

**Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja
Organisasi dengan Pengembangan Kompetensi, Inovasi
Organisasi, dan Inovasi Teknologi sebagai Variabel
Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan Digital
Startup di Indonesia)**

DISERTASI



**Oleh
Sihar Tigor Benjamin Tambunan**

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2020**

**Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja
Organisasi dengan Pengembangan Kompetensi, Inovasi
Organisasi, dan Inovasi Teknologi sebagai Variabel
Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan Digital
Startup di Indonesia)**

DISERTASI

**Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
untuk memenuhi persyaratan
gelar DOKTOR**



**Oleh
Sihar Tigor Benjamin Tambunan
8111416006**

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2020**

**Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja
Organisasi dengan Pengembangan Kompetensi, Inovasi
Organisasi, dan Inovasi Teknologi sebagai Variabel
Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan Digital Startup di
Indonesia)**

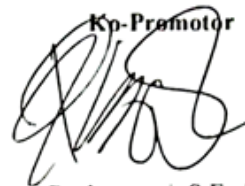
**Oleh
Sihar Tigor Benjamin Tambunan**

Promotor



Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, M.A., Ph.D

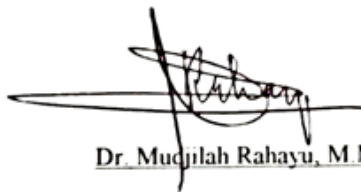
Ko-Promotor



Dr. Dyna Rachmawati, S.E., M.Si., Ak, CA

Mengetahui,

**Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Sekolah Pascasarjana
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya**



Dr. Mudjilah Rahayu, M.M

**Direktur Sekolah Pascasarjana
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya**



Prof. Dr. J. S. Ami Socwandi

NASKAH DISERTASI INI TELAH DISETUJUI

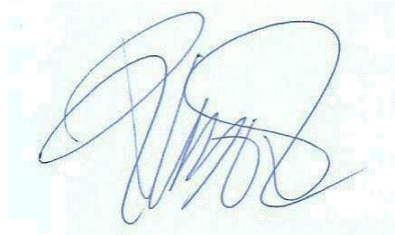
TANGGAL: 10 Februari 2020

Promotor



Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, M.A., Ph.D.

Ko Promotor



Dr. Dyna Rachmawati, S.E., M.Si., Ak, CA

Menyetujui

**Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala
Surabaya**



Dr. Mudjilah Rahayu, M.M

LEMBAR KEASLIAN DAN PUBLIKASI

Yang bertandatangan di bawah ini, saya:

Nama : Sihar Tigor Benjamin Tambunan

NIM : 8111416006

Program Studi : Program Studi Doktor Ilmu Manajemen

Alamat : Rungkut Asri Utara X/ 18, Surabaya, Jawa Timur

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Disertasi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari hasil karya orang lain. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam kepustakaan.
3. Saya bersedia karya ilmiah saya ini dipublikasikan oleh Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Surabaya, 20 Februari 2020

Yang membuat pernyataan,


Sihar Tigor Benjamin Tambunan
NIM: 8111416006

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur pada Tuhan Yang Maha Kasih karena hanya atas kasih dan anugerah-Nya, disertasi ini akhirnya dapat diselesaikan penulis dalam segala keterbatasannya.

Disertasi berjudul **“Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dengan Pengembangan Kompetensi, Inovasi Organisasi, dan Inovasi Teknologi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan *Digital Startup* di Indonesia)**” ini berawal dari ketertarikan penulis terhadap isu-isu manajemen pengetahuan organisasi pada perkuliahan kelompok studi ilmu manajemen strategik di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, dilanjutkan dengan diskusi dan dukungan intensif bersama promotor dan ko-promotor, dan dilengkapi masukan/ pertimbangan berbagai pihak dalam rentang waktu lebih dari satu tahun. Sebuah proses panjang yang sangat tidak mudah bagi penulis mengingat dalam kurun waktu bersamaan penulis harus melakukan berbagai tugas dan kewajiban lain.

