
MENINGKATKAN KETANGKASAN ORGANISASI: PENGARUH TATA KELOLA PERUSAHAAN DAN STRATEGI INOVASI PADA BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI (BPKH)

Mohamad Salman Yusuf^{1,*}, AM Hasan Ali², Asep Muharam³

¹Program Studi Perbankan Syariah, Sekolah Tinggi Agama Islam Garut, Garut, Indonesia

²Program Studi Hukum Ekonomi Syariah, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta, Indonesia

³Program Studi Pendidikan Agama Islam, Sekolah Tinggi Agama Islam Garut, Garut, Indonesia

*Penulis korespondensi. Email: ¹salmanyusuf@staisgarut.ac.id,

²hasan.ali@uinjkt.ac.id, ³asepmuharam@staisgarut.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh tata kelola perusahaan dan strategi inovasi terhadap ketangkasan organisasi pada Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) Republik Indonesia. Data dikumpulkan dari 71 responden yang merupakan pegawai BPKH. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS) sebagai alat analisis untuk mengukur hubungan antara tata kelola perusahaan, strategi inovasi, dan ketangkasan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola perusahaan berperan memengaruhi strategi inovasi dan ketangkasan organisasi. Peningkatan strategi inovasi juga dapat secara langsung memengaruhi ketangkasan organisasi. Penelitian ini menekankan pentingnya tata kelola perusahaan dalam menciptakan budaya yang kondusif bagi terciptanya strategi inovasi dan ketangkasan organisasi. Hasil penelitian ini dapat dijadikan wawasan bagi lembaga keuangan lain untuk meningkatkan daya tanggap dan kemampuan adaptasi dalam situasi ekonomi yang tidak menentu. Penelitian ini juga menunjukkan bagaimana peran dan kontribusi tata kelola serta inovasi dapat menjadi faktor penentu bagi suatu lembaga atau organisasi dalam memperoleh ketangkasan.

Kata Kunci: Tata Kelola Perusahaan, Strategi Inovasi, Ketangkasan, Ketangkasan Organisasi.

PENDAHULUAN

Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) merupakan lembaga keuangan yang mengelola keuangan ibadah haji di Indonesia. Pengelolaan haji di Indonesia merupakan yang terbesar di dunia, di mana pemerintah juga bertanggung jawab atas penyelenggaraan dan pengawasannya. Selain itu, sektor swasta juga dapat berperan dalam mendukung sisi pelayanan. Setiap negara, khususnya Indonesia, memiliki kuota tersendiri, dan Indonesia merupakan negara dengan kuota terbesar. Oleh karena itu, terdapat banyak tantangan dan kendala dalam pengelolaannya, termasuk antrean panjang dan masa tunggu bertahun-tahun bagi calon jamaah. Kondisi ini diperparah oleh kenaikan biaya haji setiap tahun akibat inflasi dan biaya akomodasi. Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) bertugas mengelola dana haji dalam jumlah besar, yang mencapai Rp166,014 triliun pada akhir tahun 2022.

Lembaga keuangan dapat sangat rentan terhadap guncangan ekonomi, misalnya akibat krisis global seperti COVID-19 (Sivaprasad & Mathew, 2021). Kinerja

keuangan suatu lembaga mencerminkan kesehatan lembaga tersebut secara keseluruhan, sehingga lembaga perlu menjaga kinerjanya dengan baik agar dapat terus membangun kredibilitas publik (Suryanto et al., 2022). Untuk meminimalkan kerugian dalam situasi tersebut, lembaga keuangan seperti BPKH harus tangkas dan fleksibel agar dapat beradaptasi secara cepat terhadap kondisi yang muncul (Issa & Abbaszadeh, 2023). Selain itu, suatu organisasi atau lembaga perlu memahami kinerjanya untuk mengidentifikasi potensi dan kendala yang dimiliki, dengan tujuan mengembangkan strategi yang responsif dan efisien secara cepat (Hermanto & Rivani, 2018). Untuk mencapai hal tersebut, kemampuan beradaptasi secara cepat dan merespons perubahan merupakan keunggulan kompetitif yang diperlukan dalam lingkungan keuangan yang dinamis dan terus berubah (Heng, 2021). Suatu organisasi memerlukan ketangkasan dalam aktivitasnya, karena organisasi harus mampu beradaptasi dan merespons perubahan secara cepat (Malik & Wahid, 2023). Menurut Bayomei et al. (2023), organisasi dapat menjadi lebih efektif dan efisien dalam menjalankan aktivitasnya apabila memiliki ketangkasan.

