

**STRUCTURING INNOVATION FOR SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE: A STRATEGIC PERSPECTIVE FROM INDONESIA'S
DIGITAL SERVICES COMPANY**

**STRUKTURISASI INOVASI UNTUK KINERJA ORGANISASI YANG
BERKELANJUTAN: SEBUAH PERSPEKTIF STRATEGIS DARI
PERUSAHAAN LAYANAN DIGITAL DI INDONESIA**

Aditia Setia Winartama¹, Acwin Hendra Saputra²

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan¹

Politeknik Keuangan Negara STAN²

acwin@pknstan.ac.id²

ABSTRACT

Innovation is a strategic element for organizations to face short-term challenges while promoting sustainable growth. In Indonesia's rapidly growing digital services sector, various innovation initiatives have been implemented, but they are often not supported by a structured innovation management system. This study aims to evaluate the Innovation Management System (IMS) at a leading digital services company using survey data analyzed through the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results show that Human Capital Capability is the most significant factor influencing Innovation Performance, Business Performance, and Operational Performance, thus confirming the central role of human resource competencies in the successful implementation of IMS. Meanwhile, Strategic Environment and Resource Capability show varying influences, requiring adaptive innovation governance and resource management alignment. These findings provide practical recommendations for institutionalizing innovation through a structured process aligned with the principles of ISO 56002.

Keywords: Innovation Management System, ISO 56002, Organizational Innovation, Innovation Assessment, Digital Ecosystem

ABSTRAK

Inovasi merupakan elemen strategis bagi organisasi untuk menghadapi tantangan jangka pendek sekaligus mendorong pertumbuhan berkelanjutan. Pada sektor jasa digital di Indonesia yang berkembang pesat, berbagai inisiatif inovasi telah diterapkan, namun sering kali belum ditunjang oleh sistem pengelolaan inovasi yang terstruktur. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi *Innovation Management System* (IMS) pada sebuah perusahaan jasa digital terkemuka dengan menggunakan data survei yang dianalisis melalui metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Human Capital Capability* merupakan faktor paling signifikan yang memengaruhi *Innovation Performance*, *Business Performance*, dan *Operational Performance*, sehingga menegaskan peran sentral kompetensi sumber daya manusia dalam keberhasilan implementasi IMS. Sementara itu, *Strategic Environment* dan *Resource Capability* menunjukkan pengaruh yang bervariasi sehingga diperlukan tata kelola inovasi yang adaptif serta keselarasan pengelolaan sumber daya. Temuan ini memberikan rekomendasi praktis untuk pelebagaan inovasi melalui proses yang terstruktur dan selaras dengan prinsip ISO 56002.

Kata Kunci: Sistem Manajemen Inovasi, ISO 56002, Inovasi Organisasi, Penilaian Inovasi, Ekosistem Digital

PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi digital di Indonesia dalam satu dekade terakhir menunjukkan perkembangan yang pesat dan signifikan. Sektor ini diperkirakan menjadi salah satu kontributor utama terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, ditopang oleh adopsi teknologi

yang semakin meluas, penetrasi internet, serta perubahan gaya hidup masyarakat yang semakin digital. Perusahaan jasa digital, khususnya platform berbasis teknologi, memainkan peran strategis dalam mendorong akselerasi transformasi ekonomi sekaligus

membuka peluang baru bagi konsumen maupun pelaku usaha.

Dalam konteks transformasi ini, inovasi menjadi elemen vital yang menentukan daya saing jangka panjang organisasi. Tidak hanya terbatas pada penciptaan produk dan layanan baru, inovasi kini mencakup dimensi yang lebih luas seperti proses bisnis, model operasional, hingga pendekatan kolaboratif lintas organisasi. Inovasi dipandang sebagai sarana untuk menjawab tantangan jangka pendek sekaligus memastikan keberlanjutan strategi jangka panjang perusahaan. Hal ini menjadi semakin relevan dalam ekosistem digital yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

Untuk dapat berjalan efektif, inovasi tidak cukup dikelola secara ad-hoc atau sporadis, melainkan memerlukan sistem manajemen yang terstruktur. International Organization for Standardization (ISO) melalui ISO 56002:2019 memberikan kerangka kerja global yang dapat dijadikan acuan dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi inovasi. Standar ini menekankan bahwa inovasi harus menjadi bagian integral dari strategi organisasi, didukung oleh kepemimpinan, sumber daya, serta budaya yang memungkinkan terjadinya pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan.