Karena itu, tanpa mengurangi rasa hormat kepada berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu di sini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Ec. Henky Supit, Ak, CA, Ketua Umum Yayasan Widya Mandala Surabaya atas dukungan, kritik, dan sarannya sejak tahap ujian proposal disertasi hingga tahap ujian akhir disertasi ini.
2. Bapak Drs. Kuncoro Foe , G.Dip.Sc., Ph.D., Apt, Rektor Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menimba ilmu di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
3. Bapak Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, M.A., Ph.D, Guru Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, selaku promotor yang penuh kesabaran, ketelitian, dan motivasi yang tak putus-putusnya kepada penulis.

4. Ibu Dr. Dyna Rachmawati, S.E., M.Si., Ak, CA, Ketua Program Studi Magister Akuntansi Sekolah Pascasarjana, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, selaku ko-promotor yang penuh dengan ide-ide baru, saran perbaikan, dan semangat yang terus diberikan kepada penulis.
5. Ibu Dr. Mudjilah Rahayu, M.M., Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, atas semangat dan *monitoring* yang terus diberikan kepada penulis selama perkuliahan dan penyusunan disertasi.
6. Bapak Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi., Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, atas seluruh dukungan fasilitas pembelajaran yang disediakan.
7. Segenap staf sekretariat Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, atas segala layanan dan informasi yang diberikan kepada penulis selama mengenyam studi.
8. Para dosen Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah memberi wawasan keilmuan bidang Manajemen Strategik, yaitu: Prof. Dr. F.X. Eko Armada Riyanto; Prof. Dr. Drs. Ec. H. Teman Koesmono, MM; Dr. Fenika Wulani, S.E., M.Si; Prof Dr. Djoko Mursinto, S.E., M.Ec; Prof. Dr. Arsono Laksmna, Ak.; Prof. Dr. Bambang Tjahjadi, Ak.; Prof. Dr. Augusty Ferdinan; Lena Elitan, Ph.D; Dr. Hartono Rahadjo; Y.B. Budi Iswanto, Ph.D; Dr. Jimmy Sadeli; Tjan Soen Eng, Ph.D; Prof. Dr. R. Andi Sularso.; Dr. Bambang Widjanarko; dan dosen-dosen lain yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.
9. Teman-teman satu angkatan VIII (2016) Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
10. Segenap *founder/ co-founder/ C-level manager* digital startup yang telah menjadi responden dalam penelitian ini, bahkan menjadi mitra dan sahabat dalam berbagai kesempatan. Sukses selalu untuk digital startup Anda di mana pun Anda berada.

11. Bapak Prof. Daniel M. Rosyid PhD, M.RINA, Guru Besar Teknik Kelautan Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya, atas dorongannya kepada penulis untuk melanjutkan studi lanjut S3 di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
12. Bapak Ir. Indra Setiawan, M.M., MBA., Ketua Yayasan Perguruan Tinggi Teknik Nusantara, atas dukungan kepada penulis selama proses pengerjaan disertasi ini.
13. Bapak Ir. Arya Tandy Hermawan, M.T, Rektor Institut Sains dan Teknologi Terpadu Surabaya (ISTTS), atas ijin yang diberikan kepada penulis untuk melanjutkan proses pembelajaran di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
14. Seluruh rekan kerja di Institut Sains dan Teknologi Terpadu Surabaya (ISTTS), khususnya Joan Santoso atas segala dukungannya, dan kepada rekan-rekan dosen di ruangan U-306 yang telah demikian banyak bertoleransi terhadap kesibukan penulis selama mengerjakan disertasi ini.
15. Papa dan Mama SSP Tambunan atas doa dan semangat yang tak henti-hentinya. Tidak akan pernah cukup perbuatan, rasa terima kasih, yang dapat penulis ungkapkan untuk membalas semua kebaikan Papa dan Mama sepanjang hidup penulis. *Mauliate dan umma!*
16. Kurnia Sari Diana, istriku tercinta, atas doa, kesabaran, semangat, dan segala kebaikanmu. Terima kasih karena sudah mengikhlaskan penulis “menculik” demikian banyak waktu yang seharusnya kita gunakan bersama-sama selama tiga tahun terakhir ini. Terima kasih karena sudah mengijinkan penulis mengurangi kepulan asap dapur kita :D.
17. Abraham Partogi Pardamean Tambunan dan Johana Frieda Imanuella Tambunan, anak-anakku tercinta. Terima kasih atas seluruh canda tawa yang demikian menyegarkan dan sudah mengiringi proses penyusunan disertasi ini. *It's your turn!*

