

TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP STRATEGI PENGEMBANGAN DAN PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA PADA PT. SULSEL CITRA INDONESIA

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh:

WAHID

A012182025



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND *KNOWLEDGE* *MANAGEMENT* ON STRATEGIES TO DEVELOP AND INCREASE WORK PRODUCTIVITY IN PT. SULSEL CITRA INDONESIA

As a requirement for obtaining a Masters degree

Compiled and submitted by:

WAHID

A012182025



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT*
TERHADAP STRATEGI PENGEMBANGAN DAN PENINGKATAN
PRODUKTIVITAS KERJA PADA PT. SULSEL CITRA INDONESIA**

disusun dan diajukan oleh :


**WAHID
A012182025**


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 **01 FEBRUARI 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,


Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si
Nip. 19560505 198503 1 002


Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si
Nip. 19680629 199403 1 002

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


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



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

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Wahid
Nim : A012182025
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Knowledge Management Terhadap Strategi Pengembangan dan Peningkatan Produktivitas Kerja Pada PT. Sulsel Citra Indonesia**

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, 04 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Wahid

PRAKATA

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga atas izin-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan *Knowledge Management* Terhadap Strategi Pengembangan dan Peningkatan Produktivitas Kerja Pada PT. Sulsel Citra Indonesia**” dengan penuh ketercapaian kainnya. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh derajat Master S-2 pada program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan bisnis, Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Berkenaan dengan penulisan penelitian ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas bantuan dan dukungan kepada:

1. **Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A** sebagai Rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. **Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM** sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, dan **Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM** sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar Beserta Para Staf pengelola yang telah mendorong, membantu, dan membimbing penulis selama mengikuti pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

3. **Bapak Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si** sebagai Pembimbing 1 dan **Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si.** sebagai pembimbing 2 yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, motivasi disela-sela kesibukan.
4. **Ibu Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si,** **Bapak Dr. Muhammad Ismail, SE., M.Si., CSF., C.NNLP., CM., NNLP., CMA** dan **Bapak Dr. Andi Nur Baumassepe SE.,M.M** sebagai peguji yang memberikan kritik dan saran yang membangun semangat luar biasa agar penelitian ini menjadi lebih baik.
5. Terima kasih yang tiada henti kepada kedua Orang tua Penulis, **Bapak Agus Harianto** dan **Ibu Hasmawati** yang selalu mendoakan, menasehati, memotivasi dan perhatian kepada penulis sehingga segala sesuatu dimudahkan dan dilancarkan.
6. Terima Kasih juga kepada Pimpinan dan seluruh pegawai/karyawan PT. Sulsel Citra Indonesia yang telah membantu, memberikan data demi berjalannya penelitian ini.
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen, Staf Pengajar, dan Staf Administrasi di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis.
8. Buat para teman-teman Seperjuangan Program Magister manajemen PascaSarjana Kelas Reguler dan Non-Reguler angkatan 45 tahun 2018 Universitas Hananuddin Makassar dan terkhusus kepada Saudara Muhammad Arif Rahmat, SE., MM yang selalu membantu, memberikan kritik dan masukan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik semoga ilmunya bermanfaat dan menjadi amal jariyah sebagai penolong di hari kemudian.

9. Terima kasih kepada seluruh sahabat-sahabat.
10. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Atas segala doa, semangat, batuan dan dorongan, saya ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya, mohon maaf apabila terdapat banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja, diucapkan maupun tidak. Semoga Tuhan yang Maha Esa melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya serta membalas kebaikan semua pihak penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis dengan berbesar hati dan ikhlas menerima saran maupun kritik yang membangun dari pembaca guna perbaikan serta penyempurnaan karya tulis ini.

Makassar, 22 Desember 2020

Wahid

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan *knowledge management* terhadap strategi pengembangan dan peningkatan produktivitas kerja, pengaruh strategi pengembangan terhadap peningkatan produktivitas kerja, serta pengaruh gaya kepemimpinan dan *knowledge management* berpengaruh tidak langsung terhadap peningkatan produktivitas kerja melalui strategi pengembangan di PT. Sulsel Citra Indonesia.

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai di PT. Sulsel Citra Indonesia sebanyak 34 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi pengembangan. *Knowledge management* berpengaruh langsung secara negatif dan tidak signifikan terhadap strategi pengembangan. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja. *Knowledge management* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja. Strategi pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja ketika melalui strategi pengembangan. *Knowledge management* berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja ketika melalui strategi pengembangan di PT Sulsel Citra Indonesia.

Kata kunci: kepemimpinan, knowledge management, produktivitas kerja, strategi pengembangan.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iii
PRAKATA	iv
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian.....	8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	9
1.6 Sistematika Penulisan.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Manajemen Strategik.....	11
2.1.1 Komponen Manajemen Strategi.....	11
2.1.2 Peran Manajemen Strategi	12
2.2 Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan	14
2.2.1 Kepemimpinan	14
2.2.2 Prinsip – Prinsip Kepemimpinan	14
2.2.3 Fungsi Kepemimpinan.....	16
2.2.4 Gaya Kepemimpinan	17
2.3 <i>Knowledge Management</i>	20
2.3.1 Pengertian <i>Knowledge Management</i>	20
2.3.2 Manfaat <i>Knowledge Management</i>	23

2.3.3	Indikator <i>Knowledge Management</i>	25
2.3.4	Faktor – Faktor Penting dalam Implementasi <i>Knowledge Management</i>	25
2.3.5	Penciptaan <i>Knowledge</i> dalam Organisasi atau Perusahaan	27
2.4	Strategi Pengembangan	27
2.4.1	Strategi Pengusahaan Perusahaan	29
2.4.2	Strategi Penumbuhan Perusahaan	29
2.4.3	Strategi Penyehatan Perusahaan	30
2.5	Produktivitas Kerja	30
2.5.1	Pengertian Produktivitas Kerja	30
2.5.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja	32
2.5.3	Siklus Produktivitas Kerja	33
2.5.4	Unsur – Unsur Produktivitas Kerja	34
2.6	Penelitian Terdahulu	35
BAB III KERANGKA FIKIR DAN HIPOTESIS		46
3.1	Kerangka Pikir	46
3.2	Hipotesis Penelitian	46
BAB IV METODE PENELITIAN		48
4.1	Rancangan Penelitian	48
4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian	49
4.3	Populasi dan Sampel Jenuh	49
4.4	Jenis dan Sumber Data	50
4.5	Teknik Pengumpulan Data	51
4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	53
4.6.1	Definisi Variabel	53
4.6.2	Definisi Operasional	54
4.7	Instrumen Penelitian	56
4.8	Teknik Analisis Data	57
4.8.1	Pengujian Validitas dan Uji Realibilitas	58
4.8.2	Metode Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	58
4.8.3	Digram Jalur dan Persamaan Struktural	59
4.8.4	Koefisien Determinasi	60

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	62
5.1 Gambaran Umum Provinsi Sulawesi Selatan.....	62
5.1.1 Geografi dan Iklim.....	62
5.1.2 Kependudukan	62
5.1.3 Ketenagakerjaan.....	63
5.2 Gambaran Umum PT. Sulsel Citra Indonesia	64
5.2.1 Profil PT. Sulsel Citra Indonesia	64
5.2.2 Struktur Organisasi	66
5.3 Karakteristik Responden.....	67
5.4 Deskripsi Variabel Penelitian	68
5.4.1 Gaya Kepemimpinan	68
5.4.2 <i>Knowledge Management</i>	69
5.4.3 Strategi Pengembangan	71
5.4.4 Produktivitas Kerja.....	72
5.5 Hasil Penelitian	73
5.5.1 Uji Validitas dan Realibilitas.....	73
5.5.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	75
5.6 Pengujian Hipotesis	80
5.7 Pembahasan	84
BAB VI PENUTUP	90
6.1 Kesimpulan.....	91
6.2 Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA.....	93

DAFTAR TABEL

2.1 Perbedaan Tacit Knowledge dan Expilicit Knowledge.....	23
2.2 Penelitian Terdahulu.....	35
4.1 Definisi Operasional.....	55
4.2 Bobot Kusioner.....	62
4.3 Interpretasi Nilai Koefisien Korelasi.....	60
5.1 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	68
5.2 Berdasarkan Pendidikan.....	68
5.3 Kategori Range Skor.....	69
5.4 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan.....	69
5.5 Deskripsi Variabel <i>Knowledge Management</i>	70
5.6 Deskripsi Variabel Strategi Pengembangan.....	72
5.7 Deskripsi Variabel Produktivitas Kerja.....	73
5.8 Hasil Uji Validitas.....	74
5.9 <i>Cronbach's Alpha</i>	75
5.10 Koefisien Determinasi Model 1.....	77
5.11 Koefisien Jalur Model 1.....	77
5.11 Koefisien jalur Model.....	77
5.12 Koefisien Determinasi Model 2.....	78
5.13 Koefisien jalur Model 2.....	79
5.14 Hubungan Langsung dan Tidak Langsung.....	84

DAFTAR GAMBAR

2.1 Siklus Produk.....	34
3.1 Kerangka Pikir	47
5.1 Struktur PT. Sulsel Citra Indonesia	67
5.2 Jalur Hubungan Variabel	76
5.3 Analisis Jalur Model 1	78
5.4 Analisis Jalur Model 2	79
5.5 Jalur Model Akhir	81

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi adalah era yang sedang dihadapi oleh setiap bangsa pada saat ini dan merupakan era di mana dunia menjadi terbuka dan ini menuntut kesiapan sumber daya manusia untuk semakin sadar akan adanya keterbukaan juga menuntut kesadaran akan hak dan kewajibannya sebagai insan berbudaya. Pengaruh budaya global tersebut secara disadari maupun tidak, pada suatu saat akan sampai kepada setiap bangsa di dunia, tidak terkecuali bangsa Indonesia. Oleh karenanya, apapun unsur yang terkandung di dalam era global tersebut menuntut kesiapan suatu bangsa dalam menghadapinya, khususnya kesiapan sumber daya manusianya.

Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam usaha suatu organisasi, lembaga, atau instansi pemerintah maupun swasta untuk mencapai tujuan dan keberhasilan. Sumber daya manusia diartikan sebagai keseluruhan orang-orang yang ada dalam sebuah lembaga yang memberikan kontribusi terhadap jalannya organisasi tersebut, sehingga membutuhkan perhatian penuh agar dapat menjalankan tugasnya masing-masing dengan baik. Menurut A. Yusmiar sumber daya manusia dapat menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreatifitas, motivasi dan inovasi. (A. Yusmiar, 2014:4)

Sumber daya sangat penting dalam perkembangan dan kemajuan sebuah perusahaan, berkembang dan majunya sebuah perusahaan tentu dilihat dari kinerja sumber daya manusia dan seluruh elemen yang berada di perusahaan tersebut. Bahwa untuk mengelola sumber daya manusia, khususnya yang dapat diarahkan untuk dapat memberikan kontribusi positif bagi lembaga atau perusahaan, maka perlu dilakukan standarisasi yang jelas. Standarisasi pengelolaan sumber daya manusia inilah yang nampaknya menjadi permasalahan yang dihadapi oleh setiap lembaga, organisasi atau perusahaan saat ini.

Setiap organisasi dalam bidang manajemen sumber daya manusia tentunya menginginkan setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasikan visi dan misi untuk mencapai tujuan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang organisasi tersebut. Olehnya itu, setiap pegawai dalam suatu organisasi harus memiliki ciri atau karakteristik seperti yang dikemukakan oleh Edy Sutrisno, (2014:8) sebagai berikut:

1. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya.
2. Memiliki pengetahuan (*knowledges*) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
3. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang dilakukannya karena memiliki keahlian, keterampilan yang dibutuhkan.
4. Bersikap produktif, inovatif kreatif, mau bekerjasama dengan orang lain, dapat dipercaya, dan loyal.

Kita cenderung menggolongkan seorang pemimpin berdasarkan cara ia memimpin menurut cara pandang kita mengenai dia. Dengan sendirinya, seseorang mungkin berbeda pendapat dengan orang lain mengenai gaya seorang pemimpin. "Gaya" (*style of leadership*) ternyata merupakan ringkasan dari bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Saul. W. Gellerman, 2003).

Pemimpin yang mampu menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga dapat dikatakan telah memiliki kepemimpinan yang efektif. Dalam kenyataannya efektivitas itu masih dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti; faktor waktu, faktor sumber – sumber yang digunakan, faktor tingkat produktivitas, dan lain – lain. Tingkat efektivitas itu sebenarnya merupakan hasil bersama antara usaha pemimpin dan yang dipimpin. Pemimpin tidak dapat berbuat banyak tanpa partisipasi yang dipimpin. Demikian pula halnya yang dipimpin, mereka tidak akan efektif dalam melaksanakan tugasnya tanpa adanya pengarahan, pengendalian dan kerjasama yang baik dengan pemimpin. (Lasa HS, 2004).

Gaya kepemimpinan mencakup tentang bagaimana seseorang bertindak dalam konteks organisasi tersebut, maka cara termudah untuk membahas berbagai jenis gaya ialah dengan menggambarkan jenis organisasi atau situasi yang dihasilkan oleh atau yang cocok bagi satu gaya tertentu (Miftah Thoha, 1995).

Disisi lain, perusahaan juga harus memperhatikan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dengan terus berusaha mengarahkan, membina dan mengembangkan karyawan di dalam bekerja. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan terus meningkatkan motivasi karyawan agar dapat bekerja optimal dan memberikan kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Tentunya setiap karyawan dituntut untuk dapat bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya dengan baik sehingga mampu menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat dengan munculnya pesaing – pesaing dibidang yang sama.

Perusahaan seperti sebuah organisme yang harus terus belajar agar dapat terus hidup, tumbuh dan berkembang mengikuti perkembangan zaman. Setiap perusahaan tentu memiliki suatu aset yang bermacam – macam, ada juga beberapa barang, peripel hingga tik, semua aset tersebut pastinya harus dikelompokkan menjadi sebuah benda berharga perusahaan yang dikalkulasi.

Agar sebuah perusahaan bisa mengelola pengetahuan setiap SDM yang ada dengan baik, maka diperlukan yang namanya *knowledge management* yaitu wadah yang berbasis sistem yang membantu mengelola ide – ide, taktir, usulan, setiap SDM yang bisa membantu organisasi atau perusahaan menemukan cara tercepat untuk berhasil.

Knowledge management adalah suatu cara bagi perusahaan untuk mengidentifikasi, membuat, merepresentasikan, mendistribusikan dan memungkinkan pengadaptasian wawasan dan pengalaman. Wawasan dan pengalaman tersebut terdiri dari pengetahuan, baik yang dimiliki individu maupun pengetahuan yang melekat pada proses atau standar prosedur perusahaan. Tujuan utama *Knowledge Management* adalah untuk memelihara dan mentransfer dengan efektif pengetahuan yang penting kepada para karyawan (Leung, Chan, & Lee, 2003: 179).

Sehingga setiap individu dituntut untuk menyesuaikan diri secara adaptif dengan kompetensi yang harus dimiliki dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada gilirannya, kompetensi harus diikuti oleh perubahan pengetahuan, kemampuan dan sikap – perilaku yang proporsional, arif dan bijaksana. Misalnya pengembangan sumber daya manusia dibidang pelayanan harus berpihak pada orientasi pelayanan pelanggan.

Kunci kesuksesan perusahaan daerah tentu tidak terlepas dari terpenuhinya keinginan masyarakat yang sesuai dengan ekspektasi dan realita yang dipikirkan, tentu tidak terlepas dari pelayanan prima dan strategi manajemen perusahaan.

Strategi pengembangan yang berorientasi pada peningkatan pelayanan yang efisien, handal, aman, nyaman dan akrab dengan lingkungan menjadi bagian dari upaya peningkatan produktivitas. Implementasi dari strategi pengembangan melibatkan semua aspek fungsional perusahaan (faktor strategi) yang disebut dengan istilah faktor kunci internal. Kinerja karyawan merupakan dasar bagi pengembangan kemampuan dan kemauan karyawan untuk melaksanakan peran fungsinya secara optimal, merencanakan apa yang harus dilakukan secara komprehensif dan dirancang untuk menjamin bahwa tujuan dasar perusahaan dapat dicapai. Strategi pengembangan sumber daya akan mampu memberi nilai positif terhadap produktivitas suatu perusahaan.

Pada umumnya Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Indonesia dalam menjalankan usahanya dibebankan pada tiga misi yaitu, sebagai pelayanan publik, sebagai sumber pendapatan daerah (PAD), dan juga sebagai agen pendorong pertumbuhan ekonomi daerah, namun dalam perkembangan saat ini kinerja BUMD masih rendah. Hal ini disebabkan oleh adanya campur tangan politis dalam aktivitas perusahaan, dan sifat berkegiatan yang tidak dikelola dengan benar sebagai usaha bisnis.

Sementara itu BUMD sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa atau pelayanan masyarakat dan sumber pendapatan daerah, tentunya manajemen strategi tepat guna yang handal guna menjunjung strategi usaha dan pengembangan usaha daerah yang baik, agar pelayanan masyarakat dan

optimalisasi potensi ekonomi daerah dapat selalu terjaga guna meningkatkan produktivitas perusahaan.

Fenomena yang terlihat di dalam BUMD Provinsi Sulawesi Selatan banyaknya BUMD yang berjalan tidak sesuai harapan dan terus menerus mengalami kerugian. Hal ini di akibatkan karena BUMD yang bersangkutan masih dikelola oleh pihak pegawai negeri sipil. Meski demikian, dipilihnya kalimat BUMD ini bukan karena semrawutnya tata kelola melainkan dianggap tidak berhasil dari bidang manajemen perencanaan. Tentu dengan persoalan tersebut peran pemimpin dalam BUMD sangat berperan penting sehingga BUMD bersifat strategis dalam pengembangan kedepannya.

PT. Sulsel Citra Indonesia memiliki 10 unit usaha dalam berbagai bidang usaha yaitu: Parkir, City Gas, Agribisnis, Kereta Api, Rent Car, SS Pro (Properti), Pengelolaan Limbah B3, SPAM (Sistem Penyediaan Air Minum), Multimedia dan LRT yang tergabung dalam satu manajemen yaitu, manajemen BUMD PT. Sulawesi Citra Indonesia. Pihak manajemen BUMD PT. Sulawesi Citra Indonesia saat ini berjuang untuk meletakkan BUMD pada peran yang layak sebagai kontributor peningkatan PAD.

