

**KINERJA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI
PROVINSI JAWA TENGAH DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD: PERAN KAPABILITAS IT,
ORIENTASI DIGITAL DAN TRANSFORMASI
DIGITAL**

Skripsi
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S-1

Program Studi Akuntansi



Disusun Oleh :
Ragil Fujiastutik
NIM : 31402300067

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI AKUNTANSI
SEMARANG
2024

**KINERJA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI
PROVINSI JAWA TENGAH DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD: PERAN KAPABILITAS IT,
ORIENTASI DIGITAL DAN TRANSFORMASI
DIGITAL**

Skripsi

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S-1**

Program Studi Akuntansi



Disusun Oleh :
Ragil Fujiastutik
NIM : 31402300067

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI AKUNTANSI
SEMARANG
2024**

SKRIPSI

**KINERJA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI
PROVINSI JAWA TENGAH DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD: PERAN KAPABILITAS IT,
ORIENTASI DIGITAL DAN TRANSFORMASI
DIGITAL**

Disusun Oleh :

Ragil Fujiastutik

NIM : 31402300067

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 3 September 2024
Pembimbing,



Provita Wijayanti, S.E., M.Si., Ak., CA., IFP., AWP.
NIK. 211403012

**KINERJA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI
PROVINSI JAWA TENGAH DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD: PERAN KAPABILITAS IT,
ORIENTASI DIGITAL DAN TRANSFORMASI
DIGITAL**

Disusun Oleh :
Ragil Fujiastutik
NIM : 31402300067

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 4 September 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,

Provita Wijayanti, S.E., M.Si., Ak., CA., IFP., AWP.
NIK 211403012

Penguji,

Dr. Luluk Muhimatul Ifada, S.E., M.Si, Akt., CSRS., CSRA
NIK 210403051

Penguji 2,

Hani Werdi Apriyanti, SE., Msi., Akt
NIK 211414026

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Sarjana Akuntansi Tanggal 4 September 2024

Ketua Program Studi S-1 Akuntansi

Provita Wijayanti, S.E., M.Si., Ak., CA., IFP., AWP.
NIK 211403012

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ragil Fujiastutik
NIM : 31402300067
Program Studi : S-1 Akuntansi
Fakultas : Ekonomi UNISSULA

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi saya dengan judul :

“Kinerja Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Jawa Tengah dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*: Peran Kapabilitas IT, Orientasi Digital dan Transformasi Digital”.

Merupakan hasil karya sendiri (bersifat original), bukan merupakan tiruan atau duplikasi dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan benar. Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia untuk dicabut gelar yang telah saya peroleh. Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Semarang, 4 September 2024

Yang Menyatakan,



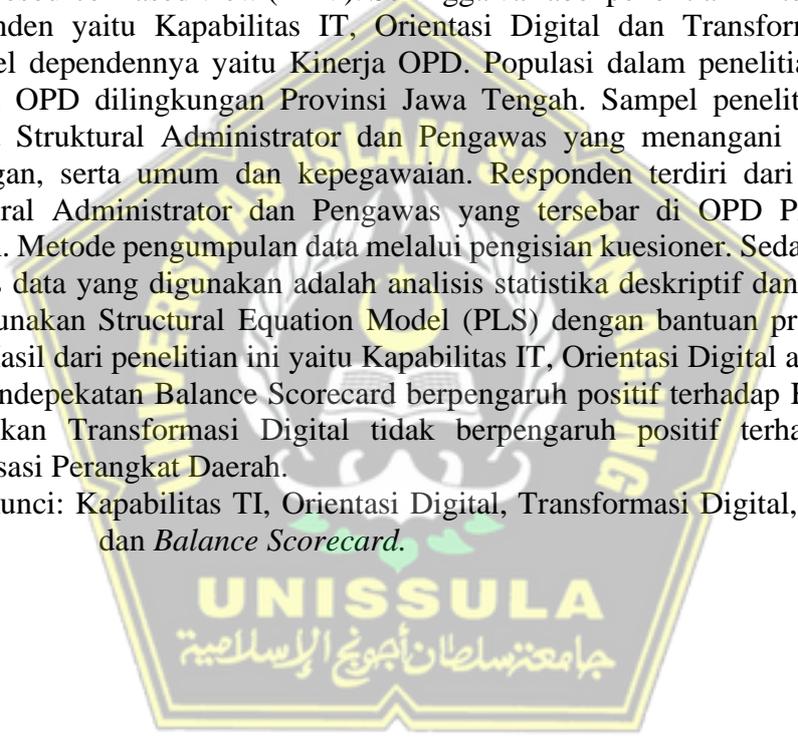
Ragil Fujiastutik
NIM. 31402300067

ABSTRAK

“Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Di Provinsi Jawa Tengah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*: Peran Kapabilitas IT, Orientasi Digital Dan Transformasi Digital”.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang dijelaskan menggunakan teori perilaku yaitu Teori Resource-Based view (RBV). Sehingga variabel penelitian ini terdiri variabel independen yaitu Kapabilitas IT, Orientasi Digital dan Transformasi Digital. Variabel dependennya yaitu Kinerja OPD. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh OPD dilingkungan Provinsi Jawa Tengah. Sampel penelitian ini yaitu Pejabat Struktural Administrator dan Pengawas yang menangani Perencanaan, Keuangan, serta umum dan kepegawaian. Responden terdiri dari 121 Pejabat Struktural Administrator dan Pengawas yang tersebar di OPD Provinsi Jawa Tengah. Metode pengumpulan data melalui pengisian kuesioner. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistika deskriptif dan analisis data menggunakan Structural Equation Model (PLS) dengan bantuan program Smart PLS. Hasil dari penelitian ini yaitu Kapabilitas IT, Orientasi Digital apabila dilihat dari Pendekatan *Balance Scorecard* berpengaruh positif terhadap Kinerja OPD. Sedangkan Transformasi Digital tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah.

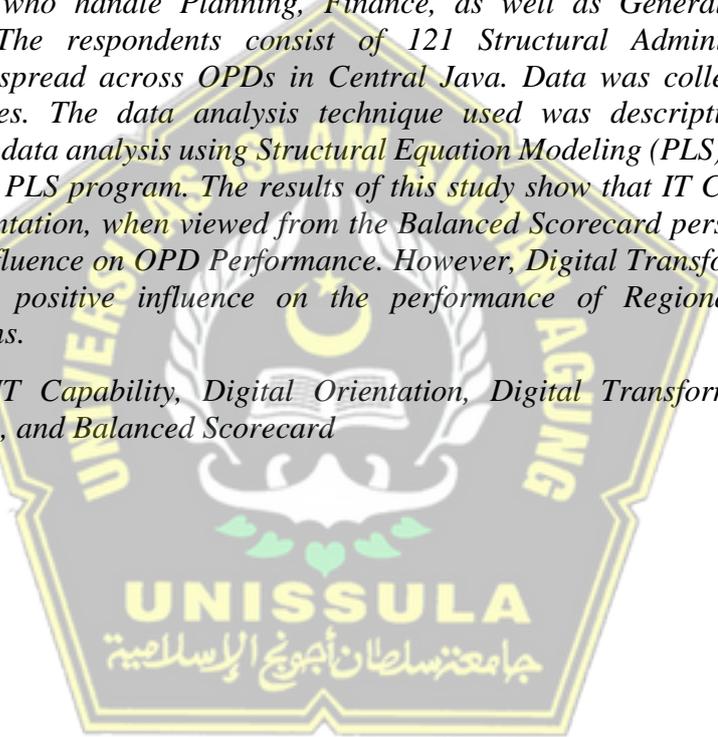
Kata Kunci: Kapabilitas TI, Orientasi Digital, Transformasi Digital, Kinerja OPD dan *Balance Scorecard*.



ABSTRACT

The purpose of this research is to identify the factors that influence the performance of Regional Apparatus Organizations (OPD) using a Balanced Scorecard approach, explained using the behavioral theory of Resource-Based View (RBV). Therefore, the research variables consist of independent variables: IT Capability, Digital Orientation, and Digital Transformation. The dependent variable is OPD Performance. The population in this study is all OPDs within the province of Central Java. The research sample consists of Structural Administrators and Supervisors who handle Planning, Finance, as well as General Affairs and Personnel. The respondents consist of 121 Structural Administrators and Supervisors spread across OPDs in Central Java. Data was collected through questionnaires. The data analysis technique used was descriptive statistical analysis and data analysis using Structural Equation Modeling (PLS) with the help of the Smart PLS program. The results of this study show that IT Capability and Digital Orientation, when viewed from the Balanced Scorecard perspective, have a positive influence on OPD Performance. However, Digital Transformation does not have a positive influence on the performance of Regional Apparatus Organizations.

Keywords: *IT Capability, Digital Orientation, Digital Transformation, RGO Performance, and Balanced Scorecard*



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji Syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan baik yang berjudul **“Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Di Provinsi Jawa Tengah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*: Peran Kapabilitas IT, Orientasi Digital Dan Transformasi Digital”**. Penulisan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi Skripsi dalam rangka menyelesaikan studi Strata Satu untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi di Universitas Islam Sultan Agung Semarang. terselesaikannya Skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sudah sepatutnya dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kemudahan hamnya-Nya dalam segala urusan.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Ibu Provita Wijayanti, SE., M.Si., Ak., CA., IFP., AWP, selaku Ketua Program Studi S-1 Akuntansi Universitas Islam Sultan Agung sekaligus Dosen Pembimbing Skripsi yang telah bersedia memberikan waktu serta bimbingan dalam menyelesaikan Skripsi ini.

4. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan banyak ilmunya, sehingga penulis mendapat pengetahuan yang dapat digunakan dimasa yang akan datang.
5. Kepada Bapak Wadini, Bapak Waluya Sihana, Ibu Katonah (Alm) dan Ibu Islamiah selaku orangtua saya serta keluarga besar yang telah memberikan do'a, support baik dalam bentuk materi dan moral kepada saya dalam penyusunan Skripsi ini.
6. Kepada Keluarga Bidang Akuntansi BPKAD Provinsi Jawa Tengah yang selalu memberikan semangat, waktu, dukungan, bantuan dan do'a selama ini.
7. Terimakasih untuk teman-teman S-1 Akuntansi 2023 yang telah membantu dalam penulisan Skripsi ini.

Penulis menyadari bahwasanya masih ada keterbatasan dan kekurangan yang dimiliki dalam penyusunan Skripsi ini, sehingga menimbulkan ketidak sempurnaan dalam Skripsi ini. Penulis menantikan kritik, saran juga pesan dari pembaca. Besar harapan penulis bahwa hasil Skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan bagi para pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 4 September 2024

Penulis,

Ragil Fujiastutik
NIM. 31402300067

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 LATAR BELAKANG	1
1.2 PERTANYAAN PENELITIAN.....	6
1.3 RUMUSAN MASALAH.....	7
1.4 TUJUAN PENELITIAN.....	8
1.5 MANFAAT PENELITIAN	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 LANDASAN TEORI.....	11
2.1.1 <i>Theory Resource Based View (RBV)</i>	11
2.2 VARIABEL PENELITIAN	12
2.2.1 Kinerja Organisasi Perangkat Daerah.....	12
2.2.2 Kapabilitas IT	15
2.2.3 Orientasi Digital.....	17
2.2.4 Transformasi Digital	18
2.3 PENELITIAN TERDAHULU	19
2.3 PENGEMBANGAN HIPOTESIS	28
2.4.1 Pengaruh Kapabilitas IT terhadap kinerja OPD.....	28
2.4.2 Pengaruh Orientasi Digital terhadap kinerja OPD	30
2.4.3 Pengaruh Transformasi Digital terhadap kinerja OPD	31
2.4 KERANGKA PENELITIAN	32

BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1 JENIS PENELITIAN	33
3.2 POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN	33
3.2.1 Populasi Penelitian	33
3.2.2 Sampel Penelitian	34
3.3 SUMBER DAN JENIS DATA	34
3.4 METODE PENGUMPULAN DATA	34
3.5 DEFINISI VARIABEL DAN INDIKATOR	35
3.5.1 Variabel Independen	35
3.5.2 Variabel Dependen	35
3.6 PENGUKURAN VARIABEL	39
3.7 METODE ANALISIS DATA	39
3.7.1 Analisis Deskriptif	39
3.7.2 Analisis Data Menggunakan <i>Structural Equation Model</i> (PLS)	40
3.7.3 Merancang Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	40
3.7.4 Merancang Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	41
3.7.5 Pengujian Hipotesis	42
3.7.6 Alur Analisis Data Menggunakan <i>SMART-PLS</i>	43
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	58
4.1 GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	58
4.2 PENYAJIAN DATA	59
4.3 ANALISIS DATA	62
4.3.1 Hasil Statistik Deskriptif	62
4.3.2 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	66
4.3.3 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	76
4.4 PEMBAHASAN	80
4.4.1 Pengaruh Kapabilitas IT terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD)	80
4.4.2 Pengaruh Orientasi Digital terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah	82
4.4.3 Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah	84
BAB V PENUTUP	87
5.1 KESIMPULAN	87
5.2 IMPLIKASI	88

5.3 KETERBATASAN PENELITIAN.....	89
5.4 AGENDA PENELITIAN MENDATANG.....	89
DAFTAR PUSTAKA.....	90
LAMPIRAN.....	94



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	19
Tabel 2. 2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu	26
Tabel 3 .1 Variabel dan Indikator	36
Tabel 4.1 : Rincian Penyebaran Kuesioner	59
Tabel 4.2 : Jabatan	60
Tabel 4.3 : Jabatan	60
Tabel 4.4 : Pendidikan Terakhir.....	61
Tabel 4.5 : Lama Bekerja.....	61
Tabel 4.6 : Statistik Deskriptif Per Variabel	63
Tabel 4.7 : Statistik Deskriptif Per Indikator	63
Tabel 4.8 : Hasil Skala Linkert	64
Tabel 4.9 : Nilai Outer Loading	68
Tabel 4.10 : Nilai Outer Loading Setelah Penghapusan	69
Tabel 4.11 : Nilai Outer Loading Setelah Penghapusan Kedua.....	71
Tabel 4.12 : Nilai Average Variance Extracted (AVE)	73
Tabel 4.13 : Croos Loading	74
Tabel 4.14 : Composite Reliability	75
Tabel 4.15 : Nilai R-Square	77
Tabel 4.16 : Koefisien Jalur	78



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Penelitian	32
Gambar 4.2 : Hasil Uji Outer Loading Sebelum Penghapusan	67
Gambar 4.3 : Hasil Uji Outer Loading Setelah Penghapusan Pertama.....	69
Gambar 4.4 : Hasil Uji Outer Loading Setelah Penghapusan Kedua	71
Gambar 4.5 : Hasil Output Average Variance Extracted (AVE).....	73
Gambar 4.6 : Hasil Output Composite Reliability (ρ_a)	76
Gambar 4.7: Hasil Uji Inner Model dengan Teknik Bootstrapping.....	77



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Uji Penelitian 94



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Berdasarkan undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah, dalam rangka menjalankan otonomi daerah dan meningkatkan tata Kelola, pemerintah daerah memiliki hak untuk mengelola urusan yang menjadi hak dan kewenangannya, menggali potensi daerah dengan kemampuan, kemaun dan sumber daya yang ada dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemajuan daerah. Indikator peningkatan kesejahteraan dan kemampuan daerah dapat dilihat dari kinerja daerah. Kinerja adalah ukuran dalam menilai prestasi suatu organisasi dalam periode tertentu. Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan dan mengevaluasi kebijakan untuk penyusunan strategi tahun berikutnya, Pemerintah melakukan penilaian Kinerja (Sarmigi & Maryanto, 2020a). Berdasarkan (Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 2014) Kinerja adalah hasil program kegiatan yang hendak dicapai dari pelaksanaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Kinerja Pemerintah dilihat dari Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). SAKIP adalah sistem perencanaan kinerja yang membentuk siklus penetapan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi yang akan dicapai dan tercantum dalam perencanaan strategis organisasi. Proses tersebut dijabarkan lebih lanjut kedalam perencanaan kinerja tahunan, untuk kemudian ditetapkan dalam penetapan kinerja, penetapan pengukuran kinerja, pengumpulan data penilaian

kinerja, analisis, *review* dan pelaporan kinerja serta penggunaan data kinerja tersebut bagi perbaikan kinerja organisasi di periode berikutnya.

Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pemerintah Provinsi Jawa Tengah Pada Tahun 2021 mendapat indeks A dan pada tahun 2022 bertahan di indeks A. Berdasarkan (Inspektorat Provinsi Jawa Tengah, 2024). Nilai rata-rata SAKIP Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pada tahun 2023 sebesar 83,7 naik sebesar 1,8 atau 2,14% dari tahun 2022 dengan indeks A. Walaupun secara rata-rata mengalami kenaikan tetapi ada tujuh OPD yang mengalami penurunan nilai SAKIP dan ada empat OPD dengan indeks BB. Penurunan Sektor SAKIP berada di 3 OPD yang menangani urusan Kesehatan, 2 OPD yang menangani urusan keuangan, 1 OPD yang menangani urusan pemberdayaan masyarakat desa dan 1 OPD yang menangani ketahanan pangan. Sedangkan OPD yang sampai tahun 2023 memiliki Indeks BB yaitu 2 OPD yang menangani urusan keuangan, 1 OPD yang menangani urusan Pendidikan dan 1 OPD yang menangani urusan penunjang umum. Berdasarkan (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun 2021 Tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 2021) apabila Entitas Akuntabilitas mendapat indeks BB artinya dua per tiga unit kerja, baik itu unit kerja utama, maupun unit kerja pendukung telah melaksanakan efisiensi penggunaan anggaran memiliki sistem manajemen kinerja yang andal dan berbasis teknologi informasi dalam rangka mencapai kinerja, serta pengukuran kinerja telah dilakukan sampai ke level eselon 3/koordinator.

