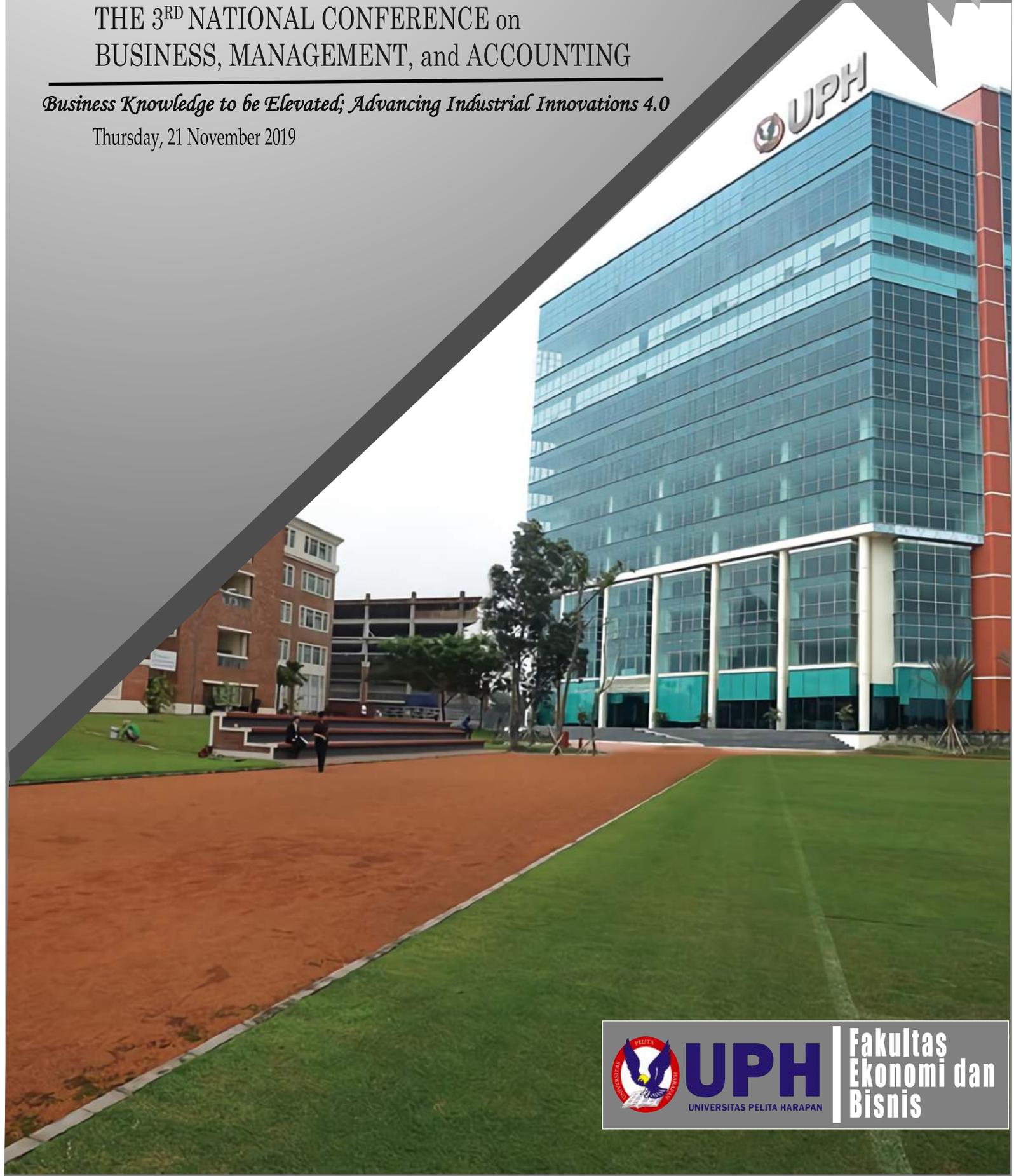


PROCEEDING *of* NCBMA 2019

THE 3RD NATIONAL CONFERENCE on
BUSINESS, MANAGEMENT, and ACCOUNTING

Business Knowledge to be Elevated; Advancing Industrial Innovations 4.0

Thursday, 21 November 2019



UPH
UNIVERSITAS PELITA HARAPAN

**Fakultas
Ekonomi dan
Bisnis**

DAFTAR ISI NCBMA 2019

DAFTAR ISI PENDAHULUAN	i
LAPORAN KETUA PANITIA NCBMA 2019	ii
SAMBUTAN DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS PELITA HARAPAN	iii
SAMBUTAN REKTOR UNIVERSITAS PELITA HARAPAN	iv
VENUE.....	v
PEMBICARA.....	vi
SUSUNAN PANITIA	vii
REVIEWER	viii
TEMA DAN SUBTEMA SEMINAR	x
DAFTAR INSTITUSI MAKALAH NCBMA	xi
JADWAL ACARA.....	xii
DAFTAR ISI ARTIKEL	xiii

LAPORAN KETUA PANITIA

3rd NATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS, MANAGEMENT, AND ACCOUNTING

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat yang telah diberikan kepada kita semua sehingga acara *3rd National Conference on Business, Management, and Accounting* dapat terselenggara. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mendorong para akademisi dan praktisi untuk mempublikasikan dan mendiskusikan hal-hal yang berkaitan dengan bisnis, manajemen, dan akuntansi.

Pada kesempatan ini, kami menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Augusty Ferdinand, DBA dan Dr. Guntur Siboro sebagai pembicara utama pada kegiatan ini;
2. Rektor Universitas Pelita Harapan, Bapak Dr. (Hon) Jonathan L. Parapak, M.Eng.Sc., yang telah mendukung kegiatan ini;
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pelita Harapan, Ibu Gracia S. Ugut, MBA, Ph. D, yang telah mendukung dan memfasilitasi kegiatan ini;
4. Ketua program Studi Manajemen, Ibu Isana C. Meranga, S.P., M.M serta Ketua Program Studi Akuntansi, Bapak Dr. Antonius Herusetya, dan *Head of Office Research and Publication* Ibu Vina Nugroho yang telah membantu terselenggaranya kegiatan ini;
5. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Ciputra Surabaya, Ibu Dr. Christina Whidya Utami, MM, CLC, CPM (A) dan Ketua STIE Surya Nusantara Pematang Siantar, Bpk. Drs. Nimrod Limbong, MBA sebagai *co-host* pada kegiatan ini;
6. Editor-in-Chief Jurnal Manajemen Universitas Tarumanagara, Bapak Dr. Nuryasman, serta Editor-in-Chief MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas mercu Buana, Ibu Dr. Daru Asih, dan Editor-in-Chief Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa Universitas Trisakti, Ibu Dr. Luki Adiati Pratomo;
7. Para sponsor (Multipolar, Wiley, Teh Gelas, BliBli.com, dan Crystalline) atas dukungannya pada kegiatan ini;
8. Bapak dan Ibu Dosen serta mahasiswa sebagai panitia, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pemikirannya demi terselenggaranya acara ini;
9. Bapak dan Ibu reviewer yang telah meluangkan waktu dalam memeriksa artikel-artikel; dan
10. Bapak dan Ibu Dosen dan Praktisi serta para mahasiswa yang telah menyumbang artikel hasil penelitian.

Pada kegiatan ini, telah diterima 102 abstrak yang kemudian ada 88 paper yang dipresentasikan. Terdapat 37 institusi yang berpartisipasi pada acara ini. Kami berharap melalui kegiatan ini dapat membentuk dan memperkuat jalinan kerjasama dan jejaring antar peneliti, peserta, dan institusi. Kami menyadari bahwa penyelenggaraan acara ini tidak luput dari kekurangan, baik dalam hal administrasi dan hal lainnya. Untuk itu, kami mohon maaf yang sebesar-besarnya. Sekali lagi, terimakasih atas kedatangan seluruh pemakalah dan peserta di Universitas Pelita Harapan. Semoga dengan rahmat Tuhan, seluruh kegiatan dapat berlangsung dengan lancar dan baik.

