

---

## STRATEGI TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI POLDA BENGKULU

Oleh

Octo Budhi Prasetyo<sup>1\*</sup>, Zulkifli<sup>2</sup>, Agustinus Miranda W<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Magister Manajemen, Universitas Pancasila

Email: <sup>1\*</sup>[octoprasetyo94@gmail.com](mailto:octoprasetyo94@gmail.com)

---

### Article History:

Received: 18-08-2023

Revised: 25-08-2023

Accepted: 23-09-2023

### Keywords:

Knowledge Management,  
Innovation, Learning Agility,  
Talent HRM, Polda  
Bengkulu.

**Abstract:** Tujuan penelitian ini adalah untuk merumuskan strategy Transformasi Budaya Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Polda Bengkulu dengan faktor faktor yang mempengaruhinya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dan kualitatif (campuran). Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Pengumpulan data menggunakan kuisisioner. Teknik analisis data menggunakan analisis Structural Equation Modelling (SEM) yang diolah dengan Smart PLS 3.0 untuk analisis kuantitatif, sedangkan untuk analisis kualitatif menggunakan SWOT, IFE & EFE dan QSPM. Hasil penelitian kuantitatif membuktikan bahwa variabel Knowledge management, Inovasi, Learning Agility dan SDM bertalenta hampir semua variabel berpengaruh terhadap Transformasi Budaya Organisasi dan Kinerja organisasi, kecuali SDM Bertalenta yang tidak berpengaruh pada Transformasi Budaya Organisasi serta SDM Bertalenta yang tidak berpengaruh kepada 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 Agilitas Organisasi & Agile Strategi Polda Bengkulu Di Era Revolusi Indutsri 4.0

---

## PENDAHULUAN

Kepolisian Negara Republik Indonesia dibawah pimpinan Jenderal Polisi Drs. Listyo Sigit Prabowo berkomitmen untuk membawa POLRI yang bertransformasi PRESISI (Predictive, Responsibilitas & Transparansi Berkeadilan). Kepolisian Republik Indonesia mempunyai tugas dan fungsi sebagai pengayom masyarakat seharusnya mempunyai kapasitas pengetahuan dalam memahami produk hukum dan menghindari dampak negatif yang di timbulkan dari tindakan kepolisian. Jenderal Pol. Drs. Listyo Sigit Prabowo, M.Si., akan menerapkan transformasi digital seluruh pelayanan masyarakat. Hal itu dilakukan untuk mencegah terjadinya penyusapan dan korupsi di tubuh Polri. Kapolri berpandangan bahwa interaksi langsung antara masyarakat dan anggota Polri mempunyai risiko penyalahgunaan wewenang yang cukup tinggi. Kualitas anggota Polri harus ditingkatkan sejalan dengan era

Revolusi Industri 4.0. Proses pendidikan dan pelatihan di lingkungan Polri harus memanfaatkan teknologi informasi dan digitalisasi agar diperoleh keuntungan organisasi pendidikan berupa efisiensi, peningkatan kualitas Polri yang sejalan dengan era Revolusi Industri 4.0 itu penting untuk interoperabilitas komunikasi Polri dan pihak lain. Keuntungan lain adalah pengajaran kepada peserta didik atas pemanfaatan teknologi informasi dan digitalisasi dalam penugasan selanjutnya di wilayah Polda seluruh Indonesia.

Peningkatan kemampuan bagi anggota Polri menjadi hal yang perlu diprioritaskan, namun tidak hanya fokus kepada hard skill, tetapi juga pembentukan dan peningkatan soft skill yang mumpuni untuk menghadapi segala dinamika yang berkembang dimasa yang akan datang. Pengembangan big data, rekrutmen anggota Polri yang berkualitas, manajemen talenta Polri, manajemen kinerja, peningkatan kemampuan berbasis teknologi serta job design merupakan Strategi Polri yang tepat sasaran untuk menghadapi tantangan di era Revolusi Industri 4.0. Kemampuan kreativitas dan daya inovasi anggota polisi sangat strategis didalam mengantisipasi dan merespons fenomena sosial yang bisa menimbulkan berbagai bentuk kejahatan. Pergeseran SDM menuju digitalisasi, dan teknologi informasi merupakan tantangan yang perlu direspons oleh setiap pimpinan Polri sehingga menghasilkan strategi yang komprehensif dalam menjawab tantangan era revolusi industri 4.0.

Birokrasi yang berorientasi pada kepentingan masyarakat ini sejalan dengan paradigma New Public Service dengan prinsip mengutamakan kepentingan publik, bertindak secara demokratis, dan (bersikap) melayani ketimbang mengarahkan. Reformasi Birokrasi Nasional telah digulirkan oleh Pemerintah dalam rangka meningkatkan kinerja lembaga-lembaga Negara (termasuk Polri) menuju Pemerintahan yang baik (*good government*), bersih dan bebas dari KKN. Pada masa lalu banyak pihak menilai bahwa pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah tidak berjalan dengan efektif dan efisien. Pelayanan public dimasa itu sangat bernuansa politis, masalah dan kepentingan masyarakat yang seharusnya dijadikan titik tolak untuk merumuskan program pelayanan, kurang mendapat perhatian. Reformasi pelayanan di Indonesia memiliki keterkaitan dengan desentralisasi. Tujuan pelaksanaan reformasi pelayanan di seluruh daerah Indonesia yaitu untuk memperbaiki kualitas pelayanan sehingga menciptakan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Saat ini reformasi birokrasi di lingkungan Polri terus bergulir, meliputi reformasi instrumental, struktural, dan kultural. Reformasi instrumental akan meliputi kendaraan dan teknologi pendukung tugas Polri di lapangan. Karena diharapkan tugas Polri menjadi lebih baik dibanding sebelumnya, sehingga harus memelihara peralatan yang dimiliki agar berfungsi dengan baik agar dapat membantu kinerja polisi di lapangan. Untuk itu, perusahaan 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.

Kepolisian Daerah Bengkulu atau Polda Bengkulu adalah pelaksana tugas Kepolisian RI di wilayah Provinsi Bengkulu. Berdasarkan Surat Mabes Polri nomor B/5923/X/OTL.1.1.3/2019/Srena tentang Penyampaian Keputusan dan Arahan Kapolri,

Status Kepolisian Daerah Provinsi Bengkulu ditingkatkan menjadi Polda Tipe A yang akan dipimpin oleh Polisi berpangkat Inspektur Jenderal.

**Tabel 1. Data Anggota Polda Bengkulu Yang Melakukan Tindak Pidana**

Data Anggota Polri yang melakukan Tindak Pidana/Narkoba

| NO  | SATUAN                  | 2021   | 2022   | 2023 (Jan-Mar) |
|-----|-------------------------|--------|--------|----------------|
|     |                         | JUMLAH | JUMLAH | JUMLAH         |
| 1   | 2                       | 3      | 4      | 5              |
| 1.  | POLDA BENGKULU          | 4      | -      | 3              |
| 2.  | POLRES BENGKULU         | 1      | -      | -              |
| 3.  | POLRES BENGKULU SELATAN | -      | -      | -              |
| 4.  | POLRES BENGKULU UTARA   | 2      | -      | -              |
| 5.  | POLRES REJANG LEBONG    | -      | 1      | -              |
| 6.  | POLRES LEBONG           | 3      | -      | -              |
| 7.  | POLRES KEPAHANG         | -      | 1      | 1              |
| 8.  | POLRES SELUMA           | 1      | -      | -              |
| 9.  | POLRES KAUR             | -      | -      | -              |
| 10. | POLRES MUKOMUKO         | 1      | -      | -              |
|     | JUMLAH                  | 11     | 2      | 4              |

Sumber : Data Bid Propam Polda Bengkulu  
Tahun 2021 - 2023 ( Berjalan )

