

PENGARUH KONTRIBUSI BUDAYA ORGANISASI DAN KAPABILITAS TEKNOLOGI TERHADAP ORGANIZATIONAL LEARNING

Amanda Fortuna Arum Sekarlaras¹⁾, Juanna Judith Huliselan^{1)*}

¹⁾*Universitas Pelita Harapan Tangerang*

Email: juanna.judith@uph.edu

Abstrak

Tantangan Industri Retail dalam menghadapi kompetisi serta perkembangan digitalisasi yang begitu cepat membuat Budaya organisasi (*organizational culture*) dan kapabilitas Teknologi harus dapat beradaptasi dengan cepat sehingga dibutuhkan kemampuan pembelajaran yang efektif dalam organisasi (*organizational learning*) sehingga dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan pasar. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dan Kapabilitas Teknologi terhadap *Organizational Learning* di PT Imora Motor. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara online dengan bantuan *platform Google Forms*. Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis variable *Clan Culture*, *Hierarchy Culture*, *Knowledge Technological Capabilities*, dan *Organizational Learning*. Analisis model penelitian digunakan software SmartPLS 3.2.8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *clan culture*, *hierarchy culture* dan *knowledge technological capabilities* di PT. Imora Motor memiliki hubungan langsung, positif dan signifikan dengan *organizational learning*. Atmosfer yang terbangun oleh *clan culture* yang positif menjadi modal penting untuk membangun sistem pelayanan prima. Penerapan *hierarchy culture* dalam bentuk formal, terstruktur, dan mengikuti prosedur yang telah ditentukan diterima dengan baik oleh karyawan karena terdapat kesadaran yang kuat atas pentingnya efisiensi, kontrol, dan kelancaran pengerjaan tugas. Karyawan memahami dan menggunakan *knowledge technological capabilities* dalam bentuk kemampuan melibatkan semua kekuatan dari perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya teknologi individu untuk menciptakan produk layanan yang inovatif perusahaan.

Keywords: Organizational culture, clan culture, hierarchy culture dan knowledge technological capabilities, organizational learning.

1. PENDAHULUAN

Teknologi yang berkembang pesat di seluruh Indonesia membuat organisasi harus siap menghadapi perubahan dan tantangan. Dengan adanya perubahan dan perkembangan teknologi tersebut, organisasi harus mempersiapkan strategi untuk bertahan dan bersaing ketat dengan organisasi lain. Kapabilitas teknologi, khususnya teknologi informasi merupakan hal yang penting karena teknologi informasi akan memberikan inovasi baru yang dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keunggulan kompetitifnya dalam menghadapi persaingan pasar. Agar organisasi dapat memiliki daya saing yang baik, diperlukan pengelolaan aset organisasi. Pengelolaan aset organisasi tidak hanya sekedar aset berupa modal finansial dan infrastruktur saja, namun diperlukan

pengelolaan aset yaitu budaya organisasi dan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.

Manajemen sumber daya manusia sangat dekat kaitannya dengan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) yang dimiliki karyawan di dalam organisasi. *Knowledge management* berperan dalam pengelolaan aset berupa *knowledge* yang dimiliki karyawan di dalam organisasi. Menurut Hsu (2014) dalam Dari et al. (2020), teknologi informasi memainkan peran penting dalam *knowledge management* karena teknologi digunakan untuk mengelola informasi. Pengelolaan informasi tersebut tidak terlepas dari sistem *knowledge management*. Fondasi dari *knowledge management* dibangun melalui budaya organisasi karena budaya organisasi merupakan komponen kunci sebagai sarana dalam menyebarkan *knowledge* antar karyawan. Menurut Mahler (1977) dalam Dari et al. (2020), budaya organisasi dapat berpengaruh penting dalam komunikasi dan promosi tingkat pemahaman yang tepat dan secara positif mempengaruhi *organizational learning*. Pandangan Alavi et al. (2005) dalam Dari et al. (2020), *organizational learning* dipengaruhi secara positif dan distimulasi oleh budaya organisasi, selama kegiatan yang dilakukan untuk proses pengembangan dan menggunakan pengetahuan konsisten dengan norma, nilai dan asumsi organisasi.

Knowledge management perlu dibarengi dengan konsep *organizational learning* untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang pesat dan mempertahankan posisi yang baik di pasar yang kompetitif. *Organizational learning* berperan dalam transformasi organisasi menjadi *learning organizations*. Menurut Tortorella et al. (2020) dalam Dari et al. (2020), *organizational learning* merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja, perbaikan dan berperan dalam keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan. *Organizational learning* terbentuk dari pengelolaan budaya organisasi dan kapabilitas teknologi yang baik.

Berdasarkan uraian diatas, maka dilakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dan Kapabilitas Teknologi terhadap *Organizational Learning* di PT Imora Motor. Hasil analisis ini diharapkan dapat dipakai untuk pengembangan organisasi bisnis di Indonesia.

2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

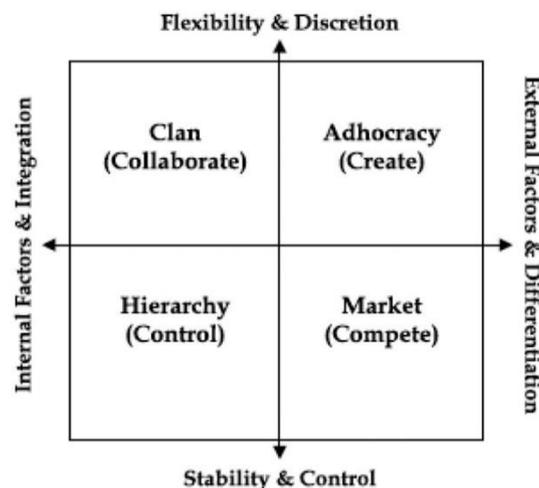
Budaya Organisasi

Budaya suatu kelompok didefinisikan sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir dan merasa dalam kaitannya dengan masalah tersebut (Schein, 2010).

Budaya organisasi merupakan faktor yang diakui mempengaruhi *knowledge management* (Alavi et al., 2005 dalam Sergio et al., 2019). Menurut Passos et al., (2012) dalam Sergio et al., (2019), budaya organisasi memengaruhi cara pekerja berpikir, bertindak, dan merespons perbaikan proses. Budaya organisasi merupakan nilai karakteristik, tradisi, dan perilaku

yang dibagikan karyawan di dalam organisasi (Dessler, 2016). Inti dari suatu budaya terletak pada pola asumsi dasar yang mendasarinya (Schein, 2010).

Cameron dan Quinn (1999) dalam Dari et.al. (2020) menggambarkan kerangka nilai bersaing (Gambar 1) sebagai alat untuk memahami dan memeriksa fitur yang mengarah pada pengembangan strategi untuk mengubah budaya dan meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya dinyatakan bahwa budaya organisasi dalam *organizational learning* berjalan melalui empat jenis budaya yaitu budaya pasar, budaya adhokrasi, budaya klan, dan budaya hierarki, yang masing-masing memiliki karakteristik tertentu. Budaya pasar menekankan keuntungan, produktivitas, dan hasil yang didorong oleh pemimpin melalui keunggulan pasar, keunggulan kompetitif, dan dorongan untuk menang (Prajogo dan McDermott, (2005) dalam Dari et.el (2020). Budaya adhocracy menekankan kepemimpinan visioner dan inovatif, pengambilan risiko dan inovasi, menghadapi tantangan dan fleksibilitas untuk berubah (Shepstone dan Currie, (2008) dalam Dari et.al. (2020). Budaya klan seperti keluarga, dengan konsentrasi pada kerja tim, pengasuhan dan pendampingan (Quinn dan Cameron, 2005) dalam Dari et.al. (2020). Koutroumanis dan Alexakis (2009) dalam Dari et.al. (2020:5) menyatakan bahwa budaya klan ditandai dengan tempat kerja yang ramah di mana individu menikmati berbagi; pemimpin memainkan peran mentor; perusahaan terikat bersama oleh tradisi dan loyalitas.



