



TESIS BM185407

**PENGARUH HUBUNGAN ORGANIZATIONAL
LEARNING, BUDAYA ORGANISASI & INOVASI
TERHADAP KINERJA PROYEK BESERTA
PERUMUSAN STRATEGI FUNGSIONAL
PADA PT.PLN (PERSERO)**

AJRINA ALFIONITA
NRP. 09211750025004

Dosen Pembimbing
Dr.Ir. Bambang Syairudin M.T
Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, M.Sc., M.M., MRINA

Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2019



TESIS BM185407

**PENGARUH HUBUNGAN ORGANIZATIONAL
LEARNING, BUDAYA ORGANISASI & INOVASI
TERHADAP KINERJA PROYEK BESERTA
PERUMUSAN STRATEGI FUNGSIONAL
PADA PT.PLN (PERSERO)**

AJRINA ALFIONITA
NRP. 09211750025004

Dosen Pembimbing
Dr.Ir. Bambang Syairudin M.T
Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, M.Sc., M.M., MRINA

Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2019

**LEMBAR PENGESAHAN
TESIS**

Telah disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknik (M.MT)

di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

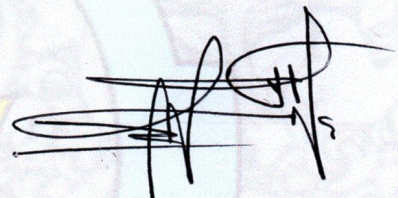
AJRINA ALFIONITA
NRP : 09211750025004

Tanggal Ujian : 3 Juli 2019

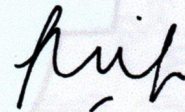
Periode Wisuda: September 2019

**Disetujui oleh :
Pembimbing :**

1. **Dr.Ir. Bambang Syairudin, M.T**
NIP : 196310081990021001

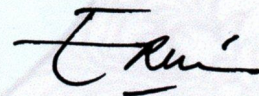


2. **Prof.Dr.Ir. Buana Ma'ruf M.Sc.,MM.,MRINA**
NIP: 196110151987031003

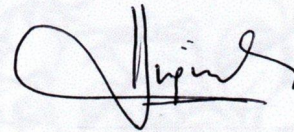


Penguji :


1. **Ir. Ervina Ahyudanari, M.E.,Ph.D**
NIP :196902241995122001



2. **Dr.Ir. Sri Gunani Partiw, MT.**
NIP: 196605311990022001



**Kepala Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi**


Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP
NIP: 196912311994121076

PENGARUH HUBUNGAN ORGANIZATIONAL LEARNING, BUDAYA ORGANISASI & INOVASI TERHADAP KINERJA PROYEK BESERTA PERUMUSAN STRATEGI FUNGSIONAL PADA PT.PLN (PERSERO)

Nama : Ajrina Alfionita
NRP : 09211750025004
Pembimbing : Dr.Ir. Bambang Syairudin M.T
Co. Pembimbing : Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, M.Sc., M.M., MRINA

ABSTRAK

Tantangan bisnis kelistrikan yang dialami oleh PT.PLN (Persero) dalam melayani kebutuhan pelanggan dan memenuhi target proyek 35.000 MW pada 2024 dihadapkan pada tantangan eksternal dan internal. Tantangan eksternal berupa adanya peraturan Pemegang Izin Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (PIUPTL) yang menjadikan bisnis kelistrikan di Indonesia tidak lagi bersifat monopolistik. Tantangan internal berupa keterbatasan jumlah karyawan dan tingginya jumlah pegawai dengan usia purna. Sehingga, diperlukan kesiapan organisasi dalam menjamin *knowledge* yang dimiliki terdokumentasi dengan baik sebelum pegawai memasuki masa purna dan melakukan rotasi, regenerasi maupun peningkatan kompetensi pegawai pada jabatan struktural. Upaya tersebut dilakukan untuk dapat memanfaatkan *knowledge* yang berpotensi mendorong inovasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan dan performa perusahaan. Dalam melakukan peran tersebut, strategi yang harus ditempuh adalah memastikan pencapaian target Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang dituangkan pada sejumlah proyek pembangunan maupun proyek pemeliharaan infrastruktur distribusi listrik. Keberhasilan pada proyek umumnya ditandai berdasarkan parameter waktu, kualitas dan biaya. Keberhasilan proyek tersebut dapat tercapai melalui inovasi, budaya organisasi maupun *organizational learning* telah dibuktikan secara empirik oleh penelitian terdahulu. Namun belum ada penelitian yang meneliti pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap performa proyek secara simultan khususnya pada bidang utilitas. Pada penelitian ini akan dilakukan pengujian pada variabel yang diduga berpengaruh terhadap Performa Proyek antara lain *organization learning*, Budaya Organisasi & Inovasi pada 75 Manager Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) di seluruh Unit Induk Distribusi di Seluruh Indonesia. Pengujian dan analisa akan dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modelling (SEM)* dan analisis lingkungan eksternal menggunakan model analisis *Porter's Five Forces*. Temuan dari penelitian ini adalah Budaya Organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap Performa Proyek dan *Organizational Learning* berpengaruh positif terhadap Inovasi secara signifikan. Temuan lainnya adalah adanya pengaruh positif signifikan antara Budaya Hirarki terhadap *Organizational Learning*. Semua temuan ini diharapkan dapat memberi masukan kepada manajemen dalam merancang strategi bisnis unit *integrated cost leadership – differentiation strategy* yang dituangkan pada strategi fungsional berupa program kerja untuk meningkatkan Budaya Organisasi dan *Organizational Learning* seperti *event one day emphasizing motivation*, *Entrepreneurial Visual Management*, *Self-development book*, *stakeholder as enabler*, *10 minutes give 100%*.

Kata kunci : *Performa Proyek; Organization Learning; Inovasi;*

Budaya Organisasi,; Structural Equation Modelling (SEM)-PLS.

***THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING,
ORGANIZATIONAL CULTURE AND INNOVATION IN
PROJECT PERFORMANCE AND THE FUNCTIONAL
STRATEGY FORMULATION OF PT.PLN (PERSERO)***

Name : Ajrina Alfionita
NRP : 09211750025004
1ST Advisor : Dr.Ir. Bambang Syairudin M.T
2ND Advisor : Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, M.Sc., M.M., MRINA

ABSTRACT

Business challenges involving external and internal challenges occur within the attempts made by PT. PLN (Persero) in providing electricity services and in completing the 35.000 MW electricity project by 2024. External challenges are related to Holder of Electricity Service Business Permit or Pemegang Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (PIUPTL) that has opened this business as a non-monopolistic business. Meanwhile, internal challenges include inadequate number of employees and imbalance proportion of employees who are retiring shortly. Those issues demand the company to guarantee that all organizational knowledge is well-documented before the retirement, regeneration and employee placement. In addition, the competence of employees and structural staffs should be improved. These attempts have to be administered to utilize the knowledge owned by the company to drive new innovations in order to improve the services given to customers and to improve the corporate performance. The building of new power plants and transmissions should be well-anticipated by PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi that hold the responsibility related to the quality of electricity distribution. In order to run those roles, it is necessary to determine clear target of Action Plan and Company Budget for new projects also infrastructure maintenance. The success of company projects is measured by several parameters including time, quality and costs. The success of those project can be achieved through good innovation, organizational culture and organizational learning that have been empirically validated in prior research. However, research on the simultaneous influence of those three variables on the success of a project especially on the utility aspect has not yet been conducted. This research was conducted to investigate variables that were assumed to have significant influence on project performance including organization learning, organizational culture and innovation. This research involved 75 managers of Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan in all Unit Induk Distribusi all over Indonesia. In this research, the Structural Equation Modelling (SEM) was used in data validation and data analysis. Porter's Five Forces model is used to analyze the external environment. The results of this research showed that Organizational Culture had a significant and positive influence on Project Performance. Meanwhile, Organizational Learning was found to have a positive and significant influence on Innovation. In addition, Hierarchy cultural also positively and significantly influenced Organizational Learning. Those findings are expected to provide valuable insights for the company management in formulating integrated cost leadership – differentiation strategy for business unit strategy and designing functional strategy and work programs to improve Organizational Culture and Organizational Learning. Those programs are event one day emphasizing motivation, Entrepreneurial Visual Management, Self-development book, Stakeholder as enabler, & 10 minutes give 100%.

Keywords : Project Performance; Organization Learning; Innovation;

Organizational Culture; Structural Equation Modelling (SEM)-PLS

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas rahmat dan karunia- Nya, Penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“Pengaruh Hubungan Organizational Learning, Budaya Organisasi & Inovasi Terhadap Kinerja Proyek Beserta Perumusan Strategi Fungsional Pada PT.PLN (Persero)”**. Tugas ini disusun dalam rangka memenuhi kelulusan di Program Studi Magister Manajemen Proyek, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak, khususnya untuk kalangan akademisi dan industri yang bersangkutan.

Dalam proses penyelesaian Tesis ini, penulis mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu perkenankan penulis menyampaikan ucapan terimakasih pada pihak yang membantu, terutama kepada :

1. Kedua orang tua yang senantiasa mendukung saya dalam segala aktivitas . Terimakasih atas motivasi dan doa dari Ibu dan Bapak yang tak pernah putus diberikan untuk putrinya. Semoga Allah selalu memberikan kesehatan, umur panjang dan keberkahan untuk Bapak & Ibu tercinta.
2. Adikku tersayang, Rahma Dwi Khairina , terimakasih sudah menjadi adik yang dapat selalu memotivasi dan bijaksana dalam memberi nasehat. Semoga sukses selalu dalam studi dan segala cita-citamu.
3. Bapak Dr.Ir. Bambang Syairudin M.T dan Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, M.Sc., M.M., MRINA selaku dosen pembimbing senantiasa bersabar, dan yang kompak ketika memberikan arahan dan bimbingan dalam pengerjaan Tesis ini disela aktivitas dan kesibukannya. Semoga amal dari ilmu yang Bapak turunkan kepada penulis menjadi ladang pahala jariyah untuk Bapak.
4. Ibu Ir.Ervina Ahyudanari, M.E., Ph.D dan Ibu Dr.Ir. Sri Gunani Partiwani M.T selaku dosen penguji, terimakasih atas saran dan bimbingan yang sangat membangun dalam perbaikan sejak penyusunan proposal hingga tesis ini.
5. Bapak Ir.Bob Saril M.Eng.Sc selaku General Manager PT.PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur yang banyak berjasa dalam proses pengumpulan data responden pejabat struktural UP3 di Unit Induk Distribusi seluruh Indonesia.

6. Dosen-dosen di seluruh mata kuliah Program Studi Magister Manajemen Proyek MMT ITS yang telah mendidik dan memberi banyak ilmu kepada penulis.
7. Ghalih Ichwan Al Rasyid yang selalu meluangkan waktu untuk mendampingi dan menyemangati Penulis dalam menyelesaikan Skripsi pada saat S1 hingga Tesis saat S2 . Semoga kebaikanmu dibalas Allah dengan berlipatganda.
8. Teman-teman Program Studi Manajemen Proyek Kelas Eksekutif 2017-2019 terimakasih atas segala pengalaman, cerita, canda tawa, dan dukungan yang tidak akan penulis lupakan. Semoga sukses selalu untuk Bapak & Ibu.
9. Seluruh pihak terkait penyelesaian tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Surabaya, 1 Agustus 2019

Ajrina Alfionita

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	XI
DAFTAR GAMBAR	XIV
DAFTAR TABEL	XV
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA & DASAR TEORI	9
2.1 Kajian Teori	9
2.1.1 Budaya Organisasi/ Organization Culture	9
2.1.2 Organization Learning	10
2.1.3 Inovasi / Innovation.....	14
2.1.4 Performa Proyek / Project Performance.....	18
2.1.5 Manajemen Strategi	20
2.1.6 Teori Pengambilan Sampel	23
2.1.7 Uji Validitas Instrumen Penelitian	24
2.1.8 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	26
2.2 Kajian Empirik	29
2.2.1 Budaya Organisasi dan Performa.....	29
2.2.2 Organization Learning dan Performa.....	33
2.2.3 Budaya Organisasi dan Inovasi.....	39
2.2.4 Organization Learning dan Inovasi.....	41
2.2.5 Inovasi dan Performa	43
2.2.6 Budaya Organisasi & Organizational Learning	45
2.3 Gap & Arah Penelitian	48
2.4 Profil Perusahaan	50
2.4.1 Sejarah PT.PLN (Persero)	50

2.4.2	Visi & Misi PT. PLN (Persero)	51
2.4.3	Pedoman Prilaku dan Budaya Perusahaan.....	51
2.4.4	Proses Bisnis PT.PLN (Persero) Unit Induk Distribusi.....	52
2.4.5	Strategi Korporat PT.PLN (Persero)	58
2.4.6	Program Budaya Organisasi Eksisting PT.PLN (Persero)	59
2.4.7	Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi	62
2.4.8	Jobdescription Manager Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3)..	64
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		65
3.1	Kerangka Konseptual Penelitian.	65
3.2	Definisi Operasional Variabel Penelitian	70
3.3	Alur & Pendekatan Penelitian	86
3.4	Lokasi dan Waktu Penelitian	88
3.4.1	Profil Perusahaan	88
3.4.2	Lokasi Penelitian	88
3.4.3	Waktu Penelitian.....	89
3.5	Populasi, Sampel dan Responden	89
3.5.1	Populasi	89
3.5.2	Sampel & Responden	89
3.6	Teknik Pengukuran Variabel	90
3.6.1	Unit Analisis	90
3.6.2	Pengukuran	90
3.6.3	Prosedur Skala	90
3.6.4	Proses Sampling	91
3.7	Metode Pengumpulan Data	91
3.7.1	Jenis Data.....	91
3.7.2	Teknik Pengumpulan data	91
3.8	Metode Analisis Data	92
3.8.1	Structural Equation Modeling – Partial Least Square (SEM-PLS)	92
3.8.2	Porter’s Five Forces	94
 BAB IV HASIL & PEMBAHASAN		95
4.1	Karakteristik Responden.....	95
4.2	Deskripsi Hasil Jawaban Responden	98
4.2.1	Variabel Budaya Organisasi	98
4.2.2	Variabel Organizational Learning	100
4.2.3	Variabel Innovation	101

4.3	Evaluasi Outer Model	104
4.3.1	Uji Convergen Validity	106
4.3.2	Uji Validitas Discriminant Validity	112
4.3.3	Composite Reliability	114
4.4	Evaluasi Inner Model	115
4.4.1	Koefisien Determinasi (R^2).....	115
4.4.2	Predictive Relevance (Q^2).....	116
4.4.3	Pengujian Hipotesis.....	117
4.4.4	Pengujian Hipotesis per Clan	121
4.5	Analisis Konfirmatori.....	123
4.5.1	Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Performa Proyek.....	123
4.5.2	Pengaruh antara Organizational Learning terhadap Performa Proyek.....	123
4.5.3	Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Inovasi.	124
4.5.4	Pengaruh antara Organizational Learning terhadap Inovasi.	124
4.5.5	Pengaruh antara Inovasi terhadap Project Performance.....	125
4.5.6	Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Organizational Learning 127	
4.6	Implikasi Penelitian terhadap Strategi Fungsional.....	127
4.6.1	Analisis Strategi Bisnis Unit & Lingkungan Eksternal.....	127
4.6.2	Evaluasi Program Budaya Organisasi Eksisting	133
	BAB V KESIMPULAN & SARAN	141
5.1	Kesimpulan	141
5.2	Saran.....	142
	DAFTAR PUSTAKA	143
	LAMPIRAN	151
	Lampiran 1 Mapping Penelitian Terdahulu.	151
	Lampiran 2 Instrumen Penelitian	181
	Lampiran 3 Pengolahan Data	193
	Lampiran 4 Proses Bisnis PT PLN (Persero).....	231
	BIODATA PENULIS	238

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Skema Penyaluran Tenaga Listrik	2
Gambar 1.2 Grafik Jumlah Pegawai Berdasarkan Usia	3
Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategis	21
Gambar 2.2 Konsep Hirarki Strategi	21
Gambar 2.3 Diagram metode-metode pada Sampling.....	23
Gambar 2.4 Proses Bisnis Utama Sektor Distribusi PT.PLN (Persero)	52
Gambar 2.5 Proses Bisnis Pengendalian Operasi	53
Gambar 2.6 Proses Bisnis Keandalan Tenaga Listrik	54
Gambar 2.7 Proses Bisnis Penyambungan Baru	55
Gambar 2.8 Proses Bisnis Tambah Daya	56
Gambar 2.9 Proses Bisnis Penertiban Pemakaian Tenaga Listrik.....	57
Gambar 2.10 Pengukuran OCR-Culture pada PT.PLN (Persero)	62
Gambar 2.11 Struktur Organisasi Unit Induk Distribusi PT.PLN (Persero).....	63
Gambar 3.1 Model RBV & KBV	67
Gambar 3.2 Model Variabel Penelitian.	70
Gambar 3.3 Alur Penelitian	87
Gambar 3.4 Model Kompetisi - Porter's Five Forces Model.....	94
Gambar 4.1 Model Konstruksi Penelitian	105
Gambar 4.2 Pengujian Signifikansi Model.....	118
Gambar 4.3 Pengujian Model per Clan	122
Gambar 4.4 Faktor yang mempengaruhi performa Inovasi pada BUMN	126
Gambar 4.5 Pengembangan Arah Strategis PT PLN (Persero).....	128
Gambar 4.6 Perbandingan Tarif Listrik di ASEAN	129
Gambar 4.7 Rancangan Alur Implementasi Karya Inovasi.....	138

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tugas pokok MUP3 Unit Induk Distribusi	64
Tabel 3.1 Dimensi dan Item Variabel Budaya Organisasi	72
Tabel 3.2 Dimensi dan Item Variabel Organizational Learning	77
Tabel 3.3 Dimensi dan Item Variabel Inovasi	82
Tabel 3.4 Dimensi dan Item Variabel Performa Proyek	85
Tabel 3.5 Sebaran Lokasi Penelitian	89
Tabel 3.6 Jumlah Sampel per Unit Induk Distribusi	91
Tabel 3.7 Perbedaan SEM berbasis kovarian dan varian	92
Tabel 4.1 Hasil Karakteristik Responden Mengenai Jenis Kelamin	95
Tabel 4.2 Hasil Karakteristik Responden Mengenai Usia	95
Tabel 4.3 Hasil Karakteristik Responden Mengenai Pendidikan	96
Tabel 4.4 Hasil Karakteristik Responden Mengenai Masa Kerja	96
Tabel 4.5 Hasil Karakteristik Responden Mengenai Sebutan Jabatan	96
Tabel 4.6 Hasil Karakteristik Responden Mengenai Unit Induk	97
Tabel 4.7 Hasil Karakteristik Responden Mengenai Lama Kerja	97
Tabel 4.8 Persepsi Responden pada Variabel Budaya Organisasi	98
Tabel 4.9 Persepsi Responden pada Variabel Organizational Learning	100
Tabel 4.10 Persepsi Responden pada Variabel Innovation	101
Tabel 4.11 Persepsi Responden pada Variabel Project Performance	103
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel Budaya Organisasi ..	106
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel Budaya Organisasi Setelah dilakukan Reduksi	107
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel Organizational Learning	108
Tabel 4.15 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel Organizational Learning Setelah dilakukan Reduksi	109
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel Innovation	110
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel Innovation Setelah dilakukan Reduksi	111
Tabel 4.18 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel Project Performance	111
Tabel 4.19 Hasil Pengujian Validitas Diskriminan Cross Loading	112

Tabel 4.20 Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk.....	115
Tabel 4.21 Hasil Koefisien Determinasi (R2)	116
Tabel 4.22 Hasil Pengujian Predictive Relevance (Q2)	117
Tabel 4.23 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Langsung	118
Tabel 4.24 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Tidak Langsung.....	120
Tabel 4.25 Hasil Pengujian Hipotesis Per Clan.....	121

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembangunan infrastruktur dasar berupa ketersediaan tenaga listrik termasuk prasyarat dalam mencapai pertumbuhan ekonomi yang berkualitas yang memiliki dampak bagi kemajuan dan kesejahteraan masyarakat (PT Perusahaan Listrik Negara, 2018) .

Berkenaan dengan hal tersebut, PLN turut memberikan kontribusi bagi iklim berinvestasi di Indonesia melalui upaya dalam memperbaiki indeks kemudahan mendapatkan listrik (*getting electricity*) dalam survei *Ease of Doing Business* dari *World Bank* menjadi peringkat 33 dari peringkat 38 di tahun sebelumnya (PT Perusahaan Listrik Negara, 2019) .

Kontribusi PLN lainnya sebagai tangan kanan pemerintah salah satunya juga berupa pencapaian target rasio elektrifikasi yang dicanangkan pemerintah. Rasio elektrifikasi adalah rasio antara jumlah kepala keluarga (KK) yang telah teraliri listrik dibandingkan jumlah total kepala keluarga di seluruh Indonesia yang pada akhir tahun 2018 mencapai 97,05% (PT Perusahaan Listrik Negara, 2019) dan ditargetkan mencapai 99,9% pada akhir tahun 2019. Dalam memenuhi target rasio elektrifikasi tersebut, pemerintah telah menunjuk PT.PLN (Persero) untuk dapat menyelesaikan program 35.000 MW di tahun 2019 sebagaimana tertuang dalam Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) 2017-2026.

Kewajiban dalam mengelola angka kebutuhan listrik sebesar 234.618 GWh dan 71,92 juta pelanggan memerlukan strategi khusus agar dapat mencapai kepuasan pelanggan baik dalam hal keandalan & kecukupan pasokan listrik maupun dalam ketepatan waktu penyelesaian proyek infrastruktur 35.000 MW.

Pada tahun 2018, PT.PLN (Persero) telah menandatangani 26.589 MW Kontrak IPP yang memiliki progress proyek pembangkit 20.416 MW dalam tahap konstruksi dan 3.009 MW sudah dalam tahap SLO/COD/Commisioning. Hal tersebut tentunya harus disertai dengan kemampuan PT.PLN (Persero) dalam mempersiapkan proyek konstruksi pada transmisi dan distribusi seperti mengelola masalah perizinan tanah, keakuratan studi kelayakan, desain dan pengawasan

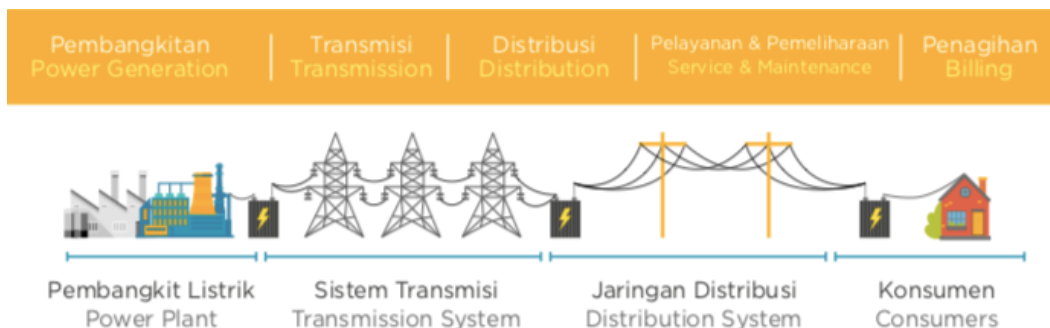
konstruksi serta percepatan realisasi pekerjaan.

PT.PLN (Persero) memiliki asset sebesar Rp 1.492,49 Triliun di akhir tahun 2018 (PT Perusahaan Listrik Negara, 2019). Sejumlah asset tersebut tersebar mulai dari pembangkitan, transmisi hingga distribusi. Dalam *Annual Report 2018– Energi Optimisme untuk Indonesia*, selama tahun 2018, PT.PLN (Persero) berhasil meningkatkan angka penjualan sebesar 234.618 GWh setara Rp 263,48 Triliun dan meningkatkan kapasitas terpasang pembangkit sebesar 3,4% menjadi 57.822 MW.

Tambahan jalur transmisi menjadi total sebesar 49.685 kms serta penambahan kapasitas Gardu Induk menjadi 124.345 MVA juga telah berhasil dilakukan (PT Perusahaan Listrik Negara, 2019). Angka laba bersih di tahun 2018 mencapai 161,4% dari tahun 2017 yakni sebesar Rp 11.58 Triliun (PT Perusahaan Listrik Negara, 2018).

PT.PLN (Persero) merupakan salah satu Pemegang Izin Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (PIUPTL). Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 30 Tahun 2009 tentang ketenagalistrikan, badan usaha yang memiliki PIUPTL dapat melakukan bisnis kelistrikan sehingga dapat disimpulkan bahwa PT.PLN (Persero) bukan lagi perusahaan yang memonopoli bisnis kelistrikan di Indonesia.

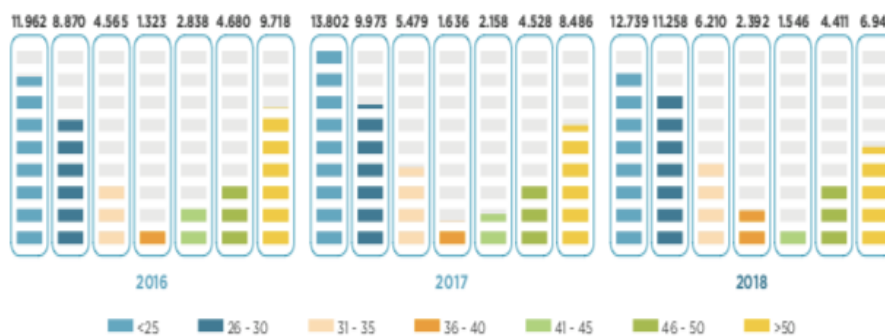
Sejumlah skema bisnis kelistrikan dapat dilakukan secara terintegrasi dan berpotensi membuka peluang kerjasama bisnis antara PT.PLN (Persero) dengan pihak swasta. Kerjasama tersebut dapat dilakukan mulai dari sektor pembangkitan, pemanfaatan kelebihan energi listrik, pemanfaatan infrastruktur transmisi (*power wheeling*) & penjualan listrik (*retail*) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Tahun 2014 mengenai Kegiatan Usaha Penyediaan Tenaga Listrik.



Gambar 1.1 Skema Penyaluran Tenaga Listrik (PT Perusahaan Listrik Negara, 2019)

Selain adanya tantangan eksternal tersebut, tantangan internal yang dihadapi

PT.PLN (Persero) saat ini adalah angka sumber daya manusia . Saat ini telah terjadi gap generasi akibat adanya keputusan penghentian rekrutmen dan pengangkatan pegawai selama tahun 1995 hingga tahun 2006. Tingginya angka pegawai yang memasuki usia purna tidak dapat diimbangi dengan jumlah pegawai baru dan diperkirakan akan berdampak pada perubahan pengisian pos jabatan struktural, dinamika rotasi dan mutasi jabatan yang sangat cepat seiring dilakukannya reorganisasi perusahaan.



Gambar 1.2 Grafik Jumlah Pegawai Berdasarkan Usia (PT Perusahaan Listrik Negara, 2019)

Melalui grafik diatas, maka dapat disimpulkan bahwa terkait fenomena gap generasi tersebut maka diperlukan langkah khusus agar pos jabatan struktural yang perlu diisi oleh generasi muda dengan pengalaman terbatas dapat diisi dengan sumber daya manusia yang kompeten (*the right man in the right place*). PT. PLN (Persero) diharapkan mampu memberikan pelayanan yang terbaik melalui pencapaian target organisasi dengan modal terbesar berupa sumberdaya manusia yang dimiliki sebagaimana tercantum pada visi perusahaan : “ Menjadi Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuh Kembang, Unggul dan Terpercaya dengan Bertumpu pada Potensi Insani”.

Pada PT.PLN (Persero) khususnya Unit Induk Distribusi yang fokus operasi keandalan distribusi tenaga listrik dan juga pada penjualan layanan listrik pada konsumen, saat ini dihadapkan pada sejumlah tantangan kinerja penjualan yang tinggi seiring meningkatnya kapasitas hulu akibat pembangunan tambahan kapasitas pembangkit transmisi. Mengingat teknologi baterai yang ada pada perusahaan saat ini belum mampu menyimpan cadangan tenaga listrik dari pembangkit dalam kapasitas yang besar, maka penting bagi unit transmisi dan unit

distribusi agar mampu menjamin keandalan dan kesiapan dari infrastruktur penyaluran sehingga dapat meminimalisir energi yang tak terjual (*energy not sales*).

Keandalan infrastruktur tersebut meliputi infrastruktur penyaluran eksisting dan penyaluran baru. Unit Induk Distribusi sebagai unit yang paling hilir dan menjadi titik transaksi dalam penyaluran energi listrik memiliki tanggungjawab yang paling besar dalam pemenuhan kebutuhan listrik yang berkualitas untuk pelanggan. Oleh karena itu, Unit Induk Distribusi melakukan pengelolaan dengan sejumlah strategi yang tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan dan *strategic map*. Rencana tersebut *breakdown* pada sejumlah Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan yang tersebar di sejumlah kota dan kabupaten.

Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) sebagai unit pelaksana yang berada dibawah masing-masing Unit Induk Distribusi berkewajiban mengawasi dan memonitor progress proyek-proyek tersebut agar sesuai dengan ketentuan kualitas, biaya dan waktu yang telah ditetapkan untuk kemudian hasilnya dapat menjamin performa penjualan tenaga listrik dan mampu memenuhi kepuasan pelanggan.

Performa perusahaan dalam teori *Resource-based view* (Barney, 2014) dapat ditingkatkan melalui adanya keunggulan kompetitif jangka panjang melalui pengembangan sumberdaya yang unik (*idiosyncratic*) dan sulit ditiru. Sumberdaya secara garis besar terdiri atas sumberdaya berwujud (*tangible*) dan sumberdaya tak berwujud (*intangible*) (Hitt et al., 2013). Sumberdaya tak berwujud (*intangible*) adalah asset yang menancap kuat dalam historis perusahaan dan umumnya dihasilkan dari proses akumulatif yang dilakukan sebuah perusahaan sehingga cenderung sulit untuk ditiru (Hitt et al., 2013). Sumberdaya tak berwujud terbagi menjadi *Human resource, Innovation resource & Reputation* seperti *knowledge*, kapabilitas managerial, budaya organisasi, kapasitas untuk berinovasi dan reputasi. (R.Hall (1992) dalam Hitt et al., 2013).

Pada lingkup atau level yang lebih kecil, terdapat performa proyek. Performa proyek tersebut umumnya dapat diukur menggunakan segitiga waktu, biaya dan kualitas. Sejumlah penelitian membuktikan bahwa terdapat sumberdaya tak berwujud yang turut menentukan keberhasilan performa proyek seperti budaya organisasi (Arditi et al., 2017) dan *Organizational Learning* (Popaitoon & Siengthai, 2014) serta Inovasi (Arragon-Correa, 2017).

Pada lingkungan bisnis yang dinamis, termasuk bisnis kelistrikan yang tidak lagi monopolistik, diperlukan sejumlah strategi untuk dapat meningkatkan sustainabilitas, produktivitas, pertumbuhan penjualan dan daya saing bisnis (Trigeorgis (2012) dalam Abdi et al., 2018). Salah satu cara adalah dengan melakukan inovasi. Inovasi menjadi proses pembelajaran, pencarian dan eksplorasi yang berpotensi mewujudkan produk, teknik, organisasi maupun pangsa pasar yang baru (Eveleens (2010) dalam Abdi et al., 2018)

Penelitian lain mengungkapkan bahwa terdapat hal yang mendorong inovasi yakni Budaya Organisasi (Shahzad et al., 2017) dan *Organizational learning* (Morales et al. (2012), Jimenez-Jimenez & Sans-Valle (2011) dan Abdi et al. (2018)). Sejumlah penelitian telah membahas hubungan antara variabel-variabel tersebut, tetapi belum terdapat penelitian yang membahas ketiga variabel tersebut khususnya terhadap performa proyek di bidang utilitas.

Strategi merupakan seperangkat komitmen dan langkah tindaklanjut yang terintegrasi dan terkoordinasi serta dirancang untuk meningkatkan kompetensi inti juga daya saing (Hitt et al., 2013). Keunggulan strategis akan tercipta melalui formulasi dan implementasi strategi yang menciptakan *value* sehingga berpotensi menciptakan daya saing yang sulit ditiru oleh pesaing (Hitt et al. 2013). Dikarenakan tidak ada daya saing yang bersifat abadi, maka penting bagi sebuah organisasi untuk dapat berpacu dengan perubahan lingkungan bisnis dalam mengadopsi pengetahuan dan ketrampilan sebelum pesaing dapat sepenuhnya meniru kompetensi tersebut.

Pada penelitian ini akan dibahas mengenai upaya perumasan strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan performa proyek tersebut menggunakan analisis internal organisasi berupa identifikasi hubungan antar variabel yang diduga berpengaruh terhadap performa proyek seperti *organization learning*, budaya organisasi dan inovasi. Analisis lingkungan eksternal organisasi dilakukan menggunakan metode *Porter's Five Forces* akan turut menjadi pertimbangan dalam penyusunan strategi fungsional terkait temuan pengujian variabel-variabel tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang, maka berikut sejumlah rumusan masalah dari penelitian ini :

1. Apakah variabel-variabel penelitian berupa *Organizational Learning*, Budaya Organisasi, Inovasi memiliki pengaruh secara langsung maupun mediasi terhadap Performa Proyek?
2. Bagaimana implikasi strategi bisnis dan fungsional terhadap pengujian variabel-variabel penelitian yang dilakukan?
3. Bagaimana rekomendasi yang diberikan kepada manajemen terkait perumusan implikasi strategi bisnis dan fungsional tersebut?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung maupun mediasi antar variabel penelitian : *Organizational Learning*, Budaya Organisasi, Inovasi dan Performa Proyek.
2. Merumuskan implikasi strategi bisnis dan fungsional terhadap pengujian variabel-variabel penelitian yang dilakukan.
3. Menyusun rekomendasi kepada manajemen terkait implikasi strategi bisnis dan fungsional tersebut.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Manfaat bagi kontribusi teoritis adalah memberikan ilmu pengetahuan terkait konsep manajemen strategik melalui variabel penelitian yang terkait *Project Performance*.
2. Manfaat bagi perusahaan berupa adalah perumusan dan rekomendasi strategi fungsional untuk meningkatkan Performa Proyek berkaitan dengan aspek Budaya Organisasi, *Organization Learning* & Inovasi.

1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini diharapkan mampu memperjelas dan membatasi pembahasan agar tidak meluas yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Objek Penelitian dilakukan pada Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) di Unit Induk Distribusi seluruh Indonesia.
2. Penyusunan strategi pada level fungsional berdasarkan temuan hubungan yang dihasilkan pada penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA & DASAR TEORI

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Budaya Organisasi/ Organization Culture

Organizational culture atau Budaya Organisasi merupakan seperangkat atau sistem nilai dan norma yang disepakati bersama dalam mengendalikan interaksi antar anggota organisasi maupun dengan pihak eksternal organisasi (Jones, 2010). Budaya Organisasi dibentuk oleh orang-orang yang berada di dalam sebuah organisasi, standar nilai dan norma yang dianut (*ethics*), hak anggota organisasi dan tipe struktur organisasi yang digunakan (Jones, 2010).

Terdapat dua jenis standar nilai (*value*) yang umumnya dianut organisasi, 1) *terminal value* & 2) *instrumental value* (Jones, 2010). *Terminal value* merupakan standar nilai yang diharapkan ada pada hasil akhir misal *excellence*, tanggungjawab, reliabilitas, profitabilitas, *innovativeness* dan kualitas. Sedangkan *instrumental value* merupakan nilai yang dianut organisasi dalam mencapai hasil akhir seperti kerja keras, menghargai tradisi, berpikir kreatif, jujur dan berani mengambil resiko.

Norma adalah sejumlah standar atau aturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang dapat diterima oleh segenap anggota organisasi sebagai karakteristik organisasi. Budaya Organisasi dapat mempengaruhi efektivitas organisasi (*organizational effectiveness*) dikarenakan dapat meningkatkan keunggulan bersaing, memperbaiki tata cara kerja dalam sebuah struktur organisasi dan meningkatkan motivasi anggota organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi (Jones, 2010).

Fungsi lain dari budaya organisasi adalah memudahkan organisasi dalam melakukan adaptasi eksternal. Isu yang berkaitan dengan adaptasi eksternal adalah merumuskan cara agar mampu meraih tujuan, menentukan metode yang digunakan dalam mencapai tujuan dan kemampuan dalam menangani kegagalan. Melalui pengalaman yang dibagikan antar sesama anggota organisasi, maka akan terbentuk

cara pandang yang dapat membimbing mereka dalam melaksanakan tugas sehari-hari (Schermehorn et al, 2012). Masing-masing dari sekumpulan anggota dalam organisasi akan cenderung 1) memisahkan hal atau dorongan eksternal yang tidak seberapa penting dalam menyelesaikan tujuan, 2) mengembangkan cara untuk mengukur pencapaian mereka dan 3) membuat penjelasan akan hal-hal apa yang membuat tidak tercapainya tujuan (Schermehorn et al, 2012).

Budaya organisasi juga dapat mendorong terciptanya *internal integration*. *Internal integration* timbul melalui dialog dan interaksi yang mewujudkan karakter pada organisasi. Melalui proses ini, ancaman dapat diterjemahkan menjadi peluang ataupun sebaliknya oleh anggota organisasi. (Schermehorn et al, 2012).

2.1.2 *Organization Learning*

Organisasi bukan hanya berperan sebagai *value creation machine* namun juga sebagai *decision-making machine*. Proses pengambilan keputusan dilakukan disetiap unit dan tingkatan organisasi, setiap anggota perusahaan secara terus menerus menentukan keputusan dan seberapa baik keputusan yang diambil akan berpengaruh pada nilai (*value*) yang akan tercipta. (Jones, 2010).

Dalam melakukan pengambilan keputusan pada organisasi, diperlukan sebuah upaya berupa adaptasi, modifikasi dan bahkan merubah lingkungan bisnis untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis atau biasa disebut sebagai *Organizational Learning*. *Organizational learning* adalah proses yang dapat memperbaiki motivasi dan kemampuan anggota organisasi dalam memahami, mengendalikan organisasi maupun lingkungan bisnis sehingga keputusan yang dihasilkan dapat secara terus menerus meningkatkan efektivitas organisasi. Saat ini, *organizational learning* dianggap sangat penting dalam menghadapi lingkungan bisnis yang sangat dinamis (Jones, 2010).

Organizational Learning dapat pula diartikan sebagai proses penciptaan, penggunaan dan berbagi pengetahuan dalam sebuah korporasi (Weber, 2016). Sedangkan menurut Huber (1991), *Organizational Learning* merupakan proses yang terdiri dalam empat fasa yakni fasa *information acquisition, information distribution, information interpretation & information storing*. *Knowledge acquisition* adalah proses dalam mendapatkan informasi dan pengetahuan baru, *knowledge distribution* adalah proses menyebarluaskan informasi dan pengetahuan

yang didapat kepada perusahaan., *knowledge interpretation* adalah proses ketika informasi yang diterima dapat dimaknai dan ditransformasikan menjadi sebuah pengetahuan yang dapat dipahami, terakhir fasa *information storing* adalah menyimpan informasi dan pengetahuan untuk penggunaan di masa yang akan datang.

Terdapat dua tipe *organization learning* antara lain *exploration & exploitation* yang keduanya memiliki tujuan yang sama, yakni untuk meningkatkan efektivitas organisasi. *Exploration* merupakan proses pembelajaran pada organisasi dengan cara mencari dan melakukan eksperimen menggunakan cara, prosedur dan bentuk aktivitas organisasi yang berbeda dengan sebelumnya misalnya menggunakan struktur organisasi baru untuk mengelola sumberdaya dan menggunakan strategi aliansi . *Exploitation* merupakan tata cara pembelajaran organisasi dengan melakukan perbaikan prosedur dan aktivitas organisasi seperti dengan menerapkan *total quality management program* (Jones, 2010).

Untuk dapat mewujudkan *Organizational Learning*, seorang pemimpin harus dapat mendorong pembelajaran pada empat tingkatan yakni individual, kelompok, organisasi dan inter-organisasi (P. M. Senge, 1991). Pada tingkatan individual, setiap anggota organisasi perlu untuk mengembangkan *sense of personal mastery* dan peran organisasi adalah mendorong seluruh anggota untuk dapat bereksperimen & bereksplorasi. Selain itu, organisasi juga harus memotivasi individu-individu untuk dapat mengembangkan serta menggunakan *complex mental models* yang mampu memberi tantangan mereka untuk dapat menemukan cara yang lebih baik dalam melakukan tugas dan pekerjaan sebagaimana tertuang pada *Senge's first principle for developing a learning organization* : “*Organization must encourage each individual member to develop a similar commitment and attachment to their job so they will develop a taste for experimenting and risk taking*”(P. Senge, 1990).

Pada tingkatan kelompok, pimpinan harus mampu mendorong pembelajaran yang beragam pada sejumlah kelompok, individu-individu akan berbagi pengetahuan, pengalaman dan kemampuan untuk dapat menyelesaikan permasalahan (*shared vision*). Sinergi dalam kelompok dipandang akan lebih baik dan mampu berkembang sebagaimana konsep bahwa kesatuan akan memberikan hasil terbaik sebagai jumlah dari masing-masing individu (Senge et al (1994) dalam

Jones, 2010). *Team learning* dipandang lebih penting karena pada umumnya keputusan yang penting berada di level sub-unit seperti kelompok, fungsional dan divisi (P. Senge, 1990).

Pada level organisasi, seorang pimpinan dapat menginsiasi pembelajaran dengan cara pembentukan struktur dan budaya. Struktur organisasi sebisa mungkin dirancang agar dapat memfasilitasi komunikasi dan kerjasama antar bagian dan divisi sehingga mampu memudahkan proses pembelajaran antara satu dengan lainnya. Struktur organisasi yang bersifat mekanistik memudahkan pembelajaran yang bersifat eksploitatif sedangkan struktur organisasi yang bersifat organik memfasilitasi pembelajaran yang bersifat eksploratif (Jones, 2010).