**Tabel 2. Rekap data Penanganan perkara pelanggaran disiplin Polda Bengkulu**

REKAPITULASI DATA PENANGANAN PERKARA PELANGGARAN DISIPLIN  
YANG DILAKUKAN OLEH ANGGOTA DAN PNS POLDA BENGKULU TAHUN 2021 – 2023 (MARET)

| NO | KESATUAN                | DATA 2021 |    |     |    |     | JML | DATA 2022 |    |    |    |     | JML | DATA 2023 (MARET) |    |    |    |     | JML |
|----|-------------------------|-----------|----|-----|----|-----|-----|-----------|----|----|----|-----|-----|-------------------|----|----|----|-----|-----|
|    |                         | PMN       | PA | BA  | TA | PNS |     | PMN       | PA | BA | TA | PNS |     | PMN               | PA | BA | TA | PNS |     |
| 1  | POLDA BENGKULU          |           | 2  | 21  |    |     | 23  |           | 2  | 12 |    |     | 14  |                   |    | 16 |    |     | 16  |
| 2  | POLRES BENGKULU         |           |    | 14  |    |     | 14  |           | 2  | 15 |    |     | 17  |                   | 1  | 4  |    |     | 5   |
| 3  | POLRES BENGKULU SELATAN |           |    | 6   |    |     | 6   |           |    | 6  |    |     | 6   |                   |    |    |    |     | 0   |
| 4  | POLRES BENGKULU UTARA   |           | 1  | 9   |    |     | 10  |           | 1  | 18 |    |     | 19  |                   | 1  | 4  |    |     | 5   |
| 5  | POLRES REJANG LEBONG    |           |    | 6   |    |     | 6   |           |    | 7  |    |     | 7   | 1                 |    | 4  |    |     | 5   |
| 6  | POLRES SELUMA           |           |    | 6   |    |     | 6   |           | 2  | 3  |    |     | 5   |                   |    | 2  |    |     | 2   |
| 7  | POLRES KAUR             |           |    | 13  |    |     | 13  |           | 1  | 5  |    |     | 6   |                   |    | 2  |    |     | 2   |
| 8  | POLRES MUKO-MUKO        |           |    | 3   |    |     | 3   |           |    | 8  |    |     | 8   |                   | 1  | 10 |    |     | 11  |
| 9  | POLRES KEPAHANG         |           |    | 7   |    |     | 7   |           |    | 7  |    |     | 7   |                   |    | 1  |    |     | 1   |
| 10 | POLRES LEBONG           |           |    | 6   |    |     | 6   |           |    | 3  |    |     | 3   |                   |    |    |    |     | 0   |
| 11 | POLRES BENGKULU TENGAH  |           |    | 9   |    |     | 9   |           |    | 6  |    |     | 6   |                   |    |    |    |     | 0   |
|    | JUMLAH                  | 0         | 3  | 100 | 0  | 0   | 103 | 0         | 8  | 90 | 0  | 0   | 98  | 1                 | 3  | 43 | 0  | 0   | 47  |

Sumber : Data Bid Propam Polda Bengkulu  
Tahun 2021 – 2023 ( Berjalan )

Dari tabel 1 dan table 2 di atas dapat dijelaskan bahwa masih banyak anggota Polda Bengkulu yang melakukan pelanggaran sehingga di butuhkan transformasi budaya organisasi. Transformasi Budaya Organisasi di butuhkan untuk terjadinya peningkatan kinerja.

Setelah proses pelaksanaan evaluasi selesai secara keseluruhan, pemberian peringkat nilai dengan sebutan : AA, A, BB, B, CC, C dan D dengan rincian Interpretasi dan Karakteristik satker untuk 2022 dapat di lihat pada tabel 1.5 diatas, sehingga dara tabel tersebut diatas dapat digambarkan bahwa kinerja organisasi di Polda Bengkulu perlu ditingkatkan. Penilaian evaluasi AKIP tahun 2022 mengalami peningkatan, walaupun sudah terdapat peningkatan dam telah mencapai tingkat akuntabilitas kinerja yang ditargetkan dalam Penetapan Kinerja Itwasda Polda Bengkulu tahun 2022. Namun, masih terdapat kekurangan. Hasil evaluasi yang telah disampaikan kepada pihak yang dievaluasi dilakukan dengan dedikasi yang tinggi dengan pertimbangan profesional (professional judgement) yang memadai, Independensi dan obyektivitas dari Tim yang melakukan evaluasi cukup tinggi, karena harus meneliti dan menunjukkan kekurangan dan kelemahan Satker/Satwil jajaran Polda Bengkulu guna memberi arah / usaha perbaikan dalam manajemen dan akuntabilitas kinerja, sehingga dapat dilakukan perubahan-perubahan dan perbaikan.

Secara umum hasil evaluasi AKIP tahun 2022 di Polda Bengkulu dan Jajaran menunjukkan bahwa terdapat kenaikan di tahun ini sebesar 3% dibandingkan dengan tahun 2021 senilai 72,66 menjadi 73,12 atau dengan predikat BB pada tahun 2022 ini. Dan terdapat satker yang masih mendapat predikat B yakni satker Yanma. Hal ini menunjukkan adanya usaha yang terus menerus dilakukan secara bersama-sama untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja.

## **LANDASAN TEORI**

### **Knowledge Management**

Konsep knowledge management dikenalkan oleh Nonaka, Takeuchi, Davenport, dan Nonaka. Konsep tersebut berkembang pada tahun 1990-an yang menekankan pada pengembangan gagasan terkait disiplin ilmu. Konsep knowledge management ini memfokuskan pada model perubahan jenis pengetahuan dari tacit knowledge ke explicit knowledge ataupun sebaliknya. Knowledge management merupakan serangkaian proses mengubah data dan informasi menjadi pengetahuan bermanfaat untuk berbagai kepentingan organisasi (Serrat, 2009; Barclay & Murray; 2009). Proses ini meliputi penciptaan, akuisisi, penyimpanan, berbagi, dan penggunaan pengetahuan (Koenig, 1998; Bose, 2003). Dari beberapa pendapat mengenai knowledge management, Efraim, et al (2007) memiliki pandangan tersendiri tentang knowledge management sebagai suatu keahlian yang dimiliki oleh suatu organisasi berdasarkan dua sisi, yaitu secara operasional dan strategis. Knowledge management secara operasional artinya manajemen pengetahuan merupakan aktifitas perusahaan atau organisasi dimana terjadi pengembangan dan pemanfaatan pengetahuan, sedangkan knowledge management secara strategis artinya manajemen pengetahuan merupakan langkah untuk memantapkan setiap organisasi atau perusahaan sebagai perusahaan yang berbasis pengetahuan.

### **Inovasi**

Mengambil ide-ide kreatif dan mengubahnya menjadi produk atau metode kerja yang berguna (Robbins & Coulter, 2016). Suatu usaha bisnis yang mampu membuat inovasi maka usaha tersebut dapat memimpin dan memperkecil kemungkinan kompetitor untuk melakukan inovasi lebih awal. Maka dari itu pebisnis harus menyiapkan strategi inovasi terhadap usaha bisnisnya agar dapat menciptakan keunggulan dari pesaing. Menurut (Utaminingsih, 2016), inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan mendasar yang akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Nilai inovasi yang benar dinyatakan di dalam suatu hasil (outcome) seperti produk yang diperdagangkan.

### **Learning Agility**

Agar dapat memenuhi tuntutan organisasi, seorang karyawan perlu memiliki kemampuan learning agility (De Meuse et al, 2010). Agility berhubungan dengan menghadapi kesulitan dengan memiliki fleksibilitas, kelincahan untuk melihat solusi yang ada. Learning agility didefinisikan sebagai kesediaan dan kemampuan untuk belajar dari pengalaman, kemudian menerapkan apa yang telah dipelajari untuk memperoleh kesuksesan di situasi yang baru. Menurut Hallenbeck (2016), learning agility adalah faktor kunci yang membedakan mereka yang mampu mengekstraksi paling banyak pembelajaran dari pengalaman apa pun dan kemudian menerapkannya. Hallenbeck (2016) juga menyatakan bahwa learning agility merupakan pembuat perbedaan dalam kesuksesan

sebuah karir.