PT. Sulsel Citra Indonesia juga dalam pembenahan/perubahan status dari Perusahaan Daerah (Perusda) ke Perseroan Daerah (Perseroda). Hal ini untuk meningkat PAD Sulawesi Selatan dan menurut Direktur Utama Perseroda Sulawesi Selatan Taufik Fachruddin mengatakan bahwa terdapat beberapa bidang usaha yang akan dikembangkan Perseroda Sulsel antara lain, pengembangan usaha Sumber Daya Alam (SDA) meliputi pengembangan potensi Nikel, pengembangan gas alam di Sengkang, penyediaan bibit unggul seperti bibit jagung, benih padi dan beberapa lainnya, serta konsentrasi dalam agribisnis seperti peternakan.

Pengembangan dalam meningkatkan produktivitas kerja dalam sebuah perusahaan terkhusus di PT. Sulsel Citra Indonesia ada 4 komponen yang menjadi dasar untuk peningkatan produktivitas ditengah melesatnya kemajuan teknologi yakni penguasaan ilmu pengetahuan, keterampilan serta etos kerja, perangkat teknis antara lain mesin dan peralatan yang dicipatakan/direncanakan untuk meningkatkan nilai tambah atau produktivitas kerja, perangkat organisasi

yang memungkinkan terjadi peningkatan kinerja dan produktivitas kerja, perangkat informasi yang berkaitan dengan teknologi yang akan diterapkan.

Peran ini belum memadai jika dilihat dari peroblem yang umumnya dihadapi BUMD yaitu (Eko Yulianto, 2000) :

1. Masalah *efisiensi*. Kebanyakan BUMD di Indonesia beroperasi di bawah kondisi yang sangat tidak efisien. Terjadi pemborosan sana – sini karena para pengelolanya tidak memiliki keahlian yang cukup. Terkadang keputusan – keputusan manajerial berkaitan dengan investasi baru, penentuan tarif atau keputusan lain diambil secara tidak profesional. Paketnya nuansa kolusi, korupsi dan nepotisme menandakan ketidak profesionalan para pengelola BUMD tersebut.
2. Masalah *intervensi dan birokrasi*. Bila saat ini banyak BUMD kalah bersaing dengan sektor swasta dan akhirnya tumbang di tengah jalan, salah satu penyebabnya adalah besarnya campur tangan dan lambannya pemerintah daerah dalam mengantisipasi perubahan situasi dan kondisi bisnis. Selama ini keputusan bisnis baik yang bersifat strategis maupun keputusan – keputusan konvensional lainnya harus selalu ijin kepada pemerintah.
3. Masalah *pengendalian dan pengawasan*. Selaku pemilik, Pemerintah Daerah memiliki kewenangan untuk mengawasi perkembangan BUMD – BUMD di wilayahnya. Pemerintah daerah biasanya membentuk badan pengawas, yang bertindak seperti *dewan komisaris* pada perusahaan swasta, anggotanya terdiri dari para pejabat di lingkungan pemda, yang terkadang tidak mempunyai latar belakang bisnis sama sekali. Biasanya, badan pengawas ini tidak melakukan kegiatan sesuai tugas dan fungsinya, yaitu selaku wakil pemerintah daerah untuk mengawasi jalannya perusahaan daerah.

Adapun yang menjadi GAP Research dalam penelitian ini, bahwa dalam penelitian oleh Eko Prasetyan mengatakan bahwa terdapat pengaruh antara strategi pengembangan berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain oleh Robertus Gatot Megantoro dalam sebuah penelitiannya bahwa pengaruh dari *knowledge management* terhadap kinerja organisasi adalah

signifikan dan positif, sedangkan *knowledge management* juga terbukti menjadi mediator pengaruh integrasi internal dan adaptasi eksternal terhadap kinerja organisasi. Sedangkan, penelitian Desak Ketut Sintaasih menemukan hasil bahwa *knowledge management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Melihat uraian latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut secara mendalam dengan mengambil judul penelitian “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan *Knowledge Management* Terhadap Strategi Pengembangan dan Peningkatan Produktivitas Kerja Pada PT. Sulsel Citra Indonesia**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah seperti telah dikemukakan di atas, maka peneliti ingin mencoba menganalisis permasalahan sebagaimana telah ditetapkan di atas dengan melihat judul yang peneliti tetapkan. Yang akan menjadi pokok permasalahan di sini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi pengembangan di PT. Sulsel Citra Indonesia?
2. Apakah *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi pengembangan di PT. Sulsel Citra Indonesia?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja di PT. Sulsel Citra Indonesia?
4. Apakah *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja di PT. Sulsel Citra Indonesia?
5. Apakah strategi pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja di PT. Sulsel Citra Indonesia?
6. Apakah gaya kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja melalui strategi pengembangan di PT. Sulsel Citra Indonesia?

7. Apakah *knowledge management* tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja melalui strategi pengembangan di PT. Sulsel Citra Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti mengharapkan dapat menguji keterkaitan antara gaya kepemimpinan dengan strategi pengembangan dan *knowledge management* terhadap strategi pengembangan dan menghasilkan peningkatan produktivitas kerja yang diinginkan. Dan juga meneliti dampak yang di timbulkan.

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap strategi pengembangan di PT. Sulsel Citra Indonesia
2. Untuk mengetahui dan menganalisis *knowledge management* berpengaruh terhadap strategi pengembangan di PT. Sulsel Citra Indonesia
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja di PT. Sulsel Citra Indonesia
4. Untuk mengetahui dan menganalisis *knowledge management* berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja di PT. Sulsel Citra Indonesia
5. Untuk mengetahui dan menganalisis strategi pengembangan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja di PT. Sulsel Citra Indonesia
6. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap peningkatan produktivitas kerja melalui strategi pengembangan di PT. Sulsel Citra Indonesia
7. Untuk mengetahui dan menganalisis *knowledge management* berpengaruh tidak langsung terhadap peningkatan produktivitas kerja melalui strategi pengembangan di PT. Sulsel Citra Indonesia

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan dapat digunakan oleh beberapa pihak, khususnya diperuntukan bagi:

1. PT. Sulsel Citra Indonesia

Hasil dari penelitian yang dilakukan peneliti diharapkan dapat menambah masukan yang bermanfaat bagi PT. Sulsel Citra Indonesia yaitu mengenai gaya kepemimpinan dan *knowledge management*. Demikian pula dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan – kebijakan dalam hal kebijakan pimpinan.

2. Teori

Diharapkan penelitian ini memberikan manfaat dalam menguji atau memverifikasi teori faktor – faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dan *knowledge management*.

3. Peneliti

Penelitian ini di samping dapat dipergunakan sebagai salah satu bahan rujukan bagi penelitian – penelitian selanjutnya, juga diharapkan dapat membantu menambah pengetahuan dan pengalaman yang berguna bagi peneliti untuk dapat dijadikan sarana dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama masa perkuliahan khususnya pada bidang manajemen strategi dengan kasus – kasus nyata di dunia bisnis.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Pembatasan masalah dilakukan agar masalah lebih fokus dan spesifik pada variabel – variabel penelitian, maka batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini adalah Perseroda PT. Sulsel Citra Indonesia.
2. Subjek penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan PT. Sulsel Citra Indonesia.

Penelitian yang dilakukan mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan *Knowledge Management* Terhadap Strategi Pengembangan dan Produktivitas Kerja Pada PT Sulsel Citra Indonesia.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan tentang latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tesis.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan mengemukakan studi pustaka mengenai teori – teori yang akan mendukung permasalahan antara lain seperti gaya kepemimpinan, pengertian gaya kepemimpinan, macam – macam, *Knowledge Management*, macam – macam, strategi perencanaan, produktifitas kerja dan BUMD.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian, jenis – jenis, sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik pengujian instrumen dan teknik analisis data, hipotesis dan kerangka pikir.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang semua informasi dan gambaran instansi atau perusahaan yang dijadikan sebagai tempat penelitian, letak geografis, penyebaran kusioner, identitas responden, tabulasi hasil jawaban responden, deskripsi variabel penelitian, uji validitas dan reliabilitas, hasil pengelolaan data, pengujian asumsi, pengujian hipotesis dan pembahasan penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membuat kesimpulan dari hasil meneliti yang telah peneliti lakukan. Juga memuat saran yang dapat dilakukan oleh pihak terkait kedepannya untuk penyempurnaan peneliti maupun bagi lembaga instansi atau perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Sedangkan pengertian manajemen strategi menurut Hadar Nawawi (2005), perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Komponen pertama adalah perencanaan strategik dengan unsur – unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur – unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik (Taufiqurokhman, 2016).