Kinerja pada sektor publik bersifat multidimensional dan komprehensif, sehingga sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangible output*, maka untuk mengukur kinerja sektor publik perlu memadukan antara ukuran finansial dan ukuran kerja non-finansial. Dengan demikian dalam pengukuran kinerja sektor publik perlu memilih teknik pengukuran kinerja yang komprehensif (Rasidi & Sadmoko, 2019). *Balanced Scorecard* bisa digunakan sebagai ukuran untuk menilai kinerja organisasi sektor public. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang dapat mengukur kinerja organisasi secara menyeluruh tidak hanya terfokus pada aspek keuangan namun juga aspek non-keuangan. Pengukuran kinerja dilakukan melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Adhan et al., n.d.).

Faktor yang meningkatkan kinerja instansi publik adalah kapabilitas IT, orientasi digital dan transformasi digital (Barba-Sánchez et al., 2024a). Pengaruh digitalisasi terhadap kinerja pelayanan publik benar-benar tercermin Ketika pandemi covid-19. Pada saat Pandemi Covid-19, kegiatan kontak fisik dan tatap muka dibatasi, hal tersebut mendorong semua pihak untuk menyesuaikan dan semua aktivitas dilakukan secara digital, pelayanan publik yang dilakukan pemerintah juga meminimkan kontak fisik dan dilaksanakan secara digital. Perubahan Pelayanan Publik yang dilakukan secara digital/elektronik sesuai Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 Tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang (SPBE) adalah penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan

komunikasi untuk memberikan layanan kepada Pengguna. Dengan Implementasi SPBE diharapkan ada berbagai macam sistem yang terintegrasi dapat melakukan pemanfaatan *big data* dan kecerdasan artifisial dalam mempercepat pengambilan keputusan pemerintahan yang dilakukan secara akurat. Di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah Implementasi SPBE diatur dalam Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 40 Tahun 2022 tentang Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik.

Dilansir dari Siaran Pers Presiden Republik Indonesia 26 Februari 2021, Konektivitas digital menjadi salah satu prioritas Pembangunan dan dapat mempercepat pelayanan publik. Pembangunan konektivitas digital dan talenta disiapkan untuk transformasi digital pelayanan publik dan Pembangunan. Komitmen pemerintah dalam rangka peningkatan kinerja pelayanan publik dilakukan dengan pembangunan digital, penyiapan talenta digital dan transformasi digital.

Penerapan Digitalisasi dalam sektor pemerintah nyatanya memiliki kendala salah satunya yaitu banyaknya Aplikasi baik di Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah sehingga fungsi satu aplikasi dengan lainnya saling tumpang tindih dan menyebabkan pelayanan publik lebih sulit dan memperlambat pelayanan kepada Masyarakat.

Berdasarkan Penelitian terdahulu, Penelitian tentang pengaruh kapabilitas IT terhadap kinerja perusahaan dilakukan oleh (Barba-Sánchez et al., 2024) (Abdurrahman et al., 2024), (Ferreira et al., 2024) Anis Kafiyati & Hadiprajitno(2022a) yang menyatakan bahwa kapabilitas TI dan kinerja perusahaan memiliki hubungan yang positif. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian (Rahayu et al., 2020)

yang menyatakan bahwa Perusahaan dengan kapabilitas teknologi informasi yang unggul tidak memiliki kinerja perusahaan yang lebih tinggi dari pada perusahaan normal. Penelitian terdahulu terkait pengaruh orientasi digital terhadap kinerja perusahaan yaitu (Barba-Sánchez et al., 2024) dan Rupeika-Apoga dkk. (2022b) yang mengungkapkan bahwa orientasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja Perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, yaitu penelitian tentang Transformasi Digital terhadap Kinerja Perusahaan yaitu (Barba-Sánchez et al., 2024), (Wang & Shao, 2024), (Kurniawan et al., 2021), (Lantip, 2023), (Nasution et al., 2022) (Nazmi et al., 2022) yang menyatakan bahwa transformasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dan juga penelitian dari (Abdurrahman et al., 2024) yang menyatakan bahwa Transformasi digital berdampak positif terhadap kinerja bank.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu memotret pengaruh Kapabilitas IT, Orientasi Digital dan Transformasi Digital terhadap Kinerja perusahaan sektor swasta sedangkan dalam penelitian ini memotret pengaruh Kapabilitas IT, Orientasi Digital dan Transformasi Digital terhadap Kinerja Organisasi instansi pemerintahan sektor publik. Populasi dan sampel yang digunakan berbeda dengan penelitian sebelumnya, pada penelitian ini menggunakan populasi dan sampel Organisasi Perangkat Daerah di Lingkup Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dipilih karena secara pengelolaan keuangan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah telah menerima opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) ke-13 Kali.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* diatas, penelitian ini menarik dilakukan dalam rangka menguji pengaruh variabel independen yaitu Kapabilitas IT, Orientasi Digital dan Transformasi Digital terhadap variabel dependen yaitu Kinerja pada OPD di Lingkup Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Oleh karena itu penelitian ini menjadi dasar bagi penelitian lanjutan tentang pengaruh Kapabilitas IT, Orientasi Digital dan Transformation Digital terhadap kinerja sektor publik. Penelitian ini juga sangat penting bagi peningkatan pemberian pelayanan kepada Masyarakat.

Berdasarkan uraian diatas peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian dengan peran kapabilitas IT, orientasi digital dan transformasi digital terhadap kinerja organisasi perangkat daerah di Provinsi Jawa Tengah, yang dituangkan dalam penelitian yang berjudul **“Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Di Provinsi Jawa Tengah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*: Peran Kapabilitas IT, Orientasi Digital Dan Transformasi Digital”**.

1.2 PERTANYAAN PENELITIAN

Kinerja adalah ukuran dalam menilai prestasi suatu organisasi dalam periode tertentu. Kinerja pada sektor publik bersifat kompleks maka untuk mengukur kinerja sektor publik perlu memadukan antara ukuran finansial dan ukuran kerja non-finansial. *Balanced Scorecard* bisa digunakan sabagai ukuran untuk menilai kinerja organisasi sektor publik. Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang tercermin dalam SAKIP pada tahun 2023 mengalami kenaikan, tetapi pada tujuh OPD mengalami penurunan. Faktor

yang meningkatkan kinerja instansi publik adalah kapabilitas IT, orientasi digital dan transformasi digital.

Pada saat Pandemi Covid-19, kegiatan kontak fisik dan tatap muka dibatasi, sehingga pelayanan secara digital dan elektronik. Komitmen pemerintah dalam rangka peningkatan kinerja pelayanan publik dilakukan pembangunan digital dengan penyiapan talenta digital dan transformasi digital. Dalam Implementasi ada 27.000 Aplikasi di Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah sehingga fungsi satu aplikasi dengan lainnya saling tumpang tindih.

Berdasarkan kondisi permasalahan di atas perlu diuji secara empiris mengenai Pengaruh Transformasi Digital, Kapabilitas IT dan Orientasi Digital terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah dengan pendekatan *Balance Scorecard*.

1.3 RUMUSAN MASALAH

Dengan melakukan penelitian terkait peran kapabilitas IT, Orientasi Digital dan transformasi digital dalam meningkatkan kinerja Organisasi Perangkat Daerah maka akan meningkatkan pelayanan kepada Masyarakat sehingga Masyarakat Jawa Tengah semakin adil dan sejahtera.

Oleh karena itu penelitian ini hendak menguji beberapa persoalan sebagai berikut:

- 1) Apakah kapabilitas IT berpengaruh terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD)?
- 2) Apakah orientasi digital berpengaruh terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD)?

- 3) Apakah transformasi digital berpengaruh terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD)?

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji secara empiris:

- 1) Menguji secara empiris pengaruh kapabilitas IT usaha terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD).
- 2) Menguji secara empiris pengaruh orientasi digital terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD).
- 3) Menguji secara empiris pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD).

1.5 MANFAAT PENELITIAN

1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai wacana dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya pada pengaruh Kapabilitas IT, Orientasi Digital dan transformasi Digital terhadap Kinerja OPD, dimana Kinerja dinilai dengan pendekatan *Balance Scorecard*. Kemudian diharapkan mampu memberikan wawasan dan pengetahuan serta diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu referensi untuk penelitian selanjutnya.

2) Manfaat Praktis

- (1) Dari hasil penelitian ini dimaksudkan dapat menambah pengalaman, wawasan dengan membandingkan teori dengan praktik yang terjadi.

- (2) Sebagai bahan masukan yang dapat digunakan sebagai dasar pemerintah untuk bisa mengembangkan strategi, kebijakan dan program yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja OPD
- (3) Adanya penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi yang selanjutnya dapat dijadikan motivasi dan evaluasi untuk meningkatkan kinerja OPD sehingga dapat memberikan pelayanan kepada Masyarakat secara prima.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 LANDASAN TEORI

2.1.1 *Theory Resource Based View (RBV)*

Teori resource-based view (RBV) mulai berkembang pada tahun 1959 dari gagasan Penrose yang menyatakan bahwa sumber daya dan kehadiran manusia menjadi faktor utama muncul dan bertahannya suatu bisnis. *Teori resource-based view (RBV)* berusaha menjelaskan strategi dan faktor apa saja yang dapat dikembangkan dan dipertahankan suatu Perusahaan dalam menjaga kinerja terbaik atau kinerja unggulnya. Edith Penrose's menjelaskan bahwa suatu perusahaan bukan hanya satu unit administrasi tetapi suatu sumber daya yang produktif baik berupa organisasi administrasi dan aset fisik, manusia (*human*) dan aset tidak berwujud (*intangible assets*). Sumber daya ditambah kapabilitas Perusahaan dapat berupa skill dan kapasitas yang dinamis dapat memberikan variasi produk akhir Perusahaan (Elya Dasuki, 2021). Berdasarkan *Teori Resources Based Theory (RBV)* Perusahaan yang memiliki daya saing berkelanjutan/*competitive advantage* adalah perusahaan yang akan mempunyai sumber daya yang unik (Herning, 2019a). Model berbasis sumber daya (*resource-based*) menyatakan bahwa kemampuan internal perusahaan merupakan cermin pengembangan strategi penciptaan nilai sebagai keunggulan bersaing terhadap pesaing yang disebut dengan kompetensi inti (*core competencies*) yang diartikan sebagai penentu utama strategi perusahaan yang berhubungan dengan kompetensi utama (Herning, 2019b). Perusahaan dapat

memperoleh keunggulan kompetitif dan menciptakan nilai dari sumber daya yang unik, langka, berharga, dan tidak dapat dengan mudah ditiru atau digantikan. Sumber daya adalah semua aset, kemampuan, proses, keuangan, fisik, manusia, informasi, dan sumber daya pengetahuan suatu organisasi. RBV menggambarkan bagaimana perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dibandingkan pesaingnya dari perspektif intra-perusahaan (Connor, 2002).

Pada Penelitian ini Kinerja organisasi pemerintah daerah dapat semakin baik apabila adanya dukungan berupa Kapabilitas IT dan Orientasi Digital dari pemangku kepentingan. Disamping itu dari sisi sumber daya teknologi berupa transformasi digital juga akan memberi pengaruh terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

2.2 VARIABEL PENELITIAN

2.2.1 Kinerja Organisasi Perangkat Daerah

Mengutip (Tertiyandini et al., 2022) dalam (Mardiasmo, 2002) Kinerja adalah gambaran untuk menilai keberhasilan suatu organisasi dilihat bagaimana organisasi tersebut dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi yang telah tertuang dalam rencana awal atau rencana periodik suatu organisasi. Kinerja Pemerintah adalah hasil dari pelaksanaan anggaran atas program pemerintah yang telah terukur baik secara kuantitas atau kualitas dengan indikator input, proses, output, hasil, manfaat dan dampak (Sarmigi & Maryanto, 2020b).

Indikator yang digunakan dalam menilai kinerja pemerintah daerah meliputi ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Indikator ekonomis dilihat dari sejauh mana organisasi sektor publik dalam meminikan input yang digunakan dalam artian

organisasi sektor public menghindari pengeluaran yang tidak menjadi prioritas, tidak produktif dan tidak boros. Efisiensi erat kaitannya dengan konsep produktivitas. Efektivitas berkaitan dengan sejauhmana organisasi sektor dalam mencapai tujuan dan target kebijakan (Mardiasmo, 2018).

Pengukuran kinerja entitas sektor publik dilakukan untuk membantu pimpinan dalam mengavaluasi capaian organisasi baik dari sisi finansial maupun non finansial, disamping itu untuk mengukur seberapa efisien dan efektif organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik, mengalokasikan sumber daya dan pengambilan Keputusan, serta untuk mencapai akuntabilitas publik dan meningkatkan komunikasi kelembagaan (Mardiasmo, 2018).

Dalam menilai kinerja organisasi baik dari sisi finansial dan non finansial, teknik pengukuran yang sering digunakan adalah *Balanced Scorecard* (Tertiyandini et al., 2022). Mengutip Kaplan dan Norton (1996:9) dalam (Busra, 2014) Pengukuran dengan metode *Balance Scorecard* menggunakan empat aspek, yaitu:

1. Perspektif Finansial (*financial perspective*)

Dari sudut pandang secara finansial, kinerja dilihat dari bagaimana strategi perusahaan dalam meningkatkan keuntungan, pertumbuhan dan peningkatan nilai saham. Mulai dari bagaimana Perusahaan mempertahankan kelangsungan usaha (*to survive*) yang dinilai dari arus kas perusahaan dan bagaimana perusahaan meningkatkan keberhasilan usaha (*to succeed*) yang dilihat dari pendapatan per divisi serta bagaimana perusahaan meningkatkan kesejahteraanya yang dinilai dari peningkayan *market share* produk dan *return on equity* (ROE).

2. Perspektif kepuasan pelanggan (*customer perspective*)

Penilaian kinerja perspektif pelanggan bertujuan untuk menilai apakah jasa layanan publik diberikan telah memenuhi keinginan Masyarakat dengan contoh ukuran kepuasan *time, quality, performance and service*, dan *cost*. Dimensi pelanggan dari Scorecard berisi beberapa inti atau ukuran umum yang mencakup tingkat kepuasan klien yang tinggi, retensi pelanggan, daya tarik (akuisisi) klien baru dan pangsa pasar, dll. Dalam melayani pelanggan, Perusahaan setidaknya memiliki tiga pembeda dalam memberikan pelayanan yaitu keunggulan operasional dengan fokus pada harga rendah dan kenyamanan, kepemimpinan produk dengan fokus bagaimana menawarkan produk terbaik di pasar dan keintiman pelanggan dengan fokus pada hubungan pelanggan jangka panjang melalui pengetahuan mendalam tentang mereka (Dawa, 2020).

3. Perspektif efisiensi proses internal (*internal process efficiency*)

Dari perspektif ini, untuk mengembangkan perusahaan, para eksekutif harus mengidentifikasi proses internal utama yang berdampak pada kepuasan pelanggan dan pemegang saham. Pada dasarnya, perspektif proses bisnis internal adalah tentang membangun keunggulan dan memperbaiki organisasi dengan terus meningkatkan proses internalnya. Dari perspektif ini, pengukuran mengacu pada proses kerja yang dilakukan dalam suatu organisasi. Apakah organisasi menerapkan proses kerja dengan baik sehingga produk/jasa dapat dioperasikan secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan organisasi atau

kebutuhan pelanggan. Proses bisnis yang ditetapkan yaitu sarana dan prasarana, proses, kepuasan kerja. (Busra, 2014).

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi dalam menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dari perspektif ini adalah untuk menyediakan infrastruktur bagi perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal untuk mencapai tujuan dari perspektif ini. Perspektif ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan kemampuan sistem informasi, dan meningkatkan konsistensi dan motivasi. Ukuran yang mungkin dilakukan meliputi motivasi, peluang pengembangan diri, inovasi, suasana kerja, jumlah saran yang diberikan oleh karyawan, dll (Busra, 2014).

2.2.2 Kapabilitas IT

Kapabilitas IT mengarah pada kemampuan untuk memperoleh, menyebarkan, menggabungkan, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya TI untuk mendukung dan meningkatkan strategi bisnis dan proses kerja. Peningkatan kompetitif Perusahaan yang unggul dapat tercipta dengan cara perusahaan meningkatkan kapasitas atau kemampuan organisasi dibidang IT dengan Kapasitas ini berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan informasi (Barba-Sánchez et al., 2024). Kapabilitas IT adalah kompetensi, keahlian, dan bakat organisasi dalam mengoperasikan teknologi digital untuk mengembangkan teknologi baru produk atau layanan (Rupeika-Apoga dkk., 2022b).

Perusahaan yang memiliki kapabilitas IT dapat dilihat dari bagaimana kemampuan perusahaan dalam memperoleh, menerapkan, menyerap, mengadaptasi, meningkatkan dan menghasilkan teknologi dalam proses inovasi dengan pengembangan produk dan layanan baru. Oleh karena itu, perusahaan yang berinvestasi pada sumber daya manusia khususnya untuk talenta yang langka dan kreatif serta dapat menyebarkan ilmu tersebut dan menerapkannya maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi karena perusahaan dapat mengubah talenta individu menjadi sesuatu yang bernilai dan memberikan nilai lebih pada perusahaan (Ferreira et al., 2024).