Gambar 1. Kerangka nilai bersaing (Cameron dan Quinn, (1999) dalam Dari et.al., (2020))

Budaya pasar dan *adhocracy culture* fokus pada lingkungan eksternal untuk mendorong daya saing dan meningkatkan keuntungan. Kedua budaya ini dapat menyebabkan kurang berbagi pengetahuan karena pengetahuan dipandang sebagai kekuatan. *Clan culture* dan budaya hierarki fokus pada masalah internal seperti meningkatkan berbagi pengetahuan. Dalam penelitian ini akan difokuskan pada aspek *clan culture* dan *adhocracy culture* untuk memahami fleksibilitas dan dan diskresi dalam *organizational learning*.

Organizational Learning

Secara umum organisasi dipandang sebagai entitas konkret dengan keberadaannya yang cukup independen dari mereka yang bekerja di dalamnya dan mereka yang berusaha untuk memimpin, dan mengelolanya. Organisasi seperti organisasi bisnis dipandang mudah ditentukan dan diukur (Francis, 2002 dalam Edmonstone, 2017). Tidak ada satu pun kebenaran “organisasi” independen dan objektif yang dapat diketahui, karena semua pemangku kepentingan berpartisipasi dalam atau bersama-sama membangun proses itu. Semua organisasi, termasuk organisasi bisnis, jauh dari sekadar entitas yang rasional, terencana, dan stabil. Dari perspektif ini "organisasi" lebih merupakan komunitas makna, dipertahankan dan diabadikan oleh pola komunikasi dan interaksi dan dibentuk oleh hubungan kekuasaan dan emosi individu. Oleh karena itu, *organization learning* adalah proses menciptakan, mempertahankan, dan mentransfer pengetahuan (dalam arti luasnya) di dalam "organisasi" dan di antara "organisasi". Sehubungan dengan itu maka *organizational learning* difahami sebagai proses menciptakan, mempertahankan, dan mentransfer pengetahuan (dalam arti luasnya) di dalam "organisasi" dan di antara "organisasi". (Edmonstone, 2017). Beberapa organisasi dalam tahap kegiatan lebih memperhatikan penerapan peraturan di seluruh tingkat manajemen, mengandalkan manual dan dokumen lain untuk memecahkan masalah dan meningkatkan *organizational learning* (Filstad dan Gottschalk, 2010 dalam Dari et.al. 2020).

Knowledge Sharing

Bock et.al. (2005) dalam Shao et.al. (2012) mendefinisikan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) terdiri dari berbagi pengetahuan eksplisit dan berbagi pengetahuan tacit. Perbedaan utama antara pengetahuan dan jenis sumber daya lainnya terletak pada ketidakberwujudannya. Karakteristik lain dari pengetahuan, yang hampir tidak diperhitungkan adalah *nonrivalrousness* artinya penyebarannya oleh satu perusahaan tertentu, atau untuk satu tujuan tertentu, tidak mencegah penyebarannya kembali oleh perusahaan yang sama atau perusahaan lain, atau untuk tujuan lain (Kraaijenbrink et al. 2010). Sebaliknya, menyebarkan pengetahuan dapat meningkatkan pengembangan pengetahuan itu sendiri (Winter & Szulanski, 2001 dalam Kraaijenbrink et al. 2010)

Menurut Fitz-enz (2000) dalam Cabrilo (2014)), *Human Resource* dapat mencakup pengetahuan, keterampilan dan kemampuan teknis, sifat-sifat pribadi seperti kecerdasan, energi, sikap, keandalan, komitmen, kemampuan untuk belajar, termasuk bakat, imajinasi dan kreativitas dan keinginan untuk berbagi informasi, berpartisipasi dalam tim dan fokus pada tujuan organisasi. Tiga atribut *Human Resource*, yaitu: kompetensi (pengetahuan, keahlian dan pengetahuan pengalaman), sikap (tingkat motivasi, pola perilaku) dan kelincahan intelektual (inovasi, kreativitas, fleksibilitas, kemampuan beradaptasi) menunjukkan tingkat *tacitness* yang tinggi (Tovstiga dan Tulugurova, 2009) dalam Cabrilo (2014). Selanjutnya Cabrilo (2014) menyampaikan bahwa penggerak nilai *Human Resource* adalah: keahlian, pengalaman, motivasi, pendidikan dan berbagi pengetahuan, efisiensi, keterampilan sosial, inovasi, keselarasan strategis, kepemimpinan dan keterampilan manajemen yang dimiliki oleh karyawan.

Pandangan rasional menyatakan bahwa pengetahuan adalah dasar dari keunggulan kompetitif perusahaan dan menjadi pendorong utama nilai perusahaan (Kearns & Sabherwal, 2006; Kraaijenbrink et.al 2010 dalam Shao et.al. 2012). Karena pengetahuan

organisasi sebagian besar berada di dalam individu, kesediaan individu dalam suatu organisasi untuk berbagi dengan orang lain pengetahuan yang telah mereka peroleh atau ciptakan sangat penting dalam memanfaatkan dan mewujudkan nilai potensial dari pengetahuan (Gibbert & Krause, 2002 dalam Shao et.al. 2012).

Budaya organisasi dianggap sebagai faktor penting yang mendorong *knowledge sharing*. Bock et.al. (2005) dalam Shao et.al. (2012) mengemukakan bahwa mengubah perilaku orang umumnya dianggap sebagai tantangan paling berat yang dihadapi perusahaan yang ingin meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan anggotanya. Terdapat tiga jenis iklim organisasi diidentifikasi sebagai sangat kondusif untuk berbagi pengetahuan. Jenis pertama dari iklim organisasi adalah keadilan yang berfokus pada membangun kepercayaan antara anggota dan melayani untuk mengatasi dilema kebaikan publik yang terkait dengan berbagi pengetahuan. Tipe kedua dari iklim organisasi adalah inovasi yang menekankan pembelajaran, arus informasi terbuka, dan pengambilan risiko yang beralasan. Sedangkan tipe iklim organisasi yang ketiga adalah afiliasi yang mencerminkan perilaku peduli dan pro-sosial yang penting untuk mendorong anggota organisasi untuk saling membantu.

Jones et al. (2006) dalam Shao et.al. (2012) meneliti dampak budaya organisasi pada *knowledge sharing* selama implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) menunjukkan bahwa ERP mengharuskan perusahaan untuk merencanakan ulang proses bisnis serta menyesuaikan struktur organisasi, dan organisasi perlu memberlakukan inisiatif untuk mengatasi hambatan budaya dan membawa perubahan dalam budaya organisasi yang mendasari untuk mendukung sifat lintas fungsi yang terintegrasi dari sistem ERP. Lebih lanjut disarankan bahwa persyaratan untuk berbagi pengetahuan tidak berhenti dengan implementasi, tetapi juga diperlukan dalam fase asimilasi ERP untuk mencapai kesuksesan ERP.

