi dan tupoksi Polri.

Matching Stage – Analisis TOWS Matriks

Matriks strategi TOWS Matriks merupakan alat pencocokan strategis yang berperan penting dalam membantu manajemen merumuskan alternatif strategi organisasi. Melalui matriks ini, dapat dikembangkan empat kelompok strategi utama, yaitu strategi SO (Strengths–Opportunities), strategi WO (Weaknesses–Opportunities), strategi ST (Strengths–Threats), dan strategi WT (Weaknesses–Threats).

Tabel 8. *Threats, Opportunities, Weakness, Strengths* (TOWS)

Internal	*Strength* *(Kekuatan)*	*Weakness* (Kelemahan)
External	1. Adanya visi dan dukungan Kepemimpinan Digital yang kuat secara nasional 2.Kepemilikan jaringan TIK yang memadai di tingkat markas besar. 3. Mempunyai SDM usia produktif yang bisa terus dikembangkan 4. Kemampuan beradaptasi denganperkembangan teknologi 5. SDM yang memiliki literasi digital yang baik dan Budaya Adaptif yang tinggi.	1. Pembagian tugas dan fungsi tiap SDM belum merata 2.Agilitas Organisasi masih rendah. 3. Kompetensi SDM belum memadai 4. Penerapan reformasi birokrasi di Polda Sultra belum optimal 5.Resistensi dari beberapa SDM dengan metode kerja lama (*manual*)
Opportunity (Peluang)	*Strengths Opportunities* (SO)	*Weakness Opportunities* (WO)
1. Komitmen pemerintah pusat untuk percepatan RB dan alokasi anggaran khusus. 2.Peningkatan penetrasi internet dan pembangunan infrastruktur TIK di Sultra 3.Masyarakat yang semakin kritis dan sadar hukum 4.Pertumbuhan investasi di sektor pertambangan dan pariwisata. 5.Ketersediaan program dan pelatihan dari lembaga eksternal.	1. Menggunakan Visi dan Dukungan Kepemimpinan Digital untuk mengajukan inisiatif RB yang didukung anggaran pusat. (S1, O1) 2. Memanfaatkan Jaringan TIK yang ada dan Kemampuan Beradaptasi untuk segera mengimplementasikan layanan digital yang luas. (S2, S4, O2) 3. Memanfaatkan Dukungan Kepemimpinan Digital dan Budaya Adaptif untuk membangun platform hukum/pelayanan yang transparan dan *user-friendly* untuk memenuhi tuntutan masyarakat. (S1,S5, O3) 4. Menggunakan Kepemimpinan Digital dan Budaya Adaptif untuk menciptakan layanan perizinan/pengamanan investasi yang cepat dan terintegrasi secara digital. (S1, S5, O4) 5. Mengirimkan SDM usia	1. Mengajukan program percepatan peningkatan Agilitas Organisasi dengan memanfaatkan alokasi anggaran khusus dari pusat. (W2, O1) 2. Mengembangkan kompetensi SDM di bidang TIK dan literasi digital secara masif dengan memanfaatkan infrastruktur TIK yang semakin baik. (W3, O2) 3. Mengoptimalkan Penerapan RB (W4) dengan fokus pada transparansi layanan publik yang didukung oleh tuntutan masyarakat (O3). (W4, O3) 4. Meratakan pembagian tugas (W1) dan meningkatkan kompetensi SDM (W3) untuk mendukung pengamanan dan pelayanan yang profesional di sektor investasi prioritas. (W1, W3, O4) 5. Menggunakan program/pelatihan eksternal untuk mengisi