Menurut Issa dan Abbaszadeh (2023), ketangkasan suatu organisasi dapat dicapai melalui kualitas tata kelolanya, yang dapat menjadi peluang bagi organisasi untuk beradaptasi secara cepat terhadap situasi ekonomi dan bisnis yang tidak pasti. Selanjutnya, Alghamdi dan Agag (2023) menyatakan bahwa kapabilitas inovasi dapat berhubungan langsung dengan ketangkasan suatu organisasi. Dari hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi inovasi dapat memengaruhi ketangkasan organisasi. Strategi inovasi dan tata kelola perusahaan pada BPKH dapat meningkatkan ketangkasan organisasi dalam merespons dinamika dan perubahan situasi ekonomi, sehingga meningkatkan pelayanan kepada jamaah haji.

Melalui eksplorasi konsep ketangkasan, tata kelola perusahaan, dan strategi inovasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen keuangan yang dapat diterapkan pada lembaga-lembaga sejenis, khususnya lembaga keuangan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik dan wawasan yang lebih luas, serta memberikan kontribusi positif bagi entitas keuangan maupun bagi BPKH itu sendiri.

TINJAUAN PUSTAKA

Tata Kelola Perusahaan pada Lembaga Keuangan

Leverage keuangan yang sangat tinggi membuat industri keuangan terpapar risiko yang lebih besar. Kombinasi aset kas dan setara kas menempatkan lembaga keuangan pada kondisi financial distress dan memerlukan langkah pemantauan serta pengendalian yang lebih hati-hati (Issa & Abbaszadeh, 2023). Oleh karena itu, perbankan memerlukan regulasi dan pengawasan yang rinci dan terdiferensiasi. Namun, perilaku pengawasan yang khusus ini menciptakan tantangan baru dalam tata kelola perusahaan. Menurut Faysal et al. (2020), tata kelola perusahaan sangat penting bagi lembaga keuangan dibandingkan lembaga lainnya karena esensial untuk mencapai dan menjaga kepercayaan publik terhadap sistem ekonomi keuangan. Pada lembaga keuangan, tata kelola yang efektif memastikan transparansi, akuntabilitas, dan perilaku etis, serta menjaga kepercayaan investor, mengurangi biaya keagenan (agency cost), dan meningkatkan kinerja keuangan (Mbir et al., 2020).

Tata kelola yang efektif dapat berperan penting dalam manajemen krisis, termasuk melalui struktur dewan yang tersusun baik, transparansi yang baik, serta komite yang profesional dan independen yang dapat meningkatkan kredibilitas lembaga (Sivaprasad & Mathew, 2021). Dalam hal ini, dewan direksi berperan penting dalam mengembangkan strategi inovasi dan memastikan komunikasi yang efektif dengan pemangku kepentingan selama krisis, yang dapat meningkatkan kinerja keuangan (Asensio-López et al., 2019; El-Chaarani et al., 2022). Scherer dan Voegtlin (2017) menambahkan bahwa mekanisme tata kelola perusahaan dapat mendorong inovasi dalam suatu lembaga, yang pada gilirannya dapat menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik.

Issa dan Abbaszadeh (2023) mengembangkan beberapa indikator yang relevan dengan tata kelola perusahaan di sektor keuangan. Indikator-indikator tersebut meliputi hak pemegang saham, kompetensi dewan, independensi, dan transparansi. Dewan direksi bertanggung jawab atas pengambilan keputusan strategis, pengawasan implementasi strategi, serta memastikan bahwa kebijakan dan operasional perusahaan sejalan dengan prinsip etika dan hukum; transparansi menjadi kunci untuk melindungi hak pemegang saham dan meningkatkan nilai investasi jangka panjang (Sivaprasad & Mathew, 2021).

Strategi Inovasi

Kampylis dan Berki (2014) mendefinisikan inovasi sebagai gagasan, metode, atau produk baru yang memiliki nilai. Inovasi melibatkan kerja keras, ketekunan, dan kegigihan, karena banyak gagasan baik yang tidak pernah dijalankan atau dikembangkan. Dalam konteks bisnis, suatu lembaga atau perusahaan perlu menerapkan strategi inovasi untuk mengevaluasi kembali posisinya dalam industri, menciptakan nilai baru bagi konsumen, dan meningkatkan keuntungan bagi pemangku kepentingan (Hamel, 1998). Varadarajan (2018) menunjukkan bahwa inovasi merupakan penciptaan nilai melalui pemanfaatan pengetahuan dan sumber daya untuk mengubah gagasan menjadi produk, proses, atau praktik baru, atau perbaikan atas hal-hal yang sudah ada.