Segala ilmu berasal dari Tuhan dan milik Tuhan. Segala hormat dan kemuliaan hanya bagi nama Yesus, Tuhan dan Juruselamatku!

RINGKASAN

Perusahaan digital startup di Indonesia pada dasarnya masih memiliki karakteristik dasar perusahaan di tahap pengenalan yaitu berukuran kecil, fleksibilitas dan informalitas organisasinya sangat tinggi (Miller & Friesen, 1983; Smith et al, 1985; Tam & Gray, 2016). Perkembangan teknologi digital Industri 4.0 terindikasi mempengaruhi karakteristik organisasi perusahaan-perusahaan tersebut. Studi pendahuluan terhadap beberapa unicorn (Gojek, Tokopedia, Traveloka, dan Bukalapak) serta beberapa digital startup Indonesia dalam *startupranking.com* mengindikasikan kehadiran faktor pembelajaran organisasi, pengembangan kompetensi digital, inovasi organisasi, dan inovasi teknologi digital yang diduga mempengaruhi kinerja organisasi digital startup tersebut secara signifikan. Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel-variabel tersebut.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebar kuesioner kepada 700 *founder/ co-founder/ C-level manager* yang mewakili 400 digital startup. Sebagian besar kuesioner disebar secara elektronik lewat WhatsApp, LinkedIn, Instagram, Facebook, dan email. Data yang terkumpul sebanyak 140 buah, mewakili 36 jenis sektor usaha dari berbagai wilayah di Indonesia. *Confirmatory Factor Analysis* terhadap model pengukuran menunjukkan; 27 indikator dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel-variabel laten; pembelajaran organisasi menurut Huber (1996), pengembangan kompetensi menurut Palacios-Marqués et al. (2011a) dan Prahalad & Hamel (1990), inovasi organisasi menurut Damanpour & Aravind (2012), inovasi teknologi menurut Sood & Tellis (2005), dan kinerja organisasi menurut T. Chen et al. (2017) dan Zulkiffli & Perera (2011) dalam perusahaan digital startup, setidaknya dalam konteks Indonesia.

Hasil estimasi model persamaan struktural menunjukkan; pembelajaran organisasi mempengaruhi pengembangan kompetensi secara signifikan, pembelajaran organisasi tidak mempengaruhi inovasi organisasi, pengembangan kompetensi mempengaruhi inovasi organisasi secara signifikan, pengembangan kompetensi mempengaruhi inovasi teknologi secara signifikan, inovasi organisasi mempengaruhi kinerja organisasi secara signifikan, dan inovasi teknologi mempengaruhi kinerja organisasi secara signifikan, seluruhnya dalam konteks digital startup di Indonesia. Pengembangan kompetensi adalah variabel laten dengan pengaruh terbesar dalam model struktural ini, di mana variabel yang dipengaruhinya adalah inovasi teknologi.