Knowledge Technological Capabilities

Knowledge management yang berfokus pada teknologi informasi berhubungan dengan inovasi (Inkinen et al., 2015 dalam Dari et al., 2020) dan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menemukan dan memanfaatkan peluang (Su et al., 2015 dalam Dari et al., 2020). Pendekatan *dynamic capability* perlu ditambahkan ke perspektif perusahaan berdasarkan sumber daya dan kapabilitas. Pendekatan *dynamic capability* mengasumsikan karakter dinamis lingkungan dan kebutuhan untuk beradaptasi dengannya melalui pengembangan permanen sumber daya baru dan *knowledge technological capabilities* (Trece et al., 1997; Eisenhardt dan Martín, 2000 dalam Longo-Somoza et al. 2015). Mengingat lingkungan yang bergejolak, dengan ketidakpastian dan kompleksitas tinggi, persaingan global, pemendekan siklus hidup produk dan perubahan mendadak pada kebutuhan konsumen, perusahaan memiliki masalah untuk memutuskan kebutuhan mana yang ingin dipenuhi. Sehubungan dengan itu orientasi eksternal tidak dapat menjadi satu-satunya landasan bagi strategi bisnis, tetapi juga analisis internal terutama terkait dengan sumber daya dan kapabilitas yang tersedia untuk menyusun strategi. Konsepsi dinamis dari teori sumber daya dan kapabilitas ini sangat mementingkan inovasi dalam bisnis. Dalam pendekatan ini, *technological capabilities* tetap menjadi salah satu instrumen paling efektif

dalam menetralsir ancaman dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh lingkungan (Longo-Somoza et.al. 2015).

Hmoud B. (2021) menyatakan bahwa inovasi teknologi informasi adalah salah satu faktor kunci yang memainkan peran utama dalam transformasi manajemen sumberdaya manusia. *Human Resource Information System (HRIS)* dan *Electronic-HR (e-HR)* telah memungkinkan organisasi untuk memproses, menyimpan, dan menyebarkan secara digital Informasi terkait sumberdaya manusia di antara pemangku kepentingan internal dan eksternal organisasi. Perkembangan penggunaan *Artificial Intelligence (AI)*, interkoneksi, dan otomatisasi dalam memproses tugas-tugas sumberdaya manusia berkembang dengan cepat. Dari beberapa pandangan diatas dapat disimpulkan bahwa *knowledge technological capabilities* merupakan alat yang berfungsi dalam melakukan inovasi dan meningkatkan kolaborasi dan komunikasi anggota di dalam organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan teori-teori diatas dapat diketahui variabel-variabel Budaya Organisasi (*Organizational Culture*), dan Kapabilitas Pengetahuan Teknologi (*Knowledge Technological Capabilities*) berkaitan dan mempengaruhi objek penelitian yaitu *Organizational Learning*.

Kaitan antara Clan Culture terhadap Organizational Learning

Di dalam organisasi yang menganut Clan Culture, individu memiliki sifat yang sama, dan organisasi klan mirip dengan keluarga besar yang didasarkan pada tradisi dan loyalitas dan mendorong peningkatan keterlibatan anggota kelompok. Dajani dan Mohamad (2017) dalam Dari et Al. (2020) menemukan bahwa *clan, adhocracy* dan *market cultures* berkorelasi signifikan dengan kemampuan pembelajaran organisasi. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Alsabbagh dan Khalil (2017) dalam Dari et Al. (2020) budaya klan tidak berdampak signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Maka dari itu, perlu dilakukannya penelitian lebih lanjut yang meneliti pengaruh budaya klan terhadap *organizational learning*.

H1. Clan Culture (CC) memiliki hubungan langsung dan positif dengan *organizational learning*.

Kaitan antara Hierarchy Culture terhadap Organizational Learning

Menurut Young (2002) dalam Dari et Al. (2020), organisasi dengan *hierarchy culture* atau budaya hierarki kurang mampu beradaptasi dengan perubahan kondisi lingkungan dan menghindari pengambilan risiko. *Hierarchy culture* dapat membantu anggota organisasi mengadopsi proses baru dan memotivasi anggota organisasi untuk *knowledge sharing* dan memperbaiki masalah selama diterapkannya sistem teknologi informasi (Dari et Al., 2020). Alattas (2015) dalam Dari et Al. (2020) menemukan bahwa *hierarchy culture* memiliki dampak signifikan terhadap *knowledge sharing*. Namun Dajani

dan Mohamad (2017) dalam Dari et Al. (2020) tidak dapat menemukan hubungan yang signifikan antara budaya hierarki dan kemampuan belajar organisasi. Maka dari itu, perlu dilakukannya penelitian lebih lanjut yang meneliti pengaruh budaya hierarki terhadap *organizational learning*.

H2. *Hierarchy culture (HC)* memiliki hubungan langsung dan positif dengan *organizational learning*.

Kaitan antara Knowledge Technological Capabilities dan Organizational Learning.

Knowledge management capabilities mempromosikan penciptaan, transfer, distribusi dan penerapan pengetahuan di perusahaan dan termasuk proses seperti akuisisi, penyimpanan, penyebaran dan implementasi (Laudon & Laudon, 2006 dalam Dari et Al., 2020). Longo-Somoza et al. (2015), menunjukkan bahwa *processes of knowledge* berkontribusi pada pembangunan dan pengembangan *Technological Capability* dan *Technological Capital* pada saat yang sama, sehingga *Technological Capability* dan *Technological Capital* merupakan faktor penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ca (2019) dalam Dari et Al. (2020) mengenai pentingnya *knowledge technological capabilities* dalam meningkatkan pembelajaran dengan berfokus pada proses di negara-negara berkembang di sektor teknologi baru yang menemukan bahwa teori ekonomi yang didasarkan pada tenaga kerja dan modal tidak dapat menjelaskan proses ini. Selanjutnya disarankan bahwa pembelajaran sangat penting untuk membantu organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, yang menjelaskan mengapa beberapa organisasi gagal beradaptasi. Maka dari itu hipotesis ketiga muncul.

H3. *Knowledge Technological Capabilities (KTC)* memiliki hubungan langsung dan positif terhadap *organizational learning*.

3. METODE PENELITIAN

Pada tabel 3.1 di bawah ini terdapat definisi konseptual dan operasional dari setiap variabel yang digunakan di dalam penelitian ini. Definisi konseptual merupakan definisi yang diadaptasi dari berbagai sumber buku dan jurnal yang telah diuraikan di atas. Selanjutnya definisi operasional merupakan item pertanyaan yang digunakan di dalam kuesioner yang disebarkan agar setiap variabel dapat diukur.