Meski demikian, kajian akademik mengenai penerapan sistem manajemen inovasi, khususnya di perusahaan jasa digital Indonesia, masih relatif terbatas. Sebagian besar studi terdahulu lebih menyoroti inovasi dari sisi output, seperti produk atau layanan baru, tanpa mengulas secara mendalam bagaimana proses manajemen inovasi dijalankan secara sistematis. Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan

mengevaluasi bagaimana Innovation Management System (IMS) berbasis ISO 56002 dioperasikan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Meskipun inisiatif inovasi di perusahaan jasa digital sering kali berlangsung secara intensif, terdapat sejumlah tantangan struktural yang dihadapi organisasi dalam mempertahankan kinerja jangka panjang. Kompetisi yang semakin ketat, perubahan regulasi, serta dinamika kebutuhan konsumen yang cepat berubah menciptakan tekanan berlapis terhadap keberlangsungan bisnis. Dalam kondisi ini, perusahaan dituntut tidak hanya cepat merespons peluang pasar, tetapi juga mampu memastikan konsistensi arah strategis inovasi.

Salah satu isu penting yang muncul adalah kecenderungan perusahaan untuk bergantung pada strategi promosi besar-besaran demi menarik dan mempertahankan pelanggan. Strategi ini, meskipun efektif dalam jangka pendek, menimbulkan tekanan terhadap profitabilitas dan keberlanjutan finansial perusahaan. Selain itu, retensi pelanggan menjadi tantangan tersendiri, mengingat konsumen di ekosistem digital cenderung memiliki loyalitas rendah dan sensitif terhadap penawaran kompetitor.

Permasalahan lainnya adalah adanya kesenjangan antara inisiatif inovasi yang dilakukan dengan pencapaian tujuan strategis jangka panjang. Banyak inisiatif inovasi berfokus pada pencapaian target unit bisnis tertentu, namun belum sepenuhnya terintegrasi dalam kerangka organisasi secara keseluruhan. Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai efektivitas sistem manajemen inovasi yang dijalankan, serta sejauh mana inovasi yang ada dapat mendukung

konsistensi dan replikasi kinerja lintas unit bisnis.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini diarahkan untuk menjawab beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. RQ1: Jenis-jenis inovasi apa saja yang dikembangkan dalam sebuah perusahaan jasa digital terkemuka di Indonesia?
2. RQ2: Faktor apa yang paling berkontribusi terhadap Innovation Performance di perusahaan tersebut?
3. RQ3: Strategi apa yang dapat direkomendasikan untuk meningkatkan kinerja inovasi berdasarkan hasil temuan penelitian?

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) mengidentifikasi jenis-jenis inovasi yang dikembangkan; (2) menganalisis faktor yang paling berkontribusi terhadap Innovation Performance; dan (3) merumuskan rekomendasi strategis bagi perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja inovasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel yang ditetapkan dalam kerangka konseptual. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran empiris yang terukur mengenai pengaruh Strategic Environment, Resource Capacity, dan Human Capital Capacity terhadap Innovation Performance, Business Performance, dan Operational Performance. Analisis dilakukan dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS, karena metode ini sesuai untuk menguji model dengan konstruk laten, jumlah indikator yang relatif

banyak, serta data yang tidak selalu berdistribusi normal.

Metode Pengelolaan Data

Data yang terkumpul melalui kuesioner kemudian diolah dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Tahapan analisis dilakukan secara bertahap, dimulai dari pengujian outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, dilanjutkan dengan pengujian inner model untuk menguji hubungan antar variabel, dan diakhiri dengan pengujian hipotesis menggunakan nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value. Metode ini dipilih karena mampu menangani kompleksitas hubungan antar variabel serta sesuai untuk penelitian yang bersifat prediktif.

