

EKOBISMAN

Strategi Transformasi Sumber Daya Manusia Bertalenta untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Direktorat Jenderal Aplikasi Informatika Kementerian Komunikasi dan Informatika

*(Talented HR Transformation Strategy to Improve Organizational
Performance Directorate General of Informatics Applications
Ministry of Communication and Informatics)*

Submit: April 2024

Review: April 2024

Accepted: April 2024

Publish: April 2024

Dikki Rukmana ¹; Zulkifli ²; Agustinus Miranda W. ³

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Budaya Adaptif, Digital Leadership, Agilitas Organisasi, Berbagi Pengetahuan dan Transformasi SDM Bertalenta terhadap Kinerja Organisasi secara langsung maupun tidak langsung pada Ditjen Aptika. Sampel penelitian 60 responden pegawai, untuk fokus grup diskusi (FGD) dihadiri oleh Direksi Ditjen Aptika. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan fokus grup diskusi (FGD). Teknik analisis data menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM) yang diolah dengan software Smart PLS versi 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Budaya Adaptif berpengaruh terhadap Transformasi SDM Bertalenta, variabel Digital Leadership berpengaruh terhadap Transformasi SDM Bertalenta, variabel Agilitas Organisasi terhadap Transformasi SDM Bertalenta, variabel Berbagi Pengetahuan tidak berpengaruh terhadap Transformasi SDM Bertalenta, variabel Budaya Adaptif berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, variabel Digital Leadership berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, variabel Agilitas Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, variabel Berbagi Pengetahuan berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi dan variabel Transformasi SDM Bertalenta 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 Transformasi SDM Bertalenta dan Strategi Peningkatan Agilitas Organisasi.

Kata Kunci: Transformasi SDM Bertalenta, Kinerja Organisasi, Direktorat Jenderal Aptika

¹ Kementerian Komunikasi dan Informasi; rukmanadikki@gmail.com

² Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila; zulkifli@uniopancasila.ac.id

³ Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila; agustinusmiranda@uniopancasila.ac.id

Abstract

The purpose of this study was to determine the effect of Adaptive Culture, Digital Leadership, Organizational Agility, Knowledge Sharing and Talented HR Transformation on Organizational Performance directly or indirectly at the Directorate General of Aptika. The research sample was 60 employee respondents, for the focus group discussion (FGD) attended by the Directors of the Directorate General of Aptika. The sampling technique used was purposive sampling. Data collection used questionnaires and focus group discussions (FGD). The data analysis technique used Structural Equation Modeling (SEM) analysis which was processed with Smart PLS version 3 software. The results showed that the Adaptive Culture variable had an effect on Talented HR Transformation, the Digital Leadership variable had an effect on Talented HR Transformation, Organizational Agility variable on Talented HR Transformation, Knowledge Sharing variable does not affect Talented HR Transformation, Adaptive Culture variable influences Organizational Performance, Digital Leadership variable influences Organizational Performance, Organizational Agility variable influences Organizational Performance, Knowledge Sharing variable influences Organizational Performance and Talented HR Transformation variable influences Organizational Performance. As for the results of the strategy analysis research through the input stage strategy stages with IFE & EFE matching stage with TOWS and decision stage with QSPM, the strategy used is from the results of QSPM Talented HR Transformation Strategy and Organizational Agility Improvement Strategy.

Keywords : Talented HR Transformation, Organizational Performance, Directorate General of Aptika

Kode JEL:

1. Pendahuluan

Dunia industri dan bisnis saat ini sedang berada dalam masa transisi terhadap transformasi digital. Dengan perkembangan Teknologi Informasi menyebabkan adanya pergeseran dalam hal mengakses dan mendistribusikan dokumen dan informasi dari manual menjadi digital. Adanya pergeseran perilaku konsumen ini tentunya menjadi perhatian dari Ditjen Aptika yang memiliki wewenang dalam hal aplikasi informatika. Di sektor pemerintahan, Ditjen Aptika saat ini mendukung dengan pelaksanaan Program Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Komunikasi yang meliputi, pembangunan Pusat Data Nasional (PDN) untuk mendukung Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) serta meningkatkan konsolidasi data dalam rangka Satu Data Nasional, Gerakan Menuju Smart City dengan melakukan pendampingan bagi kabupaten/kota yang telah menyelesaikan dan siap mengimplementasikan masterplan, melakukan pengendalian tata kelola Penyelenggara Sistem Elektronik (PSE) dan transaksi PSE. Ditjen Aptika senantiasa melakukan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tepat untuk memperkuat kompetensi dan skill insan Organisasi. Perusahaan saat ini perlu mempersiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia secara profesional melalui suatu talent management sistem yang terintegrasi.