### **SDM Bertalenta**

Menurut Pella dan Inayati (2011:25), Talent adalah faktor pembeda kinerja organisasi. Talent adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya. Talent dapat juga diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan. Menurut Amstrong (2006), Manajemen talenta adalah proses misi yang krusial untuk menjamin kualitas dan kuantitas dari orang atau karyawan yang dibutuhkan saat ini dan nanti bagi kegiatan bisnis yang menjadi serangkaian aktifitas terintegrasi untuk menjamin organisasi lebih menarik, bertahan, termotivasi dan melakukan pengembangan terhadap orang-orang yang bertalenta. Inilah yang menyatakan bahwa talenta adalah salah satu sumber daya inti bagi organisasi.

### **Transformasi Budaya Organisasi**

Setiap organisasi harus selalu mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang serba tidak pasti agar tetap kompetitif. Budaya organisasi merupakan pondasi dasar untuk membangun agilitas organisasi. Sebab budaya organisasi mempengaruhi seluruh aspek organisasi, akan memberdayakan organisasi berdasarkan keyakinan dan nilai-nilai bersama, termasuk agilitas (Fahami et al., 2017; Sarshar dan Hezarjaribi, 2016). Robbins (2012) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi yang kuat memberikan stabilitas bagi organisasi. Budaya organisasi menyediakan konteks intelektual dan sosial yang dibutuhkan untuk memodern-kan proses-proses dalam organisasi, sehingga organisasi menjadi lebih agile (Jafarnejad dan Shahai, 2010).

### **Kinerja Organisasi**

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

### **Analisis Manajemen Strategic**

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

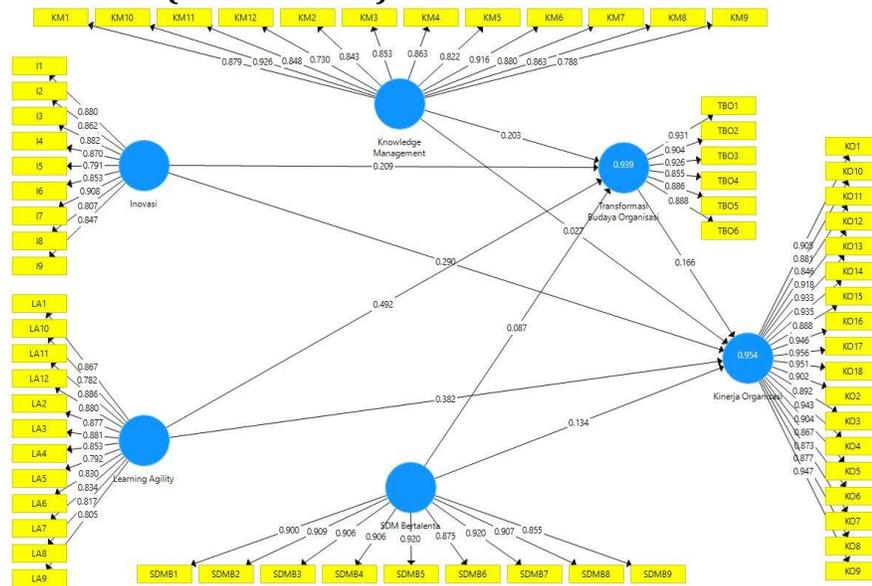
## **METODE PENELITIAN**

Metode dalam penelitian ini adalah mixed methods. Mixed methods atau sering disebut dengan penelitian campuran ini merupakan pendekatan penelitian yang mengkombinasikan antara penelitian kualitatif dengan penelitian kuantitatif. Objek penelitian ini adalah Polda Bengkulu dengan Responden para Pejabat di Lingkungan Polda Bengkulu. Populasi Setingkat Kasubdit, Kasubag, Karo dan Direktur Keatas berjumlah lebih Kurang 60 orang, sampel yang

digunakan dapat mewakili populasi yang diamati. Sampel yang digunakan sesuai dengan Populasi yaitu 60 orang. Penelitian ini menggunakan teknik penelitian survei tertulis yang disusun kedalam bentuk kuesioner yang digunakan sebagai instrumen penelitian kepada sampel dari suatu populasi. Metode Analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu mix method, Quantitative dan Qualitative.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Outer Model (*Measurement*)



Gambar 1. Outer Model

### Uji Covergent Validity

Berdasarkan hasil uji convergent validity, didapat hasil:

- Hasil Uji *Outer Loadings* pada variabel Knowledge Management semua indikator variabel Knowledge Management yang dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas  $> 0,70$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa 10 indikator tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Knowledge Management.
- Hasil Uji *Outer Loadings* pada variabel Inovasi semua indikator variabel Inovasi dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas  $> 0,70$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa 9 indikator tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Inovasi.
- Hasil Uji *Outer Loadings* pada variabel Learning Agility semua indikator variabel Learning Agility dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas  $> 0,70$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa 12 indikator tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Learning Agility.
- Hasil Uji *Outer Loadings* pada variabel SDM Bertalenta semua indikator variabel SDM Bertalenta dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas  $> 0,70$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa 9 indikator tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel SDM Bertalenta.

- e. Hasil Uji Outer Loadings pada variabel Transformasi Budaya Organisasi semua indikator variabel Transformasi Budaya Organisasi dinyatakan valid karena memiliki nilai loading factors di atas  $> 0,70$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa 9 indikator tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Transformasi Budaya Organisasi.
- f. Hasil Uji Outer Loadings pada variabel Kinerja Organisasi semua indikator variabel Kinerja Organisasi dinyatakan valid karena memiliki nilai loading factors di atas  $> 0,70$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa 9 indikator tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Kinerja Organisasi.

### Uji Reliabilitas

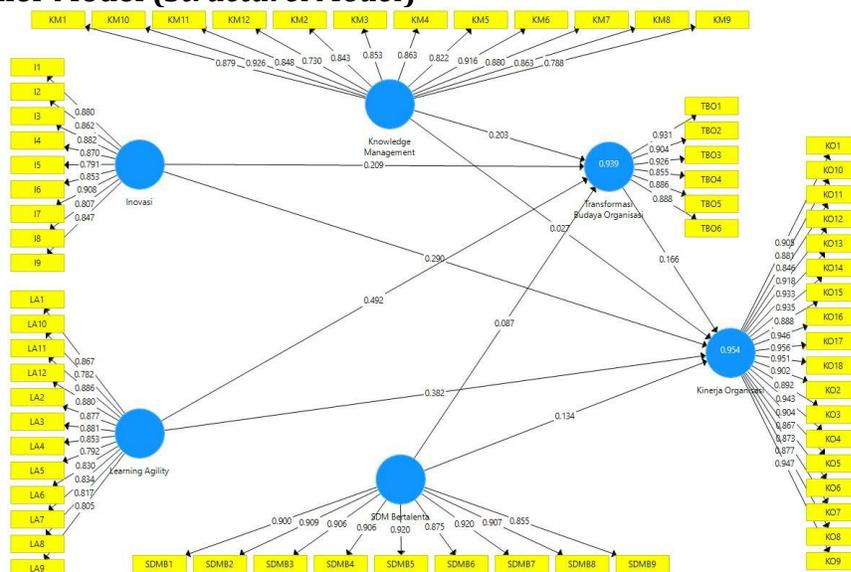
Tabel 3. Hasil Uji Reliability

| Variabel                       | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | Keterangan |
|--------------------------------|------------------|-----------------------|------------|
| Knowledge Management           | 0,965            | 0,969                 | Reliabel   |
| Inovasi                        | 0,954            | 0,961                 | Reliabel   |
| Learning Agility               | 0,963            | 0,967                 | Reliabel   |
| SDM Bertalenta                 | 0,971            | 0,975                 | Reliabel   |
| Transformasi Budaya Organisasi | 0,952            | 0,962                 | Reliabel   |
| Kinerja Organisasi             | 0,988            | 0,989                 | Reliabel   |

Sumber: Data Diolah oleh Penulis dengan SmartPLS, 2022

Berdasarkan tabel diatas, terlihat nilai composite reliability yang dihasilkan semua konstruk sangat baik yaitu di atas 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk adalah reliabel atau dengan kata lain seluruh variabel manifes dari keenam variabel laten terbukti memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk dengan baik.

