

# Pengaruh Ketidakpastian Teknologi terhadap Kinerja Organisasi melalui Orientasi Pembelajaran: Studi pada Agen Perjalanan di Indonesia

Ayundha Evanthi<sup>\*1</sup>, Ratih Mukti Azhar<sup>2</sup>

1,2 Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received December 12, 2025

Accepted January 20, 2026

Available online 23 January 2026

### Kata Kunci:

Orientasi Pembelajaran, Ketidakpastian Teknologi, Kinerja Organisasi, Orientasi Strategis, Agen Perjalanan

### Keywords:

Learning Orientation, Technological Uncertainty, Organizational Performance, Strategic Orientation, Travel Agency



This is an open access article under the CC BY-SA license.

Copyright © 2025 by Author. Published by Lembaga Penerbitan dan Publikasi Ilmiah (LPPI) Universitas Muhammadiyah Palopo.

## ABSTRAK

Industri perjalanan beroperasi dengan tingkat ketidakpastian teknologi yang tinggi. Ketidakpastian ini bersumber dari laju perubahan yang cepat seperti munculnya platform pemesanan online baru, alat perencanaan berbasis AI, dan inovasi disruptif lainnya yang membuat dampak akhirnya sulit diukur oleh penghubung esensial yang menghubungkan wisatawan dengan semua komponen pengalaman perjalanan yaitu maskapai penerbangan, hotel, operator, dan destinasi. Setiap perubahan signifikan dalam lingkungan pasti akan menciptakan dampak berantai secara serentak di seluruh rantai nilai pariwisata. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengkaji pengaruh ketidakpastian teknologi terhadap kinerja organisasi, dengan orientasi pembelajaran sebagai variabel mediasi pada perusahaan agen perjalanan. Studi kuantitatif ini memilih 75 manajer agen perjalanan (dari total 618) di Indonesia menggunakan teknik purposive sampling, yang berfokus pada mereka yang terlibat aktif dalam implementasi orientasi strategis dan pencapaian kinerja organisasi kemudian data dianalisis menggunakan SEM-PLS. Studi ini menemukan bahwa ketidakpastian teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap orientasi pembelajaran yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Orientasi pembelajaran juga secara signifikan memediasi pengaruh ketidakpastian teknologi terhadap kinerja, menjadikannya strategi inti untuk peningkatan kinerja dalam lingkungan teknologi yang dinamis.

## ABSTRACT

The travel industry operates with a high level of technological uncertainty. This unpredictability comes from the rapid pace of change, such as the rise of new online booking platforms, AI-based planning tools, and other disruptive innovations, making their ultimate impact and adoption rate difficult for business to gauge. Travel agencies serve as a crucial link at the center of the tourism network, connecting tourists with all components of the travel experience (such as airlines, hotels, operators, and destinations). Significant environmental changes immediately trigger chain effects across the entire tourism value chain. The aim of this research is to examine the effect of technological uncertainty on organizational performance, with learning orientation as a mediating variable in travel agencies. This quantitative study selected 75 travel agency managers (out of a total of 618) in Indonesia using the purposive sampling technique, focusing on those actively involved in implementing strategic orientation and achieving organizational performance. The data was then analyzed using SEM-PLS. The study found that technological uncertainty has a significant, positive effect on learning orientation, which in turn improves organizational performance. Learning orientation also significantly mediates the influence of technological uncertainty on performance, making it a core strategy for performance enhancement in a dynamic technological environment.

## 1. PENDAHULUAN

Perusahaan beroperasi di tengah lingkungan yang sangat dinamis dan penuh ketidakpastian, terutama yang didorong oleh pesatnya perkembangan teknologi. Ketidakpastian teknologi yang merujuk pada laju perubahan dan ketidakpastian terkait teknologi baru, telah menjadi tantangan sekaligus peluang signifikan bagi setiap organisasi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berdampak positif terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia (Adiansyah *et al.*, 2021). Akibatnya, perusahaan dihadapkan pada tuntutan untuk terus memantau dan mengevaluasi perubahan iklim bisnis yang dinamis. Kemampuan untuk merespons perubahan tersebut dengan

cepat, efektif, dan efisien menjadi sangat penting. Perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan ini berisiko kehilangan keunggulan kompetitif dan menghadapi penurunan kinerja. Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk merespons ketidakpastian ini menjadi krusial untuk keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang.

