
AUDIT ORGANISASI INOVATIF DI PT. FINNET INDONESIA

Purawan, Firmanto Agung

Fakultas Ekonomi & Bisnis; Jl. Telekomunikasi Terusan Buah Batu
Bandung 40257 Indonesia; Telp: 62-22-756 4108; Fax: 62-22 7565 930
Jurusan Bisnis Telekomunikasi, Telkom University, Bandung
e-mail: seb@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Peneliti akan melakukan audit organisasi inovatif di PT. Finnet Indonesia, sebagai langkah untuk mengetahui apakah perusahaan siap menghadapi persaingan dengan memiliki competitive advantage dalam hal kemampuan berinovasi, yang tidak hanya menjadi skill perorangan (Schumpeter, 1930), namun sudah menjadi sebuah organisasi yang memiliki karakteristik inovatif (Becker & Whisler, 1967:466). Pengukuran akan menggunakan Simple Innovation Management Effectiveness Audit, dari Tidd & Bessant (2013)

Penelitian dilakukan terhadap 125 sampel kelompok Karyawan PT, Finnet Indonesia, dan 23 sampel kelompok Manajemen PT. Finnet Indonesia, dengan memberikan kuesioner berisi 40 butir pernyataan yang dijawab dengan skala sikap 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju). Kuesioner valid didapatkan sejumlah 148 sesuai komposisi yang direncanakan. Pengolahan skor dilakukan dengan SPSS v.21 menggunakan teknik bivariat Mann-Whitney.

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa persepsi kedua kelompok pada dimensi Strategy, Process, Organization, Learning dan Linkage menunjukkan nilai skor rata-rata yang cukup baik (rata-rata skor 5.2 dalam skala 7), namun terdapat perbedaan signifikan antara skor rata-rata kelompok Karyawan dengan skor rata-rata kelompok Manajemen yang mengindikasikan perbedaan persepsi antar dua kelompok tersebut, yang dapat diinterpretasikan sebagai adanya kesenjangan dalam praktik pengelolaan manajemen inovasi di perusahaan.

Kata Kunci: *Organisasi Inovatif, Manajemen Inovasi, Audit Efektivitas Manajemen Inovasi, Inovasi & Entrepreneurship*

Abstract

The Researcher will conduct an audit on innovative organization in PT. Finnet Indonesia, to find out its readiness to face competition by having a competitive advantage in terms of innovation ability, which is not only an individual skill (Schumpeter, 1930), but has become a characteristics of an innovative organization (Becker & Whisler 1967: 466). Simple Innovation Management Effectiveness Audit, from Tidd & Bessant (2013) will be used for measurement method.

Research were taken on 125 Employee-group samples, and 23 Management-group samples of PT. Finnet Indonesia, by giving a questionnaire containing 40 items of statements to be answered with a scale of attitude: 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). A valid questionnaire was obtained of 148 as according to the planned Stratified Random Sampling composition. Processing scores were performed with SPSS v.21 using the Mann-Whitney bivariate non-parametric analysis technique.

Based on the results of data processing, the perception of the two groups on the Tidd's Bessant's Diamond Framework dimensions of Strategy, Process, Organization, Learning and Linkage showed a good average score (average score 5.2 on scale 7), but there are significant differences between the average score of Employees-Group with Management-Group's, indicating meaningful differences in perceptions between the two groups, which can be interpreted as a gap in innovation management practices effectiveness within the company.

Keywords: Innovative Organizations, Innovation Management, Innovation Management Effectiveness Audit, Innovation & Entrepreneurship.

1. PENDAHULUAN

PT. Finnet Indonesia didirikan pada tahun 2006 oleh PT. Telekomunikasi Indonesia (60%) dan PT. Mekar Prana Indah (40%), untuk memenuhi visi menjadi penyedia layanan teknologi pembayaran (*payment provider*) terkemuka di Indonesia. PT. Finnet Indonesia mengambil peran dalam sistem pembayaran nasional sebagai penyelenggara layanan pembayaran elektronik untuk kebutuhan ritel. Pada saat PT. Finnet Indonesia didirikan, sudah ada empat perusahaan sejenis yang beroperasi di Indonesia, yaitu PT. Artajasa Pembayaran Elektronik, Link-Himbara, PT. ALTO Network, dan PT. Rintis Sejahtera. Keempat perusahaan ini memiliki hubungan yang kuat dengan industri perbankan, dan bahkan sahamnya dimiliki atau kepemilikannya terkait dengan bank-bank tertentu.

Karena industri perbankan sudah lebih dulu eksis dan sudah mempunyai *positioning* yang cukup kuat, PT. Finnet Indonesia yang baru berdiri harus pandai-pandai memasuki pasar dengan strategi yang tepat jika tidak ingin mati sebelum berkembang karena dihambat oleh penguasa industri eksisting. PT. Finnet Indonesia harus menjadi perusahaan yang inovatif. Apabila perusahaan didefinisikan sebagai sebuah organisasi, atau sekumpulan manusia yang bekerjasama dalam mencapai suatu tujuan yang sama, maka perusahaan yang inovatif dapat dimaknai sebagai sebuah organisasi yang memiliki kemampuan inovasi atau disebut juga organisasi inovatif.

Dalam sebuah situasi persaingan disruptif, kemampuan inovasi sebuah perusahaan menjadi suatu *competitive advantage*. Istilah *Competitive Advantage* menurut Chistensen dan Fahey, adalah "*ability gained through attributes and resources to perform at a higher level than others in the same industry or market*" (Christensen, Fahey, Kay, Porter dalam Chacarbachi & Lynch, 1999:45), atau kemampuan perusahaan untuk tampil lebih baik dibanding pesaing dalam industri atau ceruk pasar yang sama melalui atribut atau sumber daya yang dikuasainya.

Sesuai dengan pendekatan teori *Core Competency* (Hamel and Prahalad, 1990), organisasi perlu mengembangkan *core-competency* di area yang khas untuk memenangkan persaingan dengan kompetitor. Salah satu aspek yang dapat menjadi *core-competence* adalah adanya kekuatan inovasi dalam tataran organisasi, yang merupakan hasil sinergis antara bagian organisasi, bukan semata hasil inovasi individual (Gallon, Stillman, & Coates, 1995).

Kemampuan berinovasi, pada penelitian awal di era Schumpeter tahun 1930-an, dianggap sebagai suatu karakteristik individu. Namun berkembangnya studi-studi mengenai inovasi sebagaimana dirangkum oleh Becker dan Whisler (1967) menunjukkan bahwa organisasi pun dapat memiliki karakteristik inovatif, yang kuncinya berada pada interaksi sosial dan struktur proses penerimaan usulan-usulan inovasi di dalam organisasi tersebut (Becker & Whisler, 1967:466). Dan sampai di era 2013, inovasi telah dipahami sebagai sebuah proses manajemen, yang bisa dikelola melalui aktivitas manajemen inovasi dalam perusahaan (Tidd & Bessant, 2013, dan Hirsch *et al.*, 2017)

Fenomena yang ditelaah dalam penelitian ini adalah organisasi inovatif di PT. Finnet Indonesia. Apakah PT. Finnet Indonesia telah memiliki organisasi inovatif? Berdasarkan analisis terhadap kebijakan pembentukan organisasi perusahaan, dapat diamati bahwa struktur organisasi PT. Finnet Indonesia sudah memiliki satu divisi yang menggunakan label 'inovasi' dalam penamaan divisinya, yaitu divisi Solusi dan Inovasi, yang berada di bawah Direktorat Operasi & Infrastruktur. Hanya saja bila dibedah dari tugas-tugas pokok divisi dalam kontrak manajemen, terlihat aspek-aspek manajemen inovasi belum begitu kuat diterapkan. Terbukti dari antara lain bobot penilaian yang dapat dianggap mewakili aktivitas manajemen inovasi hanyalah 27 poin, dari total 100 poin (atau sama dengan: 27%). Hal ini memberi indikasi bahwa organisasi inovatif belum terbentuk di PT. Finnet Indonesia.

Salah satu situasi yang juga bisa menggambarkan belum optimalnya organisasi inovatif PT. Finnet Indonesia, terutama jika melihat kondisi persaingan, antara lain dapat dilihat dari daftar nominator 10 *startup* lokal terbaik menurut sebuah lembaga riset global, *International Data Corporation* (IDC). Melalui *event FinTech Innovation Summit 2017* di Jakarta, tanggal 5 Oktober 2017, diumumkan daftar yang berisi 10 *startup* teknologi keuangan yang sedang berkembang di Indonesia. *IDC's FinTech Fast 101* merujuk pada para pelaku industri *fintech* yang memiliki kemajuan paling pesat di wilayah Asia/Pasifik berdasarkan analisis lapangan (Safitri, 2017:27 Desember 2017), dimana produk PT. Finnet Indonesia tidak termasuk dalam nominasi, sementara produk beberapa kompetitor langsung PT. Finnet Indonesia seperti DOKU, GO-Pay, Midtrans, dan TCASH masuk dalam daftar nominasi tersebut.

Peneliti berpendapat, gap yang terjadi sebagaimana diuraikan di atas perlu diteliti lebih lanjut. Terutama dalam rangka memberi masukan kepada perusahaan mengenai strategi-strategi yang berkaitan dengan manajemen inovasi di masa depan. Sebagai langkah pertama untuk memulai perencanaan strategi manajemen inovasi, idealnya organisasi memahami lebih dulu posisinya saat ini. Hal tersebut dapat dicapai melalui

pemanfaatan alat ukur mengenai manajemen inovasi, atau tepatnya efektivitas manajemen inovasi di dalam organisasi tersebut.

Rumusan masalah, atau dalam konteks perusahaan disebut juga sebagai *Management Dilemma* (Cooper & Schindler, 2011:81) di atas akan dielaborasi lebih lanjut di dalam penelitian ini dalam bentuk pertanyaan penelitian (*Research Question*) sebagai berikut: Bagaimana profil efektivitas manajemen inovasi menurut kelompok Karyawan di PT. Finnet Indonesia yang diukur menggunakan *Simple Innovation Management Audit* dari Tidd & Bessant? Bagaimana profil efektivitas manajemen inovasi menurut kelompok Manajemen di PT. Finnet Indonesia yang diukur menggunakan *Simple Innovation Management Audit* dari Tidd & Bessant? Apakah ada perbedaan yang signifikan di antara skor kedua kelompok tersebut?

Dari pertanyaan penelitian di atas dapat diajukan pertanyaan-pertanyaan lanjutan untuk penelitian ini:

- a. Bagaimana profil Organisasi Inovatif PT. Finnet Indonesia berdasarkan persepsi kelompok Karyawan dalam pengukuran *Simple Innovation Management Audit*?
- b. Bagaimana profil Organisasi Inovatif PT. Finnet Indonesia berdasarkan persepsi kelompok Manajemen dalam pengukuran *Simple Innovation Management Audit*?
- c. Apakah hasil pengukuran terhadap kelompok Karyawan akan berbeda secara signifikan dengan hasil pengukuran terhadap kelompok Manajemen PT. Finnet Indonesia?
- d. Jika hasil pengukuran secara signifikan dinyatakan berbeda, ke arah mana perbedaannya? Bagaimana menjelaskan perbedaan tersebut?
- e. Upaya perbaikan apa yang harus dilakukan PT. Finnet Indonesia berdasarkan profil hasil pengukuran *Simple Innovation Management Audit*?