### Pengujian Inner Model (Structural Model)



Gambar 2. InnerModel

$$Y = 0.203X_1 + 0.209X_2 + 0.492X_3 + 0,087X_4 + \zeta$$

$$Z = 0.027X_1 + 0.290X_2 + 0.382X_3 + 0,134X_4 + 0,166Y + \zeta$$

Keterangan :

|         |   |                                |
|---------|---|--------------------------------|
| X1      | = | Knowledge Management           |
| X2      | = | Inovasi                        |
| X3      | = | Learning Agility               |
| X4      | = | SDM Bertalenta                 |
| Y       | = | Transfromasi Budaya Organisasi |
| Z       | = | Kinerja Organisasi             |
| $\zeta$ | = | Residual atau <i>Error</i>     |

1. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Knowledge Management dengan Transformasi Budaya Organisasi adalah sebesar 0,203 menunjukkan bahwa model adalah moderat karena berada pada interval 0,15 – 0,35. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik Knowledge Management, akan berdampak pada semakin meningkatnya Transfromasi Budaya Organisasi.
2. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Inovasi dengan Transformasi Budaya Organisasi adalah sebesar 0,209 menunjukkan bahwa model adalah moderat karena berada pada interval 0,15 – 0,35. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik Inovasi, akan berdampak pada semakin meningkatnya Transfromasi Budaya Organisasi.
3. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Learning Agility dengan Transformasi Budaya Organisasi adalah sebesar 0,492 menunjukkan bahwa model adalah kuat karena berada pada interval > 0,35. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik Learning Agility, akan berdampak pada semakin meningkatnya Transfromasi Budaya Organisasi.
4. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara SDM Bertalenta dengan Transformasi Budaya Organisasi adalah sebesar 0,087 menunjukkan bahwa model adalah lemah karena berada pada interval 0,02 – 0,15. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya walaupun hubungannya lemah tetapi memungkinkan jika SDM Bertalenta baik , akan berdampak pada meningkatnya Transfromasi Budaya Organisasi
5. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Knowledge Management dengan Kinerja Organisasi adalah sebesar 0,027 menunjukkan bahwa model adalah lemah karena berada pada interval 0,02 – 0,15. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya walaupun hubungannya lemah tetapi memungkinkan jika Knowledge management baik , akan berdampak pada meningkatnya Kinerja Organisasi
6. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Inovasi dengan Kinerja Organisasi adalah sebesar 0,290 menunjukkan bahwa model adalah moderat karena berada

pada interval 0,15 – 0,35. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik Inovasi, akan berdampak pada semakin meningkatnya Kinerja Organisasi.

7. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Learning Agility dengan Kinerja Organisasi adalah sebesar 0,382 menunjukkan bahwa model adalah kuat karena berada pada interval  $> 0,35$ . Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik Learning Agility, akan berdampak pada semakin meningkatnya Kinerja Organisasi.
8. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara SDM Bertalenta dengan Kinerja Organisasi adalah sebesar 0,134 menunjukkan bahwa model adalah lemah karena berada pada interval 0,02 – 0,15. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya walaupun hubungannya lemah tetapi memungkinkan jika SDM Bertalenta baik, akan berdampak pada meningkatnya Kinerja Organisasi
9. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Transformasi Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi adalah sebesar 0,166 menunjukkan bahwa model adalah moderat karena berada pada interval 0,15 – 0,35. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik Transformasi Budaya Organisasi, akan berdampak pada semakin meningkatnya Kinerja Organisasi.

#### Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

**Tabel 4. Nilai Koefisien Determinasi**

|                                                                                                                                 | R Square |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Knowledge Management, Inovasi, Learning Agility, SDM Bertalenta -&gt; Transformasi Budaya Organisasi</b>                     | 0,939    |
| <b>Knowledge Management, Inovasi, Learning Agility, SDM Bertalenta, Transformasi Budaya Organisasi -&gt; Kinerja Organisasi</b> | 0,954    |

Sumber: Data diolah menggunakan software PLS

Pada tabel di atas, terlihat nilai R Square untuk variabel Transformasi Budaya Organisasi yang diperoleh adalah sebesar 0,939 atau 93,9 % menunjukkan model kuat karena R square berada pada interval  $>0,75$  (Hair et al, 2011). Hasil tersebut menunjukkan bahwa Knowledge Management, Inovasi, Learning Agility dan SDM Bertalenta secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 93,9% terhadap Transformasi Budaya Organisasi, sedangkan sebanyak (1-R Square) 6,1% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Kemudian nilai R Square untuk variabel Kinerja Organisasi yang diperoleh adalah sebesar 0,954 atau 95,4 % menunjukkan model kuat karena R square berada pada interval  $>0,75$  (Hair et al, 2011). Hasil tersebut menunjukkan bahwa Knowledge Management, Inovasi, Learning Agility dan SDM Bertalenta serta Transformasi Budaya Organisasi secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 95,4 % terhadap Inovasi, sedangkan sebanyak (1-R Square) 4,6% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lain

yang tidak diteliti.

### Uji Predictive Relevance ( $Q^2$ )

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

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

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,939) (1 - 0.954)$$

$$Q^2 = 1 - (0,002806)$$

$$Q^2 = 0,997194$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,997194. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 99,71%. Sedangkan sisanya sebesar 0,29% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

### Uji Hipotesis

**Tabel 5. Hipotesis Statistik**

| Hipotesis | Variabel                                               | Korelasi | T- Value | T-Tabel | Keterangan        |
|-----------|--------------------------------------------------------|----------|----------|---------|-------------------|
| H1        | Knowledge Management -> Transformasi Budaya Organisasi | 0,203    | 1,974    | 1,96    | Berpengaruh       |
| H2        | Inovasi-> Transformasi Budaya Organisasi               | 0,209    | 2,334    | 1,96    | Berpengaruh       |
| H3        | Learning Agility -> Transformasi Budaya Organisasi     | 0,492    | 3,728    | 1,96    | Berpengaruh       |
| H4        | SDM Bertalenta -> Transformasi Budaya Organisasi       | 0,087    | 1,025    | 1,96    | Tidak Berpengaruh |
| H5        | Knowledge Management -> Kinerja Organisasi             | 0,027    | 0,352    | 1,96    | Tidak Berpengaruh |
| H6        | Inovasi -> Kinerja Organisasi                          | 0,290    | 2,565    | 1,96    | Berpengaruh       |
| H7        | Learning Agility -> Kinerja Organisasi                 | 0,382    | 3,638    | 1,96    | Berpengaruh       |
| H8        | SDM Bertalenta -> Kinerja Organisasi                   | 0,134    | 2,104    | 1,96    | Berpengaruh       |
| H9        | Transformasi Budaya Organisasi -> Kinerja Organisasi   | 0,166    | 2,023    | 1,96    | Berpengaruh       |

Sumber : Hasil Olah Data Smart PLS, 2023.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel 4.14, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **H1. Knowledge Management Mempengaruhi Transformasi Budaya Organisasi**

Hipotesis 1 menjelaskan pengaruh Knowledge Management terhadap Transformasi Budaya Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 1,974 > 1.96 sehingga H0 ditolak, dan diterima H1, hal ini yang berarti variabel Knowledge Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Transformasi Budaya Organisasi.

