



Original Article

Strategi Transformasi Budaya Adaptif untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Studi Kasus PT. Jasa Marga (Persero) Tbk

Bagus Cahya Arinta B^{1✉}, Agustinus Miranda W², Zulkifli³

^{1,2,3}Universitas Pancasila

Korespondensi Email: bagus.cahyajm@gmail.com[✉]

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Inovasi, Berbagi Pengetahuan, Kepemimpinan Digital, dan Kapital Intelektual terhadap Kinerja Perusahaan, dengan Transformasi Budaya Adaptif sebagai variabel mediasi pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Menggunakan pendekatan metode campuran, data kuantitatif dikumpulkan melalui kuesioner dari 217 karyawan yang dipilih dengan purposive sampling dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan SmartPLS 3. Data kualitatif diperoleh melalui Focus Group Discussion (FGD) untuk perumusan strategi. Hasil penelitian kuantitatif menunjukkan bahwa Inovasi, Berbagi Pengetahuan, Kepemimpinan Digital, dan Kapital Intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Transformasi Budaya Adaptif. Selanjutnya, Berbagi Pengetahuan, Kapital Intelektual, dan Transformasi Budaya Adaptif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Namun, Inovasi dan Kepemimpinan Digital tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Analisis strategi melalui matriks IFE, EFE, TOWS, dan QSPM merekomendasikan strategi prioritas berupa akselerasi kepemimpinan dan diferensiasi berbasis digital, serta integrasi vertikal untuk mitigasi risiko.

Kata kunci: Transformasi Budaya Adaptif, Kinerja Perusahaan, Kepemimpinan Digital, Berbagi Pengetahuan, Kapital Intelektual, Inovasi, Jasa Marga

Pendahuluan

Dalam era disrupsi dan transformasi digital, perusahaan menghadapi tekanan yang semakin besar untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung secara cepat dan tidak terduga. Perubahan ini mencakup perkembangan teknologi, pergeseran preferensi pelanggan, perubahan regulasi, serta meningkatnya

Submitted	: 28 February 2026
Revised	: 12 March 2026
Acceptance	: 18 March 2026
Publish Online	: 19 March 2026

tuntutan efisiensi dan inovasi dalam operasional perusahaan. Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk tidak hanya melakukan penyesuaian pada aspek sistem, proses, dan teknologi, tetapi juga melakukan transformasi pada aspek budaya organisasi sebagai fondasi utama perilaku kerja dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi elemen strategis yang berpengaruh langsung terhadap keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan daya saing dan meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi yang adaptif semakin dipandang sebagai salah satu determinan utama dalam keberhasilan transformasi perusahaan. Budaya adaptif merupakan budaya yang mendorong fleksibilitas, inovasi, pembelajaran berkelanjutan, keterbukaan terhadap perubahan, serta kemampuan organisasi dalam merespons tantangan eksternal dan internal secara efektif. Organisasi dengan budaya adaptif cenderung memiliki kapasitas yang lebih tinggi dalam mengelola perubahan, mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan kolaborasi lintas fungsi, dan menciptakan kinerja yang berkelanjutan. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku, hierarkis, dan resistif terhadap perubahan berpotensi menghambat implementasi strategi bisnis, menurunkan produktivitas, serta memperlambat respons perusahaan terhadap dinamika industri.

Di tengah dinamika industri infrastruktur yang semakin kompetitif, PT Jasa Marga (Persero) Tbk. sebagai pemimpin pasar jalan tol di Indonesia menghadapi tantangan transformasional yang fundamental. Perusahaan yang telah beroperasi lebih dari empat dekade ini dituntut untuk beralih dari warisan budaya sebagai regulator semi-pemerintah menjadi entitas bisnis murni yang inovatif, efisien, dan berorientasi pasar. Tantangan ini diperkuat oleh disrupsi digital, seperti rencana implementasi *Multi-Lane Free Flow* (MLFF), yang menuntut perubahan model bisnis dan kapabilitas sumber daya manusia secara masif. Meskipun Jasa Marga telah menunjukkan komitmen pada transformasi melalui penguatan nilai inti AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif), berbagai persoalan kinerja masih mengemuka ([Suprayoga, 2022](#)).