2.1.1 Komponen Manajemen Strategi

Manajemen Strategis dibagi atas dua kegiatan yang saling berkaitan, yaitu perencanaan strategis dan pelaksanaan strategis. Perencanaan strategis berhubungan dengan visi dan misi organisasi, proyeksi, pedoman dan taktiktaktik yang menunjang dalam pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan strategis lebih berhubungan dengan analisis terhadap internal organisasi. Yaitu analisis

terhadap bentuk organisasi, apa tujuan organisasi, kekuatan dan kelemahannya, peluang dan tantangan yang dihadapi serta analisis terhadap pasar/masyarakat dari organisasi tersebut. Dengan terjawabnya pertanyaan-pertanyaan tersebut, maka sebuah organisasi akan mempunyai sebuah perencanaan yang baik sehingga sebuah organisasi akan lebih siap menghadapi lingkungannya (Qudrat Nugraha, 2014)

Komponen yang kedua dari manajemen strategis adalah implementasi strategis yang merupakan kelanjutan dari perencanaan strategis. Setelah rencana tersusun, langkah selanjutnya adalah melaksanakan perencanaan strategis tersebut. Pada proses implementasi ini sering sekali muncul kendala-kendala, seperti ketidaksesuaian antara rencana dengan realitas. Hal tersebut mungkin bukan disebabkan oleh buruknya proses perencanaan, akan tetapi terkadang ada hal-hal yang diluar kendali. Manajemen strategis pada implementasinya dipengaruhi oleh 5 faktor, yaitu:

1. Tipe dan Struktur Organisasi
2. Gaya Kepemimpinan
3. Kompleksitas Lingkungan Eksternal
4. Kompleksitas Proses Produksi
5. Hakikat Masalah Yang Dihadapi

2.1.2 Peran Manajemen Strategi

Untuk meraih segala cita – cita atau tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi atau perusahaan maka penerapan manajemen strategik justru sangat dibutuhkan guna apa yang diinginkan bersama dapat kita capai dengan sebaik mungkin. Peran manajemen strategik ketika diimplementasikan dalam suatu organisasi maka setiap unit atau bagian yang ada dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebaik mungkin.

Daya saing erat kaitannya dengan pemahaman mekanisme pasar (standar dan *benchmarking*), kecepatan dan ketepatan penyampaian produk (barang dan jasa) yang mampu menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan daya saing organisasi bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran yang dicapai. Esensi manajemen strategik dalam pengembangan

daya saing organisasi, baik bersifat nirlaba maupun berorientasi laba dapat dijabarkan atas hal pokok berikut (Taufiqurokhman, 2016):

1. Pertumbuhan dan Keberlanjutan

Hal ini dicirikan oleh adanya kegiatan lebih besar dari organisasi yang nantinya berdampak pada peningkatan kesejahteraan sumber daya manusia. Pencapai kondisi tersebut didapatkan dari kerjasama antar – individu yang mampu mewujudkan sinergi perkembangan organisasi sesuai siklus organisasi (pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan pembaharuan dengan kondisi penurunan, tetap dan naik kembali) ditinjau dari faktor internal maupun eksternal yang dipengaruhi oleh perubahan – perubahan, baik fundamental, incremental dan radikal dari nilai – nilai keinginan konsumen, serta persaingan yang ketat dalam kondisi yang mengandung ketidakpastian dan penuh risiko.

2. Berpikir Strategik

Hal ini dicirikan oleh pemahaman tentang pentingnya faktor waktu (lalu, kini dan esok), proses kontinu (siklus) dan iteratif (sekuens pembelajaran) dalam mengidentifikasi kegiatan yang menjanjikan kedepan yang berbasis pada pemetaan kemampuan (superioritas) yang dimiliki (sumber daya seperti SDA, SDM dan SDB) dengan cara komprehensif memperhatikan faktor – faktor makro seperti politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya, disamping upaya pembelajaran organisasi dalam menuju daya saing secara persial ataupun utuh. Realisasi berpikir strategik dapat ditunjukkan oleh konsep masukan, proses dan luaran dalam mengelola perubahan menurut peluang maupun ancaman yang ditemui sesuai dengan fase – fase berikut: pembentukan kelompok kerja, inventarisasi kegiatan, keterlibatan unit kerja dan status kegiatan.

3. Implementasi Manajemen Strategik

Manajemen strategik dalam implementasinya ditentukan oleh tahapan identifikasi lingkungan (internal dan eksternal), perumusan strategi, implementasi strategi, pemantauan dan evaluasi strategi.

Dalam proses manajemen strategik diperlukan pernyataan – pernyataan yang terkait dengan penetapan visi (jati diri), misi (justifikasi/pembeda) dan tujuan (target/standar) sebagai jawaban terhadap pencahangan strategi yang telah

disusun menurut tingkatannya (korporat, bisnis dan fungsiobnal) yang didasarkan pada muatan, konsistensi dan keterpaduannya dari suatu kerangka kerja proses pengambilan keputusan organisasi untuk jangka panjang. Dalam hal ini, struktur organisasi dengan berbagai bentuknya (sederhana, fungsional, divisional, matriks, unit bisnis strategik berperan penting dalam pencapaian tujuan dari kebijakan yang dibuat).

2.2 Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tema yang populer, tanpa adanya pemimpin para karyawan tidak akan dapat bekerja dengan baik, karena fungsi pemimpin disini diperlukan untuk mempengaruhi, memotivasi karyawan serta ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Manajemen seringkali disamakan dengan kepemimpinan.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak diteliti adalah teori jalur sasaran (path – goal theory). Dasar teori ini adalah bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka (Robbins, 2011).

Jadi, kepemimpinan adalah proses perilaku dimana seorang pemimpin, memimpin bawahannya sebagai tanggung jawab seorang pemimpin. Mengarahkan, memanfaatkan bawahan dan diharapkan kepemimpinan seorang pemimpin mampu membawa kearah tujuan dari pada organisasi.

2.2.2 Prinsip – Prinsip Kepemimpinan

Menurut Bernes dalam buku Prilaku Dalam Keorganisasian mengatakan seorang pemimpin dalam tim kaizen memfokuskan perhatiannya pertama kepada manusia baru kemudian pada hasilnya, sehingga tanggung jawab pemimpin merupakan kebalikan dari tugas supervisor. Prinsip kepemimpinan kaizen menurut Bernes dikemukakan dengan mempertimbangkan bahwa kaizen mengandung 9 prinsip, yaitu (Nasharuddin Baidan, 2014) :

- a. Mengadakan peningkatan secara terus menerus. Sudah menjadi sifat alamiah suatu tugas dapat dilaksanakan secara sukses, maka kita pengalihan perhatian pada suatu yang baru. Keberhasilan bukanlah suatu akhir dari suatu tugas, keberhasilan adalah suatu langkah maju berikutnya.
- b. Mengakui masalah secara terbuka. Keterbukaan sebagai kekuatan yang bisa mengendalikan dan mengatasi berbagai masalah dengan cepat, dan juga sama secepatnya dapat mewujudkan kemampuan.
- c. Mempromosikan keterbukaan, bagi organisasi tradisional, ilmu pengetahuan adalah kekuasaan pribadi. Tetapi bagi organisasi kaizen, ilmu adalah untuk saling dibagikan dan hubungan komunikasi yang mendukungnya adalah sumber efisiensi yang besar.
- d. Menciptakan tim kerja. Dalam organisasi kaizen tim adalah bahan bangunan dasar yang membentuk struktur organisasi. Masing – masing karyawan secara individual memberikan sumbangan berupa reputasi akan efisiensi, prestasi kerja dan peningkatannya.
- e. Memberikan proses hubungan kerja yang benar. Dalam organisasi kaizen tidak menyukai hubungan yang saling bermusuhan dan penuh kontroversi yang terjadi dalam perusahaan secara murni berpusat pada hal – hal yang memiliki kultur yang saling meyalahkan.
- f. Mengembangkan disiplin pribadi. Disiplin di tempat kerja merupakan sifat alamiah dan menuntut pengorbanan pribadi untuk menciptakan suasana harmonis dengan rekan sekerja di dalam tim dan prinsip – prinsip utama perusahaan, sehingga sifat – sifat individual yang terpenting bisa tetap terjaga.
- g. Memberikan informasi pada karyawan. Informasi merupakan hal yang penting dalam perusahaan kaizen. Para pemimpin dan para manajer mengakui bahwa karyawan tidak dapat diharapkan untuk berpartisipasi melebihi tugas sehari – hari mereka.
- h. Sebagai contoh tugas mereka dalam sistem sasaran perusahaan, siklus kaizen atau siklus kualitas tim – tim proyek.
- i. Memberikan wewenang pada setiap karyawan. Melalui pelatihan berbagai keahlian, dorongan semangat, tanggung jawab, pengambilan keputusan, akses sumber – sumber data dan anggaran,

timbang balik reputasi perusahaan, dan penghargaan, maka para karyawan kaizen memilih kekuatan untuk cara memengaruhi urusan diri mereka sendiri dan urusan perusahaan.

2.2.3 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan merupakan usaha untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya untuk bekerja sebaik mungkin, dengan memiliki semangat yang tinggi, dan memotivasi yang tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini terutama terikat dengan fungsi kepemimpinan mengatur hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Selain itu, fungsi pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan individu atau kelompok bertujuan untuk mewujudkan organisasi yang bergerak kearah pencapaian tepat sasaran (Gary Yuki, 2009). Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan keinginannya. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan memerintah dan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai (Reza, 2010).

Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Rivai (2013), yaitu:

1. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan

orang – orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan – keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi Partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang – orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan dari pimpinan.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

2.2.4 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995).

Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang baik tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan dari falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan akan menunjukkan langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah, perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang

sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rorimpandey, 2013).

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perwujudan tingkah laku seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan mempengaruhi karyawannya dalam menjalankan tugas.