Menurut OECD (2005), strategi inovasi adalah penerapan produk atau proses baru maupun yang mengalami perbaikan signifikan, metode pemasaran baru, atau metode organisasi baru dalam praktik bisnis. Varadarajan (2018) mendefinisikan strategi inovasi sebagai fokus relatif suatu organisasi terhadap berbagai jenis inovasi beserta pola alokasi sumber daya yang menyertainya, selaras dengan strategi korporat dan unit bisnisnya. Kulkarni (2015) menambahkan bahwa strategi inovasi merupakan pendekatan yang mengarah pada penciptaan ruang pengetahuan yang belum tergarap (*uncontested knowledge space*) melalui inovasi pengetahuan yang sistemik.

Pisano (2016) menyatakan bahwa strategi inovasi berkaitan dengan cara inovasi dimulai serta dipertahankan secara kritis dan berkelanjutan. Strategi inovasi penting untuk menjaga keberlangsungan inisiatif inovasi dan meningkatkan keselarasan antar-kelompok dalam suatu organisasi. Zahra dan Das (1993) serta Ciptono (2006) mengemukakan empat area yang membentuk strategi inovasi perusahaan: orientasi kepemimpinan inovasi, penekanan pada inovasi proses dan produk, pemanfaatan sumber inovasi internal dan eksternal, serta intensitas investasi dalam inovasi.

Pandangan ini menjadi dasar pengukuran strategi inovasi, yang terdiri atas keempat area kunci tersebut (Riswandari et al., 2023).

2.3 Ketangkasan (Agility)

Ketangkasan didefinisikan sebagai kemampuan untuk merespons secara cepat dan efektif terhadap perubahan situasi dan tuntutan dengan mengambil keputusan yang cepat dan tepat (Dittrich et al., 2005). Selanjutnya, ketangkasan, khususnya pada organisasi atau individu, adalah kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan situasi, berpindah dari kondisi yang tidak terduga menuju kondisi yang lebih baik (Jackson & Johansson, 2003). Menurut Ganguly et al. (2009), ketangkasan organisasi dan individu merupakan proses beradaptasi secara cepat dan mudah terhadap perubahan situasi di lingkungan sekitarnya.

Definisi lain dari ketangkasan menggambarkan bagaimana suatu organisasi atau individu dapat merespons perubahan dan tantangan yang tidak terduga sambil tetap menjaga dan meningkatkan kinerja ekonominya (Ismail & Al-Assa'ad, 2020). Paul et al. (2020) menyatakan bahwa ketangkasan adalah kemampuan untuk bereaksi terhadap faktor eksternal dan memanfaatkannya secara strategis sebagai peluang untuk bertumbuh.

Bohdana dan Karwowski (2007) mendefinisikan ketangkasan sebagai kemampuan untuk beradaptasi secara cepat dan proaktif terhadap situasi yang tidak dapat diprediksi. Tilman (2016) menambahkan bahwa ketangkasan, dalam konteks organisasi, berkaitan dengan cara mengenali, mengakses, dan merespons perubahan situasi secara terfokus dan tegas, yang didorong oleh keinginan untuk menang, karena menurutnya, esensi ketangkasan adalah kemampuan mengenali perubahan, menentukan prioritas, dan melampaui pesaing melalui kecepatan dan kualitas. Alberts (2023) mendefinisikan ketangkasan sebagai kemampuan individu, bisnis, proses, sistem, dan produk untuk beradaptasi, merespons, dan mengelola secara cepat dalam lingkungan yang dinamis dan terus berubah. Ketangkasan mencakup sikap proaktif, fleksibel, inovatif, dan responsif terhadap situasi dan perubahan (Abid et al., 2020).