Pembelajaran organisasi dalam digital startup di Indonesia dapat dikenali lewat empat dimensi pembelajaran organisasi menurut Huber (1996) sehingga perusahaan digital startup di Indonesia dapat dikategorikan sebagai organisasi pembelajar menurut definisi Senge (1994). Pembelajaran organisasi dalam perusahaan digital startup di Indonesia adalah pembelajaran digital. Pengetahuan yang dihasilkan merupakan sumber daya tidak berwujud yang sangat penting bagi pengembangan kompetensi. Kompetensi kolaborasi adalah kompetensi utama yang diperlukan untuk menciptakan aspek VRIN pada proses pensinergian tiga kompetensi dasar perusahaan digital startup. Selain memperjelas pengaruh kompetensi dan inovasi teknologi seperti yang disampaikan Prahalad & Hamel

(1990), penelitian ini juga mengkonfirmasi teori kompetensi berbasiskan pembelajaran yang dikembangkan Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano, & Gil-Pechuán (2011). Penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi organisasi dan inovasi teknologi dalam perusahaan digital startup di Indonesia berbasis kompetensi. Beberapa bentuk inovasi organisasi dalam perusahaan digital startup di Indonesia mengindikasikan fenomena *copy-paste* dan *jump on the bandwagon* yang rawan menggerus kinerja organisasi.

Pembelajaran organisasi (dalam hal ini akuisisi pengetahuan) lebih efektif jika dilakukan lewat jalur eksternal. Pemanfaatan teknologi digital sebagai sarana distribusi dan penyimpanan pengetahuan sangat membantu proses pembelajaran organisasi dalam perusahaan digital startup di Indonesia. Para founder/ co-founder perusahaan digital startup di Indonesia perlu mendorong proses peningkatan kompetensi organisasi dan bisnis (*hustler*) yang lebih relevan bagi kinerja digital startup mengingat pengaruh inovasi organisasi sangat besar terhadap kinerja organisasi dalam berbagai penelitian terdahulu (Bigliardi et al., 2011; Jyoti et al., 2017; Tuan et al., 2016). Penggunaan konteks sektor bidang usaha direkomendasikan untuk menguji validitas dan reliabilitas model struktural dalam penelitian berikutnya. Penelitian lebih lanjut juga direkomendasikan untuk menggali indikator-indikator lain yang memiliki potensi *loading factor* lebih besar dalam menjelaskan seluruh variabel laten dalam penelitian ini.

SUMMARY

Digital startups in Indonesia basically still have the basic characteristics of companies in the introductory stage; small size, organizational flexibility and informality are very high (Miller & Friesen, 1983; Smith et al., 1985; Tam & Gray, 2016). The development of digital technology in Industry 4.0 seems to affect the organizational characteristics of these companies. Preliminary studies on several unicorns (Gojek, Tokopedia, Traveloka, and Bukalapak) as well as several Indonesian digital startups in startupranking.com indicate the presence of organizational learning factors, development of digital competencies, organizational innovation, and digital technology innovations that significantly affect organizational performance of digital startups. Structural equation modeling is used to analyze the relationships between these variables.

Data collection was carried out by distributing questionnaires to 700 founders/ co-founders/ C-level managers representing 400 digital startups. Most of the questionnaires were distributed electronically via WhatsApp, LinkedIn, Instagram, Facebook and email. A total of 140 data were collected, representing 36 types of business sectors from various regions in Indonesia. The Confirmatory Factor Analysis of the measurement model shows that 27 indicators in this study can explain the existence of latent variables of organizational learning according to Huber (1996), competency development according to Palacios-Marqués et al. (2011a) and Prahalad & Hamel (1990), organizational innovation according to Damanpour & Aravind (2012), technological innovation according to Sood & Tellis (2005), and organizational performance according to T. Chen et al. (2017) and Zulkiffli & Perera (2011) in digital startup companies, at least in the Indonesian context..

The estimation results of the structural equation model show, statistically; organizational learning significantly influences the development of competencies, organizational learning does not affect organizational innovation, competency development influences organizational innovation significantly, competency development influences technological innovation significantly, organizational innovation significantly influences organizational performance, and technological innovation significantly influences organizational performance, all in the context of digital startup in Indonesia. Competency development is the latent variable with the greatest influence in this structural model, in which the latent variable affected is technological innovation.