Identifikasi masalah menunjukkan adanya defisit dalam beberapa area krusial. Pertama, inovasi yang bersifat organik dan bottom-up dirasa belum merata, cenderung terpusat pada proyek strategis top-down ([Muminah & Suprajogo, 2025](#)). Kedua, budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) masih terhambat oleh mentalitas silo antar unit kerja, memperlambat proses pembelajaran organisasi ([Komala et al., 2025](#)). Ketiga, meskipun unggul dalam adopsi teknologi, kepemimpinan digital (*digital leadership*) belum sepenuhnya mampu mengubah pola pikir hierarkis menjadi lebih lincah dan berani mengambil risiko ([Ardhya, 2025](#)). Terakhir, pengelolaan modal intelektual (*intellectual capital*) sebagai aset strategis belum optimal, terutama dalam mentransformasi pengalaman operasional menjadi pengetahuan terstruktur ([Widiyaningsih & Sutopo, 2025](#)).

Berbagai tantangan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja Jasa Marga di masa depan sangat bergantung pada keberhasilan transformasi budaya yang adaptif. Budaya adaptif diyakini menjadi variabel kunci yang mampu memediasi pengaruh berbagai faktor strategis seperti inovasi, berbagi pengetahuan, kepemimpinan digital, dan modal intelektual terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan ([Dian](#)

Marlina Verawati et al., 2025). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh inovasi, berbagi pengetahuan, kepemimpinan digital, dan modal intelektual terhadap transformasi budaya adaptif; (2) menganalisis pengaruh variabel-variabel tersebut dan transformasi budaya adaptif terhadap kinerja perusahaan; dan (3) merumuskan strategi prioritas untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui penguatan budaya adaptif di PT. Jasa Marga (Persero) Tbk.

Secara empiris, berbagai penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, baik dari sisi produktivitas, kualitas layanan, inovasi, maupun keterlibatan karyawan. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada hubungan langsung antara budaya organisasi dan kinerja, sementara kajian yang secara khusus membahas strategi transformasi budaya adaptif dalam konteks BUMN sektor infrastruktur masih relatif terbatas. Selain itu, belum banyak penelitian yang secara spesifik menelaah bagaimana strategi transformasi budaya dapat diterapkan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk sebagai perusahaan yang berada di persimpangan antara modernisasi bisnis, tuntutan pelayanan publik, dan tekanan kinerja korporasi. Kondisi ini menunjukkan adanya *research gap* yang penting untuk dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi transformasi budaya adaptif yang relevan dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen strategis, manajemen perubahan, dan perilaku organisasi, khususnya terkait peran budaya adaptif dalam mendorong kinerja perusahaan. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen PT. Jasa Marga (Persero) Tbk maupun perusahaan sejenis dalam merumuskan kebijakan transformasi budaya yang lebih efektif, terukur, dan berkelanjutan

Landasan Teori

Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen fundamental yang memengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam suatu perusahaan. Budaya organisasi dapat dipahami sebagai seperangkat nilai, keyakinan, norma, asumsi dasar, dan pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi serta menjadi pedoman dalam bertindak dan mengambil keputusan. Budaya organisasi tidak hanya membentuk identitas perusahaan, tetapi juga menentukan bagaimana organisasi merespons perubahan, menyelesaikan masalah, membangun hubungan kerja, dan mencapai tujuan strategis.

Menurut Schein (2010), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu sebagai hasil pembelajaran dalam mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan berbagai persoalan dalam organisasi. Definisi ini menegaskan bahwa budaya organisasi tidak sekadar simbol atau slogan, tetapi merupakan sistem makna yang tertanam dalam praktik keseharian organisasi.

Sementara itu, [Robbins dan Judge \(2017\)](#) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Dalam perspektif ini, budaya organisasi menjadi karakteristik unik yang memengaruhi cara kerja, pola komunikasi, serta tingkat komitmen dan motivasi karyawan.

Budaya organisasi yang kuat umumnya mampu menciptakan konsistensi perilaku, memperkuat komitmen karyawan, dan meningkatkan efektivitas organisasi. Namun demikian, budaya yang terlalu kaku juga berpotensi menghambat inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, dalam konteks persaingan modern, organisasi memerlukan budaya yang tidak hanya kuat, tetapi juga fleksibel dan adaptif.

Teori Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan gambaran tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dari aspek finansial maupun non-finansial. Kinerja menjadi indikator penting untuk menilai efektivitas strategi, efisiensi operasional, kualitas pelayanan, serta kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai berkelanjutan.