Tangerang, November 2019

Dr. Sabrina O. Sihombing S.E., M. Bus
Ketua Panitia

KATA SAMBUTAN DEKAN

Dengan senang hati saya menyambut para peserta *3rd National Conference on Business, Management and Accounting 2019*. Konferensi nasional ini merupakan satu upaya untuk menjadi *platform* dalam mengumpulkan dan menyebarkan pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan topik-topik dalam bidang bisnis, manajemen, dan akuntansi. Akademisi, peneliti dan praktisi akan dapat berbagi dan mendiskusikan mengenai topik-topik tersebut. Diharapkan juga bahwa wacana intelektual akan menghasilkan kolaborasi di masa depan antara universitas, lembaga penelitian dan industri baik secara lokal maupun internasional.

Terima kasih saya ucapkan bagi para pembicara utama (Prof. Augusty Ferdinand dan Dr. Guntur Siboro, *co-host* pada kegiatan ini (yaitu Universitas Ciputra dan STIE Surya Nusantara), Jurnal yang berpartisipasi (yaitu Jurnal Manajemen Universitas Tarumanagara, Jurnal MIX Universitas Mercu Buana, dan Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa Universitas Trisakti), para sponsor (yaitu: Multipolar, Wiley, Teh Gelas, BliBli.com, dan Crystalline), serta para pemakalah dan peserta dari berbagai lembaga dan universitas. Akhirnya saya ingin mengucapkan selamat kepada panitia penyelenggara atas upaya mereka dalam menyelenggarakan konferensi ini.

Karawaci, November 2019

Gracia S. Ugut, M.B.A., Ph.D

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

SAMBUTAN REKTOR UNIVERSITAS PELITA HARPAN

Selamat datang di UPH dan di konferensi yang sangat penting ini. Saya mengucapkan terima kasih atas kehadiran dan partisipasi para pembicara dan peserta pada *3rd National Conference on Business, Management, and Accounting (NCBMA – 2019)*.

Secara khusus saya menyambut pembicara utama, Prof. Augusty Ferdinand, DBA. dan Dr. Guntur Siboro. Para pembicara utama memberi bobot khusus kepada tema kita tahun ini yaitu *Business Knowledge to be Elevated: Advancing Disruptive Innovation*, dan memberi wawasan baru untuk mengevaluasi bisnis, serta menambah pengetahuan tentang konsep bisnis dan melakukan inovasi terhadap jasa ataupun produk yang diperjualbelikan agar perusahaan dapat berkompetisi dan siap dalam era industri 4.0 -Masyarakat Ekonomi ASEAN.

NCBMA 2019 merupakan kesempatan yang baik untuk mendapatkan wawasan baru dan jaringan nasional di bidang penelitian ilmiah dan pendidikan akademik. Saya berharap melalui konferensi ini kita dapat bersama-sama membangun perekonomian Indonesia yang lebih baik. Kita dapat bersama-sama menciptakan inovasi-inovasi terbaik untuk memenuhi kebutuhan pasar Indonesia.

Saya mengucapkan selamat kepada semua peserta atas partisipasinya dalam *3rd National Conference on Business, Management, and Accounting (NCBMA – 2019)* oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pelita Harapan!

Selamat sukses untuk kemajuan Indonesia.

Jakarta, November 2019

Dr. (Hon) Jonathan L. Parapak, M.Eng.Sc.
Rektor

VENUE

The 3rd National Conference on Business, Management, and Accounting 2019, Kamis, 21 November 2019, di :

Gedung D (D501) dan Gedung F Lantai 7

Universitas Pelita Harapan

Jl. M. H. Thamrin Boulevard, Lippo Karawaci

Tangerang 15811 Banten



PEMBICARA



Dr. Guntur Siboro

Country Head
HOOQ Digital Pte Ltd, Reps Office Indonesia



Prof. Augusty Ferdinand, DBA

Head Marketing Science Laboratory
Faculty of Economics & Business
Diponegoro University, Indonesia
AFG Consulting, Indonesia
President of IMARC – Indonesia Marketing Academy

SUSUNAN PANITIA

Steering Committee :

1. Gracia Ugut, Ph. D
2. Prof. Dr. S. Pantja Djati
3. Dr. Antonius Herusetya Ak. CA., MM
4. Isana S.C. Meranga, SP., MM.
5. Juanna Judith Huliselan, SE., MA., Ph.D

Ketua : Dr. Sabrina Oktoria Sihombing, S.E., M.Bus

Wakil Ketua : Dr. Tanggor Sihombing, BBA., MBA.

Sekretaris : Meiliana Jaunanda, S.E., M.Ak.

Bendahara : Meiliana Jaunanda, S.E., M.Ak.

1. Acara dan Sekretariat

PIC Proceeding/Editor : Dr. Sabrina Oktaria Sihombing, S.E., M. Bus

PIC Seminar Kit : Elfina Astrella Sambuaga, SE., M.S. Ak

Tim Editor : Dr. Sabrina Oktaria Sihombing, S.E., M. Bus
Vina Christina Nugroho, SE.,MM

Contract Person : Meiliana Jaunanda, SE., M.Ak.
Dr. Oscar Jayanagara, M.Th.

2. Sie. External Relation : Prof. Dr. S. Pantja Djati
Dr. Oscar Jayanagara, M.Th.
Juanna Judith Huliselan, SE., MA., Ph.D

3. Publikasi dan Dokumentasi

PIC Web Design : Paulus Yokie Radnan, SE. MM

PIC Dokumentasi : Dr. Oscar Jayanagara, M.Th.

4. Perlengkapan dan Konsumsi

PIC Perlengkapan : Dr. Oscar Jayanagara, M.Th.

PIC Konsumsi : Juniarty, S. Sos., M.M

REVIEWER

1. Dr. Ir. Evo Sampetua Hariandja, M.M. (Universitas Pelita Harapan)
Scopus ID: 57189257084
2. Dr. John Tampil Purba (Universitas Pelita Harapan)
Scopus ID: 56669627400
3. Dr. Moses L. Hutabarat, S.Kom, S.E., M.M (Universitas Pelita Harapan)
Scopus ID: 57194784081
4. Dr. Kim Sung Suk, B.A., M.Sc (Universitas Pelita Harapan)
Scopus ID: 57209411107
5. Dr. Sabrina O. Sihombing, S.E., M.Bus. (Universitas Pelita Harapan)
Scopus ID: 57191865540
6. Dr. Rudy Pramono (Universitas Pelita Harapan)
Scopus ID: 57191867792
7. Dr. Christina Whidya Utami, M.M., CLC., CPM (ASIA) (Universitas Ciputra)
Scopus ID: 57194214848
8. Dr. Keni (Universitas Tarumanagara)
Scopus ID: 56825995800
9. Dr. Luki Adiati Pratomo (Universitas Trisakti)
Scopus ID: 57200725074
10. Daniel Tumpal H. Aruan, M.Si., M.M., Ph.D (Universitas Indonesia)
Scopus ID: 57191278596
11. Hafiz Rahman SE.MSBS. Ph.D (Universitas Andalas)
Scopus ID: 56689349400
12. Dr. Iin Mayasari, SIP, S.Pd., M.M., M.Si (Universitas Paramadina)
Scopus ID: 5555161780
13. Willy Gunadi, M.M., Ph.D (Universitas Bina Nusantara)
Scopus ID: 57204799632
14. Dr. Endri, S.E., M.E. (Universitas Mercu Buana)
Scopus ID: 57210936988
15. Dr. Daru Asih, S.E., M.Si (Universitas Mercu Buana)
Sinta ID: 6693093
16. Dr. Endang Ruswanti, S.E., M.M. (Universitas Esa Unggul)
Scopus ID: 57190380164
17. Dr. Rilla Gantino, S.E. Ak., M.M. (Universitas Esa Unggul)
Scopus ID: 57198424098
18. Dr. Nova Christian Mamuaya, S.E., M.M. (Universitas Negeri Manado)
Scopus ID: 57208075198
19. Dr. Christina Whidya Utami, M.M., CLC., CPM (ASIA) (Universitas Ciputra)
Scopus ID: 57194214848
20. Dr. Putu Anom Mahadwartha, S.E., M.M.CSA (Universitas Surabaya)
Scopus ID: 56069587200
21. Dr. Zulganef, Drs., M.M. (Universitas Widyatama)
Scopus ID: 57188837926
22. Dr. R. Wedi Rusmawan Kusumah, S.E., M.Si. Ak., C.A. (Universitas Widyatama)
Scopus ID: 57200961137