Organizational learning in digital startups in Indonesia can be identified through four dimensions of organizational learning according to Huber (1996) so that digital startup companies in Indonesia can be categorized as learning organizations according to Senge (1994). Organizational learning in digital startup companies in Indonesia is digital learning. The knowledge generated is an intangible resource that is very important for competency development. Collaborative competency is the main competency required to create VRIN aspects in the process of synergizing the three basic competencies of digital startup. In addition to clarifying the influence of competence and technological

innovation as stated by Prahalad & Hamel (1990), this study also confirms the learning-based competency theory developed by Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano, & Gil-Pechuán (2011). This research shows that organizational innovation and technological innovation in digital startup companies in Indonesia are competency based. Some forms of organizational innovation in digital startup companies in Indonesia indicate the phenomenon of copy-paste and jump on the bandwagon which is prone to erode organizational performance.

Organizational learning (in this case knowledge acquisition) is more effective if realized through external channels. The use of digital technology as a means of distribution and storage of knowledge greatly helps the learning process of organizations in digital startup companies in Indonesia. The founders/ co-founders of digital startup companies in Indonesia need to improve organizational and business competencies (hustlers) that are more relevant to the performance of digital startups, given that in previous studies the influence of organizational innovation is very significant on organizational performance (Bigliardi, Colacino, & Dormio, 2011; Jyoti, Chahal, & Rani, 2017; Tuan, Nhan, Giang, & Ngoc, 2016). The use of the business sector context is recommended to test the validity and reliability of structural models in subsequent studies. Further research is also recommended to explore other indicators that have the potential for greater loading factors in explaining all latent variables in this study.

ABSTRAK

Karakteristik perusahaan digital startup di Indonesia terindikasi dipengaruhi perkembangan teknologi digital dalam Industri 4.0. Studi pendahuluan menunjukkan perusahaan digital startup di Indonesia menerapkan pembelajaran organisasi, pengembangan kompetensi digital, inovasi organisasi, dan inovasi teknologi digital yang diduga mempengaruhi kinerja organisasi yang bersifat non-finansial dan subyektif. Analisis Pemodelan Persamaan Struktural diterapkan terhadap para founder/ co-founder/ C-level manajer dari 140 digital startup dari berbagai sektor dan wilayah di Indonesia untuk menguji keterkaitan antar berbagai aspek organisasi tersebut.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi mempengaruhi pengembangan kompetensi secara signifikan namun tidak mempengaruhi inovasi organisasi. Pengembangan kompetensi mempengaruhi inovasi organisasi dan inovasi teknologi secara signifikan, dan selanjutnya masing-masing inovasi tersebut mempengaruhi kinerja organisasi secara signifikan, seluruhnya dalam konteks digital startup di Indonesia. Penelitian ini sekaligus membuktikan perusahaan digital startup di Indonesia adalah organisasi pembelajar yang menerapkan inovasi-inovasi berbasis kompetensi.

Kata kunci:

Startup digital, pembelajaran organisasi, pengembangan kompetensi, inovasi

ABSTRACT

Although digital startups in Indonesia still have some basic organizational characteristics in the introductory stage, the development of digital technology in Industry 4.0 is indicated to influence certain organizational characteristics of these companies. Preliminary studies show that digital startups in Indonesia apply organizational learning, digital competency development, organizational innovation, and digital technology innovation that are thought to influence organizational performance that is non-financial and subjective. Structural Equation Modeling Analysis was applied to the founders / co-founders / C-level managers of 140 digital startups from various sectors and regions in Indonesia to examine the linkages between various organizational aspects.

This study shows that organizational learning significantly influences the development of competencies but does not affect organizational innovation. Competency development significantly influences organizational innovation and technological innovation, and each of these innovations significantly influences organizational performance, all in the context of digital startups in Indonesia. This research also proves that digital startup companies in Indonesia are learning organizations that implement competency-based innovations.

