

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Inovasi merupakan kebutuhan strategis dalam organisasi publik yang menghadapi tuntutan akuntabilitas, regulasi yang ketat, serta birokrasi yang kompleks. Tidak seperti organisasi bisnis yang lebih fleksibel dalam merespons dinamika pasar, organisasi publik harus beroperasi dalam lingkungan yang diatur secara ketat oleh hukum dan prosedur administratif (Rosenbloom & Kravchuk, 2005; Rainey, 2009). Kewajiban untuk menjaga transparansi, integritas, serta pertanggungjawaban kepada publik menjadikan proses pengambilan keputusan dan adaptasi perubahan jauh lebih lambat dibanding sektor privat (Boyne, 2002). Kondisi ini membuat inovasi di sektor publik menghadapi tantangan yang lebih berat, termasuk rigiditas struktural, tingginya kontrol regulasi, serta keterbatasan ruang eksperimentasi (Mulgan & Albury, 2003; Borins, 2014). Oleh karena itu, inovasi tidak hanya dibutuhkan sebagai respons terhadap perubahan lingkungan, tetapi juga sebagai instrumen untuk meningkatkan efektivitas pelayanan, memperkuat tata kelola, dan mempercepat transformasi organisasi publik agar mampu memenuhi tuntutan governance modern yang menekankan efisiensi, akurasi, dan responsivitas (OECD, 2017; OECD, 2018).

Innovative Performance karyawan merupakan kemampuan individu dalam organisasi untuk menghasilkan ide-ide baru dan memecahkan masalah secara kreatif, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi (Franco & Landini, 2022; Tripathi, 2024). Inovasi juga dijelaskan sebagai hasil dari kemampuan

individu atau tim untuk menghasilkan dan mempromosikan ide-ide baru, yang berguna untuk meningkatkan efikasi pada berbagai tingkatan organisasi (Naqshbandi et al., 2024)

Inovasi dalam sektor publik cenderung lebih terbatas oleh faktor-faktor seperti birokrasi yang kaku, kebijakan yang lebih terstruktur, dan anggaran yang terbatas. Namun, ini bukan berarti pegawai pemerintah tidak bisa inovatif. Dalam situasi yang tepat, dengan dukungan budaya organisasi yang mendukung, kelincahan tenaga kerja, dan literasi digital, pegawai sektor publik dapat mengembangkan solusi kreatif untuk meningkatkan kinerja organisasi. *Innovative performance* sangat penting untuk diteliti karena berperan dalam meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi, terutama di sektor yang terus berubah, seperti sektor publik. Mengukur dan memahami kinerja inovatif di sektor publik memungkinkan identifikasi strategi dan kebijakan yang dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, serta responsivitas organisasi terhadap perubahan lingkungan. Penelitian mengenai *innovative performance* dapat membantu organisasi untuk lebih memahami faktor-faktor yang mendukung atau menghambat proses inovasi, serta memperkenalkan perubahan yang diperlukan untuk memajukan sektor publik.

Innovative performance mengacu pada kemampuan karyawan untuk menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru yang bermanfaat dan bernilai di tempat kerja. Hal ini penting bagi organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam studi oleh Zhang et al., (2021), *Innovative performance* adalah kapasitas dan kemampuan karyawan untuk menghasilkan, mengembangkan, serta mengimplementasikan ide-ide baru yang dapat meningkatkan efektivitas dan

efisiensi organisasi. Inovasi dalam kinerja ini mencakup aktivitas kreatif yang dilakukan oleh karyawan untuk memperkenalkan metode atau teknologi baru, yang mendukung perbaikan berkelanjutan dan menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Innovative performance mengacu pada kemampuan karyawan dalam menciptakan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang bermanfaat di lingkungan kerja. Ini adalah aspek inti dari kinerja organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Sharma & Sharma, 2024). *Innovative performance* adalah kemampuan karyawan atau tim dalam organisasi untuk menghasilkan, mempromosikan, dan menerapkan ide-ide baru yang meningkatkan proses, produk, atau layanan. Hal ini mencakup tiga tahap utama: Generasi ide di mana karyawan menciptakan solusi atau pendekatan baru terhadap masalah yang ada. Promosi ide—upaya untuk mendapatkan dukungan dari orang lain dalam organisasi agar ide tersebut dapat diterima. Implementasi ide penerapan ide tersebut dalam bentuk nyata yang bermanfaat bagi organisasi. *Innovative performance* bukan hanya tentang kreativitas, tetapi juga tentang kemampuan untuk menerapkan ide secara efektif dalam lingkungan kerja, sehingga menjadi kompetensi penting yang mendorong keberhasilan dan daya saing organisasi (Ullah et al., 2021)).

Innovative performance adalah kemampuan karyawan untuk menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi peran mereka, kelompok kerja, atau organisasi. Inovasi ini mencakup generasi ide, promosi ide, dan implementasi, dengan tujuan utama meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta daya saing organisasi. *Innovative performance* sering dipengaruhi

oleh berbagai faktor, termasuk dukungan organisasi, kesesuaian tugas dengan keterampilan individu, serta energi mental dan fisik karyawan (*vitalitas*) yang membantu dalam proses inovatif ((Huang & Chen, 2020).