23. Dr. Veronica Christina M.Si Ak., C.A. (Universitas Widytama)
Scopus ID: 57210107241
24. Dr. Didi Sundiman, S.T., M.M. (Universitas Universal)
Scopus ID: 56955675700
25. Dr. Hetty Tanjungsari, S.E., M.Si (Universitas Tarumanagara)
Sinta ID: 5995723
26. Dr. Nuryasman (Universitas Tarumanagara)
Scopus ID: 57196198447
27. Dr. Laura Lahindah, S.E., M.M. (Institut Teknologi Harapan Bangsa)
Sinta ID: 6087925
28. Dr. Ir. Chairy, S.E., M.M. (President University)
Scopus ID:57210182156
29. Dr. ing Roza Marsaulina Sibarani, MKIM (GML Performance Consulting)
Scopus ID: 56712845700
30. Dr. Nurul Aisyah Rachmawati, S.E., M.S.Ak. (Universitas Trilogi)
Scopus ID: 57198882138
31. Dr. Faurani Santi Singagerda, S.E., M.Sc (IBI Darmajaya)
Scopus ID:57201670863
32. Dr. Annaria Magdalena Marpaung, SE., MM., MPd (STIE Kesatuan)
Scopus ID:57194242826
33. Dr. Shine Pintor S. Patiro S.T., M.M. (Universitas Terbuka)
Scopus ID:57204107509

TEMA DAN SUBTEMA

TEMA:

BUSINESS KNOWLEDGE TO BE ELEVATED:
ADVANCING INDUSTRIAL INNOVATIONS 4.0

SUBTEMA:

Manajemen Pemasaran
Manajemen Keuangan
Manajemen SDM
Manajemen Risiko
Perilaku Konsumen
Perilaku Organisasi
Perilaku Keuangan
Knowledge Management
Bisnis International
Kewirausahaan
E-Commerce
Akuntansi Keuangan
Akuntansi Manajemen
Audit
Pajak

DAFTAR INSTITUSI PEMAKALAH 3RD NCBMA

- 1 Chope Ltd. (Singapore)
- 2 KPMG Indonesia (Jakarta)
- 3 Badan Layanan Umum Daerah Taman Pintar (Yogyakarta)
- 4 Pemprov DKI Jakarta (Jakarta)
- 5 Institut Bisnis Informasi Teknologi dan Bisnis (Medan)
- 6 Politeknik Negeri Jakarta (Depok)
- 7 Politeknik Pajajaran ICB (Bandung)
- 8 Politeknik Trisila Dharma (Semarang)
- 9 Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila (Jakarta)
- 10 Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Setih Setio Muara Bungo (Jambi)
- 11 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Y.A.I (Jakarta)
- 12 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surya Nusantara (Pematang Siantar)
- 13 Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua (Bali)
- 14 Universitas Bina Nusantara (Jakarta)
- 15 Universitas Bunda Mulia (Jakarta)
- 17 Universitas Ciputra (Surabaya)
- 18 Universitas Djendral Soedirman (Purwokerto)
- 19 Universitas Esa Unggul (Jakarta)
- 20 Universitas Galuh (Ciamis)
- 21 Universitas Gunadarma (Depok)
- 22 Universitas Gunadarma (Jakarta)
- 23 Universitas Hasanuddin (Makassar)
- 24 Universitas HKBP Nommensen (Medan)
- 25 Universitas Internasional (Batam)
- 26 Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya (Jakarta)
- 27 Universitas Kristen Krida Wacana (Jakarta)
- 28 Universitas Mercu Buana (Jakarta)
- 29 Universitas Muhammadiyah (Makassar)
- 30 Universitas Muhammadiyah (Sumatera Utara)
- 31 Universitas Pelita Harapan (Tangerang)
- 32 Universitas PGRI (Semarang)
- 33 Universitas Tarumanagara (Jakarta)
- 34 Universitas Telkom (Bandung)
- 35 Universitas Trilogi (Jakarta)
- 36 Universitas Trisakti, (Jakarta)
- 37 Universitas Widyatama (Bandung)

JADWAL ACARA

Waktu	Tempat	Kegiatan
07.00 – 08.00	Gedung D Lt. 5	Registrasi
08.00 – 08.30	Gedung D Lt. 5	Pembukaan 3 rd NCBMA
08.30 – 10.00	Gedung D Lt. 5	Keynote Speaker
10.00 – 10.30	Gedung F Lt. 7	Break
10.30 – 12.00	Gedung F Lt.7	Sesi Paralel (I)
12.00 – 13.00	Gedung F Lt.7	Ishoma
13.00 – 16.00	Gedung F Lt.7	Sesi Paralel (2)
16.00 – 16.30	Gedung F Lt.7	Penutupan

DAFTAR ISI

JUDUL	HALAMAN
PENGARUH KONEKSI POLITIK, UKURAN PERUSAHAAN, DAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY TERHADAP AGRESIVITAS PAJAK Aileen Felita Kurniati, Septian Bayu Kristanto	1
PENGARUH COUNTRY OF ORIGIN TERHADAP CITRA MEREK DAN DAMPAKNYA PADA KEPUTUSAN PEMBELIAN PENGGUNA SMARTPHONE MEREK HUAWEI DI KOTA BANDUNG Ai Lili Yuliati, Putu Nina Madiawati, Ilma Mainda Fidini Putri	17
PENDEKATAN STRATEJIK PERBANKAN DALAM MERESPON INOVASI DISTRUPTIF: STUDIKASUS BANK SAKURA. Aisyah Pia Asrunputri	31
PROSES PEMBERI DORONGAN PEMBELAJARAN ORGANISASI DENGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA UMKM Aneu Yulianeu, Muhamad Nurdin Yusuf	39
THE SECRET TO ENHANCE INNOVATIVENESS IN DIGITAL INDUSTRY THROUGH KNOWLEDGE-BASED EMPOWERING INTERACTION Ardi, Kezia Arya Nanda	49
PERSEDIAAN SPARE PART SEPEDA MOTOR DI PT YAMAHA MATARAM SAKTI CABANG MUARA BUNGO Ariyanto.M, Poiran, Hamirul	70
ANALISIS PENGARUH KUALITAS AUDIT, AUDITOR TENURE, KONDISI KEUANGAN PERUSAHAAN, BUKTI MITIGASI, DAN KOMISARIS INDEPENDEN TERHADAP PENERIMAAN OPINI AUDIT GOING CONCERN Arnhilda Tioris, Herlina Lusmeida	82
REVELANSI INDIKATOR KECURANGAN DAN FRAUDULENT FINANCIAL STATEMENTS PADA ERA DIGITAL Atrisha Darmawan, Antonius Herusetya	99
PENERAPAN MODEL UNIFIED THEORY OF ACCEPTANCE AND USE OF TECHNOLOGY 2DAN PERSEPSI KEAMANAN TEKNOLOGI UNTUK MENJELASKAN PERILAKU PENGGUNAAN UANG ELEKTRONIK DI JAKARTA SELATAN Bunga Sukma Mefatisani, Lely Dahlia	112
PENGARUH SOCIAL MEDIA USAGE DAN E-WOM TERHADAP PURCHASE DECISION INVOLVEMENT YANG DI MEDIASI OLEH TRUST PADA GENERASI MILLENIAL PENGGUNA SOCIAL MEDIA INSTAGRAM SE – JABODETABEK Charles Willyam, Michelle Adelia Elsagita, Moses Lorensius Hutabarat	124
PENGARUH KUALITAS PELAYANAN DAN HARGA TERHADAP KEPUASAN KONSUMEN DAN LOYALITAS KONSUMEN Christianto Wijaya, Emily Jessica, Margaretha Pink Berlianto	138
PENGARUH STRUKTUR MODAL DAN STRUKTUR KEPEMILIKAN TERHADAP NILAI PERUSAHAAN: PERTUMBUHAN PERUSAHAAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI Claudia Catherina, Wijaya Triwacananingrum	148