#### **H2. Inovasi Mempengaruhi Transformasi Budaya Organisasi**

Hipotesis 2 menjelaskan pengaruh Inovasi terhadap Transformasi Budaya Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 2,334 > 1.96 sehingga H0 ditolak, dan diterima H2, hal ini yang berarti variabel Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Transformasi

Budaya Organisasi.

### **H3. Learning Agility Mempengaruhi Transformasi Budaya Organisasi**

Hipotesis 3 menjelaskan pengaruh Learning Agility terhadap Transformasi Budaya Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 3,728 > 1.96 sehingga H0 ditolak, dan diterima H3, hal ini yang berarti variabel Learning Agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Transformasi Budaya Organisasi.

### **H4. SDM Bertalenta Mempengaruhi Transformasi Budaya Organisasi**

Hipotesis 4 menjelaskan pengaruh SDM Bertalenta terhadap Trnasformasi Budaya Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 1,025 < 1.96 sehingga H0 diterima, dan H4 ditolak, hal ini yang berarti variabel SDM Bertalenta Tidak berpengaruh terhadap variabel Transformasi Budaya Organisasi

### **H5. Knowledge Managment Mempengaruhi Kinerja Organisasi**

Hipotesis 5 menjelaskan pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 0,352 < 1.96 sehingga H0 diterima, dan H5 ditolak, hal ini yang berarti variabel Knowledge Management tidak berpengaruh terhadap variabel Kinerja Organisasi.

### **H6. Inovasi Mempengaruhi Kinerja Organisasi**

Hipotesis 6 menjelaskan pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 2,565 > 1.96 sehingga H0 ditolak, dan diterima H6, hal ini yang berarti variabel Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Organisasi.

### **H7. Learning Agility Mempengaruhi Kinerja Organisasi**

Hipotesis 7 menjelaskan pengaruh Learning Agility terhadap Kinerja Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 3,638 > 1.96 sehingga H0 ditolak, dan diterima H7, hal ini yang berarti variabel Learning Agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Organisasi.

### **H8. SDM Bertalenta Mempengaruhi Kinerja Organisasi**

Hipotesis 8 menjelaskan pengaruh SDM Bertalenta terhadap Kinerja Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 2,104 > 1.96 sehingga H0 ditolak, dan diterima H8, hal ini yang berarti variabel SDM Bertalenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Organisasi.

### **H9. Transformasi Budaya Organisasi Mempengaruhi Kinerja Organisasi**

Hipotesis 9 menjelaskan pengaruh Transformasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t stat = 2,023 > 1.96 sehingga H0 ditolak, dan diterima H9, hal ini yang berarti variabel Transformasi Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Organisasi.

### **Hubungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Berikut ini disajikan rangkuman pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari variabel Knowledge Management, Inovasi, Learning Agility, SDM Bertalenta terhadap

## Transformasi Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi.

- 1) Pengaruh Knowledge Management baik langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi melalui Transformasi Budaya Organisasi pada Polda Bengkulu. Berdasarkan tabel di atas terlihat besarnya pengaruh langsung Knowledge Management terhadap kinerja organisasi dapat dilihat dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0,027 (2,7%). Dengan kata lain, 2,7% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh Knowledge Management. Dalam hal ini sisanya 97,3% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh faktor luar selain faktor Knowledge Management yang diteliti, hal ini dikarenakan variabel Knowledge Management berpengaruh pada Kinerja Organisasi. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah hasil perkalian antara koefisien beta pengaruh Knowledge Management terhadap Transformasi Budaya Organisasi dengan Transformasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yaitu  $(0,203) * (0,166) = 0,033$  atau 3,3%. Dengan kata lain, Knowledge Management melalui Transformasi Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 3,3%. Hal ini dapat dijelaskan bahwa Variabel Knowledge Management membutuhkan Transformasi Budaya Organisasi untuk meningkatkan Kinerja Organisasi Polda Bengkulu.
- 2) Pengaruh Inovasi baik langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi melalui Transformasi Budaya Organisasi pada Polda Bengkulu. Berdasarkan tabel di atas terlihat besarnya pengaruh langsung Inovasi terhadap kinerja organisasi dapat dilihat dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0,290 (29%). Dengan kata lain, 29% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh Inovasi. Dalam hal ini sisanya 71% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh faktor luar selain faktor Inovasi yang diteliti, hal ini dikarenakan variabel Inovasi berpengaruh pada Kinerja Organisasi. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah hasil perkalian antara koefisien beta pengaruh Inovasi terhadap Transformasi Budaya Organisasi dengan Transformasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yaitu  $(0,209) * (0,166) = 0,034$  atau 3,4%. Dengan kata lain, Inovasi melalui Transformasi Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 3,4%. Hal ini dapat dijelaskan bahwa Variabel Inovasi tidak membutuhkan Transformasi Budaya Organisasi untuk meningkatkan Kinerja Organisasi Polda Bengkulu.
- 3) Pengaruh Learning Agility baik langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi melalui Transformasi Budaya Organisasi pada Polda Bengkulu. Berdasarkan tabel di atas terlihat besarnya pengaruh langsung Learning Agility terhadap kinerja organisasi dapat dilihat dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0,382 (38,2%). Dengan kata lain, 38,2% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh Learning Agility. Dalam hal ini sisanya 61,8% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh faktor luar selain faktor Learning Agility yang diteliti, hal ini dikarenakan variabel Learning Agility berpengaruh pada Kinerja Organisasi. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah hasil perkalian antara koefisien beta pengaruh Learning Agility terhadap Transformasi Budaya Organisasi dengan Transformasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yaitu  $(0,492) * (0,166) = 0,081$  atau 8,1%. Dengan kata lain, Learning Agility melalui Transformasi Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 8,1%. Hal ini dapat dijelaskan

bahwa Variabel Learning Agility tidak membutuhkan Transformasi Budaya Organisasi untuk meningkatkan Kinerja Organisasi Polda Bengkulu.

- 4) Pengaruh SDM Bertalenta baik langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi melalui Transformasi Budaya Organisasi pada Polda Bengkulu. Berdasarkan tabel di atas terlihat besarnya pengaruh langsung SDM Bertalenta terhadap kinerja organisasi dapat dilihat dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0,13 (13%). Dengan kata lain, 13% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh SDM Bertalenta. Dalam hal ini sisanya 97% Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh faktor luar selain faktor SDM Bertalenta yang diteliti, hal ini dikarenakan variabel SDM Bertalenta berpengaruh pada Kinerja Organisasi. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah hasil perkalian antara koefisien beta pengaruh SDM Bertalenta terhadap Transformasi Budaya Organisasi dengan Transformasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yaitu  $(0,087) * (0,166) = 0,014$  atau 1,4%. Dengan kata lain, Learning Agility melalui Transformasi Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 8,1%. Hal ini dapat dijelaskan bahwa Variabel SDM Bertalenta tidak membutuhkan Transformasi Budaya Organisasi untuk meningkatkan Kinerja Organisasi Polda Bengkulu.

#### **Konfirmasi Hasil FGD**

FGD (Focus Group Discussion) dilakukan guna mengevaluasi dan memvalidasi hasil Analisa dan kajian dari kuantitatif SEM kepada peserta diskusi, kemudian membahas juga point-point untuk kajian kualitatif. FGD dilakukan dengan melibatkan pimpinan Polda Bengkulu : Direktur dan para kasubdit lebih kurang 6 orang.