Mengutip (Rahayu et al., 2020a) dalam Perez & Lopez (2012), Turulja & Bajgoric (2016) menyatakan bahwa kapabilitas teknologi informasi terdiri dari tiga dimensi yaitu:

- a. Pengetahuan teknologi informasi (*IT Knowledge*) berkaitan dengan informasi terkait tingkat kesadaran, pengetahuan dan keterampilan karyawan akan manfaat dari teknologi informasi (Turulja & Bajgoric, 2016).
- b. Operasi teknologi informasi (*IT Operations*) berkaitan dengan informasi terkait tingkat penggunaan dan peningkatan penggunaan teknologi informasi dalam proses bisnis dan kegiatan perusahaan (Turulja & Bajgoric, 2016).
- c. Infrastruktur teknologi informasi (*IT Infrastructure*) berkaitan perangkat keras, perangkat lunak dan staf pendukung, atau alat dan sumber daya yang berkontribusi terhadap akuisisi, pengolahan, penyimpanan, penyebaran dan penggunaan informasi (Lopez & Alegre, 2012)

(Lu & K., 2017) mengonsepan Kapabilitas IT dalam tiga dimensi yaitu

- a. *IT Infrastructure Capability* diukur dengan sejauh mana perusahaan kapabilitas Perusahaan dalam menyebarkan serangkaian platform baru.
- b. *IT Bussines Spanning Capability* diukur dengan kemampuan suatu Perusahaan manajemen untuk membayangkan dan mengeksploitasi sumber daya TI-nya dalam mendukung dan meningkatkan tujuan bisnis.
- c. *IT Proactive stance* diukur sejauh mana Perusahaan secara proaktif mencari cara untuk melakukan, mengeksplorasi atau mengeksploitasi sumber daya TI untuk mengatasi dan menciptakan peluang bisnis.

Menurut (Rupeika-Apoga et al., 2022b) Kapabilitas IT dilihat dari bagaimana kemampuan Perusahaan dalam mengembangkan perangkat lunak dan penggunaan perangkat lunak, keterampilan matematika dan analitis, pengembangan situs web, manajemen proyek digital, manajemen data dan basis data, strategi digital dan keterampilan kepemimpinan dan keterampilan entri data dan pemrosesan.

2.2.3 Orientasi Digital

Orientasi digital adalah orientasi strategis perusahaan yang berfokus pada perubahan yang dibawa oleh teknologi digital. Orientasi Digital Perusahaan dilihat dari bagaimana Perusahaan dalam memanfaatkan *big data*, *internet of things*, *Artificial intelegent (AI)*, *robot (Drone)*, dan penggunaan *blockchain* (Rupeika-Apoga et al., 2022). Orientasi digital dapat didefinisikan sebagai kecenderungan organisasi untuk memanfaatkan teknologi digital untuk mengelola struktur dan aktivitas mereka secara efisien. Orientasi Digital adalah orientasi strategis yang mencerminkan keyakinan organisasi tentang bagaimana melakukan aktivitas

berdasarkan talenta digital. Kelompok individu dalam organisasi yang berorientasi digital yaitu subsistem sosial yang cenderung memanfaatkan teknologi digital untuk mengatur aktivitas (Barba-Sánchez et al., 2024).

Orientasi digital dikonseptualisasikan sebagai orientasi teknologi dalam konteks teknologi digital dan didefinisikan sebagai “komitmen perusahaan terhadap penerapan teknologi digital untuk menghasilkan produk, layanan, dan solusi inovatif”. Berdasarkan definisi ini, perusahaan yang berorientasi digital lebih terbuka terhadap teknologi digital dan cenderung menerima inisiatif digital dengan mudah, cepat dan disertai dengan komitmen akan inovasi menggunakan teknologi informasi (Khin & Ho, 2019).

2.2.4 Transformasi Digital

Transformasi digital adalah suatu proses perubahan penerapan teknologi informasi, komputasi, konektivitas dan komunikasi secara menyeluruh dan signifikan yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja suatu entitas (Kirana et al., 2023). Perusahaan yang melakukan transformasi digital akan memanfaatkan kemampuan dan teknologi digital untuk menciptakan nilai bagi model bisnis, proses operasional, dan pengalaman pelanggan. Transformasi Digital mengfokuskan pada pengembangan model bisnis baru yang ditandai dengan peralihan proses bisnis ke arah big data, kecerdasan buatan, analitik, cloud, platform seluler dan media sosial. Enam dimensi transformasi digital yaitu model bisnis, bisnis digital, teknologi, *sustainability*, sumber daya manusia, dan *smart city* (Barba-Sánchez et al., 2024b).

Transformasi digital dilakukan melalui integrasi antara teknologi, sumber daya, dan konsep manajemen. Transformasi Digital memusatkan strategi bisnis dan proses bisnis dengan memanfaatkan teknologi digital sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Selain itu Transformasi Digital memberikan kemudahan dalam mendorong inovasi sehingga perusahaan mempunyai nilai beda keunggulan kompetitif perusahaan tercipta. Transformasi digital dinilai dari Rasio *digital intangible assets* terhadap total *intangible assets* (Lantip, 2023). Implementasi Transformasi Digital dapat dilihat dari bagaimana Perusahaan dalam memaksimalkan proses bisnis, prosedur dan biaya, menangkap aspirasi untuk meningkatkan atau mengubah model bisnis, dan atau meningkatkan kecanggihan model bisnis (Rupeika-Apoga et al., 2022b)

2.3 PENELITIAN TERDAHULU

Tinjauan penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkuat teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan saat ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Tahun	Variabel, Sampel & Teknik Analisis	Hasil
1	(Barba-Sánchez et al., 2024b)	<p>Variabel dependen: Kinerja Perusahaan</p> <p>Variabel Independen: Kapabilitas IT</p> <p>Variabel Intervening: Transformasi Digital dan Orientasi Digital</p> <p>Sampel: 246 Sampel perusahaan dari database Analysis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan TI suatu perusahaan mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. • Orientasi digital memediasi secara signifikan hubungan antara kemampuan TI dan kinerja organisasi • Orientasi digital memediasi tetapi tidak signifikan

No	Peneliti Tahun	Variabel, Sampel & Teknik Analisis	Hasil
		<p>System of Iberian Balances (SABI) di Spanyol dan Portugis</p> <p>Metode: Metode Penelitian Cronbach's Alpha, rho_A Dijkstra Henseler, dan Composite Reliability dengan alat analisis Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLSSEM)</p>	<p>hubungan antara kemampuan TI dan transformasi digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hubungan antara kemampuan TI dan kinerja perusahaan dimediasi secara signifikan dan ganda, pertama oleh orientasi digital dan kemudian oleh transformasi digital • Ada Hubungan positif antara kemampuan TI dan kinerja perusahaan, hubungan positif antara orientasi digital perusahaan dan kinerjanya. Transformasi digital dan kinerja organisasi memiliki hubungan positif.
2	(Wang & Shao, 2024)	<p>Variabel Dependen: Kinerja Produksi</p> <p>Variabel Independen: Transformasi Digital</p> <p>Sampel: Estimasi TFP 1049 perusahaan manufaktur yang diperoleh dengan metode LP digunakan sebagai nilai sampel variabel yang dijelaskan dalam model.</p> <p>Metode: <i>Descriptive statistical analysis</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transformasi digital pada perusahaan manufaktur mendorong pertumbuhan manufaktur TFP; • Terdapat efek ambang batas dalam dampak transformasi digital pada TFP perusahaan, dan dengan perbaikan lingkungan kelembagaan, dampak transformasi digital perusahaan manufaktur terhadap TFP akan meningkat • Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital berperan positif dalam meningkatkan efisiensi produksi perusahaan manufaktur.
3	(Ferreira et al., 2024)	<p>Variabel Dependen: Kinerja Perusahaan</p> <p>Variabel Independen: limpahan pengetahuan</p> <p>Variabel Mediasi:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sebaran pengetahuan mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja Perusahaan.

No	Peneliti Tahun	Variabel, Sampel & Teknik Analisis	Hasil
		<p>kemampuan digital, dan inovasi</p> <p>Variabel Moderating: Economic Development Level</p> <p>Variabel Kontrol: Aktivitas ekonomi, ukuran perusahaan, dan omset.</p> <p>Sampel: 27,727 Perusahaan dari 41 negara</p> <p>Metode: Metode Penelitian dengan bootstrapping procedure dengan alat analisis Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLSSEM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi mempunyai efek mediasi positif dan signifikan terhadap hubungan antara limpahan dan kinerja Perusahaan • Kemampuan digital memberikan pengaruh positif yang signifikan • Kapabilitas dan inovasi digital secara berurutan memediasi secara signifikan dampak positif antara limpahan pengetahuan dan kinerja Perusahaan • pembangunan ekonomi memoderasi secara signifikan dampak limpahan pengetahuan terhadap inovasi dan dampak pengetahuan terhadap kinerja • kondisi ekonomi suatu negara mempengaruhi baik atau buruknya kinerja perusahaan serta aktivitas inovatifnya • Tidak menunjukkan adanya efek moderasi yang signifikan pembangunan ekonomi suatu negara terhadap dampak kapabilitas IT terhadap kinerja • Hasil penelitian kami menunjukkan dampak positif dari limpahan pengetahuan terhadap kinerja dan inovasi, yang mencerminkan pentingnya limpahan pengetahuan terhadap

No	Peneliti Tahun	Variabel, Sampel & Teknik Analisis	Hasil
			penciptaan nilai oleh perusahaan.
4	(Rupeika-Apoga et al., 2022b)	<p>Variabel Dependen: Kinerja Keuangan (Pendapatan UMKM)</p> <p>Variabel Independen: Orientasi Digital dan Kapabilitas Digital</p> <p>Variabel Mediasi: Transformasi Digital</p> <p>Sampel: 246 UMKM di Latvia</p> <p>Metode: Metode yang digunakan adalah Bootstrapping dengan alat analisis menggunakan SPSS version 26</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi digital mempunyai pengaruh langsung yang positif tetapi lemah terhadap transformasi digital • Kapabilitas digital mempunyai efek langsung yang positif terhadap Transformasi Digital • Orientasi digital mempunyai pengaruh langsung dan positif terhadap pendapatan tidak ada bukti bahwa transformasi digital mempunyai pengaruh langsung positif terhadap pendapatan. • Terdapat pengaruh orientasi digital terhadap kecanggihan model bisnis yang dimediasi oleh transformasi digital. • Terdapat pengaruh positif kapabilitas digital terhadap pendapatan, dan hal ini dimediasi oleh transformasi digital • Transformasi digital tidak memediasi pengaruh kapabilitas digital terhadap kecanggihan model bisnis UKM selama pandemi COVID-19 • Orientasi Digital, Kapabilitas Digital dan Transformasi Digital terhadap pendapatan UKM selama pandemi COVID-19
5	(Abdurrahman et al., 2024)	<p>Variabel Dependen: Kinerja Perbankan</p> <p>Variabel Independen: Teknologi dan Organisasi</p> <p>Variabel Mediasi:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kapabilitas organisasi, Transformasi Digital, Inovasi berpengaruh positif besar terhadap kinerja Perbankan

No	Peneliti Tahun	Variabel, Sampel & Teknik Analisis	Hasil
		<p>Inovasi dan Digital Orientation</p> <p>Variabel Moderasi: Environment</p> <p>Sampel: 325 Responden dari 48 Bank di Indonesia</p> <p>Metode: Metode Penelitian yang digunakan Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) dengan alat analisis Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kapabilitas Organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap Transformasi Digital • GRC merupakan variable yang mampu mendongkrak kinerja bank.
6	(Nazmi et al., 2022)	<p>Variabel Independen: Kinerja Asuransi</p> <p>Variabel Dependen: Tata kelola IT <i>Agile</i> dan Tata Kelola IT Tradisional</p> <p>Variabel Mediasi: Transformasi Digital</p> <p>Sampel: Survei kepada 11 perusahaan Asuransi C dan berhasil mendapatkan 52 responden.</p> <p>Metode: Model penelitian yang digunakan adalah Model Pengukuran dan Model Struktural dengan alat analisis <i>Partial Least Square Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mekanisme TKTI agile/adaptif berpengaruh positif terhadap dimensi transformasi digital • Mekanisme TKTI tradisional berpengaruh terhadap dimensi transformasi digital • Dimensi transformasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi • Transformasi digital pada Asuransi C berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi
7	(Kurniawan et al., 2021)	<p>Variabel Dependen: Kinerja Perbankan</p> <p>Variabel Independen: Transformasi Digital</p> <p>Variabel Mediasi: Inovasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ada hubungan positif antara transformasi digital dan inovasi. • Ada hubungan positif antara transformasi

No	Peneliti Tahun	Variabel, Sampel & Teknik Analisis	Hasil
		<p>Sampel: Responden penelitian ini adalah atasan 65 kantor cabang Bank BJB di Indonesia</p> <p>Metode: Metode analisis yang digunakan yaitu partial least square (PLS- SEM) dengan penelitian model persamaan struktural.</p>	<p>digital dengan kinerja Perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ada hubungan positif antara inovasi dengan kinerja perusahaan • Transformasi digital akan menciptakan inovasi terbaru yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja perusahaan.
8.	(Lantip, 2023)	<p>Variabel Dependen: Kinerja Perusahaan</p> <p>Variabel Independen: Transformasi Digital</p> <p>Variabel Moderasi: Ukuran Perusahaan</p> <p>Sampel: Sampel penelitian ini yaitu laporan keuangan tahunan dari tahun 2019-2022, dengan Teknik purposive sampling</p> <p>Metode: Metode Penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan alat analisis IBM SPSS 25</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transformasi digital memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan • Ukuran perusahaan memoderasi pengaruh transformasi digital terhadap kinerja keuangan. • Ukuran perusahaan berperan terhadap keterkaitan antara transformasi digital dan kinerja keuangan.
9.	(Anis Kafiyati & Hadiprajitno, 2022b) Paulus	<p>Variabel Dependen: Kinerja Perusahaan</p> <p>Variabel Independen: Kapabilitas IT</p> <p>Variabel Kontrol: Ukuran Perusahaan dan Nilai Leverage Perusahaan</p> <p>Sampel: Sampel penelitian dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek</p>	<ul style="list-style-type: none"> • IT-TelCO memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Perusahaan • variabel kontrol Ukuran perusahaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Perusahaan. • Pengujian variabel kontrol leverage terhadap kinerja perusahaan menunjukkan adanya pengaruh negatif terhadap kinerja Perusahaan.

No	Peneliti Tahun	Variabel, Sampel & Teknik Analisis	Hasil
10	(Rahayu et al., 2020a)	<p data-bbox="547 383 906 488">Indonesia (BEI) tahun dari tahun 2018 sampai dengan 2019</p> <p data-bbox="547 495 906 667">Metode: Metode Penelitian ini adalah model analisis regresi linear berganda dengan alat analisis SPSS</p> <p data-bbox="547 674 906 741">Variabel Dependen: Nilai Perusahaan</p> <p data-bbox="547 748 906 853">Variabel Independen: Kapabilitas IT, Kinerja Perusahaan</p> <p data-bbox="547 860 906 1144">Sampel: sampel yang digunakan adalah perusahaan yang memiliki kapabilitas IT yang teridentifikasi melalui pemenang TOP IT & Telco Award selama Tahun 2014-2016.</p> <p data-bbox="547 1151 906 1328">Metode: Metode Penelitian menggunakan uji t test independent dengan dengan alat SPSS</p>	<ul data-bbox="930 383 1364 633" style="list-style-type: none"> • Hasil menunjukkan bahwa perusahaan yang masuk dalam kategori Top IT-TELCO memiliki nilai ROA yang signifikan lebih tinggi dibanding pada perusahaan non IT-TELCO. <p data-bbox="930 674 1364 1037">Perusahaan dengan kapabilitas teknologi informasi yang unggul cenderung tidak memiliki kinerja perusahaan yang lebih tinggi dari pada perusahaan kontrol Perusahaan dengan kapabilitas teknologi informasi yang unggul cenderung tidak memiliki nilai perusahaan yang lebih tinggi dari pada perusahaan kontro</p>

Tabel 2. 2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Tahun	Persamaan	Perbedaan
1	(Barba-Sánchez et al., 2024b)	Variabel Dependen dan Independen Sama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian terdahulu transformasi digital dan orientasi digital menjadi variabel mediasi sedangkan dalam penelitian ini menjadi Variabel Independen 2. Penelitian terdahulu diteliti pada perusahaan sektor swasta di Spanyol dan Portugis sedangkan penelitian ini diteliti pada sektor publik dengan lokasi di Organisasi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah
2	(Wang & Shao, 2024)	Variabel Dependen dan Independen Sama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian terdahulu Variabel dependennya hanya kinerja produksi sedangkan penelitian ini Variabelnya kinerja organisasi secara terdahulu. 2. Penelitian terdahulu diteliti pada perusahaan sektor swasta manufaktur sedangkan penelitian ini diteliti pada sektor publik dengan lokasi di Organisasi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah.
3	(Ferreira et al., 2024)	Variabel Dependen sama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian terdahulu Variabel independennya ilmpahan pengetahuan, Variabel mediasi nya kemampuan digital dan inovasi sedangkan penelitian ini Kapabilitas IT menjadi Variabel independen. 2. Penelitian terdahulu diteliti pada perusahaan sektor swasta sedangkan penelitian ini diteliti pada sektor publik dengan lokasi di Organisasi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah.
4	(Rupeika-Apoga et al., 2022b)	Variabel dependen dan Independen sama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian terdahulu transformasi digital menjadi Variabel mediasi sedangkan dalam penelitian ini menjadi variabel Independen.

No	Peneliti Tahun	Persamaan	Perbedaan
			<ol style="list-style-type: none"> 2. Penelitian terdahulu membahas kinerja keuangan UMKM sedangkan penelitian. ini membahas kinerja komprehensif suatu organisasi. 3. Penelitian terdahulu dilakukan di sektor swasta di Latvia sedangkan penelitian ini dilakukan di sektor public dengan lokasi penelitian di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.
5	(Abdurrahman et al., 2024)	Variabel Dependen dan Independen sama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian terdahulu Orientasi Digital menjadi Variabel Mediasi sedangkan dalam penelitian ini Orientasi Digital menjadi Variabel Independen. 2. Penelitian terdahulu membahas Kinerja Perbankan sedangkan Penelitian ini membahas kinerja organisasi sektor publik.
6	(Nazmi et al., 2022)	Variabel Dependen dan Independen sama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian terdahulu transformasi digital menjadi Variabel Mediasi sedangkan dalam penelitian ini Transformasi Digital menjadi Variabel Independen. 2. Penelitian terdahulu membahas Kinerja Perusahaan Asuransi sedangkan Penelitian ini membahas kinerja organisasi sektor publik.
7	(Kurniawan et al., 2021)	Variabel dependen dan independent sama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian terdahulu variabel independent hanya Transformasi Digital pada penelitian ini menggunakan transformasi digital, kapabilitas IT dan Transformasi Digital sebagai variabel independen. 2. Penelitian terdahulu dilakukan di sektor swasta sedangkan penelitian ini dilakukan di sektor public.