2.4 Model Penelitian

Kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan. Iyengar dan Sundararajan (2020) menemukan bahwa karakteristik dewan, ukuran perusahaan, dan konsentrasi industri merupakan faktor penting bagi strategi inovasi, dengan eksekutif berperan dalam pengambilan keputusan inovasi. Shui et al. (2022), dalam penelitiannya mengenai pengaruh tata kelola perusahaan terhadap strategi inovasi melalui modal dewan, kekuasaan CEO, dan struktur kepemilikan, menemukan bahwa tata kelola perusahaan dapat memberikan pengaruh substansial dalam konteks lingkungan yang berinovasi tinggi. Penelitian lain (Scherer & Voegtlin, 2017; Asensio-López, Cabeza-García & González-Álvarez, 2019) menunjukkan bahwa dewan direksi memegang peran vital dalam inovasi melalui mekanisme tata kelola yang baik. Issa dan Abbaszadeh (2023) menyatakan bahwa lembaga keuangan sangat perlu merespons secara cepat agar tetap kompetitif dan harus mengadopsi praktik-praktik inovatif untuk mempertahankan daya saing. Kulkarni (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara strategi inovasi dan tata kelola perusahaan dalam konteks operasional yang fleksibel. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, hipotesis pertama adalah:

H1: Tata kelola perusahaan berpengaruh signifikan terhadap strategi inovasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara strategi inovasi dan ketangkasan. Ravichandran (2018) menekankan bahwa ketangkasan perusahaan dapat meningkat secara signifikan apabila memiliki strategi inovasi yang baik. Alghamdi dan Agag (2023) menemukan bahwa hubungan antara kapabilitas inovasi dan ketangkasan menegaskan kapabilitas inovasi sebagai elemen kunci yang memungkinkan perusahaan atau lembaga beradaptasi secara cepat terhadap situasi yang berubah dengan pesat. Sementara itu, menurut Al Taweel dan Al-Hawary (2021), strategi inovasi memungkinkan organisasi beradaptasi secara cepat, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, dan mempertahankan kompetensi di pasar. Dengan demikian, dapat disimpulkan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Strategi inovasi berpengaruh signifikan terhadap ketangkasan.

Beberapa penelitian terdahulu membahas hubungan antara tata kelola perusahaan dan ketangkasan. Dahmardeh dan Banihashemi (2010) menemukan bahwa proses penciptaan ketangkasan melalui tata kelola perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan keuntungan perusahaan dalam jangka panjang. Issa dan Abbaszadeh (2023) juga mengonfirmasi bahwa ketangkasan dapat dicapai melalui tata kelola perusahaan dan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja dan keuntungan perusahaan. Lehn (2021) menekankan bahwa aspek-aspek tertentu dari tata kelola perusahaan, seperti dewan yang dikendalikan secara internal, dapat mendorong ketangkasan dan meningkatkan kinerja kelembagaan, meskipun dapat meningkatkan biaya keagenan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga adalah:

H3: Tata kelola perusahaan berpengaruh signifikan terhadap ketangkasan.

Gambar 1 mengilustrasikan model konseptual penelitian ini, yang menilai keterkaitan antara tata kelola perusahaan, strategi inovasi, dan ketangkasan. Model ini menyatakan bahwa tata kelola perusahaan memberikan pengaruh signifikan terhadap strategi inovasi (H1) dan juga dapat secara langsung memengaruhi ketangkasan (H3). Selain itu, model ini mengajukan bahwa strategi inovasi memberikan dampak substansial dalam meningkatkan ketangkasan (H2). Keterkaitan antar-variabel ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana efektivitas tata kelola perusahaan dapat memperkuat strategi inovasi, khususnya dalam hal ketangkasan organisasi. Model ini menjadi kerangka konseptual untuk memahami dinamika hubungan yang kompleks antara tata kelola perusahaan, strategi inovasi, dan ketangkasan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk mengukur sampel yang diambil dari populasi sasaran. Populasi dalam penelitian ini terdiri atas pegawai BPKH, tidak termasuk pejabat pengawas dan anggota dewan. Kuesioner didistribusikan kepada 126 responden, dan sebanyak 71 responden mengisi kuesioner secara lengkap. Variabel yang diukur meliputi tata kelola perusahaan (corporate governance/CG), strategi inovasi (innovation strategy/IS), dan ketangkasan (agility/AG).

Penelitian ini menggunakan Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS) sebagai alat analisis, dengan perangkat lunak SmartPLS 4.0 untuk pengolahan data. SEM-PLS merupakan teknik pengukuran variabel multivariat yang

secara simultan menguji hubungan antara variabel terukur (indikator) dan variabel laten, serta hubungan antar-variabel laten itu sendiri (Hair & Alamer, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model pengukuran untuk variabel-variabel tersebut harus dinilai terlebih dahulu sebelum hubungan antar-variabel diukur, guna memastikan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai sehingga hubungan yang dihasilkan antar-variabel dapat dianggap signifikan (Ghozali & Latan, 2015). Gambar 2 menyajikan diagram jalur model penelitian.