Sistem Talent Management merupakan suatu proses untuk mempersiapkan, mengembangkan dan meretensi talenta untuk mengisi posisi strategis di organisasi agar dapat berkinerja unggul pada masa kini maupun di masa yang akan datang sejalan dengan visi, misi, serta sistem nilai organisasi, selain itu juga perlu adanya budaya adaptif dalam perusahaan. Kedua, karyawan dalam budaya adaptif memberikan banyak perhatian pada proses organisasi seperti yang mereka lakukan untuk tujuan organisasi. Mereka terlibat dalam perbaikan terus- menerus dari proses produksi

internal, layanan pelanggan, dan sejenisnya) untuk melayani pemangku kepentingan eksternal. Perusahaan juga tentunya harus menerapkan Digital Leadership dimana kepemimpinan menginspirasi karyawan untuk memperoleh, mentransfer, dan menerapkan pengetahuan untuk kinerja yang inovatif. Hal ini dapat dipahami dalam hal memaksimalkan produktivitas, kejelasan visi mereka, kemauan mereka untuk meningkatkan hasil organisasi, serta inovasi organisasi dalam mencari ide dan kemampuan baru secara kreatif. Konsep dasar Agile Organization adalah bagaimana organisasi merespon segala dinamika eksternal guna menghasilkan respon terbaik melalui proses adaptasi dan inovasi sehingga mampu memenuhi kebutuhan customer yang pada akhirnya meningkatkan market trust organisasi. Untuk membentuk suatu organisasi yang agile tentunya dibutuhkan keselarasan dalam organisasi dengan saling berbagi pengetahuan.

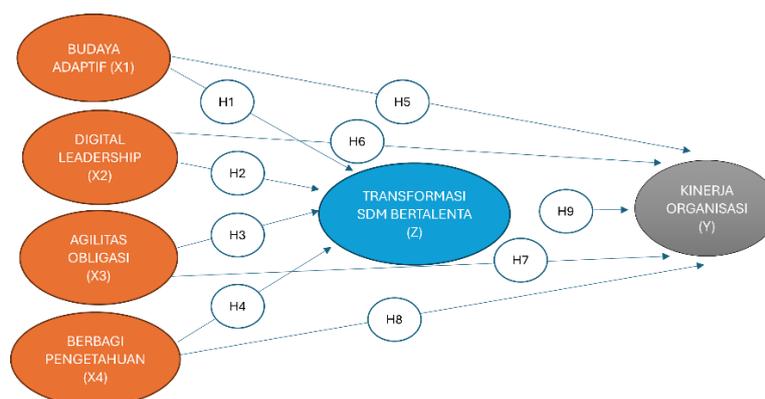
Kinerja organisasi akan bisa meningkat jika terjadi keselarasan dalam internal Ditjen Aptika, perlu adanya planning yang jelas dan terstruktur serta dukungan dari jajaran pejabat di tingkat top untuk mencapai kinerja yang baik dan terus meningkat. Ditjen Aptika telah Menyusun perjanjian kinerja, adanya perjanjian kinerja yang dibuat tentunya harus bisa terealisasi dengan baik dan bisa mencapai target yang telah dibuat sesuai perjanjian, tentunya harus didukung dengan keselarasan yang baik dan banyak hal yang perlu diperhatikan pada Ditjen Aptika untuk meningkatkan kinerja organisasi yang terus menerus dan konsisten.

2. Metodologi

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. Tujuannya adalah untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih objektif, komprehensif, valid dan reliabel. Hal itu mencakup landasan filosofi menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dan mengkombinasikan kedua pendekatan dalam penelitian, sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan atau field research yaitu dengan meneliti langsung pada objek penelitian.

2.1. Pengembangan Model

Pengembangan model menjelaskan tentang konsep pikir dari peneliti yang didukung argumen yang kuat berdasarkan penalaran logis dan teoritis.



Sumber: Pengembangan model, 2023

Gambar 1. Kerangka Berfikir

2.1.1. Permasalahan Pokok

Permasalahan pokok pada penelitian ini terkait pada Budaya Adiktif, Digital Leadership, Agilitas Organisasi, Berbagi Pengetahuan, SDM Bertalenta dan Kinerja Organisasi.

2.1.2. Variabel Budaya Adaptif Terhadap Variabel Transformasi SDM Bertalenta

Menurut Effendi (2016), budaya perusahaan adaptif memungkinkan perusahaan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan mendukung karyawan agar tetap produktif, responsif, dan tahan terhadap stres. Budaya ini juga berkaitan dengan nilai-nilai kekeluargaan, kepercayaan, motivasi, komitmen, konsentrasi, serta keterlibatan sosial.

