

# **TESIS**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN STRATEGI ORGANISASI DI MEDIASI MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA PT. PLN (Persero) UNIT PELAKSANA TRANSMISI**

**DI MAKASSAR**

**KRIE ELISON FRINSES**

**A012182010**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2021**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN STRATEGI ORGANISASI  
DI MEDIASI MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP  
EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA  
PT. PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA TRANSMISI MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh :

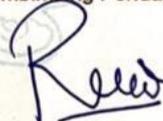
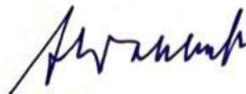
**KRIE ELISON FRINSES  
A012182010**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **15 FEBRUARI 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

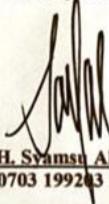
Pembimbing Pendamping



**Prof. Dr. H. Abd. Rakhman Laba, SE., MBA**  
Nip. 19630125 198910 1 001

**Hj. Andi Reni, SE., M.Si., Ph.D**  
Nip. 19641231 199011 2 001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Prof. Dr. H. Samsu Alam, SE., M. Si., CIPM**  
Nip. 19600703 199203 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**  
Nip. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Krie Elison Frinses  
Nim : A012182010  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Budaya Organisasi dan Strategi Organisasi di Mediasi Manajemen Pengetahuan Terhadap Efektivitas Organisasi Pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 20 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Krie Elison Frinses

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada tuhan yang maha kuasa yang telah melimpahkan pertolongannya sehingga penulis diberikan kemudahan menyelesaikan penulisan thesis dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Strategi Organisasi di Mediasi Manajemen Pengetahuan Terhadap Efektivitas Organisasi pada PT.PLN (Persero) UPT Makassar”.

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian thesis ini, tidak terlepas dari bantuan dan kerjasama yang baik dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Prof.DR.H.Abd Rakhman Laba, SE., MBA dan Hj. Andi Reni, SE., Msi., Ph.D, selaku pembimbing yang dengan sabar bersedia meluangkan waktu, tenaga, pikiran, dan perhatian yang tinggi dalam memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan thesis ini.
2. Prof.DR.Otto R. Payangan, SE., M.Si, DR.Hj.Indrianty Sudirman, SE., M.Si, dan Abdullah Sanusi, SE., MBA., Ph.D selaku penguji yang telah memberikan masukan dan bantuan sehingga thesis ini dapat selesai dengan baik.
3. Prof. Dr. H.Syamsu Alam, SE., M.Si., CIMP selaku ketua jurusan Program Studi Magister Manajemen yang dengan sabar memberikan arahan dan perhatian yang tinggi kepada penulis sehingga thesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Manajer beserta seluruh staff karyawan PT.PLN (Persero) UPT Makassar yang telah bersedia memberikan informasi dalam hal pengisian kuesioner.
5. Ayah, Ibu yang selalu mengingatkan dan memberi saran, dukungan selama mengerjakan thesis ini.
6. Istri tercinta dan anak Grisella dan seluruh keluarga yang senantiasa mendukung, mendoakan dalam proses penyelesaian thesis ini.

7. Rekan-rekan mahasiswa S2 Manajemen yang telah sama-sama berjuang selama masa perkuliahan sampai proses pengerjaan thesis dapat diselesaikan dengan baik.

Semoga tuhan yang maha esa memberikan pahala yang berlipat ganda atas segala kebaikan yang diberikan kepada penulis dan semoga penulisan ini bermamfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan PT.PLN (Pesero) UPT Makassar.

Makassar, November 2020

Penulis

## ABSTRAK

**KRIE ELISON FRINSES.** *Pengaruh Budaya Organisasi dan Strategi Organisasi Dimediasi Manajemen Pengetahuan terhadap Efektivitas Organisasi di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Makassar* (dibimbing oleh Abd. Rakhman Laba dan Andi Reni)

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi dan strategi organisasi terhadap efektivitas organisasi dan pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh manajemen pengetahuan di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi (UPT) Makassar.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) budaya dan strategi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan dan efektivitas organisasi; (2) manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi; dan (3) manajemen pengetahuan dapat memediasi secara parsial antara budaya dan strategi organisasi terhadap efektivitas organisasi di PT PLN (Persero) UPT Makassar.

Kata kunci: budaya organisasi, strategi organisasi, manajemen pengetahuan, efektivitas organisasi



## ABSTRACT

**KRIE ELISON FRINSES.** *Effect of Organizational Culture and Organization Strategy on Organizational Effectiveness in PT PLN (Persero) Transmission Implementation Unit Makassar with Knowledge Management Mediation* (Supervised by **Abd. Rakhman Laba** and **Andi Reni**)

This study aims to analyze the direct influence of organizational culture and strategy on organizational effectiveness and indirect influence mediated by knowledge management at PT PLN (Persero) UPT Makassar.

This research was a quantitative research using data collection method through questionnaire continued by data analysis method using PLS analysis.

The results of this study find that first, the organizational culture and strategy have a positive and significant effect on knowledge management and organizational effectiveness. Second, knowledge management has a positive and significant effect on organizational effectiveness. The last is knowledge management can partially mediate between organizational culture and strategy on organizational effectiveness at PT PLN (Persero) UPT in Makassar.

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Strategy, Knowledge Management and Effective Organization



## DAFTAR ISI

|  |        |
|--|--------|
| <b>ABSTRAK</b> .....   | Error! |
| Bookmark not defined.  |        |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | Error! |
| Bookmark not defined.  |        |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....  | iv     |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....  | vii    |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....  | x      |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....   | xi     |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....   | 12     |
| 1.1. LATAR BELAKANG .....  | 12     |
| 1.2. RUMUSAN MASALAH .....   | 22     |
| 1.3. TUJUAN PENELITIAN.....  | 23     |
| 1.4. MANFAAT PENELITIAN .....  | 23     |
| 1.4.1 <i>Manfaat Teoritis</i> .....  | 24     |
| 1.4.2 <i>Manfaat Praktis</i> .....   | 24     |
| 1.5. RUANG LINGKUP PENELITIAN.....   | 25     |
| 1.6. SISTEMATIKA PENULISAN .....   | 25     |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....   | 27     |
| 2.1. TINJAUAN TEORI DAN KONSEP .....   | 27     |
| 2.1.1 <i>Budaya Organisasi</i> .....   | 27     |
| 2.1.2 <i>Pengertian Strategi</i> .....   | 34     |
| 2.1.3 <i>Pengertian Manajemen Strategi</i> .....   | 36     |
| 2.1.4 <i>Faktor Manajerial</i> .....   | 39     |
| 2.1.5 <i>Perencanaan Strategi</i> .....  | 40     |
| 2.1.6 <i>Indikator Strategi</i> .....  | 46     |
| 2.1.8 <i>Manfaat Manajemen Pengetahuan</i> .....   | 57     |
| 2.1.9 <i>Indikator Manajemen Pengetahuan</i> .....   | 62     |
| 2.1.10 <i>Pengertian Efektivitas Organisasi</i> .....  | 63     |
| 2.2. TINJAUAN EMPIRIS .....  | 68     |
| <b>BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS</b> .....  | 72     |
| 3.1. KERANGKA PEMIKIRAN .....  | 72     |
| 3.2. HIPOTESIS.....  | 74     |
| 3.2.1. <i>Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Manajemen pengetahuan</i> .....                                      | 74     |
| 3.2.2 <i>Pengaruh Strategi Organisasi Terhadap Manajemen Pengetahuan.</i> .....                                    | 75     |
| 3.2.3 <i>Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi</i> .....                                      | 76     |
| 3.2.4 <i>Pengaruh Strategi Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi</i> .....                                    | 77     |
| 3.2.5 <i>Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap efektivitas organisasi</i> .....                                  | 78     |
| 3.2.6 <i>Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi dimediasi oleh manajemen pengetahuan</i> ..... | 79     |

|  |            |
|--|------------|
| 3.2.7 Pengaruh strategi organisasi terhadap efektivitas organisasi dimediasi oleh manajemen pengetahuan..... | 80         |
| <b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>  | <b>82</b>  |
| 4.1 RANCANGAN PENELITIAN.....  | 82         |
| 4.2 SITUS DAN WAKTU PENELITIAN .....   | 82         |
| 4.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....   | 82         |
| 4.3.1 Populasi.....  | 82         |
| 4.3.2. Sampel .....  | 83         |
| 4.3.3 Teknik Pengambilan Sampel.....   | 83         |
| 4.4. Jenis dan Sumber Data.....  | 83         |
| 4.5 Metode Pengumpulan Data.....   | 84         |
| 4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....   | 85         |
| 4.7 Instrumen Penelitian.....  | 92         |
| 4.8 Teknik Analisis Data .....   | 93         |
| <b>BAB V HASIL PENELITIAN .....</b>  | <b>100</b> |
| 5.1 Deskripsi Data .....   | 100        |
| 5.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....   | 100        |
| 5.1.2 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) UPT Makassar. ....   | 102        |
| 5.2 Hasil Penelitian.....  | 105        |
| 5.2.1 Gambaran Umum Responden .....  | 105        |
| 5.2.2 Analisis Deskripsi Variabel Penelitian .....   | 109        |
| 5.2.3 Uji Kualitas Data .....  | 124        |
| 5.2.4. Analisis Pengujian Model Pengukur (Outer Model).....  | 127        |
| 5.2.5. Analisis Model Structural (Inner Model) .....   | 133        |
| 5.3. Pembahasan Hasil Penelitian .....   | 144        |
| <b>BAB VI .....</b>  | <b>159</b> |
| <b>PENUTUP .....</b>   | <b>159</b> |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>  | <b>163</b> |

## DAFTAR TABEL

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Tabel 1.1   | Gambaran Pegawai Pln Upt Makassar Berdasarkan Umur Dan Usia.....  | 13  |
| Tabel 1.2   | Pencapaian Nilai Kinerja Perusahaan Pt.PlN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Makassar Tahun 2015 S/D 2019..... | 14  |
| Tabel 1.3   | Pencapaian Kinerja Pln Upt Makassar Berdasarkan Perspektif Sdm .....  | 15  |
| Tabel 1.4   | Strategi Organisasi Dan Pencapaian Kinerja Pt.PlN (Persero) Upt Makassar .....                                  | 20  |
| Tabel 2.1   | Strategi Penelitian, Pengembangan Dan Keunggulan Kompetitif.....  | 50  |
| Tabel 2.2   | Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Strategi Operasi .....  | 51  |
| Tabel 2.3   | Mamfaat Manajemen Pengetahuan .....   | 60  |
| Tabel 2.4   | Penelitian Terdahulu .....  | 69  |
| Tabel 4.1   | Penilaian Score Pernyataan.....   | 93  |
| TABEL 5. 1  | TABULASI JENIS KELAMIN RESPONDEN  | 106 |
| TABEL 5. 2  | TABULASI PENDIDIKAN RESPONDEN   | 107 |
| TABEL 5. 3  | TABULASI MASA KERJA RESPONDEN   | 107 |
| TABEL 5. 4  | TABULASI STATUS RESPONDEN   | 108 |
| TABEL 5. 5  | KARAKTERISTIK PEKERJAAN RESPONDEN   | 109 |
| TABEL 5. 6  | KRITERIA ANALISIS DESKRIPSI   | 109 |
| TABEL 5. 7  | TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI BUDAYA ORGANISASI  | 110 |
| TABEL 5. 8  | TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI STRATEGI ORGANISASI  | 114 |
| TABEL 5. 9  | TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI MANAJEMEN PENGETAHUAN  | 117 |
| TABEL 5. 10 | TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI EFEKTIVITAS ORGANISASI   | 121 |
| TABEL 5. 11 | STATISTIK PENILAIAN VARIABEL  | 123 |
| TABEL 5. 12 | HASIL PENGUJIAN VALIDITAS   | 125 |
| TABEL 5. 13 | HASIL PENGUJIAN REABILITAS  | 127 |
| TABEL 5. 14 | ANALISIS NILAI LOADING FACTOR DALAM UJI VALIDITAS   | 130 |
| TABEL 5. 15 | ANALISIS CROSS LOADING  | 131 |
| TABEL 5. 16 | COMPOSITE REABILITY & CRONBAC'S ALPHA   | 133 |
| TABEL 5. 17 | NILAI R SQUARE & ADJUSTED R SQUARE  | 134 |
| TABEL 5. 18 | ANALISIS KOEFISIEN JALUR DENGAN SMART PLS   | 137 |
| TABEL 5. 19 | ANALISA KOEFISIEN JALUR HUBUNGAN TIDAK LANGSUNG   | 141 |

## DAFTAR GAMBAR

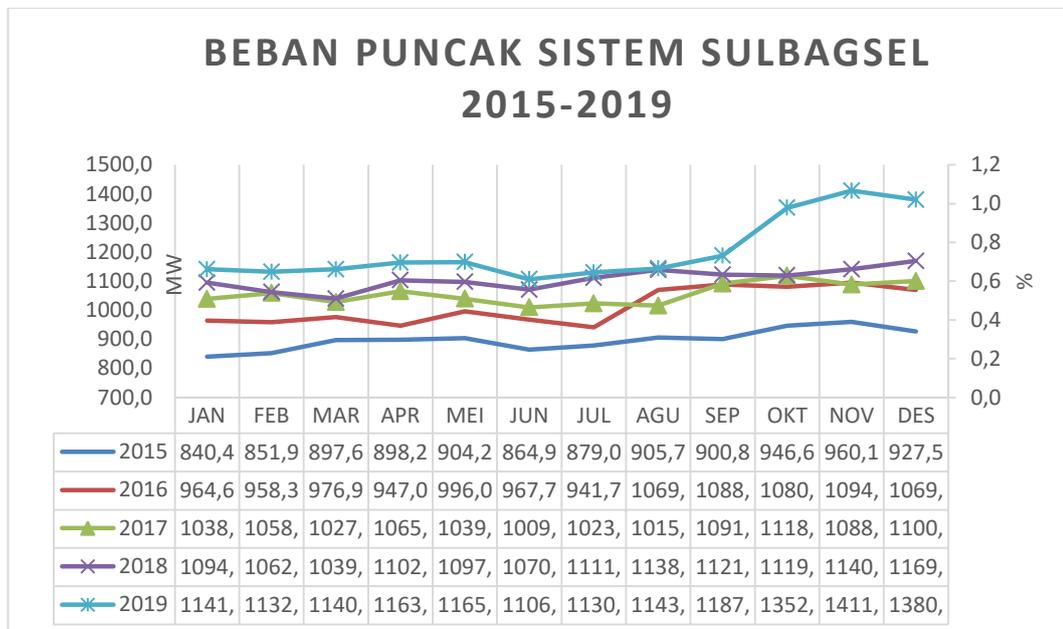
|  |     |
|--|-----|
| Gambar 1.1 Pertumbuhan Energi Listrik Sulbagsel .....  | 12  |
| Gambar 1.2 Pencapaian Kinerja PT.PLN (Persero) UPT Makassar. ....  | 15  |
| Gambar 2 1 Keterkaitan antara proses perencanaan dan tingkat perencanaan .....   | 45  |
| Gambar 2 2 Posisi Pengetahuan Dalam Membangun Kompetensi.....  | 54  |
| Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....  | 74  |
| Gambar 4.1 Diagram Jalur Penelitian .....  | 94  |
| Gambar 5.1 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi<br>Makassar .....  | 104 |
| Gambar 5.2 Hasil Outer Model.....  | 128 |
| Gambar 5.3 Model Structural (inner model) melalui bootstrapping .....  | 134 |
| Gambar 5.4 Uji Jalur Pengaruh Tidak Langsung antara budaya Organisasi<br>Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Manajemen Pengetahuan .....       | 140 |
| Gambar 5.5 Uji Jalur Pengaruh Tidak Langsung Antara Strategi Organisasi Terhadap<br>Efektivitas Organisasi Melalui Manajemen Pengetahuan ..... | 143 |

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perkembangan perekonomian Indonesia yang terus bertumbuh dengan baik akan membuat konsumsi pemakaian tenaga listrik nasional semakin meningkat. Berdasarkan hasil proyeksi kebutuhan listrik dalam rentang waktu 2003 hingga 2020 yang dilakukan oleh perencanaan sistem PT.PLN (Persero) dan Tim Energi BPPT (Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi) terlihat dalam kurun waktu itu pertumbuhan kebutuhan kelistrikan di Indonesia sebesar 6,5 % per tahun. Begitu juga dengan provinsi Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara dan Barat mengalami pertumbuhan energi listrik rata-rata dari 2015-2019 sekitar 10,12 % per tahun, dengan meningkatnya permintaan konsumsi tenaga listrik ini maka PT.PLN (Persero) di tuntutan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.