3.1 Evaluasi Outer Model

Evaluasi outer model (model pengukuran) dalam SEM-PLS berfokus pada hubungan antara variabel laten (konstruk) dan indikator yang digunakan untuk mengukurnya. Evaluasi outer model bertujuan untuk menentukan validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan dalam analisis, meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit. Tahapan ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk terukur dengan baik oleh indikator-indikator yang relevan sebelum analisis lebih lanjut dilakukan. Alat evaluasi yang umum digunakan meliputi Cronbach's Alpha, Average Variance Extracted (AVE), dan Composite Reliability (Hair & Alamer, 2022).

Tabel 1. Hasil Pengukuran Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
AG	0,973	0,977	0,976	0,661
CG	0,976	0,979	0,978	0,628
IS	0,900	0,944	0,933	0,782

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4.0 (2024)

Hasil pengukuran validitas dan reliabilitas disajikan pada Tabel 1, yang menunjukkan bahwa seluruh variabel (AG, CG, dan IS) memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,7, yang menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik. Selain itu, nilai rho_A dan Composite Reliability juga berada di atas 0,7, yang menunjukkan bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki reliabilitas dan konsistensi pengukuran yang tinggi. Lebih lanjut, nilai AVE untuk ketiga variabel melebihi 0,5, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas konvergen yang baik. Dengan demikian, model pengukuran ini memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang disyaratkan, sehingga dapat digunakan untuk mengukur hubungan antar-variabel dalam model struktural.

Tabel 2. Hasil Pengukuran Validitas Diskriminan - Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	AG	CG	IS
AG	-		
CG	0,722	-	
IS	0,577	0,735	-

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4.0 (2024)

Hasil perhitungan validitas diskriminan menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) pada Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT untuk setiap pasangan konstruk (AG-CG, AG-IS, dan CG-IS) berada di bawah ambang batas 0,85. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model ini secara signifikan berbeda satu sama lain, sehingga memenuhi syarat validitas diskriminan. Nilai

HTMT tertinggi yang diperoleh adalah 0,735 (CG-IS), yang masih berada di bawah ambang batas yang direkomendasikan sebesar 0,85. Hal ini mengonfirmasi bahwa konstruk-konstruk dalam model ini memiliki validitas diskriminan yang baik, sehingga hubungan antar-variabel dalam inner model dapat diperiksa lebih lanjut.

3.2 Evaluasi Inner Model

Inner model (model struktural) menggambarkan hubungan antar-variabel laten dalam model. Inner model digunakan untuk mengukur hubungan antar-variabel guna menguji hipotesis penelitian. Pada tahap ini, evaluasi dilakukan terhadap kekuatan dan arah hubungan antar-konstruk serta sejauh mana model dapat menjelaskan variabilitas. Ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi inner model adalah nilai R-square dan pengujian hipotesis atas signifikansi setiap hubungan, guna menentukan apakah hubungan antar-konstruk bersifat signifikan dan konsisten dengan hipotesis yang diajukan (Hair Jr et al., 2014).

Tabel 3. Hasil Pengukuran R-Squared

Variabel	R-Squared	R-Squared Adjusted
AG	0,509	0,495
IS	0,495	0,488

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4.0 (2024)

Berdasarkan Tabel 3, hasil pengukuran R-squared menunjukkan bahwa variabel AG memiliki nilai R-squared sebesar 0,509 dan R-squared adjusted sebesar 0,495. Hal ini menunjukkan bahwa model dapat menjelaskan sekurang-kurangnya 50,9% variabilitas AG yang disebabkan oleh variabel independen, sementara sisanya sebesar 49,1% variabilitas AG dijelaskan oleh variabel di luar model ini. Sementara itu, untuk variabel IS, nilai R-squared sebesar 0,495 dan R-squared adjusted sebesar 0,488, yang menunjukkan bahwa model dapat menjelaskan 49,5% variabilitas IS, sedangkan sisanya sebesar 50,5% dijelaskan oleh variabel di luar model ini. Secara keseluruhan, kedua konstruk menunjukkan nilai R-squared pada rentang moderat, yang menunjukkan hubungan yang moderat antara variabel independen dan dependen. Meskipun hubungan ini memberikan penjelasan yang cukup memadai atas variabilitas yang diamati, hubungan tersebut belum sepenuhnya kuat.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Jalur (Path)	T Statistic	P-Value
CG -> AG	6,150	0,000
CG -> IS	11,333	0,000
IS -> AG	0,700	0,484