	produktif (S3) yang Adaptif (S4) untuk mengikuti seluruh program dan pelatihan eksternal secara proaktif. (S3, S4, O5)	kesenjangan kompetensi (W3) dan meratakan pembagian tugas/keahlian (W1). (W1, W3, O5)
Threat(Ancaman)	*Strength Threat* (ST)	*Weakness Threat* (WT)
1.Masyarakat menuntut proses hukum yang terbuka dan bebas dari KKN. 2.Kejahatan berbasis digital. 3.Intervensi atau tekanan dari aktor politik lokal/kepentingan tertentu. 4. Kesenjangan impelementasi digital antar daerah. 5.Perubahan regulasi dari pusat.	1. Memanfaatkan Dukungan Kepemimpinan Digital untuk menetapkan kebijakan *zero tolerance* dan menerapkan Budaya Adaptif pada sistem yang menjamin keterbukaan proses hukum. (S1, S5, T1) 2. Memanfaatkan Jaringan TIK yang memadai (S2), Kemampuan Beradaptasi (S4), dan Literasi Digital SDM (S5) untuk membangun dan mengoperasikan sistem keamanan siber dan penanganan kejahatan digital yang canggih. (S2, S4, S5, T2) 3. Menggunakan Visi dan Dukungan Kepemimpinan Digital (S1) untuk menjaga independensi dan membangun sistem berbasis teknologi (S4) yang meminimalkan kontak personal dan peluang intervensi. (S1, S3, S4, T3) 4. Memanfaatkan Jaringan TIK di markas besar (S2) dan Literasi Digital SDM (S5) untuk menjadi pusat pelatihan/dukungan agar implementasi digital di daerah cepat merata. (S2, S5, T4) 5. Memanfaatkan Kemampuan Beradaptasi (S4) dan Budaya Adaptif SDM (S5) untuk dengan cepat menyesuaikan kebijakan, prosedur, dan sistem dengan regulasi pusat yang baru. (S4, S5, T5)	1. Mempercepat Penerapan Reformasi Birokrasi (W4) dengan fokus pada pencegahan KKN dan peningkatan transparansi agar tuntutan masyarakat (T1) dapat terakomodasi. (W4, T1) 2. Fokus pada peningkatan kompetensi SDM di bidang *cyber security* dan forensik digital untuk menghadapi ancaman kejahatan berbasis digital (T2). (W3, W5, T2) 3. Meningkatkan Agilitas Organisasi (W2) dan Penerapan RB (W4) secara ketat untuk memperkuat integritas kelembagaan agar tahan terhadap tekanan eksternal (T3). (W2, W4, T3) 4. Melakukan pemerataan pembagian tugas dan fungsi (W1) untuk tim pendukung TIK yang bertugas khusus menjembatani kesenjangan digital di seluruh wilayah. (W1, W5, T4) 5. Meningkatkan Agilitas Organisasi (W2) agar birokrasi dapat merespons dan mengadaptasi perubahan regulasi (T5) dengan cepat dan efisien. (W2, W5, T5)

Berdasarkan tabel tersebut, strategi yang dihasilkan dikelompokkan menjadi empat, yaitu: Strategi SO (agresif) yang berfokus pada pemanfaatan kekuatan untuk mendorong digitalisasi layanan dan kepemimpinan yang transparan; Strategi ST (kompetitif) yang menitikberatkan pada penggunaan kekuatan internal untuk menghadapi ancaman seperti keamanan siber dan isu integritas; Strategi WO (pembalikan) yang memanfaatkan peluang eksternal untuk memperbaiki kelemahan melalui pengembangan SDM, peningkatan agilitas, dan penguatan Reformasi Birokrasi; serta Strategi WT (defensif) yang bertujuan meminimalkan kelemahan guna menghindari risiko ancaman melalui peningkatan kompetensi krisis dan kesiapan adaptasi cepat.

***Decision Stage – Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)**

Berdasarkan hasil analisis faktor-faktor strategis yang telah diperoleh pada tahap input melalui matriks IFE dan EFE, serta tahap pencocokan menggunakan matriks TOWS, penelitian ini selanjutnya memasuki tahap pengambilan keputusan (decision stage) dengan menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Metode QSPM digunakan

untuk menentukan alternatif strategi yang paling tepat secara objektif, dengan memanfaatkan informasi yang dihasilkan dari tahapan sebelumnya.