Sumber : PT.PLN (Persero)

Gambar 1.1 Pertumbuhan Energi Listrik Sulbagsel

Secara garis besar PT.PLN (Persero) dibagi kedalam 3 divisi besar yaitu (1) divisi pembangkitan yang berfungsi untuk menghasilkan tenaga listrik, (2) divisi transmisi tenaga listrik yang berfungsi untuk mentransmisikan tenaga listrik dari pembangkitan ke bagian distribusi, (3) divisi distribusi yang berfungsi untuk menyalurkan tenaga listrik ke pelanggan. Tiga bagian ini sangat berkaitan erat dengan pelayanan tenaga listrik ke masyarakat umum. Divisi transmisi tenaga listrik yang bertanggung jawab di wilayah Sulawesi Selatan, Tenggara dan Barat dinamakan UPT (Unit Pelaksana Transmisi) Makassar.

Kualitas pelayanan transmisi tenaga listrik sangat bergantung terhadap kualitas pelayanan yang di berikan oleh PLN UPT Makassar. Pelayanan ini merupakan salah satu indikator dari target pencapaian kinerja organisasi sesuai dengan target perencanaan yang di tetapkan dalam perencanaan stratejistik (Renstra) setiap tahun. Indikator PT.PLN (Persero) UPT Makassar di anggap efektif apabila dapat mencapai tujuan secara maksimal dan dapat mempertahankan prestasi kinerjanya. PT.PLN (Persero) UPT Makassar berdiri sejak tahun 2014 memiliki komposisi pegawai sebagai berikut :

Tabel 1.1 Gambaran Pegawai PT.PLN (Persero) UPT Makassar Berdasarkan Umur dan Usia

| Berdasarkan Generasi      |   | Persentase (%) | Berdasarkan tingkat pendidikan | Persentase (%) |
|---------------------------|---|----------------|--------------------------------|----------------|
| Generasi X<br>(1930-1980) | X | 26,21          | SLTA (sederajat)               | 59,14          |
|                           |   |                | D3 atau sederajat              | 6,70           |
| Generasi Y<br>(1981-1995) | Y | 42,68          | S1                             | 25             |
| Generasi Z                | Z | 31,09          | S2                             | 0,6            |

|             |  |  |  |
|-------------|--|--|--|
| (1996-2010) |  |  |  |
|-------------|--|--|--|

Sumber : Data kepegawaian PT.PLN (persero) UPT Makassar

Untuk mengukur pencapaian kinerja PLN UPT Makassar setiap tahun diukur dari empat (4) aspek perspektif yaitu (1) Perspektif efektivitas produk dan proses, (2) Perspektif efektivitas SDM, (3) Perspektif efektivitas keuangan dan pasar, (4) Perspektif efektivitas kepemimpinan. Pencapaian kinerja tentunya tidak hanya kontribusi pencapaian kinerja dari manajer puncak melainkan dari seluruh pegawai yang terkait. Pencapaian kinerja PLN UPT Makassar dari tahun 2015 hingga tahun 2019 adalah sebagai berikut

Tabel 1.2 Pencapaian Nilai Kinerja Perusahaan PT.PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Makassar Tahun 2015 s/d 2019

| Tahun     | Realisasi | Target | GAP   |
|-----------|-----------|--------|-------|
| 2015      | 92,1      | 100    | 7,9   |
| 2016      | 96,43     | 100    | 3,57  |
| 2017      | 92,62     | 100    | 7,38  |
| 2018      | 89,33     | 100    | 10,67 |
| 2019      | 93,2      | 100    | 6,8   |
| Rata-rata |           |        | 6,728 |

Sumber : PT. PLN Unit Pelaksana Transmisi di Makassar, 2020

Dari data yang ada pada tabel 1.1 maka dapat digambarkan dalam bentuk *bar chart* seperti terlihat pada gambar berikut ini :



Sumber : PT.PLN (persero) UPT Makassar

*Gambar 1 2 Pencapaian Kinerja PT.PLN (Persero) UPT Makassar.*

Berdasarkan grafik di atas terlihat pencapaian kinerja PT.PLN (Persero) UPT Makassar tidak pernah mencapai 100 % bahkan cenderung berfluktuasi atau tidak stabil. Fenomena yang terjadi saat ini pada PT.PLN (persero) UPT Makassar yaitu menghadapi masalah berkaitan dengan efektivitas organisasi. Hal ini didasari oleh pendapat (Daft, 2010) Berdasarkan pengertian dari efektivitas organisasi yaitu tercapainya tujuan organisasi sesuai dengan target yang ditetapkan dan berdasarkan aturan yang telah di tetapkan. Namun yang menjadi pertanyaan saat ini adalah dimanakah letak penyebab ketidaktercapaian kinerja perusahaan. Berdasarkan data kinerja dengan menggunakan perspektif SDM maka pencapaian kinerja sejak tahun 2015-2019 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.3 Pencapaian Kinerja PLN UPT Makassar Berdasarkan Perspektif SDM

| Kinerja                               | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------------------------|------|------|------|------|------|
| HCR (Human Capital Readiness)         | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |
| OCR(Organizational Capital Readiness) | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |

Sumber : PT. PLN (persero) Unit Pelaksana Transmisi Makassar, 2020

Human Capital Readiness (HCR) adalah kesiapan kapasitas dan kapabilitas SDM (sumber daya manusia) dalam mendukung implementasi strategi perusahaan. Pada kinerja ini terlihat seberapa siap SDM PT.PLN (persero) UPT Makassar dalam melaksanakan strategi kinerja yang telah ditetapkan dalam satu tahun. Proses perhitungan kinerja Human Capital Readiness (HCR) adalah (1) dengan melihat seberapa banyak pegawai yang telah tersertifikasi kompetensi, (2) dengan melihat seberapa banyak pegawai yang telah lulus dalam pendidikan dan pelatihan (Diklat) pembelajaran, (3) dengan melihat seberapa banyak pegawai yang selesai melaksanakan penugasan, (4) dengan melihat pegawai yang berada pada proses bisnis inti yang memiliki sertifikat kompetensi. Jika target kinerja HCR terpenuhi maka SDM unit PT.PLN (persero) UPT Makassar sudah siap untuk mengimplementasikan strategi dan proses manajemen pengetahuan dari sisi identifikasi pengetahuan tercapai.

Organizational Capital Readiness (OCR) adalah kesiapan organisasi dalam mengintegrasikan dan menyelaraskan faktor yang mendorong perbaikan dan pembelajaran berkelanjutan untuk mendukung agenda perubahan organisasi melalui implementasi strategi perusahaan. Proses perhitungan kinerja dari Organizational Capital Readiness (OCR) memiliki empat kriteria yaitu : (1) Aligment (keselarasan) yaitu keselarasan antara strategi perusahaan (visi, misi, strategi) dengan kinerja korporat yang diterjemahkan dalam kinerja individu, (2) kesiapan *leadership* yaitu kesiapan organisasi dalam memastikan ketersediaan kader pemimpin melalui proses indentifikasi kandidat *talent*, (3) budaya organisasi, (4) kesiapan *teamwork* dengan pengimplementasian manajemen pengetahuan.

Berdasarkan dari pencapaian HCR dan OCR dari tahun 2015 hingga tahun 2019 yang terdapat pada tabel 1.3 dengan pencapaian akumulasi 100%.

Sesuai dengan perhitungan kinerja HCR dan OCR yang di dalamnya memuat manajemen pengetahuan, maka dapat disimpulkan pelaksanaan manajemen pengetahuan PLN UPT makassar mencapai target. Secara teoritis dengan tercapainya proses manajemen pengetahuan maka tujuan dari perusahaan akan tercapai atau di katakan organisasi yang efektif, (Soon and Zainol 2011) mengatakan terdapat hubungan positif antara manajemen pengetahuan dengan efektivitas organisasi. Berbeda dengan penelitian (Katsuro et al. 2013) mengatakan bahwa manajemen pengetahuan memberikan pengaruh negatif terhadap efektivitas organisasi. Dari kedua penelitian ini maka akan dibuktikan untuk kondisi di PT.PLN (persero) UPT Makassar apakah hubungan manajemen pengetahuan berpengaruh positif atau negatif terhadap efektivitas organisasi. Saat ini dengan proses manajemen pengetahuan yang baik tidak mampu membuat organisasi PLN UPT Makassar menjadi efektif. Manajemen pengetahuan adalah sistem yang diciptakan agar pengetahuan dan pengalaman dapat selalu terdokumentasi oleh organisasi dan dapat diambil dengan cepat. Manajemen pengetahuan dapat memastikan terjadinya proses kolaborasi praktis, berbagi ide dan implementasi solusi, berbagi pengalaman (*best practice*), pendokumentasian dan pengorganisasian pengetahuan di unit berjalan dengan baik sehingga semua pegawai dapat bekerja sama dalam mendukung strategi organisasi.

Setiap organisasi menginginkan adanya suatu keefektifan di dalam bertindak. Istilah efektif adalah melakukan pekerjaan yang benar dan sesuai dengan cara yang tepat untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Efektivitas dapat dikatakan sebagai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dari dua sudut pandang, sudut pandang pertama dari segi hasil artinya tujuan yang dikehendaki tercapai, sudut pandang kedua dari segi usaha yang telah di tempuh telah dicapai. Dengan demikian efektivitas merupakan tercapainya suatu

tujuan, di tinjau dari segi hasil, maupun dari segi usaha yang di tinjau dengan mutu, jumlah serta ketepatan waktu sesuai dengan prosedur yang telah di tetapkan. (Sutrisno 2018) yang terbaik dalam efektivitas adalah memperhatikan secara serempak tiga buah konsep yang saling berkaitan (1) optimalkan tujuan-tujuan, (2) perspektif sistem, (3) tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi.

Dalam hal efektivitas organisasi salah satu hal yang mempengaruhi yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi/perusahaan merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga yang kemudian berwujud dalam penampilan, sikap dan tindakan sehingga menjadi identitas suatu perusahaan. Budaya perusahaan memiliki peranan penting dalam mengelola *human capital* (sumber daya manusia) untuk mencapai visi, misi dan target perusahaan. Salah satu indikator penilaian budaya perusahaan yang dilaksanakan pada PT.PLN (persero) UPT Makassar adalah (1) *employee engagement* yaitu bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusiasme dalam melaksanakan pekerjaan (Harter, et al 2002), (2) Budaya berintegritas. Berdasarkan kinerja dari OCR (*Organization Capital Readiness*) yang di dalamnya terdapat kinerja budaya perusahaan, maka pencapaian budaya perusahaan PLN UPT Makassar mencapai target 100 %. Secara teori (Poulana et al. 2018) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Namun fenomena yang terjadi pada PLN UPT yaitu budaya organisasi yang baik tidak berpengaruh positif terhadap peningkatan efektivitas dari organisasi.

Hubungan yang erat antara budaya organisasi dengan manajemen pengetahuan yang terjadi saat ini yaitu budaya perusahaan yang memacu keterlibatan individu dalam melaksanakan pekerjaan akan mendukung manajemen pengetahuan perusahaan dalam berbagi pengetahuan. Dengan

berbagi pengetahuan maka kemampuan pegawai perusahaan akan sama rata. Hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan manajemen pengetahuan sesuai dengan penelitian (Akhavan et al. 2014) yang berpendapat bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap pembentukan manajemen pengetahuan. Dalam penelitian (Chang and Lin,2015) mengatakan bahwa budaya organisasi akan memberikan pengaruh yang negatif terhadap penciptaan proses manajemen pengetahuan. Berdasarkan penjelasan diatas terdapat dua perbedaan hasil penelitian yaitu antara (Akhavan et al. 2014) dan (Chang and Lin,2015) sehingga perlu dilakukan pengujian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan dilingkungan PT.PLN (persero) UPT Makassar.

Rasa berbagi yang kuat antar sesama anggota tim atau organisasi akan meningkatkan kerjasama tim yang baik. Kerjasama tim ini akan berpengaruh positif di dalam manajemen pengetahuan seperti (1) mengidentifikasi kebutuhan ilmu pengetahuan, (2) mengevaluasi pengetahuan, (3) berbagi pengetahuan, dan (4) menggunakan pengetahuan didalam pelaksanaan pekerjaan. Jika korelasi ini berjalan dengan baik maka budaya organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi yang di mediasi oleh manajemen pengetahuan, hal ini sesuai dengan penelitian (Zheng et al, 2010) yang mengatakan budaya organisasi mempengaruhi efektivitas organisasi yang di mediasi oleh manajemen pengetahuan. Namun fenomena yang terjadi saat ini yaitu dengan budaya organisasi yang baik dan manajemen pengetahuan organisasi yang baik tidak mampu memperbaiki pencapaian efektivitas organisasi PLN UPT Makassar.

Selain dari faktor budaya organisasi salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah strategi organisasi. Strategi organisasi ini di perlukan agar setiap tindakan yang dilaksanakan oleh pegawai menjadi efektif baik dari sisi biaya dan waktu. Strategi bukan hanya cara untuk

mencapai tujuan namun menentukan tujuan itu sendiri. Strategi akan berjalan dengan baik jika dilakukan dengan manajemen yang baik. Yunus (2016) mengatakan manajemen strategis mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan dan tindakan strategis perusahaan. Saat ini strategi yang di terapkan oleh PLN UPT makassar untuk menjaga efektivitas perusahaan yaitu (1) strategi finansial, (2) strategi meningkatkan keunggulan SDM dan organisasi, (3) strategi operasi proses bisnis inti, (4) strategi penelitian dan pengembangan.

Tabel 1 4 Strategi organisasi dan pencapaian kinerja PT.PLN (persero) UPT Makassar

| No  | Kinerja   | Strategi  | Pencapaian (%) |      |      |       |       |
|---|---|---|----------------|------|------|-------|-------|
|   |   |   | 2015           | 2016 | 2017 | 2018  | 2019  |
| Perspektif efektivitas keuangan dan pasar |   |   |                |      |      |       |       |
| 1   | Pencapaian investasi                                    | Pengawasan pekerjaan ke pihak vendor lebih lebih efektif untuk mencegah keterlambatan penyelesaian pekerjaan. |                |      |      |       |       |
|   | Program terealisasi tanpa luncuran                      |   | 100            | 77   | 78   | 100   | 100   |
|   | Reliasi bayar / progres fisik                           |   | 75             | 92,1 | 78   | 36,08 | 85,35 |
| 2   | Optimalisasi biaya administrasi                         | Mengefisienkan pembelian diluar kebutuhan utama   | 100            | 100  | 100  | 85,3  | 100   |
|   | Efisiensi biaya pemeliharaan                            | Mengefektifkan pemeliharaan berkala untuk mencegah kerusakan yang berat                                       | 100            | 100  | 100  | 55,88 | 100   |
| 3   | Reliasi biaya pemeliharaan                              | Mendata kebutuhan pemeliharaan lebih cepat, sehingga proses pembelian barang dan jasa menjadi tepat waktu     | 100            | 100  | 100  | 100   | 42,03 |
| Perspektif efektivitas produk dan proses  |   |   |                |      |      |       |       |
| 1   | Jumlah gangguan trafo (TROF)                            | Mencegah gangguan akibat binatang, malakerja dan kerusakan peralatan  | 87             | 100  | 85,1 | 100   | 56,97 |
| 2   | Jumlah durasi gangguan trafo (TROD)                     |   | 25             | 100  | 100  | 76,94 | 97,2  |
| 3   | Jumlah gangguan transmisi (TLOF)                        |   | 100            | 100  | 83,9 | 100   | 100   |
| 4   | Jumlah durasi gangguan transmisi (TLOD)                 |   | 100            | 100  | 68,4 | 97,39 | 100   |
| Perspektif SDM                            |   |   |                |      |      |       |       |
| 1   | HCR (Human Capital Readiness)                           | Strategi peningkatan kompetensi pegawai   | 100            | 100  | 100  | 100   | 100   |
| 2   | OCR (Organizational Capital Readiness)                  | Strategi keselarasan antara strategi korporat dengan kinerja individu dan pemahaman individu                  | 100            | 100  | 100  | 100   | 100   |
| 3   | Produktivitas pegawai                                   | Strategi peningkatan efisiensi dan efektivitas pegawai  | 100            | 100  | 100  | 65,99 | 100   |
| Perspektif efektivitas kepemimpinan       |   |   |                |      |      |       |       |
| 1   | Sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja        | Strategi mengurangi kecelakaan kerja  | 100            | 81   | 100  | 100   | 100   |
| 2   | Lingkungan hidup dan Keselamatan ketenagalistrikan (K2) | Strategi meminimalkan penggunaan material yang berbahaya bagi lingkungan                                      | 100            | 85,7 | 100  | 100   | 100   |

Sumber : PT. PLN (persero) Unit Pelaksana Transmisi Makassar, 2020

Masing-masing strategi pada tabel 1.4 dibuat dengan perencanaan yang baik berdasarkan analisa SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Gap pada penelitian ini adalah menggunakan strategi organisasi yang selalu sama setiap tahun tidak membuat pencapaian organisasi tercapai setiap tahunnya. Menurut (Md Shamsul Arefin, et al, 2015) hasil penelitiannya

menemukan terdapat korelasi positif dan signifikan antara strategi organisasi dengan efektivitas organisasi namun fenomena yang terjadi saat ini pada Unit Pelaksana Transmisi dengan strategi yang baik setiap tahunnya tidak mampu mencapai keefektifan organisasi dengan baik (sesuai dengan tabel 1.2).