MILLENNIALS EMPLOYEE BEHAVIORAL INTENTIONS TOWARDS IT ADOPTION Cyntia Jovina Wibowo, Juanna Judith Huliselan	166
ANALISIS PENGARUH ADVERSITY QUOTIENT, NEED FOR ACHIEVEMENT DAN SELF EFFICACY TERHADAP ENTREPRENEURIAL INTENTION MAHASISWA S1 David Soeltanong, Go Brian Reinard Gosal, Chrisanty V. Layman	196
PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI DAN PERILAKU KARYAWAN DAN TANTANGAN DISRUPTION Dewi Wuisan	206
ANALISIS FAKTOR KEPATUHAN WAJIB PAJAK ORANG PRIBADI DI KPP PRATAMA JAKARTA KEBON JERUK SATU DAN KPP PRATAMA JAKARTA KEMBANGAN Dinda Aprilla Chris Sabdo, Herlina Lusmeida	217
ANALISIS PENGARUH PENDIDIKAN KEWIRAUSAHAAN TERHADAP INTENSI BERWIRAUSAHA PADA MAHASISWA UNIVERSITAS PELITA HARAPAN DAN PRASETIYA MULYA Edwin Trisnanto, Yosia Parlinggoman, Chrisanty V. Layman	226
CASH FLOW GROWTH RATES OF GROWTH AND VALUE STOCKS IN INDONESIA Eliza Sapphire, Sung Suk Kim	240
PENGARUH MEKANISME CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP PENGUNGKAPAN INTELLECTUAL CAPITAL Elsafira Mala Anggelina, Novita	251
ANALYSIS WORD OF MOUTH, TERHADAP LOYALITAN MEREK DIMEDIASI OLEH KEPUASAN PASIEN PADA RUMAH SAKIT CENTURY Endang Ruswanti, Aprilita Rina Yanti Eff, Nia Puspita Hapsari	273
ANALISIS PELAPORAN DAN PENGENDALIAN BIAYA LINGKUNGAN: STUDI KASUS Ermitha Celia Japinir, Wijaya Triwacananingrum	282
PENGARUH KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT XYZ Fandy, Innocentius Bernarto	297
PENGARUH INTELLECTUAL CAPITAL, PROFITABILITAS, DAN LEVEREGE TERHADAP NILAI PERUSAHAAN (Studi Kasus pada Perusahaan Barang Konsumsi yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2012-2016) Feliciano Winarya, Partogian Sormin	312
ANALISIS PENGARUH MODIFIED AUDIT OPINION TERHADAP BORROWING CASH FLOW PADA TINGKATAN AUDIT QUALITY YANG BERBEDA Giffin Velasta Santosa, Mulyadi Noto	326
ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENGARUH CONSUMER ACCEPTANCE UMKM KOTA BANDUNG TERHADAP FINTECH Gina Apriyani Nurunnisha, Ni Putu Nurwita Pratami Wijaya	340

ANALISIS STRATEGI DALAM PERSAINGAN BISNIS PROPERTI DI KOTA MAKASSAR Haris Maupa, Syarifuddin Sulaiman, Hardinasta Perdana	354
PENGUNAAN DATA MINING DENGAN ALGORITMA FREQUENT PATTERN GROWTH DALAM STRATEGI PROMOSI PERGURUAN TINGGI Harmonvikler Lumbanraja, Shanty Manik	363
MEMFORMULASIKAN PEMBAGIAN KERJA DAN STRUKTUR ORGANISASI PADA ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0 Hendra Achmadi	371
PENGARUH KUALITAS PELAYANAN DAN CITRA DESTINASI TERHADAP KEPUASAN WISATAWAN TAMAN HARMONI BALI I Gusti Agung Febrianto	384
PENGARUH KEMAMPUAN PEMASARAN TERHADAP ABNORMAL RETURN SAHAM DENGAN PERAN MEDIASI DARI GROWTH Isabella Alvindi, Vina C.Nugroho	398
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI NET ENROLLMENT RATIO DAN HUMAN DEVELOPMENT INDEX PADA ENAM PROPINSI DI INDONESIA Isana SC Meranga	413
ANALISIS KETERHUBUNGAN ANTARA INDEKS PEMBANGUNAN MANUSIA, BELANJAN DAERAH, TINGKAT PENGANGGURAN, TINGKAT LITERASI DAN TINGKAT KEMISKINAN DI INDONESIA Jacqualinda Sandra Sembel	429
THE IMPACT OF CORPORATE DIVERSIFICATION TO EXCESS VALUE: INSTITUTIONAL OWNERSHIP AS MODERATING ROLE Jane Regina Angelica, Antonius Herusetya	443
FIXED EFFECTS MODELING: STRATEGI PEMBANGUNAN SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN KETERCUKUPAN AIR BERSIH DI INDONESIA John Tampil Purba, Sidik Budiono	454
ANALISIS PENGARUH MOTIVASI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI GRAND MUTIARA HOTEL BERASTAGI Juliana, Sri Aprianti Tarigan	462
ANTECEDENTS OF ONLINE SHOPPING PURCHASE INTENTION: A RESEARCH PROPOSAL Kevin Johan, Maria Juliana Tandean, Wella Samantha, Sabrina O. Sihombing	471
ANALISIS KONTEN MEDIA DIGITAL @KAMPOENGRAJOET Lintang Corina, Rah Utami Nugrahani	490
MENGHIDUPKAN SEMANGAT FOUNDING FATHERS INDONESIA, MEWUJUDKAN BEYOND ECONOMIC MAN IDEOLOGI BARU AKUNTANSI Luky Patricia Widianingsih	497
PENGARUH TINGKAT PERGANTIAN CEO DALAM MEMEDIASI PENGARUH PENDIRI PERUSAHAAN DAN PENYAJIAN KEMBALI LAPORAN KEUANGAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN BURSA EFEK INDONESIA 2012-2017 Mardianto	513

PREDIKSI FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING DENGAN BERPEDOMAN PADA PERATURAN SAS NO.99 Meiliana Jaunanda	532
AUDIT REPORT LAG PADA PERUSAHAAN TERBUKA DI INDONESIA, FILIPINA, MALAYSIA, DAN SINGAPURA Meitta Adiyono, Elfina Astrella Sambuaga	543
ANALISA PENGARUH DAYA TARIK PROMOSI, PERSEPSI KEMUDAHAN, PERSEPSI MANFAAT, PERSEPSI KEAMANAN TERHADAP MINAT PENGGUNAAN E-WALLET (STUDI KASUS PRODUK GOPAY DAN LINK AJA PADA MASYARAKAT PENGGUNA DI WILAYAH JABODETABEK) Mia Andika Sari, Rodiana Listiawati, Novitasari, Rahmanita Vidyasari	558
PENGARUH INKUBATOR BISNIS PERGURUAN TINGGI TERHADAP PENCIPTAAN WIRUSAHA BARU DAN KINERJA USAHA TENAN DI LEMBAGA LAYANAN PENDIDIKAN TINGGI WILAYAH III Mudjiarto, Aliaras Wahid, Asep Sopandi	577
PENGARUH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, SOCIAL MEDIA MARKETING, STORE ENVIRONMENT, SALES PROMOTION, DAN PERCEIVED VALUE TERHADAP PURCHASE DECISION Muhammad Zulfikar, Luki Adiati Pratomo	586
FAKTOR YANG MEMPENGARUHI FINANCIAL STATEMENT FRAUD DALAM PERSPEKTIF FRAUD DIAMOND Nabila Silviani, Novita	600
KEUNGGULAN KOMPETITIF DARI WARUNK OVT DALAM BIDANG MAKANAN DAN MINUMAN Nathaniel J.N Sasialang, Jacob Donald Tan	625
PENGARUH CELEBRITY ENDORSEMENT TERHADAP PURCHASE INTENTION: STUDI PADA OPPO SMARTPHONE Natasia Vera Irawan, Windi Wijaya, Moses Lorensius Hutabarat	643
PREFERENSI GENERASI MILENIAL DALAM MEMILIH SARANA AKOMODASI UNTUK BERWISATA Ni Wayan Chintia Pinarria	655
IDENTIFICATION OF HOMESTAY IN UBUD TOURISM AREA AND PELIATAN VILLAGE BASED ON ASEAN HOMESTAY STANDARD Ni Wayan Chintia Pinarria, Ida Ayu Kalpikawati, I Gusti Agung Febrianto	666
KOORDINASI CAMAT DAN PIHAK TERKAIT UNTUK KETERTIBAN DAN KEINDAHAN PASAR SEROJA MUARA BUNGO Nova Elsyra, Sasmita Rusnaini, Hamirul	672
PENGARUH KARAKTERISTIK PERUSAHAAN TERHADAP TINDAKAN PERATAAN LABA Novia Indriani, Angela Dirman, Putri Dwi Wahyuni	688
ANALISIS PENGARUH HARGA, KEAMANAN DAN KEMUDAHAN TRANSAKSI TERHADAP MINAT BELI KONSUMEN ONLINE DI MARKETPLACE Novitasari, Mia Andika Sari	709

PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN POLITEKNIK SWASTA DI BANDUNG Nur Azizah, Riffka Fauzany	725
PENGARUH FINTECH KNOWLEDGE, USEFULNESS, DAN PERCEIVED RISK TERHADAP CONSUMER ACCEPTANCE UMKM KOTA BANDUNG Oktora Yogi Sari, Gina Apryani Nurunnisha	741
DETERMINAN PERDAGANGAN INTRA-INDUSTRI INDONESIA-ASEAN UNTUK MENINGKATKAN INTEGRASI EKONOMI MEA Pauline H. Pattyranie Tan	753
KONFLIK KEPENTINGAN PENGETAHUAN: IDIALISTIK TACIT VS PELACURAN EKSPLISIT Prayitno, Dharma Sutrisno	759
PENGARUH PERSEPSI KUALITAS PELAYANAN TERHADAP PERSEPSI NILAI, KEPUASAN PELANGGAN, DAN LOYALITAS PELANGGAN BENGKEL TOYOTA AUTO 2000 Ridge Romario Khumarga, Margaretha Pink Berlianto	768
MENELAAH FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KESENJANGAN KEMISKINAN DAN TINGKAT KEMISKINAN MENGGUNAKAN DATA PANEL 33 PROVINSI DI INDONESIA DAN REGRESI PERSAMAAN SIMULTAN Rinto Rain Barry	780
IDENTIFIKASI DAN PENGEMBANGAN MODEL NIAT BERKUNJUNG KE TEMPAT TUJUAN WISATA BERBASIS MASYARAKAT: STUDI EMPIRIS PADA KAMPUNG BERKELIR TANGERANG Sabrina O. Sihombing, Rudy Pramono, Juliana	802
THE EFFECT OF OPERATING LEVERAGE TO FIRMS PROFITABILITY AND CAPITAL STRUCTURE Sharice Patricia, Liza Handoko	812
KEMUNGKINAN PERUSAHAAN MENERIMA OPINI AUDIT GOING CONCERN PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI INDONESIA DAN MALAYSIA Silvia, Elfina Astrella Sambuaga	822
ANALISIS KINERJA KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH TAMAN PINTAR YOGYAKARTA TAHUN 2016 – 2018 Siwi Susanti	840
MAMPUKAH EXPERIENTAL MARKETING DAN DIGITAL MARKETING MEMPENGARUHI LOYALITAS KONSUMEN CLOTHING HUMBLE 7 DI BANDUNG Sri Wiludjeng SP	855
PENGARUH STRUKTUR MODAL TERHADAP NILAI PERUSAHAAN DENGAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE SEBAGAI VARIABEL MODERASI Suryanti Ayuri, Hanna	862
PENGARUH TINGKAT INFLASI DAN NILAI TUKAR TERHADAP RETURN SAHAM DI INDONESIA Susanti Usman, Lince Afri Yenny, Noor Muhammad Adipati	881

PENGARUH LINDUNG NILAI DENGAN MENGGUNAKAN INSTRUMEN DERIVATIF 113 PADA PERFORMA PERUSAHAAN INDONESIA Vania Febriana, Rita Juliana	892
PENGARUH CURRENT RATIO, DEBT TO EQUITY RATIO, TOTAL ASSET TURN OVER, DAN NET PROFIT MARGIN TERHADAP RETURN SAHAM PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR SEKTOR INDUSTRI BARANG KONSUMSI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA Waseso Segoro, Melati Puspa Sari	905
EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN PERTELEVISIAN PT. SURYA CITRA MEDIA TBK. (SCMA) DAN PT. MEDIA NUSANTARA CITRA TBK (MNCN) Wendra Hartono	912
MANAJEMEN MUTU PRODUK PEMPEK OLIVIA MUARA BUNGO Widya Pratiwi, Hamirul	927
KEUNGGULAN BERSAING DAN PENGENDALIAN PERSEDIAAN SEBAGAI STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN GSD Wien Dyahrini, Ibnu Rachman	939
ARUS KAS DAN NILAI PERUSAHAAN William Tjong	953
PERSEPSI KETERKAITAN KARYAWAN GENERASI MILENIAL LEVEL MANAJERIAL DI PERUSAHAAN X Yohana F. Cahya Palupi Meilani	961
PENGARUH STRUKTUR MODAL, LIKUIDITAS, LOKASI, UKURAN PERUSAHAAN, PERTUMBUHAN LABA PADA KUALITAS LABA PERUSAHAAN BARANG KONSUMSI DI BEI PERIODE 2013-2017 Yokie Radnan	977

PROSES PEMBERI DORONGAN PEMBELAJARAN ORGANISASI DENGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA UMKM

Aneu Yulianeu ¹⁾, Muhamad Nurdin Yusuf ²⁾

¹⁾Doktor Ilmu Manajemen Universitas Djendral Soedirman

²⁾Universitas Galuh Ciamis
anjusu09@gmail.com

ABSTRAK

UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia selain dilihat dari kontribusinya terhadap PDB, juga sebagai sektor yang mampu menyerap tenaga kerja serta terbukti tangguh sebagai katup penyelamat pada saat terjadi krisis ekonomi. Apabila pembelajaran organisasi dilakukan dalam lingkungan organisasi, maka pembelajaran organisasi itu akan selalu mengarah pada pembelajaran yang berfokus pada tujuan organisasi. Konsep *outcome learning* (OL) perlu pengembangan lebih lanjut dengan memasukkan unsur pendorong yang akan menjadikannya sebagai jembatan untuk memulai suatu proses yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan pembelajaran.

Kata Kunci: Pembelajaran organisasi, Kesiapan untuk berubah, UMKM.

ABSTRACT

UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) has a strategic role in the Indonesian economy in addition to its contribution to GDP, as well as a sector that is capable of absorbing labor and is proven resilient as a rescue valve during an economic crisis. If organizational learning is carried out in an organizational environment, then organizational learning will always lead to learning that focuses on organizational goals. The concept of outcome learning (OL) needs to be further developed by including a motivating element that will make it a bridge to start a process that can be used as a material for consideration in conducting learning.

Keywords: *Organizational learning, Readiness to change, UMKM.*

PENDAHULUAN

UMKM memiliki peran strategis dalam perekonomian negara-negara berkembang termasuk Indonesia, hal ini disebabkan keberadaannya tidak hanya memberikan kontribusi yang besar terhadap PDB tetapi juga merupakan sektor yang dapat menyerap tenaga kerja, pemerataan distribusi dari hasil pembangunan serta penanggulangan kemiskinan. Selain itu UMKM juga merupakan salah satu elemen penting yang terbukti tangguh dijadikan sebagai katup pengaman ekonomi nasional dibanding konglomerasi ketika terjadi krisis ekonomi tahun 1998 yang mengarah pada terjadinya krisis multidimensi sebagai akibat berkurangnya kesempatan kerja.