1.1. Audit Efektivitas Manajemen Inovasi dari Tidd & Bessant

Innovation audit di definisikan sebagai sebuah alat ukur yang digunakan untuk menunjukkan bagaimana inovasi dikelola dalam sebuah perusahaan (Liao *et al.*, dalam Abdel-Razek & Alsanad, 2014:50). Terdapat beberapa tools dan *framework* dalam lingkup audit manajemen inovasi, di antaranya dari Chiesa *et al.* (1996), Tang (1999), kemudian Mentz (1999) mengembangkan *Competence Audit for Organization Innovativeness*, Radnor and Noke (2002), dengan *Innovation Compass*, Goffin and Mitchell (2005) dengan *Pentathlon Framework* (Abdel-Razek & Alsanad, 2014:50).

Tidd, Bessant & Pavitt (2005) mengembangkan *tools* yang dinamakan *Simple Innovation Management Effectiveness Audit*, yang berdasarkan pada *Diamond Framework* (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005:564), yang memiliki 5 faktor dimensi *Strategy, Process, Linkage, Organization*, dan *Learning*. Kelima faktor dimensi dalam model Tidd, Bessant & Pavitt kemudian diolah menjadi 40 pernyataan dalam sebuah kuesioner *Simple Innovation Management Audit*. Para responden memberikan opininya dalam bentuk pilihan atas skala 1 – 7, yang bermakna: (1) **sangat tidak setuju**, sampai (7) **sangat setuju**. Hasil dari pengolahan jawaban atas kuesioner tersebut adalah berupa grafik bintang lima (*diamond*) yang dapat menggambarkan kondisi persepsi anggota suatu organisasi dalam kerangka *framework* manajemen inovasi tersebut.



Gambar 1.1. Contoh Hasil Pengukuran Simple Innovation Management Audit dari Tidd & Bessant (2013)

(Sumber: Pengolahan dari Tidd & Bessant menggunakan data Toyota, Choon Long SIA, 2011)

Kuesioner dari Tidids & Bessant mengukur dimensi sikap, yaitu “*a person’s location on a bipolar evaluative or affective dimension with respect to some object, action, or event*” (Fishbein & Ajzen, 1975:216). Dengan menggunakan alat ukur ini, peneliti memotret sikap responden (karyawan dan manajemen) di antara dua polar sikap ‘sangat tidak setuju’ versus ‘sangat setuju’, terhadap objek efektivitas manajemen inovasi yang ada di perusahaan. Pengukuran dimensi sikap secara bipolar ini merupakan metode *single-response measures* yang biasa dilakukan terhadap sikap, kepercayaan (*belief*), atau intensi seseorang (Fishbein & Ajzen, 1975:53-54). Salah satu upaya pengolahan yang lebih jauh, dapat juga dilakukan perbandingan antara sikap karyawan dengan sikap Manajemen, untuk melihat apakah ada selisih (yang dapat dipersepsikan sebagai gap) dalam persepsi terhadap efektivitas manajemen inovasi di dalam organisasi tersebut.

Alat ukur kuesioner *Simple Innovation Management Audit* dari Tidids & Bessant terdiri atas 40 pernyataan dengan mode jawaban ordinal 1 s/d 7 yang mewakili persetujuan responden atas setiap item yang dinyatakan dalam kuesioner (Tidids & Bessant, 2013; 634-636). Alat ukur ini dipilih karena relatif standar dan mudah diadministrasikan serta dapat disebarakan dalam waktu cepat.

1.2. Penelitian Terdahulu Seputar Penggunaan Simple Innovation Management Audit

Penelitian mengenai manajemen inovasi menggunakan *Simple Innovation Management Audit* dari Tidd & Bessant telah terapkan antara lain oleh Duin (2006), Ye and Zhou (2009), Pang and Qu (2010), Lima (2011) dan Karlsson et al. (2011). Dalam lingkup meneliti perusahaan penelitian menggunakan *Simple Innovation Management Audit* telah dilakukan terhadap beberapa subyek seperti Toyota yang dilakukan oleh Choon Long SIA (2011), Huagong Tools Company, China, pada tahun 2009 dilakukan oleh Yu Han Ye dan Yun Zhou di University of Gävle, Swedia.

Sepasang peneliti dari University of Sharjah di Bahrain, Refaat Hassan Abdel-Razek dan dari Arabian Gulf University, Duha S. Alsanad menerbitkan hasil penelitian berjudul *Auditing and Comparing Innovation*, pada *Global Journal of Business Research*, Vol.8, No.3 Tahun 2014, yang secara langsung membandingkan skor *Simple Innovation Management Audit* antara perusahaan Saudi Petrochemical Company dengan hasil penelitian terhadap dua perusahaan di China (Ye & Zhou, 2009; Pang & Qu, 2010) dan dua perusahaan di Brazil (Lima, 2011). Hal ini menunjukkan bahwa *Simple Innovation Management Audit* juga dapat diperbandingkan antar subjek penelitian yang berbeda perusahaan maupun berbeda lokasi.

Tabel 1.1. Perbandingan Hasil Audit menggunakan *Simple Innovation Management Audit* dari Tidd & Bessant yang dilakukan terhadap beberapa perusahaan dengan researcher yang berbeda

Perusahaan	Negara	Tahun	Researcher	Strategy	Process	Organization	Linkage	Learning
The Saudi Petrochem Company	Arabia	2014	Refaat Hassan Abel-Razek & Duha S. Alsanad	4.52	4.57	4.53	4.71	5.04
Huagong Tools	China	2009	Ye & Zhou	4.75	6.38	5.5	5.18	5.32
Guizhou YiBai	China	2010	Pang & Qu	4.9	4.1	5.1	5.4	5.3
Poly Easy	Brazil	2011	Lima	5.6	5.5	5.3	5.5	5.6
Arinos	Brasil	2011	Lima	5.5	4.6	4.9	4	5
Toyota	Jepang	2011	Choon Long SIA	7	6	6.88	5.25	6.88

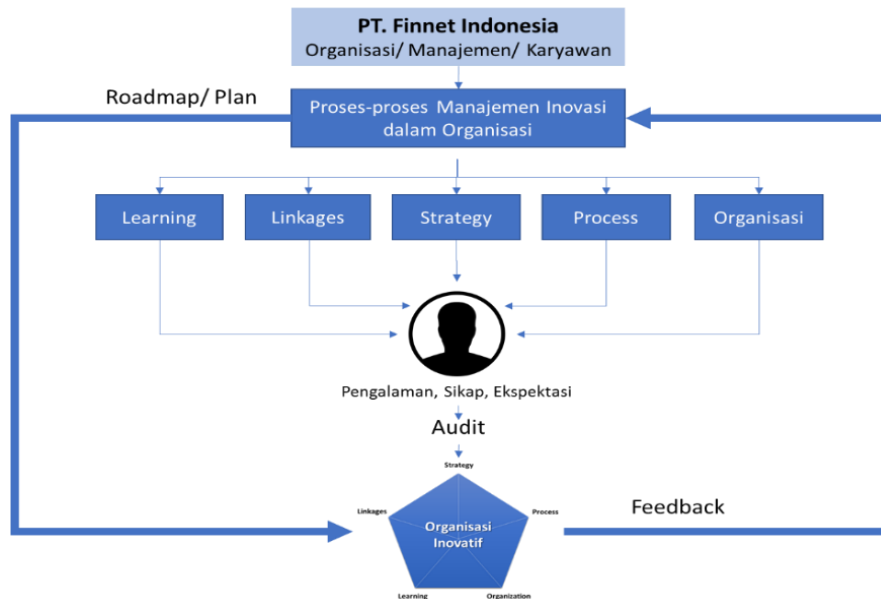
(Sumber Hassan & Alsanad, 2014; Data Toyota ditambahkan oleh Peneliti berdasarkan sumber Choon Long SIA, 2011).

1.3.Kerangka Pemikiran

Sebagai kerangka pemikiran dalam penelitian ini, Peneliti akan menggunakan model *Diamond Framework* dari Tidd & Bessant:



Gambar 1.1. *Diamond Framework*
(Sumber: Gamal, 2011:12)

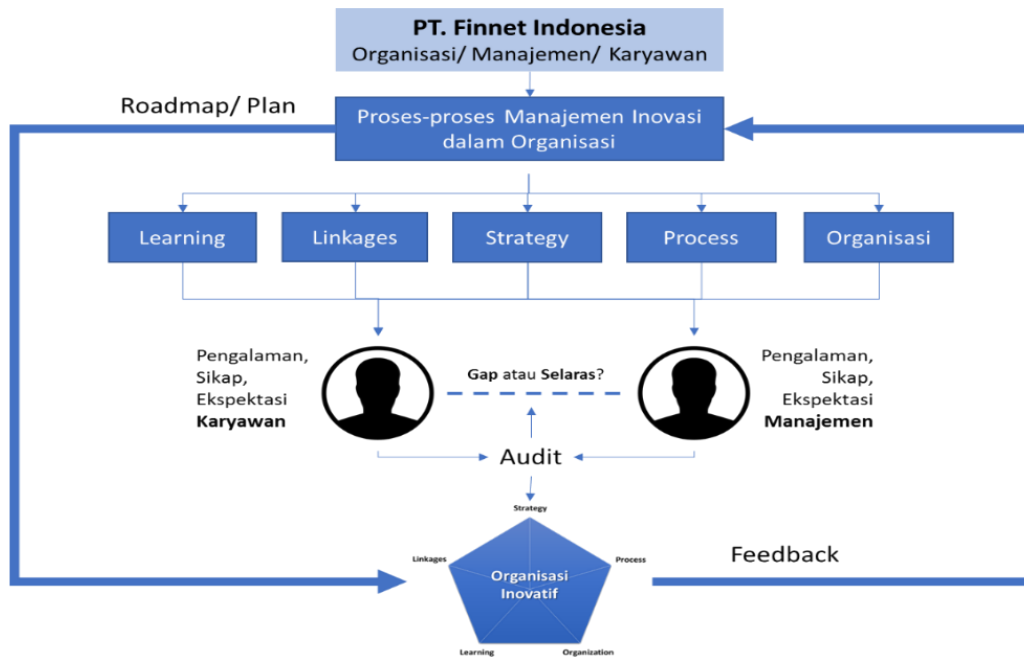


Gambar 1.2. Skema Penelitian Audit Organsiasi Inovatif

Gambar 1.2 sebagai model skema penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut: PT. Finnet Indonesia yang memiliki sejumlah karyawan di dalam organisasi kerjanya, melakukan proses-proses manajemen inovasi di dalam proses kerja harian mereka, baik secara sengaja (terprogram) atau secara kebiasaan. Proses-proses tersebut dapat dikategorisasi ke dalam 5 faktor dimensi *Diamond Framework* Tidd & Bessant, dimana setiap faktor akan mempengaruhi pengalaman (*experience*) karyawan, mempengaruhi sikap karyawan dan termasuk mempengaruhi ekspektasi karyawan dalam hal-hal yang terkait dengan inovasi. Sebuah aktivitas audit dapat menggali hal-hal ini dan menampilkan profil organisasi inovatif di PT, Finnet Indonesia, terhadap satu periode audit tertentu.

Selanjutnya, profil tersebut dapat menjadi *feedback* kepada perusahaan dalam rangka memperbaiki proses-proses manajemen inovasi yang akan dilakukan dalam organisasi, tentunya dengan merancang program yang dapat meliputi kelima dimensi *Diamond Framework* Tidd & Bessant sebagai pedoman atau model *improvement* manajemen inovasi di perusahaan. Dan upaya *improvement* dapat direncanakan sebagai sebuah *roadmap* jangka panjang, yang melibatkan tujuan-tujuan pengembangan atau *milestone* tertentu yang dijadikan bagian dari target audit organisasi inovatif selanjutnya. Dengan demikian tercipta suatu *loop* yang merupakan sebuah pengembangan berkesinambungan (*continuous improvement*) bagi perusahaan.