Strategi organisasi sangat penting untuk mendorong dan mengembangkan manajemen pengetahuan. Strategi harus disosialisasikan, dikomunikasikan dengan baik melalui media manajemen pengetahuan sehingga setiap pegawai akan mengetahui strategi perusahaan dan ilmu pengetahuan pegawai memadai untuk melaksanakan strategi organisasi. Strategi yang baik harus sesuai dengan kekuatan organisasi dan memanfaatkan kesempatan yang dimiliki perusahaan menjadi peluang untuk meningkatkan kelemahan yang dimiliki. Dengan strategi organisasi yang baik maka proses manajemen pengetahuan organisasi akan baik. Hal ini sesuai dengan penelitian (Yu et al. 2013) yang mengatakan terdapat hubungan positif dan signifikan antara strategi organisasi dengan manajemen pengetahuan.

Untuk mencapai efektivitas organisasi tentunya di butuhkan proses yang benar dalam setiap pekerjaan maupun tindakan. Pekerjaan tidak akan berjalan dengan baik tanpa di ikuti oleh pegawai yang kompeten. Kompetensi pegawai akan meningkat jika proses manajemen pengetahuan perusahaan berjalan dengan baik. Tujuan manajemen pengetahuan adalah memberikan dan mengumpulkan pengetahuan. Proses manajemen pengetahuan yang dilaksanakan oleh Unit Pelaksana Transmisi adalah (1) menetapkan tim *knowledge management* (KM), (2) melaksanakan *focus group discussion* (FGD), (3) memetakan pengetahuan kritikal, (3) berbagi ide atau solusi, (4) melaksanakan implementasi, (5) pendokumentasian implementasi. Dengan strategi organisasi yang baik maka manajemen pengetahuan akan baik sehingga efektivitas organisasi akan tercapai, hal ini sesuai dengan penelitian (Kafashpoor

et al, 2013) yaitu strategi organisasi berkorelasi signifikan dan positif dengan efektivitas organisasi yang di mediasi oleh manajemen pengetahuan. Namun fenomena yang terjadi di PLN UPT Makassar yaitu dengan strategi organisasi yang baik dan manajemen pengetahuan yang baik tidak mampu membuat PLN UPT Makassar menjadi organisasi yang efektif.

Dengan demikian secara teoritis dan beberapa penelitian sebelumnya maka efektivitas organisasi akan di pengaruhi oleh strategi organisasi, budaya organisasi sebagai variabel bebas (*independent*) dan manajemen pengetahuan (KM) sebagai variabel penghubung (*intervening*). Hal ini memberikan inspirasi bagi penulis untuk melakukan penelitian Pengaruh Strategi Organisasi dan Budaya Organisasi Melalui manajemen pengetahuan terhadap Efektivitas Organisasi PT.PLN (persero) UPT Makassar.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap manajemen pengetahuan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar.
2. Apakah strategi organisasi memiliki pengaruh terhadap manajemen pengetahuan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar
3. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap efektivitas organisasi pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar.
4. Apakah strategi organisasi memiliki pengaruh terhadap efektivitas organisasi pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar.
5. Apakah manajemen pengetahuan terhadap efektivitas organisasi pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar.

6. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap efektivitas organisasi dimediasi oleh pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar.
7. Apakah strategi organisasi memiliki pengaruh terhadap efektivitas organisasi dimediasi oleh pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar.
2. Untuk menganalisis pengaruh strategi organisasi terhadap manajemen pengetahuan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar.
4. Untuk menganalisis pengaruh *strategi organisasi* terhadap efektivitas organisasi pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar.
5. Untuk menganalisis pengaruh manajemen pengetahuan terhadap efektivitas organisasi pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar.
6. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi dimediasi oleh manajemen pengetahuan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar.
7. Untuk menganalisis pengaruh strategi organisasi *terhadap* efektivitas organisasi dimediasi oleh manajemen pengetahuan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain :

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

#### 1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi peneliti dalam mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah dengan pengaplikasian pada keadaan atau praktek yang sesungguhnya terjadi mengenai masalah yang diteliti.

#### 2. Bagi Akademik

Penelitian ini merupakan proses pembelajaran untuk dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama ini dan diharapkan dapat menambah pengetahuan, pengalaman, dan wawasan, sehingga hasil penelitian ini dapat memberikan pengetahuan teoritis dalam kasus yang nyata di lapangan.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

#### 1. Bagi Perusahaan

Dengan penelitian ini diharapkan PT. PLN (Persero) khususnya pada Unit Pelaksana Transmisi sebagai tempat peneliti bekerja dapat meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan yakni dengan cara melakukan penerapan budaya organisasi, menyusun strategi organisasi agar dapat bersaing serta meningkatkan manajemen pengetahuan bagi setiap pegawai sehingga berdampak terhadap efektivitas organisasi.

#### 2. Bagi Peneliti yang akan datang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi untuk peneliti selanjutnya dan dapat memberikan gambaran mengenai efektivitas organisasi yang harus ditingkatkan, yakni dengan cara budaya organisasi, *strategi organisasi* di Mediasi pengetahuan manajemen.

## 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk menghindari melebarnya pembahasan dalam penelitian ini, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian hanya pada faktor budaya organisasi, strategi organisasi dimediasi oleh manajemen pengetahuan terhadap efektivitas organisasi pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Sebagai gambaran, dalam penelitian ini, maka akan disajikan sistematika penulisan yang dapat diperincikan ke dalam enam bab, masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Bab pertama merupakan pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab kedua tinjauan pustaka berisikan tinjauan teori dan konsep, tinjauan empiris, kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Bab III Bab ketiga Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Bab ini berisikan kerangka Konseptual dan hipotesis

Bab IV : Metode Penelitian

Dalam bab ini menjelaskan tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, dan Teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, dan teknik analisis data.

## Bab V Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab kelima memuat hasil penelitian berdasarkan data-data yang telah di peroleh dan diolah, bab ini memuat pembahasan dari hasil penelitian dan hubungannya dengan teori yang ada atau ketentuan yang telah ada.

## Bab VI : Penutup

Bab keenam merupakan bab penutup yang berisikan simpulan dari hasil penelitian, saran yang dapat bermanfaat bagi perusahaan serta diakhiri dengan daftar pustaka.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 Budaya Organisasi**

###### **2.1.1.1 Definisi budaya organisasi**

Didalam suatu organisasi baik organisasi besar maupun organisasi kecil memiliki suatu budaya. Dengan adanya budaya pada organisasi maka semua anggota organisasi dengan berbagai macam latar belakang pendidikan, suku akan memiliki persepsi yang sama mengenai kebiasaan yang ada di dalam organisasi itu. Di dalam organisasi tidak hanya memiliki satu budaya namun terdapat beberapa budaya, meskipun demikian tetap ada budaya yang paling dominan (*dominant culture*).

Budaya organisasi digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, etos kerja. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan di ikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan solusi dari permasalahan organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan dengan pengertian yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang berlaku dengan durasi yang cukup lama, dianut bersama oleh anggota organisasi (*karyawan*) sebagai norma perilaku dalam menemukan solusi permasalahan organisasi (*perusahaan*). A. F. N. Ahmad et al (2019) mengatakan bahwa dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan dan diresapi oleh para anggota organisasi, memahami setiap orang yang berada didalam organisasi.

Mulyadi (2015) mengatakan budaya organisasi merupakan hasil dari mengevaluasi penyelesaian masalah yang di adopsi dari lingkungan external dan internal dan terbukti dapat menyelesaikan masalah sehingga dapat menjadi dasar dalam proses pemecahan masalah di waktu-waktu berikutnya. Rois Arifin, Amirullah (2017) mengemukakan bahwa budaya organisasi berisikan tentang tata cara dalam menghadapi, memecahkan, dan tindakan terhadap lingkungan yang beraneka ragam sebagai bentuk keyakinan yang dimiliki, diterima secara tersirat oleh seluruh bagian anggota organisasi. Sedarmayantin (2017) mengatakan budaya organisasi merupakan identitas suatu organisasi yang tergambar melalui perilaku, aktivitas, nilai seluruh anggota organisasi.

Dari beberapa pendapat maka budaya organisasi pada akhirnya akan menjadi kepercayaan, aturan, dan nilai-nilai yang menjadi dasar seluruh anggota organisasi dalam bertindak dan melaksanakan tugas nya.

Andri Feriyanti (2015) mengatakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi sebagai ciri khas bagi organisasi, sehingga masyarakat diluar organisasi dapat mengenali organisasi.
2. Budaya organisasi merupakan jati diri bagi seluruh personil organisasi.
3. Dengan adanya budaya organisasi maka akan mempermudah untuk kepentingan pribadi di kesampingkan untuk kepentingan organisasi.
4. Dengan adanya aturan-aturan dalam bertindak maka budaya dapat menjadi sebagai sarana untuk mempersatu antar masing-masing anggota organisasi.
5. Budaya organisasi sebagai sarana dalam membentuk sikap anggota organisasi ke arah yang lebih bermakna.

Tika (2014) mengemukakan beberapa fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Sebagai ciri khas oleh suatu organisasi. Ciri khas ini akan menjadi keunikan tersendiri terhadap organisasi
2. Dengan ciri khas organisasi maka anggota/pegawai organisasi akan merasa nyaman dalam bekerja di suatu organisasi. Dengan rasa nyaman ini maka akan menimbulkan rasa kepedulian antar sesama pegawai dan tanggung jawab terhadap perkembangan perusahaan.
3. Menjaga kesatuan lingkungan sosial di dalam organisasi. Dengan lingkungan sosial yang kondusif, saling bekerja sama antar sesama pegawai, dan minimnya konflik maka akan meningkatkan ke efektifan organisasi.
4. Dengan berbagai macam perilaku pegawai maka budaya organisasi dapat sebagai alat untuk membentuk prosedur pengawasan, oleh sebab itu dipastikan seluruh pegawai memiliki pedoman yang sama.
5. Sebagai pemersatu, budaya organisasi sangat penting untuk mempersatukan berbagai macam latar belakang anggota/pegawai organisasi yang berasal dari bermacam-macam latar belakang.
6. Tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai dengan memanfaatkan budaya organisasi yang berfungsi untuk membangun karakter anggota/pegawai organisasi.
7. Sebagai sarana untuk penyesuaian terhadap lingkungan luar dan mempersatukan segala bentuk perbedaan seluruh anggota organisasi.
8. Sebagai referensi perusahaan dalam mendesain produk yang akan di ingat selalu oleh konsumen, penyusunan rencana memasarkan produk, pemetaan pasar produk.
9. Budaya organisasi dapat berbentuk ucapan, tingkah laku yang dapat mendukung organisasi melaksanakan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, seluruh anggota/pegawai organisasi

10. Dapat sebagai penghalang anggota organisasi untuk melaksanakan inovasi.

Ini dapat terjadi jika pimpinan organisasi/perusahaan tidak cepat merespon terhadap perubahan lingkungan internal dan external.

Berdasarkan uraian di atas maka fungsi dari budaya organisasi sebagai bimbingan dalam membentuk karakter dan kepribadian anggota/pegawai organisasi dalam menghadapi permasalahan internal dan eksternal melalui tata tertib yang dimiliki. Setelah karakter terbentuk maka proses pengontrolan karakter akan diawasi oleh budaya organisasi itu sendiri.

Suatu organisasi akan sempurna atau optimal jika memiliki minimal dua sifat, menurut (Afandi, 2018) adalah sebagai berikut :

1. Kuat (strong), artinya budaya organisasi yang sudah terbentuk harus mampu menyelaraskan kepentingan individu (pegawai organisasi) dengan tujuan organisasi di bentuk dengan cara menata dan membentuk perilaku individu organisasi.
2. Dinamis dan adaptif (*dynamic and adaptive*). Dengan semakin cepatnya perubahan lingkungan internal dan external organisasi/perusahaan, menuntut semua bagian organisasi untuk lebih cepat beradaptasi dengan budaya organisasi yang fleksibel (tidak kaku) dan adptive (cepat beradaptasi) akan membuat organisasi menjadi bertahan terhadap perubahan lingkungan.

Budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan-tujuan dari perusahaan sedangkan budaya organisasi yang lemah akan menghambat tujuan dari perusahaan (Himawan et al, 2019). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap pengaruh perilaku dan efektivitas perusahaan. Sutrisno (2018) mengatakan perusahaan yang efektif adalah perusahaan yang membudayakan nilai-nilai utama yang dibutuhkan untuk kepentingan operasi perusahaan yaitu asas-asas tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi, empiris, kesatuan, keakraban dan integritas.

### 2.1.1.2 Indikator budaya organisasi

Dimensi atau indikator budaya organisasi menurut (Danang sunyoto, 2015) terdiri dari :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana pegawai didorong agar bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rincian. Sejauh mana pegawai di harapkan menjalankan kecermatan/precision, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana pihak manajemen lebih fokus pada hasil daripada fokus pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen memper-timbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi team. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada team daripada individu-individu.
6. Keagresifan/aggressiveness. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai lawan dari pertumbuhan.

Sedangkan menurut penelitian (M. S. Ahmad 2012) menggunakan empat model budaya organisasi menurut denison yaitu :

1. *Involvement* (keterlibatan) adalah sebuah budaya organisasi yang memiliki karakter yang kuat (*highly involved*) untuk mendorong pegawai/karyawan menciptakan rasa memiliki yang kuat dan bertanggung jawab dalam setiap tugas atau pekerjaan. Keterlibatan ini dilaksanakan dengan tidak resmi dan

tersirat dan melalui proses birokrasi. Bagian dari keterlibatan ini yaitu (1) pemberdayaan (*empowerment*), (2) orientasi tim, (3) pengembangan kemampuan.

2. *Consistency* (konsistensi) budaya organisasi yang terus menerus dilaksanakan secara konsisten akan membuat organisasi menjadi lebih efektif, terkoordinasi dengan baik dan lebih terintegrasi. Dengan adanya proses integrasi, koordinasi dan kontrol akan membuat konsistensi pelaksanaan budaya organisasi memiliki peranan penting. Konsistensi ini memiliki tiga bagian penting yaitu (1) nilai inti, (2) perjanjian, (3) koordinasi dan integrasi.
3. *Adaptability* (adaptasi) : organisasi yang baik kekurangannya yaitu sulit untuk berubah, integrasi internal dan adaptasi external seringkali dapat bertentangan. Organisasi yang dapat beradaptasi didorong oleh keberanian mengambil resiko dan belajar dari kesalahan yang memiliki kemampuan dan pengalaman untuk menciptakan perubahan. Dengan beradaptasi maka organisasi akan terus merubah sistem yang akan meningkatkan kemampuan dan memberikan keefektivan bagi perusahaan. Adaptasi memiliki tiga komponen yaitu (1) menciptakan perubahan, (2) fokus terhadap pelanggan, (3) pembelajaran organisasi.
4. *Mission* (misi) : merupakan sebuah perencanaan strategis yang menggambarkan kondisi perusahaan dimasa mendatang. Organisasi yang sukses memiliki tujuan dan arah yang jelas yang mendefinisikan tujuan organisasi. Ketika misi organisasi berubah maka budaya organisasi juga akan berubah. Misi mempunyai tiga komponen yaitu (1) arah dan tujuan strategis, (2) tujuan dan sasaran, (3) visi

Terdapat empat tipe budaya organisasi (Adeinat and Abdulfatah 2019) yaitu :



#### 1. Kebudayaan clan (*clan culture*)

Tipe organisasi model ini setiap anggota organisasi dan pemimpin organisasi dianggap dalam satu keluarga. Dalam mencapai kesepakatan didalam kebudayaan ini dengan menonjolkan komunikasi, keterlibatan, serta menghargai kerjasama, partisipasi.