Terdapat berbagai gaya kepemimpinan (Agus Jamaluddin, 2017), yaitu:

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter/*Authoritarian*

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis/*Democratic*

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

c. Gaya Kepemimpinan Bebas/*Laissez Faire*

Gaya kepemimpinan bebas ini pemimpin terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

Gaya kepemimpinan berdasarkan kepribadian, yaitu:

a. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Kelebihan gaya kepemimpinan karismatis ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan gaya kepribadian ini visionaris. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan.

b. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya, sisanya melihat kedua sisi dengan jelas. Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya.

c. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan yang ada adalah hasil. Langkah – langkahnya penuh perhitungan dan sistematis.

d. Gaya Kepemimpinan Moralis

Kelebihan dari gaya kepemimpinan seperti ini adalah umumnya mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, sabar dan murah hati. Segala bentuk kebijakan ada dalam diri pemimpin ini. Orang – orang yang datang karena kehangatannya terlepas dari seagala kekurangannya.

Dari beberapa dimensi dan indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, maka peneliti akan menggunakan 4 gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Agus Jamaluddin dalam jurnalnya (2017) berdasarkan kepribadian yaitu: gaya kepemimpinan karismatis, gaya kepemimpinan diplomatis, gaya kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan moralis.

Adapun indikator dari gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh kartono (2008) sebagai berikut:

- a. Kemampuan Mengambil Keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- b. Kemampuan Memotivasi. Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk

keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

- c. Kemampuan Komunikasi. Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
- d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan. Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
- e. Tanggung Jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
- f. Kemampuan Mengendalikan Emosional. Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.3 Knowledge Management

2.3.1 Pengertian Knowledge Management

Knowledge management adalah sebuah konsep yang relatif baru yang bergerak di atas infrastruktur teknologi informasi (Internet & Intranet) yang ada.

Berbeda dengan konsep – konsep efisiensi prosedur, *knowledge management* di fokuskan untuk menjadikan seseorang/ sebuah institusi agar menang dalam kompetisinya karena memiliki pengetahuan yang lebih baik dari kompetitornya. Isu utama di *knowledge management* adalah *competitiveness*. *Competitiveness* tersebut di peroleh dengan cara mengelola pengetahuan yang kita miliki dengan baik dan efisien (Supriyanta, 2014).

Menurut Nonaka (1991), Knowledge Management adalah proses terbentuknya suatu organisasi yang selalu bertindak cerdas dalam melindungi aset yang dimilikinya dan mengembangkannya sehingga mencapai keberhasilan. Knowledge management sangat berhubungan dengan strategi yang kompetitif yang memberi keuntungan besar bagi daerah pasarnya. Knowledge Management adalah proses mendapatkan intlegensia dan kepakaran kolektif serta menggunakannya untuk inovasi melalui pembelajaran organisasi yang terus menerus (Irwan Munandar 2018).

Knowledge management merupakan kegiatan organisasi dalam mengelola pengetahuan sebagai aset, dimana dalam berbagai strateginya ada penyaluran pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat dan dalam waktu yang cepat hingga mereka bisa saling berinteraksi, berbagi pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari – hari demi peningkatan kinerja organisasi (Lita Wulantika 2012).

Knowledge management tergantung dari cara organisasi menggunakan dan memanfaatkan pengetahuan. Salah satu definisi *knowledge management* adalah proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring dan menyajikan informasi dengan cara tertentu yang dapat meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik. Atau secara umum *knowledge management* adalah teknik untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi untuk menciptakan nilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif. *Knowledge management* terdiri dari 3 komponen utama yaitu *people*, *place* dan *content*. *Knowledge management* membutuhkan orang yang kompeten sebagai sumber pengetahuan, tempat untuk melakukan diskusi, dan isi dari diskusi itu sendiri. Dari ketiga komponen tersebut peran teknologi informasi adalah mampu menghilangkan kendala mengenai tempat melakukan diskusi.

Knowledge Management adalah sebuah koordinasi sistematis dalam sebuah organisasi yang mengatur sumber daya manusia, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan value melalui penggunaan ulang dan inovasi. Koordinasi ini bisa dicapai melalui menciptakan, membagi dan mengaplikasikan pengetahuan dengan menggunakan pengalaman dan tindakan yang telah diambil perusahaan demi kelangsungan pembelajaran organisasi (Dalkir 2011:4)

Knowledge management terbentuk dari suatu pengetahuan, dimana pengetahuan terbagi menjadi tiga jenis (Suparto Darudiato, 2013:12), yaitu:

1. *Tacit Knowledge*

Merupakan suatu pengetahuan yang tidak mudah digambarkan dan dibagikan, Pengetahuan ini berupa suatu pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh masing – masing individu dimana pengetahuan tersebut belum terdokumentasikan, pengetahuan ini didapatkan atau berkembang melalui interaksi dan komunikasi dengan orang lain.

2. *Explicit Knowledge*

Merupakan suatu pengetahuan yang telah berhasil terdokumentasikan, yang memiliki suatu sifat struktural, sistematis dan mudah untuk dikomunikasikan dan dibagikan kepada orang lain. Pengetahuan ini dapat berupa : buku, jurnal, karya ilmiah, referensi atau lainnya. Pengetahuan ini didapatkan dan berkembang dari isi dan informasi yang ada didalamnya.

3. *Potential Knowledge*

Merupakan suatu pengetahuan yang digunakan untuk melakukan suatu analisis data dan mengubah data menjadi sebuah pengetahuan. Pengetahuan ini didapatkan dan berkembang dari hasil analisis terhadap data yang ada.

Tabel 2.1
Perbedaan Tacit Knowledge dan Explicit Knowledge

Tacit Knowledge	Explicit Knowledge
<i>Knowledge experience (body skill)</i>	<i>Knowledge of rationality (Mind)</i>
<i>Simultaneous knowledge (here and now)</i>	<i>Sequential knowledge (there and then)</i>
<i>Analog knowledge (practice)</i>	<i>Digital knowledge (theory)</i>

Sumber: Nonaka dan Takeuchi (1996:61)

Berdasarkan tabel di atas, pengetahuan tacit meliputi pengalaman seseorang, sedangkan pengetahuan eksplisit memuat hal yang bersifat rasional. Pengetahuan tacit merupakan pengetahuan simultan yang merupakan hal – hal yang dekat dan terjadi pada saat ini, sedangkan ekplisit adalah pengetahuan yang terpisah – pisah dan memuat hal yang prediktif. Pengetahuan tacit merupakan pengetahuan yang di praktekkan, sedangkan eksplisit merupakan merupakan teori tentang sesuatu (Susanti Kurniawati, 2008:7).

Kelemahan pengetahuan tacit adalah sulit untuk dikembangkan dan disebarkan hingga sulit menjadi sumber pengetahuan yang akan menimbulkan ide baru yang bernilai dan dapat diterapkan. Oleh sebab itu perlu ada upaya pemindahan *tacit knowledge* menjadi *eksplisit knowledge*.

2.3.2 Manfaat Knowledge Management

Dalam penerapan suatu *knowledge management* di suatu organisasi atau perusahaan, dapat membantu terciptanya sebuah proses bisnis yang lebih baik dalam berjalannya sistem. Berikut beberapa manfaat yang dapat diterima dengan adanya penerapan *knowledge management* (Suparto Darudiato, 2013:12), seperti:

1. Penghematan Waktu dan Biaya

Knowledge management yang diterapkan, dapat membuat organisasi atau perusahaan mengeluarkan waktu atau pun biaya untuk mencari pengetahuan yang sama, setiap terjadinya suatu perubahan SDM didalamnya.

2. Peningkatan Aset Pengetahuan

Knowledge management yang telah diterapkan, dapat membantu tiap individu didalam organisasi atau perusahaan tidak perlu mempelajari ulang dari awal lagi, tetapi dengan *knowledge management* ini mereka dapat mempelajarinya dengan cepat, sehingga mampu meningkatkan kompetensi dari tiap – tiap individu.

3. Meningkatkan Pengambilan Keputusan

Dengan adanya *knowledge management*, individu didalamnya dapat mendapatkan informasi–informasi atau laporan sebelumnya pada organisasi atau perusahaan, sehingga tidak terjadi suatu keputusan yang salah pada kondisi yang sama.

4. Meningkatkan Efisiensi Proses dan Cara Kerja

Knowledge management dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam mengevaluasi kinerjanya dari periode – periode sebelumnya, sehingga kedepannya dapat diperbaiki dan dikembangkan.

5. Meningkatkan Kemampuan Dalam Berinovasi Terhadap Produk dan Jasa Melalui *knowledge management*, organisasi atau perusahaan dapat melakukan analisa dari pengetahuan yang telah dikumpulkan, sehingga dapat mengembangkan tiap produk dan jasa didalamnya.

Dari manfaat yang disebutkan diatas, *knowledge management* memiliki goals dalam penerapannya disuatu organisasi atau perusahaan (Suparto Darudiato, 2013:12), berupa :

1. *To Capture Knowledge*

Tujuan ini dapat dicapai dengan membuat suatu repositori Knowledge Management. Dimana repository ini terdiri dari dokumen yang terstruktur dengan pengetahuan yang terdapat di dalamnya, seperti : laporan, artikel, dan sebagainya. Yang disimpan dan dapat digunakan dengan mudah di kemudian hari.