Tabel 9. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Faktor Kunci	Bobot	*Focus Strategy*					
		Pengembangan Digital		Reformasi Birokrasi		Budaya Adaptif	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Strength (Kekuatan)							
1.Adanya visi dan dukungan Kepemimpinan Digital yang kuat secara nasional	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
2.Kepemilikan jaringan TIK yang memadai di tingkat markas besar.	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
3. Mempunyai SDM usia produktif yang bisa terus dikembangkan	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
4. Kemampuan beradaptasi denganperkembangan teknologi	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
5. SDM yang memiliki literasi digital yang baik dan Budaya Adaptif yang tinggi.	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Weakness (Kelemahan)							
1. Pembagian tugas dan fungsi tiap SDM belum merata	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
2.Agilitas Organisasi masih rendah.	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
3. Kompetensi SDM belum memadai	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36
4. Penerapan reformasi birokrasi di Polda Sultra belum optimal	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60
5.Resistensi dari beberapa SDM dengan metode kerja lama (*manual*)	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Total IFE	1,00		3,71		3,78		3,88
Opportunity (Kesempatan)							
1. Komitmen pemerintah pusat untuk percepatan RB dan alokasi anggaran khusus.	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
2.Peningkatan penetrasi internet dan pembangunan infrastruktur TIK di Sultra	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
3.Masyarakat yang semakin kritis dan sadar hukum	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
4.Pertumbuhan investasi di sektor pertambangan dan pariwisata.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
5.Ketersediaan program dan pelatihan dari lembaga eksternal.	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48
Threat (Ancaman)							
1.Masyarakat menuntut proses hukum yang terbuka dan bebas dari KKN.	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
2.Kejahatan berbasis digital.	0,13	2	0,26	4	0,52	2	0,26
3.Intervensi atau tekanan dari aktor politik lokal/kepentingan tertentu.	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
4. Kesenjangan impelementasi digital antar daerah.	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22

5.Perubahan regulasi dari pusat.	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
Total EFE	1,00		3,12		3,58		3,36
Total Kesluruhan			**6,83**		**7,36**		**7,24**

Berdasarkan hasil Matriks QSPM, terdapat tiga alternatif strategi dengan nilai Total Attractiveness Score (TAS), yaitu Strategi Meningkatkan Pengembangan Digital (6,83), Strategi Melakukan Evaluasi dan Mengoptimalkan Reformasi Birokrasi (7,36), dan Strategi Mendorong Peningkatan Budaya Adaptif (7,24). Berdasarkan nilai TAS tertinggi, strategi yang paling prioritas dan sesuai dengan kondisi Polda Sultra saat ini adalah Strategi Evaluasi dan Optimalisasi Reformasi Birokrasi, diikuti oleh Strategi Peningkatan Budaya Adaptif.

Strategi Evaluasi dan Optimalisasi Reformasi Birokrasi diarahkan pada peninjauan menyeluruh terhadap struktur organisasi, pembagian tugas, penyederhanaan SOP, penguatan kompetensi SDM, serta pembangunan sistem monitoring dan evaluasi berbasis teknologi untuk memastikan tata kelola yang lebih efektif, efisien, dan akuntabel. Sementara itu, Strategi Peningkatan Budaya Adaptif difokuskan pada pembentukan mindset inovatif, peningkatan kesiapan personel terhadap perubahan teknologi dan kebijakan, penguatan kolaborasi lintas satuan kerja, serta pemberian ruang bagi inovasi dan perbaikan berkelanjutan, sehingga Polda Sultra mampu menjadi organisasi yang lebih responsif, adaptif, dan profesional dalam menghadapi dinamika lingkungan strategis.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Budaya Adaptif, HR Competence, dan Digital Leadership terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Reformasi Birokrasi dan Kinerja Organisasi, yang menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi birokrasi dan peningkatan kinerja Polda Sultra sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam membangun budaya yang terbuka terhadap perubahan, meningkatkan kompetensi SDM khususnya di bidang digital dan manajerial, serta menghadirkan kepemimpinan yang visioner dan mampu mengintegrasikan teknologi dalam tata kelola; sementara itu, Agilitas Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Reformasi Birokrasi karena masih dipengaruhi oleh resistensi kultural dan keterbatasan kompetensi, namun tetap berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi karena mendorong fleksibilitas, responsivitas, dan kolaborasi lintas fungsi; selain itu, Reformasi Birokrasi sendiri terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi melalui penciptaan tata kelola yang lebih efektif, transparan, akuntabel, dan berbasis teknologi, serta berdasarkan hasil analisis strategi melalui tahapan IFE, EFE, TOWS, dan QSPM diperoleh prioritas strategi berupa evaluasi dan optimalisasi Reformasi Birokrasi secara menyeluruh serta penguatan Budaya Adaptif sebagai fondasi utama dalam mendukung transformasi digital dan peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan di Polda Sultra.

REFERENSI

Abdullah, A. A., & Latief, B. (2023). Pengaruh kompetensi, budaya organisasi, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja. *Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 20*(3), 376–386.