Agar dapat berkinerja baik dan mempertahankan keunggulan kompetitif, perusahaan wajib memiliki rencana strategis yang jelas. Hal ini membuat arah strategis organisasi, atau yang disebut orientasi strategis, menjadi fokus utama penelitian akademis (Zehir *et al.*, 2015). Kemampuan beradaptasi dengan persaingan dan terus belajar untuk menghasilkan inovasi adalah kunci bagi perusahaan untuk bertahan dan unggul di pasar (Sheng & Chien, 2016; Kraft & Bausch, 2016). Kondisi ini juga dihadapi sektor pariwisata global, di mana banyak segmennya seperti agen perjalanan, hotel, dan restoran dihadapkan pada dinamisnya perkembangan teknologi. Di era modern ini, teknologi memainkan peran transformatif di seluruh ekosistem pariwisata. Pada fase awal, teknologi memudahkan perencanaan perjalanan melalui aplikasi pemesanan dan platform media sosial. Di balik layar, teknologi juga merevolusi pemasaran dengan promosi berbasis konten visual yang menarik dan mengubah manajemen bisnis melalui adopsi AI, pembayaran digital, dan analisis big data. Lebih dari itu, teknologi juga menjadi pilar penting bagi pariwisata berkelanjutan dengan memfasilitasi pengelolaan sumber daya yang lebih efisien dan memastikan transparansi. Avci *et al.* (2011), menemukan bahwa pilihan orientasi strategis sangat menentukan perbedaan kinerja, baik secara finansial maupun non-finansial pada perusahaan yang bergerak di sektor pariwisata. Lebih lanjut, penelitian lain mengindikasikan bahwa meski perusahaan pariwisata di negara berkembang mungkin memiliki kinerja keuangan yang serupa, mereka mengadopsi orientasi strategi yang berbeda bergantung pada karakteristik internal spesifik.

Di tengah kondisi yang tidak pasti ini, orientasi pembelajaran merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Orientasi pembelajaran adalah sebuah konsep yang merujuk pada serangkaian nilai-nilai organisasi yang memengaruhi kecenderungan perusahaan untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan (Wales *et al.*, 2020). Ini melibatkan proses mengumpulkan, menganalisis, dan menyebarkan informasi baru di seluruh perusahaan untuk menghasilkan pengetahuan baru. Perusahaan dengan orientasi pembelajaran yang kuat cenderung lebih gesit dan inovatif, memungkinkan mereka untuk mengenali tren teknologi baru, memahami implikasinya, dan mengintegrasikannya ke dalam operasional mereka secara efektif. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya (Deutscher *et al.*, 2016; Lonial & Carter, 2015), namun riset yang terfokus pada peran spesifiknya dalam mengatasi ketidakpastian teknologi masih terbatas. Mayoritas penelitian sebelumnya menguji dampak orientasi pembelajaran dalam kondisi lingkungan yang relatif stabil. Studi yang secara spesifik mengisolasi ketidakpastian teknologi sebagai variabel kontekstual utama masih sangat terbatas. Dinamika teknologi seringkali membuat pengetahuan yang dimiliki perusahaan menjadi usang dengan cepat, yang mungkin mengubah efektivitas orientasi pembelajaran itu sendiri. Belum banyak literatur yang menjelaskan bagaimana mekanisme orientasi pembelajaran bekerja secara efektif ketika dihadapkan pada disrupsi teknologi yang drastis. Pada kondisi teknologi yang sangat fluktuatif, proses pembelajaran yang lambat atau terlalu birokratis justru dapat membebani sumber daya tanpa meningkatkan kinerja secara signifikan.

Kondisi industri pariwisata Indonesia yang semakin kompetitif seiring dengan perkembangan teknologi di sektor pariwisata di mana agen perjalanan di Indonesia menjadi salah satu segmen yang terdampak dari ketidakpastian teknologi. Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut

dengan menawarkan urgensi empiris yaitu banyak organisasi yang memiliki budaya belajar tinggi namun tetap gagal bertahan bahwa orientasi pembelajaran saja tidak cukup namun diperlukan pemahaman mengenai interaksinya dengan kecepatan perubahan teknologi. Perusahaan menghadapi paradoks di mana mereka harus mengeksplorasi teknologi saat ini sekaligus mengeksplorasi teknologi baru yang belum pasti. Tanpa penelitian yang mendalam mengenai peran spesifik orientasi pembelajaran dalam memitigasi ketidakpastian ini, manajer dapat kehilangan panduan strategis tentang cara mengalokasikan sumber daya pengetahuan mereka. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menginvestigasi secara komprehensif peran kunci orientasi pembelajaran dalam memitigasi dampak negatif ketidakpastian teknologi terhadap kinerja organisasi pada agen perjalanan di Indonesia. Penelitian ini tidak hanya menguji hubungan langsung, melainkan menempatkan Ketidakpastian Teknologi sebagai kondisi kritis (moderator) yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara orientasi pembelajaran dan kinerja. Ini memberikan nuansa baru dibanding studi terdahulu yang menganggap hubungan tersebut bersifat linear dan universal. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan mengkaji bagaimana perusahaan dapat mengkalibrasi ulang intensitas pembelajaran sesuai dengan tingkat turbulensi teknologi yang dihadapi, sehingga mengubah ancaman ketidakpastian menjadi peluang inovasi.