Penelitian Sadegh Sharifirad & Ataei (2012), Tripathi (2024), Franco & Landini, (2022) dan Uyun (2018) menunjukkan bahwa *Innovative performance* dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, kegesitan karyawan dan orientasi inovasi. Kepemimpinan moral, misalnya, dapat mendorong karyawan untuk lebih aktif dalam menyuarakan ide-ide baru dan menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis, yang pada gilirannya meningkatkan keberanian karyawan untuk berinovasi (Fang, 2021) (Suk & Eun-woo, 2023). *Innovative performance* karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, tetapi juga oleh lingkungan kerja yang mendukung serta kepemimpinan yang tepat. Organisasi yang berhasil menciptakan budaya yang mendorong inovasi, memberikan dukungan kepemimpinan yang kuat, dan mendorong keterlibatan karyawan dalam inovasi, akan mendapatkan kinerja inovasi yang lebih baik dari karyawan mereka (Fang, 2021).

Inovasi layanan merupakan elemen kunci dalam mendorong daya saing dan keberlanjutan organisasi, terutama di sektor jasa yang sangat bergantung pada hubungan pelanggan dan kualitas layanan. Penelitian terkait kinerja inovatif dalam inovasi layanan menjadi semakin penting karena yang pertama dapat Meningkatkan Daya Saing dan Keunggulan Kompetitif Inovasi layanan memungkinkan organisasi untuk menciptakan nilai tambah yang unik dan berbeda, sehingga memperkuat posisi mereka di pasar. Dengan menerapkan inovasi yang berfokus pada peningkatan kualitas layanan dan efisiensi operasional, perusahaan

dapat mempertahankan keunggulan kompetitif di industri mereka (Changli Feng et al., 2020). Selanjutnya Meningkatkan Produktivitas dan Pertumbuhan Bisnis Penelitian menunjukkan bahwa kinerja inovasi layanan dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti target finansial, pertumbuhan bisnis, indikator pelanggan, dan indikator internal. Hal ini penting untuk memastikan keberhasilan inovasi layanan dalam menciptakan nilai ekonomi yang berkelanjutan (Ying Sun & Wei Mao, 2010). Peningkatan Efisiensi Operasional melalui Inovasi Terbuka Inovasi layanan yang menggabungkan sumber daya eksternal dan internal secara lebih efisien dapat meningkatkan produktivitas serta kinerja keuangan perusahaan. Pendekatan inovasi terbuka ini membantu perusahaan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia, mempercepat proses inovasi, dan meningkatkan kualitas layanan (Ticiana Braga de Vincenzi & J. Cunha, 2021)

Faktor yang Memperkuat Variabel *Innovative Performance* adalah Budaya Organisasi (*Organizational Culture*) Budaya organisasi yang inovatif berperan penting dalam mendorong kinerja inovatif. Ini mencakup nilai-nilai bersama, praktik, dan norma yang mendukung kreativitas, pengambilan risiko, dan keterlibatan karyawan. Budaya yang mendukung inovasi memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dengan lebih cepat dan efektif (Ronica Rohith & Megha k Murthy, 2024). Kelincahan Tenaga Kerja (*Workforce Agility*) Kelincahan tenaga kerja, termasuk kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan perkembangan teknologi, memiliki dampak positif pada Kinerja Inovatif (*Innovative Performance*). Ini mencakup kelincahan dalam tugas (*task agility*) dan waktu (*time agility*) yang memungkinkan respon cepat terhadap peluang inovasi (C.Franco & F. Landini, 2022). Literasi Digital

(*Digital Literacy*) Literasi digital menjadi faktor penting dalam mendukung inovasi, karena memungkinkan karyawan untuk memanfaatkan alat digital dan platform teknologi secara efektif, meningkatkan efisiensi serta kapasitas inovatif mereka (A. Arifin et al., 2024). Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) Tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki hubungan positif dengan kinerja inovatif (*Innovative Performance*), karena karyawan yang puas lebih terlibat, termotivasi, dan cenderung berkontribusi dengan ide-ide kreatif untuk kemajuan organisasi (Judyta Kabus et al., 2024).

Organizational Culture yang adaptif dan berbasis pembelajaran memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam menanggapi perubahan lingkungan eksternal yang cepat, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja inovasi. Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang dibagikan oleh anggota organisasi. Elemen-elemen ini membentuk kerangka kerja yang memandu perilaku, pengambilan keputusan, dan interaksi dalam organisasi. *Organizational Culture* berperan penting dalam menentukan bagaimana organisasi beroperasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Budaya yang kuat dapat memotivasi karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, serta meningkatkan kinerja (Luo et al., 2024) (Hong & Zainal, 2022).

Penelitian Bendak et al., (2020) menunjukkan bahwa *Organizational Culture* yang mendorong inovasi memberikan karyawan ruang untuk berbagi ide, mengambil risiko, dan berinovasi. Organisasi yang mengadopsi budaya kolaboratif dan terbuka terhadap perubahan cenderung lebih berhasil dalam mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses inovasi. Selain itu, budaya yang

mempromosikan komunikasi terbuka, kerja sama tim, dan partisipasi aktif akan membantu organisasi beradaptasi dengan lebih baik terhadap perubahan pasar dan lingkungan eksternal (Srisathan et al., 2020a). *Organizational Culture* yang mendukung pengembangan keterampilan dan pembelajaran berkelanjutan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif terhadap produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Purnomo et al., 2020). Karyawan yang merasa didukung *Organizational Culture* cenderung lebih termotivasi untuk berinovasi dan berkontribusi dengan ide-ide kreatif dalam pekerjaan. Dengan demikian, *Organizational Culture* yang sehat tidak hanya membantu mempertahankan karyawan, tetapi juga mendorong mereka untuk lebih proaktif dan inovatif, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja baik di tingkat individu maupun organisasi (Li et al., 2018). Organisasi yang fokus pada pengembangan budaya kolaboratif dan inovatif akan meraih keuntungan kompetitif jangka panjang dan keberlanjutan bisnis yang lebih baik.