Nilai budaya dan norma adalah hal yang sangat penting dalam mempengaruhi pembelajaran di level organisasi. Salah satu prinsip yang amat penting dalam merancang pembelajaran organisasi ialah *building shared vision* yakni mewujudkan pola pikir yang dapat digunakan bersama oleh seluruh anggota organisasi dalam menghadapi permasalahan maupun peluang sebagai satu kesatuan organisasi (P. Senge, 1990).

Menurut studi yang dilaksanakan John Kotter dan James Heskett pada 207 perusahaan, implementasi *adaptive culture* dan *inert culture* mempengaruhi kemampuan pembelajaran dalam organisasi. Pada *Adaptive culture*, inovasi dan kemampuan bereksperimen serta keberanian mengambil resiko oleh manajemen menengah keatas, akan diapresiasi dan diberi penghargaan. Sebaliknya, pada *inert culture* cenderung bersifat konservatif dan tertutup. Organisasi yang memiliki *adaptive culture* akan memiliki tingkat pembelajaran organisasi yang lebih tinggi sehingga akan lebih mudah menghadapi perubahan lingkungan (Heskett & Kotter, 1992).

Level pembelajaran organisasi berikutnya adalah level inter-organisasi. Pada level ini, sebuah organisasi dapat memperbaiki efektivitas dengan cara meniru kompetensi organisasi lainnya. Prinsip kelima dalam pembelajaran adalah *system thinking* yakni memastikan bahwa seorang pimpinan harus mengetahui dan menjembatani setiap pembelajaran organisasi pada masing-masing level (P. Senge, 1990).

Knowledge Management dapat didefinisikan sebagai upaya sistematis dalam meningkatkan, mengalirkan dan menghasilkan *value* dari informasi dan

pengetahuan (APQC- American Productivity and Quality Center). *Knowledge Management* diharapkan mampu mewujudkan penyebaran informasi dan wawasan dari individu yang kompeten di bidangnya agar dapat meningkatkan performa organisasi.

Terdapat dua jenis *knowledge* antara lain *explicit knowledge & tacit knowledge*. *Explicit knowledge* merupakan bentuk pengetahuan atau informasi dalam bentuk formal dokumen, formula, kontrak, diagram proses, tata cara/*manual*. *Tacit knowledge* merupakan bentuk pengetahuan berdasarkan pada hal yang diketahui dan pengalaman seseorang, sulit untuk dapat didokumentasikan.

Dalam menjalankan *knowledge management* dalam sebuah organisasi, perlu diperhatikan di tahap awal dalam mengidentifikasi informasi atau wawasan dan keahlian apa yang dinilai kritis (*critical knowledge*) sehingga penting untuk dikelola pendokumentasiannya . Dalam melakukan identifikasi tersebut, terdapat alat bantu berupa *knowledge maps* yang mampu memetakan *knowledge* yang telah cukup dimiliki maupun belum dimiliki dalam sebuah organisasi.

Tujuan dari *knowledge management* adalah menciptakan pengetahuan (*create, innovate*), mengidentifikasi *critical knowledge (identify)*, mengumpulkan dan menyimpan *knowledge (capture / organize)*, melakukan kajian dan analisa terkait relevansi dan akurasi *knowledge* tersebut (*evaluate*), menyebarluaskan *knowledge* dalam forum diskusi (*share/collaborate*), memindahkan *knowledge expert* kepada sejumlah individu (*access*), dan menggunakan *knowledge* tersebut untuk dapat diaplikasikan dalam pemecahan masalah, perbaikan proses maupun pertimbangan dalam pengambilan keputusan (*use/adapt*).

Terdapat sejumlah faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan *organizational learning* antara lain *cognitive structure & cognitive biases*. *Cognitive structure* adalah sistem yang berkaitan dengan kepercayaan, preferensi, ekspektasi dan nilai pada diri seseorang dalam mendefinisikan sebuah permasalahan dan kejadian (Nystrom & Starbuck dalam Jones, 2010). Ketika seorang pemimpin mengalami sebuah permasalahan, *cognitive structure* yang ada dalam dirinya akan mempengaruhi proses interpretasi masalah dan cara berpikir dalam pengambilan keputusan (Fiske & Taylor, 1991).

Cognitive biases ialah faktor yang timbul sebagai akibat dari adanya *cognitive structure* yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan mempengaruhi proses

pengambilan keputusan menjadi tidak tepat serta berpengaruh pada rendahnya pembelajaran organisasi (Jones, 2010). Terdapat beberapa tipe dari *cognitive biases* antara lain *cognitive dissonance*, *illusion of control*, *frequency & representativeness*, *projection - ego defensiveness & escalation of commitment* (Jones, 2010)

Cognitive dissonance adalah perasaan tidak nyaman ketika terdapat inkonsistensi antara keyakinan dan perbuatan (Festinger, 1957). *Illusion of control* adalah penyebab dari kesalahan seorang pemimpin dalam melakukan estimasi hasil dari usaha yang mereka perintahkan (Langer, 1975). Frekuensi dapat mempengaruhi asumsi melalui hal-hal yang terlebih dahulu dialami sebelumnya, *representativeness* merupakan penyebab yang berasal dari prasangka atau *judgment* yang didapat melalui sampel dan informasi yang kecil dan tidak representatif. *Projection & ego – defensiveness* merupakan *cognitive bias* yang menyebabkan keterlibatan preferensi dan justifikasi pribadi dalam keputusan yang dibuat oleh seorang pemimpin. *Escalation of commitment* adalah kecenderungan seorang pemimpin memilih keputusan yang salah akan kembali mengulangi kesalahan tersebut (Jones, 2010)

2.1.3 Inovasi / *Innovation*

Innovation merupakan proses yang dilakukan sebuah organisasi menggunakan sumberdaya dan kompetensi yang dimiliki untuk dapat mengembangkan dan memperbaiki produk, atau menemukan cara yang lebih baik dalam melakukan pembuatan produk tersebut sehingga tercapai peningkatan efektivitas (Burgelman, R., Maidique, M. and Wheelwright, 1996). Sedangkan menurut Mello et al (2006), *Innovation* adalah upaya pada organisasi bisnis dalam melakukan pengenalan produk baru, layanan maupun cara agar dapat meningkatkan kesuksesan dalam pasar.

Organisasi bisnis harus melakukan inovasi agar dapat memperkenalkan perusahaan, untuk dapat bertahan dan untuk dapat tumbuh dalam menghadapi kondisi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif (Lowe & Marriott, 2006). Inovasi yang berhasil akan mendorong *customer acquisition*, pertumbuhan, peningkatan margin, dan loyalitas konsumen (Kaplan & Norton, 2004). Tanpa adanya

innovation, value proposition dalam sebuah perusahaan akan mudah ditiru dan menurunkan kemampuan bersaing pada produk dan jasa yang ditawarkan (Kaplan & Norton, 2004).

Menurut hasil survey yang ditujukan pada senior eksekutif (CEO) di berbagai belahan dunia, *innovation* memberi kontribusi yang besar dalam meraih kesuksesan pada masing-masing industri. (Mejia et al., 2008) . Serupa dengan hasil survey tersebut, survey lain yang dilakukan pada sebanyak 900 senior eksekutif, *innovation* merupakan hal utama dalam peningkatan *revenue* (Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009) . Setiap pemilik, manajer dan staf yang memiliki motivasi, kemampuan dan berwawasan tergolong sebagai *innovator* (Lowe & Marriott, 2006).

Definisi lain terkait *innovation*, yang diungkapkan oleh sebagian besar sumber pustaka ialah bahwa *innovation* terdiri atas sejumlah strategi yang harus dikembangkan, sekumpulan proses dan sistem yang diciptakan agar mampu mendorong munculnya sekumpulan produk, layanan, proses beserta ide – ide baru maupun perbaikan dari kondisi sebelumnya agar mampu meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Lowe & Marriott, 2006) . *Innovation* merupakan transformasi dari pengetahuan menjadi produk, proses, dan layanan/*service*; tindakan menggunakan sesuatu yang baru (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998). Menurut OCDE (2005), Inovasi merupakan implementasi dari metode baru organisasional pada *firm's business practice, workplace organization* atau relasi eksternal.

Innovation merupakan sebuah wujud dari keterbukaan dan penggunaan pengetahuan baru, teknologi baru dan proses kreatif dalam menciptakan sebuah produk atau layanan sesuai dengan keinginan konsumen (Walker, Damanpour, & Devece, 2011). Keberhasilan komersial datang dari sejumlah inovasi yang diwujudkan pada produk, layanan, proses maupun ide yang sesuai dengan kriteria kebutuhan pasar kemudian menghasilkan *value* pada konsumen serta mampu menjaga kesuksesan organisasi (Lowe & Marriott, 2006)

Kesuksesan komersial merupakan salah satu bentuk keberhasilan inovasi terkait dengan pasar. Namun dalam perkembangannya, *innovation* merupakan

representasi sebuah perubahan dalam *status quo* atau dengan kata lain dapat diartikan sebagai bagian dari penemuan hal – hal baru dan komersialisasi dari penemuan tersebut (Oke et al., 2009). Sehingga *innovation* tidak hanya terbatas pada orientasi profit, dalam kaitanya dengan konsep entrepreneur, terdapat *social entrepreneur*, yang menambahkan *value* dalam sektor “*not-for-profit*”, dengan memasukkan teknik atau cara yang baru dan menantang terhadap cara suatu diselesaikan dibandingkan dengan cara yang biasanya dilaksanakan (Lowe & Marriott, 2006).

Sektor “*not-for-profit*” dinilai lebih fleksibel untuk dapat berinovasi dan dalam rangka mengimplementasikan cara-cara baru untuk melakukan sesuatu, karena sektor tersebut lebih dekat dengan layanan-layanan yang memberikan manfaat (Lowe dan Marriott, 2006).

Sebuah inovasi dapat pula diartikan sebagai proses maupun aktivitas berupa konsep yang multiaspek yang dideskripsikan melalui proses pencarian eksplorasi dalam menemukan cara-cara baru yang dapat diimplementasikan dalam melakukan sebuah aktivitas (Oke et al., 2009)

Innovation dapat pula dinyatakan sebagai aktivitas organisasi yang berdasarkan pada variasi tingkat kualitas kebaruan sesuatu sesuai konsep *exploration & exploitation* (Oke et al., 2009). Terdapat dua istilah dalam teori radikalitas yang menjelaskan mengenai inovasi berdasarkan sejumlah penelitian empiris antara lain *radical innovation* dan *incremental innovation* (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998). *Exploration* merupakan sebuah proses yang melibatkan pengembangan sesuatu secara fundamental, baru dan bersifat radikal, umumnya membutuhkan kreativitas tinggi. Pada *Exploitation* pengembangan produk dilakukan dengan meningkatkan kualitas produk dan layanan yang sudah ada, relatif bersifat inkremental (Oke et al., 2009).

Sedangkan dalam teori *dual core*, inovasi dibedakan menjadi *administrative innovation* dan *technical innovation* (Daft, 1978). Kedua jenis inovasi tersebut menjadi penting untuk dikategorikan mengingat kaitanya dengan perbedaan dalam sistem sosio dan teknikal dalam sebuah organisasi (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998).

Technical innovation merupakan inovasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja utama dalam sebuah organisasi, berkaitan langsung dengan produk, layanan dan teknologi proses produksi serta dapat berupa *product innovation* maupun *process innovation*. (Daft, 1978; Damanpour & Gopalakrishnan, 1998). *Administrative innovation* tidak terkait langsung dengan aktivitas utama organisasi namun berhubungan erat terhadap manajemen organisasi berupa struktur organisasi maupun proses administratif di dalamnya (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998; Kimberly & Evanisko, 1981)

Teori *ambidextrous* mengenai inovasi menjelaskan tentang proses adopsi dari inovasi yang dilakukan (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998). Proses adopsi meliputi sekumpulan aktivitas untuk mencapai keputusan dalam menerapkan aktivitas yang mampu mendukung pelaksanaan dan keberlanjutan dari penerapan inovasi. Terdapat dua tahap dalam proses adopsi inovasi, antara lain tahap inisiasi dan implementasi. Pada tahap inisiasi, aktivitas yang dilaksanakan akan berkaitan dengan persepsi, pengumpulan informasi, pembentukan dan evaluasi perilaku dan pengembangan sumberdaya dalam pertimbangan keputusan untuk melakukan adopsi (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998).

Pada tahap implementasi akan dilakukan segala tindakan dan aktivitas yang berhubungan dengan modifikasi dalam inovasi maupun dalam organisasi, serta kaitannya dengan inisiasi inovasi hingga keberlanjutan inovasi (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998). Selain memerlukan motivasi untuk menjadi inovatif dan kreatif serta melakukan sesuatu dengan peluang dan ide baru, implementasi inovasi merupakan kunci utama dari semua proses inovasi yang dilakukan (Oke et al., 2009)

Sehingga secara umum dimensi inovasi organisasi terdiri atas dimensi inovasi proses, inovasi produk dan inovasi administrasi (Damanpour, 1991; Cooper 1998; Nasution, 2005 dalam Widiartanto et al., 2013). Dimensi inovasi secara lebih luas, melingkupi dimensi *invention-technological* dan *non technological*, perubahan secara bertahap dan *incremental innovation* (Lowe & Marriott, 2006). Menurut Utterback (1994), terdapat empat kategori alternatif dari inovasi (*the 4Ps*

of innovation), yakni : 1) *Product Innovation*; 2) *Process Innovation*; 3) *Position Innovation* & 4) *Paradigm Innovation* (Lowe & Marriott, 2006).

Product innovation, merupakan perubahan pada sekumpulan produk maupun layanan yang ditawarkan oleh organisasi. *Process innovation*, adalah perubahan pada cara sekumpulan produk dan layanan diciptakan dan di-delivery, sebagai contoh online banking dan betting. *Position innovation*, ialah perubahan pada konteks dimana sekumpulan produk maupun layanan diperkenalkan berlawanan dari konteks eksisting yang ditawarkan. *Paradigm innovation*, perubahan pada kerangka pemikiran yang membentuk apa yang organisasi lakukan (Lowe & Marriott, 2006)

Pada literatur lain, terdapat empat jenis dimensi inovasi selain inovasi produk antara lain : 1) *Process* , 2) *market position*, 3) *Business model* 4) *Discovery* (Mello et al, 2006). Pada dimensi *process*, inovasi yang dilakukan berupa perubahan proses atau metode kerja dalam mewujudkan produk dan jasa. Perubahan cara dalam memasarkan produk dan jasa disebut sebagai inovasi dalam *market place*. Inovasi pada dimensi *market place* dilakukan dengan cara mengisi gap antara kebutuhan pelanggan dengan solusi produk dan jasa yang sebelumnya tidak ada. Inovasi *business model* adalah perubahan dalam strategi bisnis dalam mewujudkan barang dan jasa. Inovasi yang tergolong dalam *discovery* adalah menemukan cara radikal dalam membuat sebuah produk atau jasa secara disengaja maupun tidak disengaja.

2.1.4 Performa Proyek / *Project Performance*

Menurut Cherrington, pengertian *Organization* secara umum ialah sekumpulan individu yang berkerja bersama untuk dapat mencapai tujuan bersama (Cherrington, 1994). Terdapat beberapa karakteristik umum yang dapat menjelaskan definisi dari *organization* (Cherrington, 1994). Karakteristik pertama ialah, sebuah organisasi memuat aktivitas yang beraturan dan terstruktur dari individu-individu anggota organisasi tersebut. Karakteristik selanjutnya ialah, organisasi melibatkan aktivitas-aktivitas yang berorientasi pada tujuan, merupakan temuan-temuan sosial serta bersifat sebagai sebuah sistem terbuka.

Definisi *performance* adalah bagaimana seorang individu maupun kelompok mendapatkan kesimpulan dalam mencapai sebuah tujuan (Yıldız, Baştürk, & Boz, 2014). Definisi lainnya ialah *performance* terdiri pengukuran yang berhubungan dengan efisiensi, hubungan input dan output serta berhubungan dengan efektivitas seperti isu perkembangan bisnis dan kepuasan para karyawan (Gopalakrishnan, 2000).

Selain itu *performance* dapat pula didefinisikan sebagai hasil dari pekerjaan yang dapat dicapai seorang individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi sesuai dengan hak / wewenang serta tanggungjawab setiap individu dalam hal upaya untuk dapat mencapai tujuan organisasi secara legal dan tidak bertentangan dengan hukum, moral dan etika (Ilmania, Rofiq, & Rofiaty, 2015).

Organizational performance dapat diartikan sebagai level kesuksesan sebuah organisasi dalam menjalankan program-program yang telah dirancang (Miller, 1998:318 dalam Hermawanto, 2007). Sedangkan menurut Tika, *Organizational performance* merupakan fungsi dari hasil – hasil pekerjaan atau aktivitas yang ada dalam sebuah perusahaan dan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi dalam mencapai tujuan selama periode waktu yang telah ditentukan (Ilmania et al., 2015).

Faktor-faktor internal tersebut berupa kecerdasan, ketrampilan, kestabilan emosi, motivasi, karakteristik kelompok kerja, persepsi peran, kondisi dalam keluarga serta kondisi fisik seseorang. Sedangkan faktor eksternal yang dimaksud adalah kondisi ekonomi, kondisi pasar, peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, kondisi persaingan, nilai – nilai sosial, serikat buruh dan perubahan lokasi kerja.

Terdapat sejumlah alasan mengapa tujuan organisasi dibuat yakni untuk tumbuh, untuk dapat bertahan serta untuk dapat menghasilkan keuntungan yang maksimal (Lynch, 2006). Semua hal tersebut dapat tercapai jika sebuah organisasi memiliki *performance* yang baik. (Setyanti, Troena, Nimran, & Rahayu, 2013).

Proyek dapat didefinisikan dalam empat tingkatan berikut : 1) unit organisasi (proyek diletakan dalam unit bisnis maupun unit fungsional), 2) organisasi (jika organisasi berlandaskan seutuhnya pada proyek-proyek), 3)

jaringan yang menyediakan kerjasama interorganisasi pada proyek, 4) bidang-bidang organisasi pada industri dan regional tertentu yang mendukung konteks pengorganisasian berbasis proyek (Sydow, (2004) dalam Popaitoon & Siengthai (2014)).

Project performance atau kinerja proyek secara sederhana dapat dievaluasi berdasarkan segitiga biaya-waktu-kualitas pada level yang diinginkan (Pinto & Slevin, 1988). Penelitian lain menyebutkan bahwa evaluasi performa proyek dapat menyangkut aspek behavioral seperti komunikasi dengan klien (Jugdev dan Muller, 2005), penilaian para *stakeholder* seperti kepuasan pelanggan dan profitabilitas (Freeman & Beale (1992) dalam Pinto, (2013)), lingkungan proyek seperti perubahan radikal dan inkremental (Raz et al 2002) dan persepsi lintas budaya (Pinto, 2013).

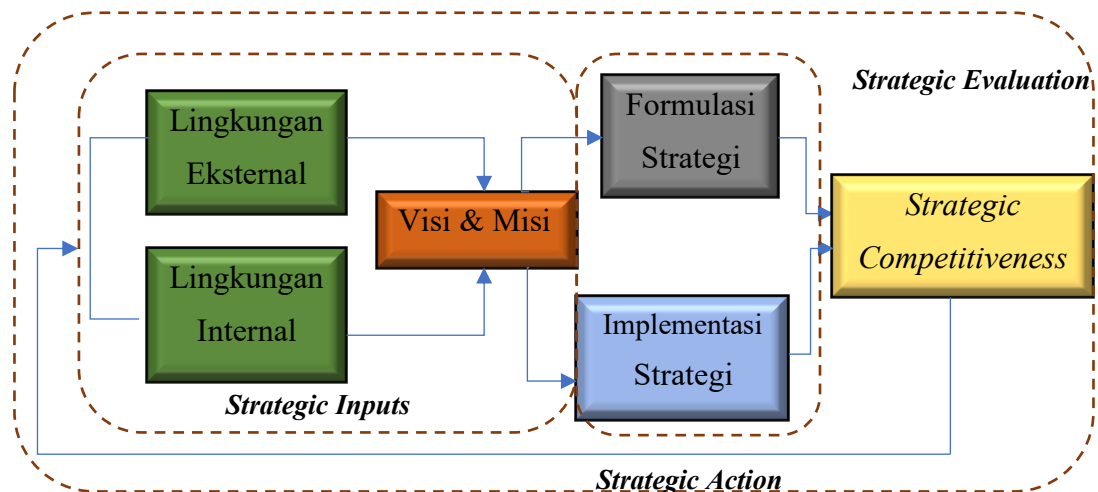
2.1.5 *Manajemen Strategi*

Strategi adalah sekumpulan komitmen serta langkah yang terintegrasi dan terencana yang dirancang untuk dapat meningkatkan kompetensi inti juga daya saing (Hitt et al., 2013). Daya saing dapat diciptakan melalui implementasi strategi yang sulit atau membutuhkan biaya sangat tinggi untuk dapat ditiru pesaing. Strategi adalah langkah potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan jumlah yang besar pada sumberdaya pada organisasi. Hal ini akan menentukan kesuksesan jangka panjang. (David, 2017)

Manajemen strategi menurut David (2017), adalah seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan berbagai bidang/lintas fungsi demi mencapai tujuan organisasi. Fokus dari manajemen strategik adalah mengintegrasikan berbagai fungsi manajemen mulai dari pemasaran, keuangan, akuntansi, operasional – produksi, riset – pengembangan dan sistem informasi secara simultan.

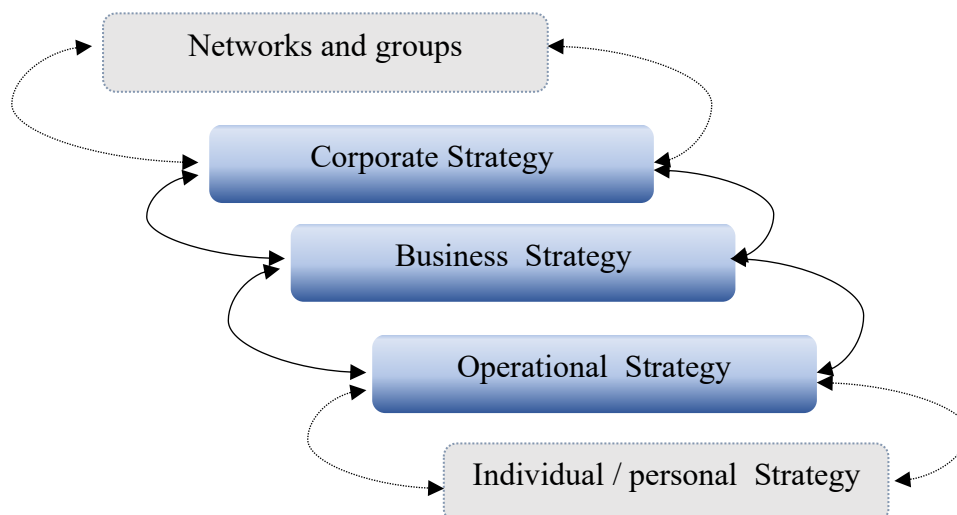
Proses manajemen strategik merupakan seperangkat urutan dalam melakukan analisa dan mengambil keputusan yang dapat meningkatkan peluang mencapai kesuksesan (Barney, 2014). Proses manajemen strategik diawali oleh formulasi strategi, kemudian implementasi strategi dan evaluasi strategi yang telah dilakukan (David, 2017). Menurut Barney (2014), proses tersebut meliputi penetapan misi

jangka panjang kemudian dilanjutkan penentuan tujuan (*objective*) lalu analisa lingkungan eksternal & internal untuk menentukan strategi yang akan diimplementasikan dalam mencapai misi yang telah ditetapkan.



Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategis (Hitt et al., 2013)

Proses tersebut akan berulang demi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*Sustained competitive advantage*). Proses tersebut dilakukan pada tiga level hirarki organisasi antara lain: level korporat, level divisi (*strategic business unit*) dan level fungsional.



Gambar 2.2 Konsep Hirarki Strategi ((Huff et al. (2009) dalam McCabe (2010)))

Sesuai pada diagram hirarki strategi, jaringan dan kelompok berada pada posisi puncak. Level tersebut adalah dimana ketika beberapa organisasi dapat berkolaborasi mengembangkan strategi agar dapat membentuk simbiosis yang saling menguntungkan bagi mereka dan konsumen. Level selanjutnya adalah strategi korporat yang berfokus pada seluruh arah kebijakan dan tujuan pada sebuah organisasi. Pada level ini, penting untuk memperhatikan lingkungan yang mempengaruhi implementasi strategi yang dilakukan misalnya kondisi pangsa pasar yang dipengaruhi kondisi sosial dan ekonomi.

Untuk organisasi yang beroperasi pada sektor non kompetitif seperti pemerintahan, kebijakan strategis yang diambil akan berpengaruh pada pengambilan keputusan yang bergantung pada situasi ketersediaan sumberdaya dan kemampuan finansial yang dimiliki. Keputusan yang diambil pada level ini akan mempengaruhi pengaruh jangka panjang dan umumnya bertujuan memastikan adanya sumberdaya pada level divisional dalam menjalankan strategi korporat.

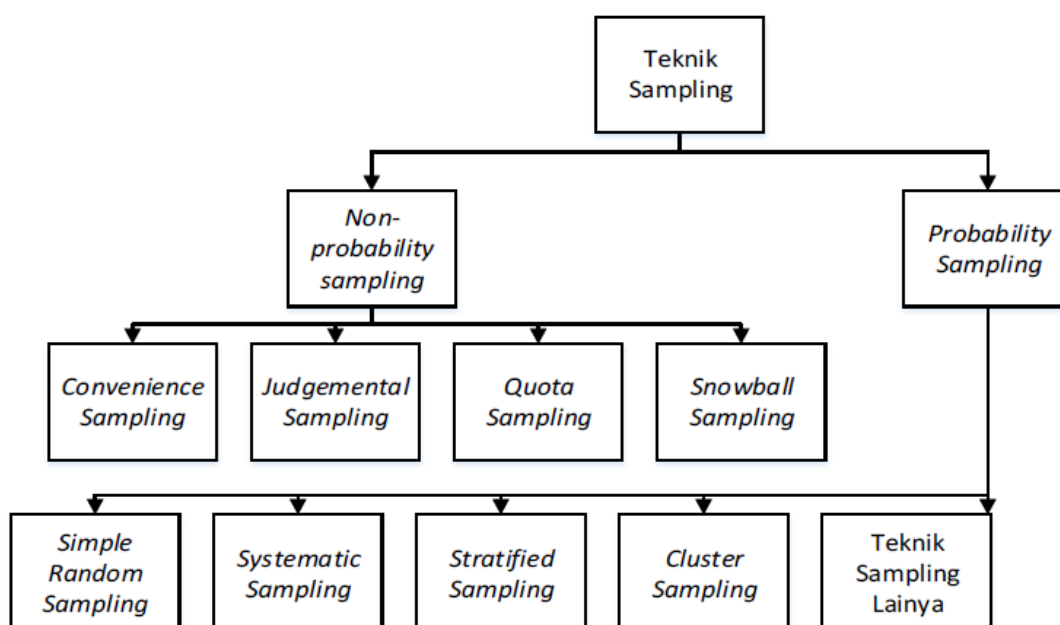
Level selanjutnya adalah strategi bisnis yang berfokus pada pemahaman dan pertimbangan akan area tertentu pada operasional dan pangsa pasar. Strategi yang diambil pada level ini berupa identifikasi bagaimana produk maupun proses dapat tersedia dan mampu memenuhi kebutuhan konsumen dengan lebih baik dibandingkan dengan pesaing (McCabe, 2010). Pada organisasi nirlaba, strategi pada level ini akan difokuskan pada bagaimana cara memastikan agar kualitas produk/layanan merupakan yang terbaik dari sumberdaya yang dimiliki.

Strategi level operasional menitikberatkan pada kemampuan organisasi dalam menjalankan kebutuhan harian termasuk dalam mengembangkan strategi yang menjamin kecukupan sumberdaya untuk mampu menghasilkan produk dan layanan sesuai dengan keputusan level strategi di atasnya. Strategi level ini disebut sebagai *functional strategy* (Wheelen dan Hunger, 1994).

Level strategi terakhir adalah level individual. Organisasi yang baik adalah yang mampu mendorong motivasi orang-orang didalamnya sehingga anggota organisasi dapat memberi dukungan dan bekerjasama dalam mencapai tujuan. Seluruh proses tersebut harus secara jelas dipahami dan dilaksanakan seluruh anggota organisasi (Drucker dalam David (2017)).

2.1.6 Teori Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dapat dibagi menjadi ke dalam dua jenis yaitu *probability sampling* dan *non probability sampling*. Teknik *probability sampling* mengambil sampel dengan cara acak sedangkan untuk *non probability sampling* besar peluang elemen untuk ditentukan sebagai sampel tidak diketahui. Gambar 2-3 merupakan klasifikasi teknik sampling (Malhotra & Birks, 2007).



Gambar 2.3 Diagram metode-metode pada Sampling (Malhotra & Birks, 2007)

a) Non-Probability Sampling

- *Convenience Sampling* = sampel terdiri dari unit / individu yang mudah ditemui, atau berada pada waktu dan tempat yang tepat. Metode ini tidak mempermasalahkan apakah sampel yang diambil mewakili populasi atau tidak. Selain itu, metode ini dirancang untuk melihat fenomena di masyarakat dengan mudah.
- *Judgemental Sampling* = sampel ditentukan oleh petugas pengumpul data saat pengumpulan di lapangan.

- *Quota sampling* = besar sampel ditentukan dahulu tanpa perhitungan statistik.
- *Snowball sampling* = responden dipilih secara acak. Responden selanjutnya diperoleh berdasarkan rekomendasi dari responden sebelumnya sehingga proses ini dapat berbentuk seperti bola salju atau semakin bertambah .

b) *Probability Sampling*

- *Simple Random Sampling* = populasi dianggap homogen, terdapat daftar list unit populasi dan sampling dapat dilakukan dengan tabel random atau acak. Teknik ini cenderung mudah digunakan dan cenderung dapat lebih mewakili populasi. Akan tetapi teknik ini memerlukan waktu yang lama karena memerlukan seluruh populasi.
- *Sistematik Sampling* = mirip dengan simpel random sampling namun penyebaran sampel lebih merata. Selain itu pula diperlukan interval sampling dimana interval sampling merupakan perbandingan populasi dan jumlah sampel.
- *Stratified Sampling* = digunakan jika populasi heterogen, variabilitas antar strata besar, dan variabilitas unit sampel dalam strata kecil.
- *Cluster Sampling* = digunakan jika variabilitas antar cluster kecil dan variabilitas antar individu dalam cluster besar. Biaya teknik ini cenderung lebih murah dibandingkan dengan simpel random sampling dan stratified. Randomisasi atau pengambilan secara acak terjadi untuk memilih satu cluster.

2.1.7 *Uji Validitas Instrumen Penelitian*

Menurut Clark-Carter (2004), tes validitas menunjukkan derajat apa yang sedang diukur merupakan apa yang peneliti maksud dan inginkan untuk diukur. Untuk dapat menjamin validitas maka sebaiknya peneliti memahami apa yang akan diukur dan membuat pengukuran dengan benar dan seakurat mungkin (Hair et al., 1998). Validitas berkaitan dengan apakah peneliti telah mengukur konsep dengan benar. Menurut Sekaran (2006), terdapat tiga jenis validitas antara lain :

a) Validasi Konten (*content validity*)

Pada validitas ini, akan dilakukan uji untuk memastikan bahwa pengukuran tergolong layak serta representatif dan sekelompok perwakilan item sesuai dengan konsepnya (maksud & tujuan). Intinya, uji ini berguna untuk menilai seberapa baik dimensi dan elemen dari konsep yang telah didefinisikan. Penilaian dari para ahli merupakan salah satu cara untuk melakukan validasi ini. Cara lain yang dapat digunakan ialah menggunakan *face validity* yaitu melihat gambaran dari alat ukur tersebut apakah dapat mengukur konsep yang seharusnya.

b) Validitas berdasarkan kriteria (*criterion-related validity*)

Validasi ini dilakukan untuk membedakan individu pada kriteria yang diharapkan berdasarkan kriteria yang hendak diharapkan. Validasi konkuren (*Concurrent Validity*) dilakukan ketika skala yang membedakan individu, yang seharusnya berbeda, memiliki nilai/skor yang berbeda pula pada alat ukur yang digunakan. Sedangkan validasi prediktif (*Predictive Validity*) mengindikasikan kemampuan alat ukur untuk membedakan individu dengan mengacu pada kriteria yang baru.

c) Validitas Konsep (*Construct validity*).

Validasi konstruk menguji seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan alat ukur sesuai dengan teori yang digunakan untuk merancang alat ukur tersebut. Hal ini diperiksa melalui validasi konvergen dan validasi diskriminan. Validasi konvergen (*Convergent Validity*) dilakukan ketika nilai yang diperoleh dari dua alat ukur berbeda namun mengukur konsep yang sama berkorelasi tinggi. Validasi diskriminan (*Discriminant Validity*) dilakukan ketika, berdasarkan teori, dua variabel diprediksikan tidak berkorelasi, dan nilai yang diperoleh dari pengukuran ini memang secara empiris berbeda. Untuk dapat melakukan validasi diskriminan tersebut dapat dengan cara analisis korelasi, analisis faktor dan *multitrait*.

Uji validitas atau pengujian keabsahan dilakukan untuk mengetahui ketetapan variabel yang diukur melalui tes yang dilakukan berdasarkan konsep yang diinginkan. Pengujian validitas dalam penelitian ini meliputi *validity* dan *construct validity*, dengan penghitungan koefisien Kendall's tau-b (data non-parametrik) antara nilai sub tes dengan nilai total. Uji ini diperlukan untuk

mengukur homogenitas dari tes yang dilakukan dan menunjukkan apakah alat ukur tersebut dapat mengukur suatu konsep yang tunggal.

Kuesioner akan memiliki *construct validity* jika nilai koefisien korelasi Kendall's tau-b hasil perhitungan (r hitung) lebih besar dari nilai koefisien korelasi kritis (r kritis).

2.1.8 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Menurut Sekaran (2006), pengukuran reliabilitas ditetapkan untuk mencapai konsistensi dan stabilitas. Konsistensi ialah seberapa baik item mengukur konsep sebagai suatu kesatuan yang utuh. Jika pengukuran dilakukan berulang kali, pengukuran yang bersifat reliabel akan memiliki nilai yang konsisten (Hair et al, 1998).

Sedangkan dalam mengukur stabilitas, terdapat dua jenis tes yakni *test – retest reliability* dan *parallel form reliability* (Sekaran, 2006).

a) *Test- retest reliability*

Koefisien *test-retest reliability* merupakan nilai korelasi antara skor total satu kuesioner yang disebarkan ke responden yang sama pada dua jangka waktu yang berbeda. Pengukuran semakin reliabel jika nilai koefisien ini semakin besar.

b) *Parallel form reliability*

Koefisien *parallel form reliability* adalah nilai korelasi antara dua set item yang sama, tapi ditulis dengan redaksi kalimat yang berbeda. Pengukuran semakin reliabel jika nilai koefisien ini semakin besar, karena *error* jawaban, dan probabilitas keluarnya jawaban yang bernilai besar adalah 50%. Jumlah item yang banyak dapat meningkatkan reliabilitas.

Untuk mengukur konsistensi internal yakni mengukur setiap item yang seharusnya menyatu sebagai sebuah kumpulan, dapat menggunakan dua cara berikut :

a) *Interim consistency reliability.*

Pada cara ini metode yang paling populer ialah dengan mengukur koefisien Alpha Cronbach. Alpha Cronbach merupakan koefisien reliabilitas yang dapat

menunjukkan seberapa baik item berkorelasi positif satu sama lain. Alpha Cronbach dihitung dengan rata – rata interkorelasi diantara item – item yang mengukur konsep atau dimensi. Nilai Alpha Cronbach yang semakin mendekati satu semakin besar internal konsistensi reliabilitasnya yang berarti alat ukurnya semakin handal. Rumus untuk menghitung Alpha Cronbach adalah sebagai berikut : (2.1)

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sum_{i=1}^k \sigma^2} \right]$$

Dengan :

K = Jumlah item pada skala

σ_i^2 = Variansi pada item i

σ^2 = variansi total skor pada skala

Hasil koefisien korelasi dianggap baik bila besarnya > 0,8. Hasil dapat diterima (*acceptable*) bila besarnya berada pada sekitar angka 0,7 sedangkan hasil dianggap buruk jika hasilnya <0,6.

b) *Split half reliability.*

Metode ini akan mengukur reliabilitas antara dua bagian pada instrument yang sama. Reliabilitas untuk metode ini umumnya lebih tinggi dari metode Alpha Cronbach jika terdapat kondisi dimana terdapat lebih dari satu dimensi respon yang mendasari, terukur oleh pengukuran dan ketika kondisi tertentu lainnya terpenuhi (Campbell,1976). Pengujian ini dapat dilakukan menggunakan perhitungan masing – masing korelasi antar bagian dan kemudian dikoreksi menggunakan koefisien Spearman Brown berikut :

$$R = \frac{2 \cdot r}{1 + r} \quad (2.2)$$

R : koefisien Split Half Reliability

r : korelasi antara skor bagian pertama dan kedua

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh mutu penelitian, ketetapan, kemantapan dan homogenitas alat ukur. Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode Alpha Cronbach yang memiliki koefisien nilai antara 0 hingga 1. Metode Alpha Cronbach mampu menunjukkan seberapa besar korelasi terekspektasi antar satu variabel manifes (berupa *item*

pernyataan) dengan variabel manifes lainnya dalam mengukur tujuan yang sama. Nilai ini juga mampu memberi gambaran korelasi antara nilai obeservasi (*observed score*) dengan nilai sebenarnya (*true score*). Nilai angka koefisien yang mendekati satu menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan semakin handal. Item dengan nilai Alpha Cronbach yang lebih besar dari 0,7 menunjukkan reliabilitas kuesioner yang digunakan semakin baik (Sekaran, 2006)

Analisis *item* dilakukan dengan melihat adanya daya pembeda (*item discriminability*), yakni apakah *item* pernyataan dalam kuesioner telah dipahami atau dipersepsikan sama oleh responden. *Item* pernyataan yang baik umumnya adalah *item* pernyataan yang memiliki nilai korelasi 0,3 – 0.7 (Kaplan dan Sacuzzo, 1983). Sehingga, *item* yang memiliki nilai korelasi kurang dari 0,3 akan disisihkan dari alat atau instrumenn tes berikutnya. Uji reliabilitas dan analisis item diulang sekali lagi untuk melihat *item –item* pernyataan yang perlu dieliminasi.

Untuk nilai r yang berada di antara -1 dan +1 ($-1 \leq r \leq 1$), Guilford (1956:145), memberi patokan dalam penentuan kuat tidaknya korelasi antara variabel tersebut:

<0,2	:	Korelasi rendah/lemah sekali.
0,2 – 0,4	:	Korelasi rendah/lemah tapi pasti.
0,4 – 0,7	:	Korelasi yang cukup berarti.
0,7 – 0,9	:	Korelasi yang tinggi,kuat.
>0,9	:	Korelasi amat tinggi, kuat sekali, dapat diandalkan.

2.2 Kajian Empirik

Kajian-kajian empirik yang berkaitan dengan *Organizational Learning*, Budaya Organisasi, Inovasi dan *performance* pada beberapa penelitian terdahulu dan masih terdapat inkonsistensi hasil atau temuan penelitian. Penelitian beserta temuan yang berkaitan dengan penelitian ini akan dipaparkan lebih lanjut sebagai berikut :

2.2.1 Budaya Organisasi dan Performa

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan hubungan antara Budaya Organisasi dan *Performa* yaitu:

1. Shahzad et al. (2017)

Penelitian yang dilakukan Shahzad et. al (Shahzad, Xiu, & Shahbaz, 2017) bertujuan untuk mengetahui peran Budaya Organisasi terhadap inovasi di industri perangkat lunak di Pakistan. Kuesioner disebarakan pada sebanyak 215 industri perangkat lunak kemudian dianalisa menggunakan *multiple regression model* .

Research framework pada penelitian ini berisi variabel *organizational culture* dan *organizational performance*. Variabel *Organizational Culture* berisi dimensi *External Orientation*, *Organizational Climate*, *Flexibility Support*, *Employee Empowerment & Teamwork*.

Organizational Culture merupakan pendorong yang signifikan dalam peningkatan produktivitas, inovasi dan performa financial dalam organisasi. *Organizational Culture* yang dimaksud adalah kumpulan karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam menemukan solusi dari permasalahan dan berkoordinasi bersama melalui *knowledge sharing* dan *cultural value*.

External Orientation merupakan tujuan organisasi yang didorong oleh dorongan eksternal seperti *customer*, kompetitor maupun *market cooperation*. *External Orientation* dapat berupa pemenuhan kebutuhan saat ini maupun kebutuhan di kemudian hari dari calon pelanggan/pengguna dengan melakukan evaluasi ekspektasi konsumen, evaluasi aktivitas bisnis, evaluasi kemampuan dan kompetitor.

Organizational climate merupakan persepsi karyawan mengenai atribut organisasi yang dimiliki berupa praktek, situasi, prosedur yang dibagikan dan diikuti oleh anggota organisasi. Organisasi yang berhenti belajar akan kehilangan kemampuan berinovasi untuk menghadapi lingkungan dengan ketidakpastian tinggi.

Flexibility dapat diartikan sebagai tingkat keluwesan sebuah organisasi dalam melihat situasi pasar dan membuat keputusan yang kemudian mampu mendorong inovasi yang optimal. *Teamwork* atau kolaborasi sejumlah karyawan dalam pengambilan keputusan dan memprediksi kondisi organisasi sehingga dapat mendorong inovasi organisasi.