No	Peneliti Tahun	Persamaan	Perbedaan
8	(Lantip, 2023)	Variabel dependen dan independen sama	Penelitian terdahulu dilakukan di sektor swasta sedangkan penelitian ini dilakukan di sektor public.
9.	(Anis Kafiyati & Hadiprajitno, 2022b)	Variabel dependen dan independen sama	Penelitian terdahulu dilakukan terhadap perusahaan swasta yang listing di Bursa efek sedangkan penelitian ini dilakukan terhadap organisasi sektor publik
10	(Rahayu et al., 2020a)	Variabel Independen sama	1. Penelitian terdahulu Kinerja menjadi variabel mediasi sedangkan pada penelitian kinerja menjadi variabel dependen. 2. Penelitian terdahulu dilakukan di sektor swasta sedangkan penelitian ini dilakukan di sektor public

2.3 PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Berdasarkan pada permasalahan yang telah dirumuskan dan kemudian dikaitkan dengan teori-teori yang ada maka hipotesis yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh Kapabilitas IT terhadap kinerja OPD

Teori RBV melihat perusahaan dari sekumpulan sumber daya (*bundle of resources*). Teori *resources-based view* menjelaskan bahwa kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif terletak pada sumber daya yang dimiliki. Menurut Barney (1991), Karakteristik penting yang menjadi faktor keunggulan perusahaan adalah perusahaan harus Bernilai (*Valuable*), Langka (*Rare*), dan Sulit ditiru (*Imperfectly imitable*). Jika dilihat dari karakteristik keunggulan kompetitif dalam Teori RBV, teoritis kapabilitas teknologi informasi memenuhi karakteristik yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi

sebuah Perusahaan. Ketika kapasitas IT dapat dikembangkan, kemampuan TI akan menghasilkan manfaat yang luar biasa bagi perusahaan dalam bentuk peningkatan ketangkasan organisasi manajemen rantai pasokan, inovasi, dan transmisi informasi yang penting untuk pengambilan keputusan baik internal maupun eksternal sehingga kemampuan TI mengarah pada perbaikan dalam Perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan (Barba-Sánchez dkk., 2024a). Beberapa penelitian terdahulu memberikan dukungan empiris mengenai pengaruh Kapabilitas IT terhadap kinerja, pertama penelitian dari (Barba-Sánchez dkk., 2024a) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kemampuan TI dan kinerja perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Nazmi dkk., 2022) terhadap perusahaan asuransi, penelitian tersebut mengemukakan bahwa mekanisme tata kelola TI yang *agile/adaptif* pada perusahaan Asuransi berpengaruh secara positif terhadap dimensi transformasi digital dan membuat kinerja Asuransi meningkat. Hal tersebut ditambahkan (Anis Kafiyati & Hadiprajitno, 2022) yang menyatakan bahwa Kapabilitas Teknologi Informasi yang diukur dari perusahaan yang mendapat penghargaan IT-TELCO Award menunjukkan hasil bahwa Kapabilitas Teknologi Informasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perusahaan.

Maka hipotesisnya sebagai berikut:

H1 : Kapabilitas IT berpengaruh positif terhadap kinerja OPD.

2.4.2 Pengaruh Orientasi Digital terhadap kinerja OPD

Prinsip teori RBV adalah kinerja perusahaan yang unggul disebabkan oleh sumber daya dan keterampilan yang spesifik bagi perusahaan, langka dan sulit ditiru oleh perusahaan pesaing (Barney, 1986). Kami memanfaatkan Teori RBV untuk mengonseptualisasikan orientasi teknologi terhadap tren teknologi digital, teknologi digital baru sebagai aset penting bagi perusahaan TI karena mereka akan rugi jika tidak memulai teknologi digital baru. Penelitian ini mengonseptualisasikan orientasi digital berdasarkan Gatignon dan Xuereb (1997) yang mengatakan bahwa perusahaan berorientasi teknologi adalah perusahaan yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk memperoleh latar belakang teknologi yang substansial dan menggunakannya dalam pengembangan produk baru. (Khin & Ho, 2019)

Penelitian terdahulu oleh (Khin & Ho, 2019) yang mengatakan bahwa temuan mengenai efek mediasi inovasi digital. Dalam penelitian ini menyiratkan bahwa perusahaan yang berkomitmen untuk memanfaatkan teknologi digital dan meningkatkan kemampuan mereka untuk mengelola teknologi digital dengan lebih baik, lebih mungkin untuk mengembangkan solusi digital inovatif yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Barba-Sánchez dkk., 2024a) yang menjelaskan bahwa orientasi digital memediasi secara signifikan hubungan antara kemampuan TI dan kinerja organisasi. Disamping itu, ditambahkan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Rupeika-Apoga dkk., 2022a) pada 246 UMKM di Latvia yang mengatakan bahwa orientasi digital mempunyai pengaruh langsung dan positif terhadap pendapatan perusahaan (kinerja keuangan).

Maka hipotesisnya sebagai berikut:

H2 : Orientasi Digital berpengaruh positif terhadap kinerja OPD.

2.4.3 Pengaruh Transformasi Digital terhadap kinerja OPD

Mengutip Pernyataan (Elya Dasuki, 2021) dalam (Joseph T Mahoney, 1992) berdasarkan pendekatan RBV, perusahaan merupakan sekumpulan sumber daya strategis dan produktif yang unik, langka, kompleks, saling melengkapi dan sulit untuk ditiru para pesaing yang dapat dimanfaatkan sebagai elemen untuk mempertahankan strategi bersaing. Keunggulan bersaing sebuah perusahaan harus didasarkan pada sumberdaya khusus yang menjadi penghalang aktivitas peniruan dan ancaman dari produk pengganti atau jasa Perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi sebuah perusahaan, agar tetap bertahan hidup di tengah tekanan persaingan yang semakin tajam, perusahaan harus mengambil tindakan yang dapat mempertahankan dan memperkuat kompetensinya yang unik. Mengutip pernyataan (Brynjolfsson & Hitt, 2000; Mithas et al., 2005) dalam (Lantip, 2023) pelaksanaan transformasi melalui teknologi informasi, atau yang dikenal dengan transformasi digital, sedang gencar dilakukan mengingat adanya revolusi industri. Transformasi digital akan memberikan manfaat dengan memperbaiki penyesuaian layanan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mengurangi biaya penjualan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan (Barba-Sánchez et al., 2024b) terhadap 246 perusahaan di Spanyol dan Portugis memberikan hasil bahwa transformasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Pernyataan

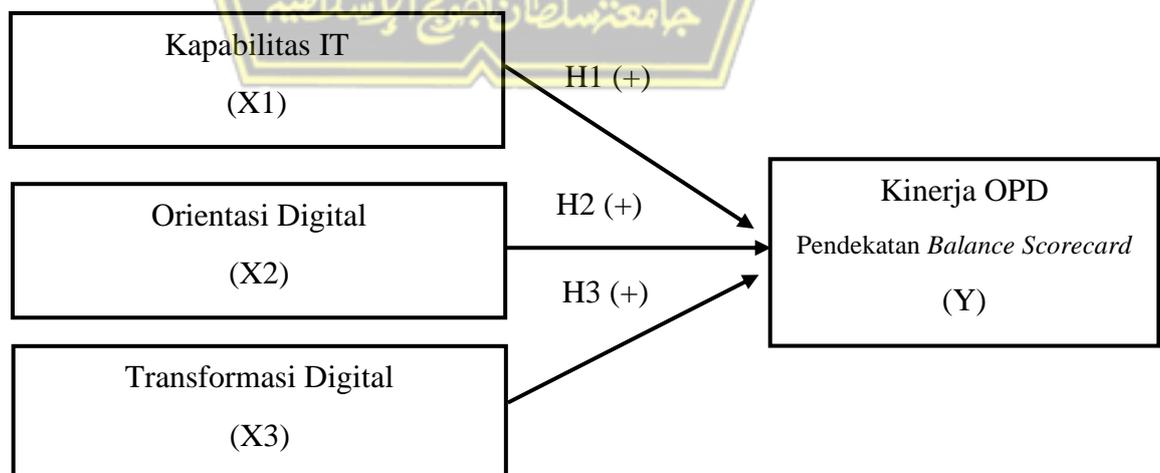
tersebut di dukung oleh (Nazmi et al., 2022) Dimensi transformasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Ada hubungan positif antara transformasi digital dengan kinerja Perusahaan (Kurniawan et al., 2021). Pernyataan tersebut jika dikaitkan dengan produktivitas sejalan dengan (Wang & Shao, 2024) yang menyatakan bahwa transformasi digital berperan positif dalam meningkatkan efisiensi produksi perusahaan manufaktur.

Maka hipotesisnya sebagai berikut :

H3 : Transformasi Digital berpengaruh positif terhadap kinerja OPD

2.4 KERANGKA PENELITIAN

Model kerangka penelitian menempatkan Kapabilitas IT, Orientasi Digital dan Transformasi Digital pada sebagai variabel independen, serta Kinerja OPD sebagai variabel dependen. Adapun kerangka penelitian dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1.



**Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian
Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Di Provinsi Jawa Tengah dengan Pendekatan
Balanced Scorecard: Peran Kapabilitas IT, Orientasi Digital dan Transformasi Digital**

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 JENIS PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian eksplanatori. Penelitian eksplanatori merupakan sebuah penelitian yang menggambarkan hubungan variabel X dengan variabel Y. Penelitian ini juga termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif, dimana basis yang digunakan adalah filsafat positivisme. Filsafat positivisme melihat fenomena secara konkrit, terukur dan menilai hubungan dengan sebab-akibat (Sugiyono, 2014). Penelitian Kuantitatif adalah penelitian yang terstruktur dan sistematis dari proses awal penelitian sampai dengan akhir Penelitian (Sahir, 2022a). Proses Penelitian Kuantitatif dilaksanakan dengan proses deduktif dimana dalam perumusan hipotesis terbentuk dari menjawab rumusan masalah yang dikaitkan dengan teori. Hipotesis tersebut diuji dengan populasi dan sampel tertentu serta dianalisis dengan sifat kuantitatif atau statistik sesuai keadaan di lapangan (Sugiyono, 2014).

3.2 POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

3.2.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah suatu wilayah yang general dan terdiri dari objek/subjek yang memiliki identitas khusus dimana oleh peneliti ditetapkan untuk dipelajari, diteliti dan kemudian ditarik kesimulannya (Sugiyono, 2014). Penelitian ini menggunakan populasi seluruh Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Jawa Tengah. Di Provinsi Jawa terdapat 42 Organisasi Perangkat Daerah. Berdasarkan

penelitian terdahulu belum ada yang menilai pengaruh kapabilitas IT, orientasi digital dan transformasi digital terhadap kinerja organisasi Pemerintah Daerah oleh karena itu peneliti tertarik mengambil populasi di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

3.2.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan sifat khusus yang dimiliki oleh populasi. Penelitian ini menggunakan Teknik pengambilan sampel Sampling jenuh. Sampel jenuh mengambil semua semua populasi sebagai sampel (Sugiyono, 2014). Pada Penelitian ini sampel yang dipilih adalah semua Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Jawa Tengah dengan unit alat analisis Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas Organisasi Perangkat Daerah.

3.3 SUMBER DAN JENIS DATA

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer adalah jenis data yang dikumpulkan langsung oleh pengumpul data atau peneliti (Sugiyono, 2014). Pada penelitian ini seluruh data dikumpulkan langsung dari responden melalui kuesioner dengan menggunakan metode pengumpulan data orisinil. Responden yang dalam penelitian ini yaitu adalah Sekretaris OPD, Kepala Sub Bagian Keuangan, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Sub Bagian Program serta Kepala Sub Bagian Keuangan.

3.4 METODE PENGUMPULAN DATA

Metode pengumpulan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner atau angket. Metode angket merupakan suatu metode pengumpulan data dimana penulis secara langsung atau tidak langsung menyebarkan pendapat dan pertanyaan

tertulis kepada responden dan meminta mereka untuk memberikan tanggapan (Sugiyono, 2019). Jika jumlah responden sangat banyak dan tersebar luas, sebaiknya gunakan survei. Survei dapat berisi pertanyaan atau komentar publik atau pribadi. Berdasarkan metode survei, penulis mendistribusikan angket secara online menggunakan Google Formulir.

3.5 DEFINISI VARIABEL DAN INDIKATOR

3.5.1 Variabel Independen

Variabel independent/bebas/endogen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain dan menjadi penyebab perubahan variabel (Sahir, 2022b). Pada penelitian ini variabel independennya yaitu Kapabilitas IT, Orientasi Digital dan Transformasi Digital (X).

3.5.2 Variabel Dependen

Variabel dependen/terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen (variabel bebas) atau menjadi akibat dari variabel independen (Sugiyon, 2017). Dalam penelitian ini variabel dependennya yaitu Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (Y).

Tabel 3 .1 Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Variabel Dependen			
1.	Kinerja Organisasi	Kinerja Pemerintah adalah hasil dari pelaksanaan anggaran atas program pemerintah yang telah terukur baik secara kuantitas atau kualitas dengan indikator input, proses, output, hasil, manfaat dan dampak (Sarmigi & Maryanto, 2020b).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif finansial (<i>financial perspective</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Ekonomis • Efektif • Efisien • Perencanaan terukur • Pertanggungjawaban • Transparan dan Akuntabel 2. Perspektif kepuasan pengguna (<i>customer perspective</i>) <ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer satisfaction</i> (tingkat kepuasan pengguna) • <i>Customer acquisition</i> (menarik pengguna baru) 3. Perspektif efisiensi proses internal (<i>internal process efficiency</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan Siklus layanan • Pengintegrasikan proses pelayanan 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (<i>learning and growth perspective</i>) <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee satisfaction</i> moral pegawai dan Tingkat kepuasan pegawai • Pemberian Kesempatan untuk meningkatkan kompetensi dan melanjutkan pendidikan • Sistem Promosi, Reward dan Punishment

(Adhan et al., n.d.)

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
			(Busra, 2014b)
			(Barba-Sánchez dkk., 2024b)
Variabel Independen			
1.	Kapabilitas IT	Kapabilitas IT adalah kemampuan Perusahaan dalam mengembangkan perangkat lunak dan penggunaan perangkat lunak, keterampilan matematika dan analitis, pengembangan situs web, manajemen proyek digital, manajemen data dan basis data, strategi digital dan keterampilan kepemimpinan serta keterampilan entri data dan pemrosesan (Rupeika-Apoga et al., 2022a)	<ol style="list-style-type: none"> 1. IT <i>Infrastructure Capability</i> <ol style="list-style-type: none"> a. Layanan & arsitektur manajemen data (misalnya database, pergudangan data, ketersediaan data, penyimpanan, aksesibilitas, berbagi, dll.) b. Layanan komunikasi jaringan (misalnya konektivitas, keandalan, ketersediaan, LAN, WAN, dll.) c. Operasi/layanan fasilitas TI (misalnya, server, prosesor skala besar, monitor kinerja, dll.) 2. IT <i>Bussines Spanning Capability</i> <ol style="list-style-type: none"> a. Pengembangan IT telah termuat dalam Renstra. b. Memungkinkan kemampuan area fungsional dan manajemen umum untuk memahami pentingnya IT. 3. IT <i>Proactive Stance</i> <ol style="list-style-type: none"> a. Kami selalu mengikuti perkembangan teknologi informasi terkini inovasi. b. Kami mampu dan terus bereksperimen dengan TI baru jika diperlukan c. Kami memiliki iklim yang mendukung untuk mencoba cara-cara baru dalam menggunakan TI.
			(Barba-Sánchez et al., 2024a)
			4. <i>IT Knowledge</i>

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
			a. Keterampilan untuk mengembangkan perangkat lunak dan penggunaan perangkat lunak. b. Keterampilan matematika dan analitis c. Keterampilan pengembangan situs web d. Keterampilan entri data dan pemrosesan (Rupeika-Apoga et al., 2022a)
2.	Orientasi Digital	Orientasi digital adalah kecenderungan organisasi untuk memanfaatkan teknologi digital untuk mengelola struktur dan aktivitas Perusahaan secara efisien (Barba-Sánchez et al., 2024a)	1. Komitmen Organisasi terhadap Penerimaan Teknologi Digital 2. Komitmen untuk menggunakan teknologi digital dalam mengembangkan produk baru. 3. Komitmen mencari Solusi dengan pemanfaatan teknologi digital yang unggul. 4. Peluang Organisasi dalam menggunakan teknologi digital. (Barba-Sánchez et al., 2024a)
3.	Transformasi Digital	Transformasi digital adalah suatu proses perubahan penerapan teknologi infomasi, komputasi, konektivitas dan komunikasi secara menyeluruh dan signifikan yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja suatu entitas (Kirana et al., 2023)	1. Proses layanan dibangun berdasarkan teknologi seperti big data, platform analitik, <i>cloud</i> , seluler, dan media sosial. 2. Teknologi digital seperti media sosial, big data, analitik, <i>cloud</i> , dan teknologi seluler terintegrasi untuk mendorong perubahan organisasi 3. Operasi organisasi beralih ke pemanfaatan media sosial, big data, analitik, <i>cloud</i> , dan teknologi seluler terintegrasi (Barba-Sánchez et al., 2024a) 4. Kontak langsung dengan pengguna semakin sedikit

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
			5. Penciptaan pekerjaan baru/internalisasi yang lebih kuat
			6. Kecanggihan model bisnis

(Rupeika-Apoga et al., 2022a)

3.6 PENGUKURAN VARIABEL

Metode pengukuran menggunakan Skala Likert yang digunakan untuk mengukur pelaksanaan kapabilitas IT, Orientasi Digital dan Transformasi digital. Dengan skala likert, maka variabel akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Skala likert menggunakan lima tingkatan jawaban yaitu:

Tabel 3.1 : Pengukuran Skala Likert

Jawaban	Skor Pertanyaan Positif	Skor Pertanyaan Negatif
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Nertal (N)	3	3
Tidak Setuju (TS)	2	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

3.7 METODE ANALISIS DATA

3.7.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang dapat digunakan untuk menganalisis data dengan cara menggambarkan atau mengolah data yang sudah terkumpul sebagaimana bermaksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku untuk

umum dan generalisasi. Dalam penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya (Sugiyono, 2017).