## 2. TINJAUAN TEORITIS

### 2.1 *Ketidakpastian Teknologi*

Perkembangan teknologi telah merevolusi cara konsumen mengatur perjalanan, memaksa agen perjalanan untuk menghadapi ketidakpastian yang ditimbulkan oleh inovasi seperti platform pemesanan online dan perencana perjalanan berbasis kecerdasan buatan. Perubahan ini menuntut agen perjalanan untuk beradaptasi dari model bisnis tradisional. Ketidakpastian teknologi menggambarkan sifat teknologi yang tidak stabil dan terus berubah yang mempengaruhi cara organisasi beroperasi, membuat produk, dan melayani pelanggan. Burns & Stalker (1961) dalam penelitiannya membedakan antara struktur mekanistik (kaku, cocok untuk lingkungan stabil) dan organik (fleksibel, cocok untuk lingkungan yang berubah cepat atau tidak pasti) yang menjelaskan mengapa Orientasi Pembelajaran yang sifatnya adaptif sangat krusial saat teknologi tidak pasti. Sedangkan Köseoglu *et al.* (2013), meneliti dampak orientasi strategi organisasi dan ketidakpastian lingkungan (pasar, teknologi, dan kompetitif) terhadap kinerja organisasi di sektor pariwisata di mana hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi signifikan antara ketidakpastian teknologi dengan orientasi strategi dan kinerja organisasi.

Di sisi lain, Chin *et al.* (2014) meneliti dampak ketidakpastian permintaan, ketidakpastian teknologi, dan ancaman kompetitif untuk mengetahui bagaimana ketidakpastian lingkungan memengaruhi hubungan antara integrasi eksternal dan kinerja perusahaan pada Usaha Kecil dan Menengah. Manajer biasanya berharap pengeluaran untuk teknologi akan membuahkan hasil, mengingat biaya yang melekat pada penerapan teknologi baru di dalam perusahaan sehingga berdampak kepada kinerja (Hacıoglu, 2020). Sedangkan Anwar *et al.* (2025), dalam penelitiannya menyebutkan bahwa ketidakpastian teknologi mempengaruhi orientasi pembelajaran dan kinerja organisasi melalui orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan. Perusahaan dapat memanfaatkan teknologi baru sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, mengembangkan produk inovatif, dan memberikan layanan yang lebih baik, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan dengan mengelola ketidakpastian teknologi secara proaktif.

## 2.2 *Orientasi Pembelajaran*

Menurut Wales *et al.* (2020), orientasi pembelajaran adalah sekumpulan nilai-nilai yang mendorong suatu perusahaan untuk menciptakan dan memanfaatkan pengetahuan. Orientasi pembelajaran organisasi berkaitan dengan aktivitas di seluruh organisasi yang terkait dengan penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan untuk peningkatan inovasi (Sheng & Chien, 2016). Dua elemen penting dari orientasi pembelajaran adalah komitmen untuk belajar dan memiliki visi bersama. Orientasi pembelajaran mendorong perusahaan untuk terus mengevaluasi keyakinan dan asumsi tentang bisnis serta lingkungannya, yang memungkinkan mereka melakukan perubahan. Seperti yang diungkapkan oleh Deutscher *et al.* (2016), orientasi pembelajaran memfasilitasi penciptaan dan penggunaan pengetahuan yang pada akhirnya mengubah perilaku organisasi. Perusahaan dengan orientasi pembelajaran yang tinggi lebih mudah beradaptasi dengan tuntutan pasar saat mengembangkan produk dan layanan dan meningkatkan kinerja perusahaan (Lonial & Carter, 2015). Perusahaan mampu memberikan solusi cepat terhadap berbagai tantangan, sehingga membantu mereka menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan meningkatkan kinerja dengan terus belajar dari lingkungan (Anwar *et al.*, 2025).