Jenis Data

Data penelitian ini merupakan data primer yang dikumpulkan melalui survei dengan kuesioner. Kuesioner menggunakan skala Likert 1–5, di mana nilai 1 menunjukkan 'sangat tidak setuju' dan nilai 5 menunjukkan 'sangat setuju'. Unit analisis penelitian ini adalah karyawan dari sebuah perusahaan jasa digital terkemuka di Indonesia yang mewakili berbagai unit bisnis dan level jabatan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui distribusi kuesioner daring yang disebarakan kepada karyawan perusahaan. Jumlah responden yang berhasil dikumpulkan sebanyak 372 orang. Responden terdiri dari berbagai departemen dan level jabatan sesuai dengan klasifikasi Job Architecture and Career Advancement (JACA). Sebagian besar responden berada pada level L3–L4 (64%), diikuti oleh level L1–L2 (19,9%), dan sisanya berada pada level L5 ke atas (16,1%). Metode sampling yang digunakan

adalah purposive sampling, dengan kriteria responden merupakan karyawan tetap yang memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun di perusahaan.

Jenis Test Yang Dilakukan

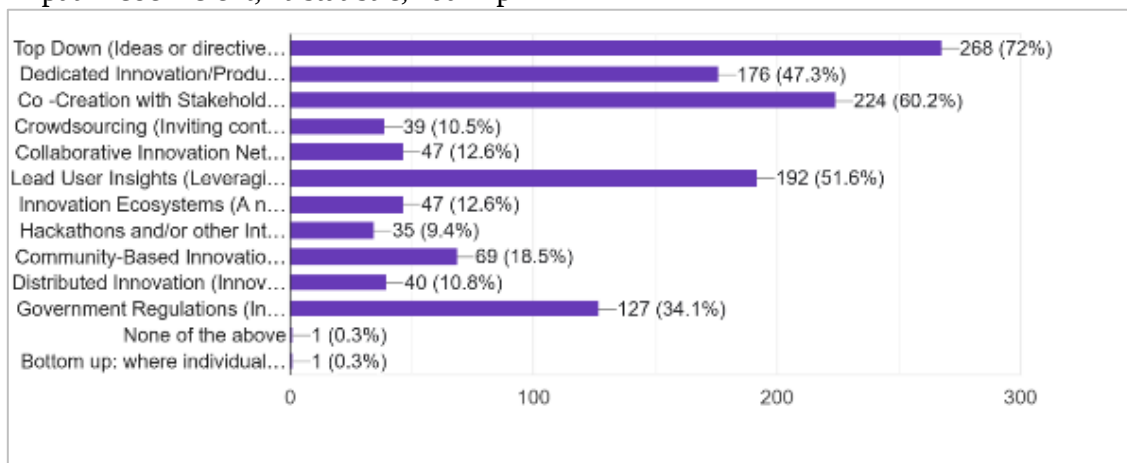
Beberapa uji yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi:

1. Uji validitas konvergen melalui nilai Average Variance Extracted (AVE) dan factor loading.
2. Uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).
3. Uji reliabilitas konstruk menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability.
4. Uji multikolinearitas melalui nilai Variance Inflation Factor (VIF).
5. Uji hipotesis dengan melihat nilai path coefficient, t-statistic, dan p-

value untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menjawab pertanyaan penelitian pertama, yaitu “Jenis inovasi apa saja yang terutama diimplementasikan di perusahaan, khususnya dalam konteks inovasi digital?”, bagian ini mengeksplorasi pola dan bentuk inovasi yang paling sering diterapkan berdasarkan pengalaman para responden. Memahami jenis inovasi yang dominan penting untuk mengungkap pendekatan inovatif yang membentuk budaya organisasi perusahaan, sekaligus mengevaluasi apakah mekanisme tersebut selaras dengan kebutuhan organisasi digital yang dinamis dan kompleks.