Di dalam penelitian ini, juga akan dilakukan uji banding signifikansi perbedaan antara skor kelompok Karyawan dengan kelompok Manajemen atas audit yang sama. Hal ini didasari oleh asumsi bahwa bisa jadi terdapat gap antara kedua kelompok tersebut dalam hal pengalaman, sikap dan ekspektasi terhadap efektivitas manajemen inovasi di dalam organisasi. Kondisi ini dimungkinkan, terutama apabila organisasi belum memiliki informasi terukur mengenai hal ini sebelumnya. Karena audit sejenis ini adalah yang pertama dilakukan, Peneliti merasa uji banding ini dapat memberikan informasi lebih dalam mengenai kondisi organisasi inovatif di PT. Finnet Indonesia.



Gambar 1.3. Skema Penelitian Audit Organisasi Inovatif dengan Uji Perbandingan.

Dengan demikian untuk menggambarkan skema penelitian apabila menggunakan uji banding perbedaan skor tersebut, akan menjadi seperti gambar 1.3., yang dapat dijelaskan sebagai adanya kemungkinan perbedaan persepsi pada dua kelompok yang berbeda, atas kondisi proses-proses manajemen inovasi yang sama-sama dialami dalam kondisi kerja. Perbedaan mungkin terjadi akibat berbedanya posisi kelompok Manajemen sebagai pembuat kebijakan dengan posisi kelompok Karyawan sebagai pelaksana kebijakan dalam organisasi. Adanya perbedaan ini, dapat diperlakukan sebagai informasi tambahan yang cukup strategis, dalam rangka upaya-upaya perbaikan ataupun peningkatan (*improvement*), dan menjadi bagian dari *feedback* kepada organisasi.

1.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang akan diuji di dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Hipotesis Umum: Terdapat perbedaan signifikan antara profil kelompok Karyawan dengan profil kelompok Manajemen, dalam hasil audit menggunakan *Simple Innovation Management Effectiveness* dari Tidd & Bessant.

Adapun untuk melihat detail perbedaan dalam setiap faktor dimensi dalam *Diamond Framework*, Peneliti mengajukan Hipotesis Alternatif sebagai berikut:

- b. Hipotesis Alternatif : Terdapat perbedaan signifikan antara kelompok Karyawan dengan kelompok Manajemen dalam dimensi *Strategy*, dimensi *Process*, dimensi *Organization*, dimensi *Learning*, dan dimensi *Linkage* dalam *Simple Innovation Management Effectiveness Audit* dari Tidd & Bessant.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian akan merupakan sebuah kajian deskriptif dengan mengamati situasi secara apa adanya tanpa melakukan treatment berupa perubahan atau modifikasi variabel dalam situasi terkontrol, dan tidak berusaha mencari hubungan kausal sebab-akibat, sebagaimana menurut Leedy & Ormrod (2015:155) “*In every case, descriptive research examines a situation as it is. It does not involve changing or modifying the situations under investigations, nor is it intended to determine cause-and-effect relationship*”. Dalam penelitian ini, peneliti akan mendapatkan data-data penelitian dalam kondisi perilaku yang sudah terbentuk apa adanya, dan tidak membandingkan dengan perilaku sebelum penelitian dilakukan atau treatment dikenakan terhadap subjek penelitian.

2.1 Operasionalisasi Variabel

a. Variabel

- 1) Variabel Kriteria, atau *Criterion Variable* dalam audit adalah 5 dimensi *framework* manajemen inovasi yang terdapat pada *Diamond Framework* dari Tidd & Bessant, yaitu:
 1. VK-1= *Strategy*
 2. VK-2= *Process*
 3. VK-3= *Organization*
 4. VK-4= *Learning*
 5. VK-5= *Linkage*
- 2) Variabel Indikator: yaitu variabel yang diukur dalam audit adalah sikap karyawan PT. Finnet Indonesia terhadap efektivitas manajemen inovasi sebagaimana yang akan ditanyakan dalam *simple innovation management audit*, yang dibedakan menurut kelompok yang diteliti:
 1. VI-K= Kelompok Karyawan
 2. VI-M= Kelompok Manajemen

b. Hipotesis:

Hipotesis Nol secara umum: Tidak terdapat perbedaan signifikan antara profil kelompok Karyawan dengan profil kelompok Manajemen, dalam hasil audit menggunakan *Simple Innovation Management Effectiveness* dari Tidd & Bessant.

Hipotesis Alternatif:

- 1) Hipotesis Alternatif 1: skor kelompok Karyawan berbeda signifikan dengan skor kelompok Manajemen dalam faktor *Strategy*.
 - 2) Hipotesis Alternatif 2: skor kelompok Karyawan berbeda signifikan dengan skor kelompok Manajemen dalam faktor *Process*.
-

- 3) Hipotesis Alternatif 3: skor kelompok Karyawan berbeda signifikan dengan skor kelompok Manajemen dalam faktor *Organization*.
- 4) Hipotesis Alternatif 4: skor kelompok Karyawan berbeda signifikan dengan skor kelompok Manajemen dalam faktor *Learning*.
- 5) Hipotesis Alternatif 5: skor kelompok Karyawan berbeda signifikan dengan skor kelompok Manajemen dalam faktor *Linkage*.

2.2 Populasi dan Sampel

Penelitian menggunakan metode *random sampling* dengan alasan bahwa setiap sampel yang terdapat dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi responden penelitian (*probability sampling*). Hal ini dilakukan karena di dalam penelitian nantinya akan dilakukan generalisasi dan perbandingan (uji signifikansi) antara dua kelompok responden, yaitu kelompok Karyawan dan kelompok Manajemen. Populasi yang merupakan target penelitian adalah Populasi karyawan PT. Finnet Indonesia, yang berjumlah sekitar 170 personil. *Sampling* menggunakan *Stratified Random Sampling* dengan target jumlah sampel minimal mengacu pada tabel ukuran sampel dari Sekaran dan Bougie (2010), dalam Indrawaty (2015:174) yaitu dari populasi 170, sampel $N > 118$ responden, ditambahkan 5% menjadi 125 responden Karyawan.

Pembagian *strata sample* akan dilakukan berdasarkan struktur organisasi PT. Finnet Indonesia yaitu ke dalam 4 kelompok Direktorat, lalu menjadi 27 sub-kelompok Divisi. Untuk keterwakilan per direktorat akan dilakukan *proportional sampling* berdasarkan porsi banyaknya karyawan per direktorat terhadap total karyawan. Sementara untuk sub-kelompok Divisi dilakukan secara non proporsional. Pemilihan sample dilakukan secara acak dengan mengambil nama berdasarkan undian per sub-kelompok.

Khusus untuk kelompok Manajemen, tidak dilaksanakan secara random sampling karena jumlah populasinya hanya sedikit, $N = 24$ orang. Untuk itu strategi sampling yang dilakukan adalah dengan menggunakan total sample, yaitu $N = 23$ (satu VP dikeluarkan dari perhitungan, yaitu peneliti sendiri).

Tabel 2.1. Populasi dan Sampling Penelitian
(Sumber: Data Jumlah Karyawan PT. Finnet Indonesia, 2017)

	Jumlah Karyawan	Sampel Karyawan	Jumlah Manajemen	Sampel Manajemen
Non-Direktorat	11	9	3	3
Direktorat Business & Marketing	63	46	11	10
Direktorat Operations & Infrastructure	59	43	5	5
Direktorat Finance & Business Support	37	27	5	5
TOTAL =	170	125	24	23

2.3 Pengumpulan Data

Menggunakan teknik survei secara *online* dengan aplikasi situs *Google Form*, dengan mempersiapkan pertanyaan-pertanyaan terstruktur sesuai format *Simple Innovation Management Audit*. Survei secara *online* dipilih karena pengadministrasiannya cepat dan dapat lebih mudah menjangkau responden, melalui email maupun gawai milik yang bersangkutan, dan dapat dikerjakan langsung atau pada momen yang nyaman bagi responden.

2.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

Kuesioner audit yang diberikan kepada responden merupakan sebuah alat ukur yang sudah standard sebagaimana disusun oleh Tidd & Bessant (2013:566), oleh karenanya dapat diasumsikan bahwa alat ukur tersebut sudah teruji secara *internal validation*. Sementara dengan sudah digunakannya alat ini dalam berbagai penelitian (Duin 2006, Ye and Zhou 2009, Pang and Qu 2010, Lima 2011, Karlsson et al. 2011, SIA Choon Long 2011, Ye dan Zhou 2011), menunjukkan bahwa alat ukur ini juga sudah cukup memenuhi unsur reliabilitas alat ukur untuk digunakan dalam kelompok, lokasi, dan masa yang berbeda. Namun mengingat bahwa Peneliti mendapatkan alat ukur ini dari sumber asli yang belum dilokalisasi dalam bahasa Indonesia, untuk lebih meyakini aspek Validitas dan Reliabilitas, akan dilakukan uji Validitas menggunakan *Pearson's Product Moment* dan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*.

2.4.1 Uji Validitas Alat Ukur

Untuk menguji validitas alat ukur *Simple Innovation Management Audit*, dilakukan uji validitas *Pearson's Product Moment* dengan taraf signifikansi 95% ($\alpha = 0,05$), menggunakan teknik *corrected item-total correlation*.

Nilai r tabel dapat dilihat pada tabel r *product moment* dengan menentukan terlebih dahulu jumlah responden penelitian (n) dan nilai α yang digunakan. Pada penelitian ini, jumlah responden sebanyak 148 orang ($(N = n - 2 = 146)$) dan nilai α sebesar 0,05 maka diperoleh nilai r tabel yaitu 0,159. Berikut ini merupakan hasil uji validitas terhadap masing-masing item:

Tabel 2.1. Hasil Uji Validitas *Strategy*

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Kesimpulan
Item 1	37.1486	44.794	0.692	valid
Item 6	37.3446	43.602	0.726	valid
Item 11	37.3986	47.711	0.625	valid
Item 16	37.1892	44.182	0.764	valid
Item 21	36.7568	44.022	0.777	valid
Item 26	36.7432	44.791	0.724	valid
Item 31	37.3243	45.921	0.699	valid
Item 36	37.2162	44.851	0.748	valid

Keterangan: n = 148; $\alpha = 0.05$; r-tabel = 0.159

Berdasarkan Tabel 2.1., dari 8 item dalam Dimensi *Strategy*, masing-masing item memiliki nilai koefisien validitas lebih besar dari 0,159 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item dalam Dimensi *Strategy* adalah valid.

Tabel 2.2. Rekapitulasi Uji Validitas *Process*

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Kesimpulan
Item 2	36.0134	150.892	0.319	valid
Item 7	36.255	143.002	0.573	valid
Item 12	35.6309	137.316	0.722	valid
Item 17	35.5772	128.07	0.885	valid
Item 22	35.1544	124.929	0.871	valid
Item 27	35.557	116.924	0.88	valid
Item 32	35.7248	108.755	0.903	valid
Item 37	35.255	107.88	0.827	valid

Keterangan: n = 148; $\alpha = 0.05$; r-tabel = 0.159

Tabel 2.2. menunjukkan, dari 8 item dalam Dimensi *Process*, masing-masing item memiliki nilai koefisien validitas lebih besar dari 0,159 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item dalam Dimensi *Process* adalah valid.