Menurut [Moeheriono \(2012\)](#), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Dalam konteks perusahaan, kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari proses dan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Pengembangan Hipotesis

Transformasi budaya organisasi merupakan proses perubahan nilai, norma, pola pikir, dan perilaku kerja yang dilakukan secara sistematis untuk menyesuaikan organisasi dengan tuntutan lingkungan yang terus berkembang. Dalam konteks organisasi modern, transformasi budaya tidak lagi dipandang sebagai perubahan simbolik semata, melainkan sebagai mekanisme strategis yang memengaruhi cara organisasi mengambil keputusan, merespons tantangan eksternal, serta mengelola sumber daya manusia secara efektif. Perusahaan yang mampu melakukan transformasi budaya secara adaptif cenderung memiliki tingkat ketahanan organisasi yang lebih tinggi. Budaya yang adaptif memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan teknologi, dinamika pasar, serta tekanan kompetitif dengan lebih cepat. Hal ini menjadi semakin penting dalam era digitalisasi, di mana perubahan sering terjadi secara tidak terduga dan menuntut organisasi untuk bersikap fleksibel dalam mengelola proses bisnisnya.

Dalam praktiknya, transformasi budaya adaptif tidak dapat dilakukan secara instan. Proses ini memerlukan komitmen jangka panjang dari manajemen puncak, keterlibatan aktif seluruh karyawan, serta dukungan sistem organisasi yang mendorong perilaku inovatif dan kolaboratif. Tanpa adanya keselarasan antara nilai budaya yang dianut dengan praktik manajerial yang diterapkan, transformasi budaya cenderung hanya menjadi slogan organisasi tanpa memberikan dampak nyata terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, keberhasilan transformasi budaya juga sangat dipengaruhi oleh

tingkat kesiapan organisasi dalam menerima perubahan. Organisasi yang memiliki sistem komunikasi terbuka, mekanisme pembelajaran organisasi yang kuat, serta kepemimpinan yang visioner akan lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai budaya baru. Oleh karena itu, transformasi budaya adaptif perlu dipandang sebagai proses strategis yang terintegrasi dengan sistem manajemen organisasi secara keseluruhan.

1. **H1:** Inovasi berpengaruh positif terhadap Transformasi Budaya Adaptif. Budaya inovatif memupuk pola pikir fleksibel yang esensial untuk adaptasi.
2. **H2:** Berbagi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Transformasi Budaya Adaptif. Aliran pengetahuan yang lancar membangun memori kolektif yang mempercepat respon organisasi.
3. **H3:** Kepemimpinan Digital berpengaruh positif terhadap Transformasi Budaya Adaptif. Pemimpin digital berperan sebagai arsitek perubahan yang mengarahkan organisasi menuju kelincahan.
4. **H4:** Kapital Intelektual berpengaruh positif terhadap Transformasi Budaya Adaptif. Organisasi dengan kapital intelektual yang kuat lebih mampu merespons perubahan lingkungan.
5. **H5:** Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan. Inovasi yang berhasil menciptakan produk atau layanan unggul yang meningkatkan posisi pasar.
6. **H6:** Berbagi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan. Berbagi pengetahuan meningkatkan efisiensi operasional dan mempercepat pengambilan keputusan.
7. **H7:** Kepemimpinan Digital berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan. Kepemimpinan yang efektif dalam era digital mampu menyelaraskan teknologi dengan strategi untuk mencapai tujuan.
8. **H8:** Kapital Intelektual berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan. Aset tak berwujud merupakan penggerak utama nilai ekonomi dan keunggulan kompetitif.
9. **H9:** Transformasi Budaya Adaptif berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan. Budaya yang adaptif memungkinkan organisasi merespons ketidakpastian dengan lebih efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Metode

Penelitian ini menggunakan desain metode campuran (mixed methods) yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif secara sekuensial. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis hubungan antar variabel, sementara pendekatan kualitatif digunakan untuk memperdalam pemahaman dan merumuskan strategi manajerial.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. yang berjumlah 1.784 orang. Sampel untuk penelitian kuantitatif diambil sebanyak 217 responden menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria karyawan pada level BOD-1 hingga BOD-3. Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner daring dengan skala Likert 1-5. Analisis data kuantitatif menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3. Evaluasi model meliputi pengujian model pengukuran (*outer model*) untuk validitas dan reliabilitas, serta pengujian model

struktural (*inner model*) untuk pengujian hipotesis.