Pengetahuan baru sering kali mendorong perusahaan untuk mempertanyakan keyakinan lama tentang industri atau bisnis mereka, yang pada gilirannya menyebabkan perubahan pada rutinitas dan prosedur yang sudah ada. Organisasi dengan orientasi pembelajaran yang kuat mendorong karyawannya untuk berpikir kreatif, sehingga memungkinkan mereka untuk berinovasi dan beradaptasi dalam menghadapi lingkungan yang kompleks, menantang, dan dinamis. Perusahaan yang menerapkan orientasi pembelajaran lebih mampu beradaptasi dengan situasi bisnis yang terus berubah dengan mengembangkan produk baru yang memenuhi kebutuhan konsumen yang sedang berkembang. Asosiasi positif antara orientasi pembelajaran dan kinerja bahwa perusahaan yang dapat belajar dari lingkungannya lebih cenderung, dibandingkan pesaingnya, untuk beradaptasi dengan cepat terhadap skenario bisnis yang berubah, memberikan perbaikan cepat dalam kualitas produk atau layanan (Lonial & Carter, 2015).

## 2.3 *Kinerja Organisasi*

Untuk mencapai hasil optimal dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis, perusahaan harus memiliki strategi yang terencana dengan baik. Dalam konteks ini, orientasi strategis yang dipilih oleh perusahaan pariwisata memengaruhi perbedaan kinerja finansial dan non-finansial mereka. Vesalainen & Hakala (2014) menambahkan bahwa orientasi strategis ini melibatkan berbagai jenis orientasi, termasuk orientasi pasar, kewirausahaan, pembelajaran, dan teknologi. Berdasarkan temuan Avci *et al.* (2011), perusahaan pariwisata di negara berkembang menunjukkan perbedaan dalam pilihan orientasi strategis yang mereka adopsi, meskipun memiliki kinerja keuangan yang serupa. Perbedaan ini dipengaruhi oleh karakteristik internal perusahaan.

Sementara itu, penelitian Köseoglu *et al.* (2013), memperluas pandangan ini dengan menganalisis bagaimana strategi bisnis dan ketidakpastian lingkungan, termasuk teknologi dapat memengaruhi kinerja organisasi. Menurut Hacıoglu (2020), ketidakpastian teknologi dapat menimbulkan beberapa konsekuensi negatif. Dampak-dampak ini mencakup ketidakjelasan di level manajemen, peningkatan risiko operasional dan masalah komunikasi. Namun, strategi yang tepat dapat memitigasi dampak tersebut. Mengingat tantangan ini, sangat penting bagi para pelaku industri perjalanan untuk meneliti dan mengidentifikasi strategi terbaik agar dapat mempertahankan kinerja optimal di tengah ketidakpastian teknologi.

## 2.4 Pengembangan hipotesis

Lingkungan eksternal merupakan faktor penentu utama yang membentuk struktur dan perilaku internal organisasi. Dalam situasi ketidakpastian yang tinggi, rutinitas standar menjadi tidak efektif. Organisasi didorong untuk beradaptasi dengan meningkatkan kapasitas pemrosesan informasi mereka. Ketidakpastian teknologi bertindak sebagai stimulus eksternal yang memaksa organisasi untuk mencari pengetahuan baru secara agresif. Orientasi Pembelajaran bersifat adaptif saat teknologi tidak pasti (Burns & Stalker, 1961). Semakin tinggi tingkat ketidakpastian teknologi, semakin besar kebutuhan organisasi untuk menanamkan nilai-nilai pembelajaran guna memahami perubahan tersebut dan memitigasi risiko keusangan. Köseoglu *et al.* (2013), menyebutkan dalam penelitiannya bahwa terdapat korelasi signifikan antara ketidakpastian teknologi dengan orientasi strategi. Ketidakpastian teknologi menjadi pendorong bagi terbentuknya orientasi pembelajaran yang lebih kuat (Anwar *et al.*, 2025).

*H<sub>1</sub>: Ketidakpastian Teknologi berpengaruh signifikan terhadap Orientasi Pembelajaran.*

Orientasi pembelajaran bukan sekadar aktivitas pengumpulan informasi, melainkan seperangkat nilai organisasi yang memprioritaskan penciptaan dan penggunaan pengetahuan demi keunggulan kompetitif. Mekanisme ini bekerja melalui peningkatan efisiensi dan efektivitas operasional. Kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh orientasi strategisnya, yang mendorong penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan (Wales *et al.*, 2020). Lonial & Carter (2015), menyebutkan bahwa orientasi pembelajaran yang kuat membuat perusahaan lebih mudah beradaptasi dengan kebutuhan pasar, membantu mereka mengembangkan produk dan layanan yang lebih baik, serta meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Perusahaan yang berkomitmen untuk belajar dan memiliki keterbukaan pikiran cenderung lebih cepat memperbaiki kesalahan, mengurangi biaya kegagalan, dan meluncurkan produk atau layanan baru yang sukses. Orientasi pembelajaran memberikan pengaruh terhadap kinerja (Anwar *et al.*, 2025). Dalam jangka panjang, akumulasi pengetahuan ini akan berkonversi menjadi kinerja organisasi yang superior, baik dari segi finansial maupun operasional.