#### 2. Kebudayaan adhokrasi (*adhocracy culture*)

Pada bagian budaya ini didasarkan pada energi dan kreativitas. Organisasi di dorong untuk memiliki produk yang unik dan selalu berkembang. Sehingga anggota organisasi dituntut untuk berani dalam mengambil tindakan yang beresiko, melakukan eksperimen dan dalam menyelesaikan masalah di tuntut untuk berpikir diluar dari kebiasaan.

#### 3. Kebudayaan hirarki (*hierarchy culture*)

Kebudayaan organisasi jenis hirarki dilandasi oleh struktur dan kendali. Sehingga pemimpin dituntut untuk melaksanakan fungsi koordinasi, monitoring, organisator. Kriteria efektivitas pada kebudayaan ini adalah efisiensi, ketepatan waktu, kelancaran fungsi.

#### 4. Kebudayaan orientasi hasil

Kebudayaan ini mendorong prinsip kompetisi mendorong produktivitas dengan melaksanakan fokus pada pencapaian hasil, produktivitas, kompetisi dan keuntungan.

### **2.1.2 Strategi**

#### **2.1.2.1 Pengertian strategi**

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti *strategos* yang memiliki arti komandan militer. Organisasi maupun perusahaan di bentuk tentunya memiliki suatu tujuan. Untuk menghasilkan hasil yang maksimal dalam

menjalankan strategi di butuhkan kerja sama tim dan langkah-langkah yang diperhitungkan dengan baik.

Konsep strategi yaitu segala bentuk usaha perusahaan untuk mencapai tujuan baik jangka panjang maupun jangka pendek. Menurut Isnati (2019) untuk memutuskan suatu strategi kita memerlukan penentuan sumber daya yang digunakan, program apa yang digunakan untuk menjalankan strategi itu.

Tujuan utama pembuatan strategi menurut porter untuk mempersiapkan perusahaan baik dari segi finansial, sumber daya untuk menghadapi perubahan lingkungan yang tidak dapat di prediksi. Strategi dapat berupa yang eksplisit dan implisit. Strategi eksplisit artinya strategi yang dapat terlihat, sebagai contoh strategi dalam mengakuisisi perusahaan. Strategi implisit adalah strategi yang tidak terlihat seperti strategi yang butuh investigasi yang mendalam. Untuk menentukan atau membuat strategi ada tiga tahap proses strategi, yaitu :

### **1. Perumusan Strategi**

Visi dan misi sangat diperlukan untuk membentuk perusahaan yang sehat, mendukung dalam perencanaan strategi baik dalam rentan waktu yang panjang maupun yang pendek, mengenal kesempatan dan ancaman pihak luar, membuat tujuan jangka panjang. Pada tahapan perumusan strategi visi dan misi perusahaan di kembangkan dan di analisis untuk menuju kesempurnaan.

### **2. Pelaksanaan Strategi**

Setelah perumusan strategi selesai dilaksanakan maka langkah selanjutnya perusahaan melaksanakan pengalokasian finansial, manajemen pegawai perusahaan, menetapkan arah kebijakan, dan menentukan tujuan tahunan perusahaan.

### 3. Evaluasi Strategi

Pada ke 2 tahap di atas akan muncul segala persoalan dan tindak lanjut dari penyelesaian persoalan. Pemimpin perusahaan akan melakukan evaluasi strategi sehingga dapat memperkuat formasi perusahaan dalam menghadapi permasalahan external dan internal.

Strategi sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan lingkungan bisnis yang dinamis sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

#### 2.1.2.2 Pengertian manajemen strategi

Manajemen strategik (*strategic management*) adalah sekumpulan hasil kesimpulan dari beberapa pilihan alternatif dan langkah manajerial yang diterbitkan dari proses penggabungan dan pengaplikasian rencana dengan tujuan dapat bertahan dan unggul dalam persaingan (L.Wheelen, J.David HungerThomas, 2003). Berdasarkan pengertian tersebut manajemen strategik masuk kedalam cara untuk mencapai keunggulan dalam persaingan dengan menggunakan perencanaan yang baik, pengarahan (*directing*), pengaturan, pembuatan keputusan dan tindakan yang sistematis.

Manajemen strategik berfungsi untuk menguji keputusan dari bermacam bagian-bagian fungsional, mengaplikasikan, dan memformulasikan dengan tujuan agar organisasi menjadi efektif (Supanto, 2019). Menurut Siagian (2012) Manajemen strategik adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya. Menurut Fahmi (2013:2) Manajemen strategik adalah tindakan antisipasi dari berbagai macam sisi dengan merumuskan dan mengelola suatu perencanaan. Manajemen strategi adalah proses pembuatan visi dan misi organisasi yang berkaitan dengan lingkungan

pesaing ataupun lingkungan eksternalnya dengan melalui tahapan perancangan, pengaplikasian, pengelolaan strategi.

Dari beberapa definisi para ahli, manajemen strategis adalah proses perumusan, pengaplikasian, mengevaluasi strategi, dengan melibatkan manajemen pembuat keputusan, dan pemilihan langkah strategis demi membantu organisasi mencapai sasaran organisasi. Oleh sebab itu demi mencapai sasaran dan prestasi yang terdepan di dalam manajemen strategis dilaksanakan formulasi semua bagian fungsional pemasaran, manajemen, keuangan, akuntansi, sumber daya manusia, produksi, dan sistem informasi secara formal.

Tujuan manajemen strategis, menurut Supanto (2019) meliputi :

1. Melaksanakan dan menilai strategi yang diputuskan dengan cara efektif dan efisien.
2. Jika dalam pengaplikasian terdapat suatu kekeliruan dan anomali dalam pelaksanaan strategi maka manajemen strategis akan melaksanakan proses analisa, menyelaraskan, dan merevisi.
3. Agar sesuai dengan pertumbuhan lingkungan di luar organisasi, maka manajemen strategis akan memperbaiki strategi.
4. Dari berbagai ancaman di dalam persaingan bisnis maka manajemen strategis akan mengevaluasi keunggulan, kekurangan dan kesempatan.
5. Dengan bermacam selera konsumen, maka manajemen strategis akan membuat perusahaan melaksanakan inovasi produk
6. Agar bisa melaksanakan inovasi atau produk maupun barang supaya sesuai dengan selera dari konsumen.

Pengimplementasian suatu program dengan maksud untuk merealisasikan tujuan sangat dipengaruhi oleh manajemen strategis yang

menyikapi perubahan lingkungan organisasi. Karakteristik manajemen strategis menurut E. Yunus, (2016) adalah sebagai berikut :

1. Manajemen strategis memiliki waktu yang lama.
2. Sifat yang dinamis dimiliki oleh manajemen strategis.
3. Keterikatan antara manajemen operasional dengan manajemen strategis.
4. Manajemen tingkat atas perlu mendukung kinerja manajemen strategis.
5. Masa depan perusahaan tergambar oleh manajemen strategis.
6. Sumber daya ekonomi organisasi/perusahaan mendukung manajemen strategis dalam menjalankan strategi organisasi/perusahaan.

Berjalannya manajemen program, proyek, proses *finance*, manajemen kinerja, perubahan struktur organisasi merupakan ciri manajemen strategis yang baik dalam pengimplementasian setiap strategi. Hal ini dalam E. Yunus (2016) manajemen strategis dapat mengalami perkembangan, pertumbuhan seiring dengan berjalannya waktu. Prosesnya adalah sebagai berikut :

Tahap 1 : *Basic financial planning*, yaitu perencanaan perusahaan yang didasarkan pada perencanaan keuangan. Sistem ini memiliki durasi yang singkat dengan paling lama 1 tahun dengan sistem yang tergolong sederhana, sistem ini disebut sebagai sistem manajemen berdasarkan *budget*.

Tahap 2 : *Forecast-based planning*, sistem ini memiliki proyeksi untuk keadaan perusahaan di masa yang akan datang oleh karena itu pada sistem ini perhatian terhadap kondisi external mulai di perhatikan dengan alokasi yang besar. Kelemahan dari sistem *basic financial planning* di sempurnakan pada tahap ini dengan memiliki perencanaan waktu yang panjang.

Tahap 3 : *Strategic planning*, proses ini di laksanakan secara terkoordinir yaitu dimulai dari manajemen tingkat atas hingga pegawai secara keseluruhan. Sebelum pengimplementasian strategi yang dilaksanakan oleh pegawai pelaksana strategi ini di formulasikan terlebih dahulu oleh manajemen tingkat

atas. Pada tahap ini perusahaan sudah mempertimbangkan strategi untuk memenangkan persaingan di pasar dengan mempertimbangkan kondisi pasar.

Tahap 4 : *Strategic management*. Strategic planning memiliki kelemahan yaitu berdasarkan pengalaman banyak perusahaan yang tidak mengimplementasikan secara efektif strategi ini. Untuk itu pengembangan formulasi strategi menjadi *strategic management* sangat diperlukan dengan keunggulan yaitu (1) pendapat dari pegawai level bawah di perhatikan, (2) sangat memperhatikan proses implementasi strateginya.

### **2.1.2.3 Faktor Manajerial**

Manajemen didalam perusahaan/organisasi memiliki pengaruh besar dalam berhasilnya perencanaan strategis dan proses pelaksanaan. Setiawan (2010) mengatakan pemikiran seseorang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan perencanaan strategis yang memiliki keyakinan dasar bahwa disetiap kegiatan bisnis perusahaan memiliki kesempatan untuk unggul dengan pesaingnya. Keyakinan ini harus di sertai pengalaman dan kompetensi secara pengetahuan seperti keahlian manajerial dan pengetahuan dalam melihat kesempatan yang di lingkungan external dan internal organisasi/perusahaan.

Didalam memimpin perusahaan harus ada keselarasan gaya kepemimpinan dengan perilaku pemimpin. Faktor-faktor organisasi yang dapat diatur oleh organisasi itu sendiri merupakan faktor lingkungan internal. Faktor lingkungan internal ini akan diatur oleh pemimpin yang memiliki sifat yang baik dalam menciptakan keefektifan pola proses bisnis perusahaan.

Dengan kepribadian pemimpin atau manajer yang baik akan sangat berpengaruh terhadap perencanaan strategi. Keahlian manajerial, keyakinan manajerial yang didukung oleh ketangkasan, idealisme staf merupakan indikator manajerial.

#### 2.1.2.4 Perencanaan Strategi

Didalam organisasi maupun perusahaan perencanaan sangat dibutuhkan, Fungsi dari manajemen mengorganisasikan (*organizing*), penyusunan personil (*staffing*), memimpin (*leading*), mengendalikan (*controlling*) dan perencanaan. Jika menggunakan dimensi waktu maka keinginan yang ingin di capai perusahaan di masa yang akan mendatang dengan melalui bermacam proses. Waktu dalam perencanaan sangat berhubungan dengan ketidakpastian dalam pencapaian hasil akhir semakin lama perencanaan maka ketidakpastian pencapaian akan semakin tinggi dan sebaliknya.

Purwanto (2012) demi mencapai hasil yang baik maka dalam membuat perencanaan pemimpin harus merumuskan kegiatan dengan menggunakan penggambaran kondisi di masa depan berdasarkan fakta-fakta pada lingkungan internal maupun external. Perencanaan strategis mengakibatkan perubahan sifat / kebiasaan seluruh anggota organisasi.

Supanto (2019) mengatakan bahwa perencanaan strategis sebagai sarana dalam mencapai sasaran perusahaan maka perlu dilakukan pertimbangan dalam sasaran organisasi/perusahaan, penggunaan sumber daya yang akan di gunakan, arah kebijakan manajemen.

Perencanaan strategis mengalokasikan beberapa sumber daya ke masing-masing program divisi dengan menggunakan jangka waktu yang cukup panjang dengan terlebih dahulu menetapkan program-program yang akan di lakukan. Perencanaan strategis akan menghasilkan beberapa metode kerja beberapa tahun yang dinamakan *strategic plan*. Beberapa teknik dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bersaing menurut Jusuf Udaya (2013) dikembangkan oleh *General Electric*, *Decentralized Planning* dan *Strategic Intent*, yang dikembangkan oleh Gary Hamel dan C.K. Prahalad sebagai berikut :



### **1. Scenario Planning**

Pada perencanaan ini berdasarkan skenario, artinya perencanaan yang di ambil berdasarkan skenario “bilamana perencanaan tidak berhasil di masa yang akan datang. Para manajer harus memiliki solusi terhadap skenario kemungkinan terburuk. Keuntungan tehnik ini adalah manajer dapat bersifat fleksibel, dan perencanaan yang di buat sudah berdasarkan kemungkinan-kemungkinan terburuk pada perusahaan jika perencanaan mengalami kegagalan.

### **2. Decentralized Planning**

Didalam membuat perencanaan biasanya tidak di ketahui oleh anggota perusahaan hal ini disebabkan dalam membuat perencanaan hanya di buat oleh managet tingkat atas. Sehingga manager tidak mengetahui secara detail apa sesungguhnya yang di hadapi oleh perusahaan. Untuk mengubah permasalahan ini maka dalam membuat perencanaan harus melibatkan manajer semua bagian dan semua lapisan (perencanaan yang di desentralisasi). Namun perencanaan dengan menggunakan model desentralisasi harus di sertakan dengan *scenario planning* sehingga semua perencana memiliki perencanaan untuk kemungkinan skenario yang terburuk.

### **3. Stratgic Intent**

Model perencanaan strategic intent yaitu dengan memperhatikan kondisi internal perusahaan, pengembangan sumber daya, memperhatikan kompetensi dan kemampuan perusahaan. Pada *strategic intent* akan diramu sebuah cara untuk mengembangkan sumber daya dan kapabilitas dan penetapan visi dengan tujuan yang ambisius.

Di dalam sebuah perusahaan korporasi, perencanaan terjadi pada tiga jenjang manajemen perusahaan, menurut Solihin (2017:10) yaitu :

## 1. Perencanaan tingkat korporat

Rencana pada tingkat korporat (*corporate-level plan*) mencakup di dalamnya penetapan visi, misi dan tujuan. Tujuan korporasi, strategi yang dikembangkan dan struktur korporasi yang dipilih oleh perusahaan. Misi dan tujuan korporasi selanjutnya akan menjadi pedoman untuk menentukan tujuan divisi/unit bisnis dan tujuan berbagai fungsi organisasi. Untuk mencapai tujuan korporasi, maka dibuatlah strategi pada tingkat korporat (*corporate level strategy*), strategi ini akan memberikan arah dalam industri dan pasar mana perusahaan akan bersaing. Strategi pada tingkat korporasi akan merumuskan dengan spesifik berbagai tindakan yang akan diambil perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif / keunggulan bersaing dengan memilih dan mengelola sejumlah bisnis yang berbeda, yang akan bersaing di beberapa industri dan pasar produk. Perhatian utama dari rumusan strategi di tingkat korporasi adalah mengidentifikasi dalam bisnis apa saja perusahaan akan berpartisipasi; bagaimana perusahaan dapat menciptakan nilai (*value creation*) pada usaha yang akan dimasuki tersebut; serta cara terbaik yang akan dipilih untuk mengembangkan atau menyusutkan usaha dalam berbagai bidang usaha yang mencakup di dalamnya pilihan untuk melakukan merger, akuisisi, maupun *spin-off*. Strategi pada tingkat/jenjang korporat dapat berbentuk integrasi horizontal (*horizontal integration*), integrasi vertikal (*vertical integration*), *strategic outsourcing*, dan diversifikasi (*diversification*).