2. *To Improve Knowledge Access*

Untuk memudahkan proses pertukaran pengetahuan antara tiap individu ke individu dan individu ke organisasi.

3. *To Enhance the Knowledge Environment*

Untuk meningkatkan pemanfaatan pengetahuan pada lingkungan, dapat dilakukan dengan cara secara aktif memfasilitasi serta memberikan penghargaan kepada tiap individu yang memanfaatkan dan mengembangkan pengetahuannya.

4. *To Manage Knowledge as an Asset*

Meningkatkan aset berupa pengetahuan sebagai suatu investasi, dapat menghasilkan pendapatan baru serta untuk mengurangi biaya yang ada didalam organisasi atau perusahaan.

2.3.3 Indikator *Knowledge Management*

Menurut Alvin Soleh (2011:33) indikator *knowledge management* adalah:

1. Identifikasi pengetahuan, merupakan keinginan seseorang atau suatu kelompok untuk menjadi sama dengan orang lain. Makna lainnya adalah ingin mencari kesamaan pengetahuan serta sebuah informasi yang tidak terbatas.
2. Penciptaan pengetahuan, yaitu membangun praktek yang tersusun secara rapi untuk mengelola organisasi guna memperoleh mengembangkannya kesuksesan.
3. Berbagi pengetahuan, merupakan proses penting dalam kemajuan organisasi saat ini, karena menyebarkan modal intelektual untuk seluruh organisasi, guna untuk perolehan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok untuk melakukan inovasi – inovasi baru yang berguna dan bermanfaat.
4. Penggunaan pengetahuan, adalah pemakaian sebuah hasil yang telah dicari, diciptakan, kemudian saling dibagikan sehingga mempermudah dalam memperoleh informasi yang tepat disaat yang tepat guna kelancaran kinerja organisasi.

2.3.4 Faktor – Faktor Penting dalam Implementasi *Knowledge Management*

Implementasi *knowledge management* tidak akan bisa berjalan jika tanpa ada proses *knowledge sharing* di dalamnya, karena dengan adanya *knowledge sharing* ini pengetahuan yang dimiliki individual dapat terakumulasi menjadi

pengetahuan organisasi. *Knowledge management* memfasilitasi proses ini sehingga pengetahuan tersebut dapat terorganisir secara lebih baik dan nantinya bisa dimanfaatkan secara maksimal untuk kepentingan organisasi. Dengan adanya *knowledge management* yang didasari dengan adanya akumulasi pengetahuan individual melalui *knowledge sharing* ini, maka jika sewaktu-waktu ada salah satu anggota organisasi yang keluar, pengetahuan yang dimiliki individu tersebut tidak akan hilang karena telah menjadi pengetahuan organisasi dan organisasi tidak akan mengalami goncangan dengan adanya anggota yang keluar tersebut.

Dalam implementasinya, pengetahuan atau *knowledge* yang terakumulasi dalam suatu organisasi dapat dimanfaatkan dan digunakan sebagai alat untuk menemukan solusi dari masalah yang sedang dihadapi organisasi yang bersangkutan. Selain itu, pengetahuan ini juga bisa digunakan untuk menciptakan ide-ide baru maupun untuk memperbaiki ide-ide yang telah ada dalam organisasi. Oleh sebab itulah, jika tidak dikelola dengan baik dalam kerangka *knowledge management* yang terstruktur, pengetahuan yang peranannya sangat penting dalam organisasi ini tidak akan bisa membawa perbaikan dan tentu tidak akan bisa pula membuat organisasi tersebut tetap bisa bertahan di tengah era globalisasi dewasa ini.

Faktor – faktor penting yang harus diperhatikan agar *knowledge management* suatu organisasi dapat diimplementasikan secara optimal (Tobing, 2007: 28) yaitu:

1. Manusia
Baik berupa *tacit knowledge* ataupun *explicit knowledge* yang mampu disharing/transfer dalam insititusi atau organisasi.
2. *Leadership*
Keberhasilan *Knowledge Management* didukung peran pemimpin dalam membangun visi yang kuat dengan menggalang dan mengarahkan partisipasi semua anggota organisasi dalam mewujudkan visinya.
3. Teknologi
Dukungan infrastruktur yang kuat dalam penyebaran informasi pada orang yang tepat dan waktu yang tepat pula.

4. Organisasi

Aspek pengaturan yang jelas dalam hal ini termasuk reward yang berpartisipasi dalam penyebaran informasi.

5. *Learning*

Kemauan belajar untuk setiap individu sehingga muncul ide – ide, inovasi dan *knowledge* baru, yang menjadi komoditas utama dalam *Knowledge Management*.

Hal yang esensial dalam *knowledge management* adalah terbentuknya lingkungan belajar yang kondusif, sehingga para pekerja termotivasi untuk terus belajar yang kondusif, sehingga para pekerja termotivasi untuk terus belajar, memanfaatkan informasi atau pengetahuan yang disediakan perusahaan/organisasi dan menumbuhkembangkan pengetahuan individualnya serta pada akhirnya mau berbagi pengetahuan baru yang didapatnya untuk menjadi pengetahuan organisasi atau dengan kata lain *knowledge management* focus agar manusia didalamnya produktif untuk menumbuhkembangkan pengetahuan dan mau berbagi pengetahuan yang dimilikinya.

2.3.5 Penciptaan Knowledge dalam organisasi atau perusahaan.

Penyebab terjadinya penurunan atau bahkan kemandulan kreativitas organisasi/perusahaan yang kemudian berdampak ketidakmampuan organisasi/perusahaan menciptakan inovasi – inovasi maupun jasa yang dapat diterima oleh pelanggan. Perhatian yang besar terhadap arti pentingnya pengetahuan dalam organisasi/perusahaan karena disadari bahwa yang membuat organisasi/perusahaan yang lebih maju dan kompetitif dibandingkan pesaingnya karena kemampuan organisasi/perusahaan tersebut menciptakan inovasi, baik berupa inovasi teknis, produk, serta strategi (Sangkala, 2007: 96).

2.4 Strategi Pengembangan

Strategi pengembangan adalah bakal tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dalam pengembangan usaha untuk merealisasikannya. Disamping itu, strategi pengembangan juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh karena itu, sifat strategi pengembangan adalah berorientasi ke masa depan. Strategi pengembangan mempunyai fungsi perumusan dan dalam mempertimbangkan

faktor – faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan. Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Strategi yang dirumuskan bersifat lebih spesifik tergantung kegiatan fungsional manajemen. Perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi suatu usaha, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan (Muhammad Afridal, 2017: 224).

Strategi pengembangan usaha dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) tipe strategi yaitu:

1. Strategi Manajemen

Manajemen Strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh menejer puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Secara umum konsep-konsep strategis memperoleh perhatian serius dalam organisasi. Dalam sebuah organisasi terlibat lebih dari satu elemen pembentu keadaan internal dan berbagai penampilan organisasi sejenis lainnya sebagai kompetitor.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi misalnya, perusahaan ini melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha melakukan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali divisi baru dan sebagainya (Rangkuti 2009: 7).

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis merupakan strategi yang harus di jadikan landasan berpikir utama dalam pembuatan strategi teknologi informasi karena dalam strategi tersebut di sebutkan visi dan misi perusahaan beserta target kinerja masing – masing fungsi dan struktur organisasi (Tunggal, 2004: 37). Strategi bisnis merupakan serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkordinasi yang

dirancang untuk menyediakan nilai bagi pelanggan dan dirancang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksplorasi kompetensi inti dari pasar produk tunggal atau produk individual dan spesifik (Jatmiko, 2004: 135).

Dari beberapa defeni diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian strategi bisnis adalah serangkaian tindakan yang terintegrasi dan terkordinasi yang di jadikan landasan berpikir utama dalam pembuatan strategi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Tindakan – tindakan yang sifatnya strategis yang dapat dikelompokkan dalam 3 bagian strategi yaitu strategi perusahaan, strategi penumbuhan dan strategi penyehatan perusahaan yang dapat diringkaskan sebagai berikut (Rustian Kamaluddin, 2011: 9)

2.4.1 Strategi Penguasaan Perusahaan

Yang dapat dilakukan dengan langkah atau tindakan memperbaiki kinerja perusahaan, diantaranya dengan (a) Mengatasi kelemahan internal yang diantaranya melalui penetapan kembali core business, likuidasi unit bisnis yang selalu rugi, dan memperbaiki sistem manajemen organisasi; (b) Memaksimalkan kekuatan internal, yang antara lain dengan cara mengkonsentrasikan bisnis pada usaha yang berprospek tinggi, memperluas pasar dengan mempertahankan dan mencari pelanggan baru, serta mencari teknik produksi baru yang dapat meningkatkan efisiensi usaha; (c) Mengatasi ancaman eksternal, yang diantaranya dengan cara memperbaiki mutu produk dan jasa, meningkatkan kualitas SDM serta meningkatkan kreativitas dan keaktifan tenaga pemasaran dalam mencari terobosan baru; dan (d) Memaksimalkan peluang eksternal, yang antara lain melalui upaya kerjasama yang saling menguntungkan dengan perusahaan sejenis atau yang dalam keterkaitan. Dan kerjasama ini dapat dilakukan dalam bentuk joint venture, BOT, BOO atau bentuk kerjasama lainnya.