Tabel 3.1 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

Variabel	Definisi Konseptual	Definisi Operasional	Kode	Skala	Sumber
Clan Culture (CC)	Budaya organisasi yang menekankan nilai dan tujuan	9. Organisasi adalah tempat pribadi, seperti keluarga besar.	CC1	Likert 1-5	Dari et al., 2020

	bersama, kohesi, partisipatif, individualitas, dan rasa kebersamaan meresapi perusahaan (Cameron dan Quinn, 2006).	<p>Orang banyak berbagi diri dengan orang lain.</p> <p>10. Perusahaan tempat saya bekerja mengedepankan kerja sama.</p> <p>11. Perusahaan tempat saya bekerja mengedepankan konsensus.</p> <p>12. Perusahaan tempat saya bekerja mengedepankan partisipasi dalam bekerja.</p> <p>13. Saya merasa loyal dengan perusahaan tempat saya bekerja.</p> <p>14. Saya merasa saling percaya dengan perusahaan tempat saya bekerja.</p> <p>15. Saya berkomitmen tinggi terhadap pekerjaan saya.</p>	<p>CC2</p> <p>CC3</p> <p>CC4</p> <p>CC5</p> <p>CC6</p> <p>CC7</p>		
Hierarchy Culture (HC)	Budaya organisasi yang memiliki garis wewenang pengambilan keputusan yang	3. Perusahaan tempat saya bekerja sangat terstruktur serta membatasi pekerjaan	HC1	Likert 1-5	Dari et al., 2020

	<p>jelas, aturan dan prosedur standar, serta mekanisme kontrol dan akuntabilitas dinilai sebagai kunci keberhasilan (Cameron dan Quinn, 2006).</p>	<p>berdasarkan prosedur formal.</p> <p>4. Pekerjaan saya harus dilakukan sesuai dengan deksripsi serta uraian tugas saya.</p> <p>5. Efisiensi, kontrol, dan kelancaran pengerjaan tugas sangat penting.</p> <p>6. Kesuksesan perusahaan diukur dari efisiensi.</p> <p>7. Produksi di dalam perusahaan tempat saya bekerja menekankan biaya serendah-rendahnya dan jadwal pengiriman barang harus tepat waktu.</p>	<p>HC2</p> <p>HC3</p> <p>HC4</p> <p>HC5</p>		
<p>Knowledge Technological Capabilities (KTC)</p>	<p><i>Knowledge technological capabilities</i> adalah kemampuan yang melibatkan semua kekuatan generik dari perusahaan yang padat pengetahuan untuk memobilisasi</p>	<p>3. Saya mengetahui dengan baik supplier, konsumen serta mitra kerja.</p> <p>4. Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan wadah karyawan untuk saling</p>	<p>KTC1</p> <p>KTC2</p>	<p>Likert 1-5</p>	<p>Dari et al., 2020</p>

	<p>sumber daya teknologi individu yang berhasil mendorong peningkatan atau penciptaan produk baru dan proses produksi yang inovatif (Longo-Somoza et.al., 2015)</p>	<p>mendistribusikan knowledge untuk seluruh anggotanya.</p> <p>5. Saya dapat mengakses knowledge dengan mudah di perusahaan tempat saya bekerja (KTC3).</p>	KTC3		
Organizational Learning (OL)	<p><i>Organizational learning</i> merupakan proses menciptakan, mempertahankan, dan mentransfer pengetahuan di dalam organisasi dan di antara organisasi (Edmonstone, 2017).</p>	<p>3. Seluruh karyawan didalam perusahaan tempat saya bekerja didorong untuk belajar dari pengalaman.</p> <p>4. Seluruh karyawan didalam perusahaan tempat saya bekerja didorong untuk saling bertukar knowledge.</p> <p>5. Manajemen di dalam perusahaan tempat saya bekerja terus mendorong karyawannya untuk saling bertukar pikiran, tujuan serta ide-ide.</p> <p>6. Perusahaan tempat saya</p>	<p>OL1</p> <p>OL2</p> <p>OL3</p>	Likert 1-5	Dari et al., 2020

		bekerja sangat menghargai ide-ide baru serta mentoleransi kesalahan	OL4		
--	--	---	-----	--	--

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner secara online atau non-random sampling. Kuesioner berisi beberapa pertanyaan yang mencakup data responden dasar seperti jenis kelamin, status perkawinan, pendidikan terakhir, usia, lama bekerja keseluruhan, lama bekerja di perusahaan saat ini dan dilanjutkan dengan pertanyaan-pertanyaan variabel yang ada dalam penelitian ini. Tujuan dari penyebaran kuesioner ini adalah untuk menggali informasi mengenai pengaruh *organizational culture* dan *knowledge technological capabilities* terhadap *organizational learning* di lingkungan perusahaan Imora Motor.

Sebagai sample responden, khususnya pegawai aktif yang berada pada jajaran managerial dan leadership Manfaat kuesioner elektronik dan online adalah mudah dan cepat. Keuntungan utama dari kuesioner online adalah memberikan kemampuan untuk menjangkau responden yang mungkin sulit dijangkau, dari aspek jumlah, demografi, atau geografis. Kekurangan dari kuesioner jenis ini adalah sering ditemukan masalah dalam pengambilan sampel, karena alasan pemilihan sendiri dan respon yang rendah (Sekaran & Bougie, 2016).

Penelitian ini menggunakan skala interval yaitu skala Likert. Menurut (Sekaran & Bougie, 2016), skala interval secara numerik jarak sama dengan karakteristik yang diukur, juga memungkinkan peneliti untuk membandingkan objek yang berbeda. Skala likert dirancang untuk menguji seberapa kuat seorang responden setuju dengan pernyataan tersebut, dengan menggunakan poin dari 1 sampai 5 (1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=Tidak Setuju Juga Tidak Setuju, 4= Setuju, 5= Sangat Setuju).

.Pengolahan data pertama dilakukan pada 38 responden awal untuk uji validitas dan reabilitas dari setiap item yang mewakili variabel pada penelitian ini dengan menggunakan software SPSS. Bila seluruh item sudah teruji valid dan reliabel, maka pengolahan akan dilanjutkan pada tahap selanjutnya yaitu proses uji hipotesis. Untuk menganalisis model penelitian digunakan teknik partial least squares (PLS) dan software SmartPLS 3.2.8 pada saat uji responden secara aktual.

dievaluasi atau diganti dengan alat ukur yang lebih tepat agar menunjukkan kriteria yang valid.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN.

Statistik Deskriptif Variabel Clan Culture

Clan culture merupakan budaya yang menerapkan *team work*, *employee engagement program*, dan komitmen perusahaan terhadap karyawan. Karakteristik tersebut dicerminkan dari tim kerja yang sifatnya semi-otonom yang menerima penghargaan berdasarkan pencapaian tim, lingkaran kualitas yang mendorong pekerja untuk

menyuarakan saran tentang cara meningkatkan pekerjaan dan kinerja mereka sendiri, perusahaan, dan lingkungan yang memberdayakan bagi karyawan (Cameron dan Quinn, 2006). Hasil penelitian terkait dengan indikator *Clan Culture* disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.1. Statistik Deskriptif Variabel *Clan Culture*

Variabel	Indikator	Mean	Standar Deviasi	N Analysis
Clan Culture	CC1	3.77	0.61	98
	CC2	3.83	0.64	98
	CC3	3.99	0.77	98
	CC4	3.98	0.8	98
	CC5	4.09	0.75	98
	CC6	3.86	0.85	98
	CC7	4.5	0.93	98

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Penelitian ini menggunakan 5 indikator dimana CC1 merupakan “Organisasi adalah tempat pribadi, seperti keluarga besar. Orang banyak berbagi diri dengan orang lain” yang memiliki nilai mean sebesar 3.77 dan standar deviasi 0.61. Indikator CC2 “Perusahaan tempat saya bekerja mengedepankan kerja sama” memiliki nilai mean sebesar 3.3 dan standar deviasi 0.64. Indikator CC3 “Perusahaan tempat saya bekerja mengedepankan konsensus” memiliki nilai mean sebesar 3.99 dan standar deviasi 0.77. indikator CC4 “Perusahaan tempat saya bekerja mengedepankan partisipasi dalam bekerja” memiliki nilai mean sebesar 3.98 dan standar deviasi 0.8. Indikator CC5 “Saya merasa loyal dengan perusahaan tempat saya bekerja” memiliki nilai mean sebesar 4.09 dan standar deviasi 0.75. Indikator CC6 “Saya merasa saling percaya dengan perusahaan tempat saya bekerja” memiliki nilai mean sebesar 3.86 dan standar deviasi 0.85. Indikator CC7 “Saya berkomitmen tinggi terhadap pekerjaan saya” memiliki nilai mean sebesar 4.5 dan standar deviasi 0.93.