Selain budaya organisasi, *workforce agility* menjadi faktor penting dalam mendorong inovasi. *Workforce agility* adalah kemampuan karyawan untuk cepat beradaptasi dengan perubahan di lingkungan kerja, teknologi, dan tuntutan pasar yang terus berubah. Dalam dunia yang dinamis, *workforce agility* menjadi keunggulan kompetitif utama bagi organisasi untuk tetap inovatif dan tangguh di tengah ketidakpastian. Karyawan yang gesit mampu mempelajari keterampilan baru dengan cepat dan merespons tantangan tanpa menurunkan kinerja (Santos, 2024) (Tripathi, 2024). *Workforce agility* memungkinkan organisasi untuk tetap tangguh di tengah ketidakpastian, karena karyawan yang gesit dapat menavigasi

tantangan baru, mempelajari keterampilan baru, dan merespons perubahan tanpa mengorbankan produktivitas (Tripathi, 2024). Kelincahan Tenaga Kerja (Workforce Agility) Kelincahan tenaga kerja, termasuk kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan perkembangan teknologi, memiliki dampak positif pada kinerja inovatif. Ini mencakup kelincahan dalam tugas (task agility) dan waktu (time agility) yang memungkinkan respon cepat terhadap peluang inovasi (C.Franco & F. Landini, 2022)

Workforce Agility didukung oleh *Organizational Culture* yang mendukung pembelajaran terus-menerus dan pengembangan keterampilan. Organisasi yang menanamkan nilai-nilai ini akan lebih siap dalam menghadapi perubahan yang tidak terduga. Budaya yang kolaboratif juga meningkatkan kemampuan karyawan untuk bekerja bersama dalam menemukan solusi inovatif terhadap masalah yang muncul (Franco & Landini, 2022; Tessarini Junior & Saltorato, 2021). Selain itu, *Workforce Agility* juga terkait dengan inovasi di tempat kerja. Karyawan yang gesit cenderung lebih proaktif dalam mencari solusi inovatif dan terbuka terhadap pendekatan baru dalam menyelesaikan tugas (Saputra et al., 2018). Organisasi dengan tenaga kerja yang gesit lebih mampu menghadapi perubahan pasar dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Selain itu, fleksibilitas kerja yang diberikan oleh organisasi mendukung keseimbangan kerja-kehidupan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja individu serta organisasi secara keseluruhan (Biçer, 2021).

Di era digital, *Digital Literacy* menjadi elemen yang semakin krusial dalam mendorong inovasi. Literasi digital tidak hanya mencakup pemahaman dasar tentang teknologi, tetapi juga kemampuan untuk memanfaatkan teknologi secara

strategis dalam mendorong efisiensi dan inovasi di tempat kerja. *Digital Literacy* adalah kemampuan individu atau organisasi untuk memahami, menggunakan, dan mengelola teknologi digital secara efektif guna mencapai tujuan tertentu, baik secara pribadi maupun profesional (Liu et al., 2024)(Espina-Romero et al., 2024). Di era transformasi digital yang berkembang pesat, *Digital Literacy* menjadi semakin krusial, mengingat kemajuan teknologi seperti komputasi awan, kecerdasan buatan, dan *big data* yang telah mengubah lanskap bisnis global. Karyawan yang memiliki *Digital Literacy* yang tinggi mampu memanfaatkan teknologi untuk mempercepat proses kerja, meningkatkan produktivitas, dan menemukan solusi yang lebih inovatif (Cetindamar Kozanoglu & Abedin, 2021).

Lebih lanjut, bagi organisasi, *Digital Literacy* merupakan elemen penting untuk mendorong kolaborasi dan inovasi terbuka. Tenaga kerja yang memiliki kompetensi digital tinggi mampu memanfaatkan teknologi secara strategis untuk berkolaborasi lintas departemen dan menciptakan solusi inovatif (Blanka et al., 2022). Selain itu, *Digital Literacy* memungkinkan organisasi mengembangkan strategi pemasaran yang lebih efektif dengan memanfaatkan *platform* digital untuk menjangkau audiens yang lebih luas (Hasibuan et al., 2024). *Digital Literacy* juga memperkuat kapabilitas dinamis organisasi, yang memungkinkan mereka untuk mendeteksi dan menangkap peluang pasar baru serta mengoptimalkan sumber daya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Di era ekonomi digital, *Digital Literacy* menjadi salah satu pendorong utama inovasi model bisnis. Organisasi yang gagal meningkatkan *Digital Literacy* di kalangan karyawannya berisiko tertinggal dalam hal inovasi dan daya saing (Brenner, 2018).

Ketiga faktor tersebut, *Organizational Culture*, *Workforce agility*, dan

Digital Literacy tidak bekerja secara terpisah. Penelitian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara ketiga faktor tersebut dengan kinerja inovasi karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih cenderung terlibat dalam aktivitas inovatif karena mereka merasa dihargai dan didukung oleh organisasi mereka. *Job Satisfaction* meningkatkan motivasi karyawan untuk berinovasi dan berkontribusi lebih baik terhadap organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya tidak hanya lebih produktif tetapi juga lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah.

Untuk memberikan gambaran empiris terkait inovasi yang terjadi di DJKN, berikut disajikan data jumlah inovasi yang tercatat dari tahun 2020 hingga 2024, yang terbagi atas inovasi digital dan non-digital. Data ini menunjukkan dominasi inovasi digital serta adanya penurunan inovasi dalam beberapa tahun terakhir, yang menegaskan pentingnya penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja inovatif karyawan dalam organisasi ini.