2.1.3. Variabel Digital Leadership Terhadap Variabel Transformasi SDM Bertalenta

Pada tahun 2030, digitalisasi dan kecerdasan buatan akan mempengaruhi struktur pekerjaan dan mengharuskan 14% tenaga kerja global untuk memperoleh keterampilan baru. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus berperan strategis dalam pengambilan keputusan dan kepatuhan peraturan. Mereka juga harus menjadi kreatif dalam meningkatkan rekrutmen dan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

2.1.4. Variabel Agilitas Organisasi Terhadap Variabel Transformasi SDM Bertalenta

Agilitas organisasi terbentuk dari tim berorientasi pada nilai-nilai manusia, pembelajaran, pengambilan keputusan cepat, teknologi, dan komitmen tujuan bersama untuk menciptakan nilai bagi stakeholder. Keberhasilan organisasi agile tergantung pada keahlian, sikap, dan perilaku adaptif manusia organisasi terhadap perubahan strategi, struktur, proses kerja, dan otonomi baru. (Darino, Sieberer & Vos, 2019; Crowe & Abraham, 2019)

2.1.5. Variabel Berbagi Pengetahuan Terhadap Variabel Transformasi SDM Bertalenta

Berbagi pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM, termasuk motivasi berprestasi dan kreativitas, menurut penelitian Monica Silvia (2017) dan Muhammad Sunnarish (2019).

2.1.6. Variabel Budaya Adaptif Terhadap Variabel Kinerja Organisasi

Menurut Wibowo (2013), organisasi yang mengubah budaya organisasinya dapat signifikan meningkatkan kinerjanya dibandingkan dengan yang tidak. Barney dalam Lado dan Wilson (1994) menjelaskan bahwa nilai bersama dalam organisasi membuat karyawan merasa nyaman, memiliki komitmen, berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Budaya organisasi membantu kinerja karyawan dengan menciptakan tingkat motivasi tinggi bagi mereka. Komunikasi efektif dalam organisasi merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Pemimpin perlu menyampaikan visi dan misi organisasi secara persuasif agar karyawan terdorong untuk bekerja secara optimal. Budaya organisasi juga dapat

memandu karyawan tentang keadaan perusahaan. Budaya adaptif menjadi penting untuk keberlanjutan perusahaan dalam era globalisasi saat ini.

2.1.7. Variabel Digital Leadership Terhadap Variabel Kinerja Organisasi

Revolution Industri ke-4 atau Industri 4.0 adalah era digitalisasi yang mengubah gaya hidup dan perilaku individu serta organisasi. Revolusi ini dipicu oleh perkembangan teknologi yang berdampak besar pada masyarakat. Industri 4.0 mencakup perubahan dalam penggunaan data, otomatisasi dan digitalisasi teknologi, dan penggunaan Internet of Things (IoT). Era ini merupakan tahap lanjut dari masa industrialisasi sebelumnya. Sementara itu, penggunaan media sosial dalam aktivisme memiliki keunggulan biaya rendah dan dapat merusak reputasi organisasi target. Hal ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan dampak positif transformasi digital terhadap kinerja bisnis perempuan. Transformasi digital dapat meningkatkan kualitas produk dan layanan, produktivitas, dan kinerja bisnis secara keseluruhan. Organisasi yang mengadopsi kepemimpinan digital juga menunjukkan hasil bisnis yang lebih baik, termasuk karyawan yang merasa puas dan terlibat, loyalitas yang kuat, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan prioritas terhadap keberagaman dan inklusi.

2.1.8. Variabel Agilitas Organisasi Terhadap Variabel Kinerja Organisasi

Agilitas organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk berubah dan membuat aturan bisnis lebih efektif dan efisien dalam menghadapi perubahan. Organisasi yang lincah dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan tantangan di lingkungannya. Agilitas organisasi juga mencakup fleksibilitas dan responsivitas dalam menghadapi perubahan pasar. Organisasi yang agile adalah yang mampu beradaptasi dengan cepat sesuai tuntutan lingkungan. Agilitas organisasi diperoleh melalui pembelajaran dan pengambilan keputusan yang cepat, pemanfaatan teknologi, dan komitmen tujuan bersama. Agilitas organisasi diperoleh dengan menjaga stabilitas dan efisiensi dalam implementasi proses kerja. Agilitas organisasi juga melibatkan karyawan dalam perubahan yang terjadi.

2.1.9. Variabel Berbagi Pengetahuan Terhadap Variabel Kinerja Organisasi

Penelitian Nielsen et al. (2011) menemukan hubungan positif antara knowledge management, knowledge acquisition, dan diseminasi dengan kinerja organisasi. Penelitian oleh Al-Hakim & Hassan (2013) menunjukkan bahwa strategi transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui inovasi. Penelitian Carolina & Angel (2011) menyimpulkan bahwa knowledge sharing berpengaruh pada inovasi dan kinerja organisasi.