Kelima indikator *Clan Culture* menunjukkan bahwa nilai mean yang mendekati 4, hal ini menunjukkan karyawan perusahaan yang diteliti menyetujui dan melaksanakan *Clan Culture*. Karyawan di perusahaan ini telah menerapkan kerja tim, dan perusahaan dalam melaksanakan program mendorong keterlibatan karyawan, serta perusahaan berkomitmen terhadap karyawannya. Penerapan *Clan Culture* yang positif ini menyebabkan karyawan juga berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya seperti yang digambarkan oleh indikator CC7 yang mempunyai nilai mean 4.5. Atmosfer *Clan Culture* yang demikian menyebabkan meskipun PT Imora Motor telah berumur 51 tahun perusahaan ini terus berkembang dan bekerja sama dengan lebih dari 40 dealer yang tersebar di JABODETABEK serta terus bertambah jumlah dan sebarannya ke seluruh Indonesia.

Statistik Deskriptif Variabel *Hierarchy Culture*

Hierarchy Culture (HC) merupakan budaya organisasi dicirikan dengan tempat kerja terstruktur serta formal, prosedur aturan mengenai apa yang orang lakukan, memiliki pemimpin yang efektif adalah organisator dan koordinator yang baik. Menekankan prediktabilitas, stabilitas, efisiensi, serta aturan kebijakan formal sebagai pemersatu organisasi (Cameron dan Quinn, 2006, p. 38). Hasil penelitian terkait dengan HC disajikan pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Variabel *Hierarchy Culture*

Variabel	Indikator	Mean	Standar Deviasi	N Analysis
Hierarchy Culture	HC1	3.55	0.79	98
	HC2	3.57	0.80	98
	HC3	4.11	0.95	98
	HC4	3.66	0.76	98
	HC5	3.62	0.83	98

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Penelitian ini menggunakan 5 indikator yang berkaitan dengan *hierarchy culture*, yang mencakup indikator HC1 “Perusahaan tempat saya bekerja sangat terstruktur serta membatasi pekerjaan berdasarkan prosedur formal” memiliki nilai mean sebesar 3.55 dan standar deviasi 0.79. Indikator HC2 “Pekerjaan saya harus dilakukan sesuai dengan deksripsi serta uraian tugas saya” memiliki nilai mean sebesar 3.57 dan standar deviasi 0.8. Indikator HC3 “Efisiensi, kontrol, dan kelancaran pengerjaan tugas sangat penting” memiliki nilai mean sebesar 4.11 dan standar deviasi 0.95. Indikator HC4 “Kesuksesan perusahaan diukur dari efisiensi” memiliki nilai mean sebesar 3.66 dan standar deviasi 0.76. Indikator HC5 “Produksi di dalam perusahaan tempat saya bekerja menekankan biaya serendah-rendahnya dan jadwal pengiriman barang harus tepat waktu” memiliki nilai mean sebesar 3.62 dan standar deviasi 0.83.

Lima indikator *Hierarchy Culture* menunjukkan nilai di atas 3 yang mendekati 4. Hal ini berarti bahwa karyawan perusahaan yang diteliti netral mendekati setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan perusahaan ini cenderung menerima bekerja secara tempat formal dan terstruktur, dan mengikuti prosedur yang telah ditentukan, Kesadaran yang cenderung menerima *Hierarchy Culture* ini didukung oleh pemahaman yang kuat atas Efisiensi, kontrol, dan kelancaran pengerjaan tugas sangat penting, indikator HC3 memiliki nilai mean sebesar 4.

Statistik Deskriptif Variabel *Knowledge Technological Capabilities*

Knowledge technological capabilities adalah kemampuan yang melibatkan semua kekuatan generik dari perusahaan yang padat pengetahuan untuk memobilisasi sumber daya teknologi individu yang berhasil mendorong peningkatan atau penciptaan produk baru dan proses produksi yang inovatif (Longo-Somoza, 2015). Hasil studi terkait dengan indikator *Knowledge Technological Capabilities* disajikan pada Tabel 4.3.

Indikator yang digunakan di dalam penelitian ini mencakup KTC1 “Saya mengetahui dengan baik supplier, konsumen serta mitra kerja” memiliki nilai mean sebesar 3.8 dan standar deviasi 0.77. Indikator KTC2 “Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan wadah karyawan untuk saling mendistribusikan knowledge untuk seluruh anggotanya” memiliki nilai mean sebesar 3.85 dan standar deviasi 0.68. Indikator KTC3 “Saya dapat mengakses knowledge dengan mudah di perusahaan tempat saya bekerja” memiliki nilai mean sebesar 3.76 dan standar deviasi 0.72

Tabel 4.3. Statistik Deskriptif Variabel *Knowledge Technological Capabilities*

Variabel	Indikator	Mean	Standar Deviasi	N Analysis
Knowledge Technological Capabilities	KTC1	3.80	0.77	98
	KTC2	3.85	0.68	98
	KTC3	3.76	0.72	98

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Mean dari indikator-indikator yang menyangkut variabel *knowledge technological capabilities* menunjukkan nilai mendekati 4 yang berarti bahwa karyawan PT Imora Motor memahami bahwa kemampuan yang melibatkan semua kekuatan dari perusahaan yang memanfaatkan sumber daya teknologi individu sangat diperlukan untuk menciptakan produk layanan yang inovatif .