Tabel 1. 1 Daftar Inovasi DJKN

Tahun	Klasifikasi		Jumlah
	Digital	Non Digital	
2020	144	43	187
2021	212	45	257
2022	209	39	248
2023	66	26	92
2024	40	5	45
Total			829

Sumber : Sekretariat DJKN, 2025

Berdasarkan data Daftar Inovasi DJKN dari tahun 2020 hingga 2024 yang menunjukkan dominasi inovasi digital dibandingkan inovasi non-digital, dapat ditegaskan pentingnya *innovative performance* bagi keberhasilan organisasi di era digital. Mayoritas inovasi yang terjadi adalah inovasi digital, mencapai sekitar 81%

dari total inovasi, yang menandakan bahwa kemampuan organisasi untuk terus menciptakan, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru secara berkelanjutan sangat krusial agar tetap kompetitif dan adaptif terhadap perubahan cepat di lingkungan kerja dan pasar modern (Dombrowski et al., 2007).

Penurunan jumlah inovasi pada tahun 2023 dan 2024, khususnya inovasi digital, mengindikasikan adanya tantangan dalam penerapan dan keberlanjutan inovasi, sehingga dibutuhkan kemampuan inovatif yang tidak hanya fokus pada penciptaan ide, tetapi juga pada eksplorasi, penilaian, dan implementasi inovasi secara efektif agar berdampak positif secara konsisten (Westover, 2024). Selain itu, inovasi juga telah terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi di berbagai sektor, dimana faktor-faktor seperti budaya organisasi yang inovatif, orientasi pembelajaran, kepemimpinan transformasional, dan manajemen pengetahuan sangat berperan dalam mendorong inovasi tersebut (Zafar, 2019). Dalam era transformasi digital di sektor publik, *digital innovation* menjadi salah satu pilar utama dalam mewujudkan birokrasi yang adaptif, efisien, dan berorientasi hasil. Secara konseptual, *digital innovation* dapat diartikan sebagai proses penciptaan, penerapan, dan pemanfaatan teknologi digital untuk memperbaiki sistem kerja, proses bisnis, serta layanan publik secara berkelanjutan. Melalui inovasi digital, organisasi publik dapat mengubah cara kerja tradisional menjadi sistem berbasis data, kolaborasi, dan transparansi, sehingga mampu meningkatkan akuntabilitas serta efektivitas pelayanan kepada masyarakat.

Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) sebagai salah satu unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia merupakan contoh nyata lembaga pemerintah yang aktif mengimplementasikan berbagai bentuk *digital innovation* dalam proses kerja dan tata kelola aset negara.

Dalam upaya mendukung terwujudnya Kementerian Keuangan yang adaptif dan berorientasi hasil, DJKN telah melakukan berbagai inisiatif transformasi digital dan inovasi proses bisnis. Penerapan sistem seperti Sistem Informasi Manajemen Barang Milik Negara (SIMAN), e-Auction (Lelang.go.id), e-Valuation, dan Digital Office DJKN menunjukkan komitmen DJKN dalam membangun budaya kerja yang berbasis teknologi dan data. Langkah-langkah tersebut sejalan dengan visi DJKN, yaitu Menjadi Pengelola Kekayaan Negara yang Profesional dan Akuntabel, serta mendukung misi untuk mengoptimalkan pengelolaan kekayaan negara melalui tata kelola yang efisien, transparan, dan kompetitif.

Namun demikian, berbagai capaian tersebut masih menghadapi tantangan internal dalam hal kesiapan sumber daya manusia dan efektivitas implementasi nilai-nilai budaya kerja inovatif. Berdasarkan data Sekretariat DJKN, Nilai Kinerja Organisasi (NKO) selama periode 2020–2024 berada pada kisaran tinggi, yakni antara 109,39 hingga 113,79 dari skala 120, tetapi menunjukkan tren sedikit menurun sejak tahun 2023 (113,49) hingga 2024 (112,63). Sementara itu, Indeks Kepuasan Pegawai Lingkungan (IKPL) justru menunjukkan tren meningkat dari 4,13 pada tahun 2020 menjadi 4,58 pada tahun 2024 (skala 5,00).

Fenomena ini mengindikasikan bahwa tingginya kepuasan kerja pegawai belum sepenuhnya berbanding lurus dengan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, yang tercermin dari melandainya nilai NKO. Inovasi-inovasi digital tersebut telah membantu DJKN meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas layanan publik dalam bidang pengelolaan kekayaan negara. Namun demikian, keberhasilan implementasi *digital innovation* tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, melainkan juga oleh kesiapan sumber daya manusia dan

budaya organisasi yang mendukung. Berbagai tantangan masih dihadapi, seperti perbedaan tingkat literasi digital antarpegawai, resistensi terhadap perubahan, dan belum optimalnya budaya kerja kolaboratif yang mendorong kreativitas dan inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas inovasi digital sangat bergantung pada faktor organisasional dan psikologis, termasuk budaya organisasi, ketangkasan tenaga kerja, dan kepuasan kerja pegawai

Organisasi yang adaptif dan memiliki budaya pembelajaran yang kuat mampu menghasilkan inovasi yang lebih efektif dan relevan, sehingga inovasi menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Smit, 2015). Lebih jauh lagi, budaya inovatif yang mendorong kolaborasi, keberanian mengambil risiko, dan pembelajaran terus-menerus terbukti meningkatkan kesehatan organisasi dan kinerja secara keseluruhan (Cahyadi et al., 2024).