2.1.10. Variabel Transformasi SDM Bertalenta Terhadap Variabel Kinerja Organisasi

Studi Payambarpour & Hooi (2015) melibatkan 498 karyawan multinasional untuk meneliti pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja organisasi. Penemuan mereka menunjukkan bahwa pengembangan manajemen dan sumber daya manusia yang strategis berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Sareen & Mishra (2016) mengevaluasi dampak manajemen talenta pada kinerja organisasi menggunakan 206 profesional TI India. Hasilnya menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh

parsial pada kinerja organisasi. Penulis menyarankan manajemen TI yang efektif dapat meningkatkan pertumbuhan dan profitabilitas organisasi.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Skala
Digital Leadership (X2)	1. Bekerja sesuai Tujuan Organisasi	1-5
	2. Pengembangan Organisasi	
	3. Peningkatan pelayanan Publik	
	4. Bekerja sesuai aspirasi publik	
	5. Tidak berkerja Sendiri Sendiri	
	6. Memotivasi Pegawai bawahan	
	7. Pencapaian Kinerja Secara bersama	
	8. Melibatkan Lembaga lain maupun partnership dalam tujuan perusahaan	
	9. Kreatifitas dalam operasional	
	10. Berusaha mencari Solusi atas permasalahan	
	11. Pengembangan Kecerdasan dalam mencapai tujuan Organisasi	
	12. Pengembangan Intelektual	
	13. Bekerja sesuai Visi Misi organisasi	
	14. Adaptasi perubahan lingkungan Strategis	
Digital Leadership (X2)	1. Sikap Mental Digital	1-5
	2. Kepiawaian Memimpin	
	3. Kelincahan Memimpin	
	4. Adaptasi Terhadap Perkembangan baru	
	5. Kompetensi Kepemimpinan	
	6. Kolaborasi antar lembaga	
	7. Berbagi Pengetahuan	
	8. Kerjasama antar kegiatan	
	9. Pengelolaan Organisasi	
	10. Kapabilitas Kepemimpinan	
	11. Penguasaan Teknologi	
	12. Teknologi Digital Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi	
	13. Pembimbingan Karir bawahan	
	14. Visi Global	
	15. Penggunaan Aplikasi dalam Pekerjaan	
	16. Pengurangan paper less	
	17. Antisipasi Strategis Perubahan Lingkungan	
	18. Visi Sustainabiliitas	
	19. Kualitas Pelayanan	
	20. Ekspektasi Kepuasan Publik	
Agilitas Organisasi	1. Fleksibilitas Strategi	1-5
	2. Adaptasi Strategi Sesuai pasar	
	3. Pengembangan Kepemimpinan	
	4. Ketrampilan kepemimpinan	
	5. Berbagi Aktivitas kepemimpinan	
	6. Kemampuan mengubah kekuatan organisasi	
	7. Kemampuan Perubahan berkembang dengan baik	

	8. Penerapan kemampuan perubahan organisasi	
Berbagi Pengetahuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berbagi Pengetahuan saya dengan karyawan lain berjalan dengan baik. 2. Berbagi Pengetahuan memperkuat ikatan antara saya dengan anggota organisasi lainnya. 3. Berbagi Pengetahuan menciptakan kerjasama yang baik antara saya dengan anggota organisasi lainnya 4. Kepala departmen saya berfikir apabila saya harus membagikan pengetahuan saya dengan anggota lain didalam organisasi. 5. Secara umum, saya memiliki pandangan tersendiri dan menerima serta menjalankan keputusan dari pemimpin. 6. Berbagi Pengetahuan saya membantu anggota lain dalam memecahkan masalah. 7. Berbagi Pengetahuan saya meningkatkan produktivitas organisasi. 8. Saya memiliki cukup waktu tersedia untuk membagikan pengetahuan saya dengan kolega. 9. Saya memiliki kemampuan dalam Berbagi Pengetahuan dengan kolega. 10. Saya merasa percaya diri dalam mengekspresikan ide saya secara jelas kepada anggota organisasi lainnya 11. Saya akan menyediakan pengetahuan saya untuk organisasi. 12. Saya berniat untuk membagikan pengalaman kerja saya dengan kolega. 13. Saya akan menyediakan 'know where' dan 'know whom' saya dengan kolega. 14. Saya akan membagikan edukasi atau keahlian pelatihan dengan kolega saya dengan cara yang lebih efektif. 	1-5
Transformasi SDM Bertalenta (Z)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talented employee 2. Risk employee 3. Critical Position People 4. Talent Mapping 5. Rotation 6. Executive Coaching 7. Internal Training 8. External Training 9. Workshop 10. Kompensasi berbasis komitmen 11. Kompensasi fleksibel 	1-5
Kinerja Organisasi (Y)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efisiensi Dalam Aspek Operasional Organisasi 2. Efisiensi Penggunaan Anggaran Organisasi 3. Efektif dalam pencapaian Tujuan Organisasi 4. Penggunaan Sumberdaya Sesuai dengan Tuntutan Organisasi 5. Pencapaian Target Perusahaan lebih baik dari Rencana 6. Pencapaian KPI Organisasi 	