Gambar 2 menunjukkan bahwa bentuk inovasi yang paling dominan diimplementasikan dalam perusahaan adalah pendekatan top-down, di mana ide dan arahan inovatif berasal dari level manajerial atau kepemimpinan. Sebanyak 72% responden menyatakan bahwa inovasi di unit mereka masing-masing terutama didorong oleh kebijakan atau inisiatif yang bersifat vertikal secara struktural. Hal ini menegaskan peran strategis kepemimpinan dalam mengarahkan

jalannya inovasi digital di dalam organisasi.

Mekanisme inovasi berikutnya yang paling menonjol adalah co-creation dengan pemangku kepentingan eksternal (60,2%) dan wawasan dari lead users (51,6%). Kedua pendekatan ini mencerminkan kecenderungan perusahaan terhadap inovasi yang berorientasi pasar dan berpusat pada pengguna. Dalam konteks organisasi

digital, kemampuan untuk mendengarkan, berinteraksi, dan merespons masukan dari pemangku kepentingan eksternal—termasuk pelanggan dan mitra teknologi—merupakan aspek penting dalam menjaga inovasi yang berkesinambungan dan relevan.

Mekanisme signifikan lainnya adalah penggunaan tim khusus untuk inovasi atau produk (47,3%), yang menunjukkan bahwa perusahaan juga berinvestasi dalam pembentukan unit atau tim khusus yang berfokus secara eksklusif pada agenda inovasi. Hal ini mengindikasikan bahwa inovasi di perusahaan tidak semata-mata bersifat ad-hoc, melainkan telah dilembagakan sebagai fungsi spesifik dalam organisasi.

Sebaliknya, mekanisme partisipatif seperti inovasi berbasis komunitas (18,5%), inovasi terdistribusi (10,8%), dan crowdsourcing (10,5%) masih relatif kurang dimanfaatkan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan beroperasi dalam ekosistem digital yang luas, struktur inovasinya cenderung tetap terpusat dibandingkan terbuka dan berbasis komunitas. Selain itu, peran regulasi pemerintah disebutkan oleh 34,1% responden sebagai pemicu inovasi. Hal ini mengindikasikan bahwa inovasi dalam perusahaan digital tidak hanya digerakkan oleh dinamika internal, tetapi juga dipengaruhi oleh tekanan dan insentif eksternal—seperti regulasi dari OJK, Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP), serta kebijakan transportasi digital.

Penilaian terhadap jenis inovasi dilakukan melalui pertanyaan survei yang memungkinkan responden untuk memilih lebih dari satu bentuk inovasi yang pernah mereka alami, amati, atau terlibat di dalamnya. Survei ini memberikan gambaran kuantitatif

mengenai pendekatan inovasi yang paling umum diadopsi dalam organisasi, baik yang bersifat struktural (seperti arahan top-down dan tim khusus) maupun yang bersifat kolaboratif (seperti stakeholder co-creation dan crowdsourcing).

Untuk menjawab pertanyaan penelitian kedua, yaitu “Aspek apa dari inovasi digital—seperti lingkungan strategis, kapasitas sumber daya, dan kapabilitas inovasi—yang paling berkontribusi terhadap kinerja inovasi di perusahaan?”, bagian ini menyajikan hasil analisis kausal yang menelaah hubungan antara tiga variabel independen (X1, X2, X3) dengan variabel dependen Innovation Performance (Y1).

Hasil analisis yang ditunjukkan melalui uji Path Coefficient mengindikasikan bahwa seluruh aspek inovasi digital yang diteliti memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap innovation performance. Namun demikian, tingkat kontribusinya bervariasi. Secara rinci:

- A. Human Capital Capability (X3 → Y1) mencatat koefisien tertinggi sebesar 0,972 dengan nilai t-statistik 18,278 (signifikan). Temuan ini menegaskan bahwa kapabilitas sumber daya manusia—termasuk kemampuan untuk berinovasi, berkolaborasi, dan memimpin perubahan—
- B. merupakan penentu paling krusial dalam meningkatkan kinerja inovasi di perusahaan.
- C. Resource Capacity (X2 → Y1) memiliki koefisien sebesar -0,368 dengan t-statistik 5,734 (signifikan). Hal ini menegaskan pentingnya kecukupan sumber daya, seperti alokasi anggaran, infrastruktur digital, serta akses terhadap kemitraan eksternal dalam menunjang proses inovasi.