Untuk tahap kualitatif, dilakukan *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan 8 orang pimpinan level BOD-1 dan BOD-2. Data dari FGD digunakan sebagai input untuk analisis strategi yang mencakup tiga tahap: tahap input (Matriks IFE dan EFE), tahap pencocokan (Matriks TOWS), dan tahap keputusan (*Quantitative Strategic Planning Matrix - QSPM*) untuk menentukan prioritas strategi yang paling relevan bagi perusahaan.

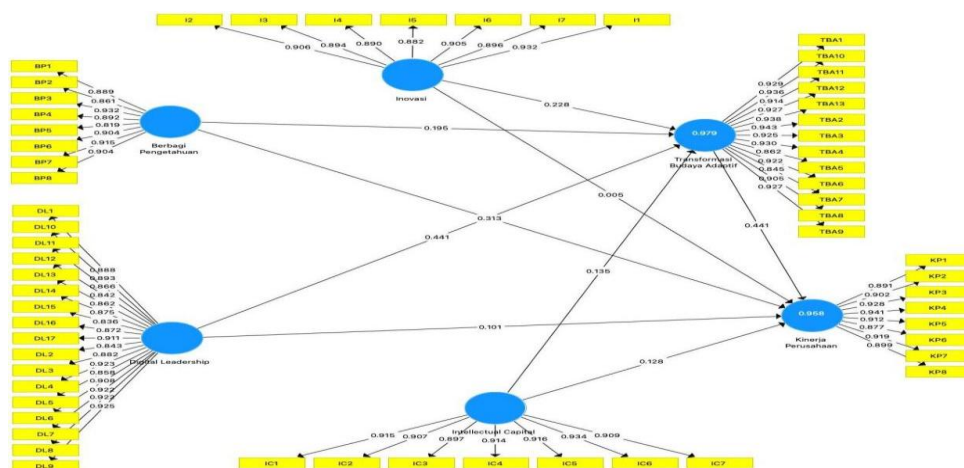
Hasil

Profil Korespondensi dan Analisis Deskriptif

Dari 217 responden, 79% adalah laki-laki dan 21% perempuan. Mayoritas responden berusia di atas 45 tahun (43%) dan memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun (93%), menunjukkan bahwa sampel memiliki pengalaman dan pemahaman yang mendalam mengenai kondisi perusahaan. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum, responden memberikan penilaian yang sangat baik (rata-rata > 4.21) terhadap semua variabel yang diteliti, yaitu Inovasi (4.413), Berbagi Pengetahuan (4.407), Kepemimpinan Digital (4.409), Kapital Intelektual (4.425), Transformasi Budaya Adaptif (4.406), dan Kinerja Perusahaan (4.373). Hal ini mengindikasikan persepsi positif karyawan terhadap upaya transformasi yang sedang berjalan di Jasa Marga.

Hasil Analisis SEM-PLS

Pengujian model pengukuran (outer model) menunjukkan bahwa semua indikator valid (outer loading > 0.7) dan reliabel (Composite Reliability > 0.7 dan Cronbach's Alpha > 0.7). Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk semua konstruk juga di atas 0.5, yang mengonfirmasi validitas konvergen. Validitas diskriminan juga terpenuhi berdasarkan kriteria Fornell-Larcker dan cross-loadings. Pengujian model struktural (inner model) dan pengujian hipotesis disajikan dalam gambar dan tabel berikut



Gambar 1. Hasil Model Struktural (Koefisien Jalur dan R²)

Nilai R-Square untuk variabel Transformasi Budaya Adaptif adalah 0.979, menunjukkan bahwa 97.9% variansinya dapat dijelaskan oleh Inovasi, Berbagi Pengetahuan, Kepemimpinan Digital, dan Kapital Intelektual. Sementara itu, nilai R-Square untuk Kinerja Perusahaan adalah 0.958, yang berarti 95.8% variansinya dapat

dijelaskan oleh kelima variabel prediktor. Kedua nilai R-Square ini tergolong sangat kuat.