## 2. Perencanaan tingkat divisi

Berbeda halnya dengan para manajer pada tingkat korporat yang menyusun perencanaan di tingkat korporat, para manajer pada tingkat divisi atau unit bisnis (*business level/division*), akan mengembangkan perencanaan pada tingkat bisnis (*business level plan*) yang mencakup di dalamnya:

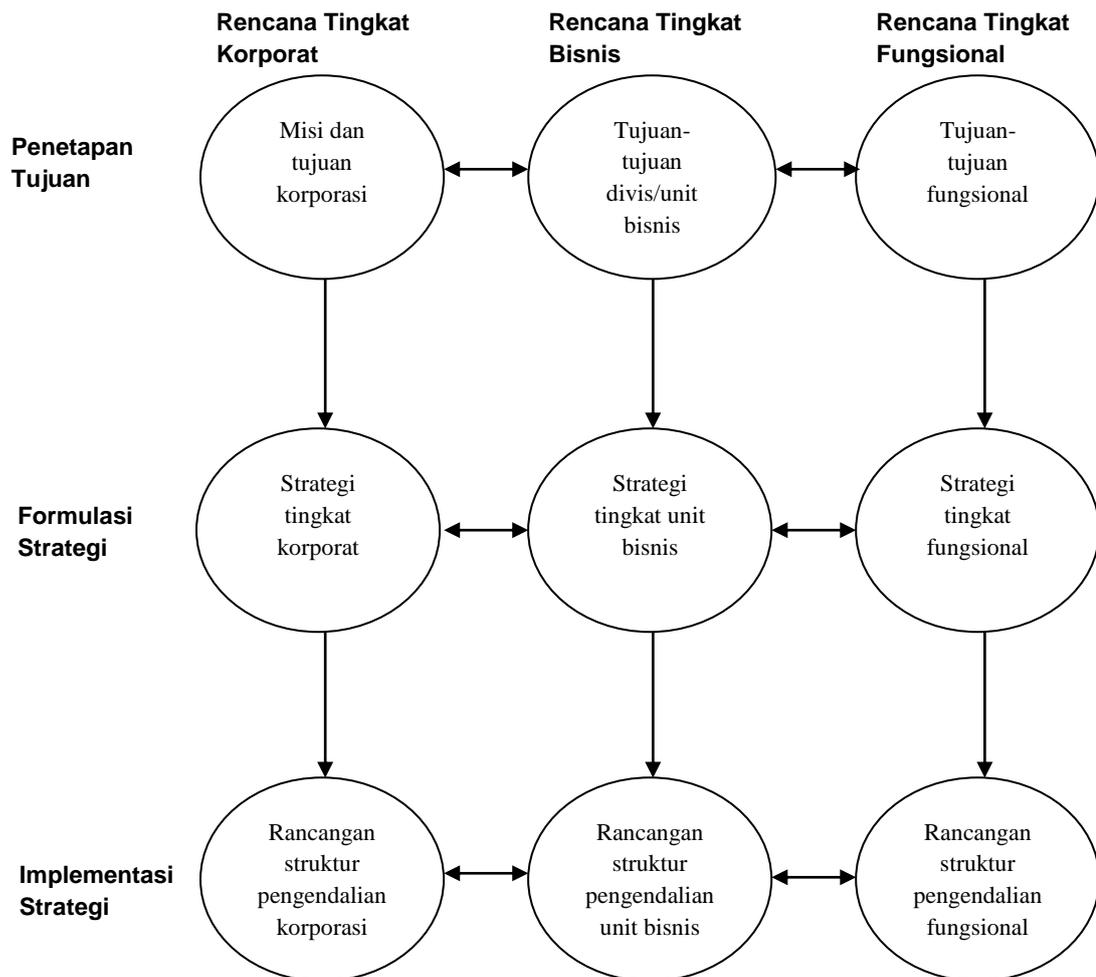
- a. Tujuan-tujuan jangka panjang dari unit bisnis yang akan memungkinkan pencapaian tujuan korporasi.
- b. Pembuatan strategi dan struktur pengendalian pada tingkat unit bisnis / divisi.

Strategi pada tingkat unit bisnis/divisi bertujuan untuk mengembangkan suatu bisnis yang akan memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif atas pesaingnya dalam suatu pasar atau industri.

### 3. Perencanaan tingkat fungsional/departemen

Pada tingkat fungsional, para manajer fungsional yakni para manajer yang mengawasi masing-masing fungsi organisasi seperti fungsi produksi, akuntansi, pemasaran, sumber daya manusia dalam suatu divisi bisnis dari perusahaan korporasi akan mengembangkan rencana pada tingkat fungsional/departemen (*functional-level plan*). Rencana pada tingkat fungsional akan menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing fungsi yang akan menjamin tercapainya tujuan divisi usaha.

Berikut ini akan disajikan gambar keterkaitan antara proses perencanaan dengan tiga tingkat perencanaan, yang dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2 1 Keterkaitan antara proses perencanaan dan tingkat perencanaan  
 Sumber : Solihin (2017:11)

Perencanaan strategis tidak mengenal standar baku, dan prosesnya mempunyai variasi yang tidak terbatas. Tiap penerapan perlu merancang variasinya sendiri sesuai kebutuhan, situasi dan kondisi setempat. Meskipun demikian, secara umum proses perencanaan strategis memuat unsur-unsur (kadri alifin 2014) :

1. Perumusan visi dan misi
2. Pengkajian lingkungan eksternal
3. Pengkajian lingkungan internal
4. Perumusan isu-isu strategis

5. Penyusunan strategi pengembangan (yang dapat ditambah dengan tujuan dan sasaran).

#### **2.1.2.5 Indikator Strategi**

Di dalam bidang bisnis tentunya sangat sedikit produk ataupun jasa yang hanya dimiliki oleh satu perusahaan, setiap munculnya keuntungan besar di dalam penjualan suatu produk maka perusahaan yang lain akan ikut bergabung untuk bersaing. Setiap perusahaan akan melakukan strategi dalam mempertahankan usahannya hingga menjadi unggul di antara pesaingnya. Berdasarkan undang-undang No 30 tahun 2009 berisi bahwa pln bukan satu-satunya perusahaan yang dapat menjalankan bisnis kelistrikan di Indonesia. Oleh karena itu persaingan sektor industri listrik dapat di masuki oleh perusahaan listrik swasta. Dengan masuknya perusahaan listrik pesaing maka PT.PLN (persero) harus mempunyai strategi untuk tetap bertahan dan unggul di bandingkan dengan perusahaan baru. PT.PLN (persero) sebagai aset negara juga dituntut untuk menjalankan misi sosial yaitu berfokus pada falsafah pengabdian untuk kesejahteraan masyarakat. Moore (2000) mengatakan organisasi non profit mengelola nilai perusahaan dengan cara memandang :

- a. Nilai lebih dianggap sebagai pencapaian misi daripada sekedar kinerja keuangan.
- b. Lingkungan sebagai sumber dukungan dan pengakuan (legitimasi).
- c. Membangun legitimasi dan dukungan sebagai tujuan dan sarana.
- d. Nilai mengarah kepada dukungan, legitimasi dan kapasitas operasional.

PT.PLN (Persero) UPT Makassar dalam struktur organisasi PLN masuk kedalam kategori unit fungsional atau pelaksana dengan fungsi utamanya yaitu menjaga kehandalan transmisi tenaga listrik dari pembangkitan ke sisi Distribusi (penyalur ke pelanggan perumahan). Manajer UPT harus mengawasi fungsi

operasional dengan sebaik mungkin oleh sebab itu diperlukan perencanaan yang matang. Perencanaan ini harus sinergi dengan kehandalan operasional dan tercapainya tujuan bisnis PT.PLN. Setiap perusahaan menginginkan kontrol yang baik dalam efisiensi biaya produksi, SDM yang mempunyai inovasi tinggi, produk yang berkualitas, cepat dan tanggap terhadap keluhan pelanggan oleh sebab itu level fungsional dari suatu perusahaan harus mempunyai strategi.

Pemerolehan sumber daya dan Pembuatan strategi fungsional akan mendukung keberhasilan dalam persaingan usaha menggunakan seluruh kemampuan perusahaan terlebih dalam mengoptimalkan kemampuan pegawai yang dimiliki perusahaan. Manajer fungsional akan mengkombinasikan seluruh kemampuan bagian fungsional untuk meningkatkan efektivitas organisasi / perusahaan. Sebagai contoh bagian pemeliharaan tenaga listrik akan memaksimalkan waktu pemeliharaan dan meminimalkan penggantian komponen peralatan sehingga potensi kehilangan penjualan energi listrik dan pembelian material akan menurun. Menurut L.Wheelen, J.David HungerThomas (2003) indikator strategi fungsional adalah sebagai berikut

#### 1. Sumber daya dan kapabilitas

Setiap perusahaan pasti memerlukan sumber daya untuk menjalankan roda perusahaan. Sumber daya yang digunakan yang memiliki kapabilitas atau kemampuan yang baik. Jika perusahaan memiliki sumber daya yang baik dari dalam perusahaan maka perusahaan akan menggunakan sumber daya dari dalam perusahaan, Namun jika sumber daya kemampuan nya rendah ataupun kurang maka akan menggunakan sumber daya yang berasal dari luar. Sebagai contoh saat ini PT.PLN (persero) UPT Makassar menggunakan tenaga *outsourcing* dalam hal operator gardu induk. Menurut J.B Quin ahli strategi pengoptimalan mampu dilakukan perusahaan berupa : (1) Dalam memutuskan

strategi mampu menghadapi segala perubahan situasi, (2) memastikan adanya produk baru.

Kebijakan *outsourcing* dapat di pilih jika dirasakan bahwa proses itu tidak mengganggu proses inti dari perusahaan. Tindakan yang dilakukan dalam proses penentuan kebijakan strategi di bagian fungsional : (1) Manajer harus mengetahui kemampuan yang dimiliki organisasinya, (2) kemampuan seluruh sumberdaya harus terus di tambahkan demi menghadapi gejolak pasar, (3) kompetensi-kompetensi yang sudah di miliki perusahaan, maka manajer harus terus menjaga keunggulan, artinya tidak diambil oleh perusahaan pesaing. Kebijakan untuk mengambil sumberdaya dari luar harus berdasarkan seberapa besar ancaman terhadap perusahaan, seberapa besar memberikan nilai, dan bukan termasuk dari kegiatan bisnis inti.

## 2. Strategi Finansial

Setiap perusahaan dalam menjalankan roda perusahaan pasti membutuhkan sumber dana. Dengan sumber finansial yang terbatas dan kebutuhan untuk pengembangan yang tidak terbatas maka manajer fungsional dituntut untuk mempunyai strategi dalam mengatur finansial perusahaan ataupun bagian nya. Jika strategi berjalan dengan baik maka akan terlihat bahwa hasil atau keluaran produksi akan lebih besar di bandingkan dengan biaya yang dikeluarkan.

Manajer fungsional harus sedapat mungkin menghindari hutang untuk menghindari gagal bayar dan bunga yang besar. Dengan tidak adanya bunga yang harus dibayar maka pemamfaatan finansial dapat lebih di maksimalkan daripada harus membayar bunga hutang pinjaman. PT.PLN (Persero) UPT Makassar setiap tahunnya di berikan anggaran operasional (AO) dan anggaran investasi (AI), pada tulisan ini penulis akan meneliti strategi operasional PLN UPT Makassar dalam mengelola anggaran sehingga di dapatkan efektivitas

perusahaan yang baik. Efektivitas yang di maksud adalah seberapa handal jaringan transmisi dan trafo yang di kelola oleh PLN UPT Makassar.

### 3. Strategi penelitian dan pengembangan (R & D)

Setiap perusahaan pasti mengalami permasalahan yang harus di pecahkan baik itu permasalahan teknis maupun non teknis. Permasalahan tidak akan dapat diselesaikan dengan baik tanpa solusi yang baik. Solusi ini akan di dapat dari penelitian dan pengembangan perusahaan. Bagian penelitian dan pengembangan akan menciptakan suatu pedoman atau standar dalam penentuan keputusan, pemecahan masalah. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi dari segi pemeliharaan, produksi, dan perbaikan peralatan peran teknologi sangat di butuhkan, Porter mengatakan pilihan untuk menggunakan teknologi merupakan cara untuk meminimalkan pengeluaran finansial dan proses difrensiasi. Sebagai contoh sepatu nike disukai oleh kalangan kelas atas dan atlet-atlet olahraga profesional karena perusahaan ini banyak menggunakan anggaran untuk kebutuhan penelitian dan pengembangannya, dan ini termasuk salah satu strategi perusahaan nike yang berhasil dalam mendongkrak penjualan dan memberikan nilai lebih dari merek nike.

Tabel 2 1 Strategi Penelitian, Pengembangan dan Keunggulan Kompetitif

|                  | Kepemimpinan Tehnologi   | Kepengikutan tehnologi   |
|------------------|--|--|
| Keunggulan Biaya | Menjadi unggul dalam perencanaan dengan anggaran minim.<br>Dengan pengalaman yang lebih dulu rasakan maka akan mempercepat peningkatan efektivitas.<br>Dapat menentukan anggaran dalam setiap kegiatan, sehingga perusahaan dapat memilih aktifitas yang | Mendapatkan pengalaman dari pegawai senior.<br>Menggunakan sumber-sumber informasi yang tidak legal demi mengurangi biaya penelitian dan pengembangan. |

|             |   |   |
|-------------|---|---|
|             | lebih bermamfaat.   |   |
| Difrensiasi | Menjadi unggul dalam menciptakan produk yang berbeda dari produk pesaing. Sehingga di mata pelanggan produk perusahaan akan lebih bernilai. | Belajar dari pegawai senior yaitu dengan memproduksi produk-produk yang lebih dekat dengan pelanggan. |

Sumber : *Competitive advantage : creating and sustaining superior peformance* oleh Michael Porter hal : 181

#### 4. Strategi operasi

Strategi operasi merupakan strategi dalam pengoperasian atau menjalankan suatu perusahaan di dalam strategi ini maka akan di tentukan bagaimana suatu produk barang atau jasa di produksi di lihat dari tempat produksinya, seberapa besar barang itu akan didistribusikan, sumber bahan mentahnya, hubungan koordinasi dengan pemerintah setempat. S. Kotha dan D orne mengatakan bagian operasional perusahaan akan memiliki strategi operasi berdasarkan strategi bersaing yang di keluarkan dari unit perusahaan yang memiliki bagian operasi.

Tabel Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Strategi Operasi

Tabel 2 2 Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Strategi Operasi

| Strategi Bersaing Perusahaan           | Karakteristik Strategi Operasi   |
|--|--|
| Kepemimpinan biaya sangat diperhatikan | Biaya pengeluaran sangat di kendalikan dan dikurangi.<br>Keterampilan teknik tingkat tinggi.<br>Persediaan sebisa mungkin harus selalu ada.<br>Standar produksi yang tinggi.<br>Sumber material dan mesin produksi harus selalu di pastikan ketersediaannya. |
| Difrensiasi sangat diperhatikan        | Kualitas produk dan jasa harus bernilai  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>tinggi.</p> <p>Kesempurnaan produk yang sangat baik.</p> <p>Produk yang di hasilkan harus beraneka ragam.</p> <p>Jadwal produksi barang harus tertata dengan baik dan sebisa mungkin fleksibel.</p> |
|--|--|

Sumber : S.Kotha dan D Orne, "Generic Manufacturing Strategies : A Conceptual Synthesis", Strategic Management Journal (Mei-Juni 1989), hal 227.

Didalam proses operasional, strategi operasi sangat erat hubungannya dengan pemaksimalan penggunaan teknologi.

#### 5. Strategi sumber daya manusia dan fungsional lainnya

Setiap perusahaan dengan karakter proses bisnisnya akan memiliki ciri khas dalam strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM), sistem informasi dan bagian-bagian fungsional lainnya yang terkait. Didalam strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) manajemen fungsional akan menentukan apakah perusahaan perlu melakukan perekrutan dengan gaji yang rendah, kompetensi rendah dan hanya digunakan dalam durasi waktu berjangka atau menggunakan karyawan profesional dengan gaji yang tinggi, kompetensi tinggi dan digunakan sepanjang waktu. Pilihan penggunaan tenaga sumber daya manusia (SDM) tentunya berdasarkan pertimbangan seberapa sulit proses produksi, seberapa rumit permasalahan, dan penjagaan kerahasiaan data perusahaan.