3.7.2 Analisis Data Menggunakan *Structural Equation Model* (PLS)

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software *SmartPLS*, yang dijalankan melalui media komputer. *Partial Least Square* (PLS) adalah analisis persamaan struktural (SEM) yang berbasis varian dimana secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran dapat digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural dapat digunakan untuk uji kausalitas. *Partial Least Square* (PLS) menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak, oleh karena itu asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah bagi PLS.

3.7.3 Merancang Model Pengukuran (Outer Model)

Pada model pengukuran disebut juga dengan model bagian luar yaitu menghubungkan semua variabel indikator dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model untuk indikator reflektif yaitu :

1) *Convergent Validity*

Pengujian *Convergent Validity* merupakan nilai loading faktor yang terdapat pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Suatu indikator dikatakan mempunyai reabilitas yang baik apabila nilainya lebih besar dari 0,70. Kemudian apabila loading faktor dibawah 0,70 maka akan didrop dari model. (I. Ghozali, 2016)

2) *Discriminant Validity*

Pengujian *discriminant validity* mengacu pada sejauh mana hasil pengukuran suatu konsep berbeda dengan hasil pengukuran konsep lain. Meskipun konsep lain harus berbeda secara teoritis, *discriminant validity* juga merupakan bagian dari outer model. Syarat untuk memenuhi *discriminant validity* adalah suatu indikator dikatakan valid jika mempunyai loading faktor pada konstruk sasaran yang paling tinggi dibandingkan dengan memuat faktor pada konstruk lain. Cara lain yang dapat digunakan untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat akar kuadrat dari nilai *square root of average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lain dalam model jika nilai akar AVE lebih besar dari . Nilai korelasi antar konstruk yang paling tinggi dapat dikatakan mempunyai nilai *discriminant validity* yang baik (I. Ghazali, 2016).

3) *Composite Reliability*

Pengujian *composite reliability* memiliki tujuan untuk menguji instrumen suatu model penelitian atau mengukur *internal consistency* dimana nilainya harus diatas 0,70. Selanjutnya apabila seluruh nilai variabel laten memiliki nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* $\geq 0,7$ hal tersebut berarti konstruk memiliki reabilitas yang baik atau kuisisioner yang digunakan sebagai alat dalam penelitian sudah handal dan konsisten (I. Ghazali, 2016).

3.7.4 Merancang Model Struktural (Inner Model)

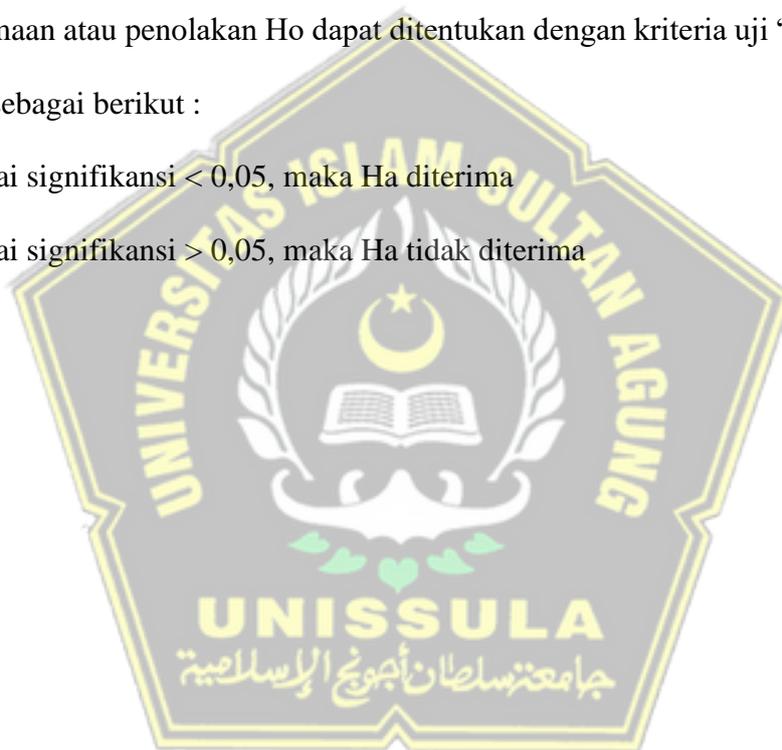
Pada model struktural yang disebut sebagai bagian model dalam (*inner model*), semua variabel laten terhubung satu sama lain. Pada model

struktural, variabel laten dibagi menjadi dua kategori yaitu variabel eksogen dan variabel endogen.

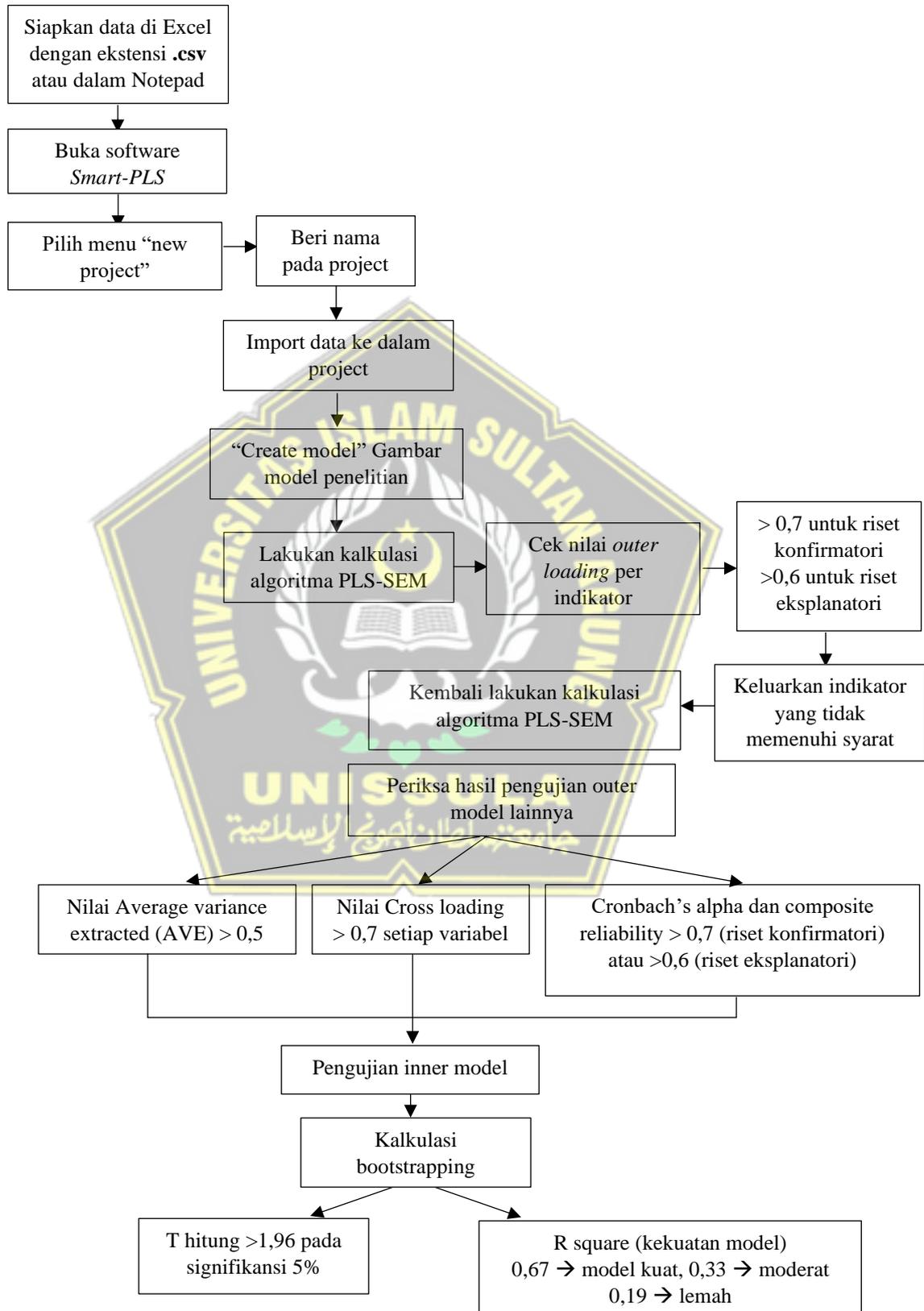
3.7.5 Pengujian Hipotesis

Untuk pengujian Hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitasnya dan t-statistiknya. Untuk pengujian hipotesis yang menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan H_0 dapat ditentukan dengan kriteria uji “t” (I. Ghozali, 2016) sebagai berikut :

- (1) Nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_a diterima
- (2) Nilai signifikansi $> 0,05$, maka H_a tidak diterima



3.7.6 Alur Analisis Data Menggunakan SMART-PLS



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Letak dan kondisi geografis Provinsi Jawa Tengah terletak di tengah Pulau Jawa yang secara geografis berada di $5^{\circ}40'$ – $8^{\circ}30'$ Lintang Selatan dan $108^{\circ}30'$ – $111^{\circ}30'$ Bujur Timur. Panjang garis pantai Jawa Tengah terbentang sejauh 791,76 km yang terdiri dari pantai utara sepanjang 502,69 km dan pantai selatan sepanjang 289,07 km.

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dipimpin oleh seorang Gubernur dan Wakil Gubernur yang memiliki visi dan misi dalam memberikan pelayanan dan peningkatan kesejahteraan Masyarakat. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Gubernur dibantu oleh Perangkat Daerah yang terdiri dari unsur staf, unsur pelaksana, dan unsur penunjang. Unsur staf dinaungi oleh sekretariat Daerah dan sekretariat DPRD. Unsur pelaksana Urusan Pemerintahan yang diserahkan kepada Daerah, diwadahi dalam Organisasi Perangkat Daerah. Unsur pelaksana fungsi penunjang Urusan Pemerintahan Daerah dinaungi dalam Badan Daerah. Unsur penunjang yang khusus melaksanakan fungsi pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dinaungi dalam Inspektorat.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Organisasi Perangkat Daerah merupakan pelaksana fungsi inti (*operating core*) yang melaksanakan tugas dan fungsi sebagai

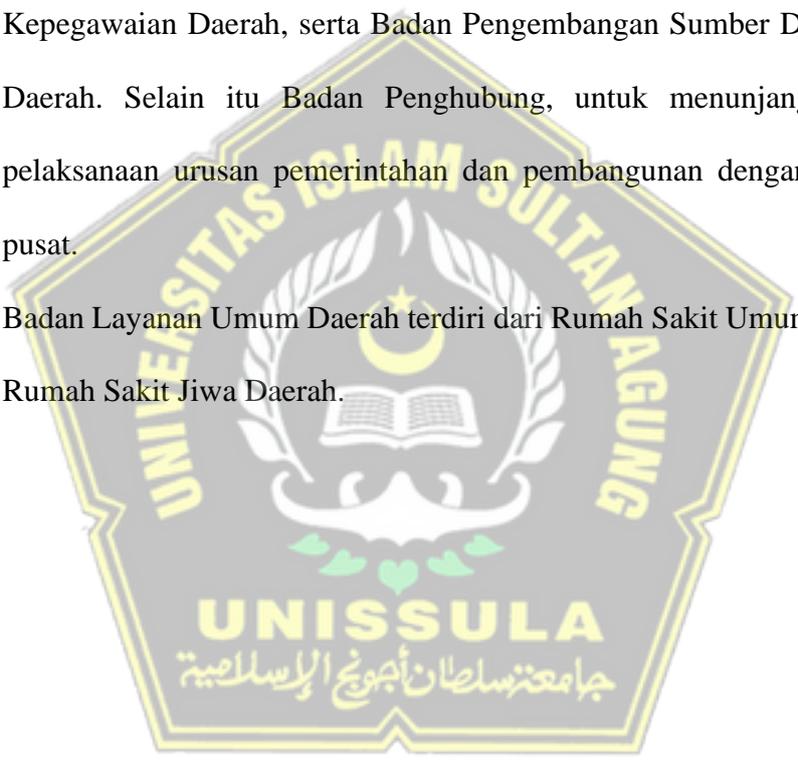
pembantu Gubernur dalam melaksanakan fungsi mengatur dan mengurus sesuai bidang Urusan Pemerintahan yang diserahkan kepada Daerah, baik urusan wajib maupun urusan pilihan. Badan Daerah melaksanakan fungsi penunjang (*technostructure*) yang melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pembantu Gubernur dalam melaksanakan fungsi mengatur dan mengurus untuk menunjang kelancaran pelaksanaan fungsi inti (*operating core*).

Tugas dan Fungsi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah Beserta Unit di Bawahnya sebagai berikut:

- a. Fungsi kesekretariatan eksekutif dan legislative dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD
- b. Fungsi Kedinasan sesuai kewenangan dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Kesehatan, Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Cipta Karya, Dinas Pekerjaan Umum Sumber Daya Air dan Penataan Ruang, Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman , SATPOL PP, Dinas Sosial, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana, Dinas Ketahanan Pangan, Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Dinas Pemberdayaan Masyarakat, Desa, Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Perhubungan, Dinas Komunikasi dan Informatika, Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu , Dinas Kepemudaan, Olah Raga Dan Pariwisata, Dinas Kearsipan dan Perpustakaan, Dinas Kelautan dan Perikanan , Dinas Pertanian dan

Perkebunan, Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan, Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral, serta Dinas Perindustrian dan Perdagangan.

- c. fungsi penunjang Urusan Pemerintahan Daerah dilaksanakan oleh Badan Daerah Provinsi Jawa Tengah, terdiri dari Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah, Badan Pengelola Pendapatan Daerah, Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, Badan Kepegawaian Daerah, serta Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah. Selain itu Badan Penghubung, untuk menunjang koordinasi pelaksanaan urusan pemerintahan dan pembangunan dengan pemerintah pusat.
- d. Badan Layanan Umum Daerah terdiri dari Rumah Sakit Umum Daerah dan Rumah Sakit Jiwa Daerah.



4.2 PENYAJIAN DATA

Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas di Lingkungan SKPD Provinsi Jawa Tengah yang menangani kesekretariatan dan yang menangani Perencanaan, Keuangan dan Umum dan Kepegawaian. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 42 OPD di Provinsi Jawa Tengah. Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner sebanyak 159 yang dilakukan menggunakan metode online yaitu melalui *link google form* dimana disebar melalui pengiriman Surat ke masing-masing OPD. Berdasarkan kriteria yang telah ditentukan maka diperoleh data dari pengiriman dan pengolahan data kuesioner dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.1 : Rincian Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	159	100%
Kuesioner yang tidak kembali	28	17,61%
Kuesioner yang kembali	123	77,99%
Kuesioner yang tidak sesuai dengan kriteria	2	1,65%
Kuesioner yang dapat diolah	121	76,10%

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.1 Kuesioner yang disebar dalam penelitian ini sebanyak 159 kuesioner dengan *respon rate* sebesar 77,99% atau 123 kuesioner. Dari kuesioner yang Kembali ada 2 kuesioner yang tidak dapat diolah karena responden yang mengisi staf tidak pejabat sesuai dengan yang disampaikan. Sehingga Total Kuesioner yang dapat diolah yaitu 121 responden dengan berbagai gambaran seperti Jabatan, pendidikan terakhir, dan lama bekerja yang dapat dilihat pada Tabel 4.2 sampai dengan Tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.2 : Jabatan

Keterangan	Jumlah	Persentase
PEJABAT ADMINISTRATOR	16	13,22%
PEJABAT PENGAWAS	105	86,78%
Jumlah	121	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Tabel 4.3 : Jabatan

Keterangan	Jumlah	Persentase
KABAG KEUANGAN	4	3,31%
KABAG PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN	1	0,83%
KABAG RUMAH TANGGA SETDA	1	0,83%
KASUBBAG AKUNTANSI	4	3,31%
KASUBBAG ANGGARAN	1	0,83%
KASUBBAG KEUANGAN	35	28,93%
KASUBBAG PROGRAM	28	23,14%
KASUBBAG RUMAH TANGGA	1	0,83%
KASUBBAG SARANA DAN PRASARANA	1	0,83%
KASUBBAG TATA USAHA	2	1,65%
KASUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN	31	25,62%
KASUBBID PELAYANAN	1	0,83%
KASUBBID PROMOSI	1	0,83%
SEKRETARIS	10	8,26%
Jumlah	121	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.2 dan Tabel 4.3 tersebut diketahui bahwa sebagian responden menduduki jabatan sebagai Pejabat Administrator atau eselon 3, Pejabat Administrator terdiri dari Sekretaris OPD, Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Perencanaan dan Kepala Bagian Rumah Tangga. Pejabat Administrator sebanyak 16 responden atau 13,22%. Pejabat Pengawas terdiri dari Kepala Sub Bagian Akuntansi, Kepala Sub Bagian Anggaran, Kepala Sub Bagian Program,

Kepala Sub Bagian Perencanaan, Kepala Sub Bagian Rumah Tangga, Kepala Sub Bagian Sarana dan Prasarana, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepala Sub Bagian Keuangan, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kasubbid Pelayanan dan Kasubbid Promosi. Responden Pejabat Pengawas sebanyak 105 responden atau 86,78%.