Statistik Deskriptif Variabel *Organizational Learning*

Organizational learning merupakan sebagai proses menciptakan, mempertahankan, dan mentransfer pengetahuan di dalam "organisasi" dan di antara "organisasi" (Edmonstone, 2017). *Organizational learning* memungkinkan organisasi untuk mengubah pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi (Basten dan Haamann, 2018). Hasil penelitian terkait dengan variable *Organization Learning* disajikan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Statistik Deskriptif Variabel *Organizational Learning*

Variabel	Indikator	Mean	Standar Deviasi	N Analysis
Organizational Learning	OL1	4.03	0.89	98
	OL2	3.90	0.75	98
	OL3	4.02	0.70	98
	OL4	4.07	0.82	98

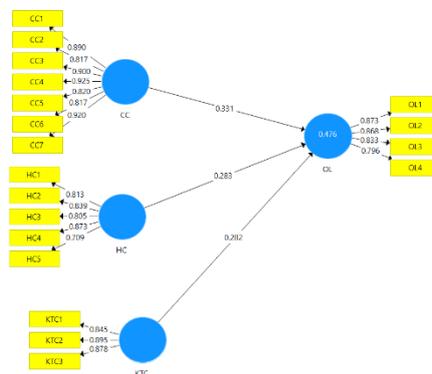
Sumber : Hasil Pengolahan Data

Penelitian ini menggunakan 4 indikator yang berkaitan dengan organizational learning yang mencakup OL1 “Seluruh karyawan didalam perusahaan tempat saya bekerja didorong untuk belajar dari pengalaman” memiliki nilai mean sebesar 4.03 dan standar deviasi 0.89. Indikator OL2 “Seluruh karyawan didalam perusahaan tempat saya bekerja didorong untuk saling bertukar knowledge” memiliki nilai mean sebesar 3.9 dan standar deviasi 0.75. Indikator OL3 “Manajemen di dalam perusahaan tempat saya bekerja terus mendorong karyawannya untuk saling bertukar pikiran, tujuan serta ide-ide” memiliki nilai mean sebesar 4.02 dan standar deviasi 0.7. Indikator OL4 “Perusahaan tempat saya bekerja sangat menghargai ide-ide baru serta mentoleransi kesalahan” memiliki nilai mean sebesar 4.07 dan standar deviasi 0.82.

Jika dilihat indikator-indikator *learning organization* yang sebagian besar melebihi 4 menunjukkan bahwa karyawan perusahaan yang diteliti mempunyai kesadaran yang cukup kuat melaksanakan proses pembelajaran bersama dalam rangka menciptakan, mempertahankan, dan mentransfer pengetahuan terkait dengan bidang kerja baik di dalam organisasi dan di antara organisasi-organisasi yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan ini menunjukkan sebagai *learning organization* yang baik. Kemungkinan kinerja sebagai *learning organization* yang baik ini berhubungan dengan tingkat pendidikan para karyawan yang tinggi, yang ditunjukkan dengan hampir semua mempunyai pendidikan sarjana/D4 sampai pascasarjana. Kemampuan perusahaan ini untuk terus berkembang, termasuk peningkatan kerjasama dengan para dealer di JABODETABEK dan bahkan seluruh Indonesia menunjukkan bahwa PT Imora Motor adalah sebagai pelaksana *learning organization* yang baik.

Analisis Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode analisis data *structural equation modeling-partial least squares* (SEM-PLS) dibantu *software* SmartPLS. Structure Equation modelling (SEM) mencoba untuk membenarkan penerimaan atau penolakan hipotesis yang diajukan dengan menganalisis efek langsung dan efek tidak langsung dari mediator pada hubungan variabel independen dan variabel dependen. SEM membangun hubungan antara model pengukuran dan model struktural berdasarkan asumsi yang didukung oleh teori (Kumar dan Upadhaya, 2017).



Gambar 4.1 Hasil Pengolahan Data SmartPLS

Hasil Tes Hipotesis

Setelah melakukan proses validitas dan reabilitas, langkah selanjutnya yang dilakukan merupakan pengetesan hipotesis dengan melihat nilai t yang menunjukkan hubungan estimasi antar variabel. Tabel 4.5. disajikan hasil uji signifikansi pengaruh.

Tabel 4.5 Uji Signifikansi Pengaruh

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
CC -> OL	0.331	0.342	0.104	3.189	0.002	Diterima
HC -> OL	0.283	0.262	0.141	2.002	0.046	Diterima
KTC -> OL	0.282	0.291	0.126	2.233	0.026	Diterima

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.5 diperoleh hasil:

1. Clan culture (CC) berpengaruh positif terhadap organizational learning (OL) dengan nilai koefisien jalur 0,331 (kolom *original sample*) dan signifikan dengan nilai *P-Values* $0,002 < 0,05$.
2. Hierarchy culture (HC) berpengaruh positif terhadap organizational learning (OL) dengan nilai koefisien jalur 0,283 (kolom *original sample*) dan signifikan dengan nilai *P-Values* $0,046 < 0,05$.
3. Knowledge Technological Capabilities (KTC) berpengaruh positif terhadap organizational learning (OL) dengan nilai koefisien jalur 0,282 (kolom *original sample*) dan signifikan dengan nilai *P-Values* $0,026 < 0,05$.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan perbandingan penelitian sebelumnya oleh (Dari et al., 2020), terdapat perbedaan hasil hipotesis. Pada penelitian (Dari et al., 2020) yang mengambil sampel dari perwira militer dan polisi di Uni Emirat Arab yang bekerja di posisi kepemimpinan dan manajerial. Sementara penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel dari industri otomotif terutama di perusahaan PT. Imora Motor di Indonesia. Tabel 4.6 disajikan hasil tes hipotesis.

Tabel 4.6 Hasil Tes Hipotesis

Hipotesis	P-Values	T Statistics (ST.DE V)	Tingkat Pengaruh	Signifikansi	Kesimpulan
H1 - Budaya klan memiliki hubungan langsung dan positif dengan organizational learning	0.002	3.189	I	Signifikan	Diterima
H2 - Budaya hierarki memiliki hubungan langsung dan positif dengan organizational learning	0.046	2.002	III	Signifikan	Diterima
H3 - Knowledge Technological Capabilities (KTC) memiliki hubungan langsung dan positif terhadap organizational learning	0.026	2.233	II	Signifikan	Diterima

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Hipotesis H1 - Budaya klan memiliki hubungan langsung dan positif dengan organizational learning – Diterima.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis 1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya klan di dalam perusahaan PT. Imora Motor memiliki hubungan langsung dan positif dengan organizational learning. Dapat dilihat dari hasil olah data dengan bantuan SmartPLS yang menunjukkan nilai p sebesar 0.002 dengan nilai t 3.189. Berdasarkan deskriptif statistic, signifikansi suatu variabel ditunjukkan dengan nilai t lebih dari 1.65. Nilai t hitung hipotesis 1 adalah 3.189 yang berarti budaya clan memiliki hubungan langsung, positif dan signifikan dengan organizational learning karena nilai dari t hitung >

1.65. Clan culture (CC) berpengaruh secara signifikan terhadap organizational learning (OL) dengan signifikansi yang ditunjukkan nilai P-Values $0,002 < 0,05$.

Pada tabel 4.1, *clan culture* memiliki 7 indikator. Statistik deskriptif variabel clan culture menunjukkan nilai mean indicator CC1 yang merupakan “Organisasi adalah tempat pribadi, seperti keluarga besar. Orang banyak berbagi diri dengan orang lain” sebesar 3.77 dengan standar deviasi 0.61. Indikator CC2 “Perusahaan tempat saya bekerja mengedepankan kerja sama” memiliki nilai mean sebesar 3.3 dengan standar deviasi 0.64. Indikator CC3 “Perusahaan tempat saya bekerja mengedepankan konsensus” memiliki nilai mean sebesar 3.99 dengan standar deviasi 0.77. indikator CC4 “Perusahaan tempat saya bekerja mengedepankan partisipasi dalam bekerja” memiliki nilai mean sebesar 3.98 dengan standar deviasi 0.8. Indikator CC5 “Saya merasa loyal dengan perusahaan tempat saya bekerja” memiliki nilai mean sebesar 4.09 dengan standar deviasi 0.75. Indikator CC6 “Saya merasa saling percaya dengan perusahaan tempat saya bekerja” memiliki nilai mean sebesar 3.86 dengan standar deviasi 0.85. Indikator CC7 “Saya berkomitmen tinggi terhadap pekerjaan saya” memiliki nilai mean sebesar 4.5 dengan standar deviasi 0.93. Kelima indikator *Clan Culture* menunjukkan bahwa nilai mean mendekati 4, yang berarti bahwa karyawan perusahaan yang diteliti menyetujui dan melaksanakan *Clan Culture*. Indikator CC7 memiliki peran tertinggi dimana karyawan dari PT. Imora Motor berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya.