Strategi sumber daya manusia (SDM) juga berkaitan dalam strategi pemberian pelatihan bagi karyawan perusahaan. Dengan karyawan yang terampil tentunya akan mensukseskan strategi bersaing perusahaan. Jika pelaksanaan strategi bisnis memerlukan peran gabungan dari masing-masing bagian maka pelatihan lintas fungsional atau bagian sangat diperlukan. Strategi sumber daya manusia juga berkaitan dengan keberlangsungan karier pegawai artinya setiap pegawai memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensi

dan pendapatannya. Namun di sisi lain ada beberapa perusahaan yang menganggap perlu mendatangkan pemimpin dari luar perusahaan atau mengangkat pegawai yang sudah lama untuk menjadi pemimpin di dalam perusahaan itu.

Dalam penelitian (Moore 2000) untuk organisasi/perusahaan pemerintah, *non profit* (tidak mengejar keuntungan) memiliki indikator strategi organisasi yaitu

#### 1. Mencapai misi sosial

Organisasi/Perusahaan pemerintah, perusahaan *non profit* didirikan dengan tujuan untuk mensejahterakan masyarakat Indonesia. Kriteria organisasi ini biasanya menyangkut kepentingan banyak orang sehingga pemerintah turut hadir dalam mengatur organisasi/perusahaan ini yang sesuai dengan undang-undang dasar (UUD) tahun 1945 pasal 33.

#### 2. Sumbangan amal atau pemberian pajak

Sumber dana operasional dari organisasi/perusahaan pemerintah dan *non profit* diambil dari dana pajak pemerintah. Namun untuk organisasi/perusahaan yang menjual produk atau jasa tidak semua produk yang dihasilkan oleh mendapatkan sumbangan dari pemerintah atau yang dikenal dengan subsidi. Subsidi ini diberikan oleh pemerintah untuk kalangan masyarakat yang kurang mampu, sehingga semua lapisan masyarakat dapat menikmati produk atau jasa yang sama.

#### 3. Efisiensi dan Efektivitas untuk mencapai misi

Penggunaan sumber daya dalam suatu proses yang menghasilkan barang atau jasa tentunya perlu dilakukan pengaturan dan strategi yang baik, hal ini disebabkan karena sumber daya yang terbatas. Semakin minim atau sedikit penggunaan sumber daya maka dikatakan semakin efisien. Hasil dari strategi efisiensi ini yaitu dengan perbaikan proses sehingga dihasilkan proses menjadi lebih murah dan cepat. Hasil atau tujuan suatu proses tentunya mempunyai

target atau tujuan semakin tinggi pencapaian target atau tujuan maka akan semakin efektif. Hasil dari strategi efektivitas adalah perbaikan proses sehingga menjadi lebih baik.

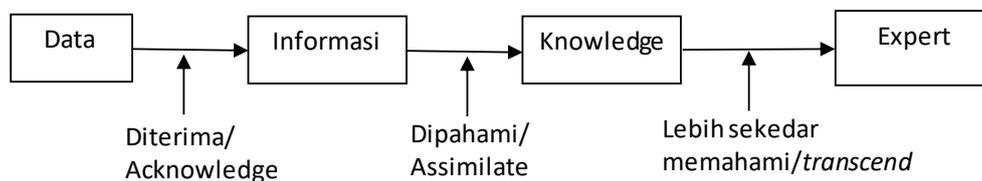
#### 4. Menjalankan misi

Misi merupakan suatu cara yang dijalankan oleh organisasi/perusahaan untuk mencapai visi organisasi/perusahaan. Misi yang dijalankan dengan baik maka tujuan dari pembentukan organisasi/perusahaan tercapai.

### 2.1.3 Manajemen Pengetahuan

#### 2.1.3.1 Pengertian manajemen pengetahuan

Pengetahuan sangat penting didalam mengelola suatu organisasi. Pertanyaan yang paling mendasar yang berkaitan dengan manajemen pengetahuan adalah pengertian pengetahuan. Beijerse (2000) membagi pengetahuan kedalam tiga bagian penting yaitu informasi, kapasitas dan sikap yang merupakan dasar untuk mencapai kompetensi dan keahlian.



Gambar 2 2 Posisi Pengetahuan Dalam Membangun Kompetensi

Organisasi tidak akan dapat bertahan beroperasi di era pertumbuhan pengetahuan modern kecuali mereka memiliki strategi untuk mengelola dan mempertahankan nilai dari aset intelektual mereka, manajemen pengetahuan memberikan solusi dalam beberapa siklus dan strategi yang telah di setuju (Arthur, 1996). Manajemen pengetahuan merupakan suatu kegiatan yang di desain untuk mengelola, bertukar, menciptakan ilmu pengetahuan sehingga mencapai tujuannya berupa peningkatan aset intelektual dalam suatu

organisasi/perusahaan. Penggunaan aplikasi informasi teknologi (IT) dalam penyediaan sarana untuk bertukar informasi pengetahuan dan ide-ide diantara anggota organisasi (Haggie and Kingston, 2003). Manajemen pengetahuan berupa suatu kegiatan yang di desain melalui proses, dengan menggunakan alat, struktur dengan maksud untuk meningkatkan, memperbaharui, berbagi pengetahuan yang di representasikan dalam tiga elemen struktural, *human*, sosial. Agar organisasi dapat memanfaatkan penggunaan manajemen pengetahuan dengan sebaik-baiknya maka pengukuran kinerja harus dimasukkan indikator manajemen pengetahuan.

Manajemen pengetahuan menurut (Dalkir,2011) merupakan suatu tindakan yang digunakan untuk mempertahankan proses pembagian ilmu pengetahuan, memperkaya pengalaman, menemukan metode baru dengan cara menata kemampuan pegawai, informasi teknologi, proses bisnis, susunan organisasi sehingga nilai dari organisasi akan meningkat terlebih dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan pemecahan masalah. Dengan manajemen pengetahuan maka pegawai akan meningkat kependaiannya dan daya saing perusahaan akan meningkat. Menurut Turban (2010:41) manajemen pengetahuan adalah proses meningkatkan jati diri organisasi/perusahaan dengan membagikan ilmu pengetahuan dan memberikan batuan tenaga ahli perusahaan. Jashapara (2011 : 342) Manajemen pengetahuan suatu proses penelitian, pendayagunaan, saling memberikan pengalaman, pengetahuan baik dengan metode konvensional ataupun dengan menggunakan sarana informasi teknologi. Manajemen pengetahuan merupakan salah satu dari strategi perusahaan. Kalling (2003) mengatakan ada tiga langkah manajemen pengetahuan untuk mencapai kinerja organisasi/perusahaan yang baik yaitu pengembangan pengetahuan, pemanfaatan pengetahuan, berbagi pengetahuan.

Manajemen pengetahuan perlu selalu dipertahankan didalam organisasi. Untuk menghindari tidak berkembangnya manajemen pengetahuan maka perlu dibuat strategi manajemen pengetahuan didalam organisasi. Handayani (2010) mengatakan ada lima strategi manajemen pengetahuan yang berbeda sehingga dapat diikuti oleh beberapa perusahaan dengan menyesuaikan budaya, prioritas dan kemampuan yang dimiliki.

1. Strategi pengetahuan sebagai strategi organisasi : fokus pada membuat produk baru, memperbaharui, membagi dan menggunakan pengetahuan yang terbaik untuk bertindak dalam bisnis.
2. Aset intelektual sebagai strategi manajemen. Fokus pada tingkat pengetahuan perusahaan yang detail pada model pengetahuan seperti hak paten, teknologi, praktek operasional dan manajemen, dan pengetahuan lainnya.
3. Pengetahuan pribadi sebagai aset yang merupakan bentuk tanggung jawab terhadap organisasi/perusahaan. Yaitu dengan membagikan pengetahuan anggota organisasi/perusahaan kepada anggota lainnya sebagai bentuk tanggung jawab pengetahuan pribadi.
4. Strategi kreasi pengetahuan. Fokus pada penelitian dan pengembangan sehingga mendorong anggota organisasi/perusahaan untuk menciptakan inovasi baik produk maupun jasa untuk mendapatkan ilmu pengetahuan yang baru dan menciptakan daya saing.
5. Strategi transfer pengetahuan. Strategi untuk mengadopsi ilmu pengetahuan dan membagikan ilmu pengetahuan sebagai strategi untuk mencapai efektivitas organisasi.

Penelitian yang dilakukan Davenport dalam (Shannak, 2009) menekankan empat jenis manajemen pengetahuan berdasarkan tempat pengaplikasian

1. Membuat tempat penyimpanan ilmu pengetahuan

Pada tahap ini ilmu pengetahuan dikumpulkan dan dipisahkan berdasarkan tingkat kebutuhan ilmu pengetahuan pada masing-masing orang. Salah satu caranya yaitu dengan mengumpulkan dokumen ilmu pengetahuan yang dibuat dan menyimpannya didalam tempat yang mudah untuk diakses.

2. Meningkatkan akses dan transfer ilmu pengetahuan

Pada bagian ini menekankan pada akses mendapatkan ilmu pengetahuan atau memfasilitasi transfer ilmu pengetahuan pada masing-masing orang. Kesulitannya yaitu menemukan orang yang memiliki ilmu pengetahuan yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi juga bergantung pada perkembangan teknologi. Kegiatannya diaplikasikan pada masing-masing komunitas. Kegiatan transfer ilmu pengetahuan dapat dilakukan secara tatap muka, seminar, transfer dokumen atau dengan metode apapun.

3. Meningkatkan lingkungan pengetahuan

pada bagian ini menciptakan lingkungan yang berkontribusi pada penciptaan, berbagi dan penggunaan pengetahuan yang lebih efektif. Dalam setiap kegiatan berusaha membangun budaya berbagi ilmu pengetahuan. sehingga pada akhirnya terjadi perubahan perilaku dalam berbagi ilmu pengetahuan.

4. Manajemen pengetahuan sebagai aset

Pada tahap ini memperlakukan pengetahuan sebagai aset. Karena ilmu pengetahuan tidak berwujud maka sangat sulit ditaksir secara finansial.

### **2.1.3.2 Manfaat Manajemen Pengetahuan**

Manajemen pengetahuan sangat penting bagi sebuah perusahaan. Sehingga perusahaan bisa berkembang dengan baik. Manajemen pengetahuan berfungsi sebagai pendekatan yang terencana dan juga sistematis agar

menjamin penerapan pengetahuan organisasi yang baik. Sekaligus meningkatkan gagasan, inovasi, pemikiran, kompetensi dan keahlian.

Dengan pengetahuan yang baik organisasi bisa berjalan lebih terarah, efektif, efisien, dan menciptakan pengambilan keputusan yang lebih tepat. Setiap keputusan akan lahir dengan pemikiran yang sangat matang. Karena diputuskan berdasarkan berbagai pertimbangan penting berdasarkan pengalaman dan informasi yang ditinjau dari beragam aspek penting. Manfaat besar bagi organisasi dalam menerapkan manajemen pengetahuan sehingga efektivitas organisasi meningkat yaitu

### **1. Meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan**

Manajemen pengetahuan berfungsi untuk meningkatkan kemampuan seluruh anggota organisasi. Dengan pengetahuan yang baik maka seluruh anggota organisasi akan mampu mengambil keputusan yang bijaksana sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing.

### **2. Meningkatkan repon terhadap pelanggan**

Setiap bagian didalam organisasi pasti memiliki pelanggan. Pelanggan yang dimaksud adalah orang atau bagian yang menerima hasil dari kinerja kita. Hasil kinerja yang baik tentunya harus didukung oleh tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh anggota organisasi/perusahaan. Dengan tingkat pengetahuan yang baik maka keluhan pelanggan dapat diatasi.

### **3. Meningkatkan efisiensi, cara kerja dan proses**

Suatu proses, cara kerja yang baik akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Pekerjaan akan berjalan dengan baik jika didukung oleh pengetahuan yang baik dari anggota organisasi/perusahaan. Pengetahuan dalam suatu pekerjaan akan membuat pekerjaan yang dihasilkan sesuai standar dan kesalahan yang dilakukan cenderung kecil.

#### 4. Meningkatkan kemampuan dalam berinovasi

Inovasi sangat dibutuhkan untuk mempercepat, meringkas pekerjaan. Inovasi tidak akan mungkin tercipta tanpa didukung oleh ilmu pengetahuan yang baik dari anggota organisasi. Dengan inovasi maka produk yang dihasilkan akan semakin banyak dan waktu yang dibutuhkan akan semakin ringkas.

Dalkir (2011 : 25), membagi manfaat manajemen pengetahuan ke dalam tiga kategori yaitu bagi karyawan secara individu, *communities of practices*, dan untuk organisasi itu sendiri.

##### 1. Manajemen pengetahuan bagi Individu:

- a. Membantu orang melakukan pekerjaannya, menghemat waktu melalui pengambilan keputusan yang lebih baik dan sebagai pemecahan masalah.
- b. Membangun rasa terhadap keterikatan sebagai komunitas dalam organisasi.
- c. Membantu orang agar ilmu pengetahuan yang dimiliki sesuai perkembangan teknologi.
- d. Memberikan tantangan dan peluang untuk berkontribusi.

##### 2. Manajemen pengetahuan bagi communities of practice :

- a. Mengembangkan keterampilan profesional.
- b. Mempromosikan peer-to-peer mentoring.
- c. Memfasilitasi jaringan dan kolaborasi yang lebih efektif.
- d. Mengembangkan kode etik profesi yang harus diikuti oleh anggotanya.
- e. Mengembangkan suatu bahasa yang umum.

##### 3. Manajemen pengetahuan bagi organisasi:

- a. Membantu mengarahkan strategi.
- b. Memecahkan masalah dengan lebih cepat.
- c. Menciptakan cara cepat dalam bertindak (*best practices*)
- d. Meningkatkan pengetahuan yang tertanam pada produk dan layanan.

- e. Meningkatkan ide dan kesempatan untuk berinovasi.
- f. Memungkinkan organisasi untuk berkompetisi dengan lebih baik.
- g. Membangun bank data bagi organisasi.