Tabel 4.4 : Pendidikan Terakhir

Keterangan	Jumlah	Persentase
Diploma	2	1,65%
S1	33	27,27%
S2	83	68,60%
S3	3	2,48%
Jumlah	121	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.4 tersebut diketahui bahwa responden Pendidikan terakhirnya Diploma sebesar 1,65% yaitu sebanyak 2 responden, Pendidikan S1 sebesar 27,27% yaitu sebanyak 33 responden, dan Pendidikan S2 sebesar 68,60% yaitu sebanyak 83 responden, dan Pendidikan Terakhir S3 2,48% yaitu sebanyak tiga responden. Informasi terkait Pendidikan responden dianggap penting diungkap karena dengan mengetahui Pendidikan responden dapat menilai Tingkat pemahaman responden.

Tabel 4.5 : Lama Bekerja

Keterangan	Jumlah	Persentase
< Satu Tahun	7	5,79%
>1 Tahun - 5 Tahun	27	22,31%
>5 Tahun- 10 Tahun	18	14,88%
>10 Tahun - 15 Tahun	28	23,14%
>15 Tahun	41	33,88%
Jumlah	121	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.5 tersebut diketahui bahwa sebagian responden lama bekerja lebih dari Satu Tahun sebanyak 7 responden atau 5,79%, responden yang lama bekerja lebih dari 1 tahun dan kurang dari 5 tahun sebanyak 27 responden atau 22,31%, responden lama bekerja lebih dari 5 tahun kurang dari 10 tahun sebanyak 18 responden atau 14,88%, responden yang lama bekerja lebih dari 10 tahun dan kurang dari 15 tahun sebanyak 28 responden atau 23,14% dan responden yang lama bekerja lebih dari 15 tahun sebanyak 41 atau 33,88%. Informasi terkait pengalaman lama bekerja di OPD dapat menilai seberapa besar responden mengetahui keadaan OPD.

4.3 ANALISIS DATA

Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) yaitu dengan alat analisis *SmartPLS* versi 4.1.0.6. Metode analisis ini menggunakan dua evaluasi model yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

4.3.1 Hasil Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan statistik yang bertujuan menggambarkan data sampel yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui nilai maksimum, nilai minimum, nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi dari masing-masing variabel. Dalam penelitian ini statistik deskriptif memberi gambaran keterangan dari variable Dependen yaitu Kinerja Organisasi Perangkat Daerah dengan variabel Independen yaitu Kapabilitas TI, Orientasi Digital dan Transformasi Digital. Hasil statistik deskriptif setiap variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6 : Statistik Deskriptif Per Variabel

Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Kapabilitas IT (KIT)	121	1	5	4,289	0,719
Orientasi Digital (OD)	121	2	5	4,453	0,614
Transformasi Digital (TD)	121	1	5	4,052	0,867
Kinerja OPD (KOPD)	121	1	5	4,407	0,654

Sumber: Data primer yang diolah 2024

Tabel 4.7 : Statistik Deskriptif Per Indikator

Variabel	Indikator	N	Min	Max	Mean	Standard deviation
Kapabilitas IT (KIT)	KIT1	121	1	5	4,364	0,813
	KIT2	121	3	5	4,661	0,49
	KIT3	121	1	5	4,504	0,694
	KIT4	121	2	5	4,248	0,742
	KIT5	121	3	5	4,347	0,652
	KIT6	121	2	5	4,19	0,696
	KIT7	121	3	5	4,347	0,585
	KIT8	121	2	5	4,248	0,696
	KIT9	121	2	5	4,248	0,696
	KIT10	121	1	5	4,099	0,827
	KIT11	121	2	5	4,074	0,794
	KIT12	121	1	5	4,116	0,883
	KIT13	121	1	5	4,314	0,782
Orientasi Digital (OD)	OD1	121	2	5	4,413	0,612
	OD2	121	3	5	4,488	0,618
	OD3	121	2	5	4,388	0,622
	OD4	121	2	5	4,521	0,604
Transformasi Digital (TD)	TD1	121	1	5	4,033	0,881
	TD2	121	1	5	4,215	0,805
	TD3	121	1	5	4,083	0,799
	TD4	121	1	5	3,876	0,984
Kinerja OPD (KOPD)	KOFP1	121	2	5	4,488	0,605
	KOFP2	121	3	5	4,686	0,515
	KOFP3	121	2	5	4,562	0,588
	KOFP4	121	2	5	4,413	0,757
	KOFP5	121	3	5	4,463	0,576

Variabel	Indikator	N	Min	Max	Mean	Standard deviation
	KOCP1	121	3	5	4,463	0,546
	KOCP2	121	1	5	4,19	0,731
	KOIP1	121	1	5	4,372	0,67
	KOIP2	121	1	5	4,364	0,716
	KOLGP1	121	3	5	4,372	0,577
	KOLGP2	121	1	5	4,041	0,922
	KOLGP3	121	3	5	4,554	0,56
	KOLGP4	121	1	5	4,322	0,741

Sumber: Data primer yang diolah 2024

Tabel 4.8 : Hasil Skala Linkert

Variabel	Indikator	N	1 (Sangat Tidak Setuju)	2 (Tidak Setuju)	3 (Netral)	4 (Setuju)	5 (Sangat Setuju)
Kapabilitas IT (KIT)	KIT1	121	1	3	11	42	64
	KIT2	121	0	0	1	39	81
	KIT3	121	1	1	5	43	71
	KIT4	121	0	2	16	53	50
	KIT5	121	0	0	12	55	54
	KIT6	121	0	1	17	61	42
	KIT7	121	0	0	7	65	49
	KIT8	121	0	1	15	58	47
	KIT9	121	0	1	15	58	47
	KIT10	121	1	4	18	57	41
	KIT11	121	0	7	13	65	36
	KIT12	121	1	8	11	57	44
	KIT13	121	1	3	9	52	56
Orientasi Digital (OD)	OD1	121	0	1	5	58	57
	OD2	121	0	0	8	46	67
	OD3	121	0	1	6	59	55
	OD4	121	0	1	4	47	69
Transformasi Digital (TD)	TD1	121	2	4	21	55	39
	TD2	121	2	1	14	56	48
	TD3	121	2	1	19	62	37
	TD4	121	2	11	22	51	35
Kinerja OPD (KOPD)	KOFP1	121	0	1	4	51	65
	KOFP2	121	0	0	3	32	86
	KOFP3	121	0	1	3	44	73
	KOFP4	121	0	4	8	43	66

Variabel	Indikator	N	1 (Sangat Tidak Setuju)	2 (Tidak Setuju)	3 (Netral)	4 (Setuju)	5 (Sangat Setuju)
	KOFP5	121	0	0	5	55	61
	KOCP1	121	0	0	3	59	59
	KOCP2	121	1	2	11	66	41
	KOIP1	121	1	0	7	58	55
	KOIP2	121	1	1	8	54	57
	KOLGP1	121	0	0	6	64	51
	KOLGP2	121	4	4	13	62	38
	KOLGP3	121	0	0	4	46	71
	KOLGP4	121	1	2	8	56	54

Sumber: Data primer yang diolah 2024

Berdasarkan dari Tabel 4.6 dan 4.7 maka hasil analisis statistik deskriptif yaitu N merupakan jumlah data yang diolah dalam penelitian ini yaitu sebanyak 121 data, data tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

(1) Variabel Independen Kapabilitas IT hasil dari analisis statistik deskriptif ini menunjukkan nilai *mean* atau rata-rata sebesar 4,289. Kemudian memiliki nilai minimum yaitu sebesar 1 dan nilai maksimum sebesar 5. Sedangkan untuk nilai dari standar deviasi sebesar 0,719. Nilai standar deviasi variabel Kapabilitas IT lebih kecil dibandingkan dengan nilai *mean* atau rata-rata, sehingga hal itu menunjukkan bahwa Variabel Kapabilitas IT memiliki tingkat variasi data yang normal.

(2) Variabel Independen Orientasi Digital hasil dari analisis statistik deskriptif ini menunjukkan nilai *mean* atau rata-rata sebesar 4,453. Kemudian memiliki nilai minimum yaitu sebesar 2 dan nilai maksimum sebesar 5. Sedangkan untuk nilai dari standar deviasi sebesar 0,614. Nilai standar deviasi variabel Orientasi Digital lebih kecil dibandingkan dengan nilai *mean* atau rata-rata, sehingga hal

itu menunjukkan bahwa variabel Orientasi Digital memiliki tingkat variasi data yang normal.

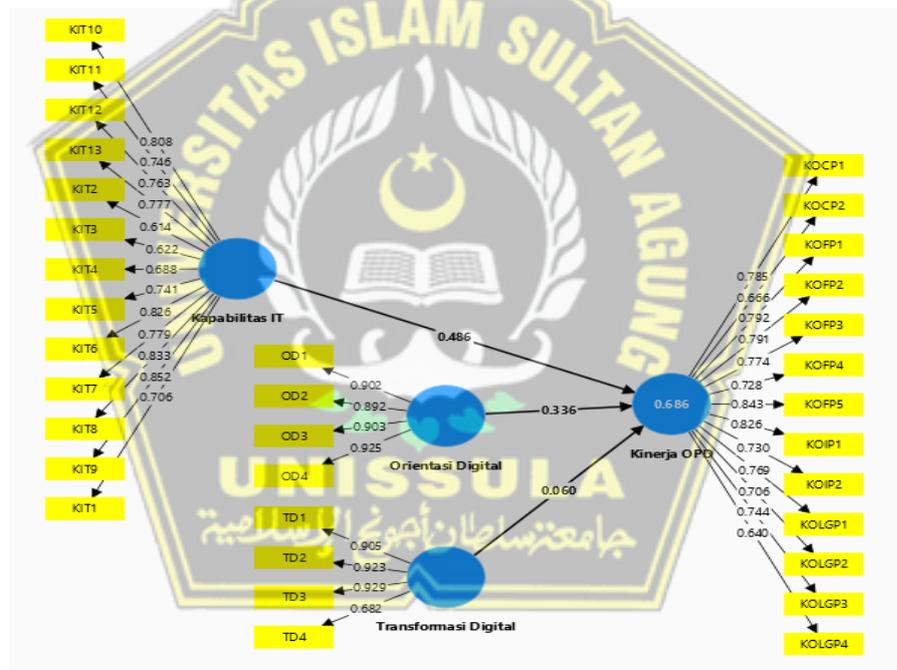
- (3) Variabel Independen Transformasi Digital hasil dari analisis statistik deskriptif ini menunjukkan nilai *mean* atau rata-rata sebesar 4,052. Kemudian memiliki nilai minimum yaitu sebesar 1 dan nilai maksimum sebesar 5. Sedangkan untuk nilai dari standar deviasi sebesar 0,867. Nilai standar deviasi variabel Transformasi Digital lebih kecil dibandingkan dengan nilai *mean* atau rata-rata, sehingga hal itu menunjukkan bahwa Variabel Transformasi Digital memiliki tingkat variasi data yang normal.
- (4) Variabel Dependen Kinerja OPD hasil dari analisis statistik deskriptif ini menunjukkan nilai *mean* atau rata-rata sebesar 4,407. Kemudian memiliki nilai minimum yaitu sebesar 1 dan nilai maksimum sebesar 5. Sedangkan untuk nilai dari standar deviasi sebesar 0,654. Nilai standar deviasi variabel Transformasi Digital lebih kecil dibandingkan dengan nilai *mean* atau rata-rata, sehingga hal itu menunjukkan bahwa variabel memiliki tingkat variasi data yang normal.

4.3.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran *outer model* adalah tahap penilaian validitas dan reliabilitas data. Uji validitas pada SmartPLS memiliki dua tahapan, yaitu *convergent validity* diukur dengan menggunakan *outer loading* dan *average variance Extraction (AVE)*, dilanjutkan dengan *discriminant validity* yang diukur dengan menggunakan *cross loading*. Selain uji validitas, evaluasi pengukuran digunakan untuk menguji reliabilitas, yang diukur menggunakan nilai *composite reliability*.

1.3.2.1 Uji *Convergent Validity*

Penelitian ini menggunakan pengujian *convergent validity* untuk mengukur keabsahan data kuesioner, yaitu valid atau tidaknya data tersebut. Prinsipnya adalah variabel-variabel yang diukur harus mempunyai korelasi yang tinggi. Pengukuran pada pengujian *convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai *outer loading*, dimana aturan praktisnya harus mempunyai nilai diatas 0,7 dan nilai AVE harus diatas 0,5. Variabel yang nilai loading faktornya kurang dari 0,7 akan dihilangkan sehingga menghasilkan model yang memenuhi kriteria.



Gambar 4.1 : Hasil Uji Outer Loading Sebelum Penghapusan

Sumber: *Output SmartPLS 4.1.0.6, 2024*

1) *Loading Factor*

Pengukuran pada uji *convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai dari *outer loading* dimana *rule of thumb* harus mempunyai nilai diatas 0,7. Pada pengukuran nilai *loading factor* ini penulis menggunakan kuesioner sebanyak

100 responden yang sudah disebar dan diolah dengan menggunakan bantuan dari aplikasi *SmartPLS 4.1.0.6*. Nilai pada *outer loading* dapat dilihat pada tabel berikut ini :

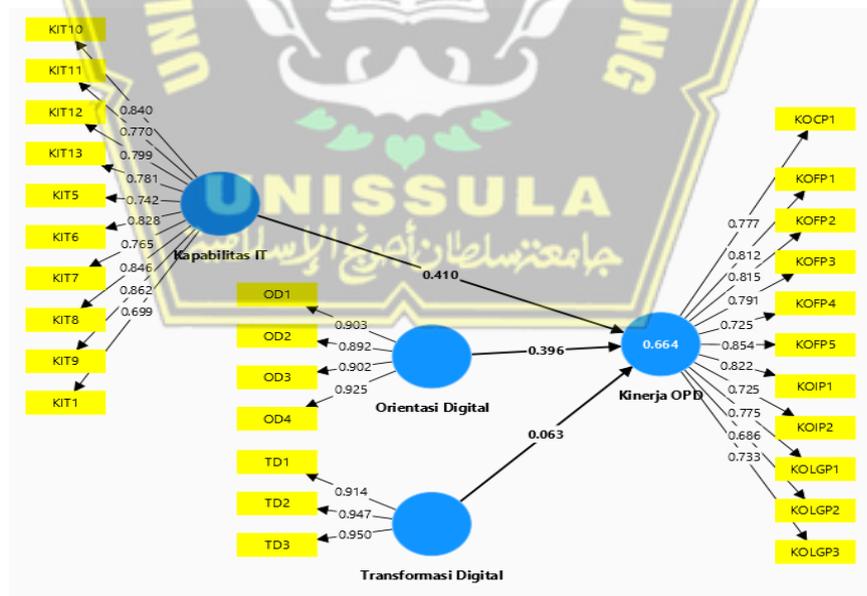
Tabel 4.9 : Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Kapabilitas IT (KIT)	KIT1	0,706	Valid
	KIT2	0,614	Tidak Valid
	KIT3	0,622	Tidak Valid
	KIT4	0,688	Tidak Valid
	KIT5	0,741	Valid
	KIT6	0,826	Valid
	KIT7	0,779	Valid
	KIT8	0,833	Valid
	KIT9	0,852	Valid
	KIT10	0,808	Valid
	KIT11	0,746	Valid
	KIT12	0,763	Valid
	KIT13	0,777	Valid
Orientasi Digital (OD)	OD1	0,902	Valid
	OD2	0,892	Valid
	OD3	0,903	Valid
	OD4	0,925	Valid
Transformasi Digital (TD)	TD1	0,905	Valid
	TD2	0,923	Valid
	TD3	0,929	Valid
	TD4	0,682	Tidak Valid
Kinerja OPD(KOPD)	KOFP1	0,792	Valid
	KOFP2	0,791	Valid
	KOFP3	0,774	Valid
	KOFP4	0,728	Valid
	KOFP5	0,843	Valid
	KOCP1	0,785	Valid
	KOCP2	0,666	Tidak Valid
	KOIP1	0,826	Valid
KOIP2	0,730	Valid	

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
	KOLGP1	0,769	Valid
	KOLGP2	0,706	Valid
	KOLGP3	0,744	Valid
	KOLGP4	0,640	Tidak Valid

Sumber: *Output SmartPLS 4.1.0.6, 2024*

Berdasarkan Tabel 4.8 terlihat beberapa indikator dinyatakan tidak valid, yaitu indikator yang nilainya kurang dari 0,7, sehingga indikator tersebut perlu dihilangkan untuk mendapatkan model yang memenuhi standar. Pada *loading factor* tahap pertama terdapat 6 item pertanyaan atau indikator yang dinyatakan tidak valid. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak memenuhi kriteria batas pengukuran minimum yang diharapkan, sehingga indikator tersebut dikeluarkan dan kemudian diproses pada tahap kedua.