Tabel 2.3. Rekapitulasi Uji Validitas *Organization*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Kesimpulan
Item 3	38.0203	108.36	0.496	valid
Item 8	37.8986	105.888	0.595	valid
Item 13	37.973	108.924	0.523	valid
Item 18	37.8784	82.148	0.161	valid
Item 23	37.8446	105.887	0.309	valid
Item 28	37.6081	82.43	0.155	tidak valid
Item 33	38.2838	108.368	0.475	valid
Item 38	37.4797	110.537	0.51	valid

Keterangan: n = 148; $\alpha = 0.05$; r-tabel = 0.159

Berdasarkan Tabel 2.3., dalam Dimensi *Organization*, item memiliki nilai 3, 8, 13, 18, 23, 33, dan 38 memiliki koefisien validitas lebih besar dari 0,159 sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dalam Dimensi *Organization* adalah valid. Namun item 28 menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.155 yang berada di bawah nilai kritikal, dengan demikian item 28 dinyatakan tidak valid dan tidak disertakan dalam pengolahan data.

Tabel 2.4. Rekapitulasi Uji Validitas *Learning*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Kesimpulan
Item 5	36.4392	49.527	0.669	valid
Item 9	36.3378	49.218	0.662	valid
Item 14	37.223	43.97	0.722	valid
Item 19	36.5811	45.293	0.78	valid
Item 24	36.4054	49.086	0.679	valid
Item 29	36.6554	46.078	0.72	valid
Item 34	36.6622	45.912	0.704	valid
Item 39	36.3243	47.309	0.785	valid

Keterangan: n = 148; $\alpha = 0.05$; r-tabel = 0.159

Berdasarkan Tabel 2.4. untuk Dimensi *Learning*, dari 8 item masing-masing memiliki nilai koefisien validitas lebih besar dari 0,159 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item dalam Dimensi *Learning* adalah valid.

Tabel 2.5. Rekapitulasi Uji Validitas *Linkage*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Kesimpulan
Item 4	36.5405	53.692	0.707	valid
Item 10	36.1959	53.696	0.833	valid
Item 15	35.6622	58.198	0.68	valid
Item 20	35.9054	55.896	0.752	valid
Item 25	36.1216	57.169	0.738	valid
Item 30	36.3919	54.975	0.715	valid
Item 35	36.1554	56.921	0.788	valid
Item 40	36.1554	55.221	0.822	valid

Dan Tabel 2.5. menunjukkan dari 8 item dalam Dimensi *Linkage*, masing-masing item memiliki nilai koefisien validitas lebih besar dari 0,159 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item dalam Dimensi *Linkage* adalah valid.

2.4.2 Uji Reliabilitas Alat Ukur

Terhadap uji reliabilitas pada masing-masing dimensi dengan menggunakan metode *Cronbach Alpha*, suatu dimensi dinyatakan reliabel jika dimensi tersebut memiliki koefisien reliabilitas lebih besar dari titik kritisnya yaitu 0,7.

Tabel 2.6. Rekapitulasi Uji Reliabilitas Dimensi *Strategy*, *Process*, *Organization*, *Learning*, dan *Linkage*

Dimensi	Koefisien Reliabilitas	Titik Kritis	Kesimpulan
<i>Strategy</i>	0,913	0,7	Reliabel
<i>Process</i>	0,925	0,7	Reliabel
<i>Organization</i>	0,922	0,7	Reliabel
<i>Learning</i>	0,924	0,7	Reliabel
<i>Linkage</i>	0,910	0,7	Reliabel

Berdasarkan tabel 2.6., dimensi *Strategy*, *Process*, *Organization*, *Learning*, dan *Linkage* berturut-turut memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,913; 0,925; 0,922; 0,924; dan 0,910. Karena masing-masing dimensi memiliki koefisien reliabilitas lebih dari 0,7 sehingga disimpulkan bahwa pengukuran dimensi *Strategy*, *Process*, *Organization*, *Learning*, dan *Linkage* dalam alat ukur ini adalah *reliable*.

2.5 Teknik Analisis Data

2.5.1 Menghitung Kecenderungan Tanggapan Responden pada Kelompok Karyawan, Kelompok Manajemen, dan Total Perusahaan

Teknik ini digunakan untuk menentukan kecenderungan umum tanggapan responden kelompok Karyawan, kelompok Manajemen, dan Total Perusahaan terhadap masing-masing dimensi *Strategy*, *Process*, *Organization*, *Learning*, dan *Linkage*. Untuk mengetahui kecenderungan rata-rata dari masing-masing dimensi tersebut yaitu dengan menggunakan rumus *Weighted Mean Score* (WMS) sebagai berikut:

$$\bar{x} = \frac{X}{N}$$

Keterangan:

- x = Nilai rata-rata skor responden
 X = Jumlah skor dari jawaban responden
 N = Jumlah responden

Perhitungan teknik WMS ini dimaksudkan untuk menentukan kedudukan setiap item sesuai dengan kriteria/tolak ukur yang telah di tentukan. Penentuan tolak ukur tersebut dilakukan dengan menentukan interval kriteria pada masing-masing dimensi dengan menggunakan rumus berikut:

- Skor Maksimum = 7
 Skor Minimum = 1
 Jumlah kelas = 7
 Interval skor = (skor maksimum – skor minimum): jumlah kelas
 Interval skor = (7-1) : 7
 Interval skor = 0,86

Sehingga diperoleh interval kategori untuk jawaban responden adalah sebagai berikut:

Tabel 2.7. Interval Skor WMS

Interval	Kriteria	Penafsiran				
		Strategy	Process	Organization	Learning	Linkage
1,00 - 1,86	Sangat tidak baik	STS (Sangat Tidak Setuju)	STS (Sangat Tidak Setuju)	STS (Sangat Tidak Setuju)	STS (Sangat Tidak Setuju)	STS (Sangat Tidak Setuju)
1,87 - 2,71	Tidak baik	TS (Tidak Setuju)	TS (Tidak Setuju)	TS (Tidak Setuju)	TS (Tidak Setuju)	TS (Tidak Setuju)
2,72 - 3,57	Agak tidak baik	ATS (Agak Tidak Setuju)	ATS (Agak Tidak Setuju)	ATS (Agak Tidak Setuju)	ATS (Agak Tidak Setuju)	ATS (Agak Tidak Setuju)
3,58 - 4,43	Netral	N (Netral)	N (Netral)	N (Netral)	N (Netral)	N (Netral)
4,44 - 5,29	Agak baik	AS (Agak Setuju)	AS (Agak Setuju)	AS (Agak Setuju)	AS (Agak Setuju)	AS (Agak Setuju)
5,30 - 6,14	Cukup baik	CS (Cukup Setuju)	CS (Cukup Setuju)	CS (Cukup Setuju)	CS (Cukup Setuju)	CS (Cukup Setuju)
6,15 - 7,00	Sangat baik	SS (Sangat Setuju)	SS (Sangat Setuju)	SS (Sangat Setuju)	SS (Sangat Setuju)	SS (Sangat Setuju)

Adapun perhitungan data masing-masing dimensi menggunakan *Weighted Mean Score* (WMS) dapat digunakan untuk menggambarkan kecenderungan kelompok Karyawan, kelompok Manajemen, maupun kecenderungan Total Perusahaan.

2.5.2 Menguji Hipotesis Nol

Hipotesis Nol diuji dengan membandingkan hasil pengukuran menggunakan alat ukur audit *Simple Innovation Management Effectiveness* dari Tidd & Bessant. Untuk uji perbandingan, maka pengukuran hipotesis nol dilakukan dengan perbandingan perbedaan bermakna antara rata-rata nilai kelompok Karyawan dengan rata-rata nilai kelompok Manajemen. .

Karena perangkat survei menggunakan sistem skala ranking 1–7 untuk mewakili pendapat atau opini responden, maka hasil penilaian adalah merupakan data ordinal. Untuk mendapatkan sekedar skor hasil test, maka nilai rata-rata per faktor dari penjumlahan seluruh skor responden dapat langsung mencerminkan skor perusahaan secara keseluruhan (Tidd & Bessant, 2013: 634-637). Namun ketika Peneliti akan membandingkan dua kelompok, maka akan dilakukan teknik analisis Bivariat, yang digunakan untuk pengujian terhadap dua variabel (Zikmund *et al.*, 2010, dalam Indrawati, 2015:185). Teknik bivariat yang sesuai dengan sifat data Ordinal Non-parametrik adalah teknik *cross tabulation with X^2 test*, atau teknik *Spearman Rank Correlation* (Indrawati, 2015:186), dan *Mann-Whitney U test* (Santoso, 2015).

Dua set variabel yang akan dibandingkan signifikansi perbedaannya adalah skor dari dua kelompok responden (K= Karyawan, M= Manajemen) dalam setiap faktor dimensi manajemen inovasi Tidd & Bessant, yaitu:

- a. VIK-VK1 vs VIM-VK1 Dimensi *Strategy*
- b. VIK-VK2 vs VIM-VK2 Dimensi *Process*
- c. VIK-VK3 vs VIM-VK3 Dimensi *Organization*
- d. VIK-VK4 vs VIM-VK4 Dimensi *Learning*
- e. VIK-VK5 vs VIM-VK5 Dimensi *Linkage*

Pembandingan ini hanya akan mengukur signifikansi perbedaan skor rata-rata pada setiap faktor dimensi, dan tidak memperbandingkan signifikansi perbedaan silang antar dimensi.

Berdasarkan Guilford & Fruchter (1981:294), untuk N jumlah sampel kurang dari 30, teknik *Spearman Rank Correlation* lebih tepat untuk digunakan. Di dalam penelitian ini, Total N kelompok Karyawan dapat mencapai 125 responden. Namun kelompok Manajemen hanya berkisar total 23 orang, dengan perbandingan yang tidak *equal* atau setara antara dua kelompok. Oleh karenanya teknik Spearman tidak dapat diterapkan. Dengan alasan tersebut, dipilih teknik analisis bivariat non-parametrik *Mann-Whitney U test* (Santoso, 2015). Teknik ini dianggap lebih cocok sesuai pendapat Guilford & Fruchter (1981:218), “*There is a generalization of the R test just described that takes care of samples of unequal size. For this more general case we have the Mann-Whitney U test.*”

Adapun cara melakukan perhitungan Uji Signifikansi Perbedaan antara dua kelompok adalah menggunakan rumus Mann-Whitney U test (Guilford, 1981:218):

$$z = \frac{2Ri - Ni (N + 1)}{\sqrt{NaNb \frac{(N + 1)}{3}}}$$

Dimana:

Ri = *Sum of Rank* dari salah satu kelompok A (atau B)

Na dan Nb = Total jumlah sampel A dikalikan dengan Total sampel B

N = Total jumlah kasus = $Na + Nb$

Ni = jumlah kasus sesuai kelompok Ri

Nilai z yang didapat kemudian akan diperbandingkan dengan tabel z , atau di dalam penelitian ini akan melihat nilai koefisien signifikansi yang sesuai dalam aplikasi SPSS v21, dengan tingkat kepercayaan dipilih 95% two tail test. Perhitungan z dilakukan pada masing-masing *Dimensi Framework: Strategy, Process, Organization, Learning, Linkage*, antara kelompok Karyawan dan kelompok Manajemen.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Karakteristik Responden

Penelitian dilakukan terhadap karyawan dan manajemen PT. Finnet Indonesia, yang beralamat di Menara Bidakara I / lantai 12, jalan Jendral Gatot Soebroto Kav. 71-73, Pancoran, Jakarta Selatan 12870. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang *Payment Provider* yang termasuk dalam industri IT (*Information Technology*), SDM perusahaan ini diperkuat oleh karyawan dengan keterampilan *Computer programming, IT Infrastructure & Support, Hardware Maintenance*, dan lain-lain.