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4.0 (2024)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4, dapat disimpulkan bahwa CG berperan signifikan dalam memengaruhi baik AG maupun IS. Dengan nilai T-statistic sebesar 6,150 dan P-value sebesar 0,000 untuk hubungan CG -> AG, peningkatan CG dapat secara signifikan meningkatkan AG. Demikian pula, hubungan CG -> IS, dengan nilai T-statistic sebesar 11,333 dan P-value sebesar 0,000, menunjukkan bahwa CG berpengaruh signifikan terhadap IS. Kedua hubungan tersebut signifikan pada tingkat kepercayaan 99%, yang menegaskan bahwa CG merupakan variabel penting yang memengaruhi kedua konstruk; dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dan hipotesis ketiga (H3) diterima. Namun, hasil pengujian hipotesis untuk hubungan antara IS dan AG menunjukkan tidak adanya pengaruh

yang signifikan, dengan nilai T-statistic sebesar 0,700 dan P-value sebesar 0,484. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan IS tidak memiliki pengaruh langsung terhadap AG, yang mungkin disebabkan oleh faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi AG, atau oleh peran mediasi atau moderasi yang belum dieksplorasi dalam model ini. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) ditolak.

Tabel 5. Hasil Pengaruh Tidak Langsung Spesifik (Specific Indirect Effect)

Jalur (Path)	T Statistic	P-Value
CG -> IS -> AG	0,678	0,498

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4.0 (2024)

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung spesifik pada Tabel 5, jalur CG -> IS -> AG memiliki nilai T-statistic sebesar 0,678 dan P-value sebesar 0,498. Hal ini menunjukkan bahwa jalur tidak langsung dari CG melalui IS menuju AG tidak signifikan secara statistik, karena nilai P-value jauh di atas ambang batas 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh CG terhadap AG melalui IS bersifat minimal dan tidak memberikan kontribusi yang signifikan.

SIMPULAN

Penelitian ini menyajikan kesimpulan umum mengenai peran tata kelola perusahaan dalam meningkatkan strategi inovasi dan ketangkasan organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa struktur tata kelola yang kuat, dicirikan oleh kompetensi, independensi, dan transparansi, dapat menciptakan iklim yang kondusif bagi inovasi, yang pada gilirannya meningkatkan ketangkasan organisasi. Bagi lembaga keuangan seperti BPKH, penelitian ini menyoroti pentingnya mengintegrasikan praktik tata kelola yang kuat dengan fokus pada strategi inovasi guna menjaga akuntabilitas dan tetap kompetitif di tengah situasi ekonomi yang berkembang pesat dan tidak menentu. Penelitian ini juga dapat memberikan wawasan penting bagi lembaga-lembaga lain yang berupaya meningkatkan ketangkasan organisasi mereka melalui perbaikan tata kelola dan pengembangan inovasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abid, A., Jie, S., Aslam, W., Batool, S., & Lili, Y. (2020). Application of structural equation modelling to develop a conceptual model for smallholder's credit access: The mediation of agility and innovativeness in organic food value chain finance. *PLoS ONE*, 15(8 August), 1–24. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0235921>
- Al Taweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 13(14), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su13147564>
- Alberts, D. S. (2023). The agility advantage. In *Strategic Direction* (Vol. 39, Issue 12). <https://doi.org/10.1108/sd-10-2023-0132>
- Alghamdi, O. A., & Agag, G. (2023). Competitive advantage: A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76(July 2023). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103547>