2.4.2 Strategi Penumbuhan Perusahaan

Adalah bertujuan untuk menumbuhkan dan mengembangkan perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka

panjang perusahaan. BUMD dikatakan tumbuh jika perusahaan daerah itu berhasil meningkatkan antara lain, volume penjualan, pangsa pasar, besarnya laba dan aset perusahaan. Beberapa tindakan yang dapat dilakukan agar perusahaan terus tumbuh berkembang diantaranya adalah mengkonsentrasikan bisnis pada produk yang representatif, melakukan perluasan pasar, pengembangan produk baru, dan integrasi horizontal dan atau vertikal.

2.4.3 Strategi Penyehatan Perusahaan

Yaitu yang dilakukan melalui pendekatan strategik dan pendekatan operasional. Dalam pendekatan strategik, misalnya, jika terjadi kesalahan strategis seperti ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen sesuai dengan misinya, maka perlu dilakukan penilaian menyeluruh terhadap bisnis yang dilakukan untuk perubahan dan penyempurnaannya. Sedangkan dengan pendekatan operasional ditujukan untuk melakukan perubahan operasi perusahaan tanpa merubah strategi bisnis. Dalam hubungan ini langkah-langkah yang biasa diambil oleh perusahaan dalam rangka penyehatan operasi diantaranya adalah: (a) Meningkatkan penghasilan yang diperoleh dengan berbagai teknik bisnis, misalnya pemotongan harga, peningkatan promosi, penambahan dan perbaikan pelayanan konsumen, memperbaiki saluran distribusi dan memperbaiki kualitas produk, dan (b) Melaksanakan pemotongan biaya (penghematan). Biaya-biaya yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan kegiatan operasional pokok perusahaan yang segera membentuk penghasilan, biasanya menjadi pilihan pertama untuk diturunkan, seperti misalnya biaya-biaya administrasi, penelitian dan pengembangan, dan pemasaran.

2.5 Produktivitas Kerja

2.5.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja berasal dari bahasa Inggris, *product: result, outcome* berkembang menjadi kata *productive*, yang berarti menghasilkan, dan *productivity: having the ability make or create, creative*. Perkataan itu dipergunakan di bahasa Indonesia menjadi produktivitas yang berarti kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu, karena dalam organisasi. Kerja yang akan dihasilkan adalah perwujudan tujuannya. Dilihat dari segi Psikologi

produktivitas menunjukkan tingkah laku sebagai keluaran (output) dari suatu proses berbagai macam komponen kejiwaan yang melatarbelakanginya. Produktivitas kerja tidak lain daripada berbicara mengenai tingkah laku manusia atau individu, yaitu tingkah laku produktivitasnya. Lebih khusus lagi di bidang kerja atau organisasi kerja (Sedarmayanti, 2004).

Produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Selanjutnya, Paul Mali juga menyatakan bahwa produktivitas tidak sama dengan produksi, tetapi produksi, performansi kualitas, hasil – hasil, merupakan komponen dari usaha produktivitas kerja (Prima Fithri, 2015).

Produktivitas kerja adalah rasio antara output dan input yang bernilai, misalnya efisiensi dan efektivitas sumber daya yang tersedia yaitu kepegawaian, mesin, bahan, modal, fasilitas, energi, dan waktu untuk mencapai keluaran yang sangat senilai (Sutiyono, 2006)

Produktivitas kerja juga berkaitan dengan efisiensi penggunaan sumber daya (input) dalam menghasilkan barang atau jasa. Selain berkaitan erat dengan performansi dan efisiensi berkaitan dengan utilitasi sumber daya, produktivitas kerja berarti pencapaian kedua hal tersebut.

Dengan demikian, produktivitas kerja merupakan suatu kombinasi dari efektivitas dan efisiensi, sehingga produktivitas kerja dapat diukur berdasarkan pengukuran berikut:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{output yang dihasilkan}}{\text{input yang digunakan}}$$

Dari definisi di atas dapat dipisahkan dua pengertian. Bagian pertama adalah suatu kumpulan hasil. Hal ini menunjukkan efektivitas dalam meraih suatu tujuan. Bagian dua sumber daya karena tanpa sumber daya yang digunakan produktivitas tidak akan terjadi. Bagian ini menunjukkan jumlah, tipe dan tingkat dari sumber daya yang dibutuhkan.

2.5.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Sutrisno (2015) ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

1. Pelatihan. Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan.
2. Mental dan kemampuan fisik karyawan. Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi sebab keadaan fisik dan mental mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas kerja karyawan.
3. Hubungan antara atasan dan bawahan. Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap karyawan, sejauh mana karyawan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi

Menurut balai Pengembangan Produktivitas Daerah, enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja (Sedarmayanti, 2001) adalah :

- a. Sikap kerja, seperti: kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam satu tim.
- b. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan daldam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik industri.
- c. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha baersama antara pemimpin organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (*quality control circles*) dan panitia mengenai kerja unggulan.
- d. Manajemen produktivitas yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan system kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas .
- e. Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.

- f. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada dalam jalur yang benar dalam usaha.

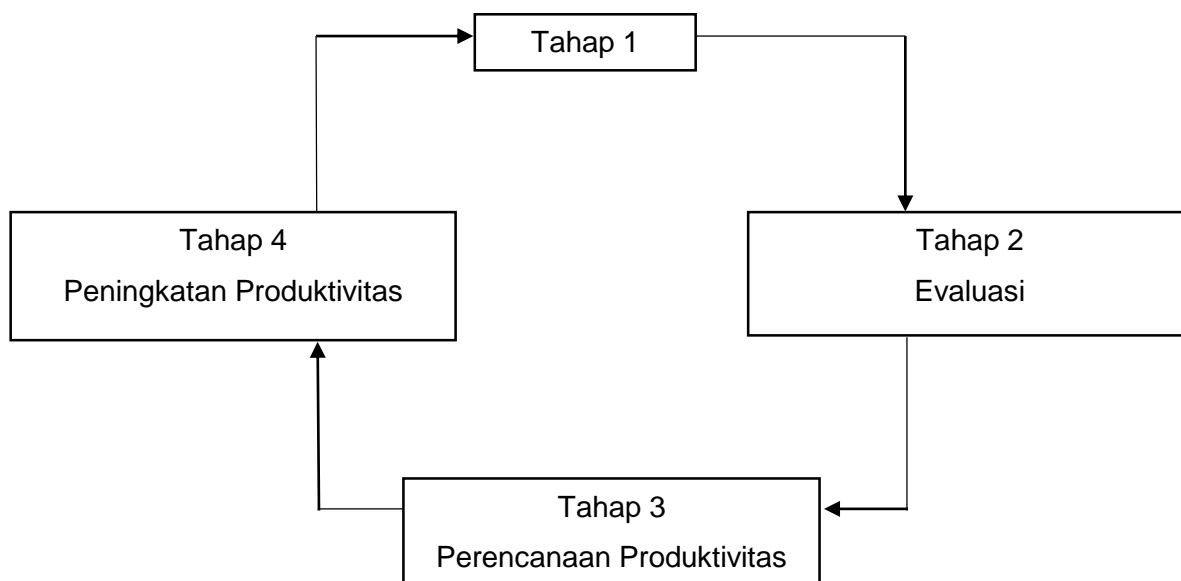
Rivanto dalam Sinungan (2009), produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga maupun faktor – faktor lain seperti: pendidikan dan keterampilan, karena pada dasarnya pendidikan dan latihan meningkatkan keterampilan kerja, keterampilan fisik dipengaruhi oleh gizi dan kesehatan dimana faktor gizi dan kesehatan dipengaruhi oleh tingkat penghasilan, penggunaan sarana – sarana produksi alat yang digunakan (manual, semi manual, mesin), teknologi dan lingkungan kerja, kemampuan manajerial menggerakkan dan mengarahkan tenaga kerja dan sumber – sumber yang lain, serta kesempatan yang diberikan.

2.5.3 Siklus Produktivitas Kerja

Sumanth memperkenalkan suatu konsep formal yang disebut sebagai siklus produktivitas (*productivity cycle*) untuk dipergunakan dalam usaha peningkatan produktivitas terus – menerus. Konsep siklus produktivitas yang dikemukakan ini terdiri dari empat tahap kegiatan utama (Prima Fithri, 2015), yaitu:

1. Pengukuran produktivitas (*Measurement*)
2. Evaluasi produktivitas (*Evaluation*)
3. Perencanaan produktivitas (*Planning*)
4. Peningkatan produktivitas (*Improvement*)

Tahapan – tahapan tersebut dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1 : Siklus Produk

Dari gambar 2.1, dapat dilihat bahwa siklus produktivitas merupakan suatu proses yang kontinu, dan melibatkan aspek – aspek pengukuran, evaluasi, perencanaan dan pengendalian produktivitas.

2.5.4 Unsur – unsur Produktivitas Kerja

Menurut Sumanth (1984) adapun unsur – unsur produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Efisiensi

Produktivitas kerja merupakan perbandingan antara output dengan input yang merupakan ukuran efisiensi merupakan perbandingan antara pemakaian sumber daya (input) terencana dengan input sebenarnya. Maka pengertian efisiensi berorientasi pada masukan. Efisiensi dapat diartikan sebagai kegiatan penghematan penggunaan sumber-sumber dalam kegiatan produksi atau kegiatan organisasi, seperti: penghematan pemakaian bahan baku, tenaga listrik, uang, tenaga kerja, waktu, ruangan, air, dan sebagainya.