Salah satu kelemahan UMKM dalam meningkatkan daya saing adalah kurang melakukan pembelajaran (Arief dan Fathor, 2017; (Sinkula, 1994). Selain itu kurangnya pengetahuan mengenai dunia ICT di era industri 4.0 menyebabkan rendahnya daya saing.

Pembelajaran organisasi merupakan fenomena sosial karena setiap pembelajaran yang dilakukan oleh individu tergantung dari pengetahuan yang dimiliki oleh anggota suatu organisasi ((Figueiredo & Ipiranga, 2015). Currado (2006), interaksi sosial yang terjadi tidak hanya memfasilitasi komunikasi dan koordinasi, tetapi juga makna

pembelajaran yang dilakukan. Implikasi dari penjelasan tersebut mengindikasikan bahwa ketika organisasi melakukan proses pembelajaran maka faktor pengetahuan merupakan komponen yang akan digunakan untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi pembelajaran tersebut.

Organisasi selalu ada dalam sebuah struktur yang sangat ditentukan oleh karakteristik pemimpinnya, oleh karena itu pemimpin yang berdaya ubah adalah pemimpin yang akan memberikan ruang yang besar serta ruang yang terbuka. Dorongan untuk berpikir *out of the box* menurut (BARNEY, 1997) merupakan dorongan untuk mencari terobosan terobosan baru dalam organisasi serta dorongan untuk memanfaatkan anggota untuk mencari prospek pengembangan organisasi.

Kepemimpinan transformasional membangun tim dan memberi mereka arahan, energi, dan dukungan untuk proses perubahan dan pembelajaran organisasi (Bass & Steidlmeier, 1999) Mc Donough, 2000). Gaya ini memungkinkan organisasi untuk belajar melalui eksperimen, eksplorasi, komunikasi dan dialog ((ANN MARIE CAROSELLA, 1999); (Menguc, Auh, & Shih, 2007); (Senge, 1990); (Stanley F Slater & Narver, 2000) dan (slater&Narver, 1995); Tushman dan Nadler, 1986). Lebih khusus lagi kepemimpinan transformasional mendorong pembelajaran organisasi dengan mempromosikan rangsangan intelektual dan memberikan motivasi inspiratif dan kepercayaan diri diantara anggota organisasi ((Coad, Frankish, Roberts, & Storey, 2013) dan (Berry, 2008). Pemimpin transformasional akan menjadi katalisator, mentor, fasilitator dan pelatih dalam pembelajaran organisasi. Menurut Senge *et al* (1994), hal ini merupakan pendorong yang mendukung pembelajaran berkelanjutan serta memfasilitasi pembelajaran teknologi dan penggunaan teknologi baru.

Kepemimpinan tranformasional menghasilkan kesadaran yang lebih besar dan penerimaan terhadap tujuan dan misi organisasi dan menumbuhkan visi bersama, reorientasi pelatihan dan pembangunan tim kerja. Gaya kepemimpinan ini juga memungkinkan pemimpin untuk berkomitmen secara terbuka untuk belajar, untuk menjadi kekuatan pendorongnya, dan untuk menyediakan apa pun yang diperlukan untuk mengatasi *skeptisisme* internal dan kesulitan eksternal untuk membangun pembelajaran dalam organisasi (Wick dan Leon, 1995). Pengaruh kepemimpinan transformasional pada komunikasi dan pengaruh komunikasi pada pembelajaran organisasi menghasilkan efek tidak langsung kepemimpinan transformasional pada pembelajaran organisasi melalui komunikasi (schon, 1978); Lei *et al*, 1999; (Sonnenschein & Mundaca, 2015), 1993; Senge *et al*, 1994). Berdasarkan hal tersebut, kemampuan untuk kepemimpinan transformasional adalah salah satu sarana yang paling penting dalam mengembangkan pembelajaran organisasi (Maani dan Benton, 1999; Slater dan Narver, 1995).

Berdasarkan latar belakang maka penelitian ini bertujuan untuk menyusun kerangka konsep model pemberian daya dorong pembelajaran organisasi dengan kesiapan untuk berubah berbasis teknologi informasi pada UMKM mendong Kota Tasikmalaya.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep *Organizational Learning Process* Dalam Teori *Organizational Learning*

Pembelajaran organisasi merupakan fungsi dari dua konsep yang berbeda, yaitu: proses pembelajaran organisasi dan struktur pembelajaran organisasi. Nevis dan Gould (1995) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai kapasitas atau proses dalam suatu

organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja berdasarkan pengalaman, Definisi ini mirip dengan yang dikemukakan oleh (schon, 1978); (dodgson, 1993); (senge, 1990); (Shrivastava, 1993) dan (Grant, 1991), bahwa belajar adalah suatu konsep dinamis yang penggunaannya dalam teori menekankan pada perubahan yang terus menerus.

Konseptualisasi yang luas ini, para ahli teori telah mengakui perbedaan jenis dalam tingkat, pembelajaran. Misalnya, (schon, 1978) menekankan perlunya pembelajaran *double-loop* yang diperlukan untuk membuat perubahan mendasar dalam asumsi dasar tentang lingkungan yang kompetitif selain pembelajaran *single loop*, yang berhubungan dengan perbaikan yang ada dalam proses organisasi. (p. senge, 1991) menyebutnya sebagai kontras "*generatif*" dengan pembelajaran "*adaptif*". Kedua tingkat pembelajaran diperlukan untuk mengejar keunggulan kompetitif, karena setelah periode perubahan terputus secara signifikan, pembelajaran tambahan atau adaptif mungkin diperlukan untuk membantu mengkonsolidasikannya ke dalam pembelajaran transformasional (Nevis *et al*, 1995).

Berdasarkan prosesnya, pembelajaran organisasi menurut Slater dan (S. F. Slater & Narver, 1998) didefinisikan sebagai suatu bentuk pengembangan dari pengetahuan organisasi yang dipengaruhi oleh perilaku individu. Sementara pembelajaran organisasi yang didasarkan pada strukturnya, menurut Garvin (1993) adalah suatu proses transfer pengetahuan, ketrampilan serta modifikasi perilaku dari pengetahuan yang dimiliki oleh individu sebelumnya. Sementara itu menurut Slater dan (S. F. Slater & Narver, 1998) menyatakan bahwa organisasi yang melakukan pembelajaran akan menghilangkan pengetahuan yang dimiliki sebelumnya untuk kemudian digantikan dengan pengetahuan yang baru dan diterapkan pada aktivitas yang akan dilakukan. Dengan demikian maka ketika terjadi transfer pengetahuan baru dari organisasi ke dalam aktivitas yang akan dikerjakan, maka mereka akan siap untuk berubah.

Kesiapan Untuk Berubah

Kesiapan organisasi untuk berubah adalah konstruksi *multi-level, multi-faceted* sebagai konstruksi tingkat organisasi (Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2016; Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2016), kesiapan untuk perubahan mengacu pada tekad bersama anggota organisasi untuk mengimplementasikan komitmen perubahan dan keyakinan bersama dalam kemampuan kolektif mereka untuk melakukannya. Kesiapan organisasi untuk perubahan bervariasi sebagai fungsi dari seberapa banyak anggota organisasi menghargai perubahan dan menilai tiga faktor penentu utama kemampuan implementasi: tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya, dan faktor situasional. Anggota organisasi lebih cenderung untuk memulai mengubah, mengerahkan upaya yang lebih besar, menunjukkan kegigihan yang lebih besar, dan menampilkan perilaku yang lebih kooperatif.

Secara psikologis kesiapan organisasi dibagikan di mana anggota organisasi berkomitmen untuk mengimplementasikan suatu perubahan organisasi dan percaya diri dalam kemampuan kolektif mereka untuk melakukannya. Cara berpikir kesiapan organisasi seperti ini paling cocok untuk memeriksa perubahan organisasi di mana perubahan perilaku kolektif diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan secara efektif dan dalam beberapa kasus, untuk mengantisipasi perubahan yang menghasilkan manfaat.