Andreani, F., & Wijayanty, D. (2014). The influence of service performance on customer satisfaction of Bank Central Asia in Surabaya. *International Journal of Research in Management, Science & Technology, 3*(6), 57–64.

Bungin, B. (2005). *Analisis data penelitian kualitatif*. PT Raja Grafindo Persada.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. South-Western Cengage Learning.

David, F. R. (2004). *Manajemen strategis: Konsep* (Edisi ketujuh). Prenhallindo.
David, F. R. (2009). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson Education.
David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson Education.
Dewi, D. K. (2025). Manajemen sumber daya manusia Polri di era 4.0 melalui digital leadership: Kajian di Polresta Magelang. *Jurnal Sosial dan Humaniora, 9*(3).
Erkut, B. (2021). Digital leadership: A systematic conceptual literature review. *Equinox Journal of Economics, Business and Political Studies, 8*(1), 98–112.
Ghozali, I. (2006). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
Ghozali, I. (2013). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 21 update PLS regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
Ghozali, I., & Latan, H. (2016). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
Gudergan, G., Abbu, H., Mugge, P., Hoeborn, G., & Kwiatkowski, A. (2021). Digital leadership: Which leadership dimensions contribute to digital transformation success? In *Proceedings of the 2021 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)* (pp. 1–9). IEEE.
Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
Heri, E. I. (2019). Tantangan pengembangan SDM Polri di era revolusi industri 4.0. *Jurnal Ilmu Kepolisian, 13*(2), 90–105.
Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment, 18*(3), 177–191.
Hutapea, P., & Thoha, N. (2008). *Kompetensi plus: Teori, desain, penilaian, dan penerapan kompetensi dalam organisasi*. Gramedia Pustaka Utama.
Indriantoro, N., & Supomo, B. (2014). *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen*. BPFE UGM.
Lebas, M. J., & Euske, K. J. (2004). A conceptual and operational delineation of performance. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. Shields (Eds.), *Handbook of management accounting research* (Vol. 2, pp. 659–674). Elsevier.
Mahfud, T., & Mulyani, Y. (2017). Aplikasi metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). *JSHP: Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan, 1*(1), 66–76.
Malayu, S. P. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
McCarthy, P., Sammon, D., & Alhassan, I. (2021). Digital transformation leadership characteristics: A literature analysis. *Journal of Decision Systems*.
McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2008). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world. *California Management Review, 61*(1), 5–14.
Nugroho, R. (2018). *Public policy*. Elex Media Komputindo.
Puspitasari, N. B., Rumita, R., & Pratama, G. Y. (2012). Pemilihan strategi bisnis dengan menggunakan QSPM dan MAUT. *Jurnal Teknik Industri, 8*(3), 171–180.
Quddus, A., Kartiwi, M., & Nor, K. M. (2020). Effect of ecological, servant and digital leadership style influence university performance? *Systematic Reviews in Pharmacy, 11*(1).
Randeree, K., & Al Youha, M. (2009). Organizational performance: An integrated framework. *International Journal of Organizational Analysis*.
Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
Ratminto, & Winarsih, A. S. (2010). *Manajemen pelayanan*. Pustaka Pelajar.

Rohman, A., & Trihardianto, W. T. (2019). *Reformasi birokrasi dan good governance*. Intrans Publishing.

Rusdiana, A., Asropi, A., & Silitonga, M. S. (2024). Analisis kompetensi SDM dalam penggunaan alat digitalisasi administrasi kepolisian (AK) 23 di Kepolisian Negara Republik Indonesia. *Jurnal Academia Praja, 7*(2), 227–240.

Setiawan, A., Malik, I., & Nasrulhaq, N. (2020). Budaya kerja kepolisian dalam pelayanan masyarakat di Polsek Rappocini Makassar. *Journal Unismuh, 1*(2).

Setyorini, H., Mas'ud, E., & Imam, S. (2016). Analisis strategi pemasaran menggunakan matriks SWOT dan QSPM. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri, 5*(1), 46–53.

Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sujarweni, V. W. (2015). *Metodologi penelitian*. Pustaka Baru Press.

Suzan, N. H. (2023). Leadership agility dalam mewujudkan Kepolisian Republik Indonesia yang adaptif dan presisi di era VUCA. *Comserva: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, 3*(2).

Wirawan. (2009). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Salemba Empat.

Worley, C. G., & Lawler III, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics, 39*(2), 194–204.

Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics, 62*(1–2), 33–43.