##### **a. Konfirmasi hasil Analisis Quantitative**

Peserta FGD mengkonfirmasi bahwa hasil penelitian yang menunjukkan hampir semua variabel Knowledge Management, Inovasi, Learning Agility dan ADM Bertalenta berpengaruh terhadap Transformasi Budaya Organisasi dan Kinerja organisasi Polda Bengkulu dan hal tersebut sesuai dengan perkembangan dan kondisi yang terjadi pada organisasi Polda Bengkulu pada saat ini, khusus untuk variabel SDM Bertalenta yang tidak berpengaruh terhadap Transformasi Budaya Organisasi maupun tidak berpengaruhnya Knowledge Management terhadap Kinerja organisasi Polda Bengkulu hal tersebut merupakan anomali yang terjadi, akan tetapi hal ini dijelaskan bahwa responden menganggap bahwa dengan SDM bertalenta sudah pasti akan terjadi Transformasi Budaya Organisasi yang merupakan garis searah dan hal tersebut juga menjelaskan bahwa saat ini di Polda Bengkulu belum terjadi sepenuhnya Transformasi menjadi SDM Bertalenta. Knowledge Management yang tidak berpengaruh pada pada Kinerja Organisasi dapat dijelaskan bahwa Kinerja organisasi dapat di capai dengan indikator indikator dalam penilaian dalam lembaga negara dsmlam hal ini AKIP yang belum memasukkan indikator Knowledg Management dalam mengukur Kinerja Organisasi.

##### **b. Input & pembahasan Analisis Qualitative**

FGD dilanjutkan dengan input dalam analisi Qualitative, terutama untuk merumuskan bahan masukkan untuk analisis IFE-EFE, TOWS MATRIK maupun QSPM dengan di dahului oleh beberapa pertanyaan yang disampaikan kepada peserta:

1. Bagaimana Kondisi Internal & Eksternal Polda Bengkulu

Kesimpulan Jawaban Peserta FGD :

Kondisi Internal : Pada saat ini Polda Bengkulu sedang berupaya meningkatkan kinerja layanan publik sesuai dengan program Polri Presisi serta meningkatkan citra Polisi dimata masyarakat, peningkatan Kualitas SDM, Pengembangan Sarana dan Prasarana serta penyempurnaan Sistem dan prosedur dilakukan.

Kondisi Eksternal : Era Vuca dan Revolusi Industri 4.0 menuntut Polri untu bekerja dengan memanfaatkan Teknologi Digital, Tindakan kejahatan dan gangguan yang semakin canggih menuntut terjadinya perubahan dalam sisitem pelayanan dan operasi.

2. Bagaimana Kekuatan, Kelemahan, Ancaman dan Peluang Polda Bengkulu

Kesimpulan Jawaban Peserta FGD :

Kekuatan : Dukungan pimpinan Polda Bengkulu untuk Transformasi , Transformasi Organisasi sesuai Polri Presisi, Lingkungan Kerja Yang kondusif, Penguatan Sarana & Prasarana

Kelemahan : Kompetensi SDM belum optimal menuju SDM Digital, Karakteristik Anggota yang berbeda budaya, Transformasi Digital belum optimal, Kepemimpinan Adaptif belum optimal, Masih tingginya tingkat pelanggaran etik dan disiplin anggota.

Peluang : Kolaborasi antar Lembaga Pemerintah Untuk Peningkatan Pelayanan Publik, Transformasi Digital di era Revolusi Industri 4.0, Tingkat Kepercayaan masyarakat terhadap lembaga Polri semakin meningkat, Era Vuca mendorong organisasi untuk budaya adaptif.

Ancaman : Era Revolusi Industri rentan masuknya Budaya Asing, Karakteristik Masyarakat yang Konsumtif berpengaruh pada anggota Polri, Lingkungan Strategis berubah sangat cepat, Wilayah Bengkulu yang Cukup luas, Pola dan Tingkat Kejahatan yang Sukar di prediksi.

3. Bagaimana Inovasi yang akan di kembangkan di Polda Bengkulu

Kesimpulan Jawaban Peserta FGD :

Inovasi yang dikembangkan di Polda Bengkulu yaitu inovasi dalam percepatan pelayanan publik yang efektif dan efisien, Transformasi digital dalam pelayanan, Pengembangan kompetensi SDM yang adaptif dan agile.

4. Bagaimana Sistem Transformasi Digital yang dilaksanakan di Polda Bengkulu.

Kesimpulan Jawaban Peserta FGD :

Transformasi digital dilakukan dengan selektif sesuai Transformasi organisasi dan kapasitas anggaran. Transformasi digital menyangkut aspek peningkatan pelayanan publik.

5. Apakah Penerapan Budaya Organisasi saat ini sudah berjalan baik dan apa yang akan di kembangkan

Kesimpulan Jawaban Peserta FGD :

Budaya organisasi akan terus dikembangkan baik pada pimpinan maupun anggota untuk menyiapkan generasi polisi yang adaptif dan agile terhadap perubahan lingkungan strategis dengan budaya adaptif sebagai indikatornya.

6. Bagaimana Pola kepemimpinan yang akan di terapkan

Kesimpulan Jawaban Peserta FGD :

Seiring dengan era Revolusi Industri 4.0, Pemimpin perlu dibentuk untuk

mempunyai Visi kepemimpinan Digital dan kepemimpinan adaptif dengan proaktif dan responif terhadap perubahan lingkungan dan menjawab isu strategis permasalahan di Polda Bengkulu maupun permasalahan Bangsa.

7. Apakah Kinerja Organisasi saat ini berjalan baik

Kesimpulan Jawaban Peserta FGD :

Kinerja Organisasi pada saat ini dengan indikator AKIP sudah sesuai dengan target yang ditetapkan, akan tetapi paling penting adalah kinerja organisasi lembaga negara haruslah berorientasi pada indikator peningkatan pelayanan publik.

8. Bagaimana Strategi Transformasi Budaya Organisasi yang akan dilaksanakan di Polda Bengkulu
9. Kesimpulan Jawaban Peserta FGD: Strategi dalam Transformasi Budaya Organisasi yang perlu dilakukan adalah menciptakan SDM yang Bertakenta, peningkatan kompetensi SDM, Melakukan Knowledge Transfer serta mengembangkan Kepeimpinan Adaptif.

### Pembahasan Formulasi Strategi

Penelitian ini sebelum melakukan Formula Strategi, maka perlu menganalisis faktor EFE dan IFE, sebagai Input Stage, TOWS Matriks sebagai Matching Stage dan QSPM Matriks sebagai Decision Stage. Analisis dilakukan pertama-tama dengan menganalisa faktor-faktor eksternal organisasi yang akan mempengaruhi Kinerja Organisasi Polda Bengkulu khususnya dalam Transformasi Budaya Organisasi dan kemudian berdasarkan pemahaman atas faktor eksternal tersebut dilanjutkan dengan menganalisa faktor internal Polda Bengkulu dalam mewujudkan visinya untuk melayani publik dan tercapainya Kompetensi SDM Polri di Indonesia.

Dari hasil analisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, berikut terlampir tabel matriks IFE dan EFE sebagai berikut

**Tabel 6. Matriks IFE**

| Faktor Internal IFE                                    | Bobot      | Skala (1-4) | IFE Skor    |
|--------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| <b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>                      |            |             |             |
| 1. Dukungan pimpinan Polda Bengkulu untuk Transformasi | 0,14       | 4           | 0,56        |
| 2. Transformasi Organisasi sesuai Polri Presisi        | 0,11       | 2           | 0,22        |
| 3. Lingkungan Kerja Yang kondusif                      | 0,10       | 3           | 0,30        |
| 4. Penguatan Sarana & Prasarana                        | 0,07       | 3           | 0,21        |
| 5. Program Inovasi Polda Bengkulu                      | 0,08       | 2           | 0,16        |
| <b>Total</b>                                           | <b>0,5</b> |             | <b>1,45</b> |
| <b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>                     |            |             |             |
| 1. Kompetensi SDM belum optimal menuju SDM Digital     | 0,13       | 2           | 0,26        |
| 2. Karakteristik Anggota yang berbeda budaya           | 0,12       | 2           | 0,24        |
| 3. Transformasi Digital belum optimal                  | 0,10       | 2           | 0,20        |
| 4. Kepemimpinan Adaptif belum optimal                  | 0,07       | 1           | 0,07        |

|                                                                   |            |   |             |
|-------------------------------------------------------------------|------------|---|-------------|
| 5. Masih tingginya tingkat pelanggaran etik dan disiplin anggota. | 0,08       | 1 | 0,08        |
| <b>Total</b>                                                      | <b>0,5</b> |   | <b>0,85</b> |
| <b>Total Skor</b>                                                 | <b>1</b>   |   | <b>2,30</b> |

Sumber : data olahan penulis, 2023.