Keywords:

Digital startup, organizational learning, competency development, innovation

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR KEASLIAN DAN PUBLIKASI.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
RINGKASAN	ix
SUMMARY	xi
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR TABEL	xx
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat Penelitian	14
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	16
2.1 Landasan Teori	16
2.1.1 Pandangan Berbasis Sumber Daya	16
2.1.2 Siklus hidup organisasi	17
2.1.2.1 Perusahaan startup konvensional.....	18
2.1.2.2 Perusahaan digital startup	19
2.1.3 Pembelajaran organisasi.....	21
2.1.4 Pengembangan kompetensi	28
2.1.4.1 Karakteristik dan jenis kompetensi.....	28
2.1.4.2 Kompetensi dalam perusahaan digital startup.....	29
2.1.4.3 Sistem pengembangan kompetensi	30
2.1.5 Inovasi organisasi	33
2.1.6 Inovasi teknologi.....	36
2.1.7 Kinerja organisasi	40
2.2 Penelitian Terdahulu	42
2.2.1 Pembelajaran organisasi dan pengembangan kompetensi.....	42
2.2.2 Pembelajaran organisasi dan inovasi organisasi.....	47
2.2.3 Pengembangan kompetensi dan inovasi organisasi	50

2.2.4	Pengembangan kompetensi dan inovasi teknologi	51
2.2.5	Inovasi organisasi dan kinerja organisasi	53
2.2.6	Inovasi teknologi dan kinerja organisasi.....	56
2.3	Hubungan Antar Variabel	58
2.3.1	Pembelajaran organisasi dan pengembangan kompetensi.....	58
2.3.2	Pembelajaran organisasi dan inovasi organisasi.....	59
2.3.3	Pengembangan kompetensi dan inovasi organisasi	60
2.3.4	Pengembangan kompetensi dan inovasi teknologi	61
2.3.5	Inovasi organisasi dan kinerja organisasi.....	62
2.3.6	Inovasi teknologi dan kinerja organisasi.....	63
BAB 3 METODE PENELITIAN.....		65
3.1	Kerangka Konseptual	65
3.2	Hipotesis.....	71
3.3	Rancangan Penelitian	71
3.4	Populasi dan Sampel.....	72
3.4.1	Populasi	72
3.4.2	Sampel dan teknik pengambilan sampel.....	74
3.5	Klasifikasi Variabel dan Definisi Operasional	76
3.5.1	Pembelajaran organisasi (OL)	77
3.5.2	Pengembangan kompetensi (CD).....	79
3.5.3	Inovasi organisasi (OI).....	81
3.5.4	Inovasi teknologi (TI).....	83
3.5.5	Kinerja organisasi (OP)	86
3.6	Instrumen Penelitian.....	88
3.7	Prosedur Pengumpulan Data	105
3.8	Pengukuran Variabel dan Analisis Data.....	109
3.8.1	Pengukuran variabel penelitian	109
3.8.2	Teknik analisis data	110
BAB 4 HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN		119
4.1	Pengumpulan Data.....	119
4.1.1	Deskripsi obyek penelitian.....	119
4.1.2	Deskripsi responden.....	122
4.1.3	Statistik deksriptif	124
4.1.3.1	Pembelajaran organisasi.....	124
4.1.3.2	Pengembangan kompetensi	125
4.1.3.3	Inovasi organisasi	126