Selain itu, struktur organisasi yang mendukung kerja tim multifungsi dan kolaborasi lintas departemen menjadi faktor penting dalam optimalisasi proses inovasi (Shen, 2002). Organisasi yang mampu membangun budaya inovasi berkelanjutan yang selaras dengan nilai dan tujuan keberlanjutan akan lebih siap menghadapi tantangan pasar global dan memelihara keunggulan kompetitif jangka panjang (Hu et al., 2023).

Dengan demikian, *innovative performance* merupakan aspek esensial bagi organisasi, khususnya dalam konteks dominasi inovasi digital dan kebutuhan adaptasi yang cepat, seperti yang tergambar dalam data DJKN. Organisasi perlu mengembangkan budaya inovasi, kepemimpinan yang adaptif, serta pembelajaran dan kolaborasi berkelanjutan untuk memastikan inovasi dapat dihasilkan dan diimplementasikan secara efektif dan berdampak positif. *Innovative performance*

merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi, baik dalam sektor publik maupun swasta. Dalam konteks pemerintah, inovasi tidak hanya mencakup ide-ide baru dalam pelayanan publik, tetapi juga proses serta pendekatan baru untuk memperbaiki kinerja dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat.

Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa *government innovation* (inovasi pemerintah) sangat bergantung pada sistem manajemen kinerja yang baik, serta pada kemampuan organisasi untuk mengadaptasi dan mengimplementasikan ide-ide baru. Salah satu faktor utama yang mendorong inovasi di sektor publik adalah budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan eksperimen. Selain itu, teknologi digital, termasuk *e-government*, memiliki peran penting dalam mendorong pelayanan publik yang lebih efisien dan responsif terhadap masyarakat. Imaniyati et al., (2024) Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi staf dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan pemerintah lokal, dengan organisational innovativeness sebagai variabel mediasi yang penting untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik. Gao & Yuan, (2022) Hasil Penelitian ini menggali dampak intervensi pemerintah melalui kebijakan kota inovatif terhadap kinerja inovasi di wilayah urban, menunjukkan bagaimana kebijakan inovasi pemerintah dapat mempercepat kinerja inovasi di sektor publik

Dengan mempertimbangkan pentingnya *Organizational Culture*, *Workforce Agility*, *Digital Literacy*, dan *Job Satisfaction*, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan di antara elemen-elemen tersebut serta dampaknya terhadap *Innovative Performance* pada DJKN. Organisasi ini dipilih sebagai studi kasus karena penerapan *best practice* dalam mendorong inovasi di kalangan karyawannya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap

pengembangan strategi organisasi yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja inovasi karyawan. Lebih lanjut, penelitian ini juga akan mengisi celah literatur yang ada dengan menjelaskan bagaimana elemen-elemen budaya organisasi, kegesitan tenaga kerja, dan literasi digital bekerja secara bersama-sama untuk memediasi kinerja inovasi melalui kepuasan kerja. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat diterapkan tidak hanya di DJKN, tetapi juga di organisasi lain, terutama di sektor pemerintahan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, penulis melakukan penelitian dengan judul “Dampak *Organizational Culture*, *Workforce Agility*, dan *Digital Literacy* terhadap *Innovative Performance* yang Dimediasi oleh *Job Satisfaction* (*Best Practice* pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia)”.

1.2. Identifikasi Masalah

Innovative Performance merupakan kemampuan individu atau organisasi dalam menciptakan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang bermanfaat untuk meningkatkan efektivitas, daya saing, dan adaptabilitas organisasi (Janssen, 2000; Zhang et al., 2021). Data Daftar Inovasi DJKN tahun 2020–2024 menunjukkan dominasi inovasi digital yang mencapai sekitar 81% dari total inovasi, namun terdapat penurunan signifikan inovasi pada tahun 2023 dan 2024. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun DJKN aktif melakukan inovasi, keberlanjutan dan efektivitas kinerja inovasi perlu ditingkatkan agar mampu menghadapi dinamika lingkungan dan teknologi yang cepat berubah (DJKN, 2025).

Beberapa masalah utama yang menjadi hambatan dalam mencapai kinerja inovatif yang optimal di DJKN adalah:

1. Budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung inovasi, ditandai dengan resistensi terhadap perubahan dan kurangnya dukungan untuk kolaborasi dan kreativitas yang merupakan fondasi penting dalam mendorong kinerja inovasi (Ronica Rohith & Megha K Murthy, 2024).
2. Kelincahan tenaga kerja yang belum maksimal, sehingga karyawan kurang mampu beradaptasi dan merespon perubahan teknologi dan tuntutan pekerjaan yang dinamis dengan cepat, menghambat proses inovasi (Pulakos et al., 2019; Franco & Landini, 2022).
3. Tingkat literasi digital yang beragam, dimana banyak karyawan kurang memahami dan memanfaatkan teknologi secara optimal sehingga menurunkan kemampuan organisasi untuk menerapkan inovasi berbasis teknologi (Gilster, 1997; Liu et al., 2024).
4. Kepuasan kerja yang tidak merata, yang berdampak pada motivasi dan keterlibatan karyawan dalam proses inovasi. Karyawan dengan kepuasan rendah cenderung kurang berkontribusi pada penciptaan ide dan implementasi inovasi (Judyta Kabus et al., 2024).

Lebih jauh, hubungan antara faktor-faktor tersebut budaya organisasi, *workforce agility*, dan *digital literacy* belum sepenuhnya sinergis karena peran mediasi kepuasan kerja belum dioptimalkan. Hal ini menyebabkan dampak ketiga variabel bebas terhadap kinerja inovasi belum maksimal dan perlu dieksplorasi lebih dalam dalam konteks DJKN sebagai organisasi pemerintahan yang menerapkan best practice.