Gambar 4.2 : Hasil Uji Outer Loading Setelah Penghapusan Pertama

Sumber: *Output SmartPLS 4.1.0.6, 2024*

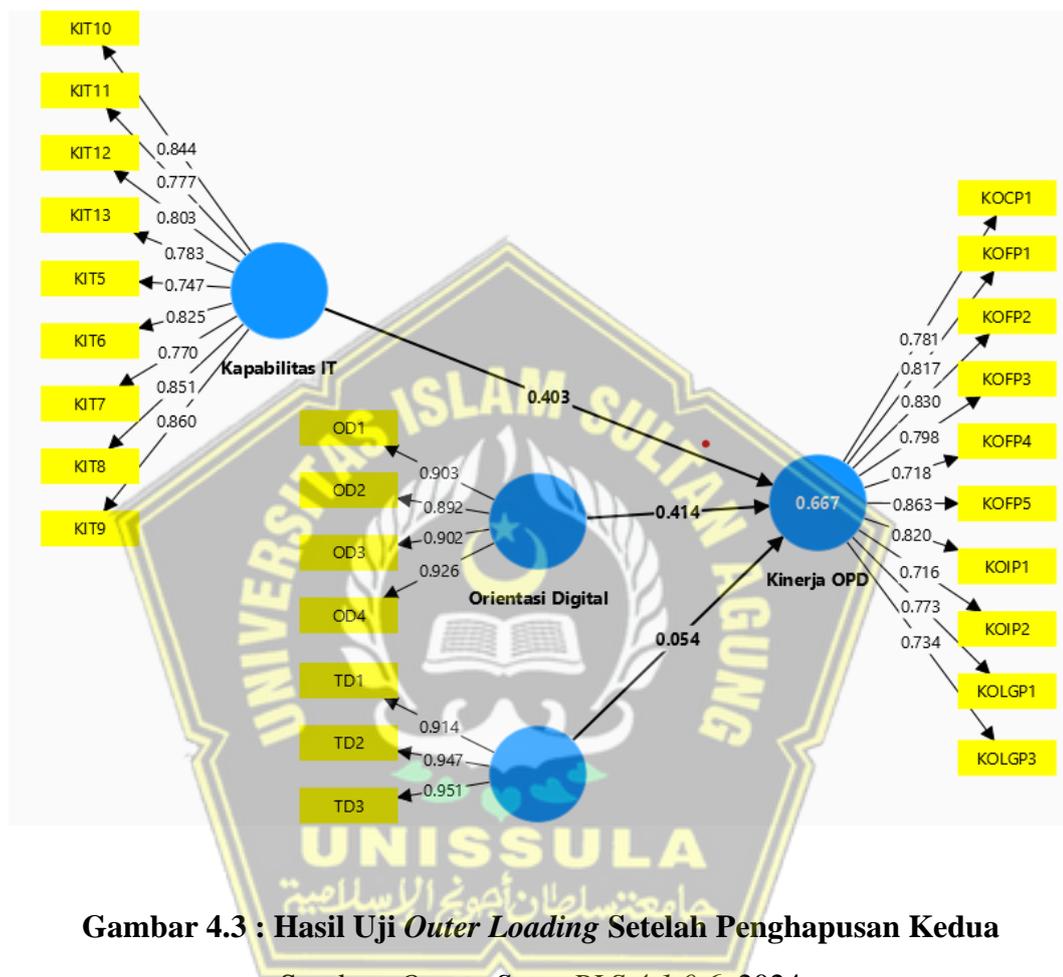
Tabel 4.10 : Nilai Outer Loading Setelah Penghapusan

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan	
Kapabilitas IT (KIT)	KIT1	0,699	Tidak Valid	
	KIT5	0,742	Valid	
	KIT6	0,828	Valid	
	KIT7	0,765	Valid	
	KIT8	0,846	Valid	
	KIT9	0,862	Valid	
	KIT10	0,840	Valid	
	KIT11	0,770	Valid	
	KIT12	0,799	Valid	
	KIT13	0,781	Valid	
	Orientasi Digital(OD)	OD1	0,903	Valid
		OD2	0,892	Valid
		OD3	0,902	Valid
OD4		0,925	Valid	
Transformasi Digital (TD)	TD1	0,914	Valid	
	TD2	0,947	Valid	
	TD3	0,950	Valid	
Kinerja OPD (KOPD)	KOFP1	0,812	Valid	
	KOFP2	0,815	Valid	
	KOFP3	0,791	Valid	
	KOFP4	0,725	Valid	
	KOFP5	0,854	Valid	
	KOCP1	0,777	Valid	
	KOIP1	0,822	Valid	
	KOIP2	0,725	Valid	
	KOLGP1	0,775	Valid	
	KOLGP2	0,686	Tidak Valid	
KOLGP3	0,733	Valid		

Sumber: *Output SmartPLS 4.1.0.6*, 2024

Berdasarkan hasil dari pengolahan data dengan menggunakan bantuan aplikasi *SmartPLS 4.1.0.6*, pada *outer loading* di tahap kedua dimana setelah dilakukannya penghapusan indikator masih menunjukkan ada dua pertanyaan yang tidak valid dengan nilai *outer loading* kurang dari 0,7. Hal ini masih menunjukkan

bahwa indikator tersebut tidak memenuhi kriteria pada batas minimal pengukuran yang diharapkan, maka indikator tersebut dihilangkan yang selanjutnya dilakukan pengolahan pada tahap ketiga



Tabel 4.11 : Nilai Outer Loading Setelah Penghapusan Kedua

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kapabilitas IT (KIT)	KIT5	0,747	Valid
	KIT6	0,825	Valid
	KIT7	0,770	Valid
	KIT8	0,851	Valid
	KIT9	0,860	Valid
	KIT10	0,844	Valid

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
	KIT11	0,777	Valid
	KIT12	0,803	Valid
	KIT13	0,783	Valid
Orientasi Digital (OD)	OD1	0,903	Valid
	OD2	0,892	Valid
	OD3	0,902	Valid
	OD4	0,926	Valid
Transformasi Digital (TD)	TD1	0,914	Valid
	TD2	0,947	Valid
	TD3	0,951	Valid
Kinerja OPD (KOPD)	KOFP1	0,817	Valid
	KOFP2	0,830	Valid
	KOFP3	0,798	Valid
	KOFP4	0,718	Valid
	KOFP5	0,863	Valid
	KOCP1	0,781	Valid
	KOIP1	0,820	Valid
	KOIP2	0,716	Valid
	KOLGP1	0,773	Valid
	KOLGP3	0,734	Valid

Berdasarkan hasil dari pengolahan data dengan menggunakan bantuan aplikasi *SmartPLS 4.1.0.6*, pada *outer loading* di tahap ketiga dimana setelah dilakukannya penghapusan indikator yang tidak valid, maka menunjukkan hasil bahwa semua indikator tersebut dinyatakan valid dengan nilai *outer loading* lebih dari 0,7 dan telah memenuhi kriteria batas minimal pengukuran.

2) *Average Variance Extracted (AVE)*

Selain *loading factor*, pengukuran pada uji *convergent validity* dilakukan dengan uji *Average Variance Extracted (AVE)*. Pada pengukuran AVE suatu

indikator dinyatakan valid apabila nilai AVE lebih dari 0,5. Nilai AVE pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12 : Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Kapabilitas IT (KIT)	0,652	Valid
Orientasi Digital (OD)	0,820	Valid
Transformasi Digital (TD)	0,878	Valid
Kinerja OPD (KOPD)	0,618	Valid

Sumber: *Output SmartPLS 4.1.0.6, 2024*



Gambar 4.4 : Hasil Output Average Variance Extracted (AVE)

Sumber: *Output SmartPLS 4.1.0.6, 2024*

Berdasarkan pada Tabel 4.11 dan Gambar 4.4 maka dapat diketahui bahwa seluruh variabel atau indikator dapat dinyatakan valid karena nilai *Average Variance Extracted (AVE)* lebih dari 0,5.

1.3.2.2 Uji *Discriminant Validity*

Uji *discriminant validity* yaitu saling berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur konstruk yang tidak sama seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Uji *discriminant validity* yaitu dapat dilihat berdasarkan *nilai cross loading* pada setiap variabel yang ada dimana nilai dari *rule of thumbnya* harus melebihi dari 0,7 supaya dapat dinyatakan valid. Berikut ini adalah hasil pengujian *discriminant validity* yang digambarkan pada Tabel 4.12:

Tabel 4.13 : *Croos Loading*

Indikator	Kapabilitas IT (KIT)	Orientasi Digital (OD)	Transformasi Digital (TD)	Kinerja OPD (KOPD)
KIT5	0,747	0,617	0,561	0,607
KIT6	0,825	0,695	0,632	0,657
KIT7	0,770	0,608	0,614	0,649
KIT8	0,851	0,719	0,638	0,678
KIT9	0,860	0,772	0,668	0,672
KIT10	0,844	0,652	0,588	0,560
KIT11	0,777	0,607	0,460	0,600
KIT12	0,803	0,630	0,551	0,612
KIT13	0,783	0,561	0,529	0,590
OD1	0,766	0,903	0,593	0,710
OD2	0,722	0,892	0,572	0,652
OD3	0,725	0,902	0,601	0,706
OD4	0,722	0,926	0,623	0,737
TD1	0,708	0,650	0,914	0,585
TD2	0,658	0,604	0,947	0,610
TD3	0,669	0,600	0,951	0,539
KOFP1	0,605	0,635	0,486	0,817
KOFP2	0,584	0,679	0,454	0,830
KOFP3	0,616	0,666	0,420	0,798
KOFP4	0,624	0,514	0,512	0,718
KOFP5	0,678	0,580	0,566	0,863
KOCP1	0,628	0,589	0,493	0,781
KOIP1	0,639	0,654	0,549	0,820
KOIP2	0,587	0,583	0,524	0,716
KOLGP1	0,567	0,596	0,434	0,773
KOLGP3	0,576	0,590	0,424	0,734

Sumber: *Output SmartPLS 4.1.0.6*, 2024

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai dari *cross loading* pada setiap variabel tersebut diatas nilai 0,7. Sehingga dapat dinyatakan bahwa korelasi antar variabel dengan indikator dari masing-masing variabel lebih besar dibandingkan dengan variabel penelitian lain. Indikator-indikator tersebut dinyatakan valid karena mempunyai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan dengan *loading factor* kepada konstruk lain. Maka dengan itu dapat disimpulkan bahwa indikator yang ada pada penelitian ini adalah baik pada saat menyusun variabelnya masing-masing.

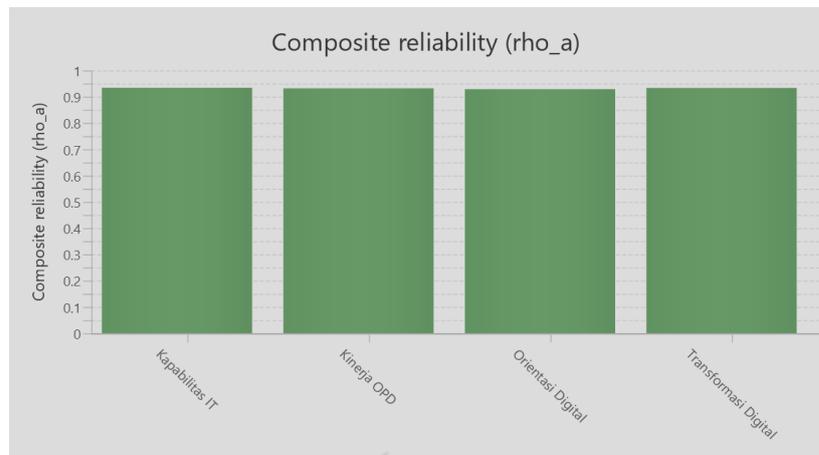
1.3.2.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui gambaran bukti keakuratan, ketepatan serta konsistensi pada pengukuran suatu variabel (Ghozali, 2015). Untuk melakukan pengujian reliabilitas dari suatu variabel yaitu dapat menggunakan nilai dari *composite reliability* dengan besaran nilainya harus lebih dari 0,7. Berikut merupakan nilai dari *composite reliability* yang digunakan pada penelitian ini :

Tabel 4.14 : Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability (ρ_a)	Keterangan
Kapabilitas IT (KIT)	0,934	Reliabel
Orientasi Digital (OD)	0,929	Reliabel
Transformasi Digital (TD)	0,933	Reliabel
Kinerja OPD (KOPD)	0,932	Reliabel

Sumber: *Output SmartPLS 4.1.0.6*, 2024



Gambar 4.5 : Hasil Output Composite Reliability (ρ_a)

Sumber: Output SmartPLS 4.1.0.6, 2024

Berdasarkan Tabel 4.13 dan Gambar 4.5, maka dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap variabel tersebut dinyatakan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi.

4.3.3 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

1.3.3.1 Uji *R-Square*

Setelah melakukan uji *outer model* dan memperoleh hasilnya, langkah selanjutnya adalah melakukan uji evaluasi struktural atau *inner model* untuk mengetahui kemampuan prediksi variabel independen. Hal ini dapat dilakukan dengan melihat nilai *R-Square*. Nilai *R-square* dapat dijadikan tolak ukur untuk mengetahui apakah variabel independen mempunyai dampak terhadap variabel dependen. Nilai *R-square* sebesar 0,67 menunjukkan model kuat, nilai *R-square* sebesar 0,33 menunjukkan model sedang, dan nilai *R-square* sebesar 0,19 menunjukkan model lemah (Ghozali, 2015).

Berikut ini merupakan hasil nilai dari *R-Square* dalam penelitian ini:

Tabel 4.15 : Nilai *R-Square*

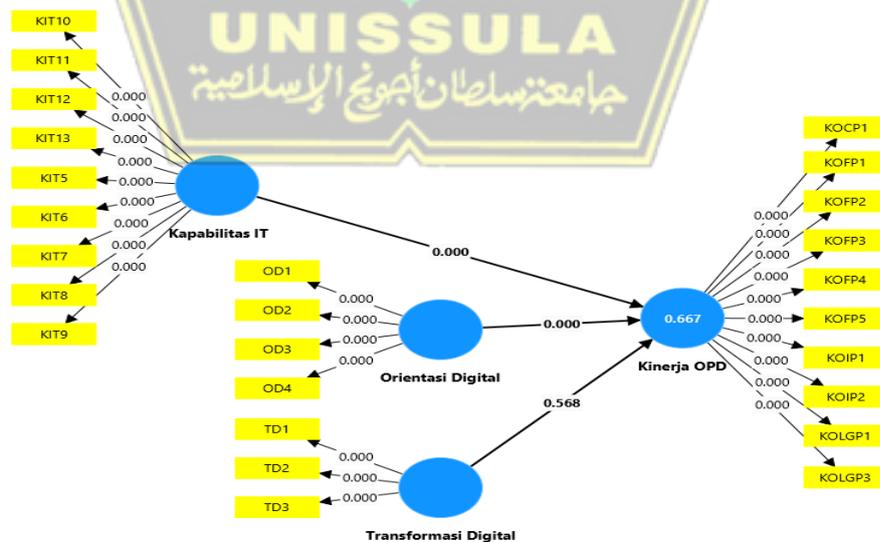
Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Adjusted R-Square</i>
Kinerja OPD	0,667	0,659

Sumber: *Output SmartPLS 4.1.0.6, 2024*

Berdasarkan dari Tabel 4.14 maka dapat diketahui bahwa nilai dari *R-Square* yang pertama dalam penelitian ini adalah 0,667 yang berarti Kinerja Organisasi Perangkat Daerah dapat dijelaskan oleh 3 variabel independen yaitu Kapabilitas IT(KIT), Orientasi Digital (OD) dan Transformasi Digital (TD) yang memiliki pengaruh sebesar 0,667 atau 66,7%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *R-Square* memiliki pengaruh kuat antara variabel independen dan variabel dependen.

1.3.3.2 Uji Signifikansi

Kemudian yang selanjutnya yaitu melakukan uji signifikansi, dengan menggunakan bantuan *software SmartPLS 4.1.0.6*. Hasil dari pengujian menggunakan teknik *bootstrapping* ditunjukkan pada Gambar 4.5.



Gambar 4.6: Hasil Uji *Inner Model* dengan Teknik *Bootstrapping*

Sumber: *Output SmartPLS 4.1.0.6, 2024*

Tabel 4.16 : Koefisien Jalur

Hipotesis	Sampel Asli	Rata-rata Sampel	Std. Deviasi	T Statistik	P Values	Simpulan
Kapabilitas IT berpengaruh positif terhadap kinerja OPD	0,403	0,411	0,104	3,880	0,000	H1 = Diterima
Orientasi Digital berpengaruh positif terhadap kinerja OPD	0,414	0,416	0,087	4,758	0,000	H2 = Diterima
Transformasi Digital berpengaruh positif terhadap kinerja OPD	0,054	0,050	0,094	0,571	0,568	H3 = Ditolak

Sumber: *Output SmartPLS 4.1.0.6*, 2024

Hasil analisis pada Tabel 4.16 menggunakan *bootstrapping* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Kapabilitas IT terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD)

Hasil dari pengujian variabel Kapabilitas IT terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD) memperoleh nilai *t-statistic* sebesar 3,880 > nilai *t-table* signifikansi 5% (1,96) sehingga dikatakan berpengaruh. Nilai sampel asli sebesar 0,403 menunjukkan arah positif, sedangkan nilai *P Values* yang dihasilkan 0,000 < 0,05 yang menunjukkan variabel Kapabilitas IT berpengaruh terhadap Kinerja OPD. Maka dapat disimpulkan bahwa **H1 diterima**, yaitu Kapabilitas IT berpengaruh positif terhadap kinerja OPD. H1 diterima artinya jika Kualitas Kapabilitas IT meningkat maka Kinerja Organisasi Perangkat Daerah akan meningkat.

2) Orientasi Digital terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD)

Hasil dari pengujian variabel Orientasi Digital terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD) memperoleh nilai *t-statistic* sebesar 4,758 > nilai *t-table* signifikansi 5% (1,96) sehingga dikatakan berpengaruh. Nilai sampel asli sebesar 0,403 menunjukkan arah positif, sedangkan nilai *P Values* yang dihasilkan $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan variabel Orientasi Digital terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Maka dapat disimpulkan bahwa **H2 diterima**, yaitu Orientasi Digital berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD). H2 diterima artinya jika orientasi digital OPD berkualitas baik maka kinerja OPD akan meningkat.

3) Transformasi Digital terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah.

Hasil dari pengujian variabel Transformasi Digital terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD) memperoleh nilai *t-statistic* sebesar 0,571 < nilai *t-table* signifikansi 5% (1,96) sehingga dikatakan tidak berpengaruh. Nilai sampel asli sebesar 0,054 menunjukkan arah positif, sedangkan nilai *P Values* yang dihasilkan $0,568 > 0,05$ yang menunjukkan bahwa variabel Transformasi Digital tidak berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Maka dapat disimpulkan bahwa **H3 ditolak**, yaitu Transformasi Digital tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD). H3 ditolak artinya Peningkatan transformasi digital tidak mendorong peningkatan kinerja Organisasi Perangkat Daerah.