7. Keselarasan rencana jangka Panjang Organisasi
8. Pencapaian Tujuan Organisasi sesuai dengan Visi Misi
9. Peningkatan Kepuasan Pelayanan Publik
10. Hasil yang dicapai sesuai ekspektasi Publik
11. Organisasi yang mamou beradaptasi
12. Organisasi yang agile dan Sustain

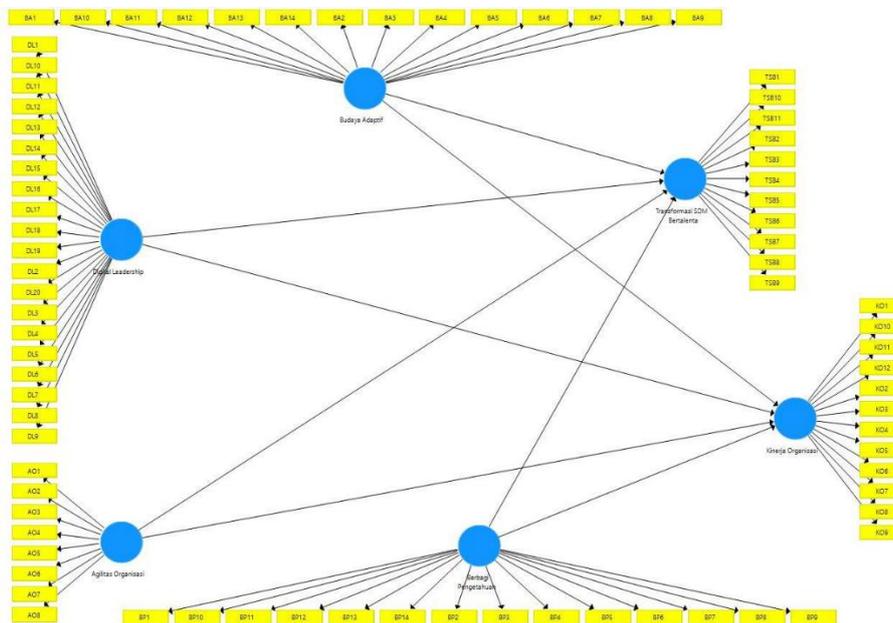
Sumber: Rangkuman teori, 2023

2.2. Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara dimana data tersebut terdiri dari data primer dan data sekunder. Berdasarkan teknik pengumpulan data, dalam hal pengumpulan data sebagai kelengkapan dari penelitian. Hal ini menggunakan teknik penelitian survei tertulis yang disusun kedalam bentuk kuesioner yang digunakan sebagai instrumen penelitian kepada sampel dari suatu populasi.

2.3. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu mix method, Quantitative dan Qualitative.



Sumber: Hasil Pengolahan

Gambar 2. Diagram Path PLS

Keterangan :

- BA : Budaya Adaptif
- DL : Digital Leadership
- AO : Agilitas Organisasi
- BP : Berbagi Pengetahuan
- TSB : Transformasi SDM Bertalenta
- KO : Kinerja Organisasi

3. Hasil

3.1.Responden

Sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini berupa penyebaran kuesioner kepada pegawai Ditjen Aptika dengan jumlah sampel sebanyak 60 responden, dan terisi lengkap untuk diolah dalam penelitian ini adalah sebanyak 60 responden atau 100% yang dirangkum pada tabel 2.

Tabel 2. Data Responden

Variabel	Jumlah	Persen
<i>Jenis Kelamin</i>		
- Perempuan	11	82
- Laki-laki	49	18
<i>Usia</i>		
- Diatas 50 tahun	7	12
- 41 - 50 tahun	8	13
- 31 - 40 tahun	11	18
- Dibawah 30 tahun	34	57
<i>Lama Bekerja</i>		
- Dibawah 5 tahun	40	67
- 6 - 15 tahun	13	22
- Diatas 15 tahun	7	11

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2023

3.2.Analisis

3.2.1. Uji Validasi

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

Hasil Uji Outer Loadings pada variabel Digital Leadership (DL) setelah diuji validitas data, maka terdapat 20 indikator/pertanyaan variabel Digital Leadership yang dinyatakan valid karena memiliki nilai loading factors di atas $> 0,70$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa 20 indikator tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Digital Leadership.

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

Hasil Uji Outer Loadings pada variabel Berbagi Pengetahuan (BP) setelah diuji validitas data, maka terdapat 14 indikator/pertanyaan variabel Berbagi Pengetahuan yang dinyatakan valid karena memiliki nilai loading factors di atas $> 0,70$. Sehingga

dapat disimpulkan bahwa 14 indikator atau pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Berbagi Pengetahuan.

Hasil Uji Outer Loadings pada variabel Transformasi SDM Bertalenta (TSB) setelah diuji validitas data, maka terdapat 9 indikator/pertanyaan variabel Transformasi SDM Bertalenta 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 Transformasi SDM Bertalenta.