Total SDM di PT. Finnet adalah 170 karyawan berstatus permanen (PKWTT) & kontrak (PKWT). Sebagian karyawan berstatus sebagai Karyawan Telkom yang Diperbantukan, sementara bagian lainnya adalah profesional yang direkrut oleh PT. Finnet Indonesia sendiri. Beberapa pekerjaan dilakukan secara *outsourcing* seperti *cleaning service, transportation*, kurir, resepsionis dan lain-lain. Subyek penelitian tidak dikenakan terhadap para karyawan *outsourcing* ini. Selain itu, kadang kala terdapat juga tenaga-tenaga profesional yang disewa per proyek, misalnya untuk melakukan *programming* secara lepas, proyek konsultansi, dan sebagainya. Kepada mereka juga tidak ditarget sebagai subyek penelitian.

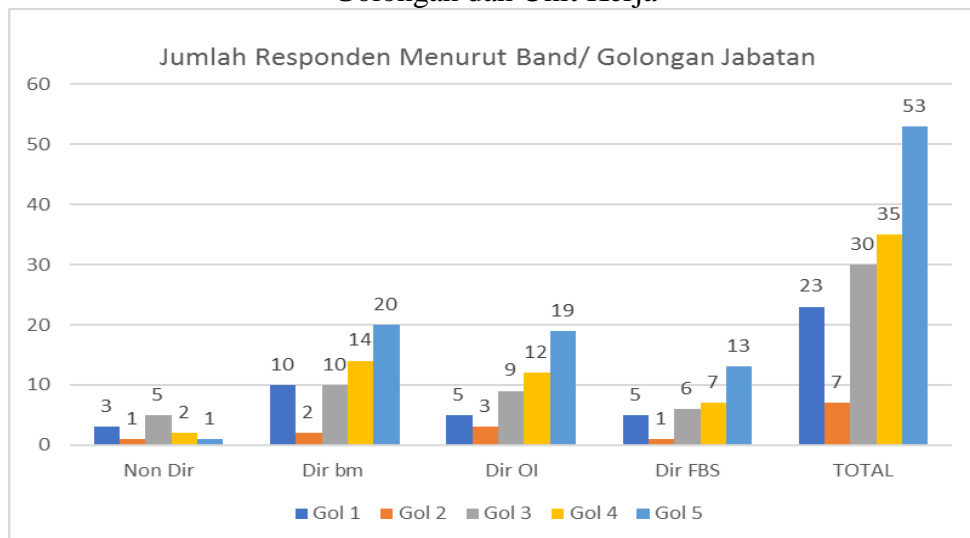
Tabel 3.1. Populasi dan Sampling Penelitian
(Sumber: Data Jumlah Karyawan PT. Finnet Indonesia, 2017)

	Jumlah	Proporsi	Sampel	Jumlah	Sampel
	Karyawan		Karyawan	Manajemen	Manajemen
Non-Direktorat	11	6%	9	3	3
Direktorat Business & Marketing	63	37%	46	11	10
Direktorat Operations & Infrastructure	59	35%	43	5	5
Direktorat Finance & Business Support	37	22%	27	5	5
TOTAL =	170	100%	125	24	23

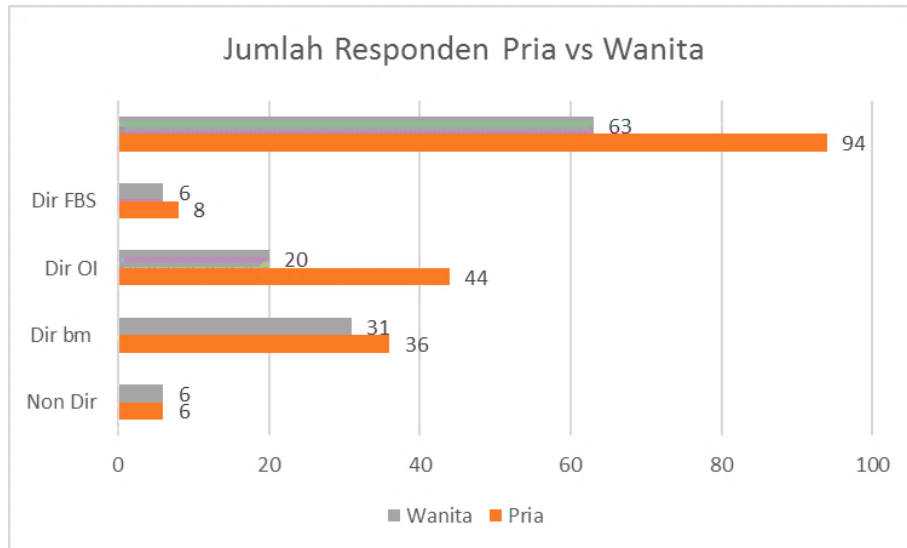
Berdasarkan pengumpulan data yang dilakukan mulai tanggal 4 Januari 2018 sampai dengan 9 Januari 2018, menggunakan metode *Stratified Random Sampling* secara proporsional untuk kelompok Karyawan, dan *Total Sampling/ sensus* untuk kelompok Management, melalui survei secara *online*, diperoleh hasil 148 data responden, dimana jumlah kelompok Karyawan mencapai 125 responden, dan jumlah kelompok Manajemen mencapai 23 responden.

Profil dari data yang masuk, apabila dilakukan dilakukan *breakdown* sesuai informasi demografis yang diisi pada kuesioner adalah sebagai berikut:

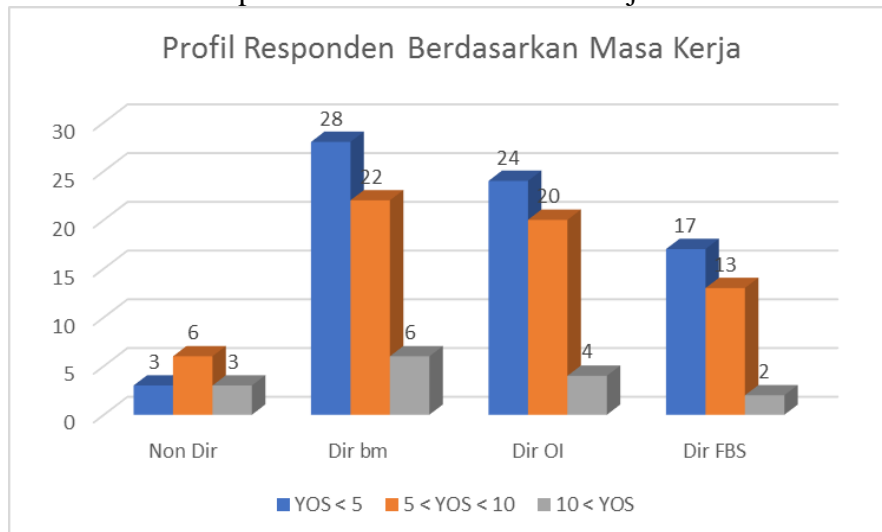
Gambar 3.1. Profil Responden PT. Finnet Indonesia berdasarkan Golongan dan Unit Kerja



Gambar 3.2. Profil Responden berdasarkan Gender



Gambar 3.3. Profil Responden berdasarkan Masa Kerja di PT. Finnet Indonesia



Dari seluruh responden didapatkan profil masa kerja (*Years of Service*: masa kerja dihitung sejak pertama bergabung di PT. Finnet Indonesia, dalam status kepegawaian apapun) sebagai berikut: sebanyak total 72 karyawan atau 49% memiliki masa kerja di bawah 5 tahun), sebanyak 41% atau sejumlah 61 karyawan memiliki masa kerja antara 5 sampai 10 tahun, dan sebanyak 15 orang atau 10%-nya memiliki masa kerja di atas 10 tahun. Gambar 3.3. menunjukkan proporsi yang cukup seragam dalam semua Direktorat, dengan pengecualian pada Direktorat NON-Dir.

3.2 Hasil Penelitian

Setelah data dikumpulkan dan dilakukan *scoring* sesuai dengan prosedur administrasi alat ukur, maka didapatkan rekapitulasi skor rata-rata sebagai berikut:

Tabel 3.2. Rekapitulasi Skor Rata-Rata hasil Audit

Dimensi	Skor Rata-rata		
	Kelompok Karyawan	Kelompok Manajemen	Total Perusahaan
Strategy	5,148	6,163	5,306
Process	4,824	5,924	4,995
Organization	5,144	6,093	5,292
Learning	5,064	6,103	5,226
Linkage	4,990	6,103	5,163

Dan ketika masing-masing skor dibuatkan profil *Diamond Framework* menggunakan aplikasi MS Excel, didapatkan gambar grafik berikut ini:

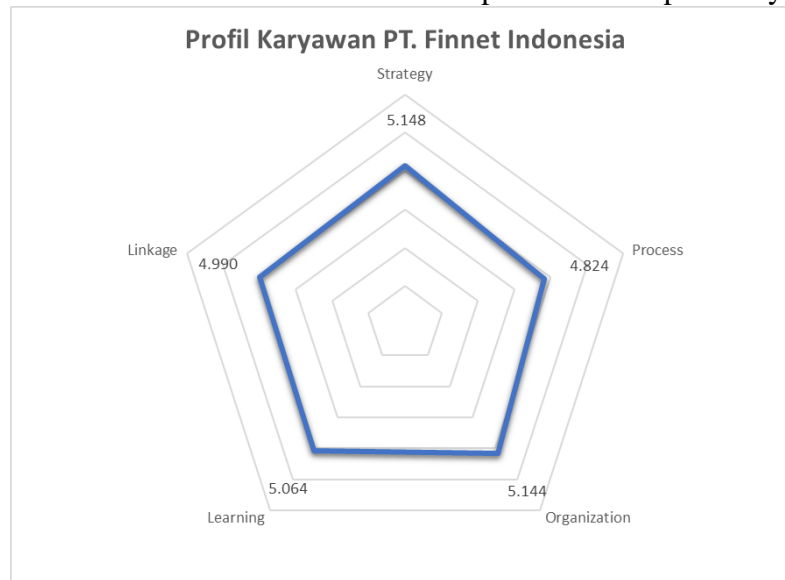
Gambar 3.4. Profil Hasil Audit untuk seluruh responden di PT. Finnet Indonesia



Gambar 3.5. Profil Hasil Audit untuk responden kelompok Manajemen



Gambar 3.6. Profil Hasil Audit untuk responden kelompok Karyawan



3.3 Hasil Uji Signifikansi Perbedaan antara Dua Kelompok Responden

Setelah diperoleh profil berdasarkan masing-masing kelompok, selanjutnya dilakukan uji beda untuk melihat apakah terdapat perbedaan signifikan pada persepsi masing-masing kelompok pada variabel indikator yang diukur.

Dua set variabel yang akan dibandingkan signifikansi perbedaannya adalah skor dari dua kelompok responden (K= Karyawan, M= Manajemen) dalam setiap faktor dimensi manajemen inovasi Tidd & Bessant, yaitu:

- a. VIK-VK1 vs VIM-VK1 Dimensi *Strategy*
- b. VIK-VK2 vs VIM-VK2 Dimensi *Process*

- c. VIK-VK3 vs VIM-VK3 Dimensi *Organization*
- d. VIK-VK4 vs VIM-VK4 Dimensi *Learning*
- e. VIK-VK5 vs VIM-VK5 Dimensi *Linkage*

Karena perangkat survei yang digunakan merupakan data ordinal serta variabel yang dibandingkan merupakan variabel yang independen satu-sama lain (variabel yang berbeda) yaitu kelompok responden Karyawan dan kelompok responden Manajemen, Untuk melakukan uji beda dipilih teknik analisis bivariat non-parametrik *Mann-Whitney U test* (Santoso, 2015).