2. Efektivitas

Efektivitas menggambarkan seberapa jauh target yang ditentukan dapat dicapai, baik dari segi waktu maupun kualitas. Makin besar presentase target tercapai makin tinggi tingkat efektivitasnya, konsep

ini berorientasi keluaran. Ukuran efektivitasnya merupakan rasio keluaran atau masukan. Peningkatan efektivitas belum tentu dibarengi dengan peningkatan efisiensi atau sebaliknya. Gabungan kedua hal ini (efisiensi dan efektivitas) membentuk pengertian produktivitas kerja dengan cara sebagai berikut : Produktivitas kerja yang tinggi berarti hasil produksi dapat dicapai dengan ongkos rendah. Ini dikenal dengan prinsip ekonomi yang berbunyi : memperoleh hasil yang dijabarkan dalam bahasa operasional, ini juga berarti jika harus bekerja secara ekonomis sama dengan harus bekerja secara produktif

3. Kualitas

Produktivitas kerja merupakan ukuran kualitas, walaupun kualitas sulit diukur dari rasio output atau input. Namun jelas kualitas input dan kualitas proses menentukan kualitas output. Output dengan kualitas tinggi secara tidak langsung menaikkan rasio output atau input, karena disana ada penambahan nilai (*value added*) bagi konsumen yang berarti menaikkan daya saing dan produktivitas.

2.6 Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Peneliti	Judul	Hasil
1	2014	Eko Prasetyan	Pengaruh Strategi Pengembangan Pegawai Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Balai Taman Nasional Alas Purwo Di Kabupaten	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pertama, strategi pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan; kedua, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan; ketiga, strategi pengembangan pegawai berpengaruh

			Banyuwangi)	signifikan terhadap kinerja; keempat, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja; dan kelima, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2	2014	Katiandagho	Pengaruh Disiplin kerja, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Produktivitas Pegawai pada PT. PLN (Persero) wilayah Sulutenggo area Manado	Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan, Motivasi Kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Produktivitas Pegawai PT. PLN (Persero) wilayah Sulutenggo area Manado
3	2011	Desak Ketut Sintaasih	<i>Knowledge Management</i> dan Peran <i>Strategic Partner</i> SDM: Pengaruhnya Terhadap Perencanaan Strategik dan Kinerja Organisasi (Studi pada Rumah Sakit di Bali)	Hasil pengujian menunjukkan 1. <i>Knowledge management</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi; 2. Peran SDM sebagai <i>Strategic Partner</i> terbukti berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi; 3.

				<p><i>Knowledge Management</i> berpengaruh positif signifikan terhadap peran <i>Strategic Partner</i> SDM; 4. Hasil pengujian variabel mediasi membuktikan perencanaan strategik memediasi secara sempurna (<i>complete mediation</i>) pengaruh <i>knowledge management</i> terhadap kinerja organisasi</p>
4	2016	Robertus Gatot Megantoro	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan <i>Knowledge Management</i> Sebagai Variabel Mediating (Studi Empiris Pada Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP))</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang meliputi integrasi internal dan adaptasi eksternal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>knowledge management</i> dan kinerja organisasi. Pengaruh dari <i>knowledge management</i> terhadap kinerja organisasi adalah signifikan dan positif, sedangkan <i>knowledge</i></p>

				<i>management</i> juga terbukti menjadi mediator pengaruh integrasi internal dan adaptasi eksternal terhadap kinerja organisasi.
5	2016	Rachmat Slamet	Strategi Pengembangan UKM Digital Dalam Menghadapi Era Pasar Bebas	Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa diperlukannya strategi pengembangan secara digital terhadap UKM dalam penyediaan infrastruktur ICT, proses produksi, dan perluasan pasar baik dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang agar para UKM memiliki daya saing dan meningkatkan kinerjanya.
6	2015	Nadir Riyanarko	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Direktorat Pengolahan Pada	Hasil analisis dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan bisnis direktorat

			PT.Pertamina (Persero)	<p>pengolahan yang ditetapkan telah sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan yang diwujudkan dalam tema besar strategis aggressive upstream dan profitable downstream.</p> <p>Selanjutnya penerapan strategi direktorat pengolahan telah memperhatikan kondisi perusahaan melalui identifikasi faktor sukses kunci dan keunggulan kompetitif.</p>
7	2004	Nuzsep Almigo	Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan	<p>Hasil uji terhadap hipotesis, menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan produktivitas pada karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja ($r = 0,252$; $p = 0,011$), maka kepuasan kerja dapat dianggap sebagai faktor penentu bagi seorang karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.</p>

8	2012	Novan Saputra	Analisis Implementasi Just In Time (JIT) Terhadap Peningkatan Produktivitas Perusahaan Pada PT. Ras Jaya	<p>Hasil penelitian ini terbukti kebenarannya bahwa dengan menggunakan sistem produksi Just-In-Time, maka akan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Hasil perbandingan efisiensi biaya bahan baku menggunakan kebijakan secara tradisional ataupun menggunakan kebijakan Just-In-Time menunjukkan bahwa metode Just-In-Time dapat menekan biaya persediaan lebih rendah dibanding metode tradisional. Apabila biaya dan waktu dapat diminimalisasikan, maka produktivitas perusahaan akan dapat ditingkatkan, kualitas produk juga meningkatkan, beserta kemampuan labanya.</p>
9	2017	Dimas	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan	Gaya Kepemimpinan Dengan Nilai Rata-

		Satriadi	Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada Bank BRI Tanjungpinang	Rata Tertinggi Berada Pada Dimensi Demokratis Yang Artinya Kepala Cabang Bank BRI Cabang Tanjungpinang Memiliki Gaya Kepemimpinan Demokratis Yang Sangat Kuat Dalam Memimpin Karyawan Yang Berada Dilingkungannya. Nilai Rata-Rata Tertinggi Pada Variabel Motivasi Adalah Pada Dimensi Harapan, Dengan Nilai Rata-Rata Sebesar 3,93 Yang Termasuk Pada Katagori Cukup. Hal Ini Menunjukkan Karyawan Bank BRI Cabang Tanjungpinang Mempunyai Motivasi Yang Cukup Baik Dalam Bekerja. Nilai Rata-Rata Tertinggi Pada Variabel Produktivitas Kerja Adalah Pada Dimensi Efisiensi Tenaga Kerja, Dengan Nilai Rata-Rata Sebesar 4,35 Yang Termasuk Pada Katagori Sangat Tinggi.
--	--	----------	---	---

				Hal Ini Menunjukkan Produktivitas Kerja Pada Karyawan Bank BRI Cabang Tanjungpinang Sudah Tinggi Disebabkan Adanya Efisiensi Tenaga Kerja. Bahwa hubungan/Korelasi Yang Cukup Erat Antara Variabel Kepemimpinan (X1), Dan Motivasi (X2) Dengan Produktivitas Kerja Di Bank BRI Cabang Tanjungpinang Sebesar 0,183 Atau Mempunyai Pengaruh Langsung Sebesar 18,8 %
10	2019	Siti Nurhalimah Ulfa	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Ocean Asia Industry Cikande	Berdasarkan Dari Hasil Penelitian Ini Menunjukkan Bahwa Variabel Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan, Motivasi, Serta Kompensasi Dan Tunjangan Berpengaruh Dengan Nilai Fhitung Lebih Besar Dari Ftabel 3,739 > 2,73 Yang Berarti Nilai Signifikan

				Lebih Kecil Dari Taraf Signifikan $0,015 < 0,05$ Secara Serempak Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Ocean Asia Industry Cikande.
11	2018	Denthy Anisha, dkk	Persepsi Karyawan Bank Syariah Terhadap Konsep Knowledge Management Dan Celestial Management	Terdapat Persepsi Positif Terhadap Konsep Knowledge Management Dan Celestial Management Di Bank Muamalat Konsep Knowledge Management Penting Untuk Diterapkan, Karena Meningkatkan Kemajuan Dari Manajemen Perusahaan Selain Itu Perusahaan Dapat Memperbaiki Kinerja Karyawan Melalui Knowledge Pengalaman Dan Kreativitas Dalam Perusahaan Dan Berdasarkan Hasil Perhitungan Chi Square Pada Konsep Knowledge Management Indikator Pendidikan, Pelatihan,

				<p>Pengembangan Nilai Chisquare Hitung Lebih Besar Dari Nilai Chi-Square Tabel (356, 89 > 52,19). Maka Dapat Diketahui Bahwa H0 Ditolak Dan H1 Diterima Dan Pada Konsep Celestial Management Konsep Ini Sudah Diaplikasikan Dalam Kehidupan Sehari-Hari Oleh Aktivitas Karyawan Dalam Usaha Bisnisnya, Konsep Celestial Management.</p>
12	2011	Diana	<p>Pengaruh <i>Knowledge Management</i> dan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.</p>	<p>Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara knowledge management terhadap kompetensi sebesar 48%, serta terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 57% di PT. Bank Jabar Banten, Tbk, namun</p>

				berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh negatif tidak signifikan sebesar -4% antara knowledge management terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Bank Jabar Banten, Tbk.
--	--	--	--	--