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.

3.2.2. Uji Reliabilitas

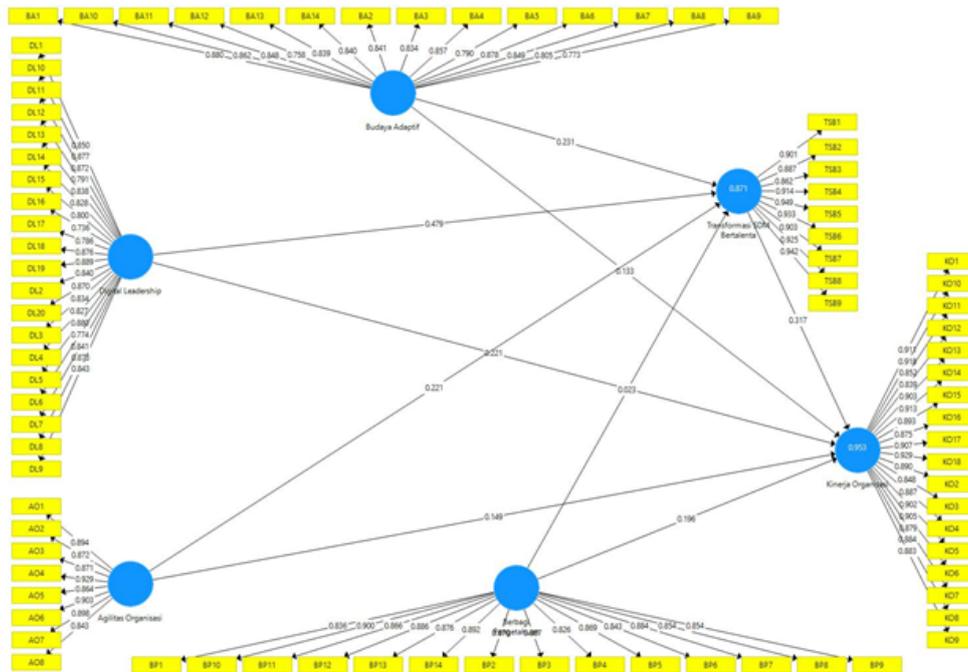
Tabel 3. Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Budaya Adaptif	0.966	0.969	Reliabel
Digital Leadership	0.977	0.979	Reliabel
Agilitas Organisasi	0.960	0.966	Reliabel
Berbagi Pengetahuan	0.975	0.977	Reliabel
Transformasi SDM Bertalenta	0.975	0.978	Reliabel
Kinerja Organisasi	0.985	0.986	Reliabel

Sumber: Hasil olah data SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel 3, 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.

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 R^2 pada konstruk laten endogen. Selanjutnya model structural pada inner model diuji menggunakan nilai predictif - relevance (Q^2). Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan nilai koefisien path yang disajikan sebagai berikut:



Sumber: Hasil olah data SmartPLS, 2023

Gambar 1. Hasil Full Model Struktural (Standardied Output) –PLS Algorithm

Gambar 1 menunjukkan hasil penelitian, nilai koefisien korelasi antara Budaya Adaptif (BA) dan Transformasi SDM Bertalenta adalah 0,231, menunjukkan hubungan yang moderat antara keduanya. Demikian pula, nilai koefisien korelasi antara Digital Leadership dan Transformasi SDM Bertalenta adalah 0,479, menunjukkan hubungan yang kuat antara keduanya. Hasil penelitian yang sama menunjukkan bahwa ada hubungan moderat antara Agilitas Organisasi dan Transformasi SDM Bertalenta dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,221. Sementara itu, hubungan antara Berbagi Pengetahuan dan Transformasi SDM Bertalenta serta Budaya Adaptif dan Kinerja Organisasi menunjukkan hubungan yang lemah dengan nilai koefisien korelasi masing-masing sebesar 0,023 dan 0,133. Di sisi lain, Digital Leadership menunjukkan hubungan yang moderat dengan Kinerja Organisasi dengan nilai koefisien korelasi 0,221, sedangkan Agilitas Organisasi dan Berbagi Pengetahuan menunjukkan hubungan yang lemah dengan nilai koefisien korelasi masing-masing sebesar 0,149 dan 0,196. Demikian pula, hubungan antara Transformasi SDM Bertalenta dan Kinerja Organisasi adalah kuat dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,317.