Adapun hipotesa yang diuji dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis Nol secara umum:

Tidak terdapat perbedaan signifikan antara profil kelompok Karyawan dengan profil kelompok Manajemen, dalam hasil audit menggunakan *Simple Innovation Management Effectiveness* dari Tidd & Bessant.

Hipotesis Alternatif:

- 1) Hipotesis Alternatif 1: skor kelompok Karyawan berbeda signifikan dengan skor kelompok Manajemen dalam faktor *Strategy*.
- 2) Hipotesis Alternatif 2: skor kelompok Karyawan berbeda signifikan dengan skor kelompok Manajemen dalam faktor *Process*.
- 3) Hipotesis Alternatif 3: skor kelompok Karyawan berbeda signifikan dengan skor kelompok Manajemen dalam faktor *Organization*.
- 4) Hipotesis Alternatif 4: skor kelompok Karyawan berbeda signifikan dengan skor kelompok Manajemen dalam faktor *Learning*.
- 5) Hipotesis Alternatif 5: skor kelompok Karyawan berbeda signifikan dengan skor kelompok Manajemen dalam faktor *Linkage*.

Pada tingkat kepercayaan 95%, maka kriteria uji yang digunakan adalah:

- 1) Jika nilai signifikansi yang diperoleh adalah lebih besar dari 5% (0,05) maka hipotesa nol diterima
- 2) Jika nilai signifikansi yang diperoleh adalah lebih rendah dari 5% (0,05) maka hipotesa nol ditolak atau hipotesa alternatif diterima

Dengan menggunakan software SPSS versi 21. Maka diperoleh hasil perhitungan teknik bivariat metode *Mann-Whitney* sebagai berikut:

Tabel 3.3. Uji Beda Mann-Whitney

Hipotesa	Dimensi	Z Hitung	Sig	Kesimpulan	Keterangan
H1	<i>Strategy</i>	-5.204	0.000000	Diterima	Signifikan
H2	<i>Process</i>	-4.763	0.000002	Diterima	Signifikan
H3	<i>Organization</i>	-4.206	0.000026	Diterima	Signifikan
H4	<i>Learning</i>	-4.601	0.000004	Diterima	Signifikan
H5	<i>Linkage</i>	-4.802	0.000002	Diterima	Signifikan

3.4 Pembahasan Hasil Penelitian

3.4.1 Kesuaian Hasil Penelitian dengan Tujuan Penelitian.

Dengan diterimanya Hipotesis Alternatif penelitian ini, maka dapat dinyatakan ada perbedaan signifikan antara skor kelompok Karyawan dan skor kelompok Manajemen dalam audit *Simple Innovation Management Effectiveness* dari Tidd & Bessant yang dilaksanakan di PT. Finnet Indonesia.

Perbedaan itu tercermin dalam grafik *Diamond Framework*, dimana grafik profil kelompok Manajemen tampak lebih besar daripada grafik kelompok Karyawan. Perbedaan ini dapat menunjukkan kesenjangan persepsi manajemen dengan persepsi karyawan dalam efektivitas manajemen inovasi di perusahaan, dan secara statistik telah didukung oleh hasil uji perbedaan yang menyatakan bahwa perbedaan tersebut dianggap bermakna.

Bentuk grafik *Diamond Frame* yang cenderung segi lima sama sisi (hanya ada sedikit kemiringan di salah satu kaki dimensinya), menunjukkan skor antar dimensi relatif sama, tidak ada salah satu dimensi yang secara mencolok berbeda. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa responden mempersepsikan kondisi terkait manajemen inovasi yang ditanyakan dalam kuesioner berada dalam keadaan relatif seimbang. Hal ini juga dapat mengindikasikan bahwa jawaban dari kebanyakan responden juga cenderung memusat pada rentang yang sempit.

Jika melihat pada grafik kelompok Karyawan, tampak bahwa nilai tertinggi dalam *Diamond Framework* adalah pada dimensi *Strategy*, yaitu skor 5,148. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa sesuai dengan Gamal (2011:11-12), karyawan berpersepsi bahwa organisasi PT. Finnet Indonesia cukup menetapkan dan menjalankan *strategic planning*, sudah mengapresiasi inovasi dan menjadikan inovasi sebagai bagian dari strategi korporasi, dan telah menerapkan mekanisme implementasi strategi korporasi tersebut secara efektif.

Sementara nilai terendah dalam profil *Diamond Framework* kelompok Karyawan adalah 4,824, dalam dimensi *Process*. Hal ini menunjukkan bahwa dalam hal ketahanan dan fleksibilitas organisasi memproses pengembangan produk baru, dalam hal perhatian terhadap kebutuhan customer, dan dalam kemampuan organisasi mengelola proses-proses internal dianggap Agak Baik, yang paling belum berkembang di organisasi PT. Finnet Indonesia, dibandingkan dimensi lainnya dalam *framework*.

Di pihak lain, persetujuan tertinggi pada tingkat kelompok Manajemen adalah dalam dimensi *Strategy*, yang memiliki skor rata-rata kelompok 6,163. Artinya kelompok Manajemen percaya bahwa perusahaan sudah Cukup Baik menetapkan dan menjalankan *strategic planning*, sudah mengapresiasi inovasi dan menjadikan inovasi sebagai bagian dari strategi korporasi, dan telah menerapkan mekanisme implementasi strategi korporasi tersebut secara efektif.

Hal menarik adalah tampaknya kelompok Karyawan maupun kelompok Manajemen sama-sama menyetujui bahwa dimensi *Strategy* sama sama dalam posisi tertinggi, sekaligus *Process* di dalam organisasi inovatif PT. Finnet Indonesia berada pada skor rata-rata persetujuan terendah, di mana dalam kelompok Manajemen sebesar 5,924. Walaupun, dalam uji beda signifikansi skor ini masih dianggap berbeda secara signifikan dengan skor kelompok Karyawan, menunjukkan bahwa kelompok Manajemen

masih mempersepsikan persetujuan yang lebih tinggi dibandingkan kelompok Karyawan.

Sementara jika melihat pada grafik *Diamond Framework* yang dihitung dari skor Total Perusahaan (atau dalam hal ini skor rata-rata total kedua kelompok), maka besaran grafik menjadi terletak di antara ukuran untuk dua kelompok tersebut. Artinya lebih kecil dari grafik profil kelompok Manajemen, namun lebih besar dari grafik profil kelompok Karyawan. Dimensi yang memiliki skor tertinggi adalah dimensi *Strategy* (skor = 5,306). Dan yang memiliki skor terendah adalah dimensi *Process* (skor = 4,995). Berarti lebih menyerupai profil kelompok Karyawan. Hal ini dianggap wajar mengingat jumlah sampel kelompok Karyawan memang jauh lebih banyak dibandingkan kelompok Manajemen, sehingga tidak aneh apabila hasil akhir perhitungan rata-rata skor menjadi cenderung kepada kelompok Karyawan.

Apabila dinamika internal dari profil kelompok Karyawan ini diamati lebih jauh, ranking skor rata-rata kelompok ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4. Ranking Skor Rata-Rata Kelompok Karyawan

Dimensi	Skor
Strategy	5.148
Organization	5.144
Learning	5.064
Linkage	4.990
Process	4.824

Dua dimensi Framework yang teratas adalah *Strategy* dan *Organization*, sementara dua dimensi terbawah adalah *Linkage* dan *Process*. Berarti menurut persepsi kelompok Karyawan, dimensi komunikasi atas-bawah, bawah-atas, atau lateral, yang efektif dan terkoordinir, penerapan sistem yang mendorong karyawan mengemukakan ide-ide baru, *strategic planning*, apresiasi terhadap inovasi, menjadikan inovasi sebagai bagian dari strategi korporasi, dan mekanisme implementasi strategi korporasi secara efektif, disetujui telah lebih baik relatif dibandingkan dimensi lainnya.

Dua dimensi terbawah dapat dianggap mengandung harapan atau ekspektasi kelompok Karyawan yaitu *Linkage* dan *Process*, diharapkan upaya perusahaan untuk meningkatkan ketahanan dan fleksibilitas dalam memproses pengembangan produk baru, memperhatikan kebutuhan *customer*, meningkatkan kemampuan organisasi mengelola proses-proses internal, dan meningkatkan kemampuan perusahaan membina hubungan eksternal (dengan para pemasok, pelanggan, kalangan akademis, perusahaan lainnya dalam industri, para individu ahli, dan para pesaing) secara sehat, sehingga perusahaan dapat belajar informasi atau pengetahuan baru.

Tabel 3.5. Ranking Skor Rata-Rata Kelompok Manajemen

Dimensi	Skor
Strategy	6.1630
Learning	6.1033
Linkage	6.1033
Organization	6.0930
Process	5.9239

Profil kelompok Manajemen memiliki ranking yang cukup berbeda, dan secara kebetulan ranking 2 dan 3 memiliki jumlah skor rata-rata yang sama. Sehingga dua ranking teratas dari profil kelompok Manajemen bisa dikatakan adalah dimensi *Strategy*, *Learning* dan *Linkage*. Artinya kelompok Manajemen berpersepsi bahwa dalam aspek strategi terkait inovasi, komitmen organisasi dalam aspek pelatihan dan pengembangan karyawan, kemampuan organisasi mengumpulkan informasi dari hubungan eksternal, kemampuan organisasi untuk belajar dari keberhasilan maupun kegagalan, kemampuan organisasi untuk membagikan pengetahuan kepada karyawan, kemampuan perusahaan membina hubungan ekstrenal (dengan para pemasok, pelanggan, kalangan akademis, perusahaan lainnya dalam industri, para individu ahli, dan para pesaing) secara sehat, mendapatkan persetujuan tinggi bahwa sudah berjalan Cukup Baik relatif dari dimensi lainnya.

3.4.2 Pembahasan Hasil Uji Signifikansi Perbedaan

Pertama-tama mengenai asumsi yang mendasari kemungkinan adanya perbedaan yang signifikan tersebut, adalah berbedanya posisi kedua kelompok terkait manajemen inovasi, atau manajemen organisasi inovatif. Kelompok Manajemen, adalah pihak-pihak yang memiliki tugas dan kewenangan menyusun berbagai kebijakan, termasuk terkait proses bisnis, proses kerja, ukuran-ukuran performansi dan kinerja, bahkan penerapan sistem *reward* atau *punishment* dalam rangka menjalankan roda organisasi. Menurut Dhewanto (2014), “Manajer atau pimpinan berperan aktif dan mewujudkan fokus dan penciptaan lingkungan yang kondusif serta merangsang kreativitas pegawainya.” (Dhewanto, et al. 2014:2). Dalam konteks tugas dan tanggung jawab tersebut, secara manusiawi kelompok Manajemen akan cenderung merasa bahwa konsep-konsep ‘ideal’nya mengenai pengelolaan perusahaan sudah dipikirkan dan dijalankan olehnya.

Sementara di sisi karyawan, mereka merupakan ‘objek’ dari kebijakan yang diterapkan oleh manajemen. Karyawan pada umumnya menjadi pihak pertama yang merasakan efek dari penerapan sebuah kebijakan. Sehingga efektivitas maupun kekurangan efektivitas suatu proses kerja, akan pertama kali dirasakan oleh para karyawan, sebelum dalam jangka waktu tertentu setelahnya dirasakan konsekuensinya oleh manajemen. Oleh karenanya, menurut peneliti gap dalam persepsi karyawan versus persepsi manajemen ini akan merupakan item yang bagus untuk melihat efektivitas dari praktik manajemen.