Menurut Fernandez dan Sabherwal (2010:71), manfaat Manajemen pengetahuan dibagi menjadi 4 kategori yaitu untuk *People*, *Process*, *Products*, dan *Organizational Performance*. Kesemuanya akan dijelaskan melalui tabel dibawah ini :

Tabel 2 3 Mamfaat Manajemen Pengetahuan

|                            |   |
|----------------------------|---|
| People                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberi fasilitas pembelajaran kepada karyawan (antar karyawan atau sumber eksternal) agar dapat berkembang secara konstan sebagai bentuk respon terhadap pasar dan teknologi.</li> <li>2. Meningkatkan pembelajaran terhadap karyawan dan kepekaan terhadap pengetahuan terbaru sesuai dengan bidang masing-masing.</li> <li>3. Karyawan lebih mudah mendapatkan informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi pada lingkungan organisasi.</li> <li>4. Karyawan lebih mudah belajar dibandingkan organisasi lain yang tidak menerapkan manajemen pengetahuan dan lebih siap terhadap perubahan.</li> <li>5. Manajemen pengetahuan menyediakan sebuah solusi efektif terhadap karyawan atas permasalahan yang telah dihadapi sebelumnya.</li> </ol> |
| Proces                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membantu organisasi menjadi lebih efektif dengan menentukan dan melaksanakan proses yang tepat.</li> <li>2. Mengurangi biaya untuk mendapatkan dan mengakses pengetahuan yang berharga.</li> <li>3. Membantu individu menciptakan solusi yang inovatif terhadap masalah yang dihadapi untuk mengembangkan proses organisasi.</li> <li>4. Membantu organisasi untuk mengambil keputusan yang strategis serta mengembangkan produk dalam lingkungan dinamis.</li> </ol>   |
| Product                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membantu organisasi menawarkan produk baru yang menyediakan penambahan value secara signifikan dibandingkan produk sebelumnya.</li> <li>2. Memudahkan organisasi mengakses dan mengkombinasikan pengetahuan terbaik untuk mencegah produksi yang terlalu mahal atau terlalu lama pengerjaannya.</li> </ol>  |
| Organizational Performance | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Direct Impacts : Manajemen pengetahuan dapat membuat produk inovatif yang menciptakan keuntungan, ketika dihubungkan dengan strategi bisnis organisasi.</li> </ol>  |

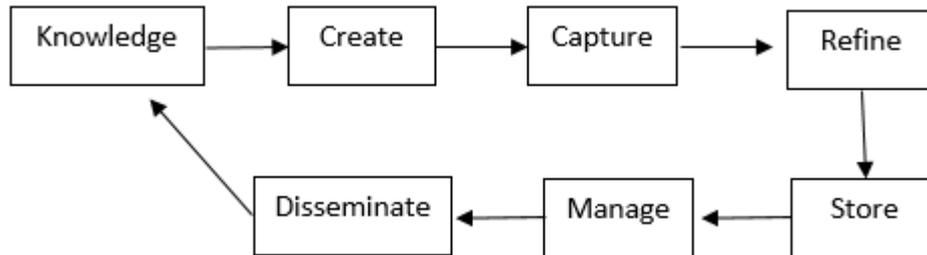
|  |  |
|--|--|
|  | 2. Indirect Impacts: Manajemen pengetahuan membantu organisasi untuk mengembangkan dan mengeksploitasi sumber daya <i>tangible</i> (nyata) dan <i>intangible</i> (tidak nyata) dengan lebih baik dibandingkan kompetitor lain. |
|--|--|

### 2.1.3.3 Knowledge management cycle (KMC)

Menurut Bukowitz et al dalam buku Dalkir (2011) knowledge management cycle adalah proses kerangka kerja yang terdiri dari tempat penyimpanan pengetahuan, hubungan, teknologi informasi, infrastuktur komunikasi, keahlian fungsi, lingkungan, kecerdasan organisasi dan sumber daya eksternal. Cara kerja urutan knowledge management cycle (kmc) adalah sebagai berikut :

1. *Create knowledge*. Pengetahuan diciptakan oleh individu agar mendapatkan sesuatu yang baru, mengembangkan keterampilan. Pengetahuan bisa didapatkan dari dalam organisasi maupun luar organisasi.
2. *Capture knowledge*. Pengetahuan yang baru harus memiliki nilai yang berarti, dapat dimengerti dan masuk akal kedalam logika.
3. *Refine knowledge*. Pengetahuan yang baru harus dapat dimanfaatkan oleh karena itu pengetahuan harus ditempatkan sesuai dengan fungsi yang tepat. Pengetahuan harus berdasarkan fakta yang ada dilapangan.
4. *Store knowledge*. Pengetahuan yang memiliki peran harus tersimpan dengan baik dapat berupa teks, artikel atau rekaman video dalam tempat penyimpanan yang individu lain dapat mengaksesnya.
5. *Manage knowledge*. Pengetahuan harus dapat tersimpan, terjaga hingga saat ini. Pengetahuan harus selalu diverifikasi apakah masih relefan dan akurat untuk kondisi saat ini.
6. *Disseminate knowledge*. Pengetahuan yang sudah tersimpan dan terverifikasi harus disosialisasikan ataupun disebarluaskan untuk seluruh

anggota organisasi. Pengetahuan harus dapat diakses oleh individu yang membutuhkan.



Gambar 2 3 Urutan Knowledge Management Cycle

#### 2.1.3.4 Indikator Manajemen Pengetahuan

Menurut (probs et all : 2000, 30) ada delapan indikator dari manajemen pengetahuan.

##### 1. Identifikasi Pengetahuan

Identifikasi pengetahuan ini merupakan kegiatan mengidentifikasi kebutuhan pengetahuan. Perusahaan akan mengidentifikasi keahlian internal perusahaan.

##### 2. Menerima Pengetahuan

Perusahaan akan berusaha memperoleh atau menerima pengetahuan dari sumber luar. Hubungan dengan *stake holder* seperti pemasok, pembeli, mitra kerja merupakan aset dalam memperoleh pengetahuan. Perusahaan dapat mendatangkan tenaga ahli/profesional untuk memberikan pengetahuan bagi perusahaan.

##### 3. Pengembangan pengetahuan

Pada proses ini perusahaan akan mengembangkan produk baru, cara baru yang lebih efisien. Pada tahap ini kreatifitas pegawai sangat di harapkan.

#### 4. Berbagi dan pendistribusian pengetahuan

Pada proses ini sesama pegawai saling berbagi pengetahuan. Yang lebih berpengalaman membagikan ilmunya ke pegawai baru atau yang masih kurang dalam pengalaman. Pada bagian ini perusahaan dituntut untuk memfasilitasi proses berbagi pengetahuan.

#### 5. Penggunaan pengetahuan

Pada proses ini dipastikan bahwa pengetahuan yang telah dikembangkan oleh perusahaan digunakan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan.

#### 6. Pemeliharaan atau penyimpanan pengetahuan

Pengetahuan yang dimiliki tentu tidak semua digunakan dalam waktu yang bersamaan. Perlu manajemen penyimpanan pengetahuan dengan tujuan agar proses pengembangan yang memakan waktu dan biaya tidak hilang dengan sia-sia.

#### 7. Tujuan pengetahuan

Pada bagian ini akan diidentifikasi apa kegunaan dari pengetahuan yang sudah dimiliki perusahaan, menciptakan budaya perusahaan yang peduli terhadap pengetahuan, mengevaluasi ilmu pengetahuan apa yang akan digunakan untuk masa depan, membuat pengembangan pengetahuan menjadi sasaran perusahaan.

#### 8. Penilaian pengetahuan

Pada bagian ini kualitas dan tujuan manajemen pengetahuan akan dipantau, dinilai untuk keefektifan manajemen pengetahuan dengan dalam jangka waktu yang panjang.

### **2.1.4 Pengertian Efektivitas Organisasi**

Efektivitas organisasi adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan

dan sasarannya tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya. Efektivitas adalah suatu kondisi atau keadaan, dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana yang digunakan, serta kemampuan yang dimiliki adalah tepat, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan. Jadi, efektivitas organisasi adalah tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran. Dengan demikian, pengertian efektivitas dalam beberapa definisi di atas menunjukkan pada kualifikasi sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu ditentukan. Dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Jadi efektivitas adalah pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan pemakaian proses yaitu pemilihan cara-cara yang sesuai dengan tujuan.

Daft (2010:13) Menjelaskan dengan tercapainya misi dan tujuan perusahaan maka efektivitas organisasi akan semakin tinggi. Ada beberapa pendekatan yang paling sering digunakan dalam pengukuran efektivitas organisasi salah satunya melalui pendekatan sasaran atau tujuan (*natural system approach*). Yang dimaksud dengan sasaran (*goal*) organisasi adalah suatu keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Sasaran dapat diartikan sebagai tujuan organisasi, baik tujuan jangka panjang ataupun jangka pendek, juga mencakup sasaran dari keseluruhan ataupun suatu bagian tertentu dari suatu organisasi. Tujuan organisasi berkaitan dengan penilaian individu yang masing-masing organisasi memiliki struktur penghargaan (*reward*) tertentu. Pada penilaian individu ini akan terlihat apakah proses organisasi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Campbell (1977) kriteria pengukuran efektivitas organisasi dikembangkan dengan fungsi sebagai berikut :

1. Membandingkan organisasi satu dengan organisasi lainnya. Suatu organisasi dengan menggunakan sumberdaya yang sama tetapi menghasilkan produksi, keuntungan yang berbeda bisa dikatakan bahwa organisasi yang satu lebih efektif dibandingkan dengan organisasi yang lain.
2. Mengevaluasi akibat pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi yang tidak menunjukkan nilai tambah menandakan bahwa pengembangan organisasi itu tidak efektif.
3. Mencari karakteristik apa yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi.

Didalam beberapa penelitian pengukuran efektivitas organisasi menggunakan faktor :

1. Pencapaian Tujuan

Pencapaian adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa faktor, yaitu: Kurun waktu dan sasaran yang merupakan target kongkrit.

2. Integrasi

Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi.

3. Adaptasi

Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja.

Emitai Etziomi (Indrawijaya, 2010 :187) mengemukakan pengukuran efektivitas organisasi mencakup 4 kriteria yaitu :

#### 1. Adaptasi

Adaptasi yaitu kemampuan organisasi/perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya baik lingkungan internal maupun external. Hal ini terkait kemampuan PLN UPT Makassar untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan target kinerja melalui penyesuaian strategi, beradaptasi dengan tenaga kerja yang dimiliki, beradaptasi dengan kebutuhan pelanggan yaitu pln UP3 (Unit Pelayanan Pelanggan), UPRK (Unit Pelayanan Pengendalian Pembangkitan).

#### 2. Integrasi

Integrasi adalah pengukuran tingkat kemampuan suatu organisasi untuk berkomunikasi dengan organisasi lainnya seperti kegiatan rapat koordinasi, pelatihan untuk mengadakan sosialisasi.

#### 3. Motivasi

Motivasi merupakan suatu proses yang membangkitkan, mengarahkan dan mempertahankan perilaku selama jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan. Motivasi dapat dibentuk dengan tersedianya sarana dan prasarana pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Serta rasa nyaman yang dimiliki pegawai yang mempengaruhi hasil kerja yang dihasilkan. Faktor yang mempengaruhi motivasi seorang pegawai (a) gaya kepemimpinan dari atasan, (b) individu itu sendiri, (c) lingkungan kerja.

#### 4. Produksi.

Usaha pengukuran efektivitas organisasi dihubungkan dengan jumlah dan keluaran organisasi, serta banyaknya kegiatan suatu organisasi.

Keberhasilan organisasi pada umumnya diukur dengan konsep efektivitas. Menurut Robbins (dalam Indrawijaya, 2010;177) ada empat

pendekatan dalam memandang efektivitas suatu organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Pendekatan pencapaian tujuan (goal attainment approach)

Pendekatan pencapaian tujuan mengasumsi bahwa organisasi adalah kesatuan yang dibuat dengan sengaja, rasional dan mencari tujuan oleh karena itu, pencapaian tujuan yang berhasil menjadi sebuah ukuran yang tepat tentang keefektifan. Namun demikian agar pencapaian tujuan bisa menjadi ukuran yang sah dalam mengukur keefektifan organisasi, asumsi-asumsi lain harus diperhatikan.

2. Pendekatan sistem (system approach)

Pendekatan sistem terhadap efektivitas organisasi mengimplikasikan bahwa organisasi terdiri dari sub-sub bagian yang saling berhubungan. Jika salah satu sub bagian ini mempunyai performa yang buruk, maka akan timbul dampak yang negative terhadap performa keseluruhan sistem. Keefektifan membutuhkan kesadaran dan interaksi yang berhasil dengan konstituensi lingkungan.

3. Pendekatan konstituensi strategis (strategic constituencies approach)

Pendekatan konstituensi strategis memandang organisasi secara berbeda. Organisasi diasumsikan sebagai arena politik tempat kelompok-kelompok yang berkepentingan bersaing untuk mengendalikan sumber daya. Dalam konteks ini, keefektifan organisasi menjadi sebuah penilaian tentang sejauh mana keberhasilan sebuah organisasi

4. Pendekatan nilai-nilai yang bersaing (competing values approach)

Nilai-nilai bersaing secara nyata melangkah lebih maju dari pada hanya pengakuan tentang adanya pilihan yang beraneka ragam, pendapat tersebut mengasumsikan tentang adanya pilihan yang beraneka ragam.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa ukuran daripada efektivitas harus adanya suatu perbandingan antara masukan dan keluaran, ukuran daripada efektivitas harus adanya tingkat kepuasan dan adanya penciptaan hubungan kerja yang kondusif serta intensitas yang tinggi, artinya ukuran daripada efektivitas harus adanya keadaan rasa saling memiliki dengan tingkatan yang tinggi.

## **2.2 Tinjauan Empiris**

Hasil penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya, meskipun ada perbedaan pada objek dan tempat yang diteliti, penelitian tersebut dapat digunakan sebagai gambaran dari peneliti. Kemudian hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

Tabel 2 4 Penelitian Terdahulu

| Peneliti  | Judul   | Variabel Yang Diteliti   | Hasil Penelitian  |
|---|---|--|---|
| (Hermanto 2018)   | Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Knowledge Sharing Pendekatan Konsep   | Budaya Organisasi Terhadap Knowledge Sharing Pendekatan Konsep                               | Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan Knowledge manajemen memberikan pengaruh yang positif dan signifikan.   |
| (Chang and Lin 2015)                                      | The role of organizational culture in the knowledge management process  | Hubungan budaya organisasi dengan manajemen pengetahuan                                      | Dalam penelitian peran budaya organisasi dalam proses manajemen pengetahuan mengatakan budaya dengan pengontrolan yang ketat akan memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap penciptaan pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, transfer ilmu pengetahuan, pengaplikasian ilmu pengetahuan |
| (Yu et al. 2013)  | Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies                            | Pengaruh strategi organisasi terhadap organisasi inovatif di pengaruhi manajemen pengetahuan | Terdapat pengaruh positif antara strategi organisasi dengan manajemen pengetahuan   |
| (Hartnell, Ou, and Kinicki 2011)                          | Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions | Hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi                              | Terdapat hubungan signifikan dan positif antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi.  |
| (CHERI OSTROFF,ett all, 2012)                             | Organizational Culture and Climate  | Multilevel budaya, iklim, organisasi.  | Hubungan antara budaya organisasi tidak signifikan dan negatif terhadap efektivitas organisasi.   |
| (Md Shamsul Arefin, Md Rakibul Hoque, and Yukun Bao 2015) | The impact of business intelligence on organization's effectiveness: an empirical study   | Hubungan antara strategi organisasi dengan efektivitas organisasi.                           | Terdapat hubungan signifikan dan positif antara strategi organisasi dengan efektivitas organisasi.  |

| Peneliti                       | Judul   | Variabel Yang Diteliti   | Hasil Penelitian  |
|--------------------------------|---|--|---|
| (Annisa Ciptagustia 2014)      | Pengaruh Manajemen Pengetahuan Melalui Knowledge Worker Terhadap Efektivitas Organisasi Program Studi S1 di Universitas Pendidikan Indonesia.   | Manajemen Pengetahuan Melalui Knowledge Worker Terhadap Efektivitas Organisasi                         | Hasil penelitian menunjukkan (1) Tingkat efektivitas organisasi program studi S1 di UPI dikategorikan cukup dengan model berorientasi <i>internal process model</i> ; (2) <i>Knowledge worker</i> yang dimiliki oleh program studi S1 di UPI dikategorikan cukup (3) manajemen pengetahuan program studi S1 di UPI dikategorikan cukup; (4) Tinggi rendahnya <i>knowledge worker</i> program studi S1 di UPI secara positif dipengaruhi oleh manajemen pengetahuan (5) tinggi rendahnya efektivitas organisasi program studi S1 di UPI secara positif dipengaruhi secara langsung oleh manajemen pengetahuan serta tidak langsung melalui <i>knowledge worker</i> . |
| (Katsuro et al. 2013)          | Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: A Case Study of Grain Marketing Board (GMB)   | Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan.  | Manajemen pengetahuan akan memberikan efek negatif terhadap efektivitas organisasi jika organisasi memiliki budaya pembelajaran dan berbagi pengetahuan minim atau sedikit  |
| (Zheng, Yang, and McLean 2010) | Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management (Pengaruh Budaya Organisasi, Struktur, Strategi, dan Efektivitas Organisasi: Mediasi Peran Manajemen Pengetahuan. | Budaya Organisasi, Struktur, Strategi, dan Efektivitas Organisasi: Mediasi Peran Manajemen Pengetahuan | Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan sepenuhnya memediasi dampak budaya organisasi pada efektivitas organisasi, dan sebagian memediasi dampak struktur organisasi dan perilaku pada tingkat yang berbeda pada tingkat yang lebih tinggi.  |

| Peneliti                                   | Judul  | Variabel Yang Diteliti   | Hasil Penelitian   |
|--|--|--|--|
| (Kafashpoor, Shakoori, and Sadeghian 2013) | Linking organizational culture, structure, Leadership Style, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management                  | Pengaruh budaya organisasi, struktur, kepemimpinan, strategi terhadap efektivitas organisasi di mediasi manajemen pengetahuan. | Terdapat pengaruh positif antara strategi organisasi dengan efektivitas organisasi di mediasi manajemen pengetahuan.   |
| (Johan et al. 2018)                        | The Influence of Knowledge Management Capabilities on Organizational Effectiveness. (Pengaruh Manajemen Pengetahuan Kapabilitas Terhadap Efektivitas Organisasi) | Manajemen Pengetahuan Kapabilitas Terhadap Efektivitas Organisasi  | Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan evaluasi bagi perusahaan melalui analisis manajemen pengetahuan, dan untuk mengetahui variabel apa yang mempengaruhi efektivitas organisasi melalui penerapan manajemen pengetahuan, serta memberikan saran dan rekomendasi yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi untuk mencapai strategi menggunakan manajemen pengetahuan. |

Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu

## **BAB III**

### **KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **3.1 Kerangka Pemikiran**

Untuk menunjang keberlangsungan hidup perusahaan dalam hal ini adalah PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar yang mempunyai tanggung jawab penyaluran tegangan listrik pada sisi tegangan tinggi maka perusahaan perlu meningkatkan kompetensi, strategi yang handal dan efektivitas. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Suatu organisasi selalu ingin mencapai keefektifitasnya, hal ini disebabkan karena keefektifan suatu organisasi adalah ketepatan sasaran suatu proses yang terjadi pada lembaga formal yang menyelenggarakan suatu kerjasama untuk mencapai suatu tujuan. Efektivitas suatu organisasi menurut Gibson (2012) adalah sejauh mana sebuah organisasi dapat mewujudkan tujuannya, atau dengan kata lain menjelaskan untuk memahami konsep efektivitas organisasi untuk mengetahui perspektif efektivitas sebagai tingkat unit analisis dalam suatu organisasi.