Menguji teori akan membutuhkan pengembangan pengukuran dan keputusan

pengambilan sampel lebih lanjut yang cermat. Teori ini menawarkan cara untuk berdamai pada pandangan struktural dan kesiapan psikologis organisasi yang ditemukan dalam literatur. Lebih lanjut, teori ini menyarankan kemungkinan yang direkomendasikan oleh strategi yang diubah oleh pakar manajemen adalah *equifinal*. Artinya, tidak ada 'satu cara terbaik' untuk meningkatkan kesiapan organisasi untuk perubahan

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur dengan menggunakan beberapa sumber yang terdiri atas: 1) Jurnal yang berisi tulisan-tulisan dalam disiplin yang sama. Tujuan utama dari jurnal ini adalah untuk digunakan sebagai sumber data sekunder. Peneliti juga dapat menggunakan tulisan di jurnal sebagai kutipan untuk bahan referensi dalam penelitian; 2) buku referensi yang berisi teks umum dalam disiplin ilmu tertentu. Sebuah buku referensi dapat memuat sebuah artikel yang mendalam tentang topik tertentu dan disertai dengan teori-teori pendukung sehingga kita akan dapat mengetahui perkembangan (terakhir) ilmu/teori tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

***Organizational Learning* sebagai Suatu Proses**

Pembelajaran organisasi dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan (*training*) dan pengembangan lainnya. Tujuan pelatihan menurut Denisi *et al* (2003) adalah untuk meningkatkan pengetahuan organisasi. Beberapa organisasi menganggap bahwa mereka mempunyai sumber daya manusia dengan pengetahuan dan kompetensi yang paling baik dan dapat digunakan sebagai faktor pembeda dengan organisasi yang lain. Secara definitif, beberapa penulis memberikan artikulasi yang berbeda mengenai pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu secara terperinci dan bersifat rutin. Sementara itu pengembangan bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap serta kepribadian.

Keberhasilan orientasi ataupun jenis pelatihan lainnya dapat dilihat dari jumlah proses belajar yang muncul dan ditransfer ke dalam pekerjaan. Menurut Arief dan Fathor (2017), apabila organisasi sering melakukan pelatihan yang tidak direncanakan, tidak terkoordinasi dan bahkan tidak serius dapat mengurangi proses belajar secara signifikan.

Pelatihan dan proses belajar dapat terjadi melalui kelompok kerja yang bersifat informal, baik organisasi itu mempunyai usaha yang terkoordinasi dengan baik ataupun tidak. Hal ini lebih disebabkan oleh kenyataan bahwa karyawan dapat belajar dan bertukar pengetahuan satu sama lain. Namun demikian, pelatihan yang tidak dirancang dengan baik dengan pendekatan yang tidak sistematis, dapat menyebabkan kerugian bagi organisasi sementara organisasi telah mengeluarkan biaya yang tidak sedikit.

Beberapa penelitian menunjukkan *organizational learning* sebagai proses yang terdiri dari empat tahap utama ((Huber, 1991); (Audley Harris, 1998; Hult, 1998) dan Ferrell, 1997; (Kandemir & Hult, 2005); (Sinkula, 1994); (slater&Narver, 1995); (tippins & sohi, 2003). Pertama, dalam tahap perolehan informasi, informasi dapat berasal dari sumber internal dan eksternal. Sumber informasi yang dikembangkan secara internal adalah pembelajaran bawaan yang berasal dari pendiri perusahaan, pengalaman sebelumnya, dan pembelajaran tidak langsung yang merupakan analisis implisit dari tindakan pesaing di

pasar (Hershey, 1980). Pada kesempatan lain, perusahaan secara aktif mencari informasi eksternal ((Den Hartog et al., 1999) untuk mengidentifikasi kecenderungan utama (Milliken, 1990), untuk memecahkan masalah tertentu (katila & Ahuja, 2002), dan membandingkan kinerja mereka dengan kinerja pesaing. Mencari informasi di luar perusahaan juga termasuk penyambungan, yaitu, memperoleh organisasi lain, menciptakan usaha patungan, atau menggabungkan anggota organisasi baru dari entitas lain ((simon, 1991). Kedua, *organizational learning* adalah distribusi atau penyebaran pengetahuan di seluruh organisasi. Menurut Koffman dan Senge (1993), proses ini terjadi melalui prosedur formal (misalnya, rapat departemen, diskusi tentang kebutuhan masa depan, dan pelatihan silang) dan interaksi informal di antara individu. Pembuatan jaringan dan basis data formal mendorong komunikasi dengan menjamin akurasi dan penyebaran informasi yang cepat. Inisiatif-inisiatif ini memerlukan lebih banyak mekanisme pertukaran informal untuk melengkapi mereka sehingga setiap pengetahuan diam-diam yang dikumpulkan individu dapat diubah menjadi pengetahuan eksplisit. Ketiga, interpretasi bersama yang bertujuan untuk melakukan analisis informasi dari sudut pandang global dengan alasan mencapai konsensus mengenai makna informasi dan implikasinya bagi perusahaan adalah suatu prioritas (Day, 1994). Dalam hal ini, perusahaan mengembangkan model mental bersama dan melakukan operasi mereka dengan penyesuaian timbal balik. Kekayaan alat komunikasi menumbuhkan interpretasi bersama. Namun untuk menginterpretasikan informasi dengan benar, perusahaan terkadang harus melakukan proses pelepasan. Mereka harus mempertanyakan model mental yang berlaku dan pengetahuan yang tersimpan, dan menolak keyakinan atau data yang usang dan menyesatkan yang dapat menyebabkan kesalahan atau pengambilan keputusan yang tidak efisien (Rangarajana, Chonko, Jones, & Roberts, 2004). Keempat, ide pembelajaran kolektif ini telah membawa dimensi lain dari konsep pembelajaran organisasi, yaitu, memori organisasi. Konstruksi ini mewakili semua pengetahuan yang dikumpulkan oleh suatu perusahaan. Pengetahuan ini membutuhkan penyimpanan dan ketersediaan yang tepat bagi semua individu untuk memfasilitasi pengambilannya jika diperlukan. Dengan cara ini, rotasi staf tidak menyebabkan hilangnya pengetahuan ((Bontis, Crossan, & Hulland, 2002). Ciri pembelajaran organisasi dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Ciri Pembelajaran Organisasi

No	Keterangan
1	Adaptif terhadap lingkungan eksternal (secara dinamis)
2	Secara berlanjut meningkatkan kemampuan organisasi terhadap perubahan-perubahan
3	Menghargai perbedaan pendapat diantara anggota dan manajemen organisasi (perbedaan pendapat untuk tujuan <i>enrichment</i> (pengayaan). Konflik tidak harus menimbulkan friksi/gesekan)
4	Mengembangkan proses berpikir kreatif (ciptakan suasana yang nyaman dan bangun infrastruktur pendukung serta adanya <i>leadership</i>)
5	Mengembangkan kolektivitas, seperti halnya proses belajar individual (membantu terbangunnya kultur. Dengan kesepakatan, bila ada pelanggaran maka ada <i>punishment</i> atau sanksi sosial dari komunitas)
6	Menggunakan hasil belajar untuk mencapai hasil yang lebih baik, dan (setiap hasil pembelajaran baik negatif maupun positif, mendapatkan pengalaman yang berharga untuk meningkatkan kinerja)
7	Organisasi berbasis pengetahuan

Sumber: Cross dan Baird (2000)

Conceptual Mapping Energizing Organizational Learning

Alasan mengapa pembelajaran organisasi menjadi penting untuk diaplikasikan dalam organisasi seperti yang diungkapkan oleh Miller (2017), Johnson (2016), dan Ferdinand (2018) karena pembelajaran dalam kelompok, belajar dalam kerangka khusus organisasi dapat mengarahkan peserta untuk memberikan perhatian mereka pada tujuan organisasi.