Tabel 4. Hipotesis Statistik

Variabel	Korelasi	Std. Estimates	P-Value	Kesimpulan
Budaya Adaptif → Transformasi SDM Bertalenta	0.231	3.260	1.96	Berpengaruh
Digital Leadership → Transformasi SDM Bertalenta	0.479	4.156	1.96	Berpengaruh
Agilitas Organisasi → Transformasi SDM Bertalenta	0.221	2.620	1.96	Berpengaruh
Berbagi Pengetahuan → Transformasi SDM Bertalenta	0.023	0.303	1.96	Tidak Berpengaruh

Budaya Adaptif → Kinerja Organisasi	0.133	2.055	1.96	Berpengaruh
Digital Leadership → Kinerja Organisasi	0.221	2.631	1.96	Berpengaruh
Agilitas Organisasi → Kinerja Organisasi	0.149	2.382	1.96	Berpengaruh
Berbagi Pengetahuan → Kinerja Organisasi	0.196	3.347	1.96	Berpengaruh
Transformasi SDM Bertalenta → Kinerja Organisasi	0.317	3.726	1.96	Berpengaruh

Sumber: Hasil olah data SmartPLS, 2023

Tabel 4 menunjukkan alur pengaruh antar variabel dalam model. Transformasi SDM Bertalenta berpengaruh terhadap Budaya adaptif, digital leadership, Agilitas organisasi, namun berbagi pengetahuan tidak berpengaruh terhadap transformasi SDM bertalenta. Kinerja Organisasi berpengaruh terhadap semua variabel.

4. Pembahasan

4.1. Pengaruh Budaya Adaptif Terhadap Transformasi SDM Bertalenta

Budaya Adaptif berpengaruh signifikan terhadap Transformasi SDM Bertalenta. Semakin tinggi Budaya Adaptif, maka semakin tinggi juga Transformasi SDM Bertalenta. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Effendi (2016) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan adaptif memungkinkan organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Budaya adaptif mendukung lingkungan yang positif dan membuat karyawan lebih tahan terhadap stres. Karyawan jadi bisa tetap produktif dan merespons perubahan dengan efektif. Budaya adaptif berkaitan dengan nilai-nilai kekeluargaan, kepercayaan, motivasi, komitmen, dan konsentrasi, serta membentuk perusahaan yang sehat secara psikologis dan memiliki kinerja di atas rata-rata.

4.2. Pengaruh Digital Leadership Terhadap Transformasi SDM Bertalenta

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Digital Leadership berpengaruh signifikan terhadap Transformasi SDM Bertalenta. Adanya Digital Leadership yang memiliki pemahaman teknologi yang kuat, kecepatan beradaptasi, dan kemampuan untuk memotivasi karyawan berinovasi, memainkan peran strategis dalam pengambilan keputusan, dan meningkatkan rekrutmen dan kepatuhan perusahaan. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya oleh McKinsey Global Institute (2017) yang menyebutkan bahwa transformasi digital dapat memaksa tenaga kerja global untuk memperoleh keterampilan baru.

4.3. Pengaruh Agilitas Organisasi Terhadap Transformasi SDM Bertalenta

Agilitas Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Transformasi SDM Bertalenta. Semakin meningkatnya Agilitas Organisasi akan meningkatkan Transformasi SDM Bertalenta. Hasil penelitian mendukung penelitian sebelumnya oleh Crowe & Abraham (2019) yang mengemukakan bahwa organisasi yang agile bergantung pada keahlian dan sikap manusia organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Agilitas Organisasi

mempengaruhi Transformasi SDM Bertalenta karena mendukung perubahan dalam sistem kerja dan manajemen serta memberikan kebebasan dalam berinovasi.

4.4.Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Transformasi SDM Bertalenta

Berbagi Pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap Transformasi SDM Bertalenta. Hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang membuktikan adanya pengaruh signifikan antara berbagi pengetahuan terhadap kreativitas SDM. Penelitian ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan yang tidak maksimal dan konsisten dapat menghambat transformasi SDM bertalenta serta membuat para pegawai sulit untuk berkembang.

4.5.Pengaruh Budaya Adaptif Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan Budaya Adaptif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini berarti semakin meningkatnya Budaya Adaptif akan meningkatkan Kinerja Organisasi. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Wibowo (2013), yang menunjukkan bahwa organisasi yang mengubah budaya organisasinya dapat meningkatkan kinerjanya secara signifikan dibandingkan dengan yang tidak melakukan perubahan. Komunikasi yang efektif dalam organisasi sangat penting untuk efektivitas dan efisiensi perusahaan, sehingga meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Budaya Adaptif berkolaborasi dengan orang lain dan beradaptasi dengan gaya kerja orang lain, serta memfasilitasi komunikasi yang baik, yang semua ini berdampak positif pada kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan.

4.6.Pengaruh Digital Leadership Terhadap Kinerja Organisasi

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Digital Leadership berpengaruh signifikan pada Kinerja Organisasi. Hasil studi Oxford Economics dan SAP menemukan bahwa organisasi dengan kepemimpinan digital memiliki hasil bisnis yang lebih baik, kinerja finansial yang lebih kuat, dan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Kepemimpinan digital juga meningkatkan loyalitas karyawan, kualitas pengambilan keputusan, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan. Oleh karena itu, Digital Leadership memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dalam era digital.