Sesuai dengan hasil uji signifikansi, maka ditemukan bahwa dalam semua dimensi *Diamond Framework*, ternyata terdapat kesenjangan atau gap yang dimaksud, secara signifikan. Artinya, memang terdapat perbedaan yang nyata antara persepsi karyawan dan persepsi manajemen atas efektivitas manajemen inovasi di perusahaan.

Maka secara interpretatif, hasil dari uji signifikansi ini menyatakan bahwa kelompok Manajemen merasa bahwa manajemen inovasi dari mereka sudah efektif (Cukup Baik), sementara kelompok Karyawan memiliki kepercayaan lebih rendah dari itu (Agak Baik). Dengan demikian gap tersebut dapat mengindikasikan bahwa upaya-upaya manajemen dalam mengelola organisasi inovatif belum dirasakan efektif menurut persepsi karyawan.

Dengan demikian temuan penelitian ini dapat menyarankan dua hal:

- a. Hasil audit telah menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan persepsi manajemen dan persepsi karyawan, yang mengindikasikan bahwa PT. Finnet Indonesia perlu mengelola manajemen inovasi dengan sistem yang lebih baik, dan berdampak yang lebih nyata baik yang dirasakan oleh karyawan maupun dalam performansi PT. Finnet Indonesia di industrinya.
- b. Hasil audit telah menunjukkan posisi perusahaan pada awal tahun 2018, yang dapat dijadikan tonggak awal untuk target-target perbaikan atau *milestones* pengelolaan manajemen inovasi dan mengelola organisasi inovatif ke depannya, untuk dijadikan sebagai bagian strategi pengembangan jangka panjang PT. Finnet Indonesia.

3.4.3 Perbandingan Penelitian dengan Studi Terdahulu

Setelah penelitian ini dilakukan, hasilnya dapat diperbandingkan dengan penelitian lain yang menggunakan alat ukur yang sama, sebagaimana sudah dilakukan sebelumnya oleh Duin (2006), Ye and Zhou (2009), Pang & Qu (2010), Lima (2011), Karlsson et al. (2011), Choon Long SIA (2011) dan Abdel-Razek & Alsanad (2014).

Tabel 3.6. Hasil Penelitian dibandingkan dengan Studi Terdahulu

Perusahaan	Tahun	Strategy	Process	Organization	Linkage	Learning
PT. Finnet Indonesia	(2018)	5.27	5.03	5.30	5.22	5.21
The Saudi Petrochem Company	(2014)	4.52	4.57	4.53	4.71	5.04
Huagong Tools Company	(2009)	4.75	6.38	5.5	5.18	5.32
Guizhou YiBai Pharmaceutical Co. Ltd	(2010)	4.9	4.1	5.1	5.4	5.3
Poly Easy	(2011)	5.6	5.5	5.3	5.5	5.6
Arinos	(2011)	5.5	4.6	4.9	4	5
Toyota	(2011)	7	6	6.88	5.25	6.88

(Sumber Hassan & Alsanad, 2014; Data Toyota ditambahkan oleh Peneliti berdasarkan sumber Choon Long SIA, 2011; Data PT. Finnet Indonesia ditambahkan oleh Peneliti, 2018).

Jika melihat perbandingan antar skor pada Tabel 3.6. maka secara umum posisi PT. Finnet Indonesia mendekati skor Poly Easy, dan lebih tinggi dari Saudi Petrochem. Secara umum PT. Finnet juga di bawah Toyota, walaupun dalam dimensi *Linkage* posisinya tidak terpaut jauh. Namun jelas terlihat pula bahwa dimensi *Linkage* di Toyota merupakan dimensi yang terendah cukup jauh dari keseluruhan skor Toyota.

Bila posisi PT. Finnet Indonesia di ranking berdasarkan skor tiap dimensi, maka akan didapatkan urutan berikut:

Tabel 3.7. Ranking Skor PT. Finnet Indonesia berdasarkan Dimensi *Diamond Framework*

Dimensi	Ranking
Strategy	4
Process	4
Organization	3.5
Learning	5
Linkage	4

Dari 7 Subjek Perusahaan, maka PT. Finnet Indonesia berada pada ranking ke 4, dan yang cukup rendah adalah dalam dimensi *Learning*. Maka PT. Finnet Indonesia mungkin perlu menelaah posisinya di antara perusahaan-perusahaan lain dalam hal komitmen organisasi dalam aspek pelatihan dan pengembangan karyawan, kemampuan organisasi mengumpulkan informasi dari hubungan eksternal, kemampuan organisasi untuk belajar dari keberhasilan maupun kegagalan, serta kemampuan organisasi untuk membagikan pengetahuan kepada karyawan. Perbandingan ini tidak menjamin bahwa sistem pelatihan atau *knowledge management* pada perusahaan subyek lain dalam penelitian terdahulu secara objektif lebih baik dari yang sudah dilakukan PT. Finnet Indonesia, namun dapat mengindikasikan bahwa setidaknya karyawan atau subjek penelitian di perusahaan lain memberi persetujuan lebih tinggi terhadap issue yang sama, yang terjadi di perusahaan masing-masing

4. KESIMPULAN & SARAN

4.1 Kesimpulan

- a. Profil Organisasi Inovatif meliputi dimensi-dimensi *Strategy*, *Process*, *Organization*, *Learning*, dan *Linkage*, menurut persepsi kelompok Karyawan PT. Finnet Indonesia, berada dalam skala Agak Baik (skor = 5,034).
- b. Profil Organisasi Inovatif meliputi dimensi-dimensi *Strategy*, *Process*, *Organization*, *Learning*, dan *Linkage*, menurut persepsi kelompok Manajemen PT. Finnet Indonesia, berada dalam skala Cukup Baik (skor = 6,076).
- c. Hasil pengukuran terhadap kelompok Karyawan secara signifikan berbeda dengan hasil pengukuran terhadap kelompok Manajemen, dengan derajat kepercayaan 95%, yang menandakan bahwa kedua kelompok memiliki sikap yang berbeda terhadap efektivitas manajemen inovasi yang diukur melalui audit organisasi inovatif, di PT. Finnet Indonesia.
- d. Perbedaan hasil ukur menunjukkan bahwa kelompok Manajemen mempersepsi hasil dari aktivitas manajemen inovasi dalam organisasi PT.

Finnet Indonesia lebih baik daripada hasil yang dipersepsikan oleh kelompok Karyawan. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa upaya-upaya manajemen inovasi yang sudah dilaksanakan oleh manajemen PT. Finnet Indonesia dirasakan belum optimal bagi para karyawan.

- e. Sebagai upaya perbaikan, PT. Finnet Indonesia dapat mulai menerapkan manajemen organisasi inovatif secara lebih terencana dan sistematis, diantaranya dapat menerapkan strategi perencanaan korporasi yang memasukkan aktivitas inovasi sebagai *core competence* organisasi, mengatur dan menyiapkan proses-proses kerja yang menuju pada kemudahan menggagas, mengkomunikasikan, dan melahirkan karya inovasi, menyusun struktur organisasi dan budaya kerja yang mendukung inovasi, merencanakan program pembelajaran dan pengembangan karyawan serta melakukan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) dalam perusahaan, dan membina hubungan eksternal yang mendukung perkembangan inovasi.

4.2 Saran

4.2.1 Aspek Teoritis

Penelitian berupa pelaksanaan audit organisasi inovatif menggunakan alat ukur *Simple Innovation Management Effectiveness Audit* sangat mudah dijalankan dan dapat menghadirkan data yang cukup kaya untuk diolah lebih lanjut. Di samping data dapat diperbandingkan antar perusahaan, Peneliti melihat peluang untuk melakukan perbandingan antar kategori demografis yang berbeda seperti membandingkan persepsi organisasi inovatif berdasarkan gender, berdasarkan jenjang pendidikan responden, berdasarkan direktorat teknis vs non-teknis, berdasarkan karakter *two-state organization*, *Line Organization* vs *Staff Organization* (Evan & Black dalam Becker & Whisler, 1967:466), atau berdasarkan jenis organisasi dalam industri tertentu. Intinya, alat ukur dari Tidd & Bessant ini cukup fleksibel dan potensial untuk digunakan di berbagai setting organisasi, tentunya berdasarkan landasan teoritis yang bernas.

Dengan banyaknya catatan empiris yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif seperti ini, khasanah pengetahuan mengenai inovasi & *entrepreneurship* akan berkembang lebih baik lagi. Apalagi dalam era *information technology* seperti sekarang, dimana penguasaan dan kemampuan pemrosesan data yang masif akan membawa kekuatan dalam prediksi dan analisis lebih akurat.

Terkait jalannya penelitian yang masih menggunakan instrumen berbahasa Inggris yang diberi keterangan dalam bahasa Indonesia, menurut peneliti agar dapat segera dilakukan penerjemahan dalam bahasa Indonesia secara penuh, dan dilakukan uji validitas dan reliabilitasnya secara Nasional. Walaupun dalam penelitian ini Peneliti mendapatkan skor uji validitas yang cukup baik, instrumen yang menggunakan bahasa Indonesia secara baku dan mematuhi kaidah penerjemahan dan pengujian ilmiah, akan lebih reliabel dan lebih memudahkan tersebarnya alat ukur ini menjangkau wilayah Indonesia lainnya.

Sebagai saran terakhir, adalah kemungkinan melengkapi audit ini dengan suatu sistem pengecekan berbukti (*cross checking evidence*). Beberapa pernyataan dalam audit ini sesungguhnya dapat dicek kebenarannya melalui *evidence checking*, yang

biasanya lazim dilakukan dalam konteks *auditor* berhadapan langsung dengan *auditee*. *Cross checking* ini akan dapat memberikan informasi tambahan mengenai kondisi organisasi secara kualitatif sekaligus dapat digunakan sebagai instrumen kontrol jika dibutuhkan. Sekalipun, sebagai sebuah skala Likert (skala sikap), instrumen ini memang didesain tidak mengukur kondisi objektif yang sesungguhnya melainkan hanya mengukur persepsi yang dimiliki oleh seseorang terlepas dari kondisi objektif yang terjadi.

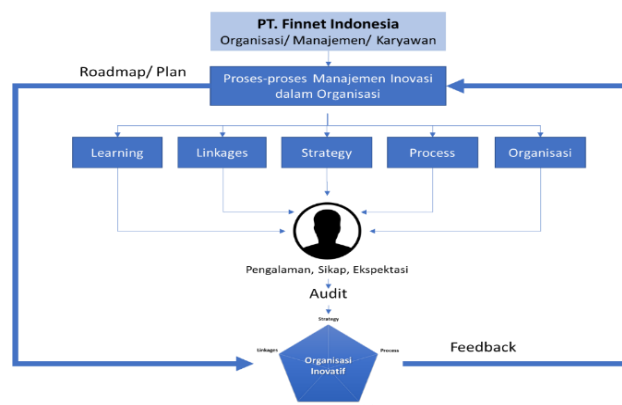
4.2.2 Aspek Praktis

Dalam ranah manajemen terapan, Manajemen Inovasi akan menjadi tema yang semakin menarik minat para praktisi. Semakin jelas bahwa dalam era persaingan dewasa ini, kemampuan inovasi menjadi kekuatan *survival*, dalam rangka mengungguli kompetitor dan memenangkan persaingan. Instrumen *Simple Innovation Management Effectiveness Audit* ini akan menjadi alat bantu yang bermanfaat bagi praktisi pengembangan organisasi atau para *motivator/ trainer*. Perangkat audit ini bahkan cukup sederhana untuk diadministrasikan dalam sebuah kelas training, dan dapat diadministrasi secara *pre-test* dan *post-test* untuk membuktikan efektivitas suatu program *training* terkait tema inovasi.