Menurut Bremer (2016) dalam Dari et Al. (2020), clan culture bermanfaat terhadap organizational learning karena lingkungan bekerja menjadi tempat yang ramah dan membina pembangunan tim yang memiliki tolak ukur kesuksesan clan culture terhadap perusahaan berdasarkan kepedulian terhadap sesama dan memberikan solusi untuk klien dan konsumen. Jabeen dan Isakovic (2018) dalam Dari et Al. (2020) menyatakan organisasi dengan tipe budaya klan cenderung lebih percaya pada top manager dibandingkan dengan tipe budaya lain.

Anggota klan umumnya dipandang sebagai bagian dari keluarga besar, situasi yang ideal untuk penciptaan pilihan strategis perusahaan. Budaya klan terfokus secara internal dan didasarkan pada norma-norma pembangunan konsensus (Chuang et al., 2012). Seperti biasa yang telah menjadi sifat bangsa Indonesia pada umumnya, clan culture yang berbentuk ikatan rasa kekeluargaan sangat kuat, mudah dekat dengan sesama. Pengalaman berkomunikasi dengan manajemen PT Imora Motor, kami mendapat pelayanan yang sangat baik dan komunikatif sehingga clan culture yang positif sangat dirasakan.

Karakteristik clan culture ini memudahkan pelanggan untuk mendapatkan pelayanan terbaik oleh karena hubungan sesama karyawan di Imora Motor terasa dekat, komunikatif dan lancar. Atmosfer yang terbangun oleh clan culture yang positif akan menjadi modal penting untuk membangun sistem pelayanan prima. Sikap pembinaan dalam pembangunan tim mencerminkan organizational learning yang mendorong peningkatan keterlibatan anggota kelompok. Hal ini membuktikan hubungan positif antara *clan culture* dan *organizational learning*.

Hipotesis H2 - Budaya hierarki memiliki hubungan langsung dan positif dengan organizational learning – Diterima.

Hipotesis 2 diterima pada penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa budaya hierarki di dalam PT. Imora Motor memiliki hubungan positif dan langsung dengan organizational learning. Dapat dilihat dari hasil pengolahan data dari SmartPLS yang menunjukkan nilai sebesar 0.046 dengan nilai t 2.002. Berdasarkan deskriptif statistic, signifikansi suatu variabel ditunjukkan dengan nilai t lebih dari 1.65. Nilai t hitung hipotesis 2 adalah 2.002 yang berarti budaya hierarki memiliki hubungan langsung, positif dan signifikan dengan organizational learning karena nilai dari t hitung $>$ 1.65. Hierarchy culture (HC) berpengaruh secara signifikan terhadap organizational learning (OL) dengan signifikansi yang ditunjukkan nilai P -Values $0,046 < 0,05$.

Pada table 4.2. yang menjelaskan mengenai statistik deskriptif dari variabel hierarchy culture memiliki 5 indikator. Statistik deskriptif variabel *hierarchy culture* menunjukkan nilai mean indikator HC1 yang merupakan “Perusahaan tempat saya bekerja sangat terstruktur serta membatasi pekerjaan berdasarkan prosedur formal” sebesar 3.55 dengan standar deviasi 0.79. Indikator HC2 “Pekerjaan saya harus dilakukan sesuai dengan deksripsi serta uraian tugas saya” memiliki nilai mean sebesar 3.57 dengan standar deviasi 0.8. Indikator HC3 “Efisiensi, kontrol, dan kelancaran pengerjaan tugas sangat penting” memiliki nilai mean sebesar 4.11 dengan standar deviasi 0.95. Indikator HC4 “Kesuksesan perusahaan diukur dari efisiensi” memiliki nilai mean sebesar 3.66 dengan standar deviasi 0.76. Indikator HC5 “Produksi di dalam perusahaan tempat saya bekerja menekankan biaya serendah-rendahnya dan jadwal pengiriman barang harus tepat waktu” memiliki nilai mean sebesar 3.62 dengan standar deviasi 0.83. Indikator HC3 memiliki peran tertinggi dimana efisiensi, kontrol, dan kelancaran pengerjaan tugas sangat penting di dalam PT. Imora Motor.

Shao et al. (2012) dalam Dari et al. (2020) menyatakan bahwa budaya hierarki berkorelasi positif dengan *knowledge sharing* dan menekankan bahwa budaya hierarki berfokus pada keseragaman, efisiensi dan koordinasi. Hal tersebut dapat membantu anggota organisasi mengadopsi proses baru, dan memotivasi mereka untuk berbagi pengetahuan dan memperbaiki masalah yang disorot selama penerapan sistem teknologi informasi (Dari et Al., 2020).

Hipotesis H3 - Knowledge Technological Capabilities (KTC) memiliki hubungan langsung dan positif terhadap organizational learning – Diterima.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis 3 diterima. Hal tersebut menunjukkan *knowledge technological capabilities* di dalam PT. Imora Motor memiliki hubungan positif dan langsung dengan organizational learning. Dapat dilihat dari hasil pengolahan data dari SmartPLS yang menunjukkan nilai P sebesar 0.026 dengan nilai t 2.233. Berdasarkan statistik deskriptif, signifikansi suatu variabel ditunjukkan dengan nilai t lebih dari 1.65. Nilai t hitung hipotesis 2 adalah 2.233 yang berarti *knowledge technological capabilities* memiliki hubungan langsung, positif dan signifikan dengan organizational learning karena nilai dari t hitung $>$ 1.65. *Knowledge Technological Capabilities* (KTC) berpengaruh secara signifikan terhadap organizational learning (OL) dengan signifikansi yang ditunjukkan nilai P -Values $0,026 < 0,05$.

Pada table 4.3, *knowledge technological capabilities* memiliki 3 indikator. Statistik deskriptif variabel *knowledge technological capabilities* menunjukkan nilai mean indikator KTC1 yang merupakan “Saya mengetahui dengan baik supplier, konsumen serta mitra kerja” sebesar 3.8 dengan standar deviasi 0.77. Indikator KTC2 “Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan wadah karyawan untuk saling mendistribusikan knowledge untuk seluruh anggotanya” memiliki nilai mean sebesar 3.85 dengan standar deviasi 0.68.

Indikator KTC3 “Saya dapat mengakses knowledge dengan mudah di perusahaan tempat saya bekerja” memiliki nilai mean sebesar 3.76 dengan standar deviasi 0.72. Indikator KTC2 memiliki peran tertinggi dimana PT. Imora Motor menyediakan wadah karyawan untuk saling mendistribusikan knowledge untuk seluruh anggotanya.