*H<sub>2</sub>: Orientasi Pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.*

Ketidakpastian teknologi mendorong perusahaan untuk meningkatkan intensitas pembelajarannya guna bertahan hidup. Selanjutnya, peningkatan aktivitas pembelajaran inilah yang secara langsung meningkatkan kinerja organisasi dengan cara menghasilkan solusi inovatif atas ketidakpastian tersebut. Köseoglu *et al.* (2013) menemukan korelasi signifikan antara ketidakpastian teknologi dengan orientasi strategi dan kinerja organisasi. Hacıoglu (2020), menyatakan bahwa meskipun ketidakpastian teknologi dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi, efek tersebut bisa dimitigasi dengan menerapkan orientasi strategi yang sesuai. Tanpa adanya orientasi pembelajaran (mediator), ketidakpastian teknologi yang tinggi justru berpotensi menurunkan kinerja karena menimbulkan kebingungan dalam mengambil keputusan. Namun, ketika dikelola melalui mekanisme pembelajaran yang adaptif, ketidakpastian tersebut dikonversi menjadi pengetahuan strategis yang bermuara pada peningkatan kinerja. Anwar *et al.* (2025) menyatakan bahwa ketidakpastian teknologi memengaruhi orientasi pembelajaran dan kinerja organisasi.

*H<sub>3</sub>: Orientasi Pembelajaran memediasi pengaruh antara Ketidakpastian Teknologi dan Kinerja Organisasi.*

Berdasarkan uraian pengembangan hipotesis, maka kerangka konseptual penelitian ini disajikan pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

### 3. METODE

Penelitian ini dimulai dengan menemukan celah dalam penelitian yang sudah ada serta memahami fenomena yang sedang terjadi. Selanjutnya, data dikumpulkan dengan menyusun kerangka penulisan, membuat kuesioner, dan menyebarkan survei daring. Survei ini ditujukan kepada para manajer perusahaan agen perjalanan di seluruh Indonesia. Penelitian ini menjadikan manajer perusahaan agen perjalanan di seluruh Indonesia sebagai populasi. Mereka menjadi unit analisis, di mana setiap responden adalah individu yang diamati. Untuk menentukan sampel, digunakan teknik purposive sampling. Sebanyak 75 manajer yang aktif dalam menerapkan strategi organisasi untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan dan mencapai kinerja yang baik dipilih sebagai sampel. Mereka ini yang mengisi kuesioner online secara lengkap.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS) dengan program SmartPLS versi 4.0. Metode analisis ini dipilih karena kemampuannya dalam menangani model yang kompleks dan cocok untuk penelitian eksplorasi dengan ukuran sampel yang lebih kecil (Hair *et al.*, 2014). Fokus utama analisis ini adalah memprediksi dampak dari orientasi pembelajaran dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja organisasi di industri pariwisata.

### 4. HASIL

#### 4.1 Analisis Deskriptif & Uji Validitas

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah manajer laki-laki (64%), dengan kelompok usia 25 hingga 35 tahun menjadi yang paling dominan (41.9%). Berdasarkan latar belakang, sebagian besar responden berpendidikan sarjana (42.7%) dan memiliki pengalaman kerja lebih dari sepuluh tahun (52.7%). Temuan menarik lainnya, persentase manajer yang memiliki masa kerja lima hingga sepuluh tahun (41.1%) lebih tinggi dibandingkan dengan masa jabatan mereka di posisi struktural lain. Untuk memastikan set indikator yang valid, model luar (outer model) digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk dan indikator. Proses ini mengukur hasil uji validitas diskriminan, validitas konvergen, dan reliabilitas dengan menggunakan Outer Loadings, Average Variance Extracted (AVE), dan Composite Reliability (CR) (Hair & Alamer, 2022).

Tabel 1. Composite Reliability, Cronbach's Alpha dan AVE

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	AVE
Orientasi Pembelajaran	0.801	0.859	0.553
Ketidakpastian Teknologi	0.760	0.834	0.564
Kinerja Organisasi	0.871	0.902	0.553

Sumber: Data diolah SmartPLS 4.0, 2025

Berdasarkan Tabel 1, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai AVE untuk semua variabel (Orientasi Pembelajaran, Ketidakpastian Teknologi dan Kinerja Organisasi) melampaui batas yang disyaratkan, yaitu 0.5. Sementara itu, nilai CR dari semua indikator di atas 0.70, mengindikasikan konsistensi internal yang sangat baik. Untuk kriteria reliabilitas, nilai Cronbach's Alpha tinggi, dengan Kinerja Organisasi memiliki nilai tertinggi.