Dasar Pentingnya *Innovative Performance*

1. *Innovative Performance* adalah inti dari keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi, terutama dalam menghadapi perubahan teknologi dan pasar yang cepat (Zhang et al., 2021; Dombrowski et al., 2007).
2. Kinerja inovasi yang tinggi berkorelasi dengan peningkatan efisiensi, produktivitas, serta kemampuan organisasi untuk berkembang dan beradaptasi (West & Farr, 1990; Crossan & Apaydin, 2010).
3. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil menciptakan budaya inovasi, tenaga kerja gesit, dan literasi digital yang memadai akan memiliki kinerja inovatif yang lebih unggul (Smit, 2015; Cahyadi et al., 2024).

1.3. Pembatasan Penelitian

Pembatasan penelitian ini terletak pada beberapa aspek yang dapat memengaruhi generalisasi dan validitas hasil. Pertama, penelitian ini dilakukan di lingkungan spesifik, yaitu DJKN, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi di organisasi lain atau sektor berbeda. Kedua, keterbatasan dalam pengumpulan data yang sebagian besar mengandalkan metode survei dapat meningkatkan risiko bias responden, terutama terkait dengan persepsi *Organizational Culture*, *Workforce Agility*, dan *Digital Literacy* yang mungkin dipengaruhi oleh faktor subjektif. Ketiga, penelitian ini hanya mengkaji satu mediator, yaitu kepuasan kerja, dalam menganalisis hubungan antara variabel bebas (*Organizational Culture*, *Workforce Agility*, dan *Digital Literacy*) dan variabel terikat (*Innovative Performance*). Hal ini dapat membatasi pemahaman yang lebih komprehensif, mengingat faktor-faktor lain seperti komitmen organisasi atau dukungan kepemimpinan juga mungkin memainkan peran dalam memediasi

atau memoderasi hubungan tersebut. Terakhir, penelitian ini dilakukan dalam kerangka waktu tertentu, sehingga dinamika yang mungkin berubah seiring waktu, seperti perkembangan teknologi atau perubahan kebijakan organisasi, tidak dapat sepenuhnya tercakup. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan yang mencakup berbagai sektor, menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam, dan mempertimbangkan mediator atau moderator tambahan untuk memperkaya pemahaman tentang hubungan antara variabel-variabel tersebut terhadap kinerja inovasi.

1.4. Rumusan Masalah

Setelah adanya pembatasan atas masalah yang akan diteliti, langkah selanjutnya adalah membuat rumusan masalah penelitian. Tujuan perumusan masalah adalah agar masalah-masalah yang menjadi fokus penelitian dapat dirumuskan dengan benar dan tepat sehingga memiliki kejelasan arah dan tujuan sehingga mampu berinovasi di DJKN Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Innovative Performance* pada pegawai DJKN?
2. Apakah *Workforce Agility* berpengaruh terhadap *Innovative Performance* pada pegawai DJKN?
3. Apakah *Digital Literacy* berpengaruh terhadap *Innovative Performance* pada pegawai DJKN?
4. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Innovative Performance* pada pegawai DJKN?
5. Apakah *Organizational Culture* berpengaruh *Job Satisfaction* pada pegawai

DJKN?

6. Apakah *Workforce Agility* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai DJKN?
7. Apakah *Digital Literacy* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai DJKN?
8. Apakah *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Innovative Performance* melalui *Job Satisfaction* pada pegawai DJKN?
9. Apakah *Workforce Agility* berpengaruh terhadap *Innovative Performance* melalui *Job Satisfaction* pada pegawai?
10. Apakah *Digital Literacy* berpengaruh terhadap *Innovative Performance* melalui *Job Satisfaction* pada pegawai?

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model kinerja inovatif (*innovative performance model*) bagi pegawai DJKN. Model ini dikembangkan untuk menjelaskan secara komprehensif bagaimana faktor-faktor organisasional, individual, dan psikologis berinteraksi dalam membentuk perilaku inovatif di lingkungan birokrasi publik. Melalui pendekatan lintas level, penelitian ini berupaya untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, ketangkasan tenaga kerja, dan literasi digital terhadap kepuasan kerja serta kinerja inovatif pegawai DJKN; mengevaluasi peran kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menyalurkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap perilaku inovatif; serta mengembangkan (*create*) model konseptual integratif yang menggabungkan teori *Resource-Based View (RBV)*, *Cognitive Evaluation Theory (CET)*, dan *Agency Theory* untuk menggambarkan proses pembentukan kinerja inovatif di sektor

publik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan ilmu manajemen publik berbasis inovasi, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi DJKN dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia, budaya kerja, dan transformasi digital yang mampu mendorong inovasi berkelanjutan di lingkungan organisasi.

1.6. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memiliki nilai strategis yang tidak hanya bermanfaat bagi penulis, tetapi juga bagi organisasi, akademisi, dan peneliti lainnya. Dengan mengkaji dampak budaya organisasi, kelincuhan tenaga kerja, dan literasi digital terhadap kinerja inovatif yang dimediasi oleh kepuasan kerja, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi signifikan dalam berbagai aspek. Baik sebagai landasan teoretis maupun praktis, hasil penelitian ini diharapkan mampu mendukung pengembangan wawasan, perbaikan strategi, dan implementasi inovasi di lingkungan organisasi, khususnya pada DJKN.