Employee empowerment adalah partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan mendorong karyawan untuk merasa bertanggungjawab serta penting bagi perusahaan. *Empowerment* juga dapat diartikan sebagai gaya manajerial dalam menghargai tanggungjawab karyawan, kreativitas karyawan dan desentralisasi keputusan manajerial. Hal ini mampu mendorong inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Hasil penelitian ini, membuktikan bahwa *Organizational Culture* secara signifikan terbukti berpengaruh terhadap *Organizational Performance*. *Organization Culture* juga berkorelasi signifikan terhadap inovasi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah enam dimensi *organizational culture* tersebut memiliki pengaruh terhadap inovasi dimana dimensi *organizational climate* dan *flexibility* terhadap perubahan memiliki kontribusi yang paling kuat dibandingkan dengan empat dimensi lainnya.

Sehingga implikasi manajerial yang harus dilakukan adalah memperkuat strategi pengembangan sumber daya manusia dan meningkatkan iklim riset dan pengembangan agar dapat melakukan perbaikan pada performa inovasi organisasi.

2. Arditi et al (2017)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *organizational culture* terhadap *delay*. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada sejumlah perusahaan konstruksi yang berlokasi di Amerika Serikat dan India. Sejumlah penelitian sebelumnya telah menguji penyebab keterlambatan pada proyek konstruksi pada beberapa negara antara lain dikarenakan budaya yang dianut misal mengenai persepsi akan waktu dalam bekerja, proses pengambilan keputusan, kualitas komunikasi dan hubungan kerja. Penelitian ini akan menguji keterkaitan antara budaya organisasi pada perusahaan konstruksi terhadap keterlambatan penyelesaian yang dialami.

Organizational Culture merupakan asumsi dasar yang dipelajari oleh sejumlah anggota perusahaan dalam mengatasi masalah internal dan eksternal dan kemudian dijadikan dasar budaya pada anggota baru. Sejumlah model penelitian dan teori mengenai *organizational performance* antara lain *Organizational Profile Questionnaire (OPQ)*, *Cultural Assets Profile (CAPS)*, *Organizational Culture Profile (OCP)* dan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*.

Dalam penelitian ini, pengukuran budaya organisasi dilakukan dengan metode *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. OCAI mendefinisikan empat tipe budaya utama dalam organisasi yakni *Clan*, *Adhocracy*, *Hierarchy* & *Market*.

Budaya organisasi *Clan* didominasi oleh betapa pentingnya *teamwork*, konsensus, moral dan loyalitas. Budaya *Adhocracy* mengutamakan kreativitas, eksperimen, inovasi dan inisiatif individual. Budaya *Hierarchy* memiliki kecenderungan struktur organisasi, aturan dan kebijakan yang sangat formal. Organisasi *market* merupakan organisasi yang fokus terhadap penyelesaian pekerjaan dan sangat kompetitif dalam mencapai tujuan.

Hasil pengklasifikasian budaya yang dilakukan pada penelitian ini adalah budaya organisasi di Amerika Serikat tergolong pada budaya *Clan*

dengan kondisi ekonomi yang stabil, sedangkan di India budaya organisasi perusahaan yang diteliti mayoritas tergolong pada budaya *market*.

Keterlambatan proyek yang dialami pada perusahaan konstruksi di Amerika cenderung lebih kecil dibanding keterlambatan proyek yang dialami perusahaan konstruksi di India. Sebanyak 74% Perusahaan konstruksi mampu menyelesaikan pekerjaan dengan keterlambatan dibawah 5% sedangkan perusahaan konstruksi di India hanya 35% perusahaan saja.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah dari uji statistik yang dilakukan, ditemukan bahwa terdapat perbedaan signifikan pada *Organization Culture* pada perusahaan konstruksi di Amerika Serikat dan di India. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa perusahaan konstruksi di Amerika yang memiliki budaya *Clan* mengalami keterlambatan yang jauh lebih sedikit dibandingkan dengan Perusahaan Konstruksi di India yang memiliki budaya *Market*.

3. Yesil et al (2013)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran *organization culture* terhadap performa finansial pada perusahaan. Survey dilakukan di sejumlah perusahaan di Turki. Sejumlah penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa *organizational culture* memiliki peran terhadap *organization effectiveness, organizational performance* serta keunggulan bersaing yang dimiliki sebuah perusahaan (Yesil & Kaya, 2013). Namun terdapat pula penelitian yang menyimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara *organizational performance* dengan birokrasi maupun budaya. Penelitian yang dilakukan oleh Fekete H & Bosckei E pada *Cultural Waves in Company Performance* (2011) menemukan bahwa budaya *hierarchy* berpengaruh negatif terhadap performa kinerja termasuk yang berkaitan dengan performa finansial, namun terdapat hubungan positif antara kinerja dengan budaya *market, clan & adhocracy*.

Sejumlah hipotesis yang diuji pada penelitian ini antara lain :H1) Budaya *Clan* berpengaruh positif terhadap performa finansial pada perusahaan, H2) Budaya *Adhocracy* berhubungan positif terhadap

performa finansial pada perusahaan, H3) Budaya *Market* berhubungan positif terhadap performa finansial pada perusahaan & H4) Budaya *Hierarchy* berhubungan negatif terhadap performa finansial pada perusahaan.

Pengukuran dilakukan menggunakan skala likert pada kuesioner terkait *organizational culture* sedangkan performa finansial diukur menggunakan *sales growth* dan nilai *return on asset (ROA)*. Kuesioner ini disebarkan pada manager di perusahaan berskala kecil dan menengah dengan jumlah karyawan tidak lebih dari 250 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui uji korelasi yang dilakukan, tidak ada korelasi signifikan diantara seluruh variabel yang diuji. Artinya tidak terdapat satupun dimensi kultural yang berhubungan dengan variabel performa finansial. Kesimpulan dari penelitian ini ialah hipotesis H1, H2, H3 & H4 ditolak. Penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *organizational culture* memberi pengaruh tak langsung terhadap performansi kinerja melalui sejumlah variabel mediasi misal *knowledge conversion, knowledge management & innovativeness*.

2.2.2 *Organization Learning dan Performa*

1. Arragon-Correa et al. (2007)

Leadership and organizational learning's role on innovation performance.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran *organization learning* dan *transformational leadership* terhadap inovasi pada sebuah organisasi. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan survei kepada 408 CEO pada perusahaan manufaktur, pertanian, konstruksi dan jasa di Spanyol. Terdapat empat variabel penelitian yakni *organizational learning, transformational leadership, innovation & performance*.

Terdapat lima hipotesis yang diuji pada penelitian ini, antara lain : H1) *Organizational Learning* berpengaruh positif terhadap inovasi perusahaan, H2) *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap inovasi perusahaan, H3a) *Transformational leadership* secara

positif berpengaruh terhadap *organizational learning*, H3b) *Transformational leadership* secara positif dan secara tidak langsung mempengaruhi inovasi perusahaan melalui *organizational learning*, H4) *Organizational learning* secara positif mempengaruhi *performance &* H5) Inovasi perusahaan akan berpengaruh secara positif terhadap *performance*.

Analisa hasil survei dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modelling* menggunakan LISREL. Hasil penelitian membuktikan bahwa kelima hipotesis diterima. *Organizational Learning* tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap *performance & innovation* namun juga mempengaruhi *performance* melalui *innovation*. Selain itu temuan lain dalam penelitian ini adalah hubungan antara *organizational learning* terhadap *innovation* lebih kuat dibandingkan hubungan antara *organizational learning* dengan *performance*.

Transformational leadership yang memiliki karakteristik kepemimpinan yang menjunjung keputusan bersama, tujuan bersama dan pengembangan kemampuan juga mampu mendorong inovasi pada perusahaan. Meski demikian, dalam penelitian ini ditemukan bahwa pengaruh *organizational learning* terhadap *innovation* jauh lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh *transformational leadership*.

2. Morales et al. (2012)

Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational performance* melalui *organizational learning & innovation*. Terdapat sejumlah hipotesis yang diuji pada penelitian ini antara lain : H1) Terdapat hubungan positif antara *transformational leadership* dan *Organizational Learning*, H2) Terdapat hubungan positif antara *transformational leadership* dan *organizational innovation*, H3) Terdapat hubungan positif antara *organizational learning* terhadap

organizational innovation, H4) Terdapat hubungan positif antara *organizational learning & organizational performance* serta H5) Terdapat hubungan positif antara *organizational innovation & organizational performance*.

Penelitian dilakukan dengan menyebarkan survei kepada sejumlah perusahaan yang bergerak di bidang otomotif dan industri kimia di Spanyol. Analisa dilakukan terhadap hasil respon survei menggunakan metode *structural equation modelling* dengan aplikasi LISREL. Hasil penelitian ini adalah kelima hipotesis diterima. Sesuai dengan hasil penelitian ini, dalam menghadapi dunia bisnis yang terus menerus berubah, maka diperlukan peran strategis dari *organizational learning & organizational innovation*.

Implikasi managerial dari penelitian ini adntara lain, gaya kepemimpinan transformasional dinilai mampu mendorong terciptanya *organizational learning* yang dapat membentuk kompetensi dalam berinovasi. Selain itu, setiap organisasi juga harus mampu menganalisa seluruh teknologi dan sumberdaya dalam melakukan aktivitas produksi sehingga dapat mencapai posisi kompetitif pada pasar yang dituju.

3. Tseng et al (2014)

The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari *knowledge management capability, dynamic capability & organizational performance*. Definisi operasional dalam penelitian ini antara lain, *KM Capability* adalah kemampuan dalam meningkatkan pengetahuan dalam membuat dan menjaga pengetahuan baru (terkait proses, perbaikan pengambilan keputusan, meningkatkan dan memperbaharui kompetensi inti), *dynamic capabilities* adalah kemampuan perusahaan dalam membuat dan mengutilisasi seluruh sumberdaya dalam organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Menurut Sloma (1980), Organisasi adalah sekelompok orang yang tergabung dengan tanggungjawab dan tingkatan untuk melengkapi sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang sama dengan melakukan

adaptasi dan menghadapi kondisi lingkungan yang senantiasa berubah. *Performance* adalah level pencapaian target dari sebuah organisasi atau sebagai evaluasi dari efektivitas individu, kelompok dan organisasi. Pada level individual, performa merujuk pada *job satisfaction*, ketercapaian tujuan, dan *personal adjustment* sedangkan pada level kelompok performa merujuk pada moral, kohesi efisiensi dan produktivitas dan pada level organisasi, performa terkait dengan profit, efisiensi, produktivitas, adaptabilitas dan *turn-over rate*. Performa yang diukur pada penelitian kali ini terbagi atas tujuh pengukuran yang diadopsi oleh Bolat & Yilmaz (2009) antara lain *organizational effectiveness, productivity, profitability, quality, continuous improvement, work quality & social responsibility*.

Pada penelitian ini akan diuji sejumlah hipotesis antara lain : H1) *KM Capability* akan berhubungan positif terhadap *dynamic capability*, H2) *Dynamic capability* akan memiliki hubungan positif terhadap *organizational performance* & H3) *KM Capability* memiliki hubungan positif terhadap *organizational performance*.

Penelitian dilakukan menggunakan penyebaran kuesioner yang berisi *item – item* mengenai *KM Capability, dynamic capability, organizational performance* dengan skala Likert. Responden adalah senior manager pada organisasi kecil dan menengah sejumlah 232 responden. Hasil penelitian tersebut kemudian diuji secara statistik menggunakan uji validitas, uji korelasi dan analisis regresi.

Hasil dari penelitian ini ialah terdapat korelasi positif antara variabel *KM Capability* dengan *dynamic capability*, *KM capability* dengan *Organizational performance* dan *dynamic capability* terhadap *Organizational performance*. Uji hipotesis membuktikan bahwa H1, H2 dan H3 diterima. Analisa regresi linier yang dilakukan juga membuktikan bahwa *dynamic capability & KM Capability* berpengaruh positif terhadap *Organizational performance*.

Temuan lain dari penelitian ini antara lain bahwa *KM capability* terutama faktor *knowledge transfer* diikuti *knowledge protection* berpengaruh dominan dalam mempengaruhi *organizational*

performance. Sedangkan pada *dynamic capability* faktor berupa *integrating capability* diikuti *sensing capability* berpengaruh kuat terhadap *organizational performance*. Implikasi manajerial dari hal tersebut adalah perusahaan harus mendorong pegawai untuk secara proaktif menyerap, menyimpan dan menyebarkan *knowledge* yang dimiliki seorang individu terhadap organisasi. Selain itu, perusahaan harus dengan jelas memahami pembagian tanggungjawab terhadap ketrampilan teknis dan wawasan yang dimiliki dalam bekerja dan melibatkan pengetahuan individu tersebut terhadap kapabilitas unit operasional yang baru.

Dengan kata lain, sumberdaya yang langka, berharga dan kapabilitas yang dimiliki tidak menjamin kemampuan sebuah perusahaan dalam mengembangkan keunggulan kompetitif kecuali perusahaan tersebut mampu manage hal tersebut dengan efektif dengan kombinasi sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki.

4. Popaitoon & Siengthai (2014)

The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies.

Penelitian ini dilatarbelakangi dengan dugaan bahwa terdapat pengaruh antara *HRM Practices* dan *Knowledge Absorptive Capacity (ACAP)* pada tim proyek terhadap performa proyek pada sebuah perusahaan. Menurut Wheelwright & Clark (1992) serta Grant (1996) terdapat dua faktor kesuksesan yang menentukan kesuksesan pada performa proyek atau lebih spesifiknya mampu meningkatkan *project learning* yaitu *HRM Practices* dan *ACAP*.

Project team's ACAP ini dapat diartikan sebagai pengetahuan yang dimiliki tim yang mampu menghasilkan pengetahuan akumulatif selama masa proyek-proyek sebelumnya (Cohen & Levinthal (1990)). *Project's team ACAP* terbukti berkontribusi dalam mencapai kesuksesan proyek dengan menciptakan proses yang lebih cepat dalam mengutilisasi dan menciptakan *knowledge* dalam durasi proyek yang terbatas (Clark et. al (1987) & Tsai (2001)).

Menurut Zahra & George (2002), terdapat dua jenis *knowledge ACAP* yakni *knowledge utilization (realized ACAP)* dan *knowledge creation (potential ACAP)* dimana keduanya dapat meningkatkan kemampuan dalam tim proyek. *Realized ACAP* terbukti mampu meningkatkan performa proyek khususnya pada hal inovasi. Sedangkan untuk jangka panjang, *potential ACAP* mampu menawarkan fleksibilitas strategi bisnis (Jansen et al., (2005)). Baker et al., (2013) membuktikan bahwa pada jangka panjang tim proyek cenderung memproses informasi dengan sistematis sebagai upaya untuk memahami informasi tersebut untuk meningkatkan *knowledge creation*.

Terdapat empat jenis level proyek menurut Sydow et al. (2004) : 1) unit organisasi (proyek melekat pada sebuah fungsional atau unit bisnis); 2) keseluruhan organisasi (seluruh organisasi berbasis proyek); 3) jaringan yang menyediakan koordinasi dan kerjasama interorganisasi pada proyek; 4) bidang organisasi yang didasarkan pada wilayah maupun industri sehingga mampu menyiapkan aspek khusus untuk tipe *project-based organizing*.

HRM Practices pada proyek dapat dipahami sebagai pengelolaan sumberdaya manusia mulai dari rekrutmen, *appraisal*, pengembangan dan pemberian insentif yang unik dan berbeda antar proyek (Clark & Colling (2005)) . Turner et al (2008) membuktikan bahwa *HRM Practices* yang mampu meningkatkan kesuksesan proyek adalah kemampuan dalam mengembangkan tim proyek dengan keahlian dan kemampuan spesifik untuk kemudian dapat memotivasi mereka melalui sistem *appraisal* dan *reward*.

Chen & Huang (2009) telah membuktikan bahwa *HRM Practices* memiliki dampak positif terhadap performa inovasi dengan meningkatkan kapasitas pada *knowledge acquisition, sharing &* memiliki peran kritis dalam membangun *knowledge resources & capabilities*. Sejumlah studi telah memberikan hasil penelitian bahwa *HRM Practices* berkontribusi terhadap *knowledge integration* diantara anggota tim proyek (Bredin & Soderlund (2001) dan Keegan et al. (2012). Temuan penelitian lainnya adalah *HRM Practices* mampu

memperbaiki utilisasi *realized ACAP* dengan meningkatkan partisipasi anggota dan menyediakan insentif untuk membagikan *best practices* maupun hasil *training* yang relevan dengan proyek (Meng & Gallagher (2012) dan Minbaeva et al (2012).

Hipotesis yang diuji pada penelitian ini adalah : H1a) Terdapat hubungan positif antara *realized ACAP* terhadap performa proyek jangka pendek ; H1b) Terdapat hubungan positif antara *potential ACAP* terhadap performa proyek jangka pendek; H2a) Terdapat hubungan positif antara HRM terhadap performa proyek jangka pendek; H2b) Terdapat hubungan positif antara *HRM* terhadap performa proyek jangka panjang; H3a) *HRM practices* memoderasi hubungan antara *realized ACAP* dengan performa proyek jangka pendek; H3b) *HRM practices* memoderasi hubungan antara *potential ACAP* dengan performa proyek jangka panjang.

Metode dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner kepada *project oriented companies* di industri otomotif Thailand yang sudah beroperasi antara 5 hingga 10 tahun. Kuesioner menggunakan skala Likert dan kemudian diolah dengan analisa regresi. Hasil penelitian membuktikan bahwa Hipotesis yang diterima adalah : H1a); H1b); H2a); H2b) dan H3b), sedangkan Hipotesis H3a) ditolak. Implikasi manajerial yang dapat dilakukan terkait temuan penelitian ini adalah pentingnya melakukan investasi dalam sumber daya manusia agar mampu menghasilkan dukungan sistematis pada penempatan SDM yang sesuai dengan strategi jangka pendek dan jangka panjang yang dibutuhkan perusahaan .Selain itu seorang pimpinan proyek juga harus dapat memastikan bahwa terdapat desain sistem HRM yang mampu menjamin kompetensi, pengembangan karir dan kontribusi serta performa yang mampu menunjang tujuan proyek.

2.2.3 Budaya Organisasi dan Inovasi

1. Sanz-Valle et al. (2011)

Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak dari *organizational learning* pada inovasi teknis dan peran dari *organizational culture* sebagai penentu proses *organizational learning*. Salah satu latar belakang dari penelitian ini bahwa *organizational learning* merupakan salah satu hal yang amat penting dalam memfasilitasi pengembangan produk maupun proses yang baru (Baker & Sinkula (2002). Penelitian sebelumnya juga menyebutkan bahwa *Organizational learning* merupakan salah satu pendorong dari inovasi (Kogut & Zander (1992); Leonard-Barton (1995); Nonaka & Takeuchi (1995); Crossan & Apaydin (2010)).

Perusahaan yang memiliki kemampuan memperbaharui *knowledge* akan memiliki pemahaman yang baik akan konsekuensi perubahan lingkungan dan mampu menyesuaikan diri lebih cepat dan lebih baik dibanding kompetitor (Sinkula (1994); Slater & Narver (1995) ; Sohi (2003). Terdapat sejumlah bukti penelitian bahwa *organizational learning* berpengaruh terhadap inovasi (Forrester (2000); Darroch & McNaughton (2002); Jang et al. (2002) dan Scarbrough (2003)).

Sejumlah penelitian menemukan bahwa *organizational culture* berperan penting dalam mendorong *organizational learning* (Argote et al. (2003); Davenport & Prusak (1998); De Long & Fahey (2000) dan Lee & Chen (2005). Namun belum terdapat penelitian yang membahas hubungan antara *organizational culture*, *organizational learning* dan inovasi.

Organizational Culture juga terbukti menjadi pendorong dari *innovative behavior* sebagaimana penelitian Jamrog et al (2006). Temuan ini juga didukung dengan teori *Resource based view* yang menemukan adanya hubungan antara *organizational culture* dan *innovation*. Salah satu buktinya adalah bahwa inovasi akan menjadi sulit ditiru seiring dengan adanya *innovative culture* (Lengnick-Hall, (1992); Vidal & Alcamí (2005)).

Riset empiris menemukan bahwa hanya *organizational culture* dengan ciri tertentu yang dapat meningkatkan inovasi, antara lain : kreativitas, otonomi/delegasi, *risk-taking*, kerja tim dan orientasi akan *continuous learning* (Claver et al. (1998); Martins & Terblenche (2003); Jamrog et al. (2006)).

Hipotesis yang diuji pada penelitian ini antara lain: H1) *Organizational learning* berpengaruh positif terhadap *technical innovation*; H2) *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *organizational learning*. (*Adhocracy & Clan*) & H3) *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *Technical Innovation*. (*Adhocracy & Clan*). Penelitian dilakukan pada sejumlah tipe industri di Spanyol menggunakan kuesioner dan metode *Structural Equation Modelling (SEM) & Confirmatory Factor Analysis* .

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa H1 diterima, H2 diterima namun H3 ditolak. Selain itu terdapat temuan bahwa terdapat hubungan tak langsung antara *organization culture* bertipe *adhocracy & hierarchy* dengan *technical innovation*. *Adhocracy culture* juga berhubungan positif signifikan terhadap *Organizational Learning*, sebaliknya *Hierarchy culture* berhubungan negatif signifikan terhadap *organizational learning*.

2.2.4 *Organization Learning dan Inovasi*

1. Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle (2010)

Innovation, Organizational Learning and Performance .

Sejumlah penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa baik inovasi maupun *organizational learning* berpengaruh terhadap *performance* namun belum ada penelitian yang menguji hubungan antara ketiga variabel tersebut secara simultan. Metode penelitian menggunakan kuesioner pada 1600 industri manufaktur dan industri jasa di Spanyol. Metode analisa yang digunakan adalah metode *Structural Equation Modelling*.

Hipotesa pada penelitian ini antara lain : H1) *Organizational Innovation* berpengaruh positif terhadap Performa perusahaan; H2) *Organizational Learning* berpengaruh positif terhadap Performa

Perusahaan; H3) *Organizational Learning* berpengaruh positif terhadap *Organizational innovation* dan H4) Ukuran, usia, jenis industri dan turbulensi lingkungan memoderasi hubungan antara *Organizational learning*, inovasi dan performa perusahaan.

Temuan dari pengujian terhadap variabel-variabel tersebut antara lain : H1, H2, H3 dan H4 diterima. Selain itu, terbukti bahwa hubungan antara inovasi dan performa perusahaan signifikan meningkat seiring dengan semakin besarnya ukuran perusahaan, usia perusahaan dan yang memiliki tipe industri berupa manufaktur dengan turbulensi lingkungan yang rendah. Sebaliknya, untuk ukuran perusahaan yang relatif kecil, usia perusahaan yang muda dan memiliki tipe industri jasa serta berada di lingkungan dengan turbulensi tinggi, cenderung memiliki hubungan yang kuat antara *organizational learning* dengan performa perusahaan.

Secara umum, penelitian ini membuktikan pula bahwa dampak *organizational learning* terhadap *innovation* cenderung lebih kuat dibandingkan terhadap *performance*.

2. Liao et al (2010)

System perspective of knowledge management, organizational learning and organizational innovation .

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *knowledge management, organizational learning & organizational innovation*. Objek dari penelitian ini adalah 327 perusahaan manufaktur di Taiwan. Variabel yang akan diteliti adalah *knowledge management* (input), *Organizational learning* (Proses) dan *Organizational innovation* (output).

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini antara lain : H1) Terdapat hubungan positif signifikan antara KM dengan OI; H2) Terdapat hubungan positif signifikan antara KM dengan OL; H3) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara OL & OI ; H4) OL memediasi hubungan KM & OI. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner skala Likert dan menggunakan metode analisa *Structural Equation Modelling (SEM)*.

Hasil dari penelitian ini adalah keempat hipotesis diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa KM terbukti menjadi input dalam OL yang berpotensi meningkatkan daya inovasi pada sebuah organisasi.

2.2.5 Inovasi dan Performa

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan hubungan antara inovasi dan performa yaitu:

1. Shanker et al (2017)

Organizational climate for innovation and organizational performance : the mediating effect of innovative work behavior

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dalam berinovasi terhadap performa perusahaan. Iklim organisasi dalam berinovasi dianggap memiliki peran penting dalam menumbuhkan inovasi yang mendorong terciptanya keunggulan bersaing pada sebuah perusahaan (Kissy, Dainty & Liu (2012)). *Innovative Work behavior* menurut Jansen (2000) terdiri dari ketiga aspek *behavioral : idea generation, idea promotion & idea realization*. Penelitian ini dilakukan pada 530 industri di Malaysia dan responden adalah manager dari bidang SDM.

Kuesioner penelitian untuk variabel *Organizational climate for innovativeness* berdasarkan model iklim organisasi milik Ekvall (1983) berupa *Situational Outlook Questionnaire* berupa dimensi *challenge, freedom, trust, idea time, playfulness, conflict, idea support, debate & risk taking*. Sedangkan untuk *organizational performance* berdasarkan model penelitian performa market dan operasional yang dilakukan oleh Delaney & Huselid (1996). Metode analisa berupa *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dan *Explanatory Factor Analysis (EFA)*.

Hipotesa yang diuji pada penelitian ini antara lain : H1) *Organizational Climate for Innovation (OCI)* berpengaruh positif terhadap performa organisasi; H2) *Organizational Climate for Innovation (OCI)* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior (IWB)*. H3) *Innovative work behavior (IWB)* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* & H4) *Organizational*

Climate for Innovation (OCI) berpengaruh positif terhadap performa organisasi melalui mediasi *Innovative work behavior (IWB)*.

Hasil penelitian ini adalah seluruh hipotesis tersebut diterima. Selain itu terdapat temuan hubungan antara inovasi individu terhadap *organizational climate* khususnya yang terkait otonomi, kebebasan, timbal balik dan pekerjaan yang menantang. Selain itu aspek kepemimpinan pada *OCI* berpotensi mendorong kemunculan ide dari individu bila mendapat respon yang adil dan mampu mendorong feasibilitasnya.

2. Camison & Lopez (2012)

Organizational innovation as enabler of technological capabilities & firm performance.

Penelitian yang dilakukan oleh Camison dan Lopez ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *organizational innovation* khususnya pada lingkup *technological capabilities* terhadap performa perusahaan. Dasar penelitian ini adalah teori *Resource-based View* yang mengelompokkan empat tipe inovasi: inovasi produk, inovasi proses, inovasi marketing dan inovasi teknologi.

Menurut teori RBV, yang dimaksud dengan kapabilitas adalah penggunaan dan rekonfigurasi sumberdaya untuk dapat meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan strategis (Makadok (2011)). Sedangkan *technological capabilities* adalah kemampuan perusahaan dalam menggunakan segala fungsi teknikal yang relevan termasuk mengembangkan produk dan proses serta mengoperasikan seluruh fasilitas secara efektif (Teece et al., 1997).

Organizational Innovation pada penelitian ini didefinisikan sebagai implementasi dari sebuah metode organisasi yang baru pada *business practices*, organisasi kerja atau hubungan eksternal (OECD, 2005). Penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner pada sejumlah industri di Spanyol dan menggunakan analisa statistik *Structural Equation Model - Partial Least Square (PLS)*.

Hipotesis yang diuji pada penelitian ini antara lain : H1a) Terdapat hubungan positif antara *Organizational Innovation (OI)* terhadap *process innovation capabilities*; H1b) Terdapat hubungan positif antara *OI* terhadap *product innovation capabilities* yang dimediasi oleh *process innovation capabilities* ; H2 Terdapat hubungan positif antara *OI* dengan performa perusahaan; H3a) Terdapat hubungan positif antara *product innovation capabilities* terhadap performa perusahaan dan H3b) Adanya hubungan antara *process innovation capabilities* pada performa perusahaan dimediasi oleh *product innovation capabilities*.

Hasil dari penelitian ini adalah seluruh hipotesis tersebut diterima. Dengan demikian sebagaimana tercantum pada teori RBV, bahwa *OI* dan *Innovation Capabilities* dapat dipandang sebagai suatu keunikan dan berpotensi menciptakan keunggulan bersaing dan mampu meningkatkan performa perusahaan.

2.2.6 Budaya Organisasi & Organizational Learning.

1. Lopez et al. (2006)

Managing knowledge : the link between culture and organizational learning.

Penelitian yang dilakukan oleh Lopez et al. ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *organizational culture* terhadap *knowledge management* dan performa perusahaan. Dalam upaya bertahan pada persaingan bisnis, peningkatan performa dan ketrampilan pada perusahaan diperlukan dengan memperkaya *knowledge* atau wawasan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Ruggers, 1998) pada 431 organisasi di Amerika dan di Eropa oleh *Ernst & Young Center of Business innovation*, terdapat kesimpulan bahwa salah satu faktor keberhasilan dari proses *knowledge transfer* adalah *culture*. Beberapa penelitian lain menemukan fakta bahwa budaya saling percaya (*trust*) dan kolaborasi mampu meningkatkan *knowledge sharing* dan *organizational effectiveness* (De Long & Fahey (2000), Sveiby & Simons (2002).

Penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner pada sejumlah industri di Spanyol dan menggunakan analisa statistik *Structural Equation Model*.

Hipotesis yang diuji pada penelitian ini antara lain : H1) Terdapat hubungan positif antara *Organizational Learning (OL)* terhadap *Organizational Performance*; H2) Terdapat hubungan positif antara *Collaborative culture* terhadap *Organizational Performance* ; H3) Terdapat hubungan positif antara *Collaborative culture* dengan *Organizational Learning (OL)*.

Hasil dari penelitian ini adalah H1) & H2) tersebut diterima. Implikasi dari penelitian ini adalah performa organisasi didukung oleh budaya kolaboratif, selain itu terbukti bahwa *Organizational Learning* mampu meningkatkan performa. Budaya kolaboratif diduga perlu dimodifikasi sedemikian rupa agar mampu meningkatkan *organizational learning*.

2. Beyene et al. (2016)

Linking Culture, Organizational Learning Orientation and Product Innovation Performance : The Case of Ethiopian Manufacturing Firms.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana budaya nasional dapat mempengaruhi *organizational learning* & orientasi dan performa inovasi produk. Selain itu penelitian ini juga menganalisa apakah terdapat hubungan antara moderasi dari segi tipe sektor dan struktur kepemilikan terhadap hubungan tersebut.

Hipotesis yang diuji pada penelitian ini antara lain : H1) *learning orientation* berpengaruh positif terhadap performa proyek dan proses inovasi; H2a) *High power distance culture* berpengaruh negatif terhadap *learning orientation*; H2b) *High power distance culture* melalui *learning orientation* berpengaruh negatif terhadap performa inovasi; H3a) *High collectivist culture* di Etiopia berpengaruh positif terhadap *learning orientation*; H3b) *High collectivist culture* di Etiopia melalui *learning orientation* berpengaruh positif terhadap performa inovasi; H4a) *High uncertainty avoidance* di Etiopia berpengaruh negatif terhadap *learning*

orientation; H4b) *High uncertainty avoidance* di Etiopia melalui *learning orientation* berpengaruh negatif terhadap performa inovasi; H5a) Budaya Karakteristik maskulinitas berpengaruh positif terhadap *learning orientation* dan H5b) Budaya Karakteristik maskulinitas melalui *learning orientation* berpengaruh positif terhadap performa inovasi. Hipotesis lainnya terkait variabel moderasi adalah H6) Tipe sectoral memoderasi hubungan *learning orientation* terhadap performa inovasi dan H7) Tipe *ownership* memoderasi hubungan *learning orientation* terhadap performa inovasi.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur yang mengolah produk kulit dan tekstil yang memiliki peran cukup besar dalam perdagangan ekspor di Etiopia. Keseluruhan hipotesis diterima kecuali hipotesis H3a); H3b); H6) dan H7). Kesimpulan dari penelitian ini adalah secara umum budaya nasional eksisting di etiopia berpengaruh negatif terhadap *learning orientation* dan performa inovasi.

3. Abdi et al. (2018)

The Effect of Knowledge Management, Organizational Culture, and Organizational Learning on Innovation in Automotive Industry.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan langsung dan tak langsung antara *organizational culture*, *knowledge management*, *organizational learning* & inovasi. Penelitian yang dilakukan berdasarkan pengembangan teori *knowledge-based view (KBV)*, *competitive value framework (CVF)* yang diduga berpengaruh terhadap inovasi.

Objek penelitian ini adalah perusahaan yang berlokasi di Iran dengan berbagai macam bidang usaha seperti elektrikal, polimer, dan industri logam. Metode analisa dari penelitian ini ialah menggunakan metode *Structural Equation Modeling (SEM)- Partial Least Square* dari 279 responden.

Hipotesis pada penelitian ini antara lain : H1) Terdapat hubungan positif antara *Knowledge Management* dengan *Organizational Innovation*; H2) Terdapat hubungan positif antara *Organizational Culture* dengan *Organizational Innovation*; H3) Terdapat hubungan positif antara *Organizational Culture* dengan *Knowledge Management*; H4) Terdapat

hubungan positif antara *Organizational Culture* dengan *Organizational Learning*; H5) Terdapat hubungan positif antara *Knowledge Management* dengan *Organizational Learning*; H6) Terdapat hubungan positif antara *Organizational Learning* dengan *Organizational Innovation*; H7) Terdapat hubungan positif antara *Organizational Culture* dengan *Organizational Innovation* yang dimediasi oleh *Organizational Learning*; H8) Terdapat hubungan positif antara *Organizational Culture* dengan *Organizational Innovation* yang dimediasi oleh *Knowledge Management* ; dan H9) Terdapat hubungan positif antara *Knowledge Management* dengan *Organizational Innovation* yang dimediasi oleh *Organizational Learning*.

Hasil temuan pada penelitian ini adalah keseluruhan hipotesis diterima kecuali H8) yakni tidak terdapat hubungan positif yang signifikan antara *Organizational Culture* dengan *Organizational Innovation* yang dimediasi oleh *Knowledge Management*.

2.3 Gap & Arah Penelitian

Teori *Resource-based View* menyatakan bahwa performa proyek dapat ditingkatkan melalui adanya keunggulan kompetitif jangka panjang melalui pengembangan sumberdaya yang unik (*idiosyncratic*) dan sulit ditiru. Sumberdaya secara garis besar terdiri atas sumberdaya berwujud (*tangible*) dan sumberdaya tak berwujud (*intangible*) (Hitt et al., 2013).

Sumberdaya tak berwujud (*intangible*) adalah asset yang menancap kuat dalam historis perusahaan dan umumnya dihasilkan dari proses akumulatif yang dilakukan sebuah perusahaan sehingga cenderung sulit untuk ditiru (Hitt et al., 2013). Sumberdaya tak terwujud terbagi menjadi *Human resource*, *Innovation resource* & *Reputation* seperti *knowledge*, kapabilitas managerial, budaya organisasi, kapasitas untuk berinovasi dan reputasi. (R. Hall (1992) dalam Hitt et al., (2013)).

Hal ini turut didukung oleh penelitian Ma'ruf & Bisri (2018) juga Ma'ruf & Widjaja (2005) pada industri jasa konstruksi khususnya pada industri galangan kapal. Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat kontribusi yang kuat pada asset tak berwujud dibanding asset berwujud terhadap faktor strategis yang berpotensi meningkatkan daya saing pada lingkungan bisnis pada industri serupa.

Penelitian empirik sebelumnya telah memberikan kesimpulan bahwa terdapat hubungan antara variabel Budaya Organisasi, *Organizational learning* & Inovasi terhadap performa. Penelitian yang dilakukan oleh Arditi et al. (2017) menunjukkan terdapat hubungan positif signifikan antara budaya organisasi dengan performa proyek, namun penelitian yang dilakukan oleh Yesil et al. (2013) menemukan fakta sebaliknya antara variabel tersebut.

Variabel lain yang mampu meningkatkan performa juga telah diteliti seperti *Organizational Learning*. Morales et al (2012) membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara *organizational learning* dan performa. Penelitian milik Arragon-Correa et al. (2007), juga membuktikan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara *Organizational Learning* terhadap performa melalui *Organizational Innovation*. Penelitian Poopaiton & Siengthai (2014) secara khusus pada organisasi berorientasi proyek juga membuktikan bahwa kedua variabel tersebut saling berpengaruh signifikan. Budaya organisasi menurut penelitian Lopez et al. (2006) juga berpengaruh positif terhadap *organizational learning* serupa dengan hasil penelitian pada sejumlah industri di Iran oleh Abdi et al. (2018).

Shanker et al. (2017) dan Sans-Valle et al. (2011) juga menemukan fakta bahwa terdapat hubungan positif antara Budaya Organisasi terhadap Inovasi. Hal lain yang mampu mendorong inovasi adalah variabel *Organizational Learning* sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Jimenez & Sans-Valle (2010) dan Liao et al (2010). Inovasi secara empiris juga terbukti berpengaruh terhadap performa yang dibuktikan oleh penelitian Shanker et al. (2017) dan Camison-Lopez (2012).

Dari sejumlah penelitian sebelumnya tersebut, telah dibuktikan hubungan positif diantara variabel *organizational learning*, budaya organisasi dan inovasi terhadap performa. Namun belum terdapat penelitian yang menguji hubungan keempat variabel tersebut secara simultan khususnya pada performa proyek di bidang utilitas.

2.4 Profil Perusahaan

2.4.1 Sejarah PT.PLN (Persero)

Pada masa penjajahan Belanda, tepatnya pada sekitar abad ke 19, perkembangan kelistrikan di Indonesia mulai ditingkatkan seiring berkembangnya industri pengolahan tebu dan teh. Perkembangan tersebut mendorong pendirian pembangkit tenaga listrik pada pabrik-pabrik komoditas teh dan gula di beberapa lokasi di Indonesia. Peralihan kekuasaan dari pemerintah Belanda ke pemerintah Jepang, tepatnya setelah Perang Dunia ke II usai, turut berdampak pada pengelolaan dan kepemilikan pabrik dan pembangkit tersebut.

Namun tak lama berselang, pada tahun 1945 peralihan kekuasaan kembali terjadi setelah Jepang menyerah pada sekutu. Para pemuda dan buruh listrik menyambut baik peluang ini untuk menghadap Presiden Soekarno demi mengalihkan kepemilikan pembangkit pabrik tersebut pada Pemerintahan Republik Indonesia melalui wadah buruh/Pegawai Listrik dan Gas bersama KNIP Pusat.

Hasil pertemuan pada tanggal 27 Oktober 1945 adalah didirikannya Jawatan Listrik dan Gas dibawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga oleh Presiden Soekarno dengan kapasitas awal pembangkit listrik sebesar 157,5 MW. Setelah berdiri selama hampir 16 tahun, tepatnya pada 1 Januari 1961, terjadi perubahan nama organisasi menjadi BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan listrik Negara) yang mengelola listrik, gas dan batu bara. Tepat pada 1 Januari 1965, setelah BPU-PLN resmi dibubarkan, Pemerintah Republik Indonesia membentuk PLN (Perusahaan Listrik Negara) & PGN (Perusahaan Gas Negara) yang masing-masing mengelola listrik dan gas.

Melalui Peraturan Pemerintah No. 17 tahun 1972, PLN ditetapkan sebagai Perusahaan Umum listrik Negara dan sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) satu-satunya di Indonesia yang bertugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum. Pada tahun 1994, PLN resmi berbentuk perseroan terbatas sehingga nama PLN berubah menjadi PT.PLN (Persero). Namun dengan berkembangnya dinamika bisnis, maka Pemerintah kemudian memberikan ruang kepada pihak swasta untuk turut bergerak dalam bisnis kelistrikan juga dengan penerbitan PIUPTL (Peraturan Izin Usaha Penyediaan Tenaga Listrik).

2.4.2 *Visi & Misi PT. PLN (Persero)*

Visi PT. PLN (Persero) ialah : "Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuhkembang Unggul dan Terpercaya dengan Bertumpu pada Potensi Insani". Misi dari PT. PLN (Persero) antara lain : 1) Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham; 2) Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat; 3) Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi; dan 4) Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

Dalam menjalankan bisnisnya, motto pada perusahaan ini ialah "Listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik" yang dapat dimaknai sebagai itikad baik dalam menjalankan bisnis kelistrikan bagi kepentingan umum dalam jumlah yang memadai dan mendorong terciptanya keuntungan dalam melaksanakan amanah dari Pemerintah melalui dukungan pembangunan negara yang dilakukan.

2.4.3 *Pedoman Prilaku dan Budaya Perusahaan*

PT. PLN (Persero) yang mengemban langsung tugas di bidang kelistrikan dari pemerintah untuk melayani masyarakat di seluruh Indonesia, memiliki tekad yang kuat dalam memberikan pelayanan prima pada jasa kelistrikan serta pemenuhan standar nasional maupun internasional. Proses bisnis PT. PLN (Persero) yang melibatkan kerjasama dari berbagai pihak seperti pemasok dan mitra tentunya berpedoman pada semangat untuk selalu menghasilkan produk dan layanan terbaik bagi pelanggan.