4.2 *Pengujian Hipotesis*

Beriku pada tabel 2, disajikan informasi mengenai hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini.

**Tabel 2.** Hasil Uji Hipotesis – Efek Langsung

Hipotesis	Eksogen	Endogen	Original Sample	T-Stat	P-Value	Hasil
H <sub>1</sub>	Ketidakpastian Teknologi	Orientasi Pembelajaran	0.565	5.374	0.000	Signifikan, Diterima
H <sub>2</sub>	Orientasi Pembelajaran	Kinerja Organisasi	0.461	5.127	0.000	Signifikan, Diterima

Sumber: Data diolah SmartPLS 4.0, 2025

Dalam uji hipotesis, hubungan antar variabel digambarkan oleh koefisien jalur (Sarstedt et al., 2020). Variabel eksogen dikatakan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel endogen jika nilai t-statistik lebih besar dari 1.96. Hasil uji hipotesis penelitian ini menunjukkan hubungan antara Ketidakpastian Teknologi dan Orientasi Pembelajaran memiliki nilai t-statistik sebesar 5.374 dan Original Sample untuk H1 menunjukkan hasil positif. Karena nilai ini lebih besar dari 1.96, dapat disimpulkan bahwa H1 diterima, yang berarti Ketidakpastian Teknologi secara positif signifikan memengaruhi Orientasi Pembelajaran. Nilai t-statistik untuk hubungan antara Orientasi Pembelajaran dan Kinerja Organisasi adalah 5.127. Angka ini melebihi 1.96, sehingga H2 diterima. Adapun untuk Original Sample untuk H2 menunjukkan hasil positif. Sehingga hal ini menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara Orientasi Pembelajaran dan Kinerja Organisasi.

**Tabel 3.** Hasil Uji Hipotesis – Efek Tidak Langsung

Hipotesis	Eksogen	Intervening	Endogen	Original Sample	P-Value	Hasil
H <sub>3</sub>	Ketidakpastian Teknologi	Orientasi Pembelajaran	Kinerja Organisasi	0.261	0.002	Signifikan, Diterima

Sumber: Data diolah (2025)

Dari hasil pengujian pada tabel 3 di atas, dampak ketidakpastian teknologi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh orientasi pembelajaran menghasilkan nilai p-value 0.002. Karena nilai ini kurang dari 0.05, maka H3 diterima. Ini menunjukkan bahwa Orientasi Pembelajaran secara signifikan memediasi hubungan antara Ketidakpastian Teknologi dan Kinerja Organisasi.

**5. KESIMPULAN**

5.1 *Pengaruh Ketidakpastian Teknologi Terhadap Orientasi Pembelajaran Agen Perjalanan*

Studi ini menunjukkan bahwa ketidakpastian teknologi memiliki dampak langsung terhadap orientasi pembelajaran perusahaan agen perjalanan, dengan nilai t-statistik 5.374 dan *p-value* 0.000. Temuan ini mengindikasikan bahwa pergeseran dalam ketidakpastian teknologi memengaruhi orientasi strategis organisasi, khususnya Orientasi Pembelajaran pada Perusahaan Agen Perjalanan. Secara teoretis, orientasi pembelajaran akan meningkat seiring dengan meningkatnya ketidakpastian teknologi. Hasil penelitian sejalan dengan *grand theory* dari Burns & Stalker (1961) yang menyebutkan bahwa Orientasi Pembelajaran bersifat adaptif saat teknologi tidak pasti. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Köseoglu *et al.* (2013) yang menyebutkan bahwa terdapat korelasi signifikan antara ketidakpastian teknologi dengan orientasi strategi.

Selain itu hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Anwar *et al.* (2025), bahwa ketidakpastian teknologi mempengaruhi orientasi pembelajaran dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, ketidakpastian teknologi mempengaruhi keputusan orientasi pembelajaran organisasi. Hal ini sangat penting bagi bisnis agen perjalanan agar selalu dinamis meningkatkan pengetahuan dan kemampuan akan penguasaan teknologi yang terkait dengan sektor pariwisata dan keagenan

dalam upaya menumbuhkan orientasi pembelajaran sebagai salah satu bentuk orientasi strategi organisasi.