**Tabel 7. Matriks EFE**

| Faktor Eksternal EFE                                                       | Bobot      | Skala (1-4) | IFE Skor    |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| <b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>                                        |            |             |             |
| 1. Kolaborasi antar Lembaga Pemerintah Untuk Peningkatan Pelayanan Publik  | 0,11       | 4           | 0,44        |
| 2. Transformasi Digital di era Revolusi Industri 4.0                       | 0,10       | 3           | 0,30        |
| 3. Tingkat Kepercayaan masyarakat terhadap lembaga Polri semakin meningkat | 0,09       | 3           | 0,27        |
| 4. Era Vuca mendorong organisasi untuk budaya adaptif.                     | 0,08       | 3           | 0,24        |
| 5. Operasional sistem Polri yang menuntut agilitas Organisasi              | 0,12       | 3           | 0,36        |
| <b>Total</b>                                                               | <b>0,5</b> |             | <b>1,61</b> |
| <b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>                                             |            |             |             |
| 1. Era Revolusi Industri rentan masuknya Budaya Asing                      | 0,13       | 4           | 0,52        |
| 2. Karakteristik Masyarakat yang Konsumtif berpengaruh pada anggota Polri  | 0,08       | 2           | 0,16        |
| 3. Lingkungan Strategis berubah sangat cepat                               | 0,10       | 4           | 0,40        |
| 4. Wilayah Bengkulu yang Cukup luas                                        | 0,08       | 3           | 0,24        |
| 5. Pola dan Tingkat Kejahatan yang Sukar di prediksi.                      | 0,11       | 3           | 0,33        |
| <b>Total</b>                                                               | <b>0,5</b> |             | <b>1,65</b> |
| <b>Total Skor</b>                                                          | <b>1</b>   |             | <b>3,26</b> |

Sumber : data olahan penulis, 2023.

### Matching Stage

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

bagian yang sulit dalam mengembangkan Matriks TOWS dan memerlukan penilaian yang baik.

Berdasarkan hasil analisis pada Tows Matrik maka di dapatkan strategi strategi yang sebagai berikut :

**1. Strengths Opprtunities (SO)**

- a. Transformasi Digital pada Seluruh Aspek Pelayanan Publik
- b. Transformasi organisasi menjadi organisasi yang agile dan adaptif
- c. Pengembangan Kepemimpinan Digital dan Adaptif

**2. Weakness Opprtunities (WO)**

- a. Pengembangan Kompetensi SDM Polda Bengkulu menjadi SDM Digital & Talenta
- b. Kolaborasi Polda Bengkulu di Bidang Teknologi dengan Stakeholder lainnya
- b. Agilitas Organisasi & Agile Strategi Polda Bengkulu Di Era Revolusi Indutsri 4.0

**3. Strengths Threats (ST)**

- a. Pengembangan Teknologi Di Bidang Operasional
- b. Transformasi organisasi yang agile
- c. Pengembangan Kompetensi Anggota Polri
- d. Pembinaan & pelatihan Kedisipilanan

**4. Weakness Threats (WT)**

- a. Pengembangan Kompetensi SDM Polda Bengkulu menuju SDM Digital
- b. Peningkatan pelayanan masyarakat dengan layanan prima
- c. Peningkatan Kinerja layanan publik
- d. Transformasi Budaya Organisasi pada semua anggota Polda Bengkulu

**Decision Stage**

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

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

- a. **Strategi 1** : Pengembangan Kompetensi SDM Polda Bengkulu menjadi SDM Digital & Talenta
- b. **Strategi 2** : Pengembangan Kepemimpinan Digital dan Adaptif
- c. **Strategi 3** : Agilitas Organisasi & Agile Strategi Polda Bengkulu Di Era Revolusi Indutsri 4.0

Berdasarkan hasil dari perhitungan matriks QSPM diperoleh strategi alternatif dengan *Total Attractivess Score* (TAS) masing-masing strategi yaitu :

1. Strategi 1 : Agilitas Organisasi & Agile Strategi Polda Bengkulu Di Era Revolusi Indutsri 4.0
2. Strategi 2 : Pengembangan Kepemimpinan Digital dan Adaptif

3. Strategi 3 : Pengembangan Kompetensi SDM Polda Bengkulu menjadi SDM Digital & Talenta

Maka didapatkan score untuk QSPM adalah sebagai berikut :

1. Strategi 1 : Agilitas Organisasi & Agile Strategi Polda Bengkulu Di Era Revolusi Industri 4.0, mendapatkan score tertinggi yaitu 7,58
2. Strategi 2 : Pengembangan Kepemimpinan Digital dan Adaptif, mendapatkan point 6,02 sebagai alternatif Strategi kedua
3. Strategi 3 : Pengembangan Kompetensi SDM Polda Bengkulu menjadi SDM Digital & Talenta, mendapatkan Score 6,01 sebagai alternatif Strategi ketiga.

## **KESIMPULAN**

Knowledge Management berpengaruh pada Transformasi Budaya Organisasi, semakin meningkatnya suatu Knowledge Management yang dijalankan di Polda Bengkulu maka akan berdampak juga pada peningkatan Transformasi Budaya Organisasi. Mengelola Knowledge Management berdampak pada learning organisasi sehingga dapat menumbuhkan budaya yang adaptif. Knowledge management dapat memberikan dampak yang bermakna dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Budaya organisasi memberikan dampak yang bermakna terhadap kepuasan kerja bagi pegawai. Knowledge management dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja organisasi. Inovasi berpengaruh pada Transformasi Budaya Organisasi, semakin meningkatnya Inovasi yang dilakukan oleh Polda Bengkulu maka akan meningkat juga Transformasi Budaya Organisasi. Inovasi akan berhasil harus dilakukan perubahan perilaku yang inovatif yang tercermin dari adanya Transformasi Budaya Organisasi. Learning Agility berpengaruh pada Transformasi Budaya Organisasi, maka semakin meningkat terjadinya Learning Agility pada Polda Bengkulu maka akan meningkatkan Transformasi Budaya Organisasi. Pada lingkungan organisasi yang semakin dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian ini, kemampuan untuk beradaptasi dan menangani situasi yang abstrak tentunya jauh lebih penting daripada sebelumnya dengan adanya Learning Agility. SDM Bertalenta tidak berpengaruh pada Transformasi Budaya Organisasi, maka hal ini menjadi anomali yang seharusnya SDM Bertalenta meningkat dapat memudahkan terjadinya peningkatan Transformasi Budaya Organisasi, problematika SDM yang terjadi Polda Bengkulu belum bertransformasi menjadi SDM Digital sehingga menyebabkan pandangan responden pada Transformasi Budaya Organisasi. Konsep SDM Talenta dan Zona Integritas sama-sama berupaya menciptakan budaya organisasi yang mendukung integritas. SDM Talenta akan menciptakan lingkungan yang mempromosikan integritas dan memperkuat nilai-nilai tersebut. Sementara itu, Zona Integritas akan memperkuat budaya organisasi yang berintegritas dengan menerapkan prinsip-prinsip integritas dalam tata kelola dan pelayanan public. Knowledge Management tidak berpengaruh pada Kinerja Organisasi, Knowledge Management di Polda Bengkulu tidak menjadi faktor dalam meningkatkan Transformasi Budaya Organisasi. Pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi harus mampu memberikan kemajuan bagi Kinerja organisasi itu sendiri. Manajemen pengetahuan dapat disebut sebagai alat untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja karyawan. Manajemen pengetahuan digunakan sebagai salah satu alat untuk meningkatkan pengetahuan tersebut, karena manajemen pengetahuan merupakan proses menciptakan, menyampaikan, menyimpan, dan menggunakan