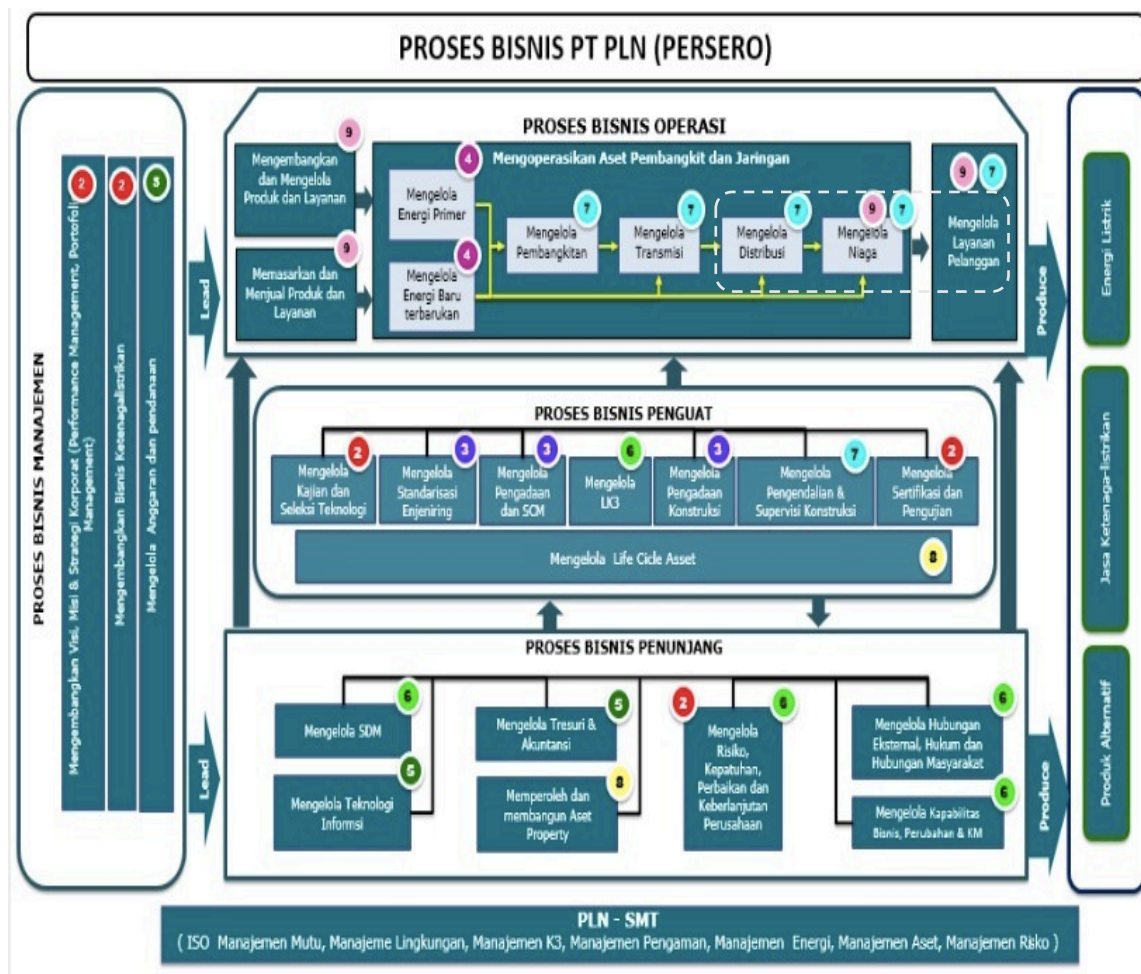
Dalam menjalankan hal tersebut agar tetap konsisten dalam penerapan penyelenggaraan perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), PT. PLN (Persero) memiliki dokumen Pedoman Prilaku yang bertujuan menumbuhkembangkan kebiasaan dan tata pergaulan profesional. Upaya ini dilakukan untuk menjaga cerminan jati diri PT. PLN (Persero) agar dapat menjadi kebanggaan bersama sebagaimana tercantum pada visi, misi dan tata nilai perusahaan.

Budaya unggul yang tertera pada dokumen Pedoman Prilaku tersebut antara lain: 1) Saling Percaya (*Mutual Trust*) – memuat makna untuk saling menghargai, beritikad baik dan transparan; 2) Integritas (*Integrity*) - memuat makna untuk jujur

dan menjaga komitmen, taat aturan dan bertanggungjawab serta keteladanan; 3) Peduli (*Care*) – memuat makna untuk proaktif dan saling membantu memberi yang terbaik dan menjaga citra perusahaan; dan 4) Pembelajar (*Continuous Learning*) – memuat makna untuk belajar berkelanjutan dan beradaptasi, berbagi pengetahuan dan pengalaman serta berinovasi.

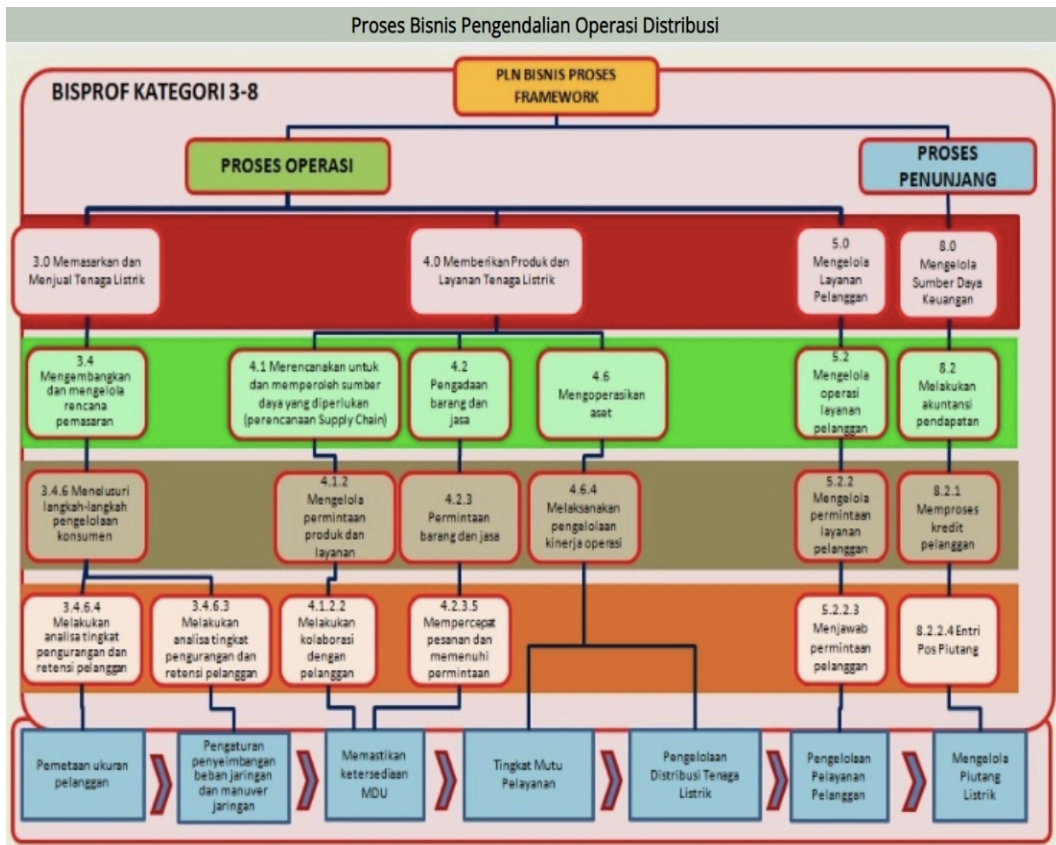
2.4.4 Proses Bisnis PT.PLN (Persero) Unit Induk Distribusi

Secara umum, PT. PLN (Persero) memiliki tiga sektor bisnis utama di sisi operasi yakni sektor pembangkitan, transmisi dan distribusi. Lingkup pembahasan pada penelitian ini dibatasi pada sektor distribusi. Proses bisnis utama pada sektor distribusi meliputi pengelolaan distribusi, niaga dan layanan pelanggan. Seluruh diagram proses bisnis untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagian Lampiran 4.



Gambar 2.4 Proses Bisnis Utama Sektor Distribusi PT.PLN (Persero) (www.amor.pln.co.id)

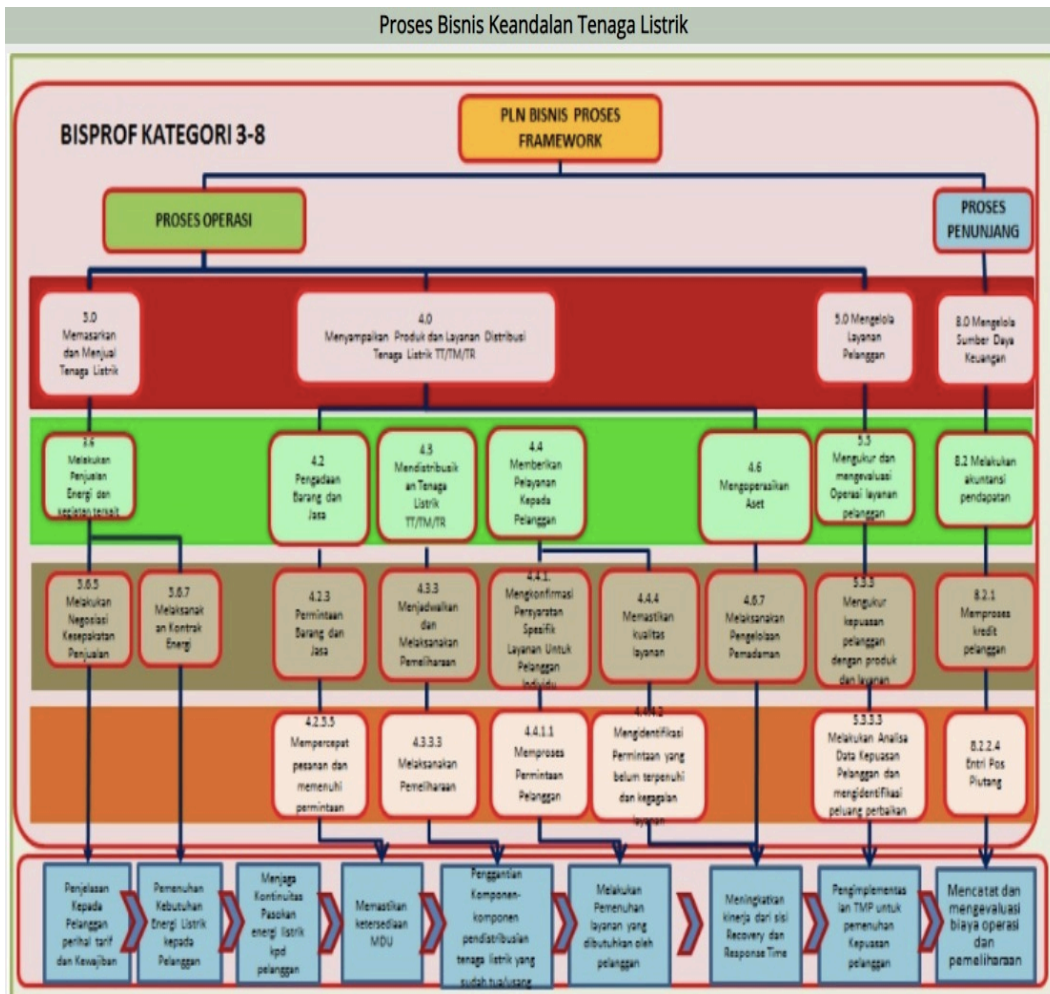
Pada proses bisnis utama tersebut, diturunkan ke beberapa proses bisnis framework, antara lain proses bisnis pengendalian operasi distribusi, keandalan tenaga listrik, penyambungan baru, tambah daya serta penertiban pemakaian tenaga listrik. Masing-masing proses bisnis tersebut memiliki proses operasi dan proses penunjang.



Gambar 2.5 Proses Bisnis Pengendalian Operasi (www.amor.pln.co.id)

Proses bisnis pengendalian operasi diturunkan melalui proses bisnis pemasaran dan pelayanan tenaga listrik yang berfokus pada kualitas dan retensi pelanggan. Aktivitas yang ditempuh berupa pengukuran pelanggan, penyeimbangan beban jaringan, pengelolaan Material Distribusi Utama, serta pengelolaan pelayanan pelanggan.

Proses bisnis keandalan tenaga listrik yang juga berfokus pada kualitas distribusi tenaga listrik, diturunkan menjadi sejumlah kegiatan utama seperti menjaga kontinuitas pasokan, penggantian komponen tua pada jaringan distribusi, dan meningkatkan kinerja recovery time dan response time pada pelanggan.

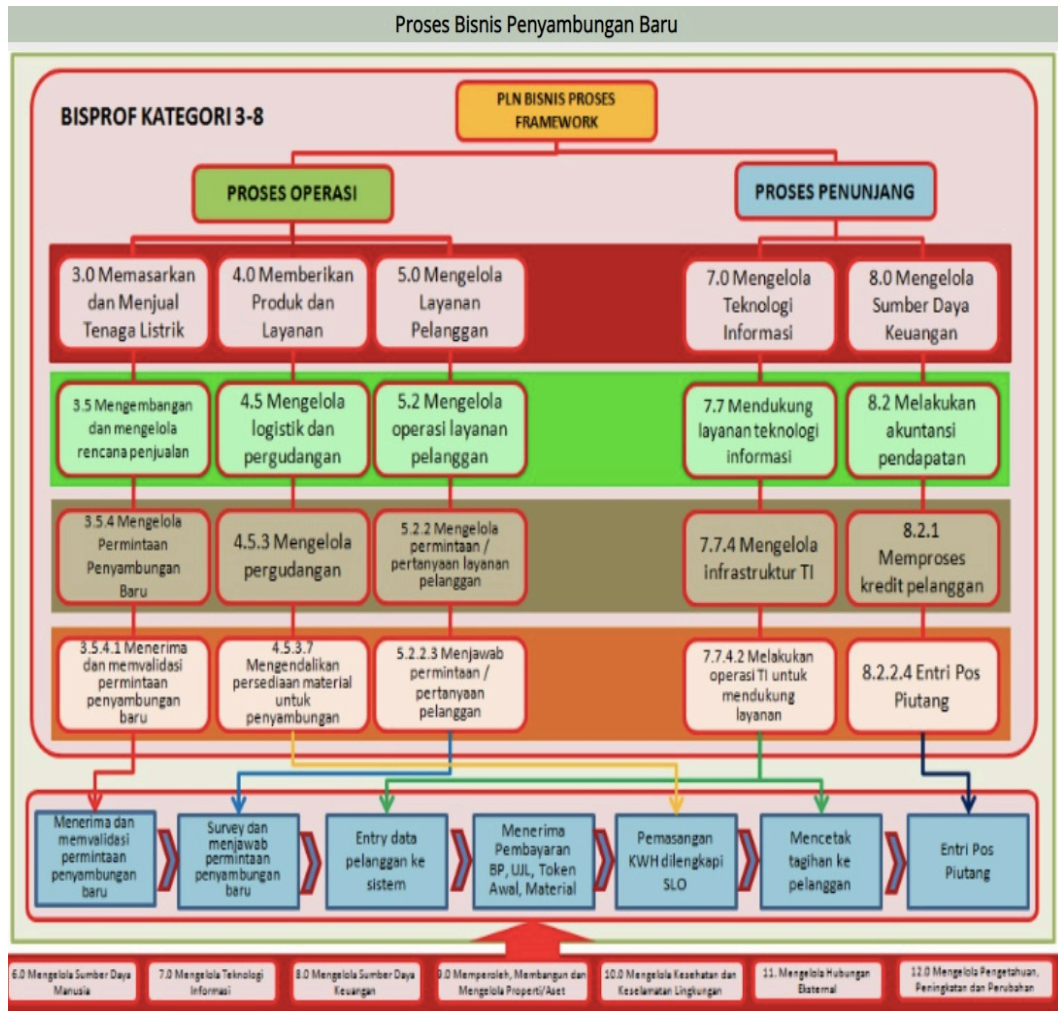


Gambar 2.6 Proses Bisnis Keandalan Tenaga Listrik (www.amor.pln.co.id)

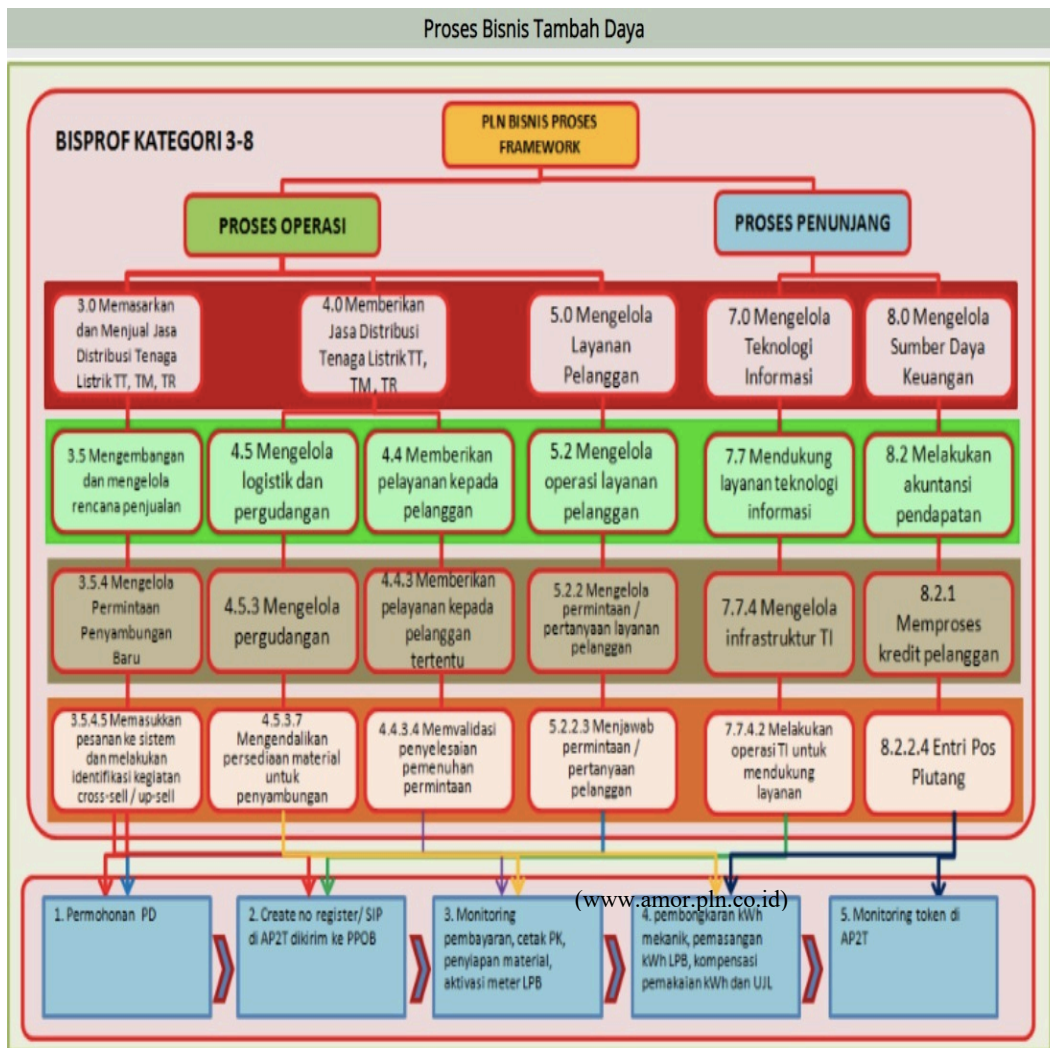
Proses bisnis penyambungan pelanggan baru, turunan aktivitas berupa validasi proses permohonan, entry permohonan, pembayaran dan pemasangan kwh, dan penagihan pemakaian atau piutang pelanggan. Sedangkan pada proses bisnis tambah daya pelanggan, aktivitas utama berupa entry permohonan, mengeluarkan register dari AP2T, monitoring pembayaran serta cetak PK, kemudian penggantian kwh meter atau alat pembatas, peremajaan data pelanggan dan proses kompensasi kwh (LPB).

Proses bisnis penertiban pemakaian tenaga listrik (P2TL) meliputi aktivitas bisnis berupa penetapan P2TL dan sasaran operasi, pengawasan pelaksanaan kegiatan P2TL sesuai Target Operasi, menetapkan golongan pelanggaran dan tagihan susulan serta memproses penagihan piutang pelanggan dan melakukan

penyalaan & pengarsipan dokumen P2TL setelah pelanggan melunasi piutang tagihan susulan tersebut.



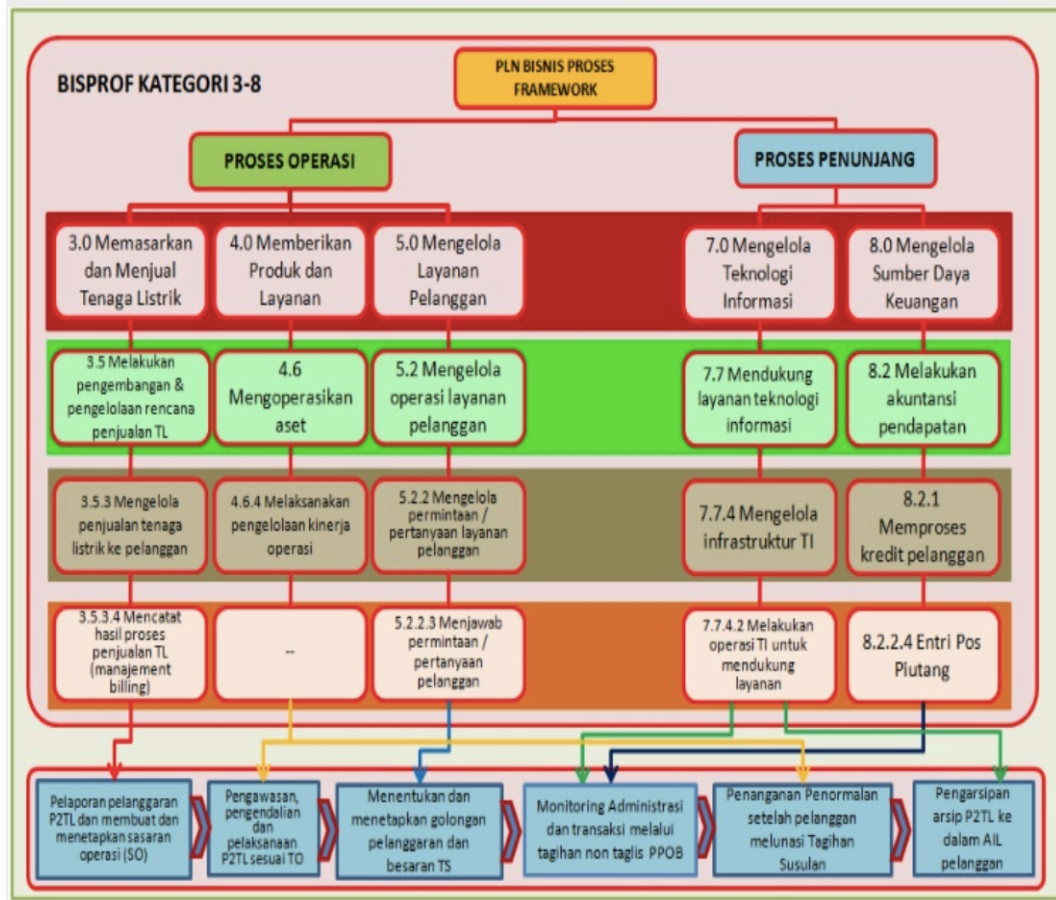
Gambar 2.7 Proses Bisnis Penyambungan Baru (www.amor.pln.co.id)



Gambar 2.8 Proses Bisnis Tambah Daya

Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) sebagai unit pelaksana dibawah Unit Induk Distribusi yang terbagi berdasarkan wilayah kerja kabupaten/kota, memiliki tugas utama berupa turunan aktivitas utama pada setiap proses bisnis tersebut. Manager UP3 bertanggungjawab mengawal setiap aktivitas tersebut pada seluruh Unit Layanan Pelanggan di wilayah kerjanya.

Proses Bisnis Penertiban Pemakaian Tenaga Listrik



Gambar 2.9 Proses Bisnis Penertiban Pemakaian Tenaga Listrik (www.amor.pln.co.id)

2.4.5 Strategi Korporat PT.PLN (Persero)

Dalam rangka mencapai tujuan strategis perusahaan maka disusun delapan strategi utama sebagai berikut :

1. Optimalisasi Kapasitas Infrastruktur Ketenagalistrikan
 - a. Meningkatkan kapasitas infrastruktur ketenagalistrikan yang optimal dan efisien (pembangkit, transmisi, distribusi).
 - b. Meningkatkan efektivitas manajemen proyek terintegrasi.
 - c. Memastikan penambahan kapasitas IPP yang optimal dan efisien.
2. Menyempurnakan Pengelolaan Energi Primer
 - a. Mengamankan pasokan dan harga batubara yang optimal.
 - b. Mengamankan pasokan dan harga gas dan BBM yang optimal.
 - c. Mengembangkan pembangkit energi baru terbarukan (EBT) yang efisien dan harga yang optimal.
3. Meningkatkan Kinerja Operasional
 - a. Meningkatkan keandalan dan efisiensi operasi pembangkitan.
 - b. Meningkatkan keandalan dan efisiensi operasi transmisi.
 - c. Meningkatkan keandalan dan efisiensi operasi distribusi.
 - d. Meningkatkan pengelolaan keamanan, kesehatan kerja dan keselamatan lingkungan (K3L).
 - e. Peningkatan efisiensi dan efektivitas *supply chain management (SCM)*
4. Memberikan Layanan Melebihi Ekspektasi Pelanggan
 - a. Meningkatkan kepuasan dan keterikatan pelanggan.
 - b. Meningkatkan penjualan tenaga listrik.
 - c. Mendorong penetapan harga jual yang optimal.
5. Mengembangkan Usaha dan Portofolio
 - a. Mengembangkan model bisnis baru untuk sektor ketenagalistrikan.
 - b. Mengoptimalkan pengelolaan portofolio.
 - c. Menangkap peluang dan memanfaatkan tantangan *disruptive technology* dan perkembangan teknologi informasi.
6. Meningkatkan Kemampuan Keuangan
 - a. Meningkatkan pendapatan dan kesehatan keuangan.
 - b. Meningkatkan pengelolaan pembiayaan untuk optimalisasi BPP.
7. Meningkatkan Keunggulan Organisasi dan SDM

- a. Mengembangkan Organisasi PLN yang *lean, clean, agile & adaptive*.
 - b. Menyempurnakan perencanaan tenaga kerja dan sistem rekrutmen untuk mendapatkan talenta terbaik berdasarkan *base capacity & core competency*.
 - c. Menyempurnakan program *training & education* dan sertifikasi kompetensi.
 - d. Mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang unggul.
 - e. Mengoptimalkan implementasi *knowledge management (KM)*
8. Menyempurnakan Manajemen Stakeholder dan Regulasi
 - a. Peningkatan Manajemen *stakeholder*.
 - b. Peningkatan Manajemen Regulasi

Kedelapan strategi utama ini ditempuh dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan agar dapat menjawab tantangan eksternal dan internal pada perusahaan. Selanjutnya masing-masing Unit Induk Distribusi akan menurunkan strategi korporat tersebut sesuai dengan tantangan pada masing-masing lingkungan, khususnya lingkungan eksternal pada unit bisnisnya.

2.4.6 Program Budaya Organisasi Eksisting PT.PLN (Persero)

Dalam meningkatkan nilai dan keunggulan organisasi serta menghadapi dinamika tantangan global, diperlukan kesiapan *intangibile asset*. Pada PT.PLN (Persero), Salah satu *intangibile asset* tersebut diukur melalui *Human Capital Readiness & Organizational Capital Readiness*. *Human Capital Readiness* adalah kesiapan kapasitas dan kapabilitas SDM dalam mendukung implementasi strategi perusahaan.

Organizational Capital Readiness adalah kesiapan organisasi dalam mengintegrasikan dan menyelaraskan faktor yang mendorong perbaikan dan pembelajaran berkelanjutan untuk mendukung agenda perubahan organisasi melalui implementasi strategi perusahaan. Terkait temuan pada penelitian ini maka program eksisting yang akan dibahas lebih dalam adalah program yang terkait penilaian OCR.

Beberapa *item* atau faktor yang mampu mendukung OCR antara lain :

- Organisasi yang menumbuhkan peningkatan nilai baru harus menciptakan budaya (*culture*) yang berpusat pada kebutuhan nilai-nilai stakeholder.

- Transformasi dengan strategi baru memerlukan kepemimpinan (*leadership*) yang luar biasa di seluruh organisasi.
- Arahan bagi organisasi mengharuskan penyelarasan (*alignment*) komunikasi dan sistem manajemen kinerja dengan tujuan yang diinginkan organisasi.
- Fokus pada kinerja pada beberapa proses kritis membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*) dan pembelajaran.

Pengukuran OCR dapat diartikan sebagai pemetaan kesiapan budaya, kepemimpinan, keselarasan, dan kerja sama tim dalam rangka memperkuat perubahan iklim organisasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi Perusahaan.

Pengukuran Budaya perusahaan melibatkan 2 (dua) hal yang saling berhubungan yaitu climate/iklim dan Budaya itu sendiri. Budaya merupakan sekumpulan kepercayaan, nilai, dan asumsi yang mendorong individu untuk berperilaku. Sementara climate/iklim diartikan sebagai kebijakan, peraturan, sistem reward punishment perusahaan dll yang mempengaruhi motivasi dan perilaku pegawai. Dapat disimpulkan bahwa Iklim merupakan manifestasi dari Budaya itu sendiri yang dapat dilihat kasat mata.

Climate/iklim perusahaan diukur dengan menggunakan Employee Engagement Survey (EES) sementara Budaya Perusahaan diukur dengan Culture Survey / tools lainnya yang ditetapkan oleh PLN Pusat.

Employee Engagement adalah bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusiasme dalam melakukan pekerjaan (Harter, Schmidt, dan Hayes, 2002). Karyawan yang engage adalah seorang yang terlibat penuh dalam pekerjaannya dan sangat antusias terhadap pekerjaannya (http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_engagement).

Berdasarkan hasil penelitian kerjasama antar PLN dengan SBM ITB terkait dengan intervensi level engagement pegawai dengan menggunakan metode story telling, menghasilkan kesimpulan bahwa metode story telling berdampak signifikan dalam meningkatkan level engagement pegawai, maka di tahun 2019 ini, PLN Holding akan melaksanakan kegiatan story telling tersebut yang akan

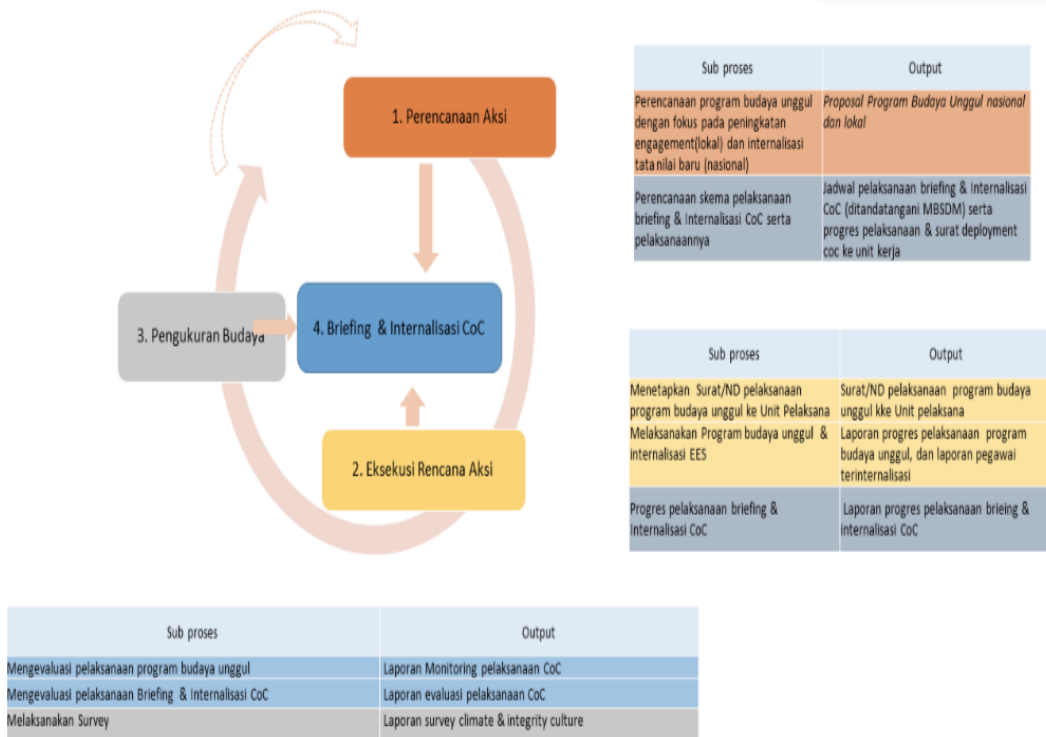
dilaksanakan oleh leader di Unit kerja masing-masing. Program kerja Budaya Kinerja unggul sampai dengan tahun 2019 mengusung tema :

- a. Staff/fungsional : Maju (gigih & Gesit) menunjukkan semangat kerja yang tinggi cepat beradaptasi proaktif memberikan respon yang cepat dan tepat serta pantang menyerah.
- b. Leader (minimal GM dan Man UP) : Andal (Peduli & kompeten) memiliki kepekaan dan kecakapan untuk menjadi pelopor dalam mengubah lingkungan & kondisi perusahaan kearah yang lebih baik

Implementasi Program Budaya Perusahaan tahun 2019 ditekankan pada internalisasi tata nilai baru dan untuk mengoptimalkan keterlibatan leader, leader diharapkan menjadi role model (story teller), Leader diharapkan menjadikan program budaya perusahaan sebagai fokus strategi dari sisi people dalam meningkatkan level engagement Unit yang akan berdampak pada peningkatan kinerja Unit, di tahun 2019 ini juga akan dilaksanakan pengembangan change agent dengan fokus pengawalan *deployment* tata nilai yang baru. Program budaya perusahaan ini kemudian diturunkan menjadi beberapa program utama pada masing-masing unit :

1. *Internalisasi Code of Conduct* : Program internalisasi COC dilakukan setiap seminggu sekali dengan tema khusus yang dikirim dari PLN Pusat. Eviden dari kehadiran dan pelaksanaan diinput melalui aplikasi komando.pln.co.id.
2. *Liquid Management* : Liquid untuk penilaian 360 derajat terhadap pimpinan unit. Biasa dilaksanakan bersamaan dengan *Employee Gathering* setiap setahun sekali.
3. *Story Telling oleh Manajemen pada Unit* : Dilakukan setiap triwulan oleh pimpinan unit.
4. *Pemberian Meaning dalam bekerja* : Pemberian *meaning* dalam bekerja menjadi salah satu wujud program *employee engagement*

5. *Festival Budaya* : Setiap unit memilih salah satu program budaya unggul yang khas untuk kemudian diikutsertakan dalam pemilihan budaya unggul yang mampu merubah perilaku organisasi menjadi lebih baik dan berdampak pada kinerja .



Gambar 2.10 Pengukuran OCR-Culture pada PT.PLN (Persero)

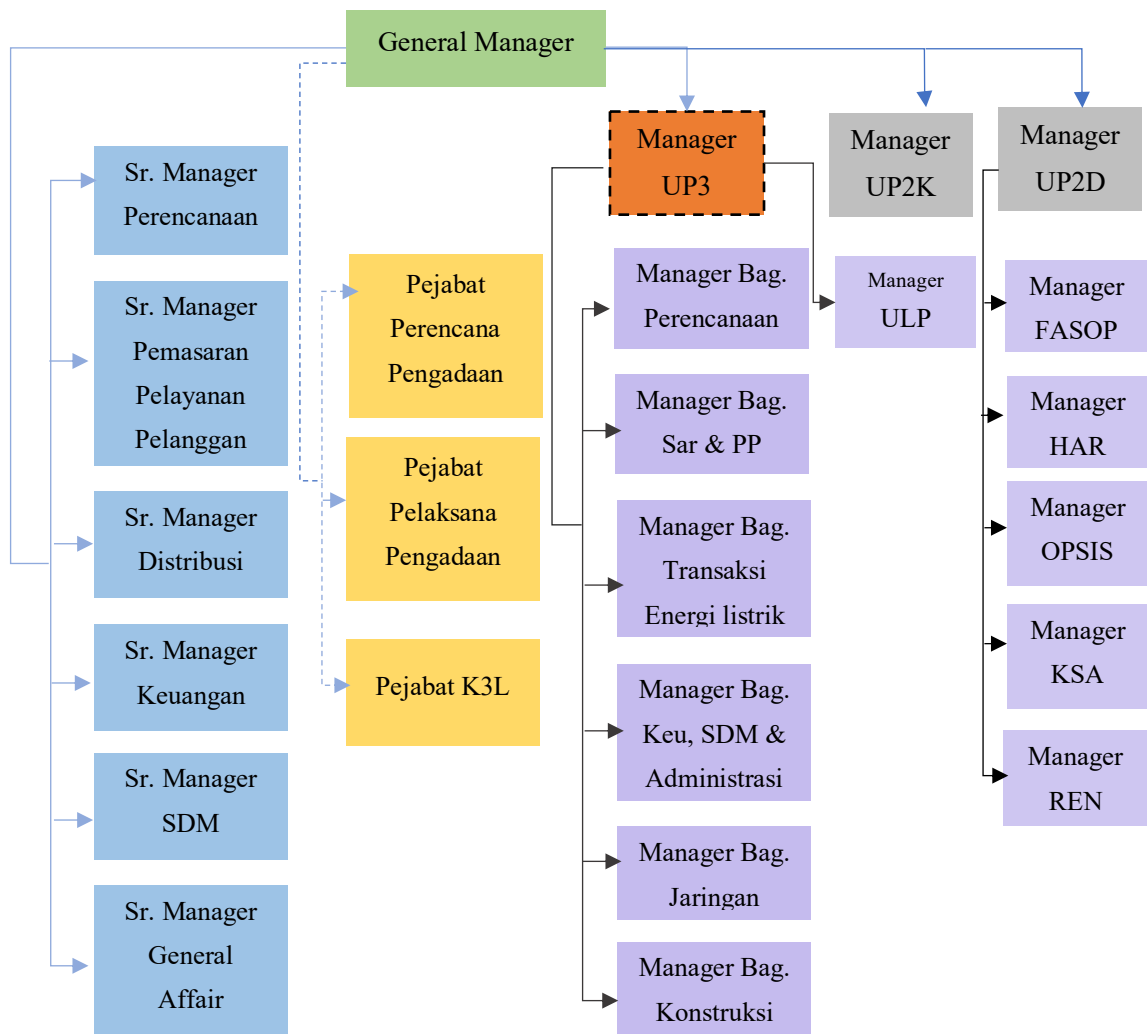
2.4.7 Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi

PT.PLN (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang penyedia ketenagalistrikan. Berdasarkan skema penyaluran ketenagalistrikan, terdapat tiga pengelompokan sektor bisnis antara lain sektor pembangkitan, sektor transmisi dan sektor distribusi tenaga listrik. Dari seluruh sektor bisnis tersebut yang akan dibahas pada penelitian ini adalah sektor Distribusi yang secara garis besar terbagi menjadi Unit Induk Wilayah dan Unit Induk Distribusi.

Unit Induk Distribusi PT.PLN (Persero) tersebar di tujuh wilayah antara lain : 1) UID Lampung, UID Banten, UID Jawa Barat, UID Jakarta Raya, UID Jawa Tengah & DIY, UID Jawa Timur, dan UID Bali. Struktur Organisasi dibawah

General Manager sebagaimana tercantum pada bagan yakni sejumlah Senior Manager, Manager Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3), Unit Pelaksana Proyek Ketenagalistrikan (UP2K), Unit Pelaksana Pengatur Distribusi (UP2D), Pejabat Pengadaan & Pejabat Kesehatan, Keselamatan Ketenagalistrikan (K3L). Manager Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) membawahi Manager Bidang dan Manager Unit Pelayanan Pelanggan (ULP).

Khusus untuk Unit Induk Distribusi Jakarta Raya, terdapat sedikit perbedaan struktur dikarenakan di wilayah kerja Jakarta Raya unit terkecil hanya sampai dengan UP3 atau dengan kata lain tidak ada struktur ULP.



Gambar 2.11 Struktur Organisasi Unit Induk Distribusi PT.PLN (Persero)

2.4.8 Jobdescription Manager Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3).

Manager UP3 bertanggungjawab atas koordinasi pengelolaan operasi dan pemeliharaan jaringan distribusi tenaga listrik dan mengelola transaksi energi serta mengelola niaga dan pelayanan pelanggan, administrasi keuangan, administrasi perbekalan serta mengelola sumberdaya manusia sesuai dengan kewenangannya dalam rangka meningkatkan pelayanan ketenagalistrikan secara efisien dan efektif dengan mutu dan keandalan untuk mencapai target kinerja unit.

Tabel 2.1 Tugas pokok MUP3 Unit Induk Distribusi

	Uraian
a.	Mengkoordinasikan dan mengendalikan pelaksanaan Tata Usaha Langganan (TUL)
b.	Mengoptimalkan operasi dan pemeliharaan jaringan distribusi untuk mempertahankan keandalan pasokan energi tenaga listrik.
c.	Mengkoordinir pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) secara optimal untuk mencapai kinerja unit
d.	Mengevaluasi pelaksanaan Pedoman Keselamatan Ketenagalistrikan (K2) dan K3 untuk keselamatan dan keamanan pegawai dalam bekerja.
e.	Mengevaluasi perkiraan kebutuhan energi listrik dan pendapatan penjualan tenaga listrik (bottom-up load forecast) untuk merencanakan pengusahaan ketenagalistrikan di Unit yang dipimpinnya.
f.	Mengkoordinir proses pengelolaan keuangan dan pendapatan
g.	Mengkoordinasikan program kerja dan anggaran sebagai pedoman kerja untuk mencapai kinerja unit
h.	Mengoptimalkan PRK Unit sebagai bahan penyusunan RKAP untuk menetapkan arah pencapaian target kinerja.
i.	Mengevaluasi pengadaan dan pengelolaan barang dan jasa untuk mendukung operasional perusahaan dalam menunjang pencapaian target kinerja

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.

Strategi berasal dari Bahasa latin yakni *strategos* yang memiliki definisi etimologis dari kata *stratos* (pasukan) dan *ago* (untuk dipimpin) yang pertama kali muncul pada peristiwa perang bangsa Romawi kuno dalam menguasai wilayah maupun sumberdaya yang ada didalamnya (McCabe, 2010). Istilah tersebut kemudian semakin lazim digunakan termasuk dalam aktivitas bisnis yang dihadapkan pada persaingan bisnis yang ketat setelah berakhirnya Perang Dunia ke 2. Lebih spesifiknya, strategi bisnis dapat didefinisikan sebagai upaya dalam memperoleh pencapaian tinggi pada kinerja terhadap tipe pasar dan industri yang sama (Barney, 2014).