- Asensio-López, D., Cabeza-García, L., & González-Álvarez, N. (2019). Corporate governance and innovation: a theoretical review. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 266–284. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2018-0056>
- Bayomei, S., Derouez, F., Ramadan, M., Mohammedzain, A., Salim, E., Soliman, Y., & Alrawad, M. (2023). Harnessing institutional agility for a more effective and efficient government organization. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 1849–1862. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.162>
- Bohdana, S., & Karwowski, W. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Ciptono, W. S. (2006). A sequential model of innovation strategy – company non-financial performance links. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8(2), 137. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5617>
- Dahmardeh, N., & Banihashemi, S. A. (2010). Organizational agility and agile manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27, 178–184.
- Dittrich, Y., Pries-Heje, J., & Hjort-Madsen, K. (2005). How to make government agile to cope with organizational change. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 180, 333–351. https://doi.org/10.1007/0-387-25590-7_21
- Faysal, S., Salehi, M., & Moradi, M. (2020). The impact of ownership structure on the cost of equity in emerging markets. *Management Research Review*, 43(10), 1221–1239. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2019-0475>
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410–423. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.12.009>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hamel, G. (1998). Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*, 39(2), 7–14.
- Heng, L. (2021). Marketing dan keunggulan bersaing: Sebuah perspektif dan teori resource-based view. *MABIS*, 12(2), 173–185.
- Hermanto, B., & Rivani. (2018). The organization performance analysis based on balanced scorecard. 3(2), 101–109.
- Ismail, H., & Al-Assa'ad, N. (2020). The impact of organizational intelligence on organizational agility: An empirical study in Syrian private banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i2/6944>

- Issa, J. S., & Abbaszadeh, M. R. (2023). The effect of corporate governance in Islamic banking on agility of Iraqi banks. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(6), 292.
- Iyengar, R. J., & Sundararajan, M. (2020). Is firm innovation associated with corporate governance? *International Journal of Innovation Management*, 24(3). <https://doi.org/10.1142/S1363919620500279>
- Jackson, M., & Johansson, C. (2003). An agility analysis from a production system perspective. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(6), 482–488. <https://doi.org/10.1108/09576060310491342>
- Kampylis, P., & Berki, E. (2014). Nurturing creative thinking. International Bureau of Education, United Nations.
- Kulkarni, P. (2015). Knowledge innovation strategy. Bloomsbury.
- Lehn, K. (2021). Corporate governance and corporate agility. *Journal of Corporate Finance*, 66(August 2019), 101929. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101929>
- Malik, I., & Wahid, N. (2023). Agile governance pada reformasi birokrasi 4.0 di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar. *LAN RI: Jurnal Administrasi Publik*, XIX(1), 85–119.
- Mbir, D. E. G., Agyemang, O. S., Tackie, G., & Abeka, M. J. (2020). IFRS compliance, corporate governance and financial reporting quality of GSE-listed non-financial firms. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1759856>
- OECD. (2005). Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data (3rd ed.).
- Paul, M., Jena, L. K., & Sahoo, K. (2020). Workplace spirituality and workforce agility: A psychological exploration among teaching professionals. *Journal of Religion and Health*, 59(1), 135–153. <https://doi.org/10.1007/s10943-019-00918-3>
- Pisano, G. (2016). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, June 2015, 44–54.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22–42. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.002>
- Riswandari, E., Zarkasyi, W., Suharman, H., & Dahlan, M. (2023). The effects of innovation strategy and good corporate governance on sustainable company performance: The mediating role of value chain. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(4), 1477–1484. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.7.021>
- Scherer, A. G., & Voegtlin, C. (2017). Corporate governance for responsible innovation: Approaches to corporate governance and their implications for sustainable development. *Academy of Management Perspectives*, 1–65.
- Shui, X., Zhang, M., Smart, P., & Ye, F. (2022). Sustainable corporate governance for environmental innovation: A configurational analysis on board capital, CEO power and ownership structure. *Journal of Business Research*, 149(April 2021), 786–794. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.037>
- Sivaprasad, S., & Mathew, S. (2021). Corporate governance practices and the pandemic crisis: UK evidence. *Corporate Governance (Bingley)*, 21(6), 983–995. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2020-0357>

- Suryanto, S., Muhyi, H. A., Kurniati, P. S., & Mustapha, N. (2022). Banking financial performance in the industry financial technology era. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 9(5), 889–900. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i5.1075>
- Tilman, L. M. (2016). *Agility: How to navigate the unknown and seize opportunity in a world of disruption*. Publisher Group West.
- Varadarajan, R. (2018). Innovation, innovation strategy, and strategic innovation. *Review of Marketing Research*, 15, 143–166. <https://doi.org/10.1108/S1548-643520180000015007>
- Zahra, S. A., & Das, S. R. (1993). Innovation strategy and financial performance in manufacturing companies: An empirical study. *Production and Operations Management*, 2(1), 15–37. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1993.tb00036.x>