4.4 PEMBAHASAN

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menggali potensi kemampuan, kemaun dan sumber daya untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemajuan daerah. Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Jawa Tengah sebagai penyelenggara Pemerintahan berupaya meningkatkan kinerja dalam mendukung visi dan misi gubernur. Organisasi Perangkat Daerah menggali kemampuan dan sumber daya teknologi informasi dalam meningkatkan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh Kapabilitas IT, Orientasi Digital dan Transformasi Digital terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah apabila dilihat dari Pendekatan *Balance Scorecard*. Untuk memahami lebih lanjut bagaimana pengaruhnya, hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis sebagai berikut:

4.4.1 Pengaruh Kapabilitas IT terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD)

Berdasarkan hasil dari uji hipotesis yang telah dilakukan, disajikan bahwa variabel Kapabilitas IT berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah. Hal ini dapat dilihat dari nilai *P Values* yang dihasilkan $0,000 < 0,05$, diperoleh juga nilai *t* hitung lebih besar dari nilai *t* table, serta nilai parameter koefisien yang bertanda positif sebesar 0,403 sehingga hipotesis kesatu **H1 diterima**, maka dengan demikian Kapabilitas IT berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah.

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah didapatkan, pada indikator *IT Bussines Spanning Capability* rata-rata OPD di Provinsi Jawa Tengah merencanakan dan memahami pengembangan teknologi dan informasi serta

mengeksploitasi sumber daya teknologi informasi sehingga hal tersebut meningkatkan kinerja organisasi perangkat daerah. Pada indikator *IT Proactive stance*, OPD dilingkungan Provinsi Jawa Tengah mengikuti perkembangan teknologi dan iklim lingkungan OPD mendukung inovasi pelayanan yang menggunakan teknologi informasi sehingga hal tersebut meningkatkan kinerja organisasi perangkat daerah. Pada Indikator *IT Knowledge*, OPD dilingkungan Provinsi Jawa Tengah memiliki talenta digital mulai dari entri, pemrosesan data, kemampuan matematis, penggunaan dan pengembangan perangkat lunak serta pengembangan *website* sehingga meningkatkan pelayanan dan meningkatkan kinerja organisasi perangkat daerah.

Berdasarkan hasil dari kuesioner, apabila dilihat dari keseluruhan indikator, maka diperoleh nilai minimum yaitu sebesar 1 dan nilai maksimum sebesar 5, sedangkan nilai rata-rata diperoleh sebesar 4,289. Dengan didapatkannya perolehan nilai rata-rata yang jauh dari nilai maksimum dan memiliki skor rata-rata dalam menjawab kuesioner yaitu 4 (setuju) hal itu menunjukkan bahwa Kapabilitas IT berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah.

Penelitian ini sejalan dengan *Teori resource-based view* (RBV) yang menyatakan bahwa perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif apabila memiliki sumber daya berupa aset, kemampuan, proses, keuangan, fisik, manusia, informasi, dan sumber daya pengetahuan yang unik, langka dan berharga (Connor, 2002). Sehingga Apabila Organisasi Perangkat Daerah memiliki Kapabilitas IT yang unik, langka dan berharga akan meningkatkan Kinerja Organisasi Perangkat Daerah. Responden menyatakan bahwa mereka memiliki Kemampuan Jangkauan

Bisnis TI (*IT Business Spanning Capability*), Sikap Proaktif terhadap Teknologi Informasi (*IT Proactive Stance*), Pengetahuan Teknologi Informasi (*IT Knowledge*) sehingga meningkatkan kinerja OPD apabila dilihat dari Perspektif finansial (*financial perspective*), Perspektif kepuasan pelanggan (*customer perspective*), Perspektif efisiensi proses internal (*internal process efficiency*) dan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian dari (Barba-Sánchez dkk., 2024a), (Nazmi dkk., 2022), (Anis Kafiyati & Hadiprajitno, 2022) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kemampuan TI dan kinerja terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Rahayu et al., 2020b) yang menyatakan bahwa Perusahaan dengan kapabilitas IT yang tinggi belum tentu memiliki kinerja perusahaan yang baik. Sampel yang digunakan dalam penelitian (Rahayu et al., 2020b) adalah perusahaan yang memiliki kapabilitas IT yang teridentifikasi melalui pemenang TOP IT & Telco Award selama Tahun 2014-2016 sedangkan penelitian ini sampel yang digunakan adalah Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Jawa Tengah atau organisasi sektor publik sehingga menghasilkan hasil penelitian yang berbeda.

4.4.2 Pengaruh Orientasi Digital terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah

Berdasarkan hasil dari uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel Orientasi Digital berpengaruh Kinerja Organisasi Perangkat Daerah. Dilihat dari nilai *P Values* yang dihasilkan $0,000 < 0,05$, diperoleh juga nilai *t* hitung lebih besar dari

nilai t table, serta nilai parameter koefisien yang bertanda positif sebesar 0,414 sehingga hipotesis kedua **H2 diterima**, maka dengan demikian Orientasi Digital berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah.

Berdasarkan hasil dari kuesioner, maka diperoleh nilai minimum yaitu sebesar 2 dan nilai maksimum sebesar 5, sedangkan nilai rata-rata diperoleh sebesar 4,453. Dengan didapatkannya perolehan nilai rata-rata tersebut maka responden memiliki skor rata-rata dalam menjawab kuesioner yaitu 4 (setuju) hal itu menandakan bahwa Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Provinsi Jawa Tengah memiliki Orientasi terhadap digitalisasi atau teknologi informasi. Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Provinsi Jawa Tengah menerima perkembangan teknologi informasi, berkomitmen untuk menggunakan teknologi digital dan mencari solusi dengan memanfaatkan teknologi digital sehingga hasil penelitian menunjukkan bahwa Orientasi Digital berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah dengan pendekatan *Balance Scorecard*.

Hal ini sejalan dengan Konsep Teori *Resource-Based View* (RBV) yang dinyatakan (Barney, 1986) dalam (Khin & Ho, 2019) bahwa kinerja perusahaan yang unggul disebabkan oleh sumber daya dan keterampilan yang spesifik bagi perusahaan, langka dan sulit ditiru. teknologi digital baru sebagai aset penting bagi Perusahaan. Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Provinsi Jawa Tengah yang memiliki orientasi digital dengan mau menerima, mengembangkan dan mencari Solusi permasalahan dengan memanfaatkan teknologi akan meningkat kualitas pelayanan mereka sehingga kinerja organisasinya akan meningkat.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan Penelitian (Khin & Ho, 2019) dan (Barba-Sánchez dkk., 2024a) yang mengatakan perusahaan yang berkomitmen untuk memanfaatkan, meningkatkan kemampuan dan mengembangkan solusi digital atau memiliki orientasi digital, kinerja organisasinya akan meningkat. Hal tersebut ditambahkan oleh (Rupeika-Apoga dkk., 2022a) pada Penelitian terhadap UMKM di Latvia yang mengatakan bahwa UMKM yang memiliki orientasi digital memiliki kinerja keuangan yang positif.

4.4.3 Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Organisasi Perangkat

Daerah

Berdasarkan hasil dari uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel Transformasi Digital tidak berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah. Dilihat dari nilai *P Values* yang dihasilkan $0,568 > 0,05$, diperoleh juga nilai *t* hitung lebih kecil dari nilai *t* table, serta nilai parameter koefisien yang bertanda positif sebesar 0,054 sehingga hipotesis **H3 ditolak**, maka dengan demikian Transformasi Digital tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah.

Berdasarkan hasil dari kuesioner, maka diperoleh nilai minimum yaitu sebesar 1 dan nilai maksimum sebesar 5, sedangkan nilai rata-rata diperoleh sebesar 4,052. Nilai rata-rata yang dibawah dari nilai maksimum dan memiliki skor rata-rata dalam menjawab kuesioner yaitu 4 (setuju). Walaupun nilai rata-rata menjawab setuju, apabila dilihat dari indikator Layanan yang memanfaatkan transformasi Digital (TD1) sebanyak 21 responden yang menjawab Netral, Indikator Penggunaan Transformasi Digital (TD 2) sebanyak 14 responden menjawab netral,

Indikator Pengalihan menjadi Transformasi Digital (TD3) sebanyak 19 responden menjawab netral. Hal itu menandakan bahwa Transformasi Digital belum bisa mendorong peningkatan kinerja organisasi perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Sehingga data ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak mempengaruhi Kinerja Organisasi Perangkat Daerah dengan pendekatan *Balance Scorecard*.

Penelitian ini tidak sejalan dengan Teori *Resource-Based View* (RBV) yang dinyatakan (Barney, 1986) dalam (Khin & Ho, 2019) yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang unggul disebabkan oleh sumber daya dan keterampilan yang spesifik bagi perusahaan, langka dan sulit ditiru. teknologi digital baru sebagai aset penting bagi Perusahaan. Mengutip pernyataan (Brynjolfsson & Hitt, 2000; Mithas et al., 2005) dalam (Lantip, 2023) Transformasi digital akan memberikan manfaat dengan memperbaiki penyesuaian layanan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mengurangi biaya penjualan.

Hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian (Nazmi et al., 2022), (Kurniawan et al., 2021), (Wang & Shao, 2024) yang menyatakan bahwa dimensi transformasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Barba-Sánchez et al., 2024b) terhadap 246 perusahaan di Spanyol dan Portugis memberikan hasil bahwa transformasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

BAB V

PENUTUP

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dibahas sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- (1) Kapabilitas IT berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah. Hal ini berarti jika kapabilitas IT semakin meningkat dan berkualitas maka Kinerja Organisasi Perangkat Daerah jika dilihat dari perspektif finansial (*financial perspective*), perspektif kepuasan pelanggan (*customer perspective*), perspektif efisiensi proses internal (*internal process efficiency*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) akan semakin baik.
- (2) Orientasi Digital berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah. Hal ini berarti jika Orientasi Digital semakin meningkat dan berkualitas maka Kinerja Organisasi Perangkat Daerah jika diukur dengan pendekatan *Balance Scorecard* juga akan semakin baik.
- (3) Transformasi Digital tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah. Hal ini berarti jika peningkatan Transformasi Digital tidak dapat meningkatkan Kinerja Organisasi Perangkat Daerah jika diukur dengan pendekatan *Balance Scorecard*.

5.2 IMPLIKASI

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan dan kesimpulan yang telah disajikan diatas, maka implikasi yang dapat diperoleh berdasarkan penelitian ini yaitu :

1) Bagi penelitian selanjutnya

- (1) Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan peneliti dapat memperluas penelitiannya dengan menambah jumlah responden untuk menjadi sampel penelitian.
- (2) Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain seperti inovasi Organisasi Perangkat Daerah sehingga dapat menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan Kinerja Organisasi Perangkat Daerah lebih komprehensif.

2) Bagi pemerintah

Bagi pemerintah penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar bahan masukan, motivasi serta evaluasi untuk mengembangkan strategi, kebijakan maupun program-program yang lebih efektif untuk meningkatkan Kinerja Organisasi Perangkat Daerah secara komprehensif dilihat tidak hanya perspektif keuangan tetapi dengan yang lebih menyeluruh mulai dari perspektif finansial (*financial perspective*), perspektif kepuasan pelanggan (*customer perspective*), perspektif efisiensi proses internal (*internal process efficiency*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

5.3 KETERBATASAN PENELITIAN

Setelah melakukan analisis data, dalam penelitian ini penulis menemukan beberapa keterbatasan yaitu pada:

- 1) Kuesioner disebarakan secara online sehingga peneliti tidak dapat memberikan kuesioner secara langsung kepada responden dan mendampingi responden dalam pengisian kuesioner, sehingga kebenaran data sangat bergantung kepada kejujuran responden.
- 2) Penelitian ini hanya menggunakan responden pejabat dilingkungan organisasi perangkat daerah induk untuk menjadi sampel dalam penelitian, sehingga hasil yang didapatkan belum bisa sepenuhnya menggambarkan keadaan yang sebenarnya seluruh organisasi perangkat daerah sampai balai-balai yang tersebar di Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Tengah.

5.4 AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Hasil dari penelitian ini serta keterbatasan-keterbatasan yang telah ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi penelitian selanjutnya, dimana diperlukan adanya pengembangan variabel-variabel yang dapat memperkaya dan memperkuat faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Organisasi Perangkat seperti Inovasi Organisasi Perangkat Daerah. Kemudian penulis juga menyarankan peneliti selanjutnya untuk dapat menambah jumlah sampel yang dijadikan responden dalam penelitian selanjutnya agar hasilnya dapat lebih baik dan spesifik dalam menjelaskan faktor yang meningkatkan Kinerja Organisasi Perangkat Daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, A., Gustomo, A., & Prasetio, E. A. (2024). Impact of dynamic capabilities on digital transformation and innovation to improve banking performance: A TOE framework study. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *10*(1), 100215. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100215>
- Adhan, A. S., Sembiring, E. E., Akuntansi, J., & Bandung, P. N. (n.d.). *PENGUKURAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung)*. www.lapor.go.id
- Anis Kafiyati, H., & Hadiprajitno, P. T. B. (2022a). Hubungan Kapabilitas Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2018 Dan 2019). *Diponegoro Journal of Accounting*, *11*(3), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- Barba-Sánchez, V., Meseguer-Martínez, A., Gouveia-Rodrigues, R., & Raposo, M. L. (2024a). Effects of digital transformation on firm performance: The role of IT capabilities and digital orientation. *Heliyon*, *10*(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27725>
- Busra. (2014a). *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Dukungan Reformasi Birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat*. *5*, 1–12.
- Dawa, D. (2020). The Impact of Balanced Scorecard (BSC) on Performance of Public Organization: The Case of Dire Dawa City Government Communication Affairs Bureau. *Public Policy and Administration Research*, 27–59. <https://doi.org/10.7176/ppar/10-4-03>
- Elya Dasuki, R. (2021). Manajemen Strategi : Kajian Teori Resource Based View. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, *12*(3), 447–454. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i3.710>
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Veiga, P. M. (2024). The effects of knowledge spillovers, digital capabilities, and innovation on firm performance: A moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, *200*(May 2023). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123086>
- Ghozali, H. L. (2015). *Partial least squares konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit UNDIP.

- Ghozali, I. (2016). *Ekonometrika Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan SPSS 17*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herning. (2019a). MANAJEMEN STRATEGI 4.0 HERNING INDRIASTUTI hp [Date]. *Hernin Indriastuti*, 4, 81.
- Inspektorat Provinsi Jawa Tengah. (2024). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) 2023*.
- Khin, S., & Ho, T. C. F. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- Kirana, A. Y., Saifudin, M., Mukhlisin, M. M., Fatmawati, N., & Ansori, M. I. (2023). Transformasi Digital terhadap Sumber Daya Manusia sebagai Upaya Meningkatkan Kapabilitas Perusahaan. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 2(4), 19–36. <https://doi.org/10.30640/digital.v2i4.1707>
- Kurniawan, A., Rahayu, A., & Wibowo, L. A. (2021). Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Bank Pembangunan Daerah Di Indonesia. *Jurnal Ilmu Keuangan Dan Perbankan (JIKA)*, 10(2), 158–181. <https://doi.org/10.34010/jika.v10i2.4426>
- Lantip, S. M. dan D. (2023). Pengaruh Ttransformasi Digital Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Moderasi. *Diponegoro Journal Of Accounting*, 12(4), 1–11.
- Lu, Y., & K., R. (2017). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931–954.
- Mardiasmo. (2018). Akuntansi Sektor Publik. *Akuntansi Sektor Publik*, 47.
- Nazmi, T. Z., Mulyana, R., & Abdurrahman, L. (2022). Pengujian Model Pengaruh Tata Kelola TI Terhadap Transformasi Digital dan Kinerja Bank A. *Journal of Information System Research (JOSH)*, 4(1), 73–82. <https://doi.org/10.47065/josh.v4i1.2257>
- Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 40 Tahun 2022 tentang Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik. (n.d.). *Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 40 Tahun 2022 tentang Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik*.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun 2021 Tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 151 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 10 (2021).

- Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 Tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. (n.d.). *Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 Tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Galang Tanjung 1 (2014).
- Rahayu, R., Riski, S., & Juita, V. (2020a). Kapabilitas Teknologi Informasi, Kinerja Perusahaan dan Nilai Perusahaan. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 13(1), 54–66.
- Rahayu, R., Riski, S., & Juita, V. (2020b). Kapabilitas Teknologi Informasi, Kinerja Perusahaan dan Nilai Perusahaan. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 13(1), 54–66. <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRAT/article/view/4829>
- Rasidi, R., & Sadmoko, R. (2019). PENERAPAN KONSEP BALANCED SCORECARD DALAM PENGUKURAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH PADA INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 45(2), 189–202. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v45i2.689>
- Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K., & Bule, L. (2022a). The Effect of Digital Orientation and Digital Capability on Digital Transformation of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), 669–685. <https://doi.org/10.3390/jtaer17020035>
- Sahir, S. H. (2022a). *Metodologi Penelitian*. Penerbit KBM Indonesia.
- Sarmigi, E., & Maryanto, M. (2020a). Pengaruh Pengelolaan Keuangan Daerah Dan Good Governance Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Kerinci. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 8(1), 153–162. <https://doi.org/10.31846/jae.v8i1.256>
- Sugiyono. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian, Kualitatif, dan R%D*. CV. Alfabeta.
- Tertiyandini, K., Heriningsih, S., & Sriyono, S. (2022). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Komitmen Organisasi, Dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (Opd) Di Lingkungan Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. *Modus*, 34(2), 184–201. <https://doi.org/10.24002/modus.v34i2.5790>
- Wang, D., & Shao, X. (2024). Research on the impact of digital transformation on the production efficiency of manufacturing enterprises: Institution-based analysis of the threshold effect. *International Review of Economics and*

Finance, 91(December 2023), 883–897.
<https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.01.046>