Manajemen strategi menurut David (2017), adalah seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan berbagai bidang/lintas fungsi demi mencapai tujuan organisasi. Fokus dari manajemen strategik adalah mengintegrasikan berbagai fungsi manajemen mulai dari pemasaran, keuangan, akuntansi, operasional – produksi, riset – pengembangan dan sistem informasi secara simultan.

Proses manajemen strategik merupakan seperangkat urutan dalam melakukan analisa dan mengambil keputusan yang dapat meningkatkan peluang mencapai kesuksesan (Barney, 2014). Proses manajemen strategik diawali oleh formulasi strategi, kemudian implementasi strategi dan evaluasi strategi yang telah dilakukan (David, 2017). Menurut Barney (2014), proses tersebut meliputi penetapan misi jangka panjang kemudian dilanjutkan penentuan tujuan (*objective*) lalu analisa lingkungan eksternal & internal untuk menentukan strategi yang akan diimplementasikan dalam mencapai misi yang telah ditetapkan.

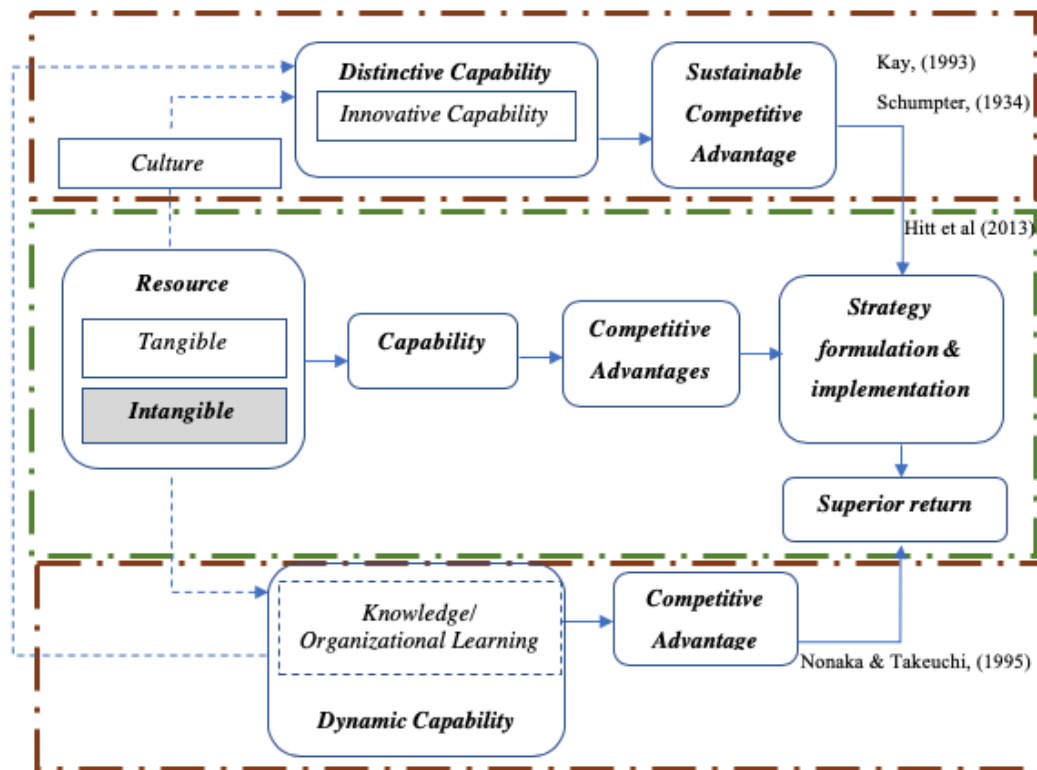
Proses tersebut akan berulang demi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*Sustained competitive advantage*). Proses tersebut dilakukan pada tiga level hirarki organisasi antara lain: level korporat, level divisi (*strategic business unit*) dan level fungsional. Seluruh proses tersebut harus secara jelas

dipahami dan dilaksanakan seluruh anggota organisasi (Drucker dalam David (2017)).

Salah satu pendekatan evaluasi internal dan eksternal pada proses manajemen strategik diadopsi dari teori *Resource-Based View*. Teori ini menyatakan bahwa keunggulan kompetitif jangka panjang dapat dicapai melalui kepemilikan dan pengembangan sumberdaya yang unik (*idiosyncratic*) dimana relatif sulit untuk dapat ditiru oleh kompetitor (Barney, 2014). Teori ini dibangun atas dasar temuan penelitian Edith Penrose mengenai *Resource Heterogeneity* juga penelitian Selznick & Ricardo mengenai *Resource Immobility*. *Resource heterogeneity* adalah asumsi bahwa setiap organisasi memiliki cara yang berbeda dalam mengelola sumberdaya yang dimiliki sedangkan *resource immobility* menyatakan bahwa sejumlah sumberdaya yang dimiliki akan berpotensi menimbulkan biaya tinggi untuk ditiru atau bersifat inelastik pada suplainya.

Sejumlah kategori *firm resource* antara lain : *financial capital*, *physical capital*, *human capital (individual capital)* & *organization capital* (Barney, 2014). *Financial capital* merupakan sumber dana yang digunakan dalam mengimplementasikan strategi meliputi modal, ekuitas dan pinjaman. *Physical capital* merupakan teknologi yang digunakan dalam mengelola bahan mentah menjadi produk/layanan. *Human capital* berupa pelatihan, pengalaman, pengetahuan dan hubungan antara anggota dalam organisasi. *Organizational capital* merupakan kerangka kerja administratif berupa proses perencanaan, pengendalian dan sistem koordinasi, termasuk didalamnya budaya dan reputasi serta hubungan internal dan eksternal.

Dalam teori *Resource-based View*, sejumlah *resource* tersebut akan berpeluang meningkatkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) ketika masing-masing elemen *resource* tersebut dapat diintegrasikan menjadi sebuah *capability*. Selanjutnya, ketika *resource* dan *capability* bergabung, maka akan membentuk sebuah kompetensi inti (*core competencies*) yang merupakan sumber keunggulan kompetitif (*Competitive advantage*) (Hitt et. al, 2013).



Gambar 3.1 Model RBV & KBV

Secara umum terdapat dua tipe strategi berdasarkan pendekatan penyusunannya, pertama, *deliberate strategy* dan kedua, *emergent strategy* (McCabe, 2010). *Deliberate strategy* memiliki dasar asumsi bahwa terdapat dasar logis dan terstruktur dalam menyusun rencana sebuah strategi untuk mencapai hasil yang diinginkan. *Emergent strategy* merupakan pendekatan penyusunan strategi yang memiliki dasar asumsi bahwa pendekatan *deliberate strategy* tidak dapat sepenuhnya mengakomodir lingkungan bisnis yang senantiasa berubah dan penuh dengan ketidakpastian. Sehingga diperlukan strategi alternatif dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Menurut Lynch, teori yang mendukung pendekatan *deliberate strategy* antara lain adalah :1) *Industry-Environment based theory*, 2) *Resource-based theory*, 3) *Game-based theory* & 4) *Cooperation & network theory*. Sedangkan, sejumlah teori yang mendukung pendekatan *emergent strategy* antara lain : 1)

Survival-based theory, 2)Uncertainty-based theory, 3) Human-resource-based theory & 4)Innovation-knowledge-based theory.

Pada *human-resource-based theory* dijelaskan pentingnya aspek sumberdaya manusia dalam mengembangkan solusi agar dapat diimplementasikan secara efektif sebagaimana disebutkan pula oleh Peter Senge mengenai *learning organization* (McCabe, 2010). Sedangkan pada *innovation-and knowledge-based theory* dijelaskan bahwa pentingnya organisasi dalam mengeksplorasi cara dalam melakukan inovasi dan menggunakan pengetahuan (*knowledge*) dalam menciptakan nilai tambah dan kebaruan dalam mengembangkan strategi (Kay (1993), Nonaka & Takeuchi (1995) dalam McCabe (2010)). Selain itu, organisasi yang dapat mengembangkan produk/layanan dan berinovasi, umumnya mampu menambahkan tambahan biaya pada produknya dengan justifikasi resiko investasi yang sebanding, dan hasilnya akan meningkatkan pendapatan dan keunggulan kompetitif (Schumpeter (1934) dalam McCabe (2010)).

Teori *Knowledge-based view* mempertimbangkan bahwa organisasi mengandung berbagai entitas yang memiliki sejumlah pengetahuan (Hitt et al, 2013). Dengan demikian maka peran KBV sangat esensial dalam mempertahankan keberadaan sebuah organisasi mulai dari menciptakan, mentransfer dan mengubah pengetahuan atau *knowledge* tersebut menjadi sebuah keunggulan kompetitif (Kogut & Zandler, 1992). Perbedaan mendasar dari RBV & KBV adalah, teori RBV menganut perspektif *Ricardian rent* yakni *competitive advantage* sangat bergantung pada keunggulan *resource* yang dimiliki, sedangkan KBV menganut perspektif *Schumpeterian rent* yakni berusaha menciptakan peluang *market* dari ide inovasi dan kreasi dalam mencapai keunggulan kompetitif pada kondisi lingkungan bisnis yang sangat cepat berubah (McCabe, 2010).

Inovasi adalah salah satu hal yang berpeluang meningkatkan *value* pada organisasi, maka penting bagi organisasi untuk dapat mendorong anggota didalamnya untuk melihat segala peluang perbaikan dan mengimplementasikannya, namun hambatan yang sering terjadi adalah anggota organisasi biasanya terjebak pada kegiatan rutin. Selain itu terdapat kecenderungan budaya organisasi yang menghindari pengambilan resiko, sehingga anggota organisasi memiliki kekhawatiran akan kegagalan ide dan inovasi yang ditawarkan (McCabe, 2010).

Ketika tidak ada suatu jalan atau cara baku yang ideal dalam menciptakan inovasi, sejumlah penelitian menekankan bahwa adanya kebutuhan individu dalam organisasi untuk mempersiapkan dan menghadapi iklim yang mendukung penawaran / penyaluran ide-ide baru. Nonaka (1990) dalam McCabe (2010) menekankan bahwa kebutuhan dalam menerima peluang tersebut akan memudahkan kemampuan sebuah organisasi dalam merespon perubahan kondisi eksternal pada waktu dan cara yang tepat.

Budaya Organisasi merupakan cara bersikap yang dikembangkan oleh organisasi sebagai hasil upaya menghadapi masalah eksternal dan integrasi internal dan dianggap teruji untuk dapat diturunkan kepada anggota organisasi sebagai cara yang benar dalam mempersepsikan, berpikir maupun merasakan sesuatu hal. Sehingga berdasarkan definisi tersebut budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi keputusan bisnis dan harus dievaluasi pada tahap *internal-strategic management audit*. (David, 2017)

Apabila sebuah organisasi dapat mengelola budaya di dalamnya sebagai modal penerapan strategi (misal budaya bekerja keras yang tinggi), maka manajemen akan dengan mudah melakukan perubahan. Apabila sebaliknya, maka perubahan strategis yang dilakukan berpotensi tidak efektif dan kontra-produktif (David, 2017).

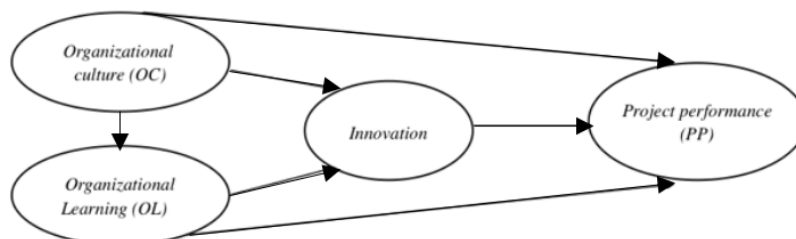
Berdasarkan kajian teori dan kajian literatur yang telah dilakukan pada sub-bab sebelumnya, maka disusun model penelitian sebagai berikut :

OC - Innovation :Valencia et al (2017)

OC - PP :Arditi et al (2017), Hitka et al (2015), shahzad & Shahbaz (2017)

OC - OL :Tseng (2010), chang & Lin (2015), Zheng et al (2010), Amayah (2013)

Innovation - PP :Shanker et al (2017), Camison & Lopez(2014)



OL-Innovation-PP: Liao & Wu (2010), Forres & Camison (2016), Ali et al (2016)

OL-PP:Morales et al (2016), Birasnav et al. (2014), Tseng & Li (2014)

Gambar 3.2 Model Variabel Penelitian.

Dengan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Performa Proyek.

H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Organizational Learning* terhadap Performa Proyek.

H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Inovasi.

H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Organizational Learning terhadap Inovasi.

H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Inovasi terhadap Performa Proyek.

H6 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Learning*

3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel penelitian ini antara lain :

a. Budaya Organisasi

Melalui telaah teori dan empiris yang telah dilakukan maka dapat disintesa bahwa Budaya organisasi merupakan seperangkat atau sistem nilai

dan norma yang disepakati bersama dalam mewujudkan integrasi internal organisasi maupun menjadi asumsi dasar sebuah organisasi dalam menyelesaikan permasalahan adaptasi terhadap lingkungan eksternal. Pada penelitian ini mengadopsi alat pengukuran budaya organisasi berupa *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* yang telah tervalidasi dan dikenal dikalangan peneliti.

OCAI merupakan hasil pengembangan dari CVF (*Competing Values Framework*) dan berguna dalam mengetahui klasifikasi karakter perusahaan untuk kemudian dapat mengidentifikasi elemen dalam budaya yang dapat menghambat misi dan visi perusahaan. Berikut sejumlah dimensi dan item yang diperoleh dari Cameron & Quinn (2011) :

1. *Dominant Characteristics/* Karakteristik Dominan : Menunjukkan karakteristik apa yang mudah dilihat dan paling menonjol dalam sebuah lingkungan organisasi.
2. *Organizational leadership/* Kepemimpinan Organisasi :Menunjukkan gaya kepemimpinan yang ada di sebuah organisasi.
3. *Management of Employees/* Pengelolaan Karyawan : Menunjukkan cara pengelolaan karyawan baik secara kelompok maupun individu.
4. *Organizational Glue/* Perikat Organisasi : Menunjukkan nilai yang dipakai dalam merekatkan segala sumberdaya yang ada dalam sebuah organisasi
5. *Strategic Emphases/*Penekanan Srategis : Menunjukkan bagaimana sebuah organisasi memfokuskan segala elemen didalam pencapaian misi strategis yang ada.
6. *Criteria of success/* Kriteria Keberhasilan : Menunjukkan bagaimana standar dalam pencapaian tujuan yang telah disusun .

Tabel 3.1 Dimensi dan Item Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Indikator	Item	Sumber Adopsi
Budaya Organisasi (X1)	<i>Dominan Characteristics</i> (X1.1)	X1.1.1	Unit bisnis kami merupakan wadah yang terasa sangat personal dan bagaikan keluarga. Orang-orang didalamnya senantiasa berbagi bersama.
		X1.1.2	Unit bisnis kami merupakan wadah yang dinamis dan <i>entrepreneurial</i> . Orang-orang didalamnya bersedia bersama-sama berjuang dan mengambil resiko.
		X1.1.3	Unit bisnis kami merupakan wadah yang berorientasi pada hasil. Fokus utama adalah menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang didalamnya sangat kompetitif dan berorientasi pada pencapaian.
		X1.1.4	Unit bisnis kami merupakan wadah yang sangat terstruktur dan terkontrol. Prosedur baku menjadi acuan orang-orang dalam bekerja.
	<i>Organizational leadership</i> (X1.2)	X1.2.1	Gaya kepemimpinan dalam unit bisnis kami secara umum berupa mentoring, fasilitasi atau cenderung kearah memelihara.
			Cameron & Quinn (2011)

Variabel	Indikator	Item	Sumber Adopsi
		X1.2.2	Gaya kepemimpinan dalam unit bisnis kami secara umum berupa <i>entrepreneurship</i> , inovasi atau cenderung kearah pengambilan resiko
		X1.2.3	Gaya kepemimpinan dalam unit bisnis kami secara umum berupa kejelasan dalam bertindak, agresif atau cenderung kearah fokus orientasi pada hasil.
		X1.2.4	Gaya kepemimpinan pada unit bisnis kami secara umum berupa koordinasi, pengorganisasian atau cenderung fokus ke arah kelancaran efisiensi
	<i>Management of employees</i> (X1.3)	X1.3.1	Gaya managerial dalam unit bisnis kami memiliki karakteristik utama berupa kerja tim, konsensus dan partisipasi.
		X1.3.2	Gaya managerial dalam unit bisnis kami memiliki karakteristik utama berupa pengambilan resiko, inovasi, kebebasan dan keunikan.
		X1.3.3	Gaya managerial dalam unit bisnis kami memiliki karakteristik utama berupa dorongan

Variabel	Indikator	Item	Sumber Adopsi
			kompetitif, tuntutan yang tinggi dan prestasi dalam pencapaian.
		X1.3.4	Gaya managerial dalam unit bisnis kami memiliki karakteristik utama berupa kepastian dalam bekerja, kesesuaian, dan stabilitas.
	<i>Organizational Glue (X1.4)</i>	X1.4.1	Perekat dalam unit bisnis kami adalah loyalitas dan sikap saling percaya. Komitmen terhadap unit bisnis kami tergolong tinggi.
		X1.4.2	Perekat dalam unit bisnis kami adalah komitmen terhadap inovasi dan pengembangan. Penekanan dalam unit bisnis kami adalah kemitakhiran dan kecanggihan.
		X1.4.3	Perekat dalam unit bisnis kami adalah penekanan terhadap pencapaian dan pemenuhan tujuan.
		X1.4.4	Perekat dalam unit bisnis kami adalah aturan formal dan kebijakan. Menjaga kestabilan dalam organisasi merupakan hal yang amat penting.
	<i>Strategic Emphases (X1.5)</i>	X1.5.1	Unit bisnis kami menitikberatkan pada pengembangan sumberdaya

Variabel	Indikator	Item	Sumber Adopsi
			manusia. Kepercayaan, keterbukaan dan partisipasi merupakan hal yang dimiliki dalam unit bisnis kami.
		X1.5.2	Unit bisnis kami menitikberatkan pada akuisisi sumberdaya baru dan menciptakan tantangan baru. Mencoba hal baru dan menangkap peluang adalah hal yang penting dalam unit bisnis kami.
		X1.5.3	Unit bisnis kami menitikberatkan pada aksi kompetitif dan pencapaian. Mencapai target dan memenangkan persaingan dalam pasar merupakan hal yang dominan terjadi dalam unit bisnis kami.
		X1.5.4	Unit bisnis kami menitikberatkan pada stabiitas dan keabadian. Efisiensi, kontrol dan opearsional yang lancar adalah hal yang penting dalam unit bisnis kami.
	<i>Criteria of success (X1.6)</i>	X1.6.1	Unit bisnis kami mendefinisikan dasar kesuksesan sebagai pengembangan sumberdaya, kerja tim, komitmen karyawan dan

Variabel	Indikator	Item	Sumber Adopsi
			perhatian pada pegawai.
		X1.6.2	Unit bisnis kami mendefinisikan dasar kesuksesan sebagai kepemilikan atas keunikan atau keterbaruan dan inovasi.
		X1.6.3	Unit bisnis kami mendefinisikan dasar kesuksesan sebagai memenangkan pasar dan kompetisi. Menjadi pemimpin pasar yang kompetitif adalah tujuan utama kami.
		X1.6.4	Unit bisnis kami mendefinisikan dasar kesuksesan sebagai efisiensi. Keandalan produk & layanan, penjadwalan yang lancar dan produksi dengan biaya rendah merupakan hal yang penting.

b. Organizational Learning

Dari telaah teori dan empiris , dapat disintesis bahwa *Organizational Learning* dapat didefinisikan sebagai sebuah proses dalam mengembangkan pengetahuan maupun cara pandang baru yang dihasilkan dari pengalaman pada organisasi maupun informasi baru yang memiliki potensi dalam merubah prilaku serta meningkatkan performa organisasi. Pada penelitian ini, dimensi dan item diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Huber (1991) sebagai berikut :

1. *Knowledge acquisition* : proses dalam mendapatkan informasi dan pengetahuan baru.
2. *Knowledge distribution*: proses menyebarluaskan informasi dan pengetahuan yang didapat kepada perusahaan
3. *Knowledge interpretation* : proses ketika informasi yang diterima dapat dimaknai dan ditransformasikan menjadi sebuah pengetahuan yang dapat dipahami,
4. *Knowledge storing* : proses menyimpan informasi dan pengetahuan untuk penggunaan di masa yang akan datang.

Tabel 3.2 Dimensi dan Item Variabel Organizational Learning

Variabel	Indikator	Item	Sumber Adopsi
<i>Organizational Learning (X2)</i>	<i>Knowledge Acquisition (X2.1)</i>	X2.1.1	Karyawan pada unit bisnis kami mengikuti pameran dan pelatihan secara periodik.
		X2.1.2	Kesepakatan kerjasama dengan perusahaan lain, universitas maupun Lembaga Pendidikan Teknik telah digerakan pada unit bisnis kami.
		X2.1.3	Unit bisnis kami telah bekerjasama dengan pihak profesional dan teknisi yang ahli.
		X2.1.4	Unit bisnis kami mendorong karyawan untuk mengikuti jaringan (komunitas) formal dan informal yang
			Huber (1991)

Variabel	Indikator	Item	Sumber Adopsi
			dibentuk oleh orang-orang diluar unit bisnis kami.
		X2.1.5	Terdapat pedoman kebijakan terkait riset dan pengembangan yang terkonsolidasi dan komprehensif.
		X2.1.6	Ide-ide dan pendekatan baru dalam peningkatan kinerja diuji secara berkala.
		X2.1.7	Sistem dan prosedur organisasi menunjang inovasi pada unit bisnis kami.
	<i>Knowledge Distribution (X2.2)</i>	X2.2.1	Unit bisnis memiliki mekanisme formal dalam menjamin penyebaran <i>best practice</i>
		X2.2.2	Seluruh karyawan pada unit bisnis kami telah mengetahui tujuan unit bisnis.
		X2.2.3	Pertemuan atau rapat secara rutin diagendakan pada unit bisnis kami untuk dapat memberi informasi pada seluruh karyawan mengenai inovasi terbaru pada organisasi perusahaan.
		X2.2.4	Terdapat sejumlah

Variabel	Indikator	Item	Sumber Adopsi
			individu pada unit bisnis kami yang mengambil peran pada sejumlah bagian dan divisi serta bertindak sebagai penghubung diantara mereka.
		X2.2.5	Terdapat individu pada unit bisnis kami yang berperan dalam pengumpulan, penyusunan dan penyebaran dari sumbang saran yang didapat dari karyawan internal unit bisnis.
	<i>Knowledge Interpretation</i> (X2.3)	X2.3.1	Seluruh anggota unit bisnis kami memiliki tujuan yang sama dalam mencapai hal-hal yang menjadi komitmen.
		X2.3.2	Karyawan pada unit bisnis kami berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan cara membicarakan hal tersebut antar satu dengan yang lain.
		X2.3.3	Unit bisnis kami menerapkan rotasi internal antar bagian sehingga karyawan dari satu bagian dapat berpindah ke departemen/bagian lain.

Variabel	Indikator	Item	Sumber Adopsi
		X2.3.4	Unit bisnis kami menawarkan peluang untuk memudahkan karyawan dalam mempelajari tugas dan tanggungjawab departemen/bagian lain (misal program training internal)
		X2.3.5	Pada unit bisnis kami, kelompok kerja merupakan suatu hal yang sering kami terapkan dalam menyelesaikan pekerjaan.
	<i>Organizational Memory (X2.4)</i>	X2.4.1	Unit bisnis kami memiliki basis data yang dapat menyimpan pengetahuan dan pengalaman agar dapat dipelajari dan digunakan dikemudian hari
		X2.4.2	Seluruh karyawan pada unit bisnis kami memiliki hak untuk mengakses basis data tersebut.
		X2.4.3	Karyawan pada unit bisnis kami sering berkonsultasi atau berdiskusi mengenai basis data tersebut
		X2.4.4	Proses kodifikasi dan sistem administrasi pengetahuan mempermudah karyawan dalam menyelesaikan

Variabel	Indikator	Item	Sumber Adopsi
			pekerjaan pada unit bisnis kami.
		X2.4.5	Unit bisnis kami memiliki sejenis direktori atau dokumen email yang kapanpun dapat memudahkan kami dalam menemukan karyawan yang ahli dalam menyelesaikan isu konkret.
		X2.4.6	Unit bisnis kami memiliki basis data pelanggan/mitra kerja yang selalu diperbaharui.
		X2.4.7	Pada unit bisnis kami terdapat akses basis data dan dokumen organisasi melalui jaringan komunikasi tertentu (misal VPN, intranet dll).
		X2.4.8	Pada unit bisnis kami, basis data selalu diperbaharui.

c. *Innovation*

Melalui sejumlah pustaka dan literatur, dapat disintesa bahwa *innovation* terdiri atas sejumlah strategi yang harus dikembangkan, sekumpulan proses dan sistem yang diciptakan agar mampu mendorong munculnya sekumpulan produk, layanan, proses beserta ide – ide baru maupun perbaikan dari kondisi sebelumnya agar mampu meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Pada penelitian ini, dimensi

dan item diadopsi melalui penelitian yang dilakukan oleh Manu (1992) & OCDE (2005) sebagai berikut :

- a. *Product Innovation* : inovasi yang berkaitan dengan produk atau layanan baru dalam memenuhi kebutuhan pengguna (eksternal).
- b. *Process Innovation* : inovasi yang berkaitan dengan pengenalan elemen baru terhadap operasional dalam organisasi.
- c. *Administrative Innovation* : inovasi yang tidak terkait langsung dengan aktivitas utama organisasi namun berhubungan erat terhadap manajemen organisasi berupa struktur organisasi maupun proses administratif di dalamnya .
- d. *Organizational Innovation in business practice* : inovasi yang melibatkan implementasi metode baru dalam mengorganisasi pekerjaan dan prosedur rutin dalam melaksanakan pekerjaan.
- e. *Innovation in workplace organization* : inovasi yang melibatkan implementasi metode baru dalam mendistribusikan tanggungjawab dan pengambilan keputusan diantara pegawai dalam divisi kerja serta konsep baru dalam menstrukturkan aktivitas.
- f. *New organization methods in a firm's external relation*: inovasi yang melibatkan implementasi cara baru dalam mengorganisir hubungan dengan pihak ketiga.

Tabel 3.3 Dimensi dan Item Variabel Inovasi

Variabel	Indikator	Item		Sumber Adopsi
<i>Innovation(X3)</i>	<i>Product Innovation (X3.1)</i>	X3.1.1	Sejumlah produk dan atau layanan baru telah diperkenalkan pada unit bisnis kami.	Manu (1992)
		X3.1.2	Unit bisnis kami menjadi <i>pioneer</i> dalam memperkenalkan produk dan atau layanan baru.	
		X3.1.3	Unit bisnis kami menerapkan Upaya dalam pengembangan produk/layanan baru	

Variabel	Indikator	Item	Sumber Adopsi
			& telah melibatkan tim pegawai dengan pelatihan yang memadai.
	<i>Process Innovation</i> (X3.2)	X3.2.1	Unit bisnis kami telah memperkenalkan sejumlah perubahan proses kerja yang baru
		X3.2.2	Unit bisnis kami menjadi <i>pioneer</i> dalam memperkenalkan proses kerja yang baru.
		X3.2.3	Unit bisnis kami memiliki respon cerdas terhadap proses kerja baru yang diperkenalkan perusahaan lain di sektor yang sama.
	<i>Administrative Innovation</i> (X3.3)	X3.3.1	Unit bisnis kami menerapkan kebaruan terhadap sistem administrasi.
		X3.3.2	Unit bisnis kami senantiasa melakukan upaya pembaharuan sistem administrasi.
		X3.3.3	Unit bisnis kami menjadi <i>pioneer</i> dalam memperkenalkan sistem administrasi yang baru.
	<i>Organizational Innovation in business practice</i> (X3.4)	X3.4.1	Unit bisnis kami menggunakan basis data, pembelajaran dan pengetahuan lain dalam bekerja.
		X3.4.2	Unit bisnis kami melaksanakan berbagai program pengembangan pegawai dan meningkatkan tingkat retensi pegawai.
		X3.4.3	Unit bisnis kami menerapkan sistem manajemen kualitas yang baik.
			OCDE (2005)

Variabel	Indikator	Item		Sumber Adopsi
	<i>Innovation in workplace organization (X3.5)</i>	X3.5.1	Unit bisnis kami menerapkan desentralisasi dalam pengambilan keputusan.	
		X3.5.2	Unit bisnis kami menerapkan sistem kerja dengan kelompok kerja yang anggotanya terdiri antar beberapa bagian.	
		X3.5.3	Unit bisnis kami menerapkan tanggungjawab bekerja yang tergolong fleksibel.	
	<i>New organizational method in a firm's external relation (X3.6)</i>	X3.6.1	Unit bisnis kami menerapkan kolaborasi dengan pelanggan	
		X3.6.2	Unit bisnis kami menerapkan metode integrasi dengan supplier.	
		X3.6.3	Unit bisnis kami menerapkan <i>outsourcing</i> dalam aktivitas bisnis yang dilakukan.	

d. *Project Performance*

Dari studi literature yang telah dilakukan, dapat disintesa bahwa *performance* terdiri pengukuran yang berhubungan dengan efisiensi, hubungan input dan output serta berhubungan dengan efektivitas seperti isu perkembangan bisnis dan kepuasan para karyawan. Sedangkan pada tataran *project, performance* merupakan ukuran kesuksesan pencapaian dari segi waktu, biaya dan kualitas serta performa aspek behavioral seperti komunikasi dan pandangan para *stakeholder* terkait proyek tersebut. Dimensi dan item pada penelitian ini diadopsi dari penelitian milik Shenhar (1997) sebagai berikut :

1. *Project efficiency* : performa yang berkaitan dengan cerminan kesuksesan kinerja waktu dan biaya.

2. *Impact on customer* : performa yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dan permintaan dari pengguna/pelanggan.
3. *Business & direct success* : performa yang berkaitan dengan kesuksesan bisnis secara langsung.
4. *Prepare for the future* : performa yang berkaitan dengan persiapan infrastruktur teknologi dan organisasional di masa yang akan datang.

Tabel 3.4 Dimensi dan Item Variabel Performa Proyek

Variabel	Indikator	Item		Sumber Adopsi
<i>Project Performance</i> (X4)	<i>Projet efficiency</i> (X4.1)	X4.1.1	Proyek pada unit bisnis kami telah memenuhi spesifikasi operasional yang ditentukan.	Shenhar et al (1997)
		X4.1.2	Proyek pada unit bisnis kami telah memenuhi spesifikasi teknis yang ditentukan.	
		X4.1.3	Proyek pada unit bisnis kami telah memenuhi target waktu yang ditentukan.	
		X4.1.4	Proyek pada unit bisnis kami telah sesuai dengan target biaya yang telah dianggarkan.	
	<i>Impact on Others</i> (X4.2)	X4.2.1	Proyek pada unit bisnis kami telah memenuhi kebutuhan pengguna/pelanggan .	
		X4.2.2	Proyek pada unit bisnis kami telah menyelesaikan permasalahan utama dalam segi operasional.	
		X4.2.3	Proyek pada unit bisnis kami telah memberikan produk/layanan yang tepat guna.	
		X.4.2.4	Proyek pada unit bisnis kami telah memenuhi tingkat kepuasan pelanggan.	

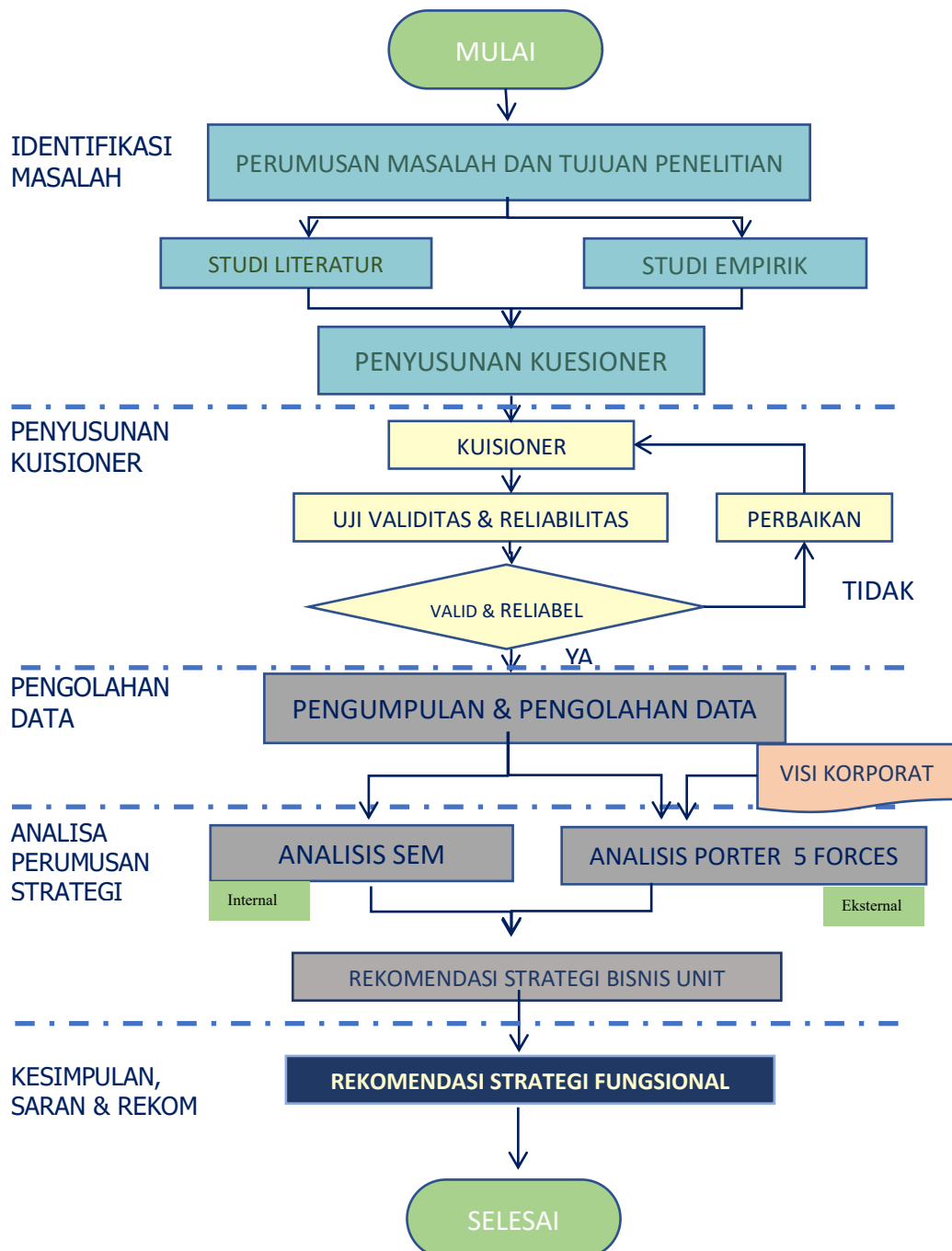
Variabel	Indikator	Item		Sumber Adopsi
	<i>Direct business success (X4.3)</i>	X4.3.1	Proyek pada unit bisnis kami mampu meningkatkan performa penjualan	
		X4.3.2	Proyek pada unit bisnis kami mampu memperluas pangsa pasar.	
	<i>Preparing for the future (X4.4)</i>	X4.4.1	Unit bisnis kami bersiap dalam menangkap peluang pasar, ide, inovasi maupun produk di masa depan.	
		X4.4.2	Unit bisnis kami telah melakukan sejumlah upaya dalam memenuhi kebutuhan ketrampilan maupun teknologi yang ada di masa depan.	
		X4.4.3	Unit bisnis kami telah bersiap dalam membuat perubahan maupun beradaptasi terhadap kondisi lingkungan bisnis di masa depan.	

3.3 Alur & Pendekatan Penelitian

Penelitian ini tergolong kedalam *Explanatory Research* dan menggunakan metode riset kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini untuk mengukur hubungan sebab akibat, sehingga berdasarkan jenis *business research*, penelitian ini tergolong kedalam *causal research*. Salah satu karakteristik dari penelitian *business research* menggunakan metode kuantitatif biasanya mengukur perilaku, pengetahuan maupun pendapat (Cooper & Schindler, 2011).

Alur proses pada penelitian ini diawali dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian menggunakan dukungan studi literatur dan empirik. Melalui proses tersebut maka dapat dilakukan penyusunan hubungan variabel, hipotesis serta instrumen penelitian. Setelah penyusunan kuesioner dilakukan, akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Setelah kuesioner valid dan reliabel, akan dilakukan penyebaran kuesioner dilanjutkan dengan pengolahan data berdasarkan metode analisa statistik inferensial *Structural Equation Modelling (SEM) - Partial Least Square (PLS)*. Hasil analisa tersebut akan menunjukkan hubungan dan *loading factor* antar variabel yang diteliti. Tahap lain yang dilakukan selanjutnya adalah mempertimbangkan analisa eksternal menggunakan metode *Porter's Five Forces* serta melakukan analisis kekuatan pengaruh hubungan dimensi tersebut dalam merancang strategi fungsional.



Gambar 3. 3 Alur Penelitian

3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian

3.4.1 Profil Perusahaan

PT. PLN (Persero) merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengelola bisnis kelistrikan. Secara umum, bisnis kelistrikan yang dikelola terdiri dari tiga sektor utama yakni sektor pembangkitan, transmisi dan distribusi tenaga listrik.

Tentunya dalam melakukan aktivitas bisnis tersebut PT.PLN (Persero) memerlukan infrastruktur dan biaya modal yang tidak sedikit. Menurut Menteri BUMN, Rini Soemarno, saat ini PT.PLN (Persero) mengelola asset terbesar dibanding BUMN lainnya, yakni sebesar Rp 1.300 Triliun dan ekuitas senilai Rp 900 Triliun serta berkewajiban menyelesaikan proyek-proyek yang dikelola termasuk didalamnya penugasan pemerintah: Proyek pembangkit sebesar 35.000 MW .

Pembangunan pembangkit dengan kapasitas 35.000 MW tersebut akan meningkatkan suplai (kWH beli pembangkit) yang harus diimbangi dengan peningkatan penjualan (kWH jual) di sisi Distribusi. Dengan kata lain pembangunan pada infrastruktur penyaluran pada sisi transmisi dan distribusi perlu dikawal ketat supaya suplai listrik dari pembangkit dapat tersalur dengan baik.

PT.PLN (Persero) Distribusi Se-Indonesia merupakan Unit Induk PLN yang terdiri atas : 1) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya, 2) Unit Induk Distribusi Banten, 3) Unit Induk Distribusi Jawa Barat, 4) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah & DIY 5)Unit Induk Distribusi Jawa Timur, 6) Unit Induk Distribusi Bali dan 7) Unit Induk Distribusi Lampung.

3.4.2 Lokasi Penelitian

Lokasi dari penelitian adalah PT.PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Se Indonesia yang terdiri atas 7 Unit Induk Distribusi dengan rincian Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan sebagai berikut :

Tabel 3.5 Sebaran Lokasi Penelitian

No	Unit Organisasi	Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan
1	Unit Induk Distribusi Jakarta Raya	16
2	Unit Induk Distribusi Banten	7
3	Unit Induk Distribusi Jawa Barat	17
4	Unit Induk Distribusi Jawa Tengah	13
5	Unit Induk Distribusi Jawa Timur	16
6	Unit Induk Distribusi Bali	3
7	Unit Induk Distribusi Lampung	3
	TOTAL	75

3.4.3 Waktu Penelitian

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan pada tahun 2019 selama 2 bulan mulai dari bulan 1 April sampai dengan Juni 2019.

3.5 Populasi, Sampel dan Responden

3.5.1 Populasi

Pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi terdapat lima tingkatan / level jabatan yakni Jenjang Manajemen Atas (General Manager), Manajemen Menengah (Manager Bidang), Manajemen Dasar (Manager UP3), Supervisor Atas (Supervisor UID, Manager Bagian UP3, Manager ULP) dan Supervisor Dasar (Supervisor UP3 & Supervisor ULP). Pada konteks penelitian ini, akan berfokus pada level Manajemen Dasar khususnya pada objek penelitian Manager di UP3.

3.5.2 Sampel & Responden

Unit Sampel dari penelitian ini ialah yakni Manager pada masing-masing Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Se- Indonesia yang berjumlah 75 Pegawai.

Dua hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan ukuran sampel, yaitu ketelitian dan keyakinan (Sekaran, 2006). Ketelitian merepresentasikan hasil sampel dapat mewakili karakteristik populasi, semakin tinggi ketelitian maka

semakin besar ukuran sampel yang diperlukan. Sedangkan keyakinan merepresentasikan seberapa yakin taksiran berlaku untuk populasi.

Ukuran sampel atau *sample size* yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada formula Slovin yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (3.1)$$
$$n = \frac{75}{1 + 75(0.05^2)} = 63.16 \approx 64$$

Keterangan :

N = Jumlah Populasi

e = *significance level at 5%*

n = Jumlah Sampel

Dalam penelitian ini jumlah sampel yang akan digunakan menurut Rumus Slovin adalah 64 unit sampel. Responden pada penelitian ini adalah pejabat struktural Manager Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) pada Unit-Unit Induk Distribusi Se-Indonesia.

3.6 Teknik Pengukuran Variabel

3.6.1 Unit Analisis

Menurut Sekaran & Bougie (2013), unit analisis merupakan kumpulan atau agregasi data yang dikumpulkan dalam proses pada tahapan analisis. Pada penelitian ini unit analisis yang dimaksud merupakan organisasi pada Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Pada PT.PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Se-Indonesia.