Audit ini pun dapat membantu sebuah korporasi dalam melakukan perencanaan pengembangan organisasi inovatif secara jangka panjang, dengan melibatkan perencanaan program dan pengukuran/ evaluasi program secara berkala. Tentunya dalam jangkauan yang sudah lebih mutakhir, alat ukur harus ditingkatkan menggunakan instrumen yang lebih komprehensif.

Khusus penerapan praktisnya terhadap objek penelitian yaitu PT. Finnet Indonesia, Peneliti mengusulkan sebagai berikut:

- a. PT. Finnet Indonesia dapat memanfaatkan model yang telah dibuat oleh peneliti sebagai dasar penyusunan proses bisnis audit dan pengembangan manajemen inovasi di organisasi PT. Finnet Indonesia ke depannya.



Gambar 4.1. Penerapan Model Penelitian dalam Manajemen Inovasi PT. Finnet Indonesia

Model dalam Gambar 4.1. dapat diterapkan untuk pengelolaan siklus audit manajemen inovasi, dimana pihak manajemen sesuai tugas dan kewenangannya,

menyusun *Roadmap/ Plan* perusahaan secara tahunan, lima tahunan, atau sepuluh tahunan dan seterusnya. Penyusunan *Roadmap* sudah mengandung sasaran-sasaran sesuai dimensi *Diamond Framework* Tidd, Bessant & Pavitt (2009), dengan mempertimbangkan skor saat ini, dan skor masa depan yang ditargetkan. Misalnya sebagai tabel berikut:

Tabel 4.1. Target Dimensi dalam Rencana Jangka Panjang

	2018	2019	2020	2021	2022
Strategy	5.148	5.663	6.229	6.852	7.000
Process	4.824	5.306	5.837	6.421	7.000
Organization	5.144	5.658	6.224	6.847	7.000
Learning	5.064	5.570	6.127	6.740	7.000
Linkage	4.990	5.489	6.038	6.642	7.000

Sebagaimana Tabel 4.1., misalnya untuk dimensi *Strategy*, skor audit di tahun 2018 adalah 5,148, dimana di tahun berikutnya ditargetkan peningkatan 10% menjadi 5,663. Target ini kemudian diterjemahkan dalam berbagai rencana aksi yang terkait dengan manajemen dimensi *Strategy*, misalnya dengan berpedoman pada *mapping* dari Gamal, (2011:12), dapat dilakukan upaya yang selaras dengan dimensi *Strategy* yaitu:

- 1) Mengintegrasikan program-program inovasi dalam merencanakan dan menjalankan *strategic planning* perusahaan
- 2) Memasukkan inovasi sebagai bagian dari strategi korporasi
- 3) Mengadakan program-program apresiasi inovasi di internal perusahaan
- 4) Menerapkan mekanisme implementasi strategi korporasi tersebut secara efektif, misalnya dengan mengintegrasikan aktivitas inovasi dalam program *reward*, insentif dll.

Pada akhir siklus yaitu memasuki tahun 2019, dilakukan audit kembali, menggunakan alat ukur yang sama, untuk menjadi *feed-back* bagi manajemen mengenai efektivitas dari program-program yang sudah di jalankan selama tahun 2018. Apakah hasil pengukuran dapat meningkatkan skor sedikitnya sebesar 10%?. Demikian langkah ini dapat dilakukan terhadap aspek dimensi-dimensi yang lain, dan dapat dibuat rencana pertumbuhannya dari tahun ke tahun. Yang terpenting adalah bukan mencapai kondisi ideal (skor 7) secara seketika melalui rekayasa audit, sebab tujuannya adalah tercipta organisasi inovatif yang memiliki kebiasaan-kebiasaan kerja, pengaturan internal, output karya yang inovatif, dimana hal tersebut lebih baik dicapai dengan cara pematangan organisasi itu sendiri melalui program dalam jangka waktu yang sehat (wajar).

- b. Di dalam tinjauan literatur dibahas salah satunya bentuk organisasi sebagai faktor berpengaruh pada aktivitas inovasi dalam organisasi, misalnya bentuk organisasi *Line & Staff Organization* (Evan & Black dalam Becker & Whisler, 1967:466) dimana organisasi yang berfungsi inovasi dan pengembangan dikelola secara *loose & open*. Artinya perusahaan pun terbuka pada wawasan baru bahwa situasi kerja atau perlakuan ketenagakerjaan tidak selalu harus seragam di seluruh

organisasi. Perusahaan dapat mulai menerapkan pengaturan lingkungan kerja yang berbeda, sistem jam kerja yang tidak baku, ikatan kerja yang tidak harus selalu sama bagi karyawan. Hal-hal ini dapat ikut berpengaruh pada tumbuhnya organisasi inovatif dalam perusahaan.

c. Perhatian jangka pendek dapat diberikan kepada dimensi *Diamond Framework* yang membutuhkan perhatian lebih, atau skor-skor terendah. Misalnya dalam profil kelompok Karyawan, skor terendah adalah dalam dimensi *Process* yang memiliki atribut sesuai Gamal (2011:12):

- 1) Ketahanan dan fleksibilitas dalam proses pengembangan produk baru
- 2) Perhatian terhadap kebutuhan customer
- 3) Kemampuan organisasi mengelola proses-proses internal

Perusahaan dapat memulai rencana aksi yang spesifik untuk meng-*address* persoalan-persoalan harian yang terkait dengan atribut-atribut di atas. Misalnya secara langsung membuat *improvement* dalam manajemen proses pengembangan produk baru, atau meningkatkan perhatian perusahaan dengan kebutuhan customer, atau melakukan evaluasi dan usulan *improvement* atas proses-proses internal.

Pelaksanaan program seperti ini dapat membantu perusahaan untuk segera memasuki arena dalam dimensi *Diamond Framework* secara cepat, sekaligus mengirimkan pesan manajerial pada organisasi bahwa manajemen PT. Finnet Indonesia menganggap inovasi adalah penting, dan perusahaan berkomitmen menerapkan manajemen inovasi sedini mungkin.

Sebagai penutup dari tesis ini, Peneliti ingin mengutip motto yang tercantum di halaman motto tesis, yaitu sebuah pesan dari pendiri Apple inc, Steve Jobs, yang mengatakan “*Great things in business are never done by one person; they were done by a team of people.*” Pesan ini menjadi sangat relevan di abad 21 ini, ketika sebuah produk inovasi tidak lagi merupakan karya tunggal seseorang seperti ketika J.A. Schumpeter di tahun 1930-an pertamakali mengamati kegiatan inovasi dan *entrepreneurship* di masa itu.

Sekarang sebuah karya inovasi adalah karya bersama, mengandung kontribusi dari berbagai *skill* dan *experiences* dipadukan dalam sebuah orkestrasi perancangan, pembuatan, sampai penjualan dan pengoperasian produk/ layanan, yang dituntut selalu harmonis. Hanya *skill* dan *experiences* yang dikandung sebuah organisasi inovatif sajalah, yang dapat mengeksekusi konsep tersebut secara optimal. Oleh karena itu, Peneliti percaya bahwa masa depan perusahaan akan ditentukan oleh kemampuannya mengelola sebuah organisasi inovatif dalam perusahaan itu.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Civitas Akademika Telkom University, khususnya kepada bapak Dr. Jafar Sembiring, M. Ed. M yang telah membimbing Penulis dalam pelaksanaan pembuatan Tugas Akhir Thesis di Telkom University.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Schumpeter, Joseph A., (ed) Clemence, Richard V. (2008) *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles and The Evolution of Capitalism with new introduction by Richard Swedberg*, (10th printing, 2008 Reprint of 1951 Publishing), Originally published: Essays, Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley.
 - [2] Becker, Selwyn B., Whisler, Thomas L. (1967), The Innovative Organization: A Selected View of Current Theory And Research, *The Journal of Business*, (Vol.40, No.4-Oct.1967, 462 – 469). The University of Chicago Press.
 - [3] Chacarbaghi, Kazem, Lynch, Richard (1999) Sustainable Competitive Advantage: Towards a Dynamic Resource-based Strategy, *Management Decision* (37/1 [1999] 45–50.
 - [4] Prahalad, C.K., Hamel, Gary (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* (68, no. 3 (May/June 1990): 79-91.
 - [5] Gallon, Mark, Stillman, Harold M., Coates, David. (1995) "Putting Core Competency Thinking Into Practice." *Research Technology Management* 38, no. 3 - May/June 1995: 20-29.
 - [6] Tidd, Joe, Bessant, John (2013), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, (5th edition), United Kingdom: John Wiley & Sons.
 - [7] Hirisch, Robert D., Peters, Michael P., Sheperd, Dean A. (2017), *Entrepreneurship*, (10th edition), New York: McGraw-Hill Inc.
 - [8] Safitri, Dita (2017), *IDC Merilis Daftar 10 Startup FinTech Lokal Dengan Pertumbuhan Paling Pesat*, <https://www.duniafintech.com/idc-merilis-daftar-10-startup-fintech-lokal-dengan-pertumbuhan-paling-pesat/> uploaded 7 Oktober 2017 [28 Desember 2017]
 - [9] Cooper, Donald R., Schindler, Pamela S. (2011), *Business Research Methods*, (11th editions), New York: McGraw-Hills Inc.
 - [10] Abdel-Razek, Refaat H., Alsanad, Duha S. (2014), Auditing and Comparing Innovation Management in Organizations, *Global Journal of Business Research*, (Vo.8, No.3., 49-56).
 - [11] Tidd, Joe, Bessant, John, Pavitt, Keith (2005), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, (3rd edition), United Kingdom: John Wiley & Sons.
-

-
- [12] Fishbein, Martin, Ajzen, Icek (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior, An Introduction to Theory and Research*, Massachusetts: Addison-Wesley.
- [13] Ronan, D. (2009), *A Study of Innovation Measurement and Innovation Management at Irish Medical Device SME's' - Unpublished Master's Thesis*, National University of Ireland Galway, Ireland:Galway
- [14] Ye, Yu Han, Zhou, Yun (2009), *Measuring and Analyzing The Continued Innovation Capability in Guizhou Huagong Tools Company*, Master's Thesis in Industrial Engineering and Management, University of Gävle. Department of Technology and Built Environment, Gävle:
- [15] SIA, Choon Long (2011) *Toyota–An Innovation Audit*, <https://id.scribd.com/document/63955382/Toyota-An-Innovation-Audit-Bernard-Sia>, uploaded by [catatoria-unlimited](https://id.scribd.com/user/123456789/catatoria-unlimited) on Sep 05, 2011 [31 Agustus 2017]
- [16] Leedy, Paul D, Ormrod, Jeanne Ellis (2015), *Practical Research Planning and Design*, (11th Editions), United Kingdom: Pearson.
- [17] Indrawati (2015), *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*, Bandung: Refika Aditama.
- [18] Santoso, Singgih (2015), *Menguasai Statistik NonParametrik*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- [19] Guilford, Joy Paul, Fruchter, Benjamin (1981), *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, (6th editions), California: McGraw-Hill Inc.
- [20] Gamal, Dalia (2011), *How to Measure Organization Innovativeness – An overview of Innovation Measurement Frameworks and Innovation Audit/ Management Tools*, Innovation Support Department, Egypt: EgyptInnovate
- [21] Dhewanto, Wawan, Mulyaningsih, Hendrati Dwi, Permatasari, Anggraeni, Anggadwita, Grisna, Ameka, Indriany (2014) *Manajemen Inovasi - Peluang Sukses Menghadapi Perubahan*”, Yogyakarta: Penerbit ANDI
-