### 5.2 Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Organisasi Agen Perjalanan

Orientasi Pembelajaran memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja organisasi perusahaan agen perjalanan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik 5,127 dan *p-value* 0,000, yang membuktikan adanya hubungan langsung di antara keduanya. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wales *et al.* (2020), yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh orientasi strategisnya, yang mendorong penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan sehingga memungkinkan perusahaan agen perjalanan mampu beradaptasi, menciptakan perubahan dan berinovasi mengembangkan layanannya. Orientasi pembelajaran merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan studi oleh Lonial & Carter (2015), yang menyebutkan bahwa orientasi pembelajaran yang kuat membuat perusahaan lebih mudah beradaptasi dengan kebutuhan pasar, membantu mereka mengembangkan produk dan layanan yang lebih baik, serta meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Perusahaan dengan orientasi pembelajaran yang kuat cenderung lebih gesit dan inovatif, memungkinkan mereka untuk mengenali tren teknologi baru, memahami implikasinya, dan mengintegrasikannya ke dalam operasional mereka secara efektif. Studi ini juga memperkuat hasil penelitian Anwar *et al.* (2025) bahwa orientasi pembelajaran memberikan pengaruh terhadap kinerja. Dengan kemampuan belajar yang berkelanjutan dari lingkungan, perusahaan dapat merespons tantangan dengan cepat, menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja.

### 5.3 Pengaruh Ketidakpastian Teknologi terhadap Kinerja Organisasi melalui Mediasi Orientasi Pembelajaran

Hubungan antara variabel Ketidakpastian Teknologi dan Kinerja Organisasi pada Perusahaan Agen Perjalanan sepenuhnya dimediasi oleh orientasi pembelajaran. Pengaruh ketidakpastian teknologi terhadap kinerja organisasi melalui orientasi pembelajaran menghasilkan nilai *p-value* 0.002. Penelitian ini memperkuat temuan dari Hacioglu (2020) yang menyatakan bahwa meskipun ketidakpastian teknologi dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi, efek tersebut bisa dimitigasi dengan menerapkan orientasi strategi yang sesuai. Dinamika teknologi seringkali membuat pengetahuan yang dimiliki perusahaan menjadi usang dengan cepat, yang mungkin mengubah efektivitas orientasi pembelajaran itu sendiri.

Selain itu, temuan ini juga sejalan dengan penelitian Köseoglu *et al.* (2013), di sektor pariwisata yang menemukan korelasi signifikan antara ketidakpastian teknologi dengan orientasi strategi dan kinerja organisasi. Senada dengan itu, studi Anwar *et al.* (2025), juga menunjukkan bahwa ketidakpastian teknologi memengaruhi orientasi pembelajaran dan kinerja organisasi. Sehingga perusahaan agen perjalanan harus proaktif dalam menciptakan budaya organisasi yang mendorong pembelajaran. Ketika teknologi terus berubah, kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi adalah aset terpenting. Bahwa dalam kondisi teknologi yang sangat fluktuatif, proses pembelajaran yang lambat atau terlalu birokratis justru dapat membebani sumber daya tanpa meningkatkan kinerja secara signifikan. Perusahaan menghadapi paradoks di mana mereka harus mengeksplorasi teknologi saat ini sekaligus mengeksplorasi teknologi baru yang belum pasti. Perusahaan agen perjalanan harus mengubah ketidakpastian teknologi menjadi peluang untuk berinovasi dan meningkatkan kinerja dengan mengintegrasikan teknologi baru ke dalam setiap aspek bisnis agen perjalanan.

## 6. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini mengungkapkan bahwa ketidakpastian teknologi tidak secara langsung mempengaruhi kinerja, melainkan sangat tergantung pada respons pembelajaran yang diterapkan oleh perusahaan. Dalam konteks industri pariwisata global, termasuk agen perjalanan, lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian, terutama karena perkembangan teknologi yang pesat, menjadi tantangan utama. Di era modern ini, teknologi telah mentransformasi seluruh ekosistem pariwisata dan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, manajer perlu mengubah pola pikir organisasi dalam memandang ketidakpastian teknologi. Manajemen seharusnya tidak bersikap pasif atau menolak perubahan teknologi, tetapi harus menjadikan fluktuasi teknologi sebagai tanda untuk segera mengaktifkan mekanisme pembelajaran organisasi.

Selanjutnya, mengingat peran penting dari orientasi pembelajaran dalam proses mediasi, investasi dalam teknologi baru akan menjadi sia-sia jika tidak diimbangi dengan investasi yang setara pada orientasi pembelajaran. Manajer perlu mengalokasikan sumber daya untuk tidak hanya membeli sistem baru, tetapi juga menciptakan iklim yang memungkinkan karyawan merasa aman dan termotivasi untuk mempelajari sistem tersebut. Selain itu, manajemen harus menjadikan kemampuan belajar dan adaptasi sebagai indikator kinerja utama, bukan sekadar pelengkap. Kemampuan organisasi untuk menyerap pengetahuan baru seharusnya dianggap sebagai aset tak berwujud yang sangat berharga untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Perusahaan agen perjalanan juga dapat mengganti sesi pelatihan formal tahunan dengan sesi berbagi pengetahuan mingguan yang dipimpin secara bergilir oleh rekan kerja. Hal ini dapat menciptakan budaya belajar yang lebih cair, cepat, dan relevan dengan masalah operasional yang dihadapi tim setiap harinya. Secara praktis, agen perjalanan harus berani melakukan eksperimen fitur teknologi dalam skala kecil namun cepat, menyesuaikan dengan preferensi pelanggan saat ini. Langkah ini akan melatih organisasi untuk menjadi lebih gesit dan responsif terhadap data real-time. Data yang terekam dari interaksi teknologi harus dianalisis untuk menciptakan inovasi layanan berbasis pelanggan, seperti menganalisis riwayat pencarian klien untuk menawarkan paket wisata yang dipersonalisasi sebelum klien memintanya, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian ini memiliki dua keterbatasan utama. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu industri, yaitu industri pariwisata khususnya bagi para pelaku usaha agen perjalanan, sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya dapat digeneralisasikan pada industri lain dengan orientasi strategis yang berbeda. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis kuesioner persepsi, sehingga hasilnya sangat bergantung pada penilaian subjektif responden.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian dengan melibatkan industri yang beragam agar temuan memiliki daya generalisasi yang lebih kuat. Selain itu, disarankan untuk menggabungkan pendekatan kuantitatif dengan metode kualitatif atau data kinerja objektif guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh ketidakpastian teknologi dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja organisasi. Peneliti selanjutnya disarankan pula untuk memperkaya literatur dengan mengeksplorasi dimensi baru dari ketidakpastian teknologi yang mungkin belum tercover secara mendalam. Serta disarankan pula untuk memodifikasi atau menambah variabel lain yang mungkin berinteraksi dengan orientasi pembelajaran dalam konteks ketidakpastian.

## REFERENSI

- Adiansyah, Mukhlis, & Sakir, A. (2021). The Influence of Learning Organization, Knowledge Management and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Their Impact on Employee Performance of USK Medical Faculty. *International Journal of Scientific and Management Research*, 04(05), 225–244.
- Anwar, M., Evanthi, A., & Purwanto, E. (2025). Travel Agency Companies Under Environmental Uncertainty: Multiple Strategic Orientation and Performance. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 24(1), 30–45.
- Avci, U., Madanoglu, M., & Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32(1), 147–157.
- Chin, T. A., Hamid, A. B. A., Rasli, A., & Tat, H. H. (2014). A Literature Analysis on the Relationship between External Integration, Environmental Uncertainty and Firm Performance in Malaysian SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 75–84.
- Deutscher, F., Zapkau, F. B., Schwens, C., Baum, M., & Kabst, R. (2016). Strategic orientations and performance: A configurational perspective. *Journal of Business Research*, 69(2), 849–861.
- Hacioglu, U. (2020). Digital Business Strategies in Ecosystems Blockchain. *Contributions to Management Science*, 3–29.
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 1–16.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- Köseoglu, M. A., Topaloglu, C., Parnell, J. A., & Lester, D. L. (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 81–91.
- Lonial, S. C., & Carter, R. E. (2015). The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94–113.
- S. Kraft, P., & Bausch, A. (2016). How Do Transformational Leaders Promote Exploratory and Exploitative Innovation? Examining the Black Box through MASEM. *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 687–707.
- Sheng, M. L., & Chien, I. (2016). Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 2302–2308.
- Tom Burns; G.M. Stalker. (1961). *The-Management-of-Innovation Burn.pdf*. Oxford University Press.
- Vesalainen, J., & Hakala, H. (2014). Strategic capability architecture: The role of network capability. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 938–950.
- Wales, W., Beliaeva, T., Shirokova, G., Stettler, T. R., & Gupta, V. K. (2020). Orienting toward sales growth? Decomposing the variance attributed to three fundamental organizational strategic orientations. *Journal of Business Research*, 109(January 2017), 498–510.
- Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking Entrepreneurial Orientation to Firm

Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 358–367.