3.6.2 Pengukuran

Pengukuran yang dilakukan pada penelitian ini ialah pengukuran persepsi dari pejabat struktural atau manager pada Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Pada PT.PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Se-Indonesia.

3.6.3 Prosedur Skala

Dalam penelitian ini menggunakan skala interval yang dapat melakukan pengukuran ordinal dan mampu melakukan pengukuran jarak antar ranking pada ukuran yang sama . Skala likert yang mampu mengukur sekumpulan perilaku yang disusun dan dapat memudahkan responden untuk menentukan seberapa besar

responden setuju maupun tidak setuju dengan secara berhati-hati merekonstruksi pernyataan dalam rentang perilaku sangat negatif hingga sangat positif.

3.6.4 Proses Sampling

Probability sampling pada penelitian ini menggunakan *proportionate stratified random sampling* berdasarkan wilayah unit kerja dan kemudian dari hasil tersebut dipilih sampel secara random atau acak.

Tabel 3.6 Jumlah Sampel per Unit Induk Distribusi

Unit Induk	Jumlah Populasi	Jumlah proporsional	Jumlah sampel	Jumlah Responden
Unit Induk Distribusi Jakarta Raya	16	$16/75 \times 64 = 13.65$	14	9
Unit Induk Distribusi Banten	7	$7/75 \times 64 = 5.97$	6	5
Unit Induk Distribusi Jawa Barat	17	$17/75 \times 64 = 14.50$	15	10
Unit Induk Distribusi Jawa Tengah	13	$13/75 \times 64 = 11.09$	11	10
Unit Induk Distribusi Jawa Timur	16	$16/75 \times 64 = 13.65$	14	14
Unit Induk Distribusi Bali	3	$3/75 \times 64 = 2.56$	3	2
Unit Induk Distribusi Lampung	3	$3/75 \times 64 = 2.56$	3	3
TOTAL	75		66	53

3.7 Metode Pengumpulan Data

3.7.1 Jenis Data

Jenis data pada penelitian ini adalah menggunakan data metrik (kuantitatif) menggunakan skala interval dimana menurut Sekaran (2006), Skala interval memperbolehkan peneliti untuk melakukan operasi aritmatika pada data yang telah dikumpulkan dari responden.

3.7.2 Teknik Pengumpulan data

Data primer berupa kuesioner dan pada PT.PLN (Persero) Unit Induk Distribusi se Indonesia. Kuesioner akan diberikan pada sampel populasi tiap Unit Induk Distribusi.

Data kuesioner dianggap memenuhi syarat apabila hanya ada satu jawaban untuk setiap *item* pernyataan dan semua pernyataan dalam kuesioner dijawab oleh responden yang bersangkutan. Hasil kuesioner merupakan data ordinal, dimana data yang diperoleh menunjukkan perbedaan tingkatan antara responden yang satu dengan yang lain dan perbedaan tersebut harus memiliki interval dan selisih yang sama. Hal ini sesuai dengan skala pengukuran yang digunakan ketika pengambilan data dilakukan.

Data primer kuesioner ini selanjutnya akan melalui sejumlah uji seperti uji reliabilitas (menunjukkan seberapa jauh mutu penelitian, kehomogenitasan alat ukur), uji validitas (mengetahui ketepatan variabel yang diukur melalui tes yang dilakukan berdasarkan konsep yang diinginkan), dan Analisa menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*).

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 *Structural Equation Modeling – Partial Least Square (SEM-PLS)*

Metode analisis yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah *Structural equation Modeling (SEM)* yang berbasis varian (*varian based SEM*). Perbedaan mendasar SEM berbasis varian dengan SEM berbasis kovarian adalah jika SEM kovarian bertujuan untuk mengestimasi model untuk pengujian atau konfirmasi teori, sedangkan SEM berbasis varian bertujuan untuk memprediksi kausalitas yang digunakan dalam pengembangan teori. Berikut adalah perbedaan mendasar antara SEM berbasis kovarian dan varian menurut Abdillah & Jogiyanto (2015):

Tabel 3.7 Perbedaan SEM berbasis kovarian dan varian

No	SEM Berbasis Kovarian	SEM berbasis varian
1	Tepat untuk model estimasi, butuh dasar teori yang kuat dan mempertimbangkan asumsi klasik.	Tepat untuk model prediksi, teori lemah (membangun teori baru) dan mengabaikan asumsi klasik.
2	Lebih kuat secara dasar statistik karena kaya informasi model dan parameter dan lebih robust dalam analisis faktor <i>Maximum Likelihood</i>	Lemah secara dasar statistik karena miskin informasi model dan parameter
3	Lebih kuat secara dasar matematis karena mampu mengekstraksi skor loading sesungguhnya melalui proses iterasi matriks indikator	Lemah secara dasar matematis karena terjadi deviasi faktor loading (tidak mencerminkan nilai sesungguhnya) namun

No	SEM Berbasis Kovarian	SEM berbasis varian
		direpresentasikan oleh nilai komunalitas.
4	Lemah secara praktis karena tidak efisien dalam proses eksekusi. Semakin banyak jumlah indikator, semakin banyak waktu yang dibutuhkan dalam eksekusi.	Lebih kuat secara praktis karena lebih efisien dalam proses eksekusi.
5	Rumit, membutuhkan data sampel besar, asumsi normalitas, konstruk reflektif dan model rekursif.	Dapat mengolah data sampel kecil, kokoh terhadap deviasi asumsi normalitas, mengukur indikator-indikator reflektif dan formatif serta model rekursif.
6	Canggih dan <i>powerfull</i>	Kurang dalam pengembangan software dan membutuhkan software lain dalam menghasilkan output tertentu misalnya uji dua beta dalam efek moderasi multigrup.

Analisa yang akan dilakukan pada penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square* atau teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda (Abdillah & Jogiyanto, 2015). PLS juga didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel yang kecil, adanya data yang hilang dan multikolinearitas (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

Tujuan utama PLS adalah memprediksi pengaruh Variabel X terhadap variabel Y dan menjelaskan hubungan teoritis diantara kedua variabel. PLS merupakan metode regresi yang dapat dilakukan untuk identifikasi faktor yang merupakan kombinasi variabel X sebagai penjelas dan variabel Y sebagai variabel respons (Talbot (1997) dalam Abdillah & Jogiyanto (2015)).

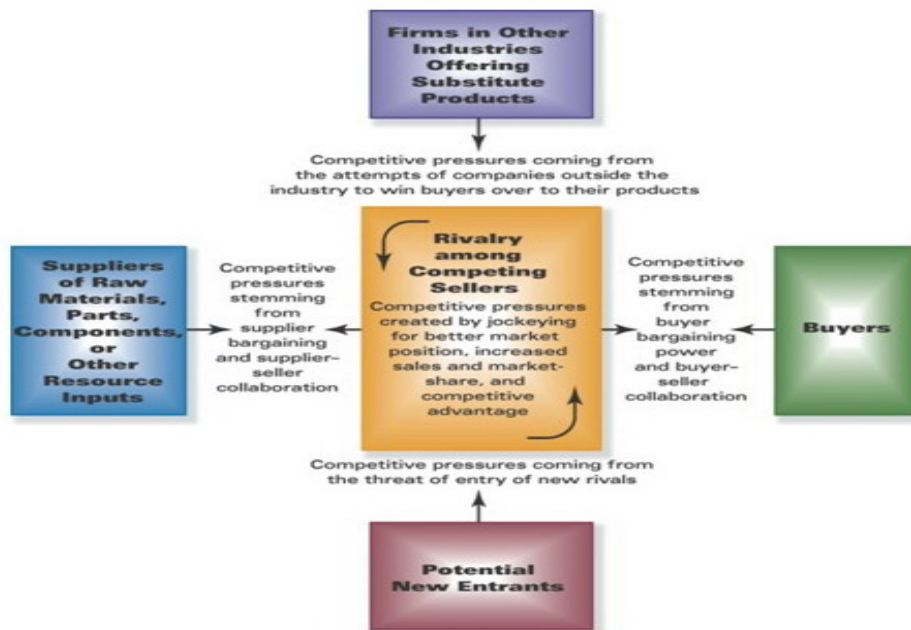
PLS secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran maupun model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan realibilitas sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

3.8.2 Porter's Five Forces

Dalam menyusun strategi bisnis, sebuah organisasi harus memahami kondisi internal maupun kondisi eksternal. Kondisi internal perlu dipertimbangkan untuk memahami sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki pada organisasi. Kondisi eksternal perlu dipahami dalam memetakan persaingan antara bisnis dan industri serupa. Pemahaman yang baik terhadap kondisi eksternal dan internal mampu memberikan petunjuk dalam pemilihan arah jangka panjang pada organisasi serta dalam mengembangkan visi strategis (Thompson et al., 2016).

Metode untuk melakukan analisis lingkungan eksternal, dapat dilakukan melalui sejumlah cara antara lain menggunakan metode PESTEL (*Political factors, economic conditions, Sociocultural, Technological factors, Environmental forces & Legal*) & metode *Porter's Five Forces*. Pada penelitian ini metode *Porter Five Forces* dipilih karena mampu menganalisis kekuatan sisi suplai, sisi pembeli, produk atau layanan substitusi dan potensi pendatang baru serta tekanan kompetisi dari industri sejenis.

Tahapan pada metode analisis ini dimulai dari mengidentifikasi pihak-pihak yang terlibat beserta faktor-faktor yang mempengaruhi pada masing-masing sisi (*forces*), kemudian mengevaluasi seberapa kuat tekanan dari masing-masing sisi (*forces*) dan menetapkan kekuatan yang berpihak pada peningkatan profit perusahaan.



Gambar 3.4 Model Kompetisi - Porter's Five Forces Model (Thompson et al., 2016)

BAB IV

HASIL & PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Hasil analisis karakteristik responden dalam hasil penelitian ini dijelaskan untuk mengetahui gambaran dari responden meliputi usia, jenis kelamin, pekerjaan, dan pendidikan. Mengenai karakteristik responden hasil penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Hasil Karakteristik Responden Mengenai Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-Laki	50	94,3	94,3	94,3
Perempuan	3	5,7	5,7	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Hasil perhitungan pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 53 responden, mayoritas responden berjenis kelamin Laki-Laki sebanyak 50 orang (94,3%). Kemudian sisanya sebanyak 3 responden (5,7%) berjenis kelamin perempuan.

Tabel 4.2 Hasil Karakteristik Responden Mengenai Usia

Usia	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
30-40	21	39,6	39,6	39,6
41-50	23	43,4	43,4	83,0
dias 50	9	17,0	17,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa dari 53 responden, mayoritas responden memiliki usia 41-50 thn sebanyak 23 orang (43,4%), kemudian sebanyak 21 responden (39,6%) memiliki usia 30-40 thn. Selanjutnya responden yang memiliki usia diatas 50 thn sebanyak 9 orang (17,0%).

Tabel 4.3 Hasil Karakteristik Responden Mengenai Pendidikan

Pendidikan	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
D4/S1	36	67,9	67,9	67,9
S2	17	32,1	32,1	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Hasil perhitungan pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 53 responden, mayoritas responden berpendidikan terakhir D4/S1 sebanyak 36 orang (67,9%), kemudian sebanyak 17 responden (32,1%) responden berpendidikan terakhir S2.

Tabel 4.4 Hasil Karakteristik Responden Mengenai Masa Kerja

Masa Kerja	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
>30 tahun	4	7,5	7,5	7,5
11-15 tahun	26	49,1	49,1	56,6
16-20 tahun	10	18,9	18,9	75,5
21-25 tahun	8	15,1	15,1	90,6
26-30 tahun	4	7,5	7,5	98,1
6-10 tahun	1	1,9	1,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Hasil perhitungan pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 53 responden, mayoritas responden memiliki masa kerja 11-15 tahun sebanyak 26 orang (49,1%), kemudian sebanyak 10 responden (18,9%) memiliki masa kerja 16-20 tahun. Sebanyak 8 responden (15,1%) responden memiliki masa kerja 21-25 tahun. Dan hanya sebesar 4 responden (7,5%) responden memiliki masa kerja 26-30 tahun, sebesar 4 responden (6,7%) responden memiliki masa kerja >30 tahun, sebesar 1 responden (1,9%) responden memiliki masa kerja 6-10 tahun

Tabel 4.5 Hasil Karakteristik Responden Mengenai Sebutan Jabatan

Sebutan Jawaban	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Manager UP3	52	98,1	98,1	98,1
PLH Manager UP3	1	1,9	1,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Hasil perhitungan pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa dari 53 responden, mayoritas responden menjabat sebagai Manager UP3 sebanyak 52 orang (98,1%), kemudian sebanyak 1 responden (1,9%) responden menjabat sebagai PLH Manager UP3.

Tabel 4.6 Hasil Karakteristik Responden Mengenai Unit Induk

Unit Induk	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
UID Bali	2	3,8	3,8	3,8
UID Banten	5	9,4	9,4	13,2
UID Jakarta Raya	9	17,0	17,0	30,2
UID Jawa barat	10	18,9	18,9	49,1
UID Jawa Tengah & DIY	10	18,9	18,9	67,9
UID Jawa Timur	14	26,4	26,4	94,3
UID Lampung	3	5,7	5,7	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Hasil perhitungan pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa dari 53 responden, mayoritas bekerja di unit induk Jawa Timur sebanyak 14 orang (26,4%), kemudian masing-masing sebanyak 10 responden (18,9%) bekerja di unit induk Jawa Barat dan Jawa Tengah & DIY. Sebanyak 9 responden (17,0%) responden bekerja di unit induk Jakarta Raya. Dan hanya sebesar 5 responden (9,4%) responden bekerja di unit induk Banten, sebanyak 3 responden (5,7%) responden bekerja di unit induk Lampung, sebanyak 2 responden (3,8%) responden bekerja di unit induk Bali.

Tabel 4.7 Hasil Karakteristik Responden Mengenai Lama Kerja

Lama Kerja	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 1 Tahun	14	26,4	26,4	26,4
>3 Tahun	10	18,9	18,9	45,3
1 - 3 Tahun	29	54,7	54,7	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Hasil perhitungan pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa dari 53 responden, mayoritas responden sudah bekerja selama 1-3 tahun sebanyak 30 orang (54,7%),

kemudian sebanyak 14 responden (26,4%) responden sudah bekerja selama < 1 tahun. Dan hanya sebanyak 10 responden (18,9%) responden sudah bekerja selama > 3 Tahun.

4.2 Deskripsi Hasil Jawaban Responden

Hasil analisis statistik deskriptif mengenai jawaban responden terhadap setiap indikator penelitian dijelaskan sebagai berikut:

4.2.1 Variabel Budaya Organisasi

Tabel 4.8 Persepsi Responden pada Variabel Budaya Organisasi

Dimensi	Indikator	Perhitungan	Persepsi Responden					Rata-Rata
			STS	TS	N	S	SS	
X1.1	X1.1.1	Frekuensi	0	1	2	30	20	4,30
		Persentase	0,0%	1,9%	3,8%	56,6%	37,7%	
	X1.1.2	Frekuensi	0	0	1	37	15	4,26
		Persentase	0,0%	0,0%	1,9%	69,8%	28,3%	
	X1.1.3	Frekuensi	1	2	2	28	20	4,21
		Persentase	1,9%	3,8%	3,8%	52,8%	37,7%	
	X1.1.4	Frekuensi	0	0	2	27	24	4,42
		Persentase	0,0%	0,0%	3,8%	50,9%	45,3%	
X1.2	X1.2.1	Frekuensi	1	4	7	33	8	3,81
		Persentase	1,9%	7,5%	13,2%	62,3%	15,1%	
	X1.2.2	Frekuensi	0	1	7	32	13	4,08
		Persentase	0,0%	1,9%	13,2%	60,4%	24,5%	
	X1.2.3	Frekuensi	1	2	4	33	13	4,04
		Persentase	1,9%	3,8%	7,5%	62,3%	24,5%	
	X1.2.4	Frekuensi	0	0	1	32	20	4,36
		Persentase	0,0%	0,0%	1,9%	60,4%	37,7%	
X1.3	X1.3.1	Frekuensi	0	0	0	29	24	4,45
		Persentase	0,0%	0,0%	0,0%	54,7%	45,3%	
	X1.3.2	Frekuensi	0	6	7	30	10	3,83
		Persentase	0,0%	11,3%	13,2%	56,6%	18,9%	
	X1.3.3	Frekuensi	0	0	0	32	21	4,40
		Persentase	0,0%	0,0%	0,0%	60,4%	39,6%	
	X1.3.4	Frekuensi	1	0	4	34	14	4,13
		Persentase	1,9%	0,0%	7,5%	64,2%	26,4%	
X1.4	X1.4.1	Frekuensi	0	0	1	24	28	4,51
		Persentase	0,0%	0,0%	1,9%	45,3%	52,8%	

Dimensi	Indikator	Perhitungan	Persepsi Responden					Rata-Rata
			STS	TS	N	S	SS	
	X1.4.2	Frekuensi	0	2	11	33	7	3,85
		Persentase	0,0%	3,8%	20,8%	62,3%	13,2%	
	X1.4.3	Frekuensi	0	3	2	29	19	4,21
		Persentase	0,0%	5,7%	3,8%	54,7%	35,8%	
	X1.4.4	Frekuensi	1	1	4	33	14	4,09
		Persentase	1,9%	1,9%	7,5%	62,3%	26,4%	
X1.5	X1.5.1	Frekuensi	0	0	0	35	18	4,34
		Persentase	0,0%	0,0%	0,0%	66,0%	34,0%	
	X1.5.2	Frekuensi	0	1	2	32	18	4,26
		Persentase	0,0%	1,9%	3,8%	60,4%	34,0%	
	X1.5.3	Frekuensi	0	1	3	36	13	4,15
		Persentase	0,0%	1,9%	5,7%	67,9%	24,5%	
	X1.5.4	Frekuensi	0	2	4	32	15	4,13
		Persentase	0,0%	3,8%	7,5%	60,4%	28,3%	
X1.6	X1.6.1	Frekuensi	0	0	1	31	21	4,38
		Persentase	0,0%	0,0%	1,9%	58,5%	39,6%	
	X1.6.2	Frekuensi	0	1	10	36	6	3,89
		Persentase	0,0%	1,9%	18,9%	67,9%	11,3%	
	X1.6.3	Frekuensi	0	2	3	33	15	4,15
		Persentase	0,0%	3,8%	5,7%	62,3%	28,3%	
	X1.6.4	Frekuensi	1	0	2	31	19	4,26
		Persentase	1,9%	0,0%	3,8%	58,5%	35,8%	
TOTAL	Frekuensi	6	29	80	762	395	4,19	
	Persentase	0,5%	2,3%	6,3%	59,9%	31,1%		

Berdasarkan hasil data tabel 4.8 diketahui bahwa tanggapan responden terhadap Variabel Budaya Organisasi. Dari 24 pertanyaan yang diberikan kepada responden, jawaban yang terpilih sangat tidak setuju ada 6 kali atau 0,5%. Jawaban tidak setuju ada 29 kali atau 2,3%, jawaban netral ada 80 kali atau 6,3%, jawaban setuju ada 762 kali atau 59,9%, dan jawaban sangat setuju ada 395 kali atau 31,5%. Rata-rata sebesar 4,19 yang artinya bahwa responden cenderung menjawab setuju untuk variabel Budaya Organisasi

4.2.2 Variabel Organizational Learning

Tabel 4.9 Persepsi Responden pada Variabel Organizational Learning

Dimensi	Indikator	Perhitungan	Persepsi Responden					Rata-Rata
			STS	TS	N	S	SS	
X2.1	X2.1.1	Frekuensi	1	1	4	39	8	3,98
		Persentase	1,9%	1,9%	7,5%	73,6%	15,1%	
	X2.1.2	Frekuensi	1	1	6	32	13	4,04
		Persentase	1,9%	1,9%	11,3%	60,4%	24,5%	
	X2.1.3	Frekuensi	1	1	4	35	12	4,06
		Persentase	1,9%	1,9%	7,5%	66,0%	22,6%	
	X2.1.4	Frekuensi	1	0	6	38	8	3,98
		Persentase	1,9%	0,0%	11,3%	71,7%	15,1%	
	X2.1.5	Frekuensi	1	3	9	35	5	3,75
		Persentase	1,9%	5,7%	17,0%	66,0%	9,4%	
	X2.1.6	Frekuensi	0	1	5	38	9	4,04
		Persentase	0,0%	1,9%	9,4%	71,7%	17,0%	
	X2.1.7	Frekuensi	1	0	1	41	10	4,11
		Persentase	1,9%	0,0%	1,9%	77,4%	18,9%	
X2.2	X2.2.1	Frekuensi	1	0	2	36	14	4,17
		Persentase	1,9%	0,0%	3,8%	67,9%	26,4%	
	X2.2.2	Frekuensi	1	0	3	30	19	4,25
		Persentase	1,9%	0,0%	5,7%	56,6%	35,8%	
	X2.2.3	Frekuensi	1	0	1	29	22	4,34
		Persentase	1,9%	0,0%	1,9%	54,7%	41,5%	
	X2.2.4	Frekuensi	1	0	3	39	10	4,08
		Persentase	1,9%	0,0%	5,7%	73,6%	18,9%	
	X2.2.5	Frekuensi	1	1	3	42	6	3,96
		Persentase	1,9%	1,9%	5,7%	79,2%	11,3%	
X2.3	X2.3.1	Frekuensi	1	0	2	32	18	4,25
		Persentase	1,9%	0,0%	3,8%	60,4%	34,0%	
	X2.3.2	Frekuensi	1	0	2	34	16	4,21
		Persentase	1,9%	0,0%	3,8%	64,2%	30,2%	
	X2.3.3	Frekuensi	2	2	5	32	12	3,94
		Persentase	3,8%	3,8%	9,4%	60,4%	22,6%	
	X2.3.4	Frekuensi	2	0	4	39	8	3,96
		Persentase	3,8%	0,0%	7,5%	73,6%	15,1%	
	X2.3.5	Frekuensi	1	0	1	34	17	4,25
		Persentase	1,9%	0,0%	1,9%	64,2%	32,1%	
X2.4	X2.4.1	Frekuensi	1	0	4	36	12	4,09
		Persentase	1,9%	0,0%	7,5%	67,9%	22,6%	
	X2.4.2	Frekuensi	1	3	5	33	11	3,94

Dimensi	Indikator	Perhitungan	Persepsi Responden					Rata-Rata
			STS	TS	N	S	SS	
		Persentase	1,9%	5,7%	9,4%	62,3%	20,8%	
	X2.4.3	Frekuensi	1	1	9	39	3	3,79
		Persentase	1,9%	1,9%	17,0%	73,6%	5,7%	
	X2.4.4	Frekuensi	1	0	7	40	5	3,91
		Persentase	1,9%	0,0%	13,2%	75,5%	9,4%	
	X2.4.5	Frekuensi	1	1	13	29	9	3,83
		Persentase	1,9%	1,9%	24,5%	54,7%	17,0%	
	X2.4.6	Frekuensi	0	2	4	36	11	4,06
		Persentase	0,0%	3,8%	7,5%	67,9%	20,8%	
	X2.4.7	Frekuensi	0	0	3	34	16	4,25
		Persentase	0,0%	0,0%	5,7%	64,2%	30,2%	
	X2.4.8	Frekuensi	1	2	4	38	8	3,94
		Persentase	1,9%	3,8%	7,5%	71,7%	15,1%	
TOTAL		Frekuensi	24	19	110	890	282	4,05
		Persentase	1,8%	1,4%	8,3%	67,2%	21,3%	

Berdasarkan hasil data tabel 4.9 diketahui bahwa tanggapan responden terhadap Variabel *Organizational Learning*. Dengan 25 pertanyaan dapat diketahui dengan rincian jawaban yang terpilih sangat tidak setuju ada 24 kali atau 1,8%. Jawaban tidak setuju ada 19 kali atau 1,4%, jawaban netral ada 110 kali atau 8,3%, jawaban setuju ada 890 kali atau 67,2%, dan jawaban sangat setuju ada 282 kali atau 21,3%. Rata-rata sebesar 4,05 yang artinya bahwa responden cenderung menjawab setuju untuk variabel *Organizational Learning*.

4.2.3 Variabel Innovation

Tabel 4.10 Persepsi Responden pada Variabel Innovation

Dimensi	Indikator	Perhitungan	Persepsi Responden					Rata-Rata
			STS	TS	N	S	SS	
X3.1	X3.1.1	Frekuensi	1	0	1	27	24	4,38
		Persentase	1,9%	0,0%	1,9%	50,9%	45,3%	
	X3.1.2	Frekuensi	0	3	4	29	17	4,13
		Persentase	0,0%	5,7%	7,5%	54,7%	32,1%	
	X3.1.3	Frekuensi	1	1	2	38	11	4,08
		Persentase	1,9%	1,9%	3,8%	71,7%	20,8%	
X3.2	X3.2.1	Frekuensi	1	0	3	37	12	4,11
		Persentase	1,9%	0,0%	5,7%	69,8%	22,6%	
	X3.2.2	Frekuensi	1	0	8	35	9	3,96

Dimensi	Indikator	Perhitungan	Persepsi Responden					Rata-Rata
			STS	TS	N	S	SS	
	X3.2.3	Persentase	1,9%	0,0%	15,1%	66,0%	17,0%	3,96
		Frekuensi	1	1	3	42	6	
		Persentase	1,9%	1,9%	5,7%	79,2%	11,3%	
X3.3	X3.3.1	Frekuensi	1	0	4	41	7	4,00
		Persentase	1,9%	0,0%	7,5%	77,4%	13,2%	
	X3.3.2	Frekuensi	1	0	1	44	7	4,06
		Persentase	1,9%	0,0%	1,9%	83,0%	13,2%	
	X3.3.3	Frekuensi	1	1	7	41	3	3,83
		Persentase	1,9%	1,9%	13,2%	77,4%	5,7%	
X3.4	X3.4.1	Frekuensi	1	0	4	41	7	4,00
		Persentase	1,9%	0,0%	7,5%	77,4%	13,2%	
	X3.4.2	Frekuensi	1	2	2	39	9	4,00
		Persentase	1,9%	3,8%	3,8%	73,6%	17,0%	
	X3.4.3	Frekuensi	1	0	1	40	11	4,13
		Persentase	1,9%	0,0%	1,9%	75,5%	20,8%	
X3.5	X3.5.1	Frekuensi	1	2	11	34	5	3,75
		Persentase	1,9%	3,8%	20,8%	64,2%	9,4%	
	X3.5.2	Frekuensi	0	0	2	38	13	4,21
		Persentase	0,0%	0,0%	3,8%	71,7%	24,5%	
	X3.5.3	Frekuensi	0	5	7	33	8	3,83
		Persentase	0,0%	9,4%	13,2%	62,3%	15,1%	
X3.6	X3.6.1	Frekuensi	0	1	4	36	12	4,11
		Persentase	0,0%	1,9%	7,5%	67,9%	22,6%	
	X3.6.2	Frekuensi	0	1	9	35	8	3,94
		Persentase	0,0%	1,9%	17,0%	66,0%	15,1%	
	X3.6.3	Frekuensi	0	0	2	36	15	4,25
		Persentase	0,0%	0,0%	3,8%	67,9%	28,3%	
TOTAL		Frekuensi	12	17	75	666	184	3,21
		Persentase	1,3%	1,8%	7,9%	69,8%	19,3%	

Berdasarkan hasil data tabel 4.10 diketahui bahwa tanggapan responden terhadap Variabel *Innovation*. Dari 18 pertanyaan yang diberikan kepada responden, jawaban yang terpilih sangat tidak setuju ada 12 kali atau 1,3%. Jawaban tidak setuju ada 17 kali atau 1,8%, jawaban netral ada 75 kali atau 7,9%, jawaban setuju ada 666 kali atau 69,8%, dan jawaban sangat setuju ada 184 kali atau 19,3%.

Rata-rata sebesar 3,21 yang artinya bahwa responden cenderung menjawab netral untuk variabel *Innovation*.

4.1.1 Variabel *Project Performance*

Tabel 4.11 Persepsi Responden pada Variabel *Project Performance*

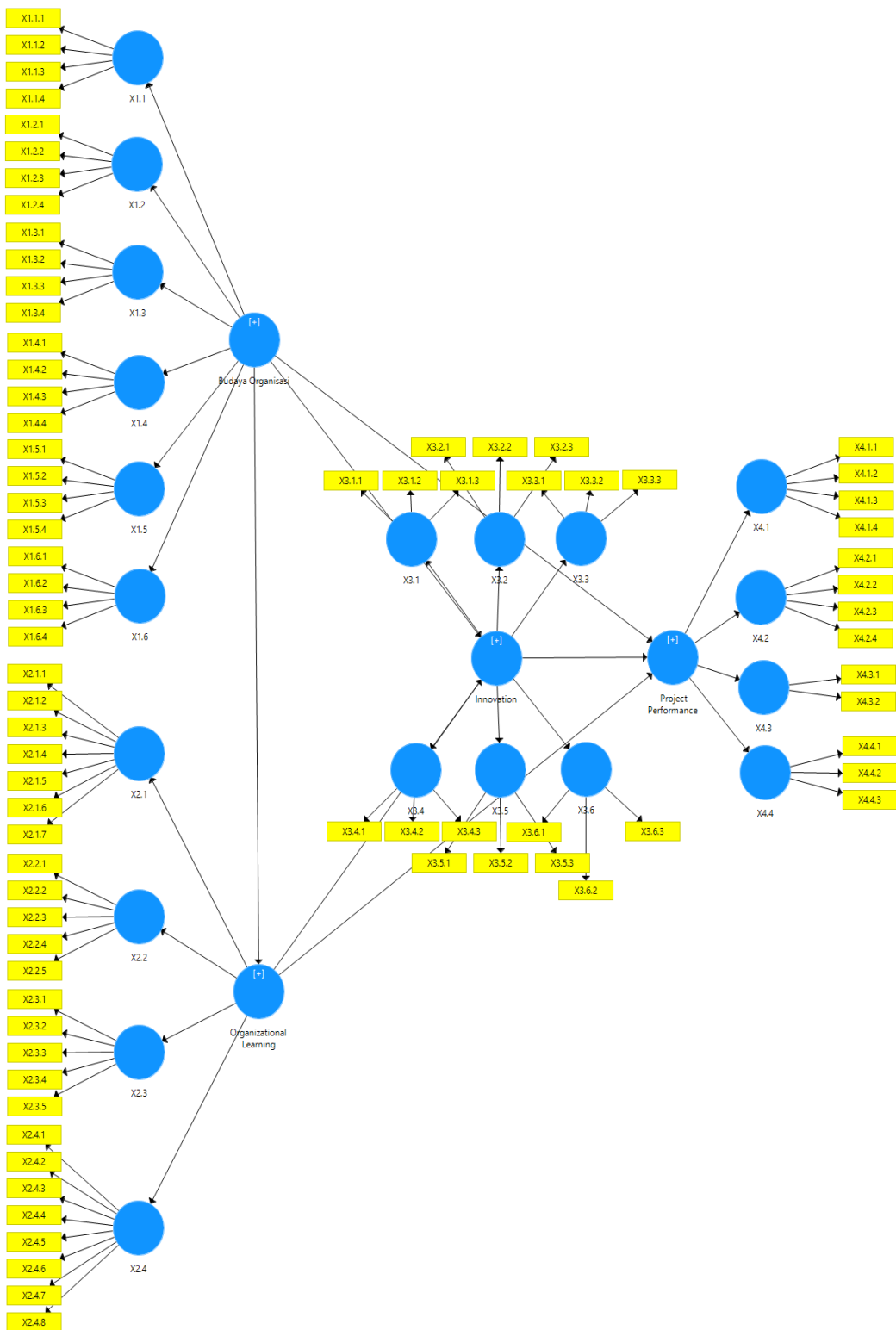
Dimensi	Indikator	Perhitungan	Persepsi Responden					Rata-Rata
			STS	TS	N	S	SS	
X4.1	X4.1.1	Frekuensi	0	0	3	32	18	4,28
		Persentase	0,0%	0,0%	5,7%	60,4%	34,0%	
	X4.1.2	Frekuensi	0	0	3	31	19	4,30
		Persentase	0,0%	0,0%	5,7%	58,5%	35,8%	
	X4.1.3	Frekuensi	0	1	10	33	9	3,94
		Persentase	0,0%	1,9%	18,9%	62,3%	17,0%	
	X4.1.4	Frekuensi	0	0	4	35	14	4,19
		Persentase	0,0%	0,0%	7,5%	66,0%	26,4%	
X4.2	X4.2.1	Frekuensi	0	0	2	40	11	4,17
		Persentase	0,0%	0,0%	3,8%	75,5%	20,8%	
	X4.2.2	Frekuensi	0	0	3	39	11	4,15
		Persentase	0,0%	0,0%	5,7%	73,6%	20,8%	
	X4.2.3	Frekuensi	0	0	2	38	13	4,21
		Persentase	0,0%	0,0%	3,8%	71,7%	24,5%	
	X4.2.4	Frekuensi	0	0	1	41	11	4,19
		Persentase	0,0%	0,0%	1,9%	77,4%	20,8%	
X4.3	X4.3.1	Frekuensi	0	0	0	35	18	4,34
		Persentase	0,0%	0,0%	0,0%	66,0%	34,0%	
	X4.3.2	Frekuensi	0	0	3	30	20	4,32
		Persentase	0,0%	0,0%	5,7%	56,6%	37,7%	
X4.4	X4.4.1	Frekuensi	0	0	1	33	19	4,34
		Persentase	0,0%	0,0%	1,9%	62,3%	35,8%	
	X4.4.2	Frekuensi	0	0	0	41	12	4,23
		Persentase	0,0%	0,0%	0,0%	77,4%	22,6%	
	X4.4.3	Frekuensi	0	0	1	40	12	4,21
		Persentase	0,0%	0,0%	1,9%	75,5%	22,6%	
TOTAL		Frekuensi	0	1	33	468	187	4,22
		Persentase	0,0%	0,1%	4,8%	67,9%	27,7%	

Berdasarkan hasil data tabel 4.11 diketahui bahwa tanggapan responden terhadap Variabel *Project Performance*. Dari 13 pertanyaan yang diberikan kepada responden, jawaban yang terpilih sangat tidak setuju ada 0 kali atau 0,0%. Jawaban

tidak setuju ada 1 kali atau 0,1%, jawaban netral ada 33 kali atau 4,8%, jawaban setuju ada 468 kali atau 67,9%, dan jawaban sangat setuju ada 187 kali atau 27,7%. Rata-rata sebesar 4,22 yang artinya bahwa responden cenderung menjawab setuju untuk variabel *Project Performance*.

4.3 Evaluasi Outer Model

Evaluasi model pengukuran merupakan tahapan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas suatu konstruk, yaitu terdiri dari Evaluasi Validitas Konstruk dan Evaluasi Reliabilitas Konstruk. Masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Model Konstruk Penelitian

4.3.1 Uji Convergen Validity

Evaluasi validitas konstruk dilakukan dengan menghitung validitas konvergen. Validitas konvergen diketahui melalui nilai *loading factor*. Suatu instrument dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki *loading factor* diatas 0.5. Hasil pengujian validitas konvergen disajikan dalam tabel berikut :

1. Variabel Budaya Organisasi

Tabel 4.12 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel Budaya Organisasi

Dimensi	Indikator	<i>Loading Factor</i>	AVE	<i>Cut Off</i>	Keterangan
X1.1 <i>Dominant Characteristic</i>	X1.1.1	0,661	0,384	0.500	Valid
	X1.1.2	0,507		0.500	Valid
	X1.1.3	0,548		0.500	Valid
	X1.1.4	0,736		0.500	Valid
X1.2 <i>Organizational Leadership</i>	X1.2.1	0,217	0,439	0.500	Tidak Valid
	X1.2.2	0,747		0.500	Valid
	X1.2.3	0,777		0.500	Valid
	X1.2.4	0,740		0.500	Valid
X1.3 <i>Management Of Employee</i>	X1.3.1	0,663	0,387	0.500	Valid
	X1.3.2	0,753		0.500	Valid
	X1.3.3	0,691		0.500	Valid
	X1.3.4	0,256		0.500	Tidak Valid
X1.4 <i>Organizational Glue</i>	X1.4.1	0,497	0,398	0.500	Tidak Valid
	X1.4.2	0,672		0.500	Valid
	X1.4.3	0,820		0.500	Valid
	X1.4.4	0,471		0.500	Tidak Valid
X1.5 <i>Strategic Emphases</i>	X1.5.1	0,610	0,434	0.500	Valid
	X1.5.2	0,659		0.500	Valid
	X1.5.3	0,658		0.500	Valid
	X1.5.4	0,705		0.500	Valid
X1.6 <i>Criteria of Success</i>	X1.6.1	0,747	0,432	0.500	Valid
	X1.6.2	0,851		0.500	Valid
	X1.6.3	0,656		0.500	Valid
	X1.6.4	0,132		0.500	Tidak Valid

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa indikator X1.2.1, X1.3.4, X1.4.1, X1.4.4, X1.6.4 menghasilkan nilai *loading factor* bernilai lebih kecil dari 0,5. Dengan demikian dapat dikatakan indikator X1.2.1, X1.3.4, X1.4.1, X1.4.4,

X1.6.4 tidak valid, sehingga variabel tersebut tidak mampu mengukur variabelnya. Dan akan dilakukan reduksi terhadap indikator tersebut.

Sedangkan dengan melihat dari nilai AVE semua variabel menghasilkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang kurang dari 0,5. Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan belum valid untuk mengukur dimensinya.

Tabel 4.13 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel Budaya Organisasi Setelah dilakukan Reduksi

Dimensi	Indikator	Loading Factor	AVE	Cut Off	Keterangan
X1.1 <i>Dominant Characteristic</i>	X1.1.1	0.589	0.578	0.500	Valid
	X1.1.4	0.900		0.500	Valid
X1.2 <i>Organizational Leadership</i>	X1.2.2	0.744	0.590	0.500	Valid
	X1.2.3	0.803		0.500	Valid
	X1.2.4	0.756		0.500	Valid
X1.3 <i>Management Of Employee</i>	X1.3.1	0.623	0.505	0.500	Valid
	X1.3.2	0.776		0.500	Valid
	X1.3.3	0.724		0.500	Valid
X1.4 <i>Organizational Glue</i>	X1.4.2	0.764	0.672	0.500	Valid
	X1.4.3	0.872		0.500	Valid
X1.5 <i>Strategic Emphases</i>	X1.5.2	0.748	0.558	0.500	Valid
	X1.5.3	0.823		0.500	Valid
	X1.5.4	0.660		0.500	Valid
X1.6 <i>Criteria of Success</i>	X1.6.1	0.692	0.581	0.500	Valid
	X1.6.2	0.868		0.500	Valid
	X1.6.3	0.715		0.500	Valid

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua indicator menghasilkan nilai *loading factor* bernilai lebih besar dari 0,5. Dengan demikian dapat dikatakan indikator tersebut sudah valid, sehingga variabel tersebut dikatakan mampu mengukur dimensinya. Sedangkan dengan melihat dari nilai AVE semua variabel menghasilkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih dari 0,5. Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan sudah valid untuk mengukur dimensinya.

2. Variabel *Organizational Learning*

Tabel 4.14 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel *Organizational Learning*

Dimensi	Indikator	<i>Loading Factor</i>	AVE	<i>Cut Off</i>	Keterangan
X2.1 <i>Knowledge Acquisition</i>	X2.1.1	0,666	0.527	0.500	Valid
	X2.1.2	0,852		0.500	Valid
	X2.1.3	0,804		0.500	Valid
	X2.1.4	0,852		0.500	Valid
	X2.1.5	0,704		0.500	Valid
	X2.1.6	0,201		0.500	Tidak Valid
	X2.1.7	0,782		0.500	Valid
X2.2 <i>Knowledge Distribution</i>	X2.2.1	0,786	0.703	0.500	Valid
	X2.2.2	0,847		0.500	Valid
	X2.2.3	0,822		0.500	Valid
	X2.2.4	0,875		0.500	Valid
	X2.2.5	0,858		0.500	Valid
X2.3 <i>Knowledge Interpretation</i>	X2.3.1	0,828	0.598	0.500	Valid
	X2.3.2	0,803		0.500	Valid
	X2.3.3	0,695		0.500	Valid
	X2.3.4	0,740		0.500	Valid
	X2.3.5	0,793		0.500	Valid
X2.4 <i>Organizational Memory</i>	X2.4.1	0,838	0.481	0.500	Valid
	X2.4.2	0,800		0.500	Valid
	X2.4.3	0,863		0.500	Valid
	X2.4.4	0,862		0.500	Valid
	X2.4.5	0,718		0.500	Valid
	X2.4.6	0,079		0.500	Tidak Valid
	X2.4.7	0,048		0.500	Tidak Valid
	X2.4.8	0,701		0.500	Valid

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa indikator X2.1.6, X2.4.6, dan X2.4.7 menghasilkan nilai *loading factor* bernilai lebih kecil dari 0,5. Dengan demikian dapat dikatakan indikator X2.1.6, X2.4.6, dan X2.4.7 tidak valid, sehingga variabel tersebut tidak mampu mengukur variabelnya. Dan akan dilakukan reduksi terhadap indikator tersebut.

Sedangkan dengan melihat dari nilai AVE hanya dimensi X2.4 yang menghasilkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) kurang dari 0,5. Dengan demikian pada dimensi tersebut dinyatakan belum valid.