4.7.Pengaruh Agilitas Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Agilitas Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Tingkat Agilitas Organisasi yang tinggi menyebabkan peningkatan Kinerja Organisasi. Agilitas Organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan membuat aturan bisnis lebih efektif dan efisien dalam menghadapi perubahan dalam perusahaan. Agilitas Organisasi juga memungkinkan organisasi menjadi responsif, fleksibel, dan inovatif. Keterlibatan Agilitas Organisasi secara cepat dan inovatif dalam menghadapi perubahan bisnis adalah penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

4.8.Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Berbagi Pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Apabila Berbagi Pengetahuan meningkat, maka Kinerja Organisasi juga akan meningkat. Penelitian sebelumnya juga mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa knowledge management, acquisition, dan diseminasi berkaitan positif dengan kinerja organisasi. Penelitian lain juga menemukan bahwa strategi transfer pengetahuan berpengaruh langsung maupun tidak langsung melalui inovasi terhadap kinerja organisasi. Hal ini berlaku dalam sektor telekomunikasi ponsel di Iraq dan organisasi di Spanyol. Berbagi Pengetahuan berperan penting dalam meningkatkan kompetensi dan pengetahuan pegawai serta kinerja organisasi.

4.9. Pengaruh Transformasi SDM Bertalenta Terhadap Kinerja Organisasi

Transformasi SDM Bertalenta berpengaruh signifikan pada Kinerja Organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Payambarpour & Hooi (2015), yang menemukan bahwa pengembangan manajemen talenta secara positif terkait dengan kinerja organisasi. Penelitian lain oleh Sareen & Mishra (2016) juga menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh pada kinerja organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk melakukan Transformasi SDM Bertalenta untuk menghadapi perkembangan teknologi dan meningkatkan kinerja organisasi.

5. Kesimpulan

Penelitian tentang Strategi Transformasi SDM Bertalenta dan Kinerja Organisasi menyimpulkan beberapa hal berikut:

1. Budaya Adaptif berpengaruh positif dan signifikan pada Transformasi SDM Bertalenta. Budaya ini mengajarkan karyawan untuk menjadi responsif, fleksibel, dan siap menghadapi perubahan dalam bisnis.
2. Digital Leadership berpengaruh positif dan signifikan pada Transformasi SDM Bertalenta. Kemampuan pemimpin dalam mengelola organisasi dalam mengadopsi teknologi baru dan beradaptasi dengan perubahan digital akan membantu transformasi SDM bertalenta.
3. Agilitas Organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada Transformasi SDM Bertalenta. Lingkungan organisasi yang responsif, adaptif, dan inovatif mendukung transformasi SDM bertalenta.
4. Berbagi Pengetahuan tidak berpengaruh signifikan pada Transformasi SDM Bertalenta. Hal ini karena berbagi pengetahuan yang tidak maksimal dan terstruktur menghambat transformasi SDM bertalenta.
5. Budaya Adaptif berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Organisasi. Budaya adaptif menciptakan lingkungan yang positif dan meningkatkan kolaborasi dalam tim.
6. Digital Leadership berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Organisasi. Pemimpin yang memiliki pemahaman yang kuat tentang teknologi dan mampu beradaptasi akan meningkatkan kinerja organisasi.
7. Agilitas Organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Organisasi. Organisasi yang agile dapat beradaptasi dengan perubahan dan tantangan dengan lebih efisien.

8. Berbagi Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Organisasi. Pertukaran pengetahuan antar pegawai meningkatkan kompetensi dan kinerja organisasi.
9. Transformasi SDM Bertalenta berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Organisasi. Karyawan yang terampil, terlibat, dan berkomitmen meningkatkan kinerja organisasi.
10. Strategi yang direkomendasikan adalah Melakukan Transformasi SDM Bertalenta dan Meningkatkan Agilitas Organisasi pada Ditjen Aptika. Ini dilakukan dengan mengoptimalkan potensi karyawan berbakat dan membuat organisasi lebih responsif dan adaptif.

Daftar Pustaka

- AL-Hakim, L. A. Y., & Hassan, S. (2012). Critical success factors of knowledge management, innovation and organisational performance: An empirical study of the Iraqi mobile telecommunication sector. *British Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 4(1), 31-49.
- Crowe, M., & Abraham, P. 2019. A Guide To building An Agile Culture. Crank and Excel Unlimited. <https://wearecrank.com/wp-content/uploads/2019/11/Crank-Guide-to-Building-Agile-Culture.pdf>.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A CompetencyBased Perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Payambarpour, S. A., & Hooi, L. W. (2015). The impact of talent management and employee engagement on organisational performance. *International Journal of Management Practice*, 8(4),311–336.
- Sareen, P. dan Mishra, S. (2016). Study of talent management and its impact on performance of organizations. *Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, 18(12), 66-73.
- Wibowo. (2013). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.