Hasil pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* (5000 subsamples) dirangkum dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Variabel	Korelasi	T- Value	T-Tabel	Keterangan
H1	Inovasi -> Transformasi Budaya Adaptif	0.228	2.897	1.96	Berpengaruh
H2	Berbagi Pengetahuan -> Transformasi Budaya Adaptif	0.195	2.294	1.96	Berpengaruh
H3	<i>Digital Leadership</i> -> Transformasi Budaya Adaptif	0.441	4.043	1.96	Berpengaruh
H4	<i>Intellectual Capital</i> -> Transformasi Budaya Adaptif	0.135	2.449	1.96	Berpengaruh
H5	Inovasi -> Kinerja Perusahaan	0.005	0.032	1.96	Tidak Berpengaruh
H6	Berbagi Pengetahuan -> Kinerja Perusahaan	0.313	2.238	1.96	Berpengaruh
H7	<i>Digital Leadership</i> -> Kinerja Perusahaan	0.101	0.755	1.96	Tidak Berpengaruh
H8	<i>Intellectual Capital</i> -> Kinerja Perusahaan	0.128	2.051	1.96	Berpengaruh
H9	Transformasi Budaya Adaptif-> Kinerja Perusahaan	0.441	2.071	1.96	Berpengaruh

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Digital adalah prediktor terkuat ($\beta=0.441$). Temuan ini sejalan dengan Westerman et al. (2014), yang menegaskan bahwa pemimpin adalah arsitek utama perubahan di era digital. Di Jasa Marga, inisiatif transformasi yang bersifat top-down membutuhkan visi dan dorongan kuat dari pimpinan untuk mengatasi resistensi budaya BUMN yang cenderung hierarkis. Inovasi dan Berbagi Pengetahuan juga terbukti mendorong budaya adaptif, mengonfirmasi bahwa lingkungan yang terbuka pada ide baru dan aliran informasi mempercepat adaptasi organisasi.

Menariknya, pengaruh langsung Inovasi dan Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Perusahaan ditemukan tidak signifikan (berdasarkan narasi abstrak tesis). Hal ini dapat dijelaskan oleh fenomena "knowing-doing gap", di mana adopsi teknologi dan inovasi tidak serta-merta diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja finansial jika tidak diimbangi perubahan proses kerja dan perilaku yang mendasar. Investasi besar dalam teknologi mungkin belum memberikan return yang sepadan dalam jangka pendek. Sebaliknya, Berbagi Pengetahuan dan Kapital Intelektual berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa aset berbasis pengetahuan, baik yang melekat pada individu (kompetensi) maupun yang terdistribusi (kolaborasi), menjadi sumber efisiensi dan keunggulan kompetitif yang lebih cepat dirasakan dampaknya di Jasa Marga.

Transformasi Budaya Adaptif, meskipun dipengaruhi kuat oleh variabel-variabel independen, tidak menunjukkan pengaruh mediasi yang signifikan terhadap kinerja dalam beberapa jalur. Namun, perannya sebagai fondasi perubahan tetap krusial. Temuan kualitatif dari FGD mengonfirmasi bahwa meskipun program transformasi budaya telah dicanangkan, implementasinya di level operasional masih menghadapi tantangan. Para pimpinan menekankan perlunya akselerasi pengembangan kepemimpinan di semua level dan penguatan diferensiasi layanan berbasis digital untuk benar-benar menerjemahkan budaya adaptif menjadi keunggulan kinerja yang berkelanjutan.

Berdasarkan analisis QSPM, strategi dengan skor daya tarik tertinggi adalah (1) Akselerasi kepemimpinan dan diferensiasi berbasis digital dan (2) Integrasi vertikal dan pengurangan risiko pemerintah. Ini menyiratkan bahwa fokus Jasa Marga ke depan harus pada pengembangan talenta pemimpin yang lincah secara digital dan menciptakan layanan inovatif, sambil tetap mengelola hubungan strategis dengan pemerintah sebagai pemangku kepentingan utama.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja, PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. harus fokus pada penguatan transformasi budaya adaptif. Faktor pendorong utama budaya adaptif adalah kepemimpinan digital, diikuti oleh inovasi dan berbagi pengetahuan. Meskipun inovasi dan kepemimpinan digital tidak secara langsung meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka pendek, keduanya merupakan prasyarat penting untuk membangun fondasi budaya yang adaptif. Kinerja perusahaan secara langsung lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor berbasis pengetahuan seperti berbagi pengetahuan dan kapital intelektual, serta kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan budaya adaptif dalam operasional sehari-hari.