Tabel 4.15 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel Organizational Learning Setelah dilakukan Reduksi

Dimensi	Indikator	Loading Factor	AVE	Cut Off	Keterangan
X2.1 <i>Knowledge Acquisition</i>	X2.1.1	0.668	0.608	0.500	Valid
	X2.1.2	0.849		0.500	Valid
	X2.1.3	0.801		0.500	Valid
	X2.1.4	0.855		0.500	Valid
	X2.1.5	0.702		0.500	Valid
	X2.1.7	0.785		0.500	Valid
X2.2 <i>Knowledge Distribution</i>	X2.2.1	0.786	0.703	0.500	Valid
	X2.2.2	0.847		0.500	Valid
	X2.2.3	0.822		0.500	Valid
	X2.2.4	0.875		0.500	Valid
	X2.2.5	0.858		0.500	Valid
X2.3 <i>Knowledge Interpretation</i>	X2.3.1	0.828	0.598	0.500	Valid
	X2.3.2	0.803		0.500	Valid
	X2.3.3	0.695		0.500	Valid
	X2.3.4	0.740		0.500	Valid
	X2.3.5	0.793		0.500	Valid
X2.4 <i>Organizational Memory</i>	X2.4.1	0.841	0.640	0.500	Valid
	X2.4.2	0.801		0.500	Valid
	X2.4.3	0.864		0.500	Valid
	X2.4.4	0.862		0.500	Valid
	X2.4.5	0.716		0.500	Valid
	X2.4.8	0.697		0.500	Valid

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua indikator menghasilkan nilai *loading factor* bernilai lebih besar dari 0,5. Dengan demikian dapat dikatakan indikator tersebut sudah valid, sehingga variabel tersebut dikatakan mampu mengukur dimensinya

Sedangkan dengan melihat dari nilai AVE semua variabel menghasilkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih dari 0,5. Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan sudah valid untuk mengukur dimensinya.

3. Variabel *Innovation*

Tabel 4.16 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel *Innovation*

Dimensi	Indikator	<i>Loading Factor</i>	AVE	<i>Cut Off</i>	Keterangan
X3.1 <i>Product Innovation</i>	X3.1.1	0,886	0.520	0.500	Valid
	X3.1.2	0,083		0.500	Tidak Valid
	X3.1.3	0,878		0.500	Valid
X3.2 <i>Process Innovation</i>	X3.2.1	0,912	0.768	0.500	Valid
	X3.2.2	0,854		0.500	Valid
	X3.2.3	0,862		0.500	Valid
X3.3 <i>Administrative Innovation</i>	X3.3.1	0,949	0.792	0.500	Valid
	X3.3.2	0,929		0.500	Valid
	X3.3.3	0,782		0.500	Valid
X3.4 <i>Organizational Innovation in Business Practice</i>	X3.4.1	0,863	0.798	0.500	Valid
	X3.4.2	0,877		0.500	Valid
	X3.4.3	0,938		0.500	Valid
X3.5 <i>Innovation in Workplace</i>	X3.5.1	-0,534	0.547	0.500	Valid
	X3.5.2	-0,729		0.500	Valid
	X3.5.3	-0,908		0.500	Valid
X3.6 <i>New Organizational Method in External relation</i>	X3.6.1	-0,709	0.190	0.500	Valid
	X3.6.2	-0,015		0.500	Tidak Valid
	X3.6.3	0,256		0.500	Tidak Valid

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa indikator X3.1.2, X3.6.2, dan X3.6.3 menghasilkan nilai *loading factor* bernilai lebih kecil dari 0,5. Dengan demikian dapat dikatakan indikator X3.1.2, X3.6.2, dan X3.6.3 tidak valid, sehingga variabel tersebut tidak mampu mengukur variabelnya. Dan akan dilakukan reduksi terhadap indikator tersebut. Sedangkan dengan melihat dari nilai AVE hanya dimensi X3.6 yang menghasilkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) kurang dari 0,5. Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan belum valid untuk mengukur dimensinya.

Tabel 4.17 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel Innovation Setelah dilakukan Reduksi

Dimensi	Indikator	Loading Factor	AVE	Cut Off	Keterangan
X3.1 <i>Product Innovation</i>	X3.1.1	0.884	0.778	0.500	Valid
	X3.1.3	0.880		0.500	Valid
X3.2 <i>Process Innovation</i>	X3.2.1	0.912	0.768	0.500	Valid
	X3.2.2	0.854		0.500	Valid
	X3.2.3	0.862		0.500	Valid
X3.3 <i>Administrative Innovation</i>	X3.3.1	0.950	0.792	0.500	Valid
	X3.3.2	0.930		0.500	Valid
	X3.3.3	0.780		0.500	Valid
X3.4 <i>Organizational Innovation in Business Practice</i>	X3.4.1	0.862	0.798	0.500	Valid
	X3.4.2	0.878		0.500	Valid
	X3.4.3	0.938		0.500	Valid
X3.5 <i>Innovation in Workplace</i>	X3.5.2	0.726	0.680	0.500	Valid
	X3.5.3	0.913		0.500	Valid
X3.6 <i>New Organizational Method in External relation</i>	X3.6.2	0.674	0.653	0.500	Valid
	X3.6.3	0.923		0.500	Valid

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua indikator menghasilkan nilai *loading factor* bernilai $\geq 0,5$. Dengan demikian dapat dikatakan indikator tersebut sudah valid, sehingga variabel tersebut dikatakan mampu mengukur dimensinya

Sedangkan dengan melihat dari nilai AVE semua variabel menghasilkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih dari 0,5. Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan sudah valid untuk mengukur dimensinya

4. Variabel *Project Performance*

Tabel 4.18 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel *Project Performance*

Dimensi	Indikator	Loading Factor	AVE	Cut Off	Keterangan
X4.1 <i>Project Efficiency</i>	X4.1.1	0,918	0.754	0.500	Valid
	X4.1.2	0,911		0.500	Valid
	X4.1.3	0,780		0.500	Valid
	X4.1.4	0,857		0.500	Valid

Dimensi	Indikator	Loading Factor	AVE	Cut Off	Keterangan
X4.2 Impact on Others/Consumer	X4.2.1	0,883	0.685	0.500	Valid
	X4.2.2	0,830		0.500	Valid
	X4.2.3	0,864		0.500	Valid
	X4.2.4	0,724		0.500	Valid
X4.3 Direct Business Success	X4.3.1	0,930	0.854	0.500	Valid
	X4.3.2	0,918		0.500	Valid
X4.4 Preparing for the Future	X4.4.1	0,703	0.629	0.500	Valid
	X4.4.2	0,884		0.500	Valid
	X4.4.3	0,783		0.500	Valid

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua indikator menghasilkan nilai *loading factor* bernilai lebih besar dari 0,5. Dengan demikian dapat dikatakan indikator tersebut sudah valid, sehingga variabel tersebut dikatakan mampu mengukur dimensinya.

Sedangkan dengan melihat dari nilai AVE semua variabel menghasilkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang lebih dari 0,5. Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan sudah valid untuk mengukur dimensinya.

4.3.2 Uji Validitas Discriminant Validity

Validitas diskriminan dihitung menggunakan *cross loading* dengan kriteria bahwa apabila nilai *cross loading* dalam suatu variabel yang bersesuaian lebih besar dari nilai korelasi indikator pada variable lainnya, maka indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel yang bersesuaian. Hasil perhitungan *cross loading* disajikan dalam tabel berikut

Tabel 4.19 Hasil Pengujian Validitas Diskriminan Cross Loading

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4
X1.1.1	0,589	0,129	0,336	0,136	0,180	0,232	-0,068	-0,019	-0,013	-0,002	0,018	0,095	-0,132	0,000	0,205	0,210	0,316	0,242	0,239	0,245
X1.1.4	0,900	0,329	0,490	0,254	0,364	0,553	0,103	0,228	0,156	0,308	0,028	0,052	0,058	0,107	0,310	0,432	0,564	0,438	0,359	0,154
X1.2.2	0,293	0,744	0,589	0,480	0,343	0,321	0,086	0,061	0,042	-0,001	0,050	-0,016	0,111	0,126	0,389	0,351	0,291	0,298	0,335	0,413
X1.2.3	0,184	0,803	0,446	0,589	0,338	0,306	-0,038	0,043	0,084	-0,038	-0,132	-0,023	-0,093	0,196	0,263	0,397	0,230	0,386	0,298	0,203
X1.2.4	0,278	0,756	0,488	0,424	0,346	0,243	0,035	0,124	0,126	0,035	-0,106	0,018	-0,077	0,150	0,480	0,364	0,395	0,502	0,468	0,298
X1.3.1	0,488	0,443	0,623	0,346	0,164	0,354	0,032	0,131	0,036	0,133	0,035	0,028	0,034	0,097	0,352	0,289	0,535	0,410	0,445	0,154
X1.3.2	0,395	0,473	0,776	0,340	0,221	0,487	0,053	0,083	0,056	-0,035	0,037	0,163	0,099	0,078	0,412	0,397	0,308	0,211	0,430	0,396

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4
X1.3.3	0,312	0,493	0,724	0,360	0,614	0,395	0,050	0,059	0,028	-0,032	-0,047	0,077	-0,013	0,099	0,112	0,274	0,349	0,448	0,476	0,469
X1.4.2	0,101	0,511	0,306	0,764	0,350	0,336	0,004	-0,044	-0,079	-0,151	-0,009	-0,223	-0,119	-0,005	0,339	0,189	0,112	0,179	0,253	0,197
X1.4.3	0,313	0,555	0,479	0,872	0,456	0,472	0,060	0,042	0,017	-0,136	0,000	0,045	-0,087	0,172	0,289	0,297	0,363	0,380	0,440	0,296
X1.5.2	0,375	0,290	0,381	0,357	0,748	0,547	-0,003	-0,033	-0,033	0,029	0,164	-0,110	-0,098	-0,063	0,126	0,255	0,395	0,299	0,369	0,401
X1.5.3	0,183	0,435	0,355	0,389	0,823	0,474	-0,092	-0,030	-0,064	-0,189	-0,041	-0,037	-0,129	-0,027	0,137	0,302	0,204	0,218	0,449	0,382
X1.5.4	0,295	0,266	0,361	0,368	0,660	0,427	-0,024	0,128	-0,030	-0,099	0,018	0,083	-0,069	0,004	0,215	0,342	0,268	0,331	0,456	0,349
X1.6.1	0,507	0,343	0,431	0,242	0,443	0,692	0,025	0,321	0,072	0,086	0,086	-0,002	-0,065	0,020	0,242	0,507	0,362	0,419	0,406	0,265
X1.6.2	0,514	0,262	0,516	0,464	0,487	0,868	0,047	-0,005	-0,150	-0,078	-0,058	-0,015	-0,117	-0,113	0,411	0,288	0,370	0,172	0,476	0,245
X1.6.3	0,238	0,267	0,373	0,431	0,559	0,715	-0,179	-0,121	-0,083	-0,176	0,053	0,006	-0,112	-0,181	0,300	0,100	0,197	0,068	0,243	0,252
X2.1.1	-0,194	-0,094	-0,093	-0,206	-0,200	-0,129	0,668	0,558	0,529	0,478	0,388	0,412	0,554	0,437	-0,125	-0,087	-0,265	-0,354	-0,128	-0,141
X2.1.2	0,049	-0,038	0,025	0,081	-0,049	0,034	0,849	0,629	0,478	0,597	0,552	0,492	0,480	0,587	0,111	0,206	0,008	-0,056	-0,091	0,019
X2.1.3	0,012	-0,179	-0,082	0,071	-0,060	-0,008	0,801	0,554	0,422	0,493	0,571	0,511	0,359	0,520	-0,096	0,097	-0,137	-0,245	-0,160	-0,093
X2.1.4	0,025	0,207	0,097	0,020	-0,034	-0,060	0,855	0,661	0,689	0,659	0,566	0,547	0,542	0,738	0,107	0,235	0,010	-0,028	-0,040	0,080
X2.1.5	0,313	0,194	0,278	0,233	0,055	0,139	0,702	0,561	0,578	0,649	0,431	0,480	0,479	0,653	0,010	0,144	0,205	0,082	0,001	-0,054
X2.1.6	0,323	0,086	0,334	0,216	0,362	0,408	0,174	0,121	-0,081	0,065	0,002	-0,052	-0,073	-0,117	0,175	0,325	0,163	0,139	0,353	0,357
X2.1.7	0,027	0,028	0,044	-0,014	0,010	-0,156	0,785	0,744	0,637	0,603	0,613	0,644	0,631	0,634	-0,153	-0,036	-0,051	-0,109	0,066	-0,014
X2.2.1	0,182	0,014	0,104	-0,007	-0,067	0,003	0,716	0,786	0,611	0,647	0,640	0,648	0,597	0,545	-0,037	0,019	0,040	-0,061	0,060	-0,076
X2.2.2	0,234	0,127	0,108	0,050	-0,029	0,117	0,641	0,847	0,715	0,637	0,592	0,553	0,583	0,658	0,035	0,142	0,101	0,161	0,177	0,007
X2.2.3	0,149	0,112	0,075	0,036	0,163	0,102	0,560	0,822	0,737	0,602	0,564	0,611	0,572	0,594	0,007	0,125	0,116	0,078	0,260	-0,007
X2.2.4	0,075	0,077	0,102	-0,027	0,045	0,071	0,721	0,875	0,738	0,619	0,648	0,614	0,648	0,690	0,133	0,316	0,029	0,006	0,103	0,179
X2.2.5	0,113	0,080	0,130	-0,026	-0,011	0,053	0,700	0,858	0,732	0,623	0,591	0,609	0,584	0,630	0,057	0,220	0,014	-0,067	0,006	0,018
X2.3.1	0,124	-0,059	0,024	-0,174	-0,147	-0,160	0,604	0,704	0,828	0,635	0,549	0,613	0,586	0,646	-0,090	-0,006	0,063	0,076	0,015	-0,092
X2.3.2	0,071	0,061	0,048	-0,143	-0,171	-0,108	0,617	0,692	0,803	0,645	0,559	0,484	0,710	0,557	-0,010	0,080	-0,110	-0,103	-0,070	-0,027
X2.3.3	0,022	0,239	0,143	0,159	0,145	0,044	0,426	0,457	0,695	0,425	0,379	0,379	0,465	0,564	-0,016	0,192	0,082	0,151	0,069	0,280
X2.3.4	0,133	0,229	0,001	0,124	0,049	-0,030	0,506	0,636	0,740	0,586	0,404	0,470	0,487	0,646	0,002	0,204	0,226	0,168	-0,040	-0,009
X2.3.5	0,108	0,008	0,026	-0,015	-0,037	-0,009	0,600	0,730	0,793	0,626	0,685	0,523	0,448	0,580	0,038	0,117	0,090	-0,036	0,158	-0,045
X2.4.1	0,131	-0,103	-0,098	-0,305	-0,214	-0,163	0,714	0,657	0,608	0,841	0,420	0,522	0,518	0,531	-0,083	0,014	0,008	-0,138	-0,212	-0,234
X2.4.2	0,204	0,144	0,159	-0,022	0,010	0,012	0,505	0,515	0,552	0,801	0,372	0,322	0,499	0,414	0,107	0,023	0,117	-0,006	0,082	-0,112
X2.4.3	0,218	0,029	0,147	-0,081	-0,094	-0,089	0,615	0,592	0,597	0,864	0,489	0,485	0,629	0,529	0,144	0,000	0,155	0,017	-0,029	-0,120
X2.4.4	0,192	-0,064	-0,031	-0,223	-0,093	0,003	0,624	0,600	0,658	0,862	0,521	0,486	0,589	0,608	0,117	-0,015	0,173	0,007	-0,212	-0,192
X2.4.5	0,245	0,007	-0,025	-0,092	-0,095	-0,054	0,564	0,597	0,624	0,716	0,520	0,394	0,466	0,556	0,074	0,104	0,031	0,109	-0,150	-0,050
X2.4.8	0,228	0,000	-0,028	-0,073	-0,046	-0,048	0,551	0,609	0,615	0,697	0,524	0,524	0,449	0,653	-0,116	0,099	0,200	0,135	-0,093	-0,031
X3.1.1	0,065	-0,175	-0,020	-0,092	0,086	0,010	0,515	0,664	0,601	0,465	0,884	0,678	0,568	0,534	-0,168	0,088	0,042	-0,159	0,108	-0,053
X3.1.3	-0,011	0,038	0,033	0,086	0,026	0,043	0,672	0,613	0,592	0,583	0,880	0,621	0,495	0,621	-0,002	0,117	0,093	0,006	-0,067	0,003
X3.2.1	0,169	0,080	0,166	-0,040	0,012	-0,046	0,627	0,748	0,660	0,578	0,673	0,912	0,648	0,685	0,046	0,216	0,115	0,028	0,094	0,023
X3.2.2	-0,035	-0,093	0,075	-0,189	-0,117	-0,054	0,514	0,502	0,475	0,427	0,543	0,854	0,543	0,425	-0,147	-0,089	-0,065	-0,239	-0,011	-0,209
X3.2.3	0,067	-0,031	0,087	-0,014	0,000	0,082	0,599	0,630	0,546	0,490	0,709	0,862	0,584	0,565	-0,079	0,051	0,016	-0,065	0,014	0,016
X3.3.1	0,025	0,087	0,059	-0,051	-0,071	-0,104	0,620	0,664	0,649	0,630	0,571	0,601	0,950	0,636	-0,085	0,027	0,068	-0,080	0,000	-0,034
X3.3.2	-0,008	-0,027	0,011	-0,058	-0,091	-0,124	0,624	0,753	0,709	0,591	0,640	0,657	0,930	0,676	-0,128	-0,048	-0,025	-0,068	0,000	0,036
X3.3.3	-0,059	-0,152	0,086	-0,259	-0,226	-0,121	0,495	0,446	0,490	0,540	0,361	0,549	0,780	0,377	-0,238	-0,279	-0,106	-0,261	-0,071	-0,246
X3.4.1	0,020	0,025	0,083	0,056	-0,107	-0,172	0,745	0,623	0,627	0,592	0,621	0,634	0,585	0,862	-0,028	0,020	0,045	-0,041	-0,056	0,018

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4
X3.4.2	0,133	0,260	0,121	0,161	-0,018	-0,047	0,547	0,633	0,692	0,549	0,503	0,412	0,441	0,878	0,168	0,103	0,178	0,287	0,092	0,047
X3.4.3	0,093	0,270	0,139	0,104	0,016	-0,095	0,752	0,733	0,748	0,687	0,615	0,655	0,682	0,938	0,106	0,183	0,158	0,198	0,052	0,125
X3.5.2	0,462	0,282	0,393	0,267	0,256	0,303	-0,008	0,084	0,040	0,065	-0,093	-0,042	-0,081	0,067	0,726	0,321	0,522	0,520	0,501	0,417
X3.5.3	0,190	0,491	0,303	0,347	0,130	0,387	-0,030	0,015	-0,051	0,029	-0,076	-0,057	-0,165	0,077	0,913	0,389	0,211	0,272	0,170	0,345
X3.6.2	0,311	0,402	0,383	0,371	0,493	0,526	0,173	0,079	-0,034	0,008	0,106	0,146	-0,161	0,034	0,367	0,674	0,350	0,199	0,287	0,370
X3.6.3	0,409	0,405	0,373	0,194	0,251	0,224	0,070	0,212	0,199	0,053	0,093	0,026	-0,035	0,130	0,358	0,923	0,313	0,305	0,319	0,435
X4.1.1	0,557	0,330	0,492	0,307	0,373	0,418	-0,004	0,106	0,092	0,105	0,141	0,057	-0,013	0,185	0,321	0,424	0,918	0,656	0,463	0,449
X4.1.2	0,523	0,340	0,518	0,246	0,329	0,383	-0,070	0,093	0,082	0,104	0,127	0,088	0,050	0,143	0,285	0,335	0,911	0,670	0,503	0,356
X4.1.3	0,506	0,364	0,416	0,338	0,298	0,307	-0,101	-0,042	0,004	0,114	-0,038	-0,087	-0,126	0,108	0,424	0,211	0,779	0,576	0,498	0,211
X4.1.4	0,510	0,346	0,474	0,187	0,343	0,307	0,029	0,074	0,110	0,172	0,013	0,038	0,025	0,039	0,332	0,363	0,857	0,586	0,469	0,284
X4.2.1	0,463	0,569	0,545	0,403	0,393	0,376	-0,140	0,079	0,072	0,051	-0,068	-0,088	-0,062	0,140	0,361	0,303	0,637	0,883	0,595	0,440
X4.2.2	0,331	0,256	0,325	0,053	0,136	0,069	-0,110	-0,008	0,037	0,067	-0,144	-0,044	-0,043	0,101	0,270	0,157	0,595	0,829	0,349	0,325
X4.2.3	0,321	0,512	0,419	0,342	0,343	0,142	-0,031	0,054	0,072	-0,034	-0,031	-0,014	-0,118	0,178	0,302	0,346	0,575	0,864	0,512	0,534
X4.2.4	0,425	0,322	0,351	0,353	0,351	0,344	-0,190	-0,049	-0,006	-0,012	-0,054	-0,169	-0,242	0,096	0,502	0,241	0,567	0,724	0,423	0,523
X4.3.1	0,390	0,488	0,597	0,417	0,529	0,436	-0,070	0,144	0,038	-0,141	0,060	0,078	-0,037	0,096	0,303	0,350	0,535	0,572	0,930	0,510
X4.3.2	0,350	0,386	0,574	0,386	0,518	0,487	-0,057	0,118	0,021	-0,105	-0,018	-0,006	-0,001	-0,046	0,341	0,328	0,489	0,486	0,918	0,489
X4.4.1	0,202	0,296	0,467	0,252	0,412	0,418	0,029	0,132	-0,036	-0,130	-0,153	-0,004	-0,076	-0,081	0,351	0,380	0,226	0,267	0,444	0,703
X4.4.2	0,239	0,364	0,459	0,287	0,462	0,323	-0,051	-0,020	-0,009	-0,139	0,020	-0,053	-0,115	0,161	0,481	0,419	0,421	0,568	0,527	0,884
X4.4.3	0,105	0,280	0,242	0,183	0,323	0,045	-0,049	-0,009	0,070	-0,110	0,034	-0,067	0,039	0,044	0,176	0,377	0,215	0,431	0,294	0,783

Berdasarkan pengukuran *cross loading* pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan indikator-indikator dari semua variabel menghasilkan *cross loading* yang lebih besar dengan *cross loading* pada dimensi lainnya. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa masing-masing indikator mampu mengukur dimensi yang bersesuaian dengan indikatornya.

4.3.3 Composite Reliability

Perhitungan yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk adalah *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila *composite reliability* bernilai lebih besar dari 0.7 dan *cronbach alpha* bernilai lebih besar dari 0.6 maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel.

Hasil perhitungan *composite reliability* dan *cronbach alpha* dapat dilihat melalui ringkasan yang disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.20 Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk

Indikator	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
X1.1	0.290	0.718
X1.2	0.653	0.812
X1.3	0.499	0.799
X1.4	0.520	0.804
X1.5	0.596	0.789
X1.6	0.632	0.805
X2.1	0.869	0.902
X2.2	0.894	0.922
X2.3	0.828	0.879
X2.4	0.888	0.915
X3.1	0.715	0.875
X3.2	0.845	0.906
X3.3	0.868	0.920
X3.4	0.876	0.924
X3.5	0.710	0.815
X3.6	0.638	0.749
X4.1	0.890	0.924
X4.2	0.843	0.896
X4.3	0.838	0.925
X4.4	0.710	0.837

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa hanya nilai *cronbach alpha* dimensi X1.1, X1.3, X1.4, X1.5, X3.5, dan X3.6 lebih kecil dari 0.6 tetapi menghasilkan nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,7. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan nilai *chronbach alpha* dan nilai *composite reliability* semua indikator dinyatakan reliabel dalam mengukur variabelnya.

4.4 Evaluasi Inner Model

Evaluasi model struktural atau *inner* model merupakan tahapan untuk mengevaluasi *goodness of fit* yang meliputi koefisien determinasi dan *predictive relevance* serta pengujian Hipotesis. Masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut:

4.4.1 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel endogen untuk menjelaskan keragaman variabel eksogen,

atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Adapaun hasil R^2 dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 4.21 Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

<i>Variabel Dependen</i>	<i>R Square</i>
<i>Project Performance</i>	0.473
<i>Innovation</i>	0.766
Total	0.876

Tabel 4.22 menunjukkan bahwa Nilai R -square pada variabel *Project Performance* bernilai 0,473 atau 47,3%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel *Project Performance* mampu dijelaskan oleh variabel *Budaya Organisasi*, *Organizational Learning*, dan *Innovation* sebesar 47,3%, sedangkan sisanya sebesar 52,7% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Nilai R -square pada variabel *Innovation* bernilai 0.766 atau 76.6%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel *Innovation* mampu dijelaskan oleh variabel *Budaya Organisasi* dan *Organizational Learning* sebesar 76.6%, sedangkan sisanya sebesar 23.4% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Nilai R -square pada total bernilai bernilai 0.876 atau 87.6%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel *Project Performance* mampu dijelaskan secara langsung oleh variabel *Budaya Organisasi* dan *Organizational Learning* dan secara tidak langsung melalui *Innovation* sebesar 87.6%, sedangkan sisanya sebesar 12,4% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

4.4.2 Predictive Relevance (Q^2)

Nilai Q^2 dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model dikatakan sudah cukup baik, sedangkan nilai Q^2 kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif. Berikut hasil dari pengujian *Predictive Relevance* (Q^2) :

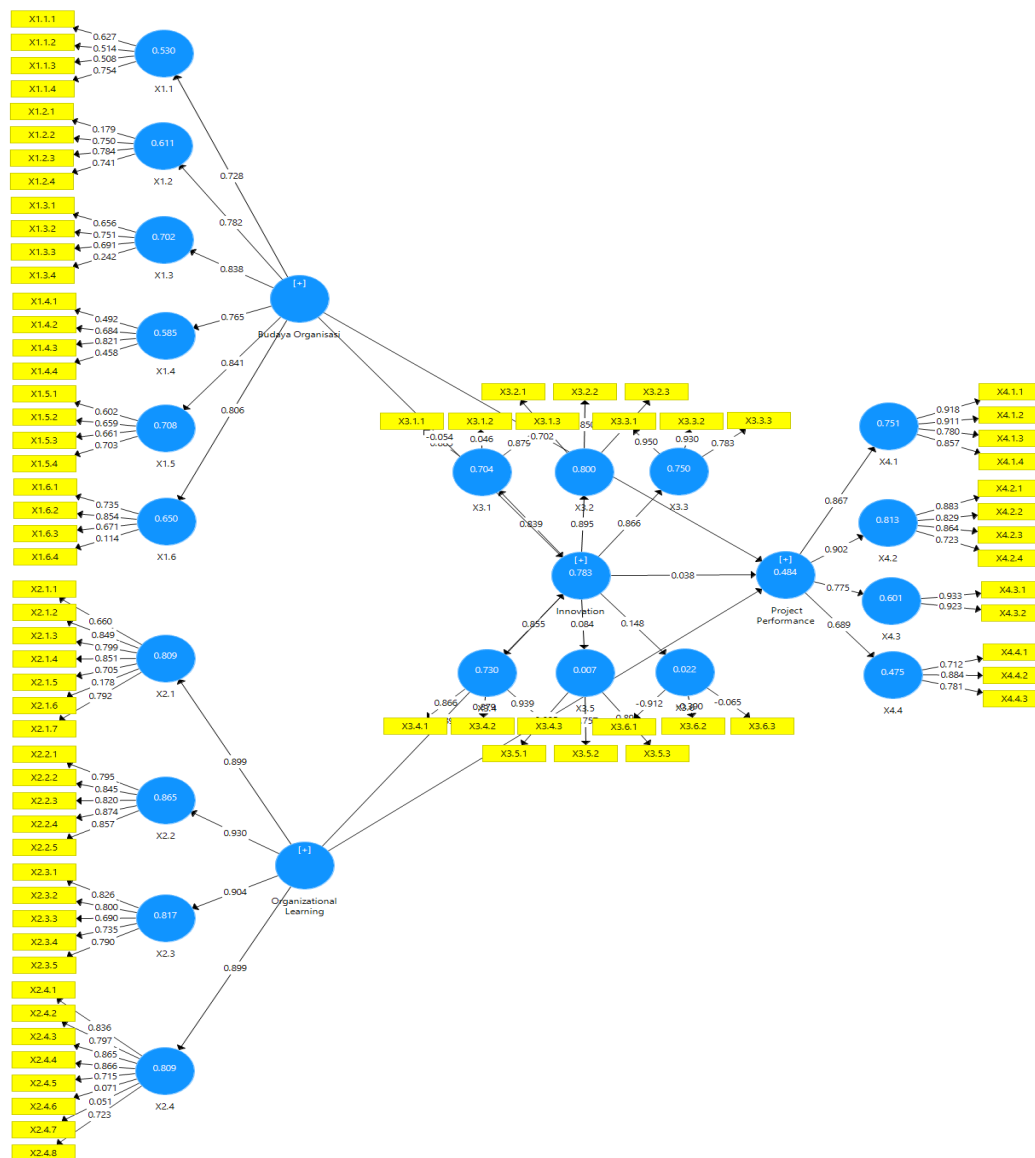
Tabel 4.22 Hasil Pengujian Predictive Relevance (Q²)

Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Project Performance	689,000	553,469	0,197
Budaya Organisasi	848,000	848,000	0
Innovation	848,000	771,729	0,090
Organizational Learning	1.219,000	1.217,060	0,002

Hasil menunjukkan bahwa nilai *Predictive Relevance* (Q²) lebih besar dari 0 (nol) yang menunjukkan bahwa model dikatakan sudah cukup baik

4.4.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian signifikansi digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai T-statistics \geq T-tabel (1,96) atau nilai P- Value < *significant alpha 5%* atau 0,05, maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian signifikansi dan model dapat diketahui melalui gambar dan tabel berikut.



Gambar 4.2 Pengujian Signifikansi Model

Tabel 4.23 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Langsung

Pengaruh	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Budaya Organisasi -> Project Performance	0,688	4,519	0,000
Organizational Learning -> Project Performance	-0,069	0,336	0,737
Budaya Organisasi -> Innovation	-0,018	0,087	0,930
Organizational Learning -> Innovation	0,875	4,364	0,000
Innovation -> Project Performance	0,067	0,253	0,800
Budaya Organisasi -> Organizational Learning	0,033	0,095	0,924

Hipotesis 1 yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap *Project Performance*. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Project Performance* sebesar 4,519 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 dan *p-value* $< 0,05$. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Organisasi terhadap *Project Performance*. Dengan demikian hipotesis 1 terpenuhi. Koefisien yang dihasilkan bernilai positif yakni 0,688. Dengan demikian dapat diartikan, semakin baik Budaya Organisasi maka cenderung dapat meningkatkan *Project Performance*.

Hipotesis 2 yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Organizational Learning* terhadap *Project Performance*. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Project Performance* sebesar 0.336 dengan nilai *p-value* sebesar 0.737. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics < 1.96 dan *p-value* $> 0,05$. Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan *Organizational Learning* terhadap *Project Performance*. Dengan demikian hipotesis 2 tidak terpenuhi

Hipotesis 3 yaitu pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Innovation*. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Innovation* sebesar 0.087 dengan nilai *p-value* sebesar 0.930. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics < 1.96 dan *p-value* $> 0,05$. Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Organisasi terhadap *Innovation*. Dengan demikian hipotesis 3 tidak terpenuhi.

Hipotesis 4 yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Organizational Learning* terhadap *Innovation*. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Innovation* sebesar 4.364 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 dan *p-value* $< 0,05$. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan *Organizational Learning* terhadap *Innovation*. Dengan demikian hipotesis 4 terpenuhi. Koefisien yang

dihasilkan bernilai positif yakni 0,875. Dengan demikian dapat diartikan, semakin baik *Organizational Learning* maka cenderung dapat meningkatkan *Innovation*.

Hipotesis 5 yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Innovation* terhadap *Project Performance*. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics pengaruh *Innovation* terhadap *Project Performance* sebesar 0,253 dengan nilai *p-value* sebesar 0,800. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics < 1.96 dan *p-value* > 0,05. Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan *Innovation* terhadap *Project Performance*. Dengan demikian hipotesis 5 tidak terpenuhi.

Hipotesis 6 yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Learning*. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Learning* sebesar 0,0953 dengan nilai *p-value* sebesar 0,924. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics < 1.96 dan *p-value* > 0,05. Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Learning*. Dengan demikian hipotesis 6 tidak terpenuhi.

Tabel 4.24 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Tidak Langsung

Pengaruh	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi → <i>Innovation</i> → <i>Project Performance</i>	-0.001	0.019	0.985
<i>Organizational Learning</i> → <i>Innovation</i> → <i>Project Performance</i>	0.058	0.295	0.768

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Project Performance* melalui *Innovation*. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Project Performance* melalui *Innovation* sebesar 0.019 dengan nilai *p-value* sebesar 0.985. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics < 1.96 dan *p-value* > 0,05. Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Organisasi terhadap *Project Performance* melalui *Innovation*.

Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Project Performance* melalui *Innovation*. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui

bahwa nilai T statistics pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Project Performance* melalui *Innovation* sebesar 0.295 dengan nilai *p-value* sebesar 0.768. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics < 1.96 dan *p-value* > 0,05. Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan *Organizational Learning* terhadap *Project Performance* melalui *Innovation*.

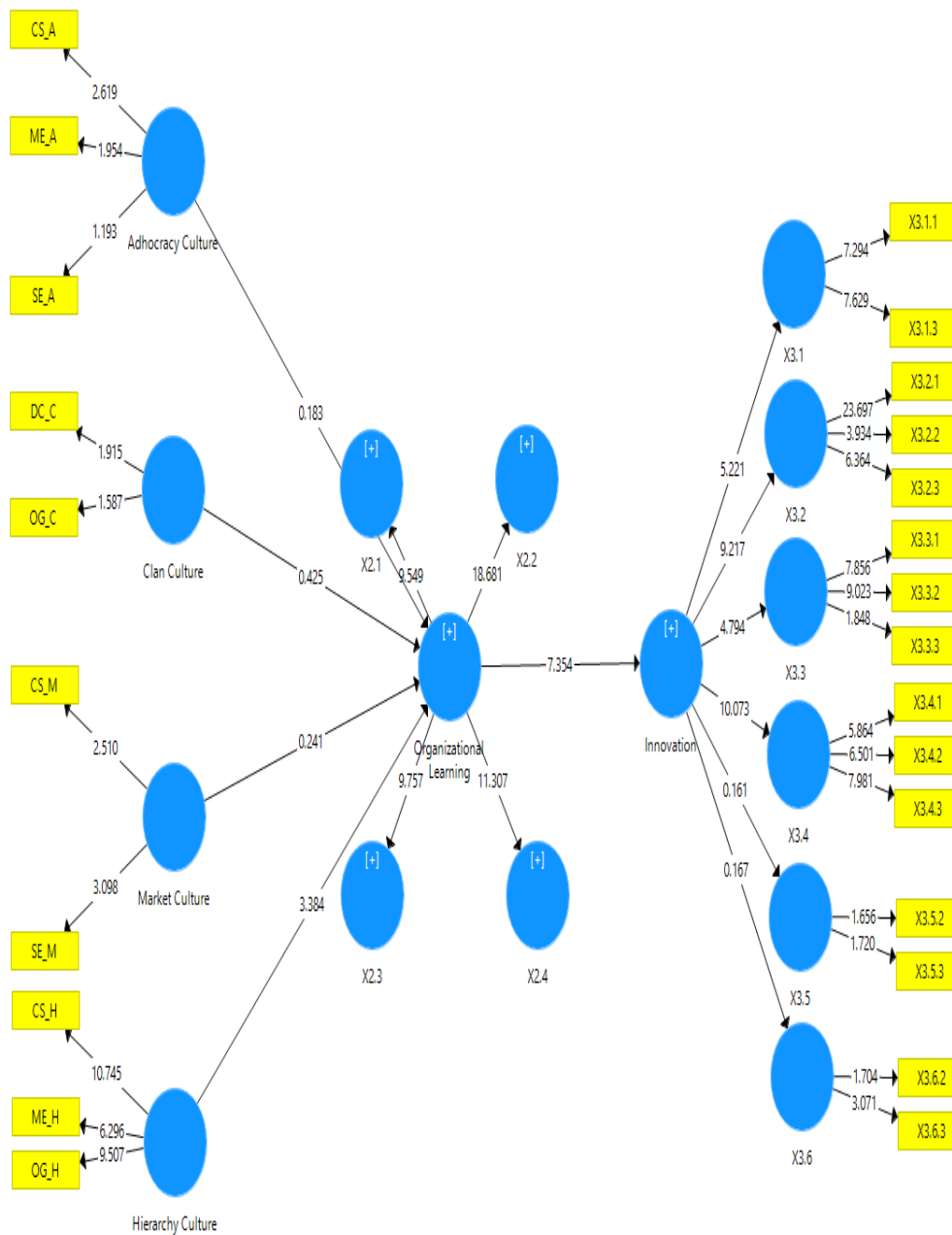
4.4.4 Pengujian Hipotesis per Clan

Tabel 4.25 Hasil Pengujian Hipotesis Per Clan

Pengaruh	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Adhocracy Culture -> Organizational Learning	-0,040	0,183	0,855
Clan Culture -> Organizational Learning	-0,054	0,425	0,671
Hierarchy Culture -> Organizational Learning	0,825	3,384	0,001
Market Culture -> Organizational Learning	-0,024	0,241	0,810

Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics pengaruh Adhocracy Culture terhadap *Organizational Learning* sebesar 0,183 dengan nilai *p-value* sebesar 0.855. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics < 1.96 dan *p-value* > 0,05. Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan Adhocracy Culture terhadap *Organizational Learning*.

Hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics pengaruh Clan Culture terhadap *Organizational Learning* sebesar 0,425 dengan nilai *p-value* sebesar 0.671. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics < 1.96 dan *p-value* > 0,05. Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan Clan Culture terhadap *Organizational Learning*.



Gambar 4.3 Pengujian Model per Clan

Hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics pengaruh *Hierarchy Culture* terhadap *Organizational Learning* sebesar 3,384 dengan nilai *p-value* sebesar 0,001. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 dan *p-value* < 0,05. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan *Hierarchy Culture* terhadap *Organizational Learning*. Koefisien yang dihasilkan bernilai positif yakni 0,825. Dengan demikian dapat diartikan,

semakin baik *Hierarchy Culture* maka cenderung dapat meningkatkan *Organizational Learning*.

Hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics pengaruh *Market Culture* terhadap *Organizational Learning* sebesar 0,241 dengan nilai *p-value* sebesar 0,810. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 dan *p-value* $< 0,05$. Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan *Market Culture* terhadap *Organizational Learning*.

4.5 Analisis Konfirmatori

4.5.1 Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Performa Proyek.

Sesuai dengan hasil pengujian hipotesis bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara Budaya Organisasi terhadap performa proyek. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Arditi et al. (2017) pada performa proyek, menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap performa proyek, khususnya budaya tipe *market* dan *clan* di proyek konstruksi di India dan Amerika.

Hasil ini turut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Shu-Mei Tseng (2010) dimana budaya organisasi mempengaruhi performa korporat melalui *knowledge conversion*. Budaya organisasi tipe *adhocracy* mampu menjadi *enabler* pada *knowledge conversion* yang lebih baik dibanding tipe budaya *hierarchy* dan *clan*. Dimensi pada variabel budaya organisasi yang memiliki nilai

4.5.2 Pengaruh antara Organizational Learning terhadap Performa Proyek.

Hasil pengujian hipotesa pada penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan signifikan antara *organizational learning* terhadap Performa proyek. Hal ini didukung oleh penelitian Ferraresi et al. (2012) yang memberi kesimpulan bahwa tidak terdapat hubungan langsung yang signifikan antara *knowledge management* dengan performa bisnis. *Strategic orientation* pada penelitian tersebut mampu memediasi hubungan antara *knowledge management* dengan performa bisnis.

Analisa lainnya, bahwa tim proyek sering dihadapkan pada keterbatasan waktu pada penyelesaian proyek, sehingga seringkali fokus

mereka banyak tersita pada pencapaian dibandingkan aktivitas *transfer knowledge* (Ren et al., 2018). Hal ini mengakibatkan tidak terciptanya *knowledge sharing attitude* dan menghambat *knowledge flows* (Abbasnejad, 2012). Fenomena ini dapat mengakibatkan hilangnya pembelajaran yang dihasilkan dari pengalaman pada proyek-proyek sebelumnya (Andrew et al., 2015).

4.5.3 Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Inovasi.

Pada penelitian ini tidak terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasi terhadap inovasi. Hal ini sejalan dengan temuan dari penelitian yang dilakukan Sans-Valle et al. (2011) bahwa tidak terdapat hubungan langsung yang signifikan dari seluruh tipe budaya (*market, adhocracy, clan & hierarchy*) terhadap inovasi teknologi.

Diduga terdapat tipe budaya pada penelitian yang menghambat munculnya inovasi. Hal ini didukung oleh penelitian Jaskyte dan Kieiseliene (2006), bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi dipengaruhi oleh elemen-elemen budaya itu sendiri. Budaya organisasi yang terbukti meningkatkan inovasi adalah kreativitas, otonomi, *risk-taking* dan *team work* (Sans-Valle et al. 2011). Tipe budaya pada *Cultural Value Framework* yang diduga kuat meningkatkan inovasi adalah tipe budaya yang fokus pada orientasi eksternal dan fleksibilitas seperti budaya *adhocracy*. Sedangkan tipe budaya yang fokus pada stabilitas dan kontrol diduga menghambat inovasi yakni tipe budaya *hierarchy* dan juga *market*.

Penelitian lanjutan diperlukan untuk mengetahui budaya yang dominan pada objek penelitian khususnya mengkaji hubungannya terhadap inovasi. Diduga budaya yang dominan pada penelitian yang dilakukan adalah tipe budaya organisasi *hierarchy & market*.

4.5.4 Pengaruh antara Organizational Learning terhadap Inovasi.

Hasil pengujian hipotesis pada *organizational learning* terhadap inovasi, menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara *Organizational Learning* terhadap Inovasi. Temuan ini terbukti mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sans-Valle et al. (2011), Morales et al. (2011) dan Jimenez & Sans-Valle (2010). Adapun keempat dimensi pada penelitian ini yakni *knowledge acquisition, knowledge*

interpretation, *knowledge distribution* dan *organizational memory* memiliki *loading factor* yang sangat kuat.