4.1.3.4 Inovasi teknologi.....	128
4.1.3.5 Kinerja organisasi	129
4.2 Pengujian Model	131
4.2.1 Pengujian model pengukuran dengan Confirmatory Factor Analysis (CFA).....	131
4.2.1.1 Pembelajaran organisasi.....	132
4.2.1.2 Pengembangan kompetensi	135
4.2.1.3 Inovasi organisasi	139
4.2.1.4 Inovasi teknologi.....	143
4.2.1.5 Kinerja organisasi	146
4.2.1.6 Average Variance Extracted (AVE)	150
4.2.2 Hasil Pengujian Asumsi Structural Equation Modeling (SEM)	152
4.2.3 Pengujian kesesuaian model.....	152
4.2.3.1 Absolute fit measures	155
4.2.3.2 Incremental fit measures	155
4.2.3.3 Parsimony fit measures.....	156
4.2.4 Pengujian model struktural.....	157
BAB 5 PEMBAHASAN	164
5.1 Pembelajaran Organisasi dan Pengembangan Kompetensi	164
5.2 Pembelajaran Organisasi dan Inovasi Organisasi	168
5.3 Pengembangan Kompetensi dan Inovasi Organisasi	171
5.4 Pengembangan Kompetensi dan Inovasi Teknologi	176
5.5 Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi.....	179
5.6 Inovasi Teknologi dan Kinerja Organisasi	183
5.7 Implikasi Hasil Penelitian.....	187
5.7.1 Implikasi teoritis.....	187
5.7.2 Implikasi praktis	189
5.8 Keterbatasan Penelitian.....	191
BAB 6 PENUTUP.....	193
6.1 Kesimpulan.....	193
6.2 Saran	195
KEPUSTAKAAN	197
LAMPIRAN 1 PETA PENELITIAN	
LAMPIRAN 2 KUESIONER	
LAMPIRAN 3 CONTOH WEBSITE RESPONDEN	
LAMPIRAN 4 CONTOH AKUN/ PAGE FACEBOOK RESPONDEN	

LAMPIRAN 5 CONTOK AKUN INSTAGRAM RESPONDEN

LAMPIRAN 6 CONTOH AKUN LINKEDIN RESPONDEN

LAMPIRAN 7 OUTPUT DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN

LAMPIRAN 8 OUTPUT CFA-PEMBELAJARAN ORGANISASI

LAMPIRAN 9 OUTPUT CFA-PENGEMBANGAN KOMPETENSI

LAMPIRAN 10 OUTPUT CFA-INOVASI ORGANISASI

LAMPIRAN 11 OUTPUT CFA-INOVASI TEKNOLOGI

LAMPIRAN 12 OUTPUT CFA-KINERJA ORGANISASI

LAMPIRAN 13 DATA UJI NORMAL MULTIVARIAT-SEM

LAMPIRAN 14 OUTPUT SEM

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jumlah Perusahaan Startup/ Negara	2
Gambar 3.1 Kerangka Proses Berpikir	66
Gambar 3.2 Kerangka Konseptual	69
Gambar 3.3 Kerangka Konseptual	104
Gambar 3.4 Tahap SEM (Hair, 2014).....	113
Gambar 4.1 Jenis Bidang Usaha Perusahaan Digital Startup	119
Gambar 4.2 Kota Asal Perusahaan Digital Startup	120
Gambar 4.3 Jenis Media Digital Perusahaan Digital Startup.....	121
Gambar 4.4 Jumlah Karyawan/ Perusahaan Startup	121
Gambar 4.5 Pendidikan Terakhir Responden	122
Gambar 4.6 Jabatan Responden	123
Gambar 4.7 Loading Factor Pembelajaran Organisasi	132
Gambar 4.8 Validitas Pembelajaran Organisasi.....	132
Gambar 4.9 Loading Factor Pengembangan Kompetensi.....	136
Gambar 4.10 Validitas Pengembangan Kompetensi.....	136
Gambar 4.11 Loading Factor Inovasi Organisasi	140
Gambar 4.12 Validitas Inovasi Organisasi.....	140
Gambar 4.13 Loading Factor Inovasi Teknologi	143
Gambar 4.14 Validitas Inovasi Teknologi	144
Gambar 4.15 Loading Factor Kinerja Organisasi	147
Gambar 4.16 Validitas Kinerja Organisasi	147
Gambar 4.17 Hasil Estimasi (standardized) – Model Dasar	153
Gambar 4.18 Koefisien Jalur dalam Model Struktural	158
Gambar 4.19 T-value Model Struktural	158