Alavi dan Leidner (2001) dalam Dari et al. (2020) mendefinisikan knowledge management systems sebagai sistem berbasis teknologi informasi yang dibangun untuk meningkatkan dan mendukung operasi peraturan seperti membuat, menyimpan/mengambil, mentransfer dan menerapkan pengetahuan. Sementara Dong dan Yang (2015) dalam Dari et al. (2020) menemukan bahwa teknologi informasi memiliki peran moderat dalam meningkatkan proses *organizational learning*.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi, yaitu *clan culture*, *hierarchy culture*, terhadap *organizational learning*. Disamping itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh *knowledge technological capabilities* terhadap *organizational learning*. Untuk mencapai tujuan tersebut disusun 3 hipotesis yaitu: H1: *clan culture* memiliki hubungan langsung dan positif dengan *organizational learning*; H2: *hierarchy culture* memiliki hubungan langsung dan positif dengan *organizational learning*; dan H3: *knowledge technological capabilities* memiliki hubungan langsung dan positif terhadap *organizational learning*. Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan di atas, dapat disampaikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 diprediksi bahwa *Clan Culture* memiliki hubungan langsung dan positif dengan *Organizational Learning*. Pada penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis 1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa *Clan Culture* di dalam perusahaan PT. Imora Motor memiliki hubungan langsung dan positif dengan *organizational learning*. Karakteristik *clan culture* ini memudahkan pelanggan untuk mendapatkan pelayanan terbaik oleh karena hubungan sesama karyawan di Imora Motor terasa dekat, komunikatif dan lancar. Atmosfer yang terbangun oleh *clan culture* yang positif akan menjadi modal penting untuk membangun sistem pelayanan prima. Pembinaan sikap dalam pembangunan tim mencerminkan *organizational learning* yang mendorong peningkatan keterlibatan anggota kelompok. Hal ini membuktikan hubungan positif antara *clan culture* dan *organizational learning*. Atmosfer *clan culture* yang positif ini menyebabkan karyawan berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya sehingga meskipun PT Imora Motor telah berumur 51 tahun perusahaan ini terus berkembang seperti yang ditunjukkan oleh bertambahnya jumlah dan sebaran dealer di seluruh Indonesia, khususnya di JABODETABEK.
2. Pada hipotesis 2 diprediksikan bahwa *hierarchy culture* memiliki hubungan langsung dan positif dengan *organizational learning*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Hipotesis 2 diterima bahwa *hierarchy culture* di dalam PT. Imora Motor memiliki hubungan positif, langsung dan signifikan dengan *organizational learning*. Penerapan *hierarchy culture* di PT Imora Motor bekerja dalam bentuk formal, terstruktur, dan mengikuti prosedur yang telah ditentukan

diterima dengan baik, oleh karena terdapat kesadaran yang kuat atas pentingnya efisiensi, kontrol, dan kelancaran pengerjaan tugas.

3. Hipotesis 3 diprediksikan bahwa *knowledge technological capabilities* memiliki hubungan langsung dan positif terhadap *organizational learning*. Pada penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis 3 diterima. Hal tersebut menunjukkan *knowledge technological capabilities* di dalam PT. Imora Motor memiliki hubungan positif dan langsung dengan *organizational learning*. Hubungan langsung dan positif ini menunjukkan bahwa Karyawan PT Imora Motor memahami dan menggunakan *knowledge technological capabilities* berupa kemampuan yang melibatkan semua kekuatan dari perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya teknologi individu untuk menciptakan produk layanan yang inovatif. Nilai uji t yang signifikan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Imora Motor berpendidikan sarjana /D4 dan mempunyai kapabilitas teknologi dan kematangan berorganisasi yang sangat memadai dalam mengimplemetasikan organisational learning.

Saran

Berdasarkan pada pengalaman penelitian ini, berikut saran yang perlu mendapat perhatian pada penelitian selanjutnya terkait dengan hubungan budaya organisasi dengan organisational learning. Diharapkan saran ini berguna untuk memperbaiki keterbatasan pada penelitian ini, sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya perlu dilengkapi dengan pengamatan *on the spot* di beberapa dealers untuk menangkap kesan kondisi dan situasi beberapa hal yang tidak dapat ditangkap pada saat penelitian dan mengisi questioner, antara lain: atmosfer tempat kerja, keterhubungan karyawan saat kerja, sikap dan ekspresi saat kerja, dsb. Informasi ini akan sangat membantu dalam menginterpretasi dan menyempurnakan hasil penelitian.
2. Untuk mendapatkan kesimpulan penelitian yang lebih valid, penelitian sejenis selanjutnya diharapkan dilakukan dengan jumlah responden yang lebih banyak.
3. Diharapkan penelitian selanjutnya diharapkan melibatkan seluruh komponen perusahaan, sehingga akan mendapatkan gambaran mengenai hubungan budaya organisasi dengan *organizational learning* yang lebih utuh.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan variable budaya organisasi yang lebih banyak, seperti : *Adhocracy Culture*, dan *Market Culture*. Untuk melengkapi pemahaman hubungan budaya organisasi dengan *organizational learning* suatu organisasi bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Alattas, M. (2015), “The relationship between organization culture and knowledge sharing towards business system success”, paper presented at Australasian Conference on Information Systems, Adelaide, pp. 1-13.
- Alsabbagh, M. and Khalil, A. (2017), “The impact of organizational culture on organizational learning: an empirical study on the education sector in Damascus

- city”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 7 No. 4, pp. 560-578.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., and Lee, J. N. 2005. “Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, Social-Psychological Forces, and organizational climate,” *MIS Quarterly*, 29(1), pp 87–111.
- Cabrilo, S., Nesic L.G., and Mitrovic S. 2014. Study on human capital gaps for effective innovation strategies in the knowledge era. *Journal of Intellectual Capital* Vol. 15 No. 3, 2014 pp. 411-429 r Emerald Group Publishing Limited 1469-1930 DOI 10.1108/JIC-05-2014-0058
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2016),. *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework . The Jossey-Bass business & management series.* ohn Wiley & Sons, Inc.
- Dajani, M.A. and Mohamad, M.S. (2017), “Leadership styles, organisational culture and learning organisational capability in education industry: evidence from Egypt”, *International Journal of Business and Social Research*, Vol. 6 No. 11, pp. 42-57.
- Dari TA, Jabeen F and Hussain M. 2020. How types of organizational culture and technological capabilities contribute to organizational learning. <https://www.emerald.com/insight/2040-8269.htm>
- Dessler, G. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management.* England : Pearson Education Limited.
- Edmonstone, J. 2017. Organizational learning In P. Godbole, D.Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma [The relationship between organizational culture types and organizational commitment: A study on hospitals in Elazığ province center]. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79
- Hmoud B, 2021. The Adoption of Artificial Intelligence in Human Resource Management *Forum Scientiae Oeconomia*.Volume 9 (1)
- Koutroumanis, D. and Alexakis, G. (2009), “Organizational culture in the restaurant industry: implications for change”, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 13 No. 2, pp. 45-53.
- Longo-Somoza M., Bueno E., and Prado J. C. A. 2015. Social Processes of Knowledge of Technological Capabilities and Intellectual Capital on New Technology-Based Firms. *Global Journal of Management and Business Research: Interdisciplinary.* Volume 15 (2) Version 1.0. Global Journals Inc. (USA) Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership.* John Wiley & Sons.
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2016. *Research Methods in Business.*
- Winter, S.G. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991- 995