4.5.5 Pengaruh antara Inovasi terhadap Project Performance.

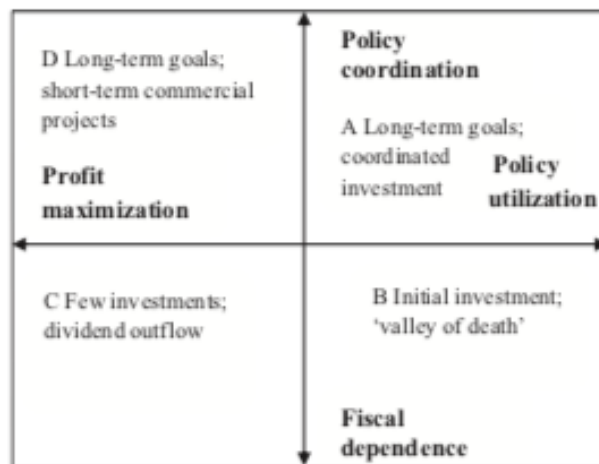
Hasil penelitian ini membuktikan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel inovasi terhadap performa proyek. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Gopalakhrisnan (2000). Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa inovasi baik dari *speed of innovation* maupun *magnitude of innovation* tidak berpengaruh signifikan terhadap performa khususnya performa finansial pada bisnis perbankan.

Diduga terdapat variabel lain yang memediasi hubungan inovasi terhadap *project performance* sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Dugaan awal adalah, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ren et al., (2018) bahwa tim proyek sering dihadapkan pada keterbatasan waktu pada penyelesaian proyek, sehingga seringkali fokus mereka banyak tersita pada pencapaian dibandingkan aktivitas *transfer knowledge*. Sebagaimana temuan pada penelitian ini bahwa *transfer knowledge* yang menjadi bagian dari variabel *organizational learning* yang berhubungan signifikan terhadap variabel inovasi. Akibatnya, bila tidak terdapat *organizational learning* yang baik akan berdampak terhadap kualitas inovasi itu sendiri terhadap peningkatan performa proyek.

Peran PT.PLN (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara juga diduga dapat menjadi alasan kuat mengapa inovasi tidak memiliki hubungan signifikan terhadap performa khususnya performa proyek. Bila dibandingkan dengan perusahaan swasta, pengambilan keputusan pada BUMN atau *state-owned enterprise* cenderung lebih diwarnai dampak dari situasi sosial dan politik sebuah negara (Dewenter & Malatesta, 2001). BUMN juga dipandang sebagai badan usaha yang dimiliki oleh publik atau masyarakat, sehingga secara tidak langsung terdapat tujuan non komersial disamping tujuan maksimasi profit (Bozec et al., 2002).

Kedua tujuan tersebut, sering menimbulkan keraguan dalam pengambilan keputusan investasi yang terkadang bergantung pada situasi politik (Osborne & Brown, 2013). Hal ini turut mempengaruhi implementasi inovasi pada BUMN karena terdapat resiko dan biaya tinggi

dalam jangka panjang pada mayoritas inovasi yang akan diterapkan, sedangkan BUMN umumnya hanya melakukan evaluasi tujuan jangka pendek yang banyak diwarnai kepentingan politik termasuk salah satu hal utamanya adalah memastikan harga tetap pada jangkauan kemampuan masyarakat banyak (Tonurist, 2015). Semakin tinggi ketergantungan sebuah BUMN pada pembiayaan atau modal negara dan kebutuhan pembayaran deviden, maka semakin rendah dukungannya untuk mendapatkan modal investasi yang besar untuk pembiayaan jangka panjang.



Gambar 4.4 Faktor yang mempengaruhi performa Inovasi pada BUMN (Tonurist, 2015)

Pada PT.PLN (Persero) telah diselenggarakan lomba Karya Inovasi setiap tahun. Ajang ini bertujuan untuk menyaring inovasi-inovasi yang tercipta pada setiap unit PT.PLN (Persero) yang kemudian akan disaring dan dinilai dari sejumlah proses penjurian. Hasilnya, produk dari inovasi yang memenangkan karya inovasi, akan diimplementasikan lebih lanjut. Namun pada praktiknya, hanya sedikit sekali inovasi yang bertahan dalam penerapannya.

Hal tersebut diduga disebabkan karena biaya yang timbul, reliabilitas, perbaikan terhadap evaluasi dan beberapa faktor lainnya. Salah satu hal teknis yang diperkirakan menghambat inovasi berbentuk aplikasi yang muncul adalah versi beta (*beta version*) yang sulit dikembangkan menjadi inovasi yang dapat digunakan untuk skala perusahaan atau

nasional. Dengan demikian, diperlukan penelitian lebih lanjut supaya inhibitor dari implementasi inovasi ini dapat terlaksana dengan baik.

Aspek lain yang sangat berdampak dalam implementasi inovasi ini ialah dukungan dari *stakeholder* atau pimpinan. Pada organisasi dengan tipe budaya *Hierarchy*, dimana kontrol pada organisasi berupa *top down*, dorongan untuk penerapan kebijakan dan inovasi sangat bergantung pada peran pemimpin. Salah satu implikasi kebijakan dari peran pemimpin adalah menuangkan implementasi inovasi menjadi salah satu KPI hingga ke unit pelaksana agar dapat mendorong keberlanjutan dari kemunculan-kemunculan inovasi.

4.5.6 Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Organizational Learning

Pada penelitian yang dilakukan, tidak terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasi terhadap *organizational learning*. Hal ini sejalan dengan temuan dari penelitian Sans-Valle et al. (2011) yang menyatakan bahwa budaya yang mendukung *organizational learning* hanya ada pada tipe budaya *adhocracy*. Diperlukan penelitian lanjutan untuk dapat mengetahui lebih dalam mengenai tipe budaya yang ada pada objek penelitian. Diduga terdapat variabel lain yang dapat memediasi hubungan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Learning*.

4.6 Implikasi Penelitian terhadap Strategi Fungsional

Terkait dengan temuan pada penelitian ini yakni hubungan positif signifikan antara budaya organisasi terhadap performa proyek, maka akan dikembangkan strategi fungsional berupa perbaikan program-program terkait budaya organisasi.

4.6.1 Analisis Strategi Bisnis Unit & Lingkungan Eksternal

Sebagaimana tertuang pada *sustainability report* PT.PLN (Persero) 2018, terdapat dua bagian arah strategis pengembangan jangka panjang PLN untuk 10 tahun kedepan yakni pada masa tumbuh periode 2015-2019 dan masa ekselen pada periode 2020-2025.

Pada masa tumbuh yang segera berakhir di 2019, visi yang dicanangkan adalah “Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuhkembang, Unggul dan Terpercaya, dengan Bertumpu pada Potensi Insani”. Sedangkan pada tahun

2020, visi yang dicanangkan adalah “Perusahaan Kelas Dunia, Menguntungkan dan Dicintai Pelanggan dengan Cara yang Ramah Lingkungan dan Aman”.



Gambar 4.5 Pengembangan Arah Strategis PT PLN (Persero)

Kedua arah pengembangan strategis tersebut memiliki penekanan yang berbeda. Pada masa tumbuh kembang, penekanan berada pada kata potensi insani yang secara tidak langsung mengarah pada pengembangan kekuatan sumberdaya manusia yang dimiliki. Sedangkan pada masa ekselen, penekanan berada pada kepuasan pelanggan dan juga kesadaran terhadap bisnis yang berwawasan lingkungan dan aman. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terjadi pergeseran orientasi bisnis agar menjadi lebih *profitable*. PT.PLN (Persero) dimasa sebelumnya dan saat ini, masih berupaya memenuhi tugasnya sebagai Badan Usaha Milik Negara yang menitikberatkan pada efisiensi demi tercapainya harga jual yang dapat mengakomodir daya beli seluruh lapisan masyarakat maupun dalam mendukung kemudahan iklim berinvestasi.

Cost Leadership Strategy adalah seperangkat bentuk aksi yang terintegrasi dalam melakukan aktivitas produksi barang dan jasa yang terjangkau bagi pengguna dan pelanggan dibanding dengan kompetitor lain (Hitt et al, 2011). Inovasi proses terhadap tata cara produksi dan pendistribusian serta teknis untuk dapat beroperasi dengan lebih efisien seringkali dilakukan untuk dapat mencapai keberhasilan strategi *cost leadership* sehingga output dari strategi ini adalah produk dan layanan yang sama atau standar antar konsumen satu dengan lainnya (Hitt et al, 2011).

Differentiation strategy menurut Hitt et al. (2011) didefinisikan sebagai seperangkat bentuk aksi yang terintegrasi dalam melakukan aktivitas produksi barang dan jasa (pada tingkat biaya tertentu yang dapat dijangkau) yang dibedakan atas dasar kebutuhan konsumen. Inovasi produk dan layanan yang dilakukan pada strategi ini, umumnya berorientasi pada pemenuhan solusi atas permasalahan dan kebutuhan konsumen sehingga produk dan layanan yang dihasilkan dapat berbeda antar konsumen.

TARIF INDONESIA DIBANDINGKAN TARIF ASEAN MEI 2019

Jenis Pengguna	Satuan						
		Indonesia	Malaysia	Thailand	Singapura	Philippines	Vietnam
Rumah Tangga	(cUSD/ kWh)	11,00	9,65	12,41	19,08	18,26	10,34
Bisnis menengah-TR		11,00	13,11	9,09	13,79	11,86	13,12
Bisnis besar-TM		8,36	9,27	8,75	13,50	11,61	12,07
Industri menengah-TM		8,36	8,01	7,76	12,60	11,31	7,62
Industri besar-TI		7,47	7,49	7,76	12,25	11,25	7,23

Gambar 4.6 Perbandingan Tarif Lis (www.esdm.go.id)

Pada sektor distribusi tenaga listrik atau Unit Induk Distribusi, strategi *cost leadership* perlahan mulai bergeser ke strategi *differentiation*. Namun pada beberapa hal, strategi yang diterapkan tidak dapat murni berupa *cost leadership* maupun *differentiation strategy*. Salah satu penyebabnya adalah PLN harus memenuhi tugasnya sebagai tangan kanan pemerintah dalam melayani kebutuhan masyarakat umum atau pelanggan listrik rumah tangga sehingga harga jual menjadi pantauan pemerintah. Dengan demikian, strategi bisnis yang diterapkan adalah strategi *integrated cost leadership – differentiation strategy*.

Strategi *integrated cost leadership – differentiation* memungkinkan PT.PLN untuk dapat berkreasi terhadap pemenuhan kebutuhan konsumen atau pelanggan dengan harga dan layanan khusus serta tetap dapat mengemban kewajibannya sebagai dalam pelayanan publik. Menurut Hitt et al. (2011), strategi ini bertujuan untuk dapat menghasilkan produk secara efisien dengan sejumlah fitur yang terdiferensiasi. Melalui strategi ini, perusahaan dapat menjadi lebih adaptif terhadap perubahan dan tantangan eksternal.

Pada konteks distribusi tenaga listrik, terdapat sejumlah tantangan yang selanjutnya dilakukan analisis berdasarkan *Porter 5 Forces* di PT.PLN (Persero).

a. *Bargaining Power of Buyers*

Pelanggan pada sektor distribusi tenaga listrik adalah pelanggan mulai dari Tegangan Rendah, Tegangan Menengah dan Tegangan Tinggi. Pengguna jasa tenaga listrik juga beragam dari peruntukannya mulai dari pelanggan tarif industri, pelanggan tarif bisnis, pelanggan tarif publik, pelanggan tarif sosial dan juga pelanggan tarif rumah tangga. Diantara tarif tersebut, terdapat golongan tarif yang mampu menghasilkan margin tertinggi yakni tarif industri salah satu alasannya dikarenakan volume pemakaian secara kWh yang jauh lebih tinggi dibanding golongan tarif lainnya. Saat ini, penyedia tenaga listrik untuk tarif industri selain dari PLN dapat pula berasal dari *captive power* (umumnya berupa bahan bakar gas) dan *independent power producer* (Perusahaan penyedia listrik swasta). Hal ini tentunya berdampak pada potensi penjualan bisnis pada sektor distribusi, terlebih apabila *IPP* dapat memberikan kualitas layanan prima dan harga yang kompetitif dibanding PLN. Sedangkan pada sisi pelayanan pelanggan tarif rumah tangga, sosial, publik, dan tarif bisnis, PLN cenderung masih mendominasi secara monopolistik. Kondisi saat ini menggambarkan *low buyer's power* namun jika mengacu pada strategi dan visi jangka panjang yang berorientasi pada profit dan dihadapkan pada persaingan dengan pihak *IPP*, kondisi dapat berubah menjadi *high buyer's power*.

b. *Bargaining Power of Suppliers*

Bahan baku utama dari penyediaan tenaga listrik ini adalah batu bara, gas bumi dan minyak bumi yang memiliki porsi cukup besar dalam susunan Biaya Pokok Produksi (BPP). Saat ini, sesuai dengan Peraturan Pemerintah no 79 Tahun 2014 mengenai Bauran Energi, PLN mulai mengembangkan Pembangkit Listrik dengan bahan baku energi baru terbarukan seperti, Pembangkit Listrik Tenaga Bayu, Pembangkit Listrik Tenaga Surya, Pembangkit Listrik Tenaga Mikro Hidro dan Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi. Namun saat ini proporsi bahan baku pembangkit yang berupa energi fosil masih mendominasi. Ketergantungan

ini menjadi ancaman terjadinya fluktuasi harga produksi. Dengan demikian posisi PLN saat ini adalah *High Supplier's Power*.

c. *Threat of New Entrants*

Bisnis ketenagalistrikan pada sektor pembangkitan sudah banyak diwarnai persaingan oleh pihak pembangkit swasta. Namun di sektor transmisi dan distribusi, belum banyak pihak kompetitor yang melakukan investasi untuk infrastruktur di sektor ini. Pada konteks sektor distribusi tenaga listrik, kemunculan bisnis yang dapat mengancam adalah bisnis solar panel yang dipasang pada bangunan pelanggan, *captive power* (misal genset maupun pembangkit sendiri), layanan jasa dan distribusi kelistrikan dari pihak swasta (misal PT.Cikarang Listrindo dan layanan kelistrikan pada Kawasan industri), serta PT.PGN dan perusahaan gas lain yang menyuplai bahan baku gas untuk konsumen rumah tangga, bisnis dan industri. Melalui gambaran tersebut, maka saat ini kondisi PLN berada di *High Potential Entrants*.

d. *Product or Service Substitutes*

Potensi produk atau jasa pengganti layanan kelistrikan ini selain panel surya, secara tidak langsung adalah PT. PGN dan perusahaan suplai gas lainnya. Kemudian peralatan listrik yang menggunakan gas seperti *water heater* juga berdampak pada berkurangnya pemakaian *electrical water heater*. Produsen barang elektronik secara tidak langsung juga berpengaruh pada penjualan listrik dengan menghadirkan alat elektronik berteknologi hemat listrik sehingga berdampak pada konsumsi kWh pelanggan. Dengan kata lain kondisi produk substitusi pada PLN berada pada posisi *low product & service substitute*.

e. *Rivalry with Existing Competitors*

Pesaing yang berada dalam pasar yang sama khususnya pada golongan tarif industri adalah pengelola Kawasan industri yang memiliki Surat Izin Usaha Penyediaan Tenaga Listrik seperti PT. Cikarang Listrindo. Meskipun harga yang ditawarkan PT.Cikarang Listrindo berada di sekitar 12 – 13,3 sen USD/ kWh atau sekitar 50% lebih tinggi dari harga yang ditawarkan PLN, namun pemilik industri saat ini lebih terjamin dari sisi mutu dan keandalan listrik selain itu PLN tidak boleh melayani pelanggan ke wilayah usaha yang

dimiliki swasta tersebut. Sedangkan pada *market* golongan tarif lainnya, PLN cenderung belum memiliki pesaing kuat. Kondisi ini menggambarkan PLN masih dominan dalam jasa penyedia kelistrikan.

Dalam mencapai visi jangka pendek maupun jangka panjang yang telah disebutkan, Analisis strategi tersebut kemudian perlu diselaraskan pada masing-masing program di struktur fungsional. Fokus utama dari visi PLN di masa berkembang selain kualitas pelayanan dan keandalan pasokan adalah sumber daya manusia. Sebagaimana temuan penelitian ini yakni adanya hubungan positif signifikan antara budaya organisasi dan performa proyek, maka akan disusun implikasi strategi berdasarkan budaya organisasi dan analisis strategi bisnis unit *integrated cost leadership – differentiation strategy* serta analisis *Porter Five Forces*.

Dimensi pada masing-masing variabel Budaya Organisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap performa proyek adalah sebagai berikut :

Dimensi	Loading Factor	Bobot	Peringkat
X1.1 <i>Dominant Characteristic</i>	0,728	0,153	6
X1.2 <i>Organizational Leadership</i>	0,782	0,164	4
X1.3 <i>Management Of Employee</i>	0,838	0,176	2
X1.4 <i>Organizational Glue</i>	0,765	0,161	5
X1.5 <i>Strategic Emphases</i>	0,841	0,177	1
X1.6 <i>Criteria of Success</i>	0,806	0,169	3
TOTAL	4,760	1,000	

Sebagai aturan umum, *loading* di atas 0.71 menunjukkan kekuatan hubungan yang amat sangat baik, 0.63 sangat baik, 0,55 baik, 0,45 fair, dan 0,32 poor (Tabachnick & Fidell, 2007). Maka ke-enam dimensi budaya organisasi terhadap performa proyek dengan amat sangat baik. Dimensi yang memiliki pengaruh kuat terhadap performa secara berurutan adalah *Strategic emphases*, *management of*

employee, Criteria of success, Organizational Leadership, Organizational Glue & Dominant Characteristic. Program fungsional terkait dimensi tersebut akan dijelaskan lebih lanjut setelah penjelasan evaluasi dari program budaya yang dilakukan.

4.6.2 *Evaluasi Program Budaya Organisasi Eksisting*

Sehubungan dengan program budaya yang telah dijalankan di PT.PLN (Persero), maka berikut terlampir analisa dan evaluasi dari implementasi masing-masing program budaya eksisting :

1. *Internalisasi Code of Conduct*

Internalisasi *code of conduct* yang telah dilaksanakan perlahan mulai menjadi budaya. Namun diduga hal ini dikarenakan konsistensi pengawasan atas pencapaian KPI. Pada unit pelaksana, COC masih dianggap sebagai kewajiban bukan sebagai kebutuhan sehingga tujuan akhirnya cenderung belum tercapai dan manfaatnya belum optimal.

COC seharusnya dapat menjadi wadah pertukaran informasi antar bidang terkait progress pekerjaan dan menjadi pengingat terhadap hal-hal yang menjadi prioritas dan perlu diwaspadai bersama.

2. *Liquid Management*

Liquid Management yang telah dilakukan setiap setahun sekali, dinilai mampu meningkatkan kebersamaan dan *engagement* diantara pegawai dan pemimpin. Penilaian 360 derajat juga telah dilaksanakan, namun dikarenakan keterbatasan waktu, terkadang hanya dapat dilakukan *sampling* oleh bagian SDM mengenai persepsi dan saran terhadap pimpinan unit.

Evaluasi dari hasil *liquid* yang telah dilakukan manajemen ada baiknya menjadi saran berkelanjutan yang akan ditindaklanjuti. Bagian SDM pada unit pelaksana dapat merekap dan melaporkan ke bagian SDM Unit Induk agar menjadi pertimbangan manajemen dalam pengembangan maupun promosi jabatan.

3. *Story Telling oleh Manajemen pada Unit*

Program *Story telling* yang dilakukan sudah cukup baik dan pada sejumlah pemimpin dapat meningkatkan *engagement* serta motivasi bekerja. *Story telling* diharapkan dapat dilakukan pula dalam kesempatan informal pada masing-masing atau sejumlah bawahan agar penekanan makna menjadi lebih dalam dan berarti. Namun perlu menjadi catatan bahwa terdapat kemungkinan kelemahan program ini pada sejumlah tipe pegawai, misal pegawai dengan usia menjelang pensiun dan pegawai yang memiliki sifat apatis.

4. *Pemberian Meaning dalam bekerja*

Pemberian *meaning* dalam bekerja sudah mulai banyak dilaksanakan mulai dari direktur hingga pimpinan unit induk. Diharapkan pesan-pesan dan tulisan himbauan dari pimpinan menjadi pendorong bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Pesan yang disampaikan dapat melalui sudut pandang agama, tantangan masa depan maupun pencapaian kinerja. Umumnya pemberian *meaning* yang berupa *reminder* pencapaian kinerja lebih sering dilakukan. Secara tidak langsung, hal ini juga menjadi cerminan bahwa mayoritas pegawai masih berkuat pada tujuan jangka pendek yakni pencapaian kinerja, bukan tujuan jangka panjang yang mampu merubah organisasi agar menjadi lebih siap dalam menghadapi tantangan dan menjaga sustainabilitas bisnis.

5. *Festival Budaya*

Program festival budaya yang telah dilaksanakan mampu mendorong kreativitas penciptaan budaya unggul di masing-masing unit sesuai dengan kebutuhan agar mampu meningkatkan kelebihan dan menjadikan kelemahan sebagai kekuatan. Misal pada Unit Induk Distribusi Jawa Timur, program budaya unggul yang diterapkan di tahun 2019 adalah *New Superpower*. Program budaya unggul ini memiliki tagline *everybody is marketer* yang relevan dengan tantangan bisnis kelistrikan pada sektor distribusi dalam memenangkan persaingan bisnis terhadap kompetitor yang ada. Secara tidak langsung, program ini

mampu merubah *mindset* para pegawai bahwa penjualan listrik pada saat ini harus dilakukan dengan gencar untuk mampu mengimbangi tingginya biaya pokok produksi dan mengurangi pemakaian *captive power* pada pelanggan.

Strategi Fungsional atau Program usulan yang dapat ditawarkan terkait dengan temuan penelitian antara lain : *Strategic Emphases, Management of Employee, Criteria of success, Organizational Leadership, Organizational Glue & Dominant Characteristic.*

1. Menciptakan *event one day emphasizing motivation & Entrepreneurial Visual Management.*

Fokus strategis pada level bisnis dapat diturunkan dan digaungkan Pada setiap karyawan. Dengan sosialisasi fokus strategis yang dikemas unik dan mampu memotivasi maka diharapkan seluruh lini perusahaan dapat bergerak pada satu tujuan yang sama. Salah satu program usulanya adalah dengan mengadakan satu hari sesi motivasi bersama *expert* dan *top leader* perusahaan. *Top leader* dapat melakukan *roadshow* ke unit-unit untuk dapat berbagi mengenai tantangan dan kompetensi yang harus dimiliki pegawai untuk dapat bertahan dan memberi keuntungan yang maksimal. Apabila dikaitkan dengan strategi bisnis unit *integrated cost leadership – differentiation* maka fokus utama yang harus ditekankan adalah keunikan layanan pada pelanggan untuk dapat memberi margin tambahan. Menanamkan kesadaran *entrepreneurial* untuk dapat menjual kwh lebih banyak juga perlu dilakukan oleh masing-masing pegawai.

Tentunya pimpinan pada masing-masing layer dan unit harus mampu mendorong dan memetakan hal terkait tugas pokok dan kewajiban pada gugus fungsionalnya terkait dengan penambahan profit dan menghindari kerugian perusahaan. Misal pada bagian konstruksi pada UP3 dapat menuliskan *visual management* berupa berapa potensi Rupiah yang hilang akibat kelalaian yang menyebabkan keterlambatan pada penyambungan MVA pelanggan baru maupun pelanggan eksisting. Pada bagian Jaringan juga dapat menuliskan berapa potensi kehilangan penjualan akibat gangguan jaringan maupun durasi pemeliharaan yang dilakukan.

2. Menciptakan *breakthrough project self development book* untuk dapat meningkatkan kualitas dalam pengelolaan karyawan

Pengelolaan karyawan yang dimaksud dapat berupa individu maupun kelompok. Pengelolaan karyawan secara individu dapat berupa konseling maupun pengembangan jenjang karir. Sebagaimana hal-hal yang telah diterapkan pada sejumlah perusahaan, penting bagi perusahaan untuk memahami sejauh apa kebutuhan para individunya, mulai dari kebutuhan primer sampai dengan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan akan aktualisasi diri perlu ditangkap baik oleh atasan agar selanjutnya dapat dilakukan bimbingan supaya pimpinan dapat mencetak suksesor yang berkualitas.

Salah satu caranya adalah dengan mengagendakan waktu konseling dan mewujudkan buku pengembangan individu. Harapannya dengan tujuan jangka panjang yang sudah melekat pada diri seseorang, akan mampu mendorong karyawan tersebut memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Budaya konseling ini juga dapat menumbuhkan komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan sehingga tercipta *trust* dan *engagement*. Ketika kedua hal tersebut telah muncul, maka akan lebih mudah menumbuhkan keyakinan karyawan terhadap perusahaan untuk dapat berkembang dengan cara yang adil dan transparan.

Usulan program yang dapat dilakukan secara kelompok adalah meningkatkan kesadaran bersama bahwa bekerja dalam tim akan meningkatkan peluang keberhasilan yang lebih tinggi. Dalam hal ini, maka penting memastikan sinergisitas dalam kelompok untuk bersama dalam mencapai tujuan. Sinergisitas tersebut dapat diinisiasi melalui kepemimpinan dalam tim yang baik. Pemimpin tersebut harus pandai dalam melihat indikasi-indikasi dari anggota tim. Sistem evaluasi kinerja tim secara *softskill* dan *hardskill* harus dilakukan dan tercantum baik untuk dapat menjadi bekal pimpinan dalam melakukan CMC. Penilaian dari anggota tim terhadap pimpinan tim juga harus dilakukan sebagai peluang perbaikan dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan.

3. Menjadikan *stakeholder* sebagai *enabler* dalam implementasi inovasi.

Tingkat penciptaan inovasi di PT.PLN (Persero) sudah cukup baik. Namun dalam implementasinya, sebagai struktur organisasi yang bersifat *top down* perlu dorongan pimpinan untuk dapat konsisten dan menerapkan inovasi yang telah diciptakan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah menjadikan *leader* pada manajemen menengah untuk dapat menjadi *project manager* dalam implementasi inovasi yang dilakukan.

PLN Puslitbang yang menjadi pusat pengembangan teknologi dan inovasi harusnya dapat lebih aktif menghasilkan inovasi berdasarkan kebutuhan pada unit pelaksana selain mematenkan inovasi dan produk.

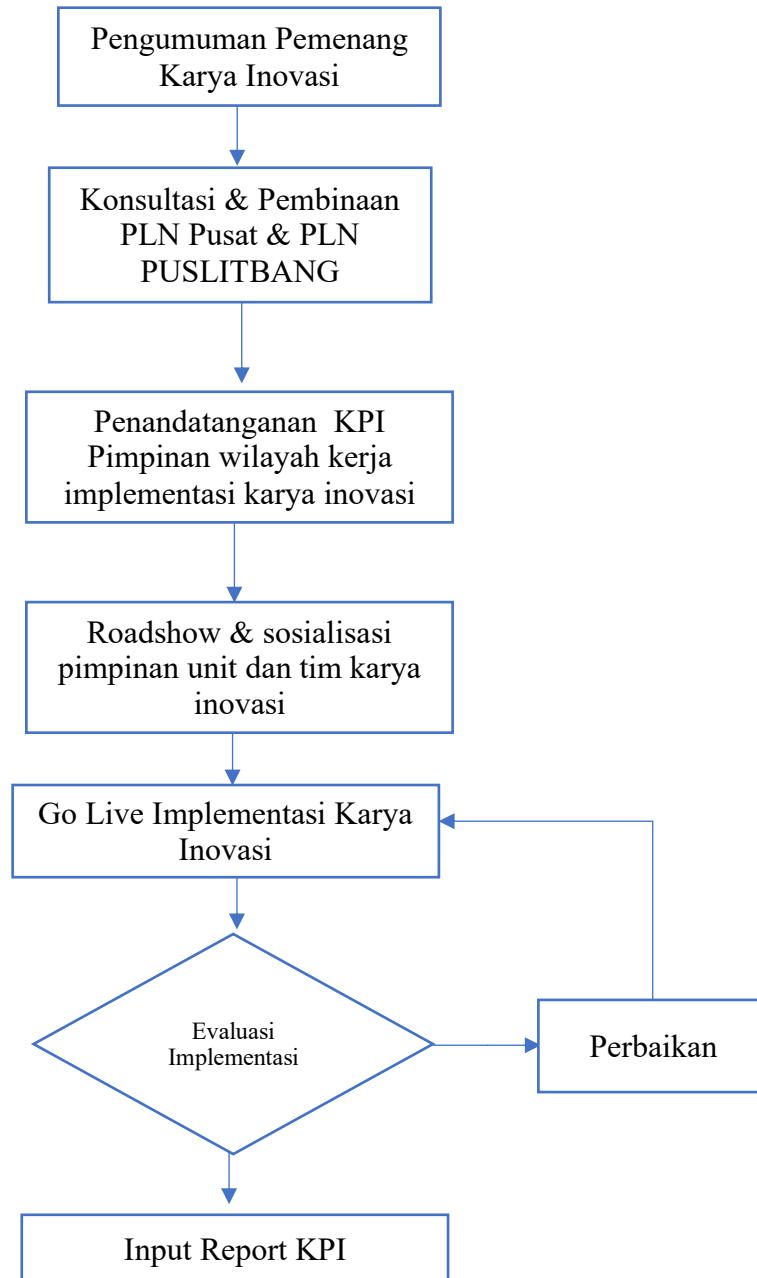
4. Menciptakan *Family Atmosphere* dalam bekerja

Dimensi *organizational glue* menunjukkan kualitas perekat dalam sebuah organisasi. Organisasi yang hangat dan ramah pada anggotanya diduga memiliki dampak yang baik dalam pencapaian kinerja dan pembelajaran pada organisasi, hal ini umumnya ditemui pada organisasi bertipe budaya *clan* dan *adhocracy*. Atmosfer ini juga diperkirakan mampu meredam miskomunikasi diantara gap generasi yang ada pada pegawai . Langkah kecil yang dapat dimulai dengan membudayakan ucapan mohon maaf dan terimakasih. Selain itu gap komunikasi juga dapat dijumpatani dengan ritual pagi.

Ritual pagi ini *10 minutes give 100 %* dapat menjadi solusi terkait hal-hal yang perlu penanganan dan kerjasama khusus. Setiap unit bersama pimpinan pada bidang harus melakukan hal ini agar menjadi pengingat bersama mengenai apa kendala dan bagaimana solusi yang harus ditempuh untuk dapat meminimalisasi miskomunikasi antar pegawai maupun atasan ke bawahan. Program ini sekaligus memberikan kontribusi secara tidak langsung mengenai gaya kepemimpinan yakni bagaimana seorang pemimpin melakukan diskusi dan memberikan keputusan berdasarkan pertimbangan resiko yang dapat mengedukasi pegawainya.

Terkait dengan temuan pada penelitian ini khususnya pengaruh antara variabel inovasi yang tidak berpengaruh signifikan terhadap performa proyek,

penulis merumuskan hal-hal yang perlu ditempuh agar inovasi yang dihasilkan dari lomba karya inovasi berpotensi meningkatkan performa atau kinerja.



Gambar 4.7 Rancangan Alur Implementasi Karya Inovasi

Rekomendasi dalam lingkup yang lebih teknis terhadap manajemen antara lain: 1) menjadi enabler dalam pelaksanaan program yang telah disusun; 2) monitor berkala kebutuhan dan keberlanjutan program serta 3) mempertimbangkan dan memetakan karakteristik & kompetensi masing-masing pegawai anggota unit bisnis dalam hal ini gugus kerja yang berkaitan dengan performa proyek agar sesuai dengan kebutuhan gugus kerja tersebut; 4) memonitor berkala status atau karakter budaya unit bisnis dan menyelaraskan dengan program kerja pada bidang SDM agar mampu mewujudkan performa proyek terbaik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan secara langsung maupun secara mediasi variabel penelitian *Organizational Learning*, Budaya Organisasi, Inovasi dan Performa Proyek. Kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. Semakin baik/tinggi Budaya Organisasi yang melekat pada unit bisnis sebuah organisasi maka dapat berdampak baik pada peningkatan Performa proyek pada unit organisasi tersebut. Semakin baik/ tinggi *Organizational Learning* pada sebuah unit bisnis pada organisasi, maka berdampak baik pada peningkatan Inovasi pada sebuah unit bisnis tersebut.
2. Strategi unit bisnis yang dapat dilakukan pada Unit Induk Distribusi melalui hasil pengujian dan analisis variabel diatas beserta analisis lingkungan eksternal *Porter Five Forces* adalah menggunakan strategi bisnis unit *integrated cost leadership-differentiation*. Susunan strategi fungsional dituangkan dalam program peningkatan kualitas Budaya Organisasi antara lain : *event one day emphasizing motivation, Entrepreneurial Visual Management, Self-development book, stakeholder as enabler, 10 minutes give 100%*.
3. Rekomendasi yang dapat diberikan kepada manajemen khususnya pada Unit Induk Distribusi melalui hasil penelitian dan perumusan secara umum adalah memahami dan menggunakan strategi bisnis unit jenis *integrated cost leadership – differentiation* serta meningkatkan kualitas budaya organisasi. Selain itu diperlukan pendalaman kajian terhadap keberhasilan inovasi terhadap performa proyek khususnya *alignment breakdown KPI* terhadap inovasi yang diimplementasikan hingga ke unit bisnis terkecil agar memastikan pelaksanaan dan kebermanfaatan inovasi tersebut.

5.2 Saran

Saran-saran yang disampaikan dalam penelitian ini adalah :

1. Unit bisnis berupa UP3 pada PT.PLN (Persero) Unit Induk Distribusi dalam hal pencapaian performa proyek, perlu lebih mengembangkan aspek-aspek budaya organisasi didalamnya, selain agar dapat mendorong aspek *Organizational Learning* juga agar dapat meningkatkan inovasi dalam organisasi.
2. Untuk penelitian selanjutnya, dapat memasukan variabel lain yang diduga berpengaruh langsung atau memediasi performa proyek seperti *Knowledge Management, HRM Practices, Leadership, Employee Engagement* dan lain-lain.

Daftar Pustaka

- Abbasnejad, B. 2012, "Factors affecting knowledge transfer in project based organizations".
- Abdi et al., 2018. "The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry", *Journal of Business Economics and Management*, Vol 19, ISSN 1611-1699
- Abdillah, W., & Hartono, J. 2015. Partial Least Square (PLS)-Alternatif Structural Equation Modeing (SEM) dalam Penelitian Bisnis. (D. Prabantini, Ed.). Yogyakarta: Andi
- Amayah, A. T., 2013. 2013. "Determinants of knowledge sharing in a public sector organization", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 454-471.
- Andrew, C.B.W., Shang, G. and Pheng, L.S. 2015, "An institutional approach to understanding post- project reviews in the construction industry", *International Surveying Research Journal*, Vol. 5 No. 1, pp. 1-19.
- Arditi, D., Nayak, S. and Damci, A., 2017. "Effect of organizational culture on delay in construction", *International Journal of Project Management*, Vol. 35, pp. 136-147.
- Barney, J. 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. 2014. *Gaining and sustaining competitive advantage* 4th ed. Upper Saddle River, NJ.:Pearson /Prentice Hall International
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. 2008. Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825.
- Birkinshaw, J., & Mol, M. 2006. How management innovation happens. *MIT Sloan Review*, 47(4), 81–88.
- Birasnav, M., 2013, "Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership", *Journal of Business Research*, Vol 67, pp. 1622-1629.
- Bozec, R., Breton, G., Côté, L., 2002. The performance of state-owned enterprises revisited. *Financ. Account. Manag.* 18, 383–407.

Burgelman, M. M. Maidique, & S. C. Wheelwright. 2006. *Strategic Management of Technology and Innovation*. Chicago: Irwin.

Cabrilo, S. and Dahm, S., 2018, "How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol 22 No. 3, pp. 621-648.

Cameron, K. S.; Quinn, R. E. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture*. Wiley.

Cameron, K. S.; Quinn, R. E. 2011. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. New York: John Wiley & Sons.

Camison & Lopez. 2017. "Organizational Innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance". *Journal of Business Research*, vol 67, pp. 2891-2902.

Cherrington, D. J. 1994. *Organizational Behavior : The Management of Individual and Organizational Performance* (2nd ed.). Messachusetts: Paramount.

Clark, I., Colling, T., 2005. The management of human resources in project management-led organizations. *Pers. Rev.* 34, 178–191.

Clark, K.B., Chew, W.B., Fujimoto, T., 1987. Product development in the world auto industry. *Brook. Pap. Econ. Act.* 3, 729–771.

Cohen, W.M., Levinthal, D.A., 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Adm. Sci. Q.* 35, 128–152.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. 2011. *Business Research Methods* (11th ed.). Singapore: McGraw-Hill-International Edition.

Daft, R.L. (1978) A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21, 193-210.

Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555–590.

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S., 2001. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65.

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. 1998. Theories of organizational structure and innovation adoption : the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 1–24.

Davenport, T.H; Pruzak, L. 2000. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard ; Harvard Business Press

- David, Fred R. & David, Forest R., 2017. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* 16thed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
- Dewenter, K.L., Malatesta, P.H., 2001. State-owned and privately owned firms: an empirical analysis of profitability, leverage and labour intensity. *Am. Econ. Rev.* 91, 320–334.
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., dos Santos, A. S., and Frega, J. R., 2012, "Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 688-701.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *McGraw-Hill series in social psychology. Social cognition (2nd ed.)*. New York, NY, England: McGraw-Hill Book Company.
- Fores, B., & Camison, C., 2016, Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size?", *Journal of Business Research*, Vol 69, pp. 831-848.
- Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrinuevo, M. M., and Gutierrez-Gutierrez, L., 2011, "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", *Journal of Business Research*, Vol 65, pp. 1040-1050.
- Guilford, J.P. 1956. *Fundamental statistics in Psychology and Education*. New York: McGraw-Hill.
- Gopalakrishnan, S. 2000. Unraveling The Links Between Dimensions Of Innovation And Organizational Performance, 11(1), 137–153.
- Hair, J.F. et al. 1998. *Multivariate Data Analysis 6th edition*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Hair, J.F; Black, W.C; Babin, B.J.; Anderson, R.E. 2010. *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Hair, J.F; Hult, T.; Ringle, C.; Sarstedt, M. 2013. *A Primer on partial least square structural equation modelling (PLS-SEM)*. New York: Sage Publication.
- Haryono, S., & Wardoyo, P. 2013. *Structural Equation Modeling Untuk Penelitian Manajemen Menggunakan AMOS 18.00*. Bekasi: Intermedia Personalia Utama.
- Hermawanto. 2007. Pemetaan Hubungan Antar Variabel dalam Manajemen Strategik : Sebuah Sintesis Berbasis Kajian Literatur. *Jurnal Ekubank: Ekonomi Dan Perbankan*, 1(1), 45.
- Hitka, M., Vetrakova, M., Balazova, Z. and Danihelova, Z., 2015, "Corporate Culture as a Tool for Competitiveness Improvement", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 34, pp. 27-34.

- Hitt et al. 2011. *The Management of Strategy Concepts and cases 9th ed.* Canada : South Western- Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Duane Ireland, R., & Hoskisson, R. E. 2013. *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases (10th ed.)*. Canada: Cengage Learning-Nelson Education, Ltd. Retrieved from www.cengagebrain.com
- Huber, G. P., 1991. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organizational Science*, February, 88-115.
- Ilmania, D. A., Rofiq, A., & Rofiaty. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Learning Organization, Kepuasan Kerja Karyawan, dan Kinerja Organisasi (Studi pada Kantor Cabang BNI 46 Malang). Brawijaya University. <http://doi.org/10.1086/617702>
- Jimenez-Jimenez, D. and Sanz-Valle, R., 2011, "Innovation, organizational learning, and performance", *Journal of Business Research*, Vol 64, pp. 408-417.
- Julia C. Naranjo-Valencia, Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sanz-Valle. 2016. Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología* 48:1, 30-41
- Jones, Gareth R. 2010 . *Organizational theory, design, and change - 6th ed.* Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi-Balanced Scorecard.* (Y. Sumiharti & W. C. Kristiaji, Eds.). Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996. Using the Balanced Scorecard to Align Strategy and Performance in Long Term Care. *Harvard Business Review*. [http://doi.org/10.1016/S0840-4704\(10\)60668-0](http://doi.org/10.1016/S0840-4704(10)60668-0)
- Kimberly, J. and Evanisko, M. (1981) Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 689-713. <http://dx.doi.org/10.2307/256170>
- Liao, S. and Wu, C., 2010, "System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation", *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, pp. 1096-1103.
- Lowe, R., & Marriott, S. 2006. *Enterprise: Entrepreneurship and Innovation.* Butterworth-Heinemann. Oxford: Elsevier. <http://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6920-7.50003-3>
- Lynch, R. L. 2006. *Corporate Strategy (4th ed.)*. Financial Times Prentice Hall. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=DVTuAAAAMAAJ>

- Ma'ruf, B., & Bisri, A. 2018. Konsistensi Pengaruh Sumber Daya dalam Mendukung Daya Saing Galangan Kapal Nasional. M.I.P.I, Vol.12, pp. 173-179, P-ISSN 1410-3680/E-ISSN 2541-1233
- Ma'ruf, B., & Widjaja, S., 2005. Analisis Faktor Internal dan Eksternal Bidang Usaha Industri Kapal, Neptunus, Majalah Ilmiah Kelautan, Vol. 1, No. 2,
- Makadok, R. 2001. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 23(5), 387–401.
- Malhotra, N. and Birks, D. 2007. *Marketing Research An Applied Approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Manu Franklyn A.,1992. "Innovation Orientation, environment, and performance : a comparison of US and European markets. *J Int Bus Stud*, vol 23 No 2, pp: 333-59.
- Mejia, L. R. G., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. 2008. *Management: People, Performance, Change* (3rd ed.