1. Bagi Penulis

Penelitian ini memberikan pengetahuan dan pengalaman langsung kepada penulis dalam menganalisis hubungan antara budaya organisasi, kelincuhan tenaga kerja, literasi digital, dan kinerja inovatif, serta memahami peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penulis dapat mengembangkan kemampuan akademis dan profesional dalam merancang penelitian yang relevan dengan kebutuhan organisasi modern. Penelitian ini menjadi referensi dan kontribusi penulis dalam bidang studi manajemen, khususnya terkait inovasi dan transformasi digital di sektor publik.

2. Bagi Organisasi (DJKN) KEMENKEU RI

Hasil penelitian ini dapat menjadi panduan bagi DJKN untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam budaya organisasi, kelincahan tenaga kerja, dan tingkat literasi digital yang dimiliki. Penelitian ini membantu organisasi merancang strategi untuk meningkatkan kinerja inovatif melalui pengelolaan yang lebih efektif terhadap sumber daya manusia dan teknologi. Memberikan wawasan tentang praktik terbaik (*best practices*) yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada inovasi organisasi.

3. Bagi Akademisi

Penelitian ini memperkaya literatur akademik tentang hubungan budaya organisasi, kelincahan tenaga kerja, literasi digital, dan kinerja inovatif, dengan fokus pada peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Memberikan data empiris yang dapat dijadikan acuan untuk studi lanjutan di bidang manajemen sumber daya manusia dan inovasi organisasi, khususnya dalam konteks sektor publik. Menawarkan model atau kerangka kerja baru yang dapat diuji lebih lanjut dalam berbagai konteks organisasi lainnya.

4. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menjadi referensi metodologis dan konseptual bagi peneliti lain yang ingin mengkaji lebih dalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja inovatif. Memberikan peluang untuk memperluas penelitian terkait dengan menambahkan variabel lain atau membandingkan hasil di sektor publik dan sektor swasta. Membuka diskusi akademis yang lebih luas terkait praktik manajemen terbaik untuk meningkatkan inovasi di organisasi berbasis

teknologi.

1.7. *State of The Art*

Dalam penelitian ini yang fokus pada Innovative Performance di DJKN (DJKN) KEMENKEU RI, keunikan "*state of the art*" atau kebaruan utama yang dapat adalah:

1. Penelitian di Organisasi Publik dengan Karakteristik Khusus.

Sebagian besar studi inovasi dan kinerja inovatif banyak dilakukan di sektor swasta atau industri komersial, dengan fokus pada persaingan pasar dan keuntungan finansial. Penelitian ini unik karena memfokuskan pada organisasi publik, yang memiliki regulasi ketat, tanggung jawab pelayanan publik, dan struktur birokrasi yang khas. Ini menambah dimensi kompleksitas dalam memahami dan mengelola innovative performance di lingkungan yang tidak sepenuhnya berorientasi profit.

2. Mengintegrasikan Dimensi *Workforce Agility* dan *Digital Literacy* dalam Konteks Publik.

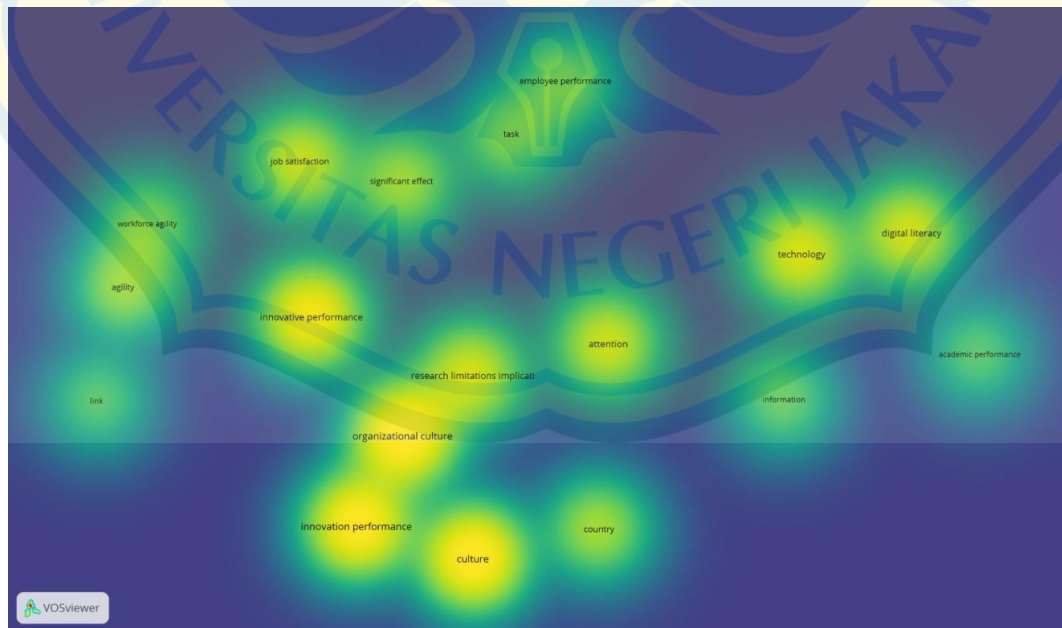
Di era transformasi digital, organisasi publik seperti DJKN dihadapkan pada tuntutan untuk cepat berinovasi dan beradaptasi dengan teknologi baru. Penelitian Anda unik dengan memasukkan variabel *workforce agility* dan *digital literacy* sebagai faktor kunci yang belum banyak dikaji secara mendalam dalam konteks organisasi pemerintah.

3. Peran *Job Satisfaction* sebagai Mediator dalam Organisasi Publik.

Penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam menghubungkan budaya organisasi, agility tenaga kerja, dan literasi digital dengan innovative performance juga memberikan kontribusi baru, karena menunjukkan

bagaimana faktor psikologis karyawan berperan dalam mendorong inovasi di sektor publik.