pengetahuan untuk membantu meningkatkan Kinerja Organisasi. Inovasi berpengaruh pada Kinerja Organisasi, semakin meningkat inovasi yang dilakukan di Polda Bengkulu maka akan meningkatkan juga Kinerja Organisasi pada Polda Bengkulu. Inovasi merupakan upaya mempertahankan keberadaan organisasi dalam lingkungan. Inovasi dalam suatu organisasi menjadi hal yang penting dilakukan untuk membawa organisasi menjadi lebih baik dalam pencapaian tujuan dan tepat sasaran secara efektif dan efisien. Learning Agility berpengaruh pada Kinerja Organisasi, semakin meningkatnya Learning Agility yang dilaksanakan di Polda Bengkulu maka akan meningkatkan Kinerja Organisasi. dalam menjalankan organisasi ataupun mengelola perusahaan, kemampuan memetik pelajaran dari pengalaman dengan segera—atau lazim disebut learning agility—dinilai sebagai kapabilitas yang sangat penting. Bahkan, saat ini dipandang sebagai faktor keunggulan yang semakin penting untuk mendongkrak karier. SDM Bertalenta berpengaruh pada Kinerja Organisasi, SDM bertalenta meningkat akan menyebabkan terjadinya peningkatan Kinerja Organisasi di Polda Bengkulu. Memiliki SDM yang bermutu atau inovatif menjadi syarat pokok organisasi atau instansi meraih daya saing masyarakat. Daya inovatif sangat berhubungan dengan visi dan misi organisasi atau instansi. organisasi atau instansi yang memiliki visi jauh dicirikan oleh cita-cita untuk menjadi organisasi atau instansi yang intinya pada kepuasan anggota dan Masyarakat. Transformasi Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini berarti apabila Transformasi Budaya Organisasi yang dipergunakan meningkat kompetensinya, maka akan berdampak semakin meningkatnya Kinerja Organisasi pada Polda Bengkulu. budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kerja organisasi, khususnya kinerja manajemen dalam jangka pendek maupun panjang. Budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan Strategis Organisasi. Rumusan strategi yang dipilih adalah Strategi Agilitas Organisasi & Agile Strategi Polda Bengkulu Di Era Revolusi Industri 4.0 dengan program Transformasi organisasi Polda Bengkulu, Merumuskan dan menciptakan organisasi yang agile, Agile Strtsgei digunakan dalam perencanaan umum dan Strategi termasuk dalam menentukan indikator AKIP serta Transformasi organisasi untuk peningkatan Kinerja Pelayanan Publik.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S. and Jensen, P. (2014). Customer Experience Management and Business Performance. Proceedings of the 17th QMOD International Conference on Quality and Service Sciences (ICQSS), 3-5 September 2014, University of Economics, Prague, Czech Republic.
- [2] Han, Jin K, Narwoon Kim & Srivastava, Rajendra K. (1998). "Market Orientation an Organization Performance: Is Innovation Missing Link?". Journal of Marketing. p.42-54.
- [3] Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unitlevel Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology Vol.87: hal.268-79.
- [4] Hartini, S. (2012). Peran Inovasi: Pengembangan Kualitas Produk dan Kinerja Bisnis. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.14, No. 1, Maret 2012: 82–88.
- [5] Irmawati, H., Haryono, A.T., dan Wahyono, E. H. (2018). The Influence Of Social Capital, Capital Capacity, and Technological Adaptability To Competitive Advantage of SMEs With Organizational Capability As A Mediating Variable (Studi Pada UKM Batik di Kota

- Semarang). Jurnal tidak dipublikasikan. Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang.
- [6] Iskandar, Putri Y. A., Sani, M., Hamidah, S., dan Irawan, R. (2018). Kinerja Pemasaran Pada UKM Mebel di Kabupaten Kuningan. *Jurnal Equilibrium*. Vol.15, Januari - Juni 2018 Hal : 64-74.
- [7] Joung, H.-W., B. K. Goh, et al. (2015). "Investigating Relationships Between Internal Marketing Practices and Employee Organizational Commitment in The Foodservice Industry." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27: 24.
- [8] Kusumawati, R. (2010). Pengaruh Karakteristik Pimpinan Dan Inovasi Produk Baru Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan. *AKSES: Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vol. 54 5 No. 9, April 2010.
- [9] Lo, Yin Hsi. April. (2012). Managerial Capabilities, Organizational Culture and Organizational Performance: The resource-based perspective in Chinese lodging industry. *The Journal of International Management Studies*, Volume 7 Number 1, pp. 151-157.
- [10] Monsur, S. M. T. and T. Yoshi (2011). "Improvement of Firm Performance by Achieving Competitive Advantages Through Vertical Integration in The Apparel Industry of Bangladesh." *Asian Economic and Financial Review* 2: 27.
- [11] Mulyana dan Sutapa. (2014). Peningkatan Kapabilitas Inovasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja melalui Pendekatan Quadruple Helix: Studi Pada Industri Kreatif Sektor Fashion. *Jurnal Manajemen Teknologi*. Vol.13 No.3, 2014.
- [12] Pérez-de-Lema, D. G., E. Alfaro-Cortes, et al. (2012). "Strategy, Competitive Factors and Performance in Small and Medium Enterprise (SMEs)." *African Journal of Business Management* 6: 14.
- [13] Purnomo, R. dan S. L. (2010). Pengaruh kepribadian, self-efficacy, dan locus of control terhadap persepsi kinerja usaha skala kecil dan menengah. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 17(2), 144-160ru.
- [14] Rahab, Istiqomah, dan Dian Purnomojati. (2009). Permodelan mengenai Peran Product Improvement dan Process Improvement terhadap Kinerja UKM. Laporan Penelitian Universitas Jenderal Soedirman. Purwokerto.
- [15] Setiawan, H. (2012). Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Teknologi Dan Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Songket Skala Kecil Di Kota Palembang. *Jurnal Orasi Bisnis*. Edisi ke-VIII, November 2012. ISSN: 2085-1375.
- [16] Setyawati, dan Abrilia, H. (2013). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing Dan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Prediksi Variabel Moderasi (Survey pada UMKM Perdagangan di Kabupaten Kebumen). *Jurnal Fokus Bisnis*. Volume 12, No 02, bulan Desember 2013.
- [17] Sidiqqoh, S. A., dan Alamsyah, D. P. (2017). Peningkatan Kinerja Bisnis Usaha Mikro Melalui Kajian Komitmen Dan Abisius Pengusaha. *Jurnal Ecodemica*, Vol. 1 No. 2 September 2017.
- [18] Sihite, Mombang, Sule, E.T., Azis, Y. dan Kaltum, U. (2016). Gain Competitive Advantage Through Reputation. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol. 10, Issue3(Aug.) ISSN 2289-1560.

- [19] Utama, A. (2010). Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing Pada Era Kompetensi Global. *Jurnal Efisiensi*, 10(1):142.
- [20] Wijaya, S., Dewi, K., Noor, C. M., & Alamsyah, D. P. (2015). Telaah Hubungan Kompetensi, Motivasi dan Kinerja Karyawan. *Ekono Insentif Kopwil4*, 9, 50–55.
- [21] Yanuarto, E., Rahab dan Kumorohadi,U. (2012). Peran Kapabilitas Inovasi Terhadap Perbaikan Produk Usaha Kecil Menengah (UKM) Dengan Tekanan Lingkungan Dan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada UKM di Kabupaten Purbalingga). *Performance*. Vol. 16 No. 2 – Sept 2012.
- [22] Zawislak, Paulo Antˆonio & Alves, Andr´e Cherubini & Tello-Gamarra, Jorge & Barbieux, Denise & Reichert, Fernanda Maciel. 2012. Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability. *Journal of Technology Management Innovation*, Volume 7, Issue 2, pp. 14 27.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN