CHANGE MANAGEMENT MATURITY MODEL SUATU TINJAUAN KONSEPTUAL UNTUK MENGELOLA PERUBAHAN

Elsye Tandelilin
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Surabaya
email: elslilin@yahoo.com

Abstract

Nowadays, most of organizations must be strengthen their capabilities and core competencies, because of globalization, liberalization, deregulation, information technology development and so on. This condition forces organization to change. It must be done integrated and planned. One of change management models that usually used by most organizations is Change Management Maturity Model which developed by Humphrey. This model divide change process in five stages; (1)Adhoc/Absent Stage ; (2) Isolated projects Stage ; (3) Multiple Projects Stage ; (4) Organizational Standards Stage ; (5) Organizational Competency Stage. Furthermore, each stage has different stressing of change process, but it must be done integrated and sequentially. It means, stage one is the basic foundation for stage two and so forth. The failure implementation in stage one can influence the next level. Although the model has some limitations, it can be applied in most of Indonesian companies

Keywords : ***Capability Maturity Model, change management***

A. DASAR PEMIKIRAN

Globalisasi, liberalisasi, perdagangan bebas, deregulasi dan kemajuan teknologi informasi menyebabkan organisasi harus memperkuat kemampuan eksistensi dengan memperkuat *core competencies* dan kapabilitas organisasi. Untuk melakukan perubahan mencapai kompetensi organisasi bukanlah hal yang mudah . Perubahan hendaknya dilakukan secara terencana dan terintegrasi. Persoalannya adalah memindahkan SDM dan organisasi pada kondisi lingkungan yang dinamis bukanlah suatu hal yang mudah. Kondisi ini menuntut dilakukannya perubahan di setiap dimensi dan level dalam organisasi , bila ingin sukses dalam persaingan (Greeberg & Baron : 2000). Memasuki *Internet Era* membuat transformasi perubahan dari *old economy* menjadi *new economy* semakin dipercepat. Selama masa transformasi ini, perusahaan dituntut untuk tidak hanya *survive* tetapi juga mampu mengeksploitasi perubahan. Hal ini berarti organisasi harus mampu mengukur kekuatan internal, melihat peluang, mengelola perubahan dan menetapkan hasil yang ingin diraih di masa yang akan datang. Namun , banyak organisasi dan *leader* yang meresponi tantangan ini secara lambat, padahal change melibatkan ketidakpastian (*uncertainty*), kompleksitas (*complexity*), kecemasan (*anxiety*) dan resiko (*risk*). Mengarahkan organisasi untuk melakukan perubahan membutuhkan pemahaman, kedisiplinan, komitmen dan kreativitas yang besar (Schermerhorn : 2002)

Namun , konsep perubahan bukanlah merupakan suatu proses yang mudah diimplementasikan oleh organisasi. Fakta menunjukkan bahwa banyak pemimpin yang hebat sangat tergantung pada kapasitas organisasi dan SDM yang dipimpin untuk menghasilkan perubahan yang diperlukan (Clarke :1999). Begitu pula banyak kegagalan organisasi dalam mengelola perubahan disebabkan karena beberapa hal antara lain (1) tidak adanya visi perubahan yang jelas ; (2) perubahan tidak dilakukan secara terencana dan terintegrasi ; (3) ketidaksiapan SDM dan teknologi yang

mendukung perubahan serta (4) *mindset* SDM yang tidak berubah dari pola kerja lama. Meskipun perubahan dirasakan berhasil di tahap awal, namun seringkali diikuti oleh perubahan berkelanjutan, artinya perubahan yang dilakukan organisasi hanya dipermukaan dan bersifat temporary . Hal ini terjadi karena banyak organisasi tidak memahami mengapa perubahan perlu dilakukan , tetapi lebih banyak tertarik mengikuti tren yang terjadi pada mayoritas organisasi.

Salah satu model untuk mengelola perubahan adalah *Change Management Maturity Model* yang menggambarkan berbagai level kemampuan perusahaan dalam mengelola perubahan melalui 5 level atau tahap dari tidak ada pengelolaan perubahan sampai pada level *organizational competency*. Setiap level memiliki focus dan pengelolaan perubahan dari sisi SDM yang berbeda-beda , namun merupakan suatu kesatuan, dimana keberhasilan pada level yang lebih rendah akan mempengaruhi keberhasilan pada level berikutnya, begitu pula sebaliknya, kegagalan pada suatu level akan mempengaruhi level selanjutnya.

B. CAPABILITY MATURITY MODEL (CMM)

Capability Maturity Model (CMM) merupakan model yang pertama kali disosialisasikan oleh Watts Humphrey selaku manajemen puncak IBM. Model ini diciptakan dengan asumsi bahwa ada hubungan langsung antara aplikasi dari kualitas dengan kualitas dari proses yang diciptakan , dalam upaya untuk meningkatkan kualitas secara keseluruhan. Dengan mengacu pada konsep Deming, yaitu *continuous improvement,* Humphrey mengembangkan CMM melalui pentahapan kapabilitas atau *capability maturity level*. Model ini dibagi atas 5 tahap atau level yaitu ***Initial Level, Repeatable Level, Defined Level, Managed Level, Optimazing Level*** yang masing-masing dilakukan dengan proses yang spesifik, namun terintegrasi secara berkelanjutan pada semua tingkatan yang ada dan bersifat sekuensial, artinya apabila pentahapan level 1 tidak dilakukan perusahaan, maka upaya pencapaian pada level selanjutnya tidak dapat berjalan dengan baik.

Adapun kelima tahapan kapabilitas (*capability maturity model*) tersebut adalah sebagai berikut :

1. Initial Level

Tingkatan ini merupakan tingkatan dasar yang biasanya ditandai dengan symptom-symptom yang mengisyaratkan adanya ketidak-konsistenan manajemen terhadap apa yang diharapkan dengan kondisi aktualnya. Kondisi ini lebih banyak disebabkan karena tingkat kompetensi yang dimiliki SDM kurang memadai dan terjadi kesenjangan akibat ketidaksesuaian tersebut. Fokus utama pada tahap ini adalah *people management*.

2. Repeatable Level

Level ini merupakan level kritis untuk menyesuaikan tingkat kompetensi SDM sesuai dengan kebutuhan. Secara rinci, pada tahap ini pimpinan kelompok atau manajer akan menfokuskan aktivitasnya pada pengelolaan kompetensi dari SDM perusahaan serta memberikan bantuan teknis yang diperlukan. Penambahan pelatihan bagi SDM yang kompetensinya kurang memadai merupakan salah satu bentuk upaya penyesuaian. Keberhasilan dari tahap ini terjadi apabila adanya kestabilan kinerja yang dihasilkan oleh SDM yang bersangkutan.

3. Defined Level

Tahap ini merupakan tahap untuk melakukan perbaikan dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja. Penciptaan budaya kerja yang memacu untuk berprestasi dengan sistem imbalan yang menarik serta pembenahan *placement* akan menjadi warna utama dari tahap ini. Secara spesifik, dalam tahap ini terjadi

proses penyaringan SDM untuk mendeteksi SDM mana yang memiliki kemampuan untuk dapat ditingkatkan kompetensinya dan mana yang tidak. Proses ini menjadi penting karena terkait dengan siklus kapabilitas berikutnya. Dengan demikian, fokus pada tahap ini adalah pada *capability management*.

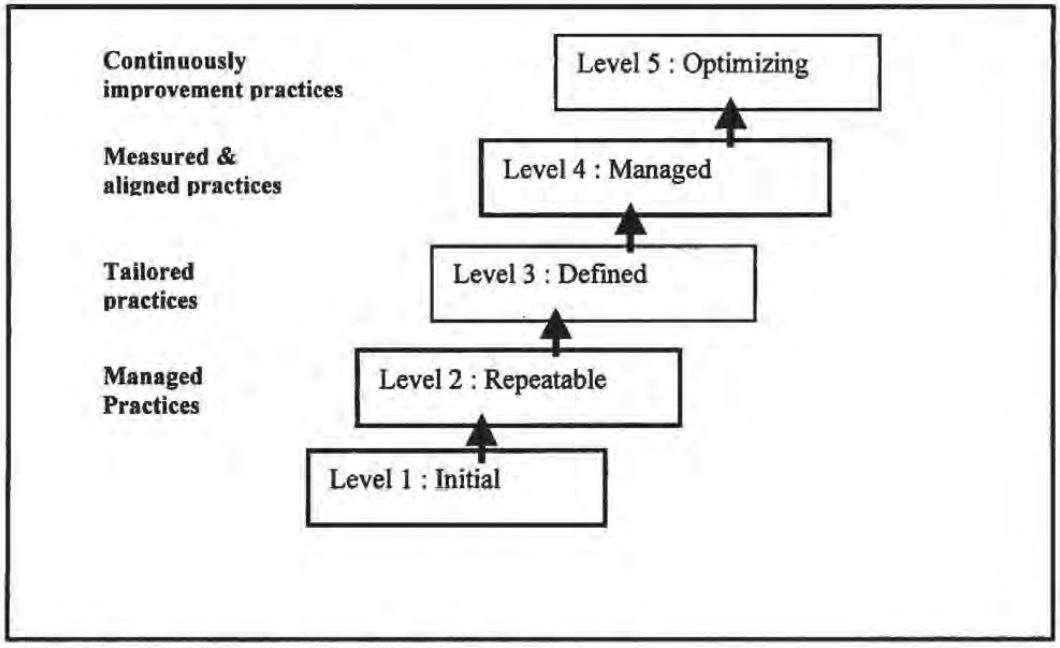
4. Managed Level

Tahap ke 4 ini merupakan tahap untuk menilai dan mengontrol kinerja secara kuantitatif. Kinerja yang dihasilkan SDM mencerminkan tingkat kapabilitas yang dimilikinya. Dengan demikian, fokus aktivitas di level ini adalah *improvement management.*

5. Optimazing Level

Tahap terakhir dari model ini adalah tahap untuk menyesuaikan infrastruktur perusahaan sedemikian rupa sehingga proses optimalisasi kompetensi SDM dapat berjalan dengan baik. Fokus dalam tahap ini adalah *continuous process improvement* yang dilakukan dengan memberikan umpan balik secara kuantitatif dari proses kerja dan menjadi pencetus ide-ide dan teknologi yang inovatif.

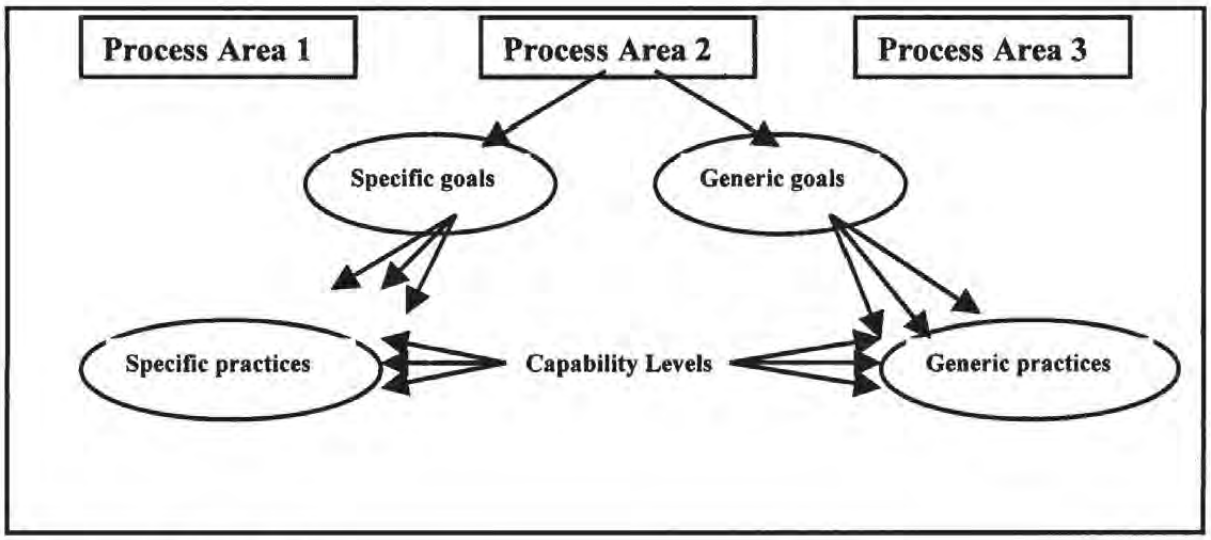
Kelima tahapan di atas secara rinci dapat dilihat dalam gambar 1 berikut ini :



Gambar 1 : The Five Maturity Levels of CMM

Sumber : Herfley, *Introduction to People Capability Maturity Model (P-CMM)*, Carnegie Melon University, di download dari **www.Gartner** .com, Mei 2006

Penggunaan CMM oleh perusahaan terutama untuk menyempurnakan sasaran, perbaikan proses kerja, menciptakan panduan agar kerja lebih stabil, kapabel dan memantapkan proses kerja. CMM yang terintegrasi dilakukan melalui pendekatan struktur yang mampu mengendalikan tingkat kedewasaan perusahaan atau kapabilitas tertentu dengan mengutamakan perbaikan dan implementasi dari perbaikan tersebut. Gambaran dari rerangka komponen CMM secara rinci dapat dipahami melalui gambar 2 berikut ini :



Gambar 2 : CMM Model Components

Sumber : Herfley, *Introduction to People Capability Maturity Model (P-CMM)*, Carnegie Melon University, di download dari **www.Gartner** .com, Mei 2006

Penjelasan dari komponen CMM di atas adalah sebagai berikut :

1. *Process Area* – merupakan kelompok SDM yang berada pada bagian tertentu dalam suatu perusahaan yang bermaksud melakukan *continuous improvement* secara berkelanjutan, dan umumnya ditentukan berdasarkan subsistem yang ada dalam perusahaan.
2. *Specific Goals* – merupakan target atau tujuan yang menggambarkan usaha peningkatan kinerja dari kelompok dan digunakan untuk melakukan penilaian (*appraisal*) guna merealisasikan peningkatan kinerja dari *process area*. Target atau tujuan yang dibuat harus mencerminkan tingkat kapabilitas yang ingin dicapai.
3. *Specific Practices* – Merupakan aktivitas yang bersifat prioritas untuk mencapai *specific goals* di atas. Setiap aktivitas yang ditentukan hendaknya didasarkan pada tingkat kapabilitas SDM yang diinginkan dan yang ada.
4. *Generic Goals* – merupakan target yang harus dicapai perusahaan sesuai dengan tingkat kapabilitas dan dalam aplikasinya lebih banyak berwujud perbaikan dalam infrastruktur perusahaan.
5. *Generic Practices* – merupakan aktivitas nyata dalam pembenahan dan penyempurnaan infrastruktur dalam bekerja, fasilitas kerja dan kebijakan-kebijakan internal yang mampu memotivasi SDM untuk bekerja lebih baik.
6. *Capability Levels* – merupakan tahapan kapabilitas yang bersifat sekuensial dan terdiri dari *initial level, repeatable level, defined level, managed level* dan *optimizing level* seperti yang tertera pada gambar 1 sebelumnya.

C. CHANGE MANAGEMENT

Change management merupakan konsep yang banyak didengung-dengungkan di era 90-an dan banyak organisasi yang melakukan perubahan namun tidak mampu memanajemeni perubahan itu sendiri , akibatnya banyak organisasi yang gagal melakukan perubahan. Bukti menunjukkan bahwa rata-rata umur organisasi

berkurang hingga empat puluh tahun, seiring dengan makin cepatnya daur hidup produk (*product lifecycle*). Penurunan usia ini dikarenakan ketidakmampuan organisasi untuk berubah serta mengadaptasi secara cepat, padahal memanajemeni perubahan saat ini menjadi suatu bagian yang krusial dalam persaingan (Clarke : 1999). Pertanyaan yang timbul adalah mengapa perlu berubah? Clarke menyebutkan ada berbagai pemicu perubahan yaitu perubahan peta politik, peta social, globalisasi pasar, percepatan perubahan teknologi, dan munculnya banyak lembaga yang perduli akan kelestarian lingkungan . Lebih lanjut , Robbins (2001) menyebutkan beberapa faktor pemicu antara lain perubahan pasar tenaga kerja, persaingan maupun kejutan ekonomi.

Perubahan merupakan intisari pertumbuhan bisnis, yang berarti perubahan tidak dapat dihindari oleh suatu organisasi. Namun perlu diwaspadai bahwa perubahan bukanlah suatu proses yang bersifat instant dan hanya melakukan "sesuatu yang berbeda" , tetapi perubahan yang baik hendaknya direncanakan dengan matang (*planned change*). Perubahan yang dilakukan organisasi dapat bersifat fundamental di semua level dan dimensi (*second-order change*) maupun hanya bersifat parsial tetapi kontinyu (*first-order change*). Perubahan dapat pula dilakukan terhadap struktur organisasi , teknologi, tatanan fisik organisasi maupun atas SDM-SDM yang ada.

D. CHANGE MANAGEMENT MATURITY MODEL

Dengan mendasarkan pada konsep *Capability Maturity Model* , yang membagi organisasi ke dalam 5 tahapan kapabilitas yang kemudian diaplikasikan dalam pengelolaan suatu perubahan. *Change management maturity model* sebenarnya merupakan suatu model yang didasarkan pada *benchmarking research* dan interaksi dengan perusahaan-perusahaan yang melakukan perubahan. Model ini menggambarkan berbagai level kemampuan perusahaan dalam mengelola perubahan. *Maturity model* ini memiliki 5 level atau tahap dari tidak ada pengelolaan perubahan sampai pada level *organizational competency*. Setiap level memiliki focus dan pengelolaan perubahan dari sisi SDM yang berbeda-beda.

Riset menunjukkan bahwa pendekatan ***'one-size-fits-all'*** tidak berlaku dalam mengelola perubahan terutama bila tiap perubahan dan konsekuensi yang muncul berbeda-beda. Namun , metodologi umum yang berlaku adalah kesadaran akan situasi perubahan dapat dibangun dan dibiasakan di seluruh organisasi agar dapat berkembang pada level yang tertinggi sambil tetap menjaga flexibilitas individu, kelompok maupun departemen. Penjelasan yang detail dari masing-masing level, dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini .

Tabel 1 : Change Management Maturity Model

Level 5	Organizational Competency	*Change management competency* terlihat jelas di semua level organisasi dan merupakan bagian dari *intellectual property* dan keunggulan bersaing organisasi	Adanya *continuous process improvement* di tempat kerja	Profitabilitas dan tanggung jawab yang paling tinggi
Level 4	Organizational Standards	Metode dan standar organisasi disebarkan secara luas guna mengelola dan mengarahkan perubahan	Memilih pendekatan umum	
Level 3	Multiple Projects	Pendekatan yang menyeluruh dalam mengelola perubahan diaplikasikan dalam berbagai aktivitas/proyek.	Contoh-contoh dari praktek-praktek terbaik terlihat jelas	
Level 2	Isolated Projects	Beberapa elemen change management diaplikasikan dalam aktivitas-aktivitas /proyek yang terpisah	Berbagai taktik yang berbeda digunakan secara tidak konsisten	
Level 1	Adhoc or Absent	Sedikit atau tidak ada *change management* yang diaplikasikan	SDM memiliki ketergantungan tanpa praktek dan rencana yang formal	Tingkat kegagalan aktivitas , *turnover* dan kehilangan produktivitas yang paling tinggi

Sumber : Proci Change Management , didownload Mei 2007

Keterangan gambar :

Level 1 – Ad hoc or Absent

Pada level 1, *project teams* tidak menyadari dan tidak mengganggap *change management* sebagai suatu pendekatan formal untuk mengelola perubahan dari sisi SDMnya. Tahap ini ditandai dengan karakteristik sebagai berikut : (1) *Project Leadership* difokuskan hanya pada aspek-aspek yang 'konkrit' atau *tangible* dari suatu aktivitas seperti pendanaan, penjadwalan, dan lain sebagainya ; (2) komunikasi dari aktivitas berbasis hanya pada ' *need to know'* dan bersifat tidak rutin ; (3) karyawan mengetahui adanya perubahan pertama kali melalui rumor dan gossip yang beredar dan bukan dari presentasi yang terstruktur ; (4) dukungan manajerial hanya terlihat sebatas kewenangan pembiayaan dan alokasi sumberdaya namun bukan dalam bentuk dukungan yang aktif dan nyata ; (5) para *supervisor* dan manajer memiliki sedikit (tidak) informasi tentang perubahan dan tidak memiliki ketrampilan mengelola perubahan yang dapat dipakai untuk mendampingi karyawannya melewati proses perubahan ; (6) reaksi karyawan atas perubahan bersifat *surprise* dan menyebarkan penolakan ; (7) produktivitas lambat dan terjadi peningkatan *turnover* pada saat implementasi perubahan.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk bergerak ke level 2 adalah sebagai berikut : (1) hadirilah pelatihan *change management* , perolehlah *change management resources* dan gunakanlah *change managament consultants* ; (2) mengaplikasikan *change management* atas suatu proyek yang terpisah dan menggunakan teknik-teknik *change management* untuk membantu proyek-proyek yang saat ini mengalami penolakan atas perubahan.

Level 2 : Isolated Projects

Pada level 2 , elemen-elemen *change management* mulai digunakan di bagian-bagian tertentu dalam organisasi. Usaha pengelolaan perubahan dari sisi SDM masih bersifat tidak rutin dan tidak terfokus. Level ini ditandai dengan karakteristik antara lain : adanya variasi yang cukup besar dalam praktek *change management* antara aktivitas yang ada dengan pendekatan yang digunakan di seluruh organisasi. Dengan kata lain ada beberapa aktivitas yang mengelola perubahan secara efektif sedangkan aktivitas lainnya masih berada pada level 1. Karakteristik berikutnya adalah adanya elemen perencanaan komunikasi tetapi hanya ada sedikit dukungan atau pendampingan sebagai bagian dari *change management*. Begitu pula para manajer dan penyelia tidak memiliki pelatihan *change management* yang formal untuk mendampingi karyawan mereka melewati proses perubahan. *Change management* dalam level ini cenderung digunakan untuk meresponi kejadian yang negative serta hanya ada sedikit interaksi antara tim kerja-tim kerja yang ada .

Pada level ini, *change management* tidak sepenuhnya terintegrasi dalam aktivitas manajemen. Aktivitas-aktivitas yang menggunakan *change management* harus menyadari dan memiliki pengetahuan tentang *change management* agar dapat melakukan integrasi antara berbagai aktivitas. Langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk bergerak ke level 3 adalah sebagai berikut : (1) ciptakanlah pengetahuan tentang perbedaan *change management* yang digunakan dalam organisasi dan mulailah riset mengenai praktek-praktek terbaik dalam *change management*; (2) Ciptakanlah kluster-kluster dari setiap tim kerja yang mengaplikasikan prinsip-prinsip *change management* dan mulailah mengumpulkan pengetahuan dan alat yang dibutuhkan; (3) rayakanlah keberhasilan suatu perubahan dan (4) mulailah membangun dukungan atas penggunaan *change management* baik dengan para *top managers* maupun semua *leader* yang terlibat dalam berbagai aktivitas perubahan.

Level 3 : Multiple Projects

Pada level ini, kelompok-kelompok kerja yang ada mulai menggunakan suatu proses *change management* yang terstruktur. Namun, *change management* masih dikelola hanya untuk tim-tim atau area-area tertentu dalam organisasi dan ditandai dengan karakteristik sebagai berikut : (1) sudah ada proses *change management* yang terstruktur atas berbagai aktivitas kerja, serta ada berbagai pendekatan dan metodologi yang digunakan ; (2) sudah mulai muncul *sharing* pengetahuan antar tim dalam organisasi (antara tim kerja, departemen dan divisi) ; (3) aplikasi *change management* sudah sering dilakukan namun organisasi belum memiliki standar atau persyaratan khusus ; (4) *top managers* sudah berperan aktif dalam mendukung perubahan dan menganggap hal tersebut sebagai bagian dari tanggung jawab mereka tetapi program organisasi yang formal secara menyeluruh untuk melatih para *team leader* belum ada ; (5) manajer sudah menyediakan pelatihan dan peralatan untuk melatih karyawan lini untuk menghadapi perubahan di masa mendatang.

Pada level ini, tim telah sukses melakukan perubahan dengan mengintegrasikan *change management* dengan keseluruhan aktivitas manajemen. Langkah-langkah yang diperlukan untuk berpindah ke level 4 adalah (1) dapatkan dukungan *top management* untuk mengaplikasikan *change management* pada setiap aktivitas dan membangun *change competencies* pada setiap level dalam organisasi ; (2) memilih suatu metode umum yang dapat digunakn di seluruh organisasi, mulai dari perolehan peralatan sampai dengan pelatihan yang dibutuhkan membangun metodologi yang jelas.

Level 4 : Organizational Standards

Pada level ini, organisasi harus memilih suatu pendekatan umum dan mengimplementasikan suatu standar dalam penggunaan change management atas setiap perubahan atau aktivitas baru. Namun perlu diingat bahwa metode umum bukan merupakan resep *"one-size-fits-all"*. Efektifitas metodologi terletak pada penggunaan langkah yang berulang-ulang dan aplikasinya sangat tergantung pada situasi dan ketepatan penggunaan alat. Organisasi pada level ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. sudah ada pemahaman yang meluas tentang apa itu *change management* dan mengapa hal tersebut penting bagi keberhasilan organisasi
2. suatu metode umum tentang *change management* telah dipilih dan dikembangkan di dalam organisasi
3. pelatihan dan peralatan telah tersedia bagi tim manajemen di semua level, bahkan para manajer dan penyelia telah menyediakan pelatihan formal tentang *change management*
4. *functional group* diciptakan untuk mendukung inisiatif perubahan dan memiliki peran sebagai *'director of change management'* dan semua individu dan kelompok dalam organisasi didedikasikan untuk mendukung usaha-usaha *change management* serta membangun *change management skills*
5. pada level ini, belum semua SDM memahami mengapa mereka perlu *change management*. Hal ini menunjukkan bahwa adaptasi pada level ini belum terjadi 100% dan organisasi masih dalam proses membangun *change management skill* di seluruh organisasi.

Namun pada level ini sudah ada integrasi awal antara aktivitas manajemen dengan *change management*. Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk pindah level 5 adalah sebagai berikut : (1) ciptakan suatu posisi formal atau *group staff* yang bertanggung jawab atas penyebaran , pelatihan dan pengembangan *change management competencies* yang efektif ; (2) perbaiki semua penyimpangan, analisis kesenjangan-kesenjangan dalam organisasi dan kembangkanlah rencana-rencana untuk mengimplementasikan perbaikan.

Level 5 : Organizational Competency

Pada level yang terakhir, *change management competency* sudah menjadi bagian dari serangkaian *skill* yang dimiliki organisasi. Organisasi pada level ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. pengelolaan perubahan secara efektif sudah terintegrasi dan strategi organisasi telah menjadi prioritas
2. karyawan pada semua level dan unit kerja telah memahami *change management* serta memahami pula mengapa hal tersebut penting bagi keberhasilan organisasi dan perannya dalam keberhasilan organisasi membuat perubahan
3. para manajer dan penyelia secara rutin menggunakan teknik-teknik *change management* untuk membantu mendukung luasnya jangkauan inisiatif mulai dari perubahan strategi sampai pada pengembangan karyawan secara individual
4. ada pengumpulan data yang memungkinkan organisasi melakukan pengembangan secara terus menerus dalam hal metodologi, peralatan dan pelatihan
5. adanya pelatihan yang intensif pada semua level dalam organisasi
6. ROI dan produktivitas lebih tinggi dan karyawan yang resisten lebih minim.

Apabila organisasi sudah mencapai level tertinggi dari model ini, berarti langkah-langkah dari *change management maturity model* telah terintegrasi dengan baik dalam seluruh aktivitas organisasi. Tahap-tahap perencanaan dan disain , baik untuk aktivitas pekerjaan dan elemen-elemen *change management* telah dipandang sebagai suatu standar praktek di seluruh organisasi.

E. KEUNGGULAN DAN KELEMAHAN

Setiap model perubahan yang ditawarkan para ahli memiliki keunggulan dan kelemahan. Begitu pula dengan *Change Management Maturity Model* ini memiliki beberapa keunggulan dan kelemahan. Dengan memahami hal ini diharapkan dalam aplikasinya organisasi dapat meminimalkan kelemahan-kelemahan yang ada sehingga dapat meraih hasil yang optimal dari perubahan yang dilakukan. Adapun keunggulan dan kelemahan model ini adalah sebagai berikut :

Keunggulan :

1. Sebagai alat komunikasi dalam perusahaan, model ini berguna untuk berkomunikasi dengan individu-individu di seluruh perusahaan, memberikan informasi tentang kondisi / posisi perusahaan saat ini dan apa yang dibutuhkan di masa yang akan datang.
2. Memberikan *framework* untuk menciptakan *change management program*
3. Mendukung mekanisme bagi usaha-usaha pengembangan yang terus menerus
4. Sebagai alat komunikasi dengan pihak manajerial. Model ini menunjukkan bahwa *leader* memainkan peran yang penting dalam *change management* baik sebagai sponsor maupun *allocator* sumberdaya yang diperlukan , yang terkait dengan SDM dari suatu perubahan
5. Sebagai alat yang sistematis bagi aplikasi mengelola perubahan yang konsisten. Struktur pendekatan dari *change management maturity model* ini menyediakan perusahaan suatu cara untuk menstandarnisasi pengelolaan perubahan di seluruh perusahaan
6. Sebagai alat yang stratejik untuk mendukung tujuan perusahaan
7. Memudahkan implementasi perubahan karena dilakukan secara berurutan (*sequential*)

Kelemahan :

1. Mengkonsumsi waktu yang lama
2. Apabila tahapan sebelumnya belum tercapai, maka perubahan tidak dapat dilakukan pada tahap berikutnya.
3. Ketidakpahaman *change agent* terhadap situasi dan karakteristik SDM pada setiap level dan langkah-langkah yang harus diambil untuk berpindah di level berikutnya akan menyebabkan terjadinya penolakan terhadap perubahan.

F. APLIKASI CHANGE MANAGEMENT MATURITY MODEL

Meskipun model ini terlihat sederhana , namun dalam aplikasinya membutuhkan pemahaman, kedisiplinan, komitmen dan kreativitas dari *change agent* agar dapat meminimalkan penolakan yang mungkin terjadi. Aplikasi dari model ini membutuhkan beberapa hal , antara lain :

1. Perlu dilakukan perubahan kebijakan SDM di semua level untuk mendukung langkah perubahan di setiap level yang ada, terutama kebijakan-kebijakan yang terkait dengan *reward* . Hal ini penting karena seringkali para karyawan mempertimbangkan dukungan mereka akan suatu perubahan berdasarkan 'keuntungan' finansial yang mampu diperoleh dari adanya perubahan tersebut,

sehingga kebijakan reward yang jelas / transparan akan memotivasi karyawan untuk mendukung suatu perubahan.

2. Dukungan dari pihak manajemen di seluruh level. Visi , strategi, tujuan dan program-program perubahan haruslah dipahami secara benar oleh semua level manajemen, agar tercipta kesatuan bahasa dan gerak di seluruh aktivitas organisasi. Ketidak-konsistensi dukungan dari para manajerial akan mendatangkan kebingungan dan penolakan terhadap perubahan sehingga sulit bagi organisasi menciptakan suatu perubahan secara terencana dan terintegrasi.
3. Manajemen puncak harus bertindak sebagai salah satu *change agent* untuk mempermudah penerimaan karyawan atas perubahan yang dilakukan. Pada kenyataannya, akan lebih mudah bagi organisasi dalam melakukan perubahan apabila *change agent*-nya adalah *top management*, karena pemimpin sering dianggap sebagai panutan, sehingga mudah diikuti oleh para bawahan.
4. Sediakanlah forum konsultasi dan informasi yang transparan untuk meminimalkan rumor dan informasi yang tidak jelas, serta mengurangi kecemasan akan perubahan dan ketidakpastian. Setiap perubahan pasti mendatangkan penolakan , terutama jika perubahan tersebut tidak dilakukan secara terbuka, tidak ada sosialisasi dan tidak ada penciptaan kesadaran akan perlunya perubahan. Untuk itu adanya media komunikasi yang jelas, diharapkan dapat meminimalkan penolakan karyawan akan perubahan.
5. Libatkanlah selalu karyawan dalam pengambilan keputusan-keputusan perubahan yang berpengaruh langsung atas aktivitas kerja mereka. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan akan perubahan , membuat 'sense of belonging' mereka terhadap implementasi perubahan tersebut semakin besar. Hal ini membuat proses perubahan menjadi lebih mudah dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

Clarke Liz, 1999, The Essence of change, Prentice-Hall International , UK

Greeberg Jerald & Baron Robert.A, 2000, Behavior in Organizations, Seventh Edition, Prentice-Hall, New Jersey

Robbins , Stepthen P, 2001, Organizational Behavior, Ninth Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey

Schermerhorn, 2002 , Management, Seventh Edition, John Wiley &Sons, New York

ISSN 1978-6522

The 1st National Conference
Faculty of Economics
Widya Mandala Catholic University
Surabaya

42nd ANNIVERSARY Faculty of Economics

PROCEEDINGS

Towards a New Indonesia Business Architecture

Surabaya, September 4th, 2007

Supported by :

FACULTY OF ECONOMICS
WIDYA MANDALA CATHOLIC UNIVERSITY
SURABAYA

JURNAL WIDYA MANAJEMEN & AKUNTANSI

PPA&B FE-UKWM Quality of Solution

ISSN : 1978-6522

The 1st National Conference
Faculty of Economics
Widya Mandala Catholic University
4 September 2007

- Conference Chair — Herlina Yoka Roida, S.E., M.Com.
- Paper selection Chair — Dr. Lena Ellitan

➢ *Accounting & Finance*		
Chair	Dr. Hermeindito Kaaro	FE-Unika WMS
	Bernadetta Diana, S.E., M.Si., QIA	FE-Unika WMS
	C. Martono, Drs.Ec., M.Si.	FE-Unika WMS
➢ *Marketing & Retail*		
Chair	Dr. Chr. Whidya Utami, M.M.	FE-Unika WMS
	Dr. Tjong Budisantoso	FE-Unika WMS
➢ *Human Resource Management*		
Chair	Dr. J.B. Budi Iswanto	FE-Unika WMS
	Dr. H. Teman Koesmono, M.M.	FE-Unika WMS
➢ *Operations, System, & Strategic*		
Chair	Dr. Lena Ellitan	FE-Unika WMS
	Dyna Rachmawati, S.E., M.Si., Ak.	FE-Unika WMS
➢ *Economics*		
Chair	Prof. V. Henky Supit, S.E., Ak.	FE-Unika WMS
	Prof. Dr. Soedjono Abipraja	FE-Unika WMS
	Margaretha Ardhanari, S.E., M.Si.	FE-Unika WMS

JADWAL ACARA 1st NATIONAL CONFERENCE UKWMS 2007

TOWARDS a NEW INDONESIA BUSINESS ARCHITECTURE

Hotel Santika Surabaya, 4 September 2007

08.00 - 08.30	Registrasi dan coffee break	
08.30 - 08.45	Opening session: (Bromo)	
	Prof. Dr. J.S. Amy Soewandi, Rektor Unika Widya Mandala Surabaya	
	C. Martono, Drs.Ec., M.Si, Dekan FE Unika Widya Mandala Surabaya	
08.45 - 09.45	Plenary session: (Bromo)	
	1. Agung Adiprasetyo, CEO Kompas Gramedia	
	2. Irfan Nasution, Scholar Brighten Institute Bogor & Redaksi Marjin Kiri	
	Chair : Dr. Chr. Whidya Utami, M.M.	
09.45 - 10.00	Perpindahan ke ruang pararel session	
10:00 - 12.00	Sesi I pararel session	
	Room Ijen	: *Accounting & Finance*
	Room Welirang	: *Marketing & Retail*
	Room Bromo	: *Human Resourse Management*
	Room Anjasmoro	: *Operations, System, & Strategic*
	Room Arjuno	: *Economics*
12.00 - 13.00	Ishoma	
13.00 - 15.00	Sesi II pararel session:	
	Room Ijen	: *Accounting & Finance*
	Room Welirang	: *Marketing & Retail*
	Room Bromo	: *Human Resourse Management*
	Room Anjasmoro	: *Operations, System, & Strategic*
	Room Arjuno	: *Economics*
15.00 - 15.15	Coffee break	
15.15 - 17.15	Sesi III pararel session	
	Room Ijen	: *Accounting & Finance*
	Room Welirang	: *Marketing & Retail*
	Room Bromo	: *Human Resourse Management*
	Room Anjasmoro	: *Operations, System, & Strategic*
	Room Arjuno	: *Economics*
17.15 - 17.30	Penutup (Bromo)	

SAMBUTAN REKTOR
UNIKA WIDYA MANDALA SURABAYA

Para Peserta Konferensi yang terhormat,

Pada hari ini kita patut bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Pengasih, karena kita dapat menghadiri Konferensi Nasional yang diadakan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya dengan tema *"Towards a New Indonesia Business Architecture"*. Kami merasa berbahagia karena dalam rangka memperingati Ulang Tahun Fakultas Ekonomi, maka diadakanlah acara ini yaitu acara yang sangat bermakna dalam usaha mencari alternatif pemecahan masalah di bidang ekonomi yang ada di negara kita tercinta ini. Sudah selayaknya, sebagai lembaga pendidikan tinggi, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya harus lebih sensitif dan tanggap terhadap permasalahan yang ada di lingkungan sekitarnya, terutama masalah perekonomian kita dewasa ini.

Suatu lembaga pendidikan tinggi selayaknya tidak hanya berfungsi dalam bidang pendidikan saja, melainkan juga berperan sebagai penggagas dan mampu memberikan konsep baru yang inovatif dalam usaha meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Berwawasan luas dan jauh ke depan dalam usaha meningkatkan daya saing bangsa merupakan kewajiban yang harus dipenuhi oleh setiap lembaga pendidikan.

Pada Konferensi Nasional ini, diharapkan akan terjadi komunikasi efektif antara para pakar baik yang berasal dari Pendidikan Tinggi maupun para praktisi. Kesempatan yang berbahagia ini juga akan mempererat hubungan kesejawatan yang pada akhirnya akan dapat menginisiasi jaringan kerja yang lebih luas dan berdayaguna. Rekomendasi yang dihasilkan pada akhir konferensi diharapkan dapat ditindaklanjuti dan menjadi sumbangan yang berharga bagi penyelesaian masalah bangsa terutama dalam penyusunan rancang bangun yang baru bagi perekonomian kita.

Kami mengucapkan terima kasih kepada para peserta, terutama kepada para pembicara tamu dan pemakalah atas segala partisipasinya untuk mensukseskan Konferensi Nasional ini. Selamat berkonferensi dan sukses selalu!

Surabaya, September 2007
Prof Dr. J.S. Ami Soewandi
Rektor

SAMBUTAN DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIKA WIDYA MANDALA SURABAYA

Selamat datang Bapak dan Ibu peserta konferensi nasional pertama Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya

Perubahan bukan merupakan peristiwa yang terjadi sekali dan sesuatu yang pasti terjadi di dunia ini adalah 'perubahan. Perubahan harus dibangun dalam sel-sel suatu negara maupun organisasi dengan mempelajari secara seksama versi-versi baru dari seluruh proses ekonomi dan bisnis setiap bulan, setiap minggu bahkan setiap hari. Mengerti perubahan dan tetap bertahan hidup berarti mengadaptasi dan mempengaruhi lingkungan bisnis dan ekonomi yang dihadapi oleh suatu negara dan organisasi bisnis. Ini berarti menjadi jawaban atas pertanyaan yang selalu terjadi yaitu "apa yang terjadi di luar sana, bagaimana kita mengakomodasinya?" Hal inilah yang mendasari pentingnya sebuah arsitektur bisnis baru yaitu beradaptasi dengan perubahan, membangun daya saing dan eksis dalam jangka panjang.

Unsur-unsur perubahan melibatkan lingkungan eksternal, kondisi internal dan kapabilitas organisasi, dan sikap kepemimpinan. Dalam proses perubahan menuntut pemahaman proses perubahan, membangun budaya untuk berubah, mengantisipasi resistensi, mendestabilisasi *status quo*, dan membuat perubahan benar-benar terjadi serta mendorongnya melalui penciptaan infrastruktur yang akan mempertahankan dan melakukan perubahan dalam jangka panjang.

Konferensi ini diselenggarakan bertujuan membahas, mendiskusikan dan bertukar pikiran, serta memberikan wacana bagaimana membuat perubahan dapat terjadi, melihat pengalaman negara maupun organisasi bisnis dalam keberhasilan dan kegagalannya dalam mengelola perubahan dan memberikan masukan praktis pada proses perubahan .Sebagai bagian dari perubahan tersebut Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya merasa perlu untuk berkontribusi menyelenggarakan suatu forum untuk mencari, menemukan dan merumuskan pembangunan arsitektur bisnis yang seimbang, yaitu antara kebutuhan bisnis skala besar dan penguatan ekonomi rakyat yang pada akhirnya dapat menyelaraskan ekonomi yang lebih humanistik. Hal ini bertepatan dengan ulang tahun ke-42 Fakultas Ekonomi pada tanggal 1 September 2007 yang baru lalu dan kepercayaan yang diberikan pada Universitas ini sebagai satu di antara 50 '*promising University of the year*'.

Ucapan syukur dan terima kasih saya ucapkan kepada seluruh kolega yang terlibat atas terselenggaranya Konferensi ini dan semua partisipan yang bersedia menyumbangkan gagasan dan pemikirannya. Tanpa Saudara-Saudara semua konferensi ini tidak akan dapat terselenggara dengan semestinya. Akhir kata saya ucapkan selamat berwacana dan selamat berkonferensi.

Terima Kasih,
Drs.Ec. C. Martono, M.Si
Dekan Fakultas Ekonomi

SAMBUTAN STEERING COMMITTEE

Salam Sejahtera Bapak/Ibu/Saudara

Ucapan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kasih atas anugerahnya sehingga pada hari ini kita dapat berkumpul bersama dalam rangka 1st National Conference *"Towards a New Indonesia Business Architecture"* yang diselenggarakan oleh FE UKWMS.

Tidak dapat dipungkiri bahwa keunggulan suatu bangsa dan negara tidak terlepas dari kemajuan riset dan teknologi, bukan hanya tergantung pada berlimpahnya sumber daya alam dan sumber daya manusia. Selanjutnya, kesalahan perencanaan pembangunan dan pengambilan keputusan yang tidak didasarkan pada hasil riset dan konsepsi yang matang dari akademisi dan praktisi dapat mengakibatkan kegagalan pembangunan ekonomi dan pembangunan sebuah bangsa/negara. Hal ini mengilhami FE UKWMS menyelenggarakan konferensi ini.

Secara keseluruhan panitia menerima respon yang luar biasa dari berbagai pihak terbukti dengan banyaknya makalah yang masuk yaitu sebanyak 83 makalah. Namun setelah melalui *blind review*, terpilih 69 makalah untuk dipresentasikan dalam konferensi ini. Panitia mengelompokan makalah tersebut ke dalam lima bidang yaitu Ilmu Ekonomi, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Manajemen Pemasaran, Manajemen Strategik dan Operasional, serta bidang Akuntansi dam Manajemen Keuangan. Pemakalah merupakan akademisi dan praktisi yang berasal dari berbagai daerah Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Surakarta, Salatiga, Surabaya, Malang, Madura, Banjarmasin dan lain-lain.

Saya merindukan aktivitas ilmiah seperti ini menjadi agenda tahunan bagi FE UKWMS karena forum seperti ini dapat menjadi wadah berbagai hasil penelitian dan kajian ilmiah yang tentunya sangat kita perlukan. Konferensi ini juga merupakan wahana pertukaran informasi bagi akademisi dan praktisi yang berasal dari berbagai Perguruan Tinggi dan Institusi lain baik mereka yang berada pada fungsi intelektual maupun manajerial. Semoga konferensi ini akan diagendakan pada tahun-tahun berikutnya. Saya ucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah bersama-sama mendukung terselenggaranya konferensi ini. Saya memohon maaf atas segala kekurangan yang ada. Selamat berkonferensi, semoga Tuhan menyertai kita semua.

Dr. Lena Ellitan
Steering Committee

DAFTAR COMMITTEE

Scientific Commitee

1. Prof. V. Henky Supit, S.E., Ak.
2. Prof. Dr. Soedjono Abipraja
3. Dr. J.B. Budi Iswanto
4. Dr. H. Teman Koesmono, M.M.
5. Dr. Hermeindito Kaaro
6. Dr. Chr. Whidya Utami, M.M.
7. Dr. Lena Ellitan
8. Dr. Tjong Budisantoso
9. C. Martono, Drs.Ec., M.Si.
10. Margaretha Ardhanari, S.E., M.Si.
11. Dyna Rachmawati, S.E., M.Si., Ak.
12. Bernadetta Diana, S.E., M.Si., QIA.

Steering Committee

1. Dr. Lena Ellitan
2. C. Marliana Junaedi, S.E., M.Si.
3. Licen Indahwati Darsono, S.E., M.Si.
4. F.X. Joko Waluyo, S.E.,M.Si., RFP-I

Organizing Committee

1. Herlina Yoka Roida, S.E., M.Com.
2. Diyah Tulipa, S.E., M.M.
3. Dian Valentina Duwar, S.E., M.Com.
4. Jesica Handoko, S.E., M.Si., Ak.
5. A. Agus Purwanto, BA
6. A. Y. Yan Wellyan P., S.E., M.Si.
7. Aloysius Wanda
8. Petrus Kanisius Agung
9. J. Lulup Purnomo Djati
10. Arini, S.E., M.M.
11. Anna Triwijayati, S.E., M.Si.
12. Tuty Lindawati, S.E., M.M.
13. Tineke Wehartaty, S.E., M.M.
14. N. Didik Eko Santoso

Sekretariat Konferensi

Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya
Jl. Dinoyo 42 – 44 Surabaya 60265
Telp. 031 – 5678478 ext 259, Fax. 031 – 5610818
Hp. 081- 330 426 135 (Lina) / 081 – 56877304 (Licen)
Email: ncfe_uwm@yahoo.co.id

PARALEL SESSION NATIONAL CONFERENCE UKWMS 2007

Sesi/Ruang	Kode Paper	Judul	Pemakalah	Chair
I / IJEN	AK1	Analisa Rasio Keuangan Terhadap Pembayaran Pajak pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Jakarta	Ardi Hamzah	Bernadetta Diana
10.00-12.00	AK2	Pemanfaatan Informasi Arus Kas Dalam Evaluasi Performasi Keuangan Perusahaan	Marcelia Susan	
Accounting & Finance	AK3	Peran Baru Auditor Internal pada Organisasi Bisnis untuk Menunjang Terlaksananya *Good Corporate Governance* dan Meningkatkan *Value* Perusahaan	Hamfi Djayadikerta	
	AK4	*Descriptive Analysis of Web Based Voluntary Disclosure Practice of Indonesian Publicly Listed Firm*	Ronny Prabowo	
	AK5	*Does Job Market Really Require Accountants with High Level of IT skill? A Descriptive Analysis of Job Vacancy Advertisement at Kompas Daily Newspaper*	Ronny Prabowo	

Sesi/Ruang	Kode Paper	Judul	Pemakalah	Chair
II / IJEN	AK6	Pengaruh Ketidakpastian Tugas terhadap Hubungan antara Info Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial	Yulius Kurnia Susanto	Dr. Hermeindito Kaaro
13.00-15.00	AK7	Penngujian Model Penilaian Asset : *Capital Asset Pricing Model (CAPM)* Pada Saham LQ - 45 di Bursa Efek Jakarta (Periode 2004 - 2006)	Jimmy Dimas W. I	
Accounting & Finance	AK9	Awas : Inflasi Akan Menghambat Usaha Anda (Studi Kasus: Industri Manufaktur Perusahaan Sepatu ABC di Jawa Timur)	Vivi Ani Susanti	
	AK10	Struktur Modal Pengusaha Kecil Berdasarkan Jenis Usaha dan Hubungannya Dengan Tingkat Keuntungan (Studi Kasus Pengusaha Kecil di Jakarta)	Purwanto Widodo & Yunika Murdiyanti	
	AK11	Interaksi *Firm Size,* Jenis Industri dan ROE dengan Pengungkapan Korporasi (*Corporate Disclosure*) Serta Keterkaitannya dengan Ketersediaan Info Lingkungan (*Environmental Disclosure*) Pada Perusahaan Publik di BEJ pada Tahun 2002 - 2004	Bambang Sudaryono	

Sesi/Ruang	Kode Paper	Judul	Pemakalah	Chair
III / IJEN	AK13	Hubungan Dinamis Perubahan *Price Earning Ratio (PER), Devidend Yield (DY)* dan Harga Saham	Umi Murtini	C. Martono
15.15-17.15	AK14	Hubungan Interpendensi Kebijakan Pendanaan dan Kebijakan Investasi Perusahaan Jasa di Indonesia	Vicktor J.Marunduri & Umi Murtini	
Accounting & Finance	AK15	*The Moderating Effect of Corporate Governance Mechanism on The Relationship Between Capital Structure Performance : Evidence From Companies Listed at The Jakarta Stock Exchange 1996 - 2003*	Elok Pakaryaningsih	
	AK16	Akurasi Model *Black and Scholes* untuk Menilai Opsi Saham di Indonesia	Audy Swanita Soesanto & Arnold Kaudin	

Sesi/Ruang	Kode Paper	Judul	Pemakalah	Chair
I / WELIRANG	PR1	Strategi Penguatan dan Revitalisasi Merek Menuju Pengelolaan Merek Jangka Panjang	Berta Bekti Retnawati & Posmaria	Dr. Tjong Budisantoso
10.00-12.00	PR2	Pasar Tradisional : Dulu, Sekarang dan Masa Depan (Potret Riil Kompetisi antara Pasar Tradisional vs Pasar Ritel Modern)	Fereshti. N . D	
Marketing & Retail	PR3	Perbedaan Peran Gender Sebagai Pemoderasi Model Sikap dan Perilaku Konsumen Ramah Lingkungan di Indonesia	M. F. Shellyana Junaedi	
	PR4	Aplikasi Model Loyalitas Berbasis *Relationship Quality* DalamPengelolaan Dunia Pendidikan Tinggi : Sebuah Pandangan Komperehensif dan Tantangan Bagi Peneliti	Licen Indahwati	
	PR5	Strategi Marketing Untuk Industri Minuman Beralkohol di Indonesia (Studi Pada Orang Tua Group Sebagai Market Leader)	David Sukardi Kodrat	

Sesi/Ruang	Kode Paper	Judul	Pemakalah	Chair
II / WELIRANG	PR6	Penggunaan " Bintang " Dalam Iklan Untuk Membangun Ekuitas Merek (Kasus Merek Detergen)	Benedicta Evienia Prabawanti	Dr. Chr. Whidya Utami
13.00-15.00	PR7	*The Comparative Effectiveness of Advertisement Execution Strategies : A Study on The Transformational VS Informational, Non Conclusion Versus Conclusion Drawing and Expected Versus Unexpected Ads*	Ike Janita Dewi	
Marketing & Retail	PR8	Peta Industri Ritel di Indonesia. Sebuah Penelitian Eksplorasi dengan Responden Remaja	Gancar Candra Premananto	
	PR9	Analisis Orientasi Pasar Kompetitif dan Adaptabilitas Starategik pada Dinamika Lingkungan terhadap Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Perusahaan Ritel Modern	Chr. Whidya Utami, Margaretha Andhanari & Dyah Tulipa	

Sesi/Ruang	Kode Paper	Judul	Pemakalah	Chair
III / WELIRANG	PR10	Hubungan *Customer Relationship Management (CRM)* dengan Loyalitas Pelanggan Bengkel Resmi Sepeda Motor di Bandung	Maya Arianti & Mariana Rachmawati	Dr. Tjong Budisantoso
15.15-17.15	PR11	*Value Based Marketing* : Lintas Fungsi antara Pemasaran dan Akuntansi	Christina Esti Susanti	
Marketing & Retail	PR12	*TV - Based Advertising and Impact to The Dimension of Brand Equity : Towards An Effective Marketing communication*	Ign. Heri Satrya Wangsa	
	PR14	Pengaruh *Tension* dan *Energy* dalam Iklan dengan *Fear Appeal* terhadap Niat berperilaku yang dimediasi oleh Sikap terhadap Iklan	Elisabeth Supriharyanti & Veronika Rachmawati	

Sesi/Ruang	Kode Paper	Judul	Pemakalah	Chair
I / BROMO	SO 2	Pengaruh *Career Plateau* & Sikap Kerja Karyawan Studi Empiris pada Karyawan Non Edukatif di Sebuah Perguruan Tinggi Swasta di Bandung	T. Elisabeth C. S	Dr. Budi Iswanto
10.00-12.00	SO 3	Membangun Organisasi Pembelajar, Sebuah Kebutuhan yang Tak Terelakkan bagi Setiap Organisasi	T. Elisabeth C. S & Fanny Kristine	
Human Resource Management	SO 4	Pengembangan Learning Process Dalam Industri Pendidikan Tinggi Sebagai Baris Pembentukan Learning Business Society di Indonesia	B. Karno Budi P & Asfida Parama Rani	
	SO 5	Peran Pemimpin Transformasional sebagai Fasilitor Perubahan dalam Organisasi	T. Elisabeth C.S & Ratna Widiastuti	
	SO 6	*Reframing Corporate & HR Mindset : A Recovery Action for Enhancing Better Human Resource (HR) Competencies*	Johny Rusdiyanto	

Sesi/Ruang	Kode Paper	Judul	Pemakalah	Chair
II / BROMO	SO 7	*Innovating with Employees : A Bright Innovation Culture for Achieving Better Organization Capabilities*	Johny Rusdiyanto	Dr. H. Teman Koesmono
13.00-15.00	SO 8	Dampak *Career Plateau* pada Sikap Kerja & Kinerja : Studi Pada Guru SMP & SMA di Surabaya	Tuty Lindawaty, Fenika Wulani & Ani Suhartatik	
Human Resource Management	SO 9	Pengaruh Timbal - Balik antara Kepuasan Kerja dengan Kepuasan Keluarga Serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Perawat	Achmad Sudiro & Khulbizzabidi	
	SO 10	Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional Afektif Para Dosen (Sebuah Studi Kasus pada FE Univ. Kristen Maranatha, Bandung)	Sunjoyo	
	SO 11	Mempertahankan Karyawan melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional	Evi Thelia Sari	
	SO 12	Komunikasi dan Perubahan dalam Organisasi Pentingnya peran dialog dalam komunikasi untuk memelihara konflik positif	Benedicta Evienia Chandra Utama	

Sesi/Ruang	Kode Paper	Judul	Pemakalah	Chair
III / BROMO	SO 13	Analisis Faktor-Faktor *Stress* di Tempat Kerja pada Organisasi Jasa	Werner R. Murhadi	Dr. H. Teman Koesmono
15.15-17.15	SO 15	Kepuasan Kerja: Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Divisi BOPP PT. Trias Sentosa Tbk di Sidoarjo	Puspa Rani Hendryna & Elsye Tandelilin	
Human Resource Management	SO 17	*Change Management Maturity Model*: Suatu Tinjauan Konseptual untuk Mengelola Perubahan	Elsye Tandelilin	
	SO 18	Analisis Budaya Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*	Regina Detty	
	SO 19	Implikasi Penetapan *Career Goals* dan *Career Strategies* Terhadap Pencapaian *Career Success* Karyawan di Tempat Kerja	Th. Diah Widiastuti	

Sesi/Ruang	Kode Paper	Judul	Pemakalah	Chair
I / ANJASMORO	MOSS 4	Optimalisasi Komputerisasi dalam Penyelenggaraan *IT Governance* guna Penyempurnaan Kinerja Bisnis Organisasi	Ariefah Rachmawati	Dr. Lena Ellitan
10.00-12.00	MOSS 5	Pengaruh *Attitude, Subjective Norms, Self-Afficacy, Government Support, Technology Support*, dan Kecocokan Individu Terhadap *Intention* untuk menggunakan *Internet Banking*	Y. Kurnia Susanto & Shinta Permata Sari	
Operations, System, & Strategic	MOSS 7	*Networked Supply Chain* : Paradigma Baru Menghadapi Persaingan Antar Jejaring Bisnis	Lina Anatan	
	MOSS 8	Peran Efektivitas Kepemimpinan Dalam *Cross Functional Project Teams* : Strategi Meraih *Agile Project Management*	Meily Margaretha & Lina Anatan	
	MOSS 9	*Managing Discountinous Innovation*	Eddy Junarsin	

Sesi/Ruang	Kode Paper	Judul	Pemakalah	Chair
II / ANJASMORO	MOSS 10	Pemanfaatan Potential Dynamic Capability pada Bisnis di Indonesia sebagai Bisnis Penciptaan Keunggulan Besaing yang Berkesinambungan	B. Karno Budiprasetyo & Asfadi Parama Rani	Dr. Lena Ellitan
13.00-15.00	MOSS 11	Pengembangan *Knowledge - Based* dalam Industri Pendidikan Tinggi di Indonesia untuk Membangun Keunggulan Bersaing yang Berkesinambungan	B. Karno Budiprasetyo	
Operations, System, & Strategic	MOSS 12	Analisis Pengaruh *Information Technology Competence* Terhadap *Firm Performance* Melalui Mediasi *Organizational Learning* Pada Perusahaan Skala Besar dan Menengah di Indonesia	Lidya Ari W	
	MOSS 13	Rencana Strategik Industri *Bio-Fuel* di PT. Arta Gumilar Cabang Blitar	Bambang Sugiyono & Masrani Suyanta	

Sesi/Ruang	Kode Paper	Judul	Pemakalah	Chair
III / ANJASMORO	MOSS 14	Pengelolaan *Intangible Resources* dalam Penciptaan *Sustainable Competitive Advantage* : Pendekatan *Resource - Based*	Hendro Susanto	Dyna Rachmawati
15.15-17.15	MOSS 15	Pengaruh Faktor Sosial dan Legal pada Niat Melakukan *Softlifting*	C. Marliana Junaedi	
Operations, System, & Strategic	AK19	Apakah *Earnings Management* Mengakibatkan Risiko Delisting Pada Perusahaan IPO ?	C. Bintang H Y & Dyna Rachmawati	
	AK20	Pengujian Model Penilaian Asset : *Capital Asset Pricing Model (CAPM) VS Fama - French Factor Model* Pada Saham LQ - 45 di Bursa Efek Jakarta (Periode 2004 - 2006)	Jimmy Dimas W. I	
	AK21	Analisis Pengukuran Kinerja Unit Induk PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat & Banten dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard*	Haryadi Sarjono & Synthia Atas Sari	

Sesi/Ruang	Kode Paper	Judul	Pemakalah	Chair
I / ARJUNA	IE 1	Perilaku Masyarakat dan Dunia Usaha di Indonesia dan Berbagai Negara Maju terhadap Sistem Pembayaran Non Tunai dan Dampak Kerja terhadap Perkonomian di Indonesia	Toto Warsoko Pikir	Prof. V. Henky Supit, Ak.
10.00-12.00	IE 2	Menjaga Volatilitas Mata Uang Faktor Pendukung Pengembangan Bisnis	A. Ika Rahutami	
Economics	IE 3	Potret Buram OTDA dan Egoisme Pemekaran Daerah	Edi Purwo Saputro	
	IE 4	Perempuan Pekerja Sektor Informal; Peningkatan Pendapatan : Keluarga dan Kesejahteraan Sosial	Edy Priyono	

Sesi/Ruang	Kode Paper	Judul	Pemakalah	Chair
II / ARJUNA	IE 5	Mekanisme Pembelajaran Organisasi Pasca Gempa Bumi Usaha Kecil & Menengah Kerajinan Gerabah di Pundong Yogyakarta	Rahmadi Parmono & Rusminto Wibowo	Margaretha Ardhanari
13.00-15.00	IE 8	Kajian Pengentasan Kemiskinan di Indonesia tahun 2006	Tetuko Rawidyo P & Hery Sulistyo Jati NS	
Economics	IE 9	Kontribusi Pengembangan Organisasi, Kemitraan & Pembinaan terhadap Kinerja melalui Pemberdayaan Usaha Kecil	Gendut Sukarno & Andri Siswoyo	
	IE 10	*Corporate Social Responsbility* terhadap Corporate Social Performance pada Beberapa Industri di Sidoarjo	Gendut Sukarno	

Sesi/Ruang	Kode Paper	Judul	Pemakalah	Chair
III / ARJUNA	IE 11	Analisis Wajib Pajak Demi Melakukan Perencanaan Pajak di Kota Yogyakarta	Wirawan ED Radanta	Prof. Dr.Soedjono Abipraja
15.15-17.15	IE 12	Generalisasi Pemanfaatan Kharisma Lokal Sebagai Jaminan Untuk Mencegah Kredit Macet Pada Lembaga Keuangan Pedesaan	M. Fathorrazi	
	IE 13	Pengaruh *Fiscal Stress* terhadap Pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah dan Belanja Modal Kabupaten/Kota (Studi Empiris pada Kabupaten/Kota se- Jawa Tengah)	Budi Setyawan & Priyo Hari Adi	
Economics	IE 14	Peta Kemampuan Keuangan Kabupaten dan Kota Sebelum dan Sesudah Otonomi Daerah (Studi Pada Kabupaten dan Kota se-Jawa Bali)	Wirawan Setiaji & Priyo Hari Adi	

ISSN : 1978-6522

The 1st NATIONAL CONFERENCE FACULTY OF ECONOMICS
WIDYA MANDALA CATHOLIC UNIVERSITY
TOWARDS a NEW INDONESIA BUSINESS ARCHITECTURE

DAFTAR ABSTRAK PEMAKALAH

Kode Paper	Judul	Pemakalah	Hal
AK1	Analisa Rasio Keuangan Terhadap Pembayaran Pajak pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Jakarta	Ardi Hamzah	1
AK2	Pemanfaatan Informasi Arus Kas Dalam Evaluasi Performansi Keuangan Perusahaan	Marcelia Susan	2
AK3	Peran Baru Auditor Internal Pada Organisasi Bisnis untuk Menunjang Terlaksananya *Good Corporate Governance* dan Meningkatkan *Value* Perusahaan	Hamfi Djajadikerta	3
AK4	*Descriptive Analysis of Web Based Voluntary Disclosure Practice of Indonesian Publicly Listed Firm*	Ronny Prabowo	4
AK5	*Does Job Market Really Require Accountants with High Level of IT Skill? A Descriptive Analysis of Job Vacancy Advertisement at Kompas Daily Newspaper*	Ronny Prabowo	5
AK6	Pengaruh Ketidakpastian Tugas terhadap Hubungan antara Info Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial	Yulius Kurnia Susanto	6
AK7	Pengujian Model Penilaian Asset : *Capital Asset Pricing Model (CAPM)* Pada Saham LQ - 45 di Bursa Efek Jakarta (Periode 2004 - 2006)	Jimmy Dimas W. I	7
AK9	Awas : Inflasi Akan Menghambat Usaha Anda (Studi Kasus : Industri Manufaktur Perusahaan Sepatu ABC di Jawa Timur)	Vivi Ani Susanti	8
AK10	Struktur Modal Pengusaha Kecil Berdasarkan Jenis Usaha dan Hubungannya dengan Tingkat Keuntungan (Studi Kasus Pengusaha Kecil di Jakarta)	Purwanto Widodo & Yunika Murdiyanti	9
AK11	Interaksi *Firm Size,* Jenis Industri dan ROE dengan Pengungkapan Korporasi (*Corporate Disclosure*) serta Keterkaitannya dengan Ketersediaan Info Lingkungan (*Environmental Disclosure*) pada Perusahaan Publik di BEJ pada Tahun 2002 – 2004	Bambang Sudaryono	10
AK13	Hubungan Dinamis Perubahan *Price Earning Ratio (PER), Devident Yield (DY)* dan Harga Saham	Umi Murtini	11
AK14	Hubungan Interpendensi Kebijakan Pendanaan dan Kebijakan Investasi Perusahaan Jasa di Indonesia	Vicktor Jandry M & Umi Murtini	12
AK15	*The Moderating Effect of Corporate Governance Mechanism on The Relationship Between Capital Structure Performance : Evidence From Companies Listed at The Jakarta Stock Exchange 1996 - 2003*	Elok Pakaryaningsih	13

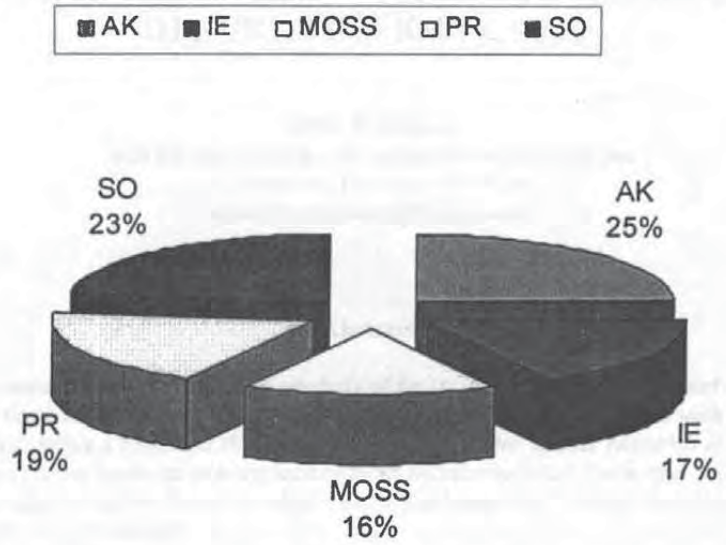
Kode Paper	Judul	Pemakalah	Hal
AK16	Akurasi Model *Black and Scholes* untuk Menilai Opsi Saham di Indonesia	Audy S. Soesanto & Arnold Kaudin	14
AK19	Apakah *Earnings Management* Mengakibatkan Risiko Delisting Pada Perusahaan IPO ?	C. Bintang H Y & Dyna Rachmawati	15
AK20	Pengujian Model Penilaian Asset : *Capital Asset Pricing Model (CAPM) vs Fama - French Factor Model* pada Saham LQ - 45 di Bursa Efek Jakarta (Periode 2004 - 2006)	Jimmy Dimas W. I	16
AK21	Analisis Pengukuran Kinerja Unit Induk PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard*	Haryadi Sarjono & Synthia Atas Sari	17
IE 1	Perilaku Masyarakat dan Dunia Usaha di Indonesia dan Berbagai Negara Maju terhadap Sistem Pembayaran Non-tunai dan Dampak Kerja terhadap Perekonomian di Indonesia	Toto Warsoko Pikir	18
IE 2	Menjaga Volatilitas Mata Uang Faktor Pendukung Pengembangan Bisnis	A. Ika Rahutami	19
IE 3	Potret Buram OTDA dan Egoisme Pemekaran Daerah	Edi Purwo Saputro	20
IE 4	Perempuan Pekerja Sektor Informal; Peningkatan Pendapatan : Keluarga dan Kesejahteraan Sosial	Edy Priyono	21
IE 5	Mekanisme Pembelajaran Organisasi Pasca Gempa Bumi Usaha Kecil dan Menengah Kerajinan Gerabah di Pundong Yogyakarta	V. Rahmadi Parmono & Rusminto Wibowo	22
IE 8	Kajian Pengentasan Kemiskinan di Indonesia tahun 2006	Tetuko Rawidyo P & Hery Sulistyo Jati	23
IE 9	Kontribusi Pengembangan Organisasi, Kemitraan dan Pembinaan terhadap Kinerja melalui Pemberdayaan Usaha Kecil	Gendut Sukarno & Andri Siswoyo	24
IE 10	*Corporate Social Responsibility* terhadap *Corporate Social Performance* pada Beberapa Industri di Sidoarjo	Gendut Sukarno	25
IE 11	Analisis Wajib Pajak demi Melakukan Perencanaan Pajak di Kota Yogyakarta	Lies Chinia H & Wirawan ED Radanta	26
IE 12	Generalisasi Pemanfaatan Kharisma Lokal Sebagai Jaminan Untuk Mencegah Kredit Macet pada Lembaga Keuangan Pedesaan	M. Fathorrazi	27
IE 13	Pengaruh *Fiscal Stress* terhadap Pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah dan Belanja Modal Kabupaten/Kota (Studi Empiris pada Kabupaten/Kota se-Jawa Tengah)	Budi Setyawan & Priyo Hari Adi	28
IE 14	Peta Kemampuan Keuangan Kabupaten dan Kota Sebelum dan Sesudah Otonomi Daerah (Studi pada Kabupaten dan Kota se-Jawa Bali)	Wirawan Setiaji & Priyo Hari Adi	29

Kode Paper	Judul	Pemakalah	Hal
MOSS 4	Optimalisasi Komputerisasi dalam Penyelenggaraan *IT Governance* guna Penyempurnaan Kinerja Bisnis Organisasi	Ariefah Rachmawati	30
MOSS 5	Pengaruh *Attitude, Subjective Norms, Self-Afficacy, Government Support, Technology Support*, dan Kecocokan Individu Terhadap *Intention* untuk menggunakan *Internet Banking*	Y. Kurnia Susanto & Shinta Permata Sari	31
MOSS 7	*Networked Supply Chain*: Paradigma Baru Menghadapi Persaingan Antar Jejaring Bisnis	Lina Anatan	32
MOSS 8	Peran Efektivitas Kepemimpinan Dalam *Cross Functional Project Teams* : Strategi Meraih *Agile Project Management*	Meily Margaretha & Lina Anatan	33
MOSS 9	*Managing Discountinous Innovation*	Eddy Junarsin	34
MOSS 10	Pemanfaatan *Potential Dynamic Capability* pada Bisnis di Indonesia sebagai Bisnis Penciptaan Keunggulan Bersaing yang Berkesinambungan	B. Karno Budiprasetyo & Asfadi Parama Rani	35
MOSS 11	Pengembangan *Knowledge - Based* dalam Industri Pendidikan Tinggi di Indonesia untuk Membangun Keunggulan Bersaing yang Berkesinambungan	B. Karno Budiprasetyo	36
MOSS 12	Analisis Pengaruh *Information Technology Competence* Terhadap *Firm Performance* melalui Mediasi *Organizational Learning* pada Perusahaan Skala Besar dan Menengah di Indonesia	Lidya Ari W	37
MOSS 13	Rencana Strategik Industri Bio-Fuel di PT. Arta Gumilar Cabang Blitar	Bambang Sugiyono Masrani Suyanta	38
MOSS 14	Pengelolaan *Intangible Resources* dalam Penciptaan *Sustainable Competitive Advantage*: Pendekatan *Resource - Based*	Hendro Susanto	39
MOSS 15	Pengaruh Faktor Sosial dan Legal pada Niat Melakukan Softlifting	C. Marliana Junaedi	40
PR1	Strategi Penguatan dan Revitalisasi Merek Menuju Pengelolaan Merek Jangka Panjang	Berta Bekti R & Posmaria	41
PR2	Pasar Tradisional : Dulu, Sekarang dan Masa Depan (Potret Riil Kompetisi antara Pasar Tradisional VS Pasar Ritel Modern)	Fereshti. N . D	42
PR3	Perbedaan Peran Gender Sebagai Pemoderasi Model Sikap dan Perilaku Konsumen Ramah Lingkungan di Indonesia	M. F. Shellyana Junaedi	43
PR4	Aplikasi Model Loyalitas Berbasis *Relationship Quality* dalam Pengelolaan Dunia Pendidikan Tinggi : Sebuah Pandangan Komperehensif dan Tantangan bagi Peneliti	Licen Indahwati	44

Kode Paper	Judul	Pemakalah	Hal
PR5	Strategi Marketing untuk Industri Minuman Beralkhohol di Indonesia (Studi pada Orang Tua Group sebagai Market Leader)	David Sukardi Kodrat	45
PR6	Penggunaan " Bintang " dalam Iklan untuk Membangun Ekuitas Merek (Kasus Merek Detergen)	Benedicta Evienia Prabawanti	46
PR7	*The Comparative Effectiveness of advertisement Execution Strategies : A Study on The Transformational vs Informational, Non Conclusion vs Conclusion Drawing and Expected Versus Unexpected Ads*	Ike Janita Dewi	47
PR8	Peta Industri Ritel di Indonesia: Sebuah Penelitian Eksplorasi dengan Responden Remaja	Gancar Candra Premananto	48
PR9	Analisis Orientasi Pasar Kompetiif dan Adaptabilitas Starategik pada Dinamika Lingkungan terhadap Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Perusahaan Ritel Modern	Ch. Whidya Utami, Margaretha A & Dyah Tulipa	49
PR10	Hubungan *Customer Relationship Management (CRM)* dengan Loyalitas Pelanggan Bengkel Resmi Sepeda Motor di Bandung	Maya Arianti & Mariana Rachmawati	50
PR11	*Value Based Marketing* : Lintas Fungsi antara Pemasaran dan Akuntansi	Christina Esti Susanti	51
PR12	*TV - Based Advertising and Impact to The Dimension of Brand Equity : Towards An Effective Marketing communication*	Ign. Heri Satrya Wangsa	52
PR14	Pengaruh Tension dan Energy dalam Iklan dengan Fear Appeal terhadap Niat berperilaku yang dimediasi oleh Sikap terhadap Iklan	Elisabeth S & Veronika R	53
SO 2	Pengaruh *Career Plateau* dan Sikap Kerja Karyawan Studi Empiris pada Karyawan Non Edukatif di Sebuah Perguruan Tinggi Swasta di Bandung	T. Elisabeth C. S	54
SO 3	Membangun Organisasi Pembelajar, Sebuah Kebutuhan Yang Tak Terelakkan bagi Setiap Organisasi	T. Elisabeth C. S & Fanny Kristine	55
SO 4	Pengembangan *Learning Process* dalam Industri Pendidikan Tinggi Sebagai Baris Pembentukan *Learning Business Society* di Indonesian	B. Karno Budi P & Asfida Parama Rani	56
SO 5	Peran Pemimpin Transformasional sebagai Fasilitor Perubahan dalam Organisasi	T. Elisabeth C.S & Ratna Widiastuti	57
SO 6	*Reframing Corporate dan HR Mindset : A Recovery Action for Enhancing Better Human Resource (HR) Competencies*	Johny Rusdiyanto	58

Kode Paper	Judul	Pemakalah	Hal
SO 7	*Innovating with Employees : A Bright Innovation Culture for Achieving Better Organization Capabilities*	Johny Rusdiyanto	59
SO 8	Dampak *Career Plateau* pada Sikap Kerja dan Kinerja : Studi pada Guru SMP dan SMA di Surabaya	Tuty Lindawaty, Ani Suhartatik, & Fenika Wulani	60
SO 9	Pengaruh Timbal - Balik antara Kepuasan Kerja dengan Kepuasan Keluarga serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perawat	Achmad Sudiro & Khulbizzabidi	61
SO 10	Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional Afektif Para Dosen (Sebuah Studi Kasus pada FE Univ. Kristen Maranatha, Bandung)	Sunjoyo	62
SO 11	Mempertahankan Karyawan melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional	Evi Thelia Sari	63
SO 12	Komunikasi dan Perubahan dalam Organisasi Pentingnya Peran Dialog dalam Komunikasi untuk Memelihara Konflik Positif	Benedicta Evienia, Rosaly Franksiska, & Chandra Utama	64
SO 13	Analisis Faktor-faktor Stress di Tempat Kerja pada Organisasi Jasa	Werner R. Murhadi	65
SO 15	Kepuasan Kerja: Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Divisi BOPP PT. Trias Sentosa Tbk di Sidoarjo	Puspa Rani Hendryna & Elsye Tandelilin	66
SO 17	Change Management Maturity Model: Suatu Tinjauan Konseptual untuk Mengelola Perubahan	Elsye Tandelilin	67
SO 18	Analisis Budaya Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI)	Regina Detty	68
SO 19	Implikasi Penetapan *Career Goals* dan *Career Strategies* terhadap Pencapaian *Career Success* Karyawan di Tempat Kerja	Th. Diah Widiastuti	69

Profil Makalah yang Dipresentasikan



DAFTAR PEMAKALAH NCFE2007

No	Kode	Deskripsi Bidang	Jumlah	%
1	AK	Accounting & Finance	17	25%
2	IE	Economics	12	17%
4	MOSS	Operations, System, & Strategic	11	16%
3	PR	Marketing & Retail	13	19%
5	SO	Human Resource Management	16	23%
Total Pemakalah			69	100%

FACULTY OF ECONOMICS
WIDYA MANDALA CATHOLIC UNIVERSITY
SURABAYA