Hasil penelitian Smith (2016) dan Johnson (2002), menunjukkan bahwa membangun kompetensi adalah sebuah proses interaksi pada level yang paling rendah, misalnya interaksi antar murid dan guru, antara instruktur dan pelajar, antara karyawan dengan supervisor dan sebagainya, yang secara spesifik memberikan dasar untuk belajar dari rekan belajarnya atau dari supervisor atau dari sub organisasinya sehingga mendapatkan dasar untuk pengembangan keahliannya baik dalam bentuk pengetahuan, keahlian, maupun sikap.

Namun demikian apabila kita ingin membangun sebuah kompetensi, apabila pembelajaran itu dilakukan secara individual maka hasil pembelajaran lebih bersifat kognitif.

Menurut Johnson (2012) untuk memperoleh suatu keahlian adalah melalui diskusi terbatas (FGD) karena didalamnya terdapat *knowledge sharing*, *tacit knowledge sharing*, *explicit knowledge sharing*, yang secara spesifik akan membantu peserta belajar dalam membangun keahliannya. Ini dibuktikan oleh beberapa penelitian terdahulu seperti interaksi supervisor bengkel dengan peserta belajar yang lain. Tuntunan seorang supervisor akan lebih membuat seseorang menjadi lebih terampil tidak sekedar memiliki pengetahuan kognitif.

Apabila pengetahuan dan keahlian, serta sikap dapat dikembangkan oleh kelompok maka suatu organisasi secara langsung akan memperoleh pembelajaran.

KESIMPULAN

Apabila pembelajaran organisasi dapat dilakukan dalam lingkungan organisasi, maka pembelajaran organisasi itu akan selalu mengarah pada pembelajaran yang berfokus pada tujuan organisasi, misalnya bagaimana meningkatkan pemahaman atas Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*), pemahaman mengenai berbagai prosedur kerja, hingga pada pemahaman terhadap kegiatan apa yang harus dilakukan agar sebuah tujuan organisasi dapat tercapai.

Konsep *outcome learning* (OL) perlu pengembangan lebih lanjut dengan memasukan unsur pendorong yang akan menjadikannya sebagai jembatan untuk memulai suatu proses yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan penting yang disebabkan oleh beberapa hal yang terdiri atas: 1) mendorong pembelajaran organisasi merupakan proses belajar di dalam gaya kepemimpinan yang mampu membentuk kemitraan yang homogen menjadi penting untuk mendapatkan kekuatan bagi proses belajar itu sendiri; 2) mendorong pembelajaran organisasi pada tingkat paling dasar diarahkan untuk menciptakan suatu proses yang memungkinkan setiap individu dalam suatu organisasi; 3) karena memungkinkan seseorang yang dapat mendorong proses pembelajaran merupakan ciri perusahaan, maka taraf interaksi dengan kelompok dan anggota kelompok yang homogen, mendorong proses pembelajaran akan lebih baik mengarah pada proses yang mungkin dapat menjadi ciri perusahaan.

Elemen utama dalam mendorong proses pembelajaran adalah lingkungan kerja yang memungkinkan suatu organisasi untuk membangun kemampuan yang menjadi ciri perusahaan sehingga diharapkan dapat menjadi suatu kekuatan dalam menjalankan peran organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- ANN MARIE CAROSELLA, D. J. O.-K. A. C. A. O. (1999). SMOKING ATTITUDES, BELIEFS, AND READINESS TO CHANGE AMONG ACUTE AND LONG TERM CARE INPATIENTS WITH PSYCHIATRIC DIAGNOSES.
- Audley Harris, L. C. G., G. Tomas M. Hult. (1998). Impact of Organizational and Contract Flexibility on Outsourcing Contracts.
- BARNEY, J. B. (1997). DIFFERENCES BETWEEN ENTREPRENEURS AND MANAGERS IN LARGE ORGANIZATIONS: BIASES AND HEURISTICS IN STRATEGIC DECISION-MAKING.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. doi: 10.1016/s1048-9843(99)00016-8
- Berry, J. W. (2008). Globalisation and acculturation. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(4), 328-336. doi: 10.1016/j.ijintrel.2008.04.001
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 32.
- Coad, A., Frankish, J., Roberts, R. G., & Storey, D. J. (2013). Growth paths and survival chances: An application of Gambler's Ruin theory. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 615-632. doi: 10.1016/j.jbusvent.2012.06.002
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., . . . Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256. doi: 10.1016/s1048-9843(99)00018-1
- dodgson. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2016). Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442. doi: 10.1177/0018726700533006
- Figueiredo, M. D., & Ipiranga, A. S. R. (2015). How Can We Define Mastery? Reflections on Learning, Embodiment and Professional Identity. *BAR - Brazilian Administration Review*, 12(4), 348-364. doi: 10.1590/1807-7692bar2015150019

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2016). Readiness for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. doi: 10.1177/0021886306295295
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. doi: 10.1287/orsc.2.1.88
- Hult, A. H. L. C. G. T. M. (1998). Impact of Organizational and Contract Flexibility on Outsourcing Contracts. *Industrial Marketing Management*.
- Kandemir, D., & Hult, G. T. M. (2005). A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 430-439. doi: 10.1016/j.indmarman.2004.10.002
- katila, & Ahuja. (2002). SOMETHING OLD, SOMETHING NEW: A LONGITUDINAL STUDY OF SEARCH BEHAVIOR AND NEW PRODUCT INTRODUCTION.
- Menguc, B., Auh, S., & Shih, E. (2007). Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of Business Research*, 60(4), 314-321. doi: 10.1016/j.jbusres.2006.12.008
- Rangarajana, D., Chonko, L. B., Jones, E., & Roberts, J. A. (2004). Organizational variables, sales force perceptions of readiness for change, learning, and performance among boundary-spanning teams: A conceptual framework and propositions for research
Industrial Marketing Management 33 (2004) 289–305, 33, 16. doi: 10.1016/S0019-8501(03)00072-5
- Schon, a. a. (1978). ORGANIZATIONAL LEARNING: A THEORY OF ACTION PERSPECTIVE.
- Senge. (1990). the fifth discipline.
- Senge, p. (1991). the fifth discipline, the art of practice.
- Shrivastava. (1993). A TYPOLOGY OF ORGANIZATIONAL LEARNING SYSTEMS.
- Simon. (1991). Bounded rationally and Organizational Learning.
- Sinkula. (1994). Market Information Organizational Processing Learning.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 6.

3rd NCBMA (Universitas Pelita Harapan, Indonesia)
“Business Knowledge to be Elevated: Advancing Disruptive Innovation”
21 November 2019, Tangerang.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73.

slater&Narver. (1995). Slater & Narver

Sonnenschein, J., & Mundaca, L. (2015). Decarbonization under green growth strategies? The case of South Korea. *Journal of Cleaner Production*. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.08.060

tippins, & sohi. (2003). IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link? doi: 10.1002/smj.337

CERTIFICATE OF APPRECIATION

Universitas Pelita Harapan extends its appreciation and gratitude to:

Dr Muhamad Nurdin Yusuf, S.E., M.P.

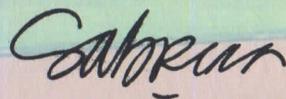
Who has participated in:

3rd NATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS, MANAGEMENT, AND ACCOUNTING

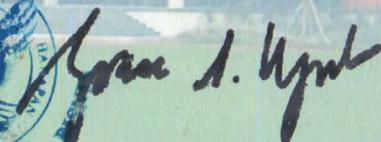
"Business Knowledge to be Elevated: Advancing Industrial Innovations 4.0"

conducted on November 21, 2019 at Universitas Pelita Harapan

As Presenter



Dr. Sabrina O. Sihombing, S.E., M.Bus
Head of Organizing Committee



Gracia S. Ugut, M.B.A., Ph.D.
Dean

Co-Host :



STIE- Surya Nusantara

 **UNIVERSITAS CIPUTRA**
CREATING WORLD CLASS ENTREPRENEURS

Supported by :

WILEY  
MULTIPOLAR