Saran

Berdasarkan temuan, beberapa implikasi manajerial dapat direkomendasikan kepada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk.:

1. Mengakselerasi Pengembangan Kepemimpinan Digital: Manajemen perlu memprioritaskan program pengembangan kompetensi bagi para pemimpin di semua tingkatan agar tidak hanya melek teknologi, tetapi juga mampu memimpin perubahan, mengelola risiko digital, dan membangun tim yang lincah.
2. Membangun Ekosistem Berbagi Pengetahuan: Perusahaan harus menciptakan platform dan sistem insentif yang mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan dan praktik terbaik lintas fungsi. Ini akan meruntuhkan mentalitas silo dan mempercepat kurva pembelajaran organisasi.
3. Menjembatani Kesenjangan Inovasi dan Kinerja: Fokus tidak hanya pada penciptaan inovasi teknologi, tetapi juga pada manajemen perubahan untuk memastikan inovasi tersebut terintegrasi ke dalam proses bisnis dan benar-benar memberikan nilai tambah. Perlu ada metrik yang jelas untuk mengukur dampak inovasi terhadap efisiensi dan pendapatan.
4. Mengoptimalkan Kapital Intelektual: Mengembangkan sistem untuk mendokumentasikan dan mengelola aset pengetahuan (lessons learned dari proyek, data operasional) agar dapat diakses dan dimanfaatkan kembali untuk

pengambilan keputusan strategis

Daftar Pustaka

- Aditya, R., & Hadi, S. (2026). Kontribusi Intellectual Capital (Modal Intelektual) Terhadap Keunggulan Kompetitif Dan Kinerja Bisnis Di Era Digital. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 23-28.
- Andriyanto, F., & Priyono, A. (2022). Pengaruh Inovasi Kolaboratif dalam Kinerja Produk Baru: Kemampuan Inovasi Produk, Dan Kemampuan Inovasi Proses, Serta Kemampuan di dalam Kapasitas Penyerapan. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 1(4), 183-191.
- Ardhya, B. N. (2025). Peran Kepemimpinan Digital Dalam Memediasi Hubungan Antara Budaya Inovasi Dan Kinerja Organisasi Pada Ukm Digital: The Role Of Digital Leadership In Mediating The Relationship Between Innovation Culture And Organizational Performance In Digital Smes. *Jurnal Ilmiah Manajemen Emor (Ekonomi Manajemen Orientasi Riset)*, 9(2), 182-194.
- Baskoro, S. E., Sawitri, I., Abit, M. H., Hadiansyah, A., Purwaningtyas, E. K., & Imawati, R. (2025). Perilaku Dan Budaya Organisasi: Konsep Dan Aplikasinya Dalam Optimalisasi Kinerja Perusahaan. Star Digital Publishing.
- Dian Marlina Vewawati, M. M., Achsa, A., & Mujib, M. (2025). Membangun Ekowisata Inovasi Adaptif Keberlanjutan. Pt. Atha Publishing Globalindo.
- Efendi, M. R., Nuroh, K., & Hakim, A. L. (2025). Perencanaan Tujuan Dan Sasaran Evaluasi Kinerja. *Journal Of Business, Finance, And Economics (Jbfe)*, 6(2), 60-73.
- Fitriana, R., Mandar, A., & Firani, P. P. (2025). Peran Pembelajaran Organisasi Dalam Meningkatkan Kapasitas Inovasi Karyawan Menghadapi Perubahan. Kolaboratif: *Jurnal Isu Sosial dan Tinjauan Kebijakan*, 3(2), 36-65.
- Komala, Rodiyana, N., & Pamungkas, I. B. (2025). Hr Agility Mengelola Kinerja Dan Budaya Kerja Di Lingkungan Fleksibel. Minhaj Pustaka.
- Muminah, S., & Suprajogo, T. (2025). Implementasi Kebijakan Pembangunan Daerah melalui Pendekatan Bottom-Up. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management And Business*, 8(4), 1485-1495.
- Rosdiawan, R. K., & Chaerudin, C. (2025). Manajemen Kinerja Sdm: Strategi Meningkatkan Efektivitas Organisasi. *Jambura: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 7(3), 1515-1522.
- Suprayoga, G. B. (2022). Megatren Global Teknologi Konstruksi Jalan: Transisi dan Strategi Impelementasi pada Pembangunan Jalan di Indonesia. Direktorat Bina Teknik Jalan dan Jembatan, 4.
- Widiyaningsih, V. A., & Sutopo, B. (2025). Peran Modal Intelektual terhadap Kinerja Umkm: Suatu Tinjauan Sistematis. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 9(4).