Untuk meningkatkan efektivitas organisasi maka peneliti menfokuskan pada variabel yakni manajemen pengetahuan, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Turban (2010:41) bahwa Manajemen Pengetahuan merupakan sebuah proses membantu identitas perusahaan, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mengirim informasi penting serta keahlian termasuk bagian dari ingatan organisasi yang terletak secara khas dalam organisasi. Dengan Manajemen pengetahuan maka pengetahuan akan dapat dikelola dengan baik, sehingga pengetahuan individu yang beragam menjadi mudah dipadukan agar dapat menjadi pengetahuan organisasi.

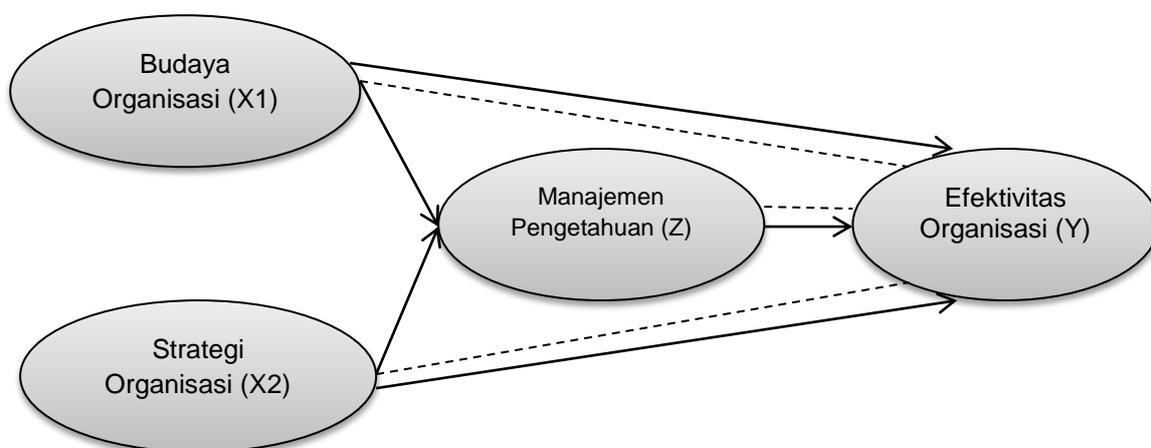
Kemudian budaya organisasi mempengaruhi manajemen pengetahuan, sebagaimana dikemukakan oleh Ardana, *et.al.* (2009:166) bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem dan nilai bersama yang dipahami sebagai pedoman dalam bertindak oleh anggota organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi manajemen pengetahuan (*Manajemen pengetahuan*). Kemudian budaya organisasi tidak hanya mempengaruhi *Manajemen pengetahuan* melainkan juga mempengaruhi efektivitas organisasi. Hal ini didasari dari penelitian yang dilakukan oleh Putera (2018) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi *Manajemen pengetahuan* dan efektivitas organisasi adalah strategi organisasi. Strategi organisasi yang merupakan suatu rencana dalam melakukan instruksi dengan lingkungan kompetitif dalam pencapaian tujuan. Hal ini didasari dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Wei Zeng, *et.al.* (2009) yang hasil penelitian menemukan bahwa strategi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap manajemen pengetahuan.

Kemudian pengaruh strategi organisasi terhadap efektivitas organisasi sebagaimana hasil penelitian dilakukan oleh Wei Zeng, *et.al.* (2009) dimana dalam penelitiannya menemukan bahwa strategi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Sehingga dalam penelitian yang dilakukan maka dapat dikatakan bahwa strategi organisasi mempengaruhi manajemen pengetahuan dan efektivitas organisasi.

Untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan strategi organisasi terhadap efektivitas organisasi dimediasi oleh manajemen pengetahuan. Hal ini didasari dari penelitian yang dilakukan oleh Wei Zeng, *et.al.* (2009) yang hasil penelitian menemukan bahwa manajemen pengetahuan dapat memediasi pengaruh budaya organisasi dan strategi organisasi terhadap efektivitas organisasi.

Berdasarkan telaah pustaka dan hasil penelitian terdahulu peneliti menyusun kerangka pemikiran untuk mengetahui keterkaitan antara pengaruh budaya organisasi dan strategi organisasi di mediasi manajemen pengetahuan terhadap efektivitas organisasi pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi di Makassar, maka dikemukakan kerangka model penelitian dapat dilihat disajikan dalam bentuk gambar yang dapat dilihat melalui gambar berikut ini:



GAMBAR 3. 1. Kerangka Konseptual Penelitian

### 3.2 Hipotesis

Untuk menjawab rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dikemukakan hipotesis sebagai dugaan atau jawaban sementara terhadap masalah pokok yang diajukan adalah :

#### 3.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Manajemen pengetahuan

Dalam penelitian (Akhavan et al. 2014) berpendapat *Manajemen pengetahuan* selalu terkait dengan budaya organisasi. Perubahan kondisi lingkungan dapat menyebabkan perubahan keinginan pelanggan, hal ini bisa tidak sinergi dengan pengetahuan maupun penelitian yang berada pada suatu organisasi. Jika di dalam suatu organisasi telah memiliki budaya yang cepat beradaptasi maka perubahan keinginan pasar bukan menjadi penghalang untuk

perubahan ilmu pengetahuan. Akhavan et al. (2014) mengatakan budaya organisasi tercipta atas persamaan asumsi dan pemikiran sekelompok karyawan yang menyesuaikan dengan cepatnya pergerakan pasar. Dengan budaya organisasi yang baik artinya setiap pegawai ataupun personil saling besinergi dalam mentransfer ilmu pengetahuan maka manajemen pengetahuan (Manajemen pengetahuan) dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H1 = Diduga Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Manajemen Pengetahuan**

### **3.2.2 Pengaruh Strategi Organisasi Terhadap Manajemen Pengetahuan.**

(Isnati 2019) mengatakan bahwa strategi organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Strategi organisasi kemudian bisa dianggap sebagai rencana organisasi untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan melalui pendefinisian pengetahuan strategis, berkoordinasi transfer pengetahuan, dan membimbing eksploitasi pengetahuan yang dapat meningkatkan efektivitas manajemen pengetahuan. Pentingnya pendekatan analitis untuk strategi yang memberikan pengaruh pada pengetahuan. (Rubera and Kirca 2012) Dalam penelitian kuantitatif mengatakan bahwa organisasi yang memiliki strategi organisasi inovatif memberikan pengaruh yang positif pada posisi pasar dan keuangan, besarnya pengaruh ini tergantung pada karakteristik organisasi. Analisa strategi organisasi sangat penting untuk memberikan pengaruh pada pengetahuan organisasi. Yu, *et.al.* (2013) dalam penelitiannya mengatakan strategi organisasi berupa orientasi wirausaha dan orientasi teknologi memberikan pengaruh terhadap penggunaan manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi.

. Untuk mendapatkan suatu ilmu pengetahuan baru dalam hal menjalani pasar persaingan maka organisasi harus lebih teliti dalam mengatur strategi. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

**H2 = Diduga Strategi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan**

### **3.2.3 Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi**

Budaya organisasi mendefinisikan sejumlah keyakinan, nilai-nilai dan asumsi yang dimiliki Bersama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi ini merupakan nilai dasar yang memiliki pengaruh pada perilaku anggota organisasi dan dalam setiap keputusan anggota organisasi akan di pengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik artinya dapat mengikuti terkait perubahan permintaan pasar, sumberdaya yang dimiliki organisasi. Akibat dari kematangan budaya organisasi maka organisasi itu dapat dengan mudah untuk bangkit dari keterpurukan artinya keterpurukan bukan menjadi penghalang dalam melaksanakan suatu keputusan untuk menjalankan suatu organisasi. Kecocokan antara organisasi dengan lingkungan dimana organisasi berdiri maka akan menimbulkan saling menguntungkan. Berdasarkan yang di kemukakan (Rois Arifin, Amirullah 2017) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Sedangkan hasil penelitian (CHERI OSTROFF, ANGELO J. KINICKI and INTEGRATED 2012) mengatakan bahwa budaya organisasi tidak signifikan terhadap efektivitas organisasi

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H3 = Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi**

### 3.2.4 Pengaruh Strategi Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Pengertian strategi dalam konteks organisasi adalah penetapan berbagai tujuan dan sasaran jangka panjang yang bersifat mendasar bagi sebuah organisasi yang dilanjutkan dengan penetapan rencana aktifitas dan pengalokasian sumber daya yang diperlukan guna mencapai berbagai sasaran tersebut, strategi jelas memainkan peranan penting di dalam keberhasilan organisasi. (Slater, Hult, and Olson 2010) mengatakan tujuan organisasi akan tercapai jika kreatifitas strategi organisasi berkorelasi dengan pengimplementasian strategi organisasi secara efektif

(Huy 2011) mengatakan Pelaksanaan strategi organisasi di pengaruhi peran manager dari sisi faktor emosional, latar belakang pendidikan, minat pribadi mereka dalam mendukung pelaksanaan strategi perusahaan.

(Theodosiou, Kehagias, and Katsikea 2012) mengatakan setiap pelaksanaan kegiatan organisasi yang berlandaskan pada strategi organisasi akan meningkatkan efektivitas organisasi. (Baroto, Arvand, and Ahmad 2014) strategi organisasi dapat berdampak jelek bagi efektivitas organisasi di karenakan (1) 66 % strategi korporat tidak di implementasikan, (2) 70-90 % organisasi mengalami kegagalan dalam mengimplementasikan strategi organisasi, (3) hanya 63% tujuan keuangan yang di rencanakan oleh strategi perusahaan yang tercapai, (4) Strategi akan gagal jika pengimplementasian nya secara tidak efektif.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H4 = Diduga strategi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi**

### 3.2.5 Pengaruh manajemen pengetahuan *terhadap* efektivitas organisasi

(Gao, Meng, and Clarke 2008) berpendapat manajemen pengetahuan di dalam organisasi bisnis merupakan kegiatan mengelola pekerja yang berpengetahuan dengan memfasilitasi, memotivasi, memimpin, dan mendukung pekerja yang berpengetahuan dengan memelihara lingkungan kerja yang kondusif atau baik. Manajemen pengetahuan merupakan Tindakan identifikasi, penerimaan, kreasi, penyimpanan, berbagi dan penggunaan pengetahuan oleh individu dan kelompok di dalam organisasi. Manajemen pengetahuan dapat berupa software, maupun buku cetakan. Fokus manajemen pengetahuan terletak pada metodologi, basis data dan informasi. Manajemen pengetahuan yang menggunakan basis teknologi membuat akses pengetahuan dapat diakses oleh karyawan. Dengan basis teknologi maka ilmu pengetahuan karyawan dapat terus meningkat. Menurut (Gold, Malhotra, and Segars 2001) manajemen pengetahuan terdiri dari 4 proses yaitu : Akuisisi, konversi, aplikasi, dan proteksi. Proses akuisisi mengacu pada proses pembelajaran organisasi dari sumber external, konversi meliputi kegiatan yang membuat pengetahuan lebih berguna, aplikasi yaitu proses actual penggunaan ilmu pengetahuan, proteksi mencakup semua tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk melindungi pengetahuan internalnya dan penyalahgunaan pengetahuan. Elemen proteksi untuk menjaga organisasi tetap kompetitif dengan pesaingnya.

Efektivitas adalah tingkatan dan sejauh mana tugas utama organisasi diselesaikan dengan tujuan yang tercapai. Efektivitas sangat terkait dengan kinerja organisasi. Dalam penelitian ini kriteria manajemen pengetahuan yang digunakan berdasarkan yaitu identifikasi pengetahuan, refleksi pengetahuan, berbagi pengetahuan, penggunaan pengetahuan. Gabungan antara pengetahuan internal dan external, beserta pengelolaan pengetahuan yang baik akan memiliki efek positif pada kinerja perusahaan. Penelitian (Gold, Malhotra,

and Segars 2001) mengatakan kemampuan manajemen pengetahuan termasuk infrastruktur dan proses pengetahuan akan memberikan dampak baik secara langsung dan tidak langsung pada efektivitas organisasi. Menurut (Soon and Zainol 2011) kreativitas pengetahuan akan mempengaruhi kreatifitas organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan Performa organisasi. Menurut (Tiwana 2004) integrasi pengetahuan dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan mengurangi biaya kegagalan organisasi. Berbagi ilmu pengetahuan dari ilmu pengetahuan individu menjadi ilmu pengetahuan organisasi meningkatkan pembelajaran organisasi dan efektivitas organisasi. (Pension et al., 2013) Manajemen pengetahuan akan memberikan efek negatif terhadap efektivitas organisasi jika organisasi memiliki budaya pembelajaran dan berbagi pengetahuan minim atau sedikit.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H5 = Diduga Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi**

### **3.2.6 Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi dimediasi oleh manajemen pengetahuan**

(Kafashpoor, Shakoori, and Sadeghian 2013) mengatakan budaya organisasi sebagai bentuk asumsi dasar komunitas yang berkembang baik secara external dan secara internal. Budaya organisasi merupakan aturan tertulis dan tidak tertulis yang metode nya di gunakan oleh masing-masing individu untuk menjalankan organisasi. Organisasi memerlukan perkembangan budaya untuk mengatasi tantangan dan perubahan lingkungan dengan mendorong anggota organisasi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan. Budaya organisasi merupakan landasan dari manajemen pengetahuan di dalam organisasi, yang

akan membantu anggota organisasi dalam membagikan dan mempelajari ilmu pengetahuan. (Al-Alawi, Al-Marzooqi, and Mohammed 2007) dalam penelitian hubungan antara budaya organisasi dan kesuksesan berbagi pengetahuan mengatakan bahwa unsur-unsur budaya seperti kepercayaan, komunikasi, sistem informasi dan penghargaan berhubungan secara positif dan signifikan dengan berbagi ilmu pengetahuan di dalam organisasi.

Hasil penelitian yang dikemukakan oleh (Zheng, Yang, and McLean 2010) menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan dapat memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H6 = Diduga Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi dimediasi oleh manajemen pengetahuan**

### **3.2.7 Pengaruh strategi organisasi terhadap efektivitas organisasi dimediasi oleh manajemen pengetahuan**

(Fahmi 2013) bahwa tanpa strategi sebuah organisasi seperti sebuah kapal tanpa kemudi, bergerak berputar dalam lingkaran. Organisasi yang demikian seperti pengembaran, tanpa tujuan tertentu. Salah satu yang dipengaruhi adalah manajemen pengetahuan (Hameed Aldulaimi 2015) mengatakan manajemen pengetahuan tidak hanya dilaksanakan oleh bagian manajerial tapi di laksanakan oleh seluruh anggota organisasi dengan memanfaatkan budaya organisasi, kepemimpinan, dan pengaruh strategi organisasi yang mempengaruhi efektivitas organisasi.

Efektivitas organisasi adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan

dan sasarannya tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya.

Hasil penelitian yang dikemukakan oleh (Kafashpoor, Shakoori, and Sadeghian 2013) bahwa strategi organisasi organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dimediasi oleh manajemen pengetahuan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H7 = Diduga Strategi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi dimediasi oleh manajemen pengetahuan**