D. Strategic Environment ($X1 \rightarrow Y1$) menunjukkan pengaruh paling rendah di antara ketiga variabel, dengan koefisien $-0,130$ dan t-statistik $4,008$ (tetap signifikan).

Meskipun signifikan, arah negatif ini mengindikasikan bahwa orientasi strategis yang terlalu kaku atau birokratis justru dapat membatasi ruang eksplorasi inovasi.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa Human Capital Capability memberikan kontribusi paling signifikan dalam meningkatkan kinerja inovasi di perusahaan. Temuan ini menekankan bahwa keberhasilan inovasi digital pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh kekuatan internal

berupa sumber daya manusia yang berdaya. Hasil ini juga sejalan dengan prinsip ISO 56002, yang menegaskan bahwa sistem manajemen inovasi harus dibangun di atas fondasi sumber daya manusia yang berdaya, arah strategis yang jelas, serta dukungan sumber daya yang memadai.

H	Hypothesis	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Results
H1	SE $\rightarrow$ IP	-0.130	4.008	0.000	Accepted
H2	RC $\rightarrow$ IP	-0.368	5.734	0.000	Accepted
H3	HCC $\rightarrow$ IP	0.972	18.278	0.000	Accepted
H4	SE $\rightarrow$ BP	-0.075	1.966	0.049	Accepted
H5	RC $\rightarrow$ BP	0.313	5.662	0.000	Accepted
H6	HCC $\rightarrow$ BP	0.402	7.735	0.000	Accepted
H7	SE $\rightarrow$ OP	0.695	18.552	0.000	Accepted
H8	RC $\rightarrow$ OP	0.011	0.216	0.829	Not Accepted
H9	HCC $\rightarrow$ OP	0.216	4.453	0.000	Accepted

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kontribusi Strategic Environment, Resources Capability, dan Human Capital Capability terhadap Innovation Performance, Business Performance, dan Operational Performance pada sebuah perusahaan jasa digital terkemuka di Indonesia. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM), dengan serangkaian pengujian meliputi Outer Model Test, Inner Model Test, serta uji signifikansi menggunakan koefisien β (path coefficient), nilai T-statistic, dan P-value. Hasil penelitian menunjukkan bahwa delapan dari sembilan hipotesis yang diajukan didukung secara statistik, sementara satu hipotesis ditolak.

Temuan utama untuk RQ1 (Jenis Inovasi) mengungkap bahwa inovasi di perusahaan sebagian besar digerakkan melalui mekanisme struktural seperti arahan top-down, tim khusus inovasi, dan co-creation dengan pemangku kepentingan. Namun, bentuk inovasi yang paling menonjol adalah inovasi yang berpusat pada manusia (human-centered innovation), yang berakar pada keterlibatan aktif modal manusia. Human Capital Capability muncul sebagai faktor yang sangat signifikan dalam mendorong semua dimensi kinerja organisasi. Hal ini menegaskan bahwa inovasi bukan semata hasil dari sistem formal atau teknologi canggih, melainkan lahir dari kreativitas dan kolaborasi manusia di dalam organisasi.

Untuk RQ2 (Aspek Kunci Inovasi Digital), hasil penelitian menunjukkan bahwa Human Capital Capability (HCC) merupakan satu-satunya variabel

yang secara konsisten berkontribusi positif dan signifikan terhadap Innovation Performance, Business Performance, dan Operational Performance. Sebaliknya, Strategic Environment (SE) dan Resources Capability (RC) memberikan pengaruh negatif terhadap Innovation Performance, yang mengindikasikan perlunya pengelolaan strategi dan sumber daya secara lebih adaptif agar tidak membatasi ruang eksperimentasi. Namun, pada dimensi Operational Performance, Strategic Environment justru memberikan dampak positif yang kuat, menegaskan bahwa arah strategis tetap krusial untuk menjaga stabilitas dan efisiensi proses.