4. Penggunaan Data Empiris dari DJKN sebagai Institusi Strategis di Indonesia
Penelitian ini didukung dengan data nyata inovasi dari DJKN selama lima tahun
5. Kebaruan penelitian ini terletak pada kontribusi konseptual dan teoretik dalam menjelaskan mekanisme inovasi di organisasi publik. Penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya organisasi tidak secara langsung menghasilkan kinerja inovatif, tetapi bekerja melalui mekanisme kognitif pegawai yang tercermin dalam job satisfaction. Dengan mengintegrasikan Resource-Based View, Cognitive Evaluation Theory, dan Agency Theory, penelitian ini memperluas pemahaman teori inovasi dengan menekankan pentingnya mekanisme psikologis dan konteks birokrasi dalam pembentukan kinerja inovatif pegawai sektor publik..



Gambar 1.0.1 Vosviewer
(Sumber : Vosviewer, 2024)

Penelusuran literatur dengan kata kunci *Innovative Performance* melalui basis data Scopus menghasilkan total 107.247 artikel. Karena jumlahnya yang sangat besar dan sulit untuk ditinjau secara menyeluruh, dilakukan pembatasan dengan memilih artikel berdasarkan tahun publikasi (2021–2024) serta menggunakan kata kunci yang lebih spesifik, seperti *innovative performance*, *innovation*, *performance* dan *inovatif*. Selain itu, fokus pembatasan diarahkan pada bidang subjek Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi. Setelah pembatasan ini, terpilih 60 artikel yang dianggap relevan untuk dianalisis lebih lanjut. Namun, sebagian abstrak tidak dapat digunakan karena kurang menjelaskan secara detail faktor-faktor penyebab (*antecedents*) maupun dampak (*consequences*) dari *Innovative Performance*, sehingga tidak sesuai dengan tujuan penelitian. Hasil visualisasi peta jaringan menunjukkan hubungan erat antara *Innovative Performance* dengan istilah seperti *Organizational Culture*, *Workforce Agility*, *Digital Literacy*, *Job Satisfaction* memberikan wawasan tentang elemen-elemen yang mendukung pencapaian kinerja inovatif dalam penelitian tersebut. Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian dengan judul “Dampak *Organizational Culture*, *Workforce Agility*, dan *Digital Literacy* terhadap *Innovative Performance* yang Dimediasi oleh *Job Satisfaction* (*Best Practice* pada DJKN) KEMENKEU RI”.

Inovasi dalam sektor layanan telah mengalami perkembangan yang signifikan selama beberapa dekade terakhir. Berikut ini adalah beberapa perubahan utama dari pendekatan lama ke yang lebih baru dalam konteks Kinerja Inovatif:

1. Dari Model Berpusat pada Produk ke Model Berpusat pada Layanan.

Pada awalnya, penelitian tentang inovasi lebih banyak berfokus pada sektor manufaktur dan teknologi, dengan sedikit perhatian pada sektor layanan.

Namun, penelitian modern menekankan pentingnya memahami karakteristik unik dari inovasi layanan, seperti keterlibatan pelanggan (*customer co-creation*), fleksibilitas dalam desain layanan, dan integrasi teknologi digital untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini menciptakan perubahan paradigma dari pendekatan berbasis produk ke layanan, memperluas cakupan inovasi di luar sekadar peningkatan teknis (Djellal & Gallouj, 2010).

2. Inovasi Terbuka dan Kolaborasi Eksternal Pendekatan inovasi terbuka (*open innovation*) semakin banyak digunakan dalam sektor layanan. Perusahaan tidak lagi mengandalkan sumber daya internal semata, tetapi juga memanfaatkan kolaborasi eksternal untuk mempercepat pengembangan layanan baru dan meningkatkan kinerja keuangan. Ini termasuk kemitraan dengan pelanggan, pemasok, dan bahkan pesaing untuk menciptakan nilai bersama (Ticiana Braga de Vincenzi & J. Cunha, 2021).
3. Pengaruh Inovasi pada Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan. Inovasi dalam layanan memiliki dampak langsung pada kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Misalnya, penelitian menunjukkan bahwa inovasi layanan yang berhasil tidak hanya mengurangi biaya internal tetapi juga meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pelanggan melalui peningkatan kualitas dan keandalan layanan (Lei-Chuan Lin, 2013).
4. Pemanfaatan Data dan Teknologi Digital dengan Kemajuan Teknologi. Perusahaan layanan semakin banyak memanfaatkan data besar (*big data*), kecerdasan buatan (AI), dan analisis prediktif untuk meningkatkan inovasi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan, serta menciptakan pengalaman

yang lebih dipersonalisasi. *Big data analytics* dan kecerdasan buatan (AI) memainkan peran penting dalam mentransformasi bisnis layanan. Teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan data dalam jumlah besar untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih personal (Amit Joshi et al., 2025). Transformasi Digital dan Manajemen Perubahan Implementasi AI dan *big data* telah terbukti meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat pengambilan keputusan, dan mendorong inovasi dalam layanan. Namun, ini juga memerlukan strategi manajemen perubahan yang efektif untuk mengatasi tantangan teknis dan budaya dalam organisasi (Y. Ramadhani & Dian Arlupi Utami, 2025). Pengaruh Inovasi Digital terhadap kinerja bisnis inovasi digital seperti AI dan analitik data besar secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja bisnis, dengan menciptakan model layanan yang lebih responsif dan terukur (Juan Carlos Monroy-Osorio, 2024).