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Peringkat Perusahaan Startup berdasarkan SR Web (Mei 2018).....	10
Tabel 1.2 Peringkat Perusahaan Startup Berdasarkan SR Social (Mei 2018).....	11
Tabel 2.1 Konteks Penelitian Pembelajaran Organisasi	25
Tabel 2.2 Penelitian Pembelajaran Organisasi menurut Huber (1996).....	26
Tabel 2.3 Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Organisasi	27
Tabel 2.4 Penelitian Inovasi Organisasi menurut Damanpour (2011).....	35
Tabel 2.5 Penelitian Inovasi Teknologi menurut Sood & Tellis (2005).....	37
Tabel 2.6 Pembelajaran Organisasi dan Pengembangan Kompetensi	43
Tabel 2.7 Pembelajaran Organisasi dan Inovasi Organisasi	47
Tabel 2.8 Pengembangan Kompetensi dan Inovasi Organisasi	50
Tabel 2.9 Pengembangan kompetensi dan inovasi teknologi	52
Tabel 2.10 Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi	54
Tabel 2.11 Inovasi Teknologi dan Kinerja Organisasi	56
Tabel 3.1 Hasil Uji Validitas Kuesioner pada Variabel Pembelajaran Organisasi (pre-sampling)	92
Tabel 3.2 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner pada Variabel Pembelajaran Organisasi (pre-sampling)	93
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Kuesioner pada Variabel Pengembangan Kompetensi (pre-sampling).....	95
Tabel 3.4 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner pada Variabel Pengembangan Kompetensi (pre-sampling).....	96
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Kuesioner pada Variabel Inovasi Organisasi (pre-sampling).....	98
Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner pada Variabel Inovasi Organisasi (pre-sampling).....	99
Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Kuesioner pada Variabel Inovasi Teknologi (pre-sampling).....	100
Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner pada Variabel Inovasi Teknologi (pre-sampling).....	101

Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas Kuesioner pada Variabel Kinerja Organisasi (pre-sampling).....	102
Tabel 3.10 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner pada Variabel Kinerja Organisasi (pre-sampling).....	103
Tabel 3.11 Nilai Factor Loading Minimal pada Model Pengukuran	118
Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Pembelajaran Organisasi	124
Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Pengembangan Kompetensi.....	125
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Inovasi Organisasi	127
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Inovasi Teknologi	128
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Kinerja Organisasi	130
Tabel 4.6 Uji reliabilitas Pembelajaran Organisasi (OL).....	134
Tabel 4.7 Kemampuan Indikator dalam Variabel Pembelajaran Organisasi	135
Tabel 4.8 Uji Reliabilitas Pengembangan Kompetensi (CD)	138
Tabel 4.9 Kemampuan Indikator dalam Variabel Pengembangan Kompetensi .	139
Tabel 4.10 Uji Reliabilitas Inovasi Organisasi (OI).....	142
Tabel 4.11 Kemampuan Indikator dalam Variabel Inovasi Organisasi	142
Tabel 4.12 Uji Reliabilitas Inovasi Teknologi (TI).....	145
Tabel 4.13 Kemampuan Indikator dalam Variabel Inovasi Teknologi.....	146
Tabel 4.14 Uji Reliabilitas Kinerja Organisasi (TI).....	149
Tabel 4.15 Kemampuan Indikator dalam Variabel Kinerja Organisasi	150
Tabel 4.16 Hasil Perhitungan Average Variance Extracted (AVE).....	150
Tabel 4.17 Goodness of Fit (Luaran LISREL 8.70).....	153
Tabel 4.18 Kesesuaian Absolute	155
Tabel 4.19 Kesesuaian Incremental	156
Tabel 4.20 Kesesuaian Parsimoni	156
Tabel 4.21 Pengaruh Antar Variabel.....	162
Tabel 4.22 Hasil Uji Hipotesis	163