Dalam menjawab RQ3 (Rekomendasi Strategis), penelitian ini mengusulkan lima inisiatif utama untuk meningkatkan kinerja inovasi:

1. Menunjuk Champions of Innovation internal,
2. Mendorong dialog inovasi melalui forum rutin,
3. Membangun platform umpan balik sistematis,
4. Melakukan wawancara mendalam untuk menggali wawasan inovatif secara internal, dan
5. Memetakan potensi internal guna membentuk gugus tugas inovasi lintas fungsi.

Rekomendasi ini selaras dengan prinsip ISO 56002, yang menekankan pentingnya keterlibatan manusia, kesinambungan dalam proses inovasi, serta keselarasan strategi dengan dinamika organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan sistem manajemen inovasi digital di lingkungan korporasi berbasis teknologi.

REKOMENDASI STRATEGIS

Penelitian ini menyajikan lima rekomendasi strategis bagi manajemen perusahaan jasa digital terkemuka di Indonesia untuk secara berkelanjutan meningkatkan kinerja inovasi, yang didasarkan pada temuan empiris dan kajian teoretis:

Penguatan Human Capital Capability (HCC) sebagai Inti IMS

Membentuk unit inovasi internal (venture units) di dalam divisi-divisi yang memiliki keterkaitan operasional tinggi dan signifikansi strategis. Program pengembangan harus mencakup design thinking, kepemimpinan inovatif, kerja tim yang lincah (agile teamwork), serta kolaborasi lintas fungsi.

Proses Inovasi Bertingkat (Internal–Eksternal–Spin-Off)

Mengembangkan siklus inovasi tiga tahap: (a) ideasi internal melalui platform digital, (b) validasi eksternal melalui pasar uji coba atau kolaborasi, dan (c) spin-off yang dipercepat dengan dukungan pendanaan, sumber daya manusia, serta infrastruktur.

Reorientasi Strategis untuk Eksperimentasi

Membangun sandbox environment untuk inisiatif eksperimental jangka panjang, menumbuhkan etos fail-fast-learn-faster, serta menerapkan protokol eksperimentasi yang sistematis.

Orkestrasi Sumber Daya Berdasarkan Target Inovasi

Mengembangkan kontrak inovasi yang mengaitkan distribusi sumber daya dengan hasil inovasi yang terukur, membangun Collaborative Innovation Networks, serta menggunakan Key Innovation Indicators sebagai alat penilaian.

Signifikansi: Resource-Based View (RBV) dan teori orkestrasi sumber daya menekankan pentingnya pengelolaan aset sesuai dengan tujuan strategis.

Implementasi IMS Berbasis ISO 56002

Mengintegrasikan prinsip kepemimpinan inovatif, manajemen risiko, penemuan peluang, evaluasi kinerja, dan kerja sama lintas fungsi ke dalam praktik operasional sehari-hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*.
- Chatenier, E. de, Verstegen, J. A. A. M., Biemans, H. J. A., Mulder, M., & Omta, O. (2010). Identification of competencies for professionals in open innovation teams. *R&D Management*, 40(3), 271–280.
- ISO. (2019). *ISO 56002: Innovation management system — Guidance*. International Organization for Standardization.
- Benítez, J., Llorens, J., Braojos, J., & Castillo, A. (2022). Digital leadership capacity and innovation performance. *Journal of Business Research*.
- Silva, S. B. da. (2021). Comparing ISO 56002 with innovation capacity frameworks. *Journal of Innovation Management*.
- Alfaqaei, R., et al. (2024). Innovation Management Systems in the public sector: An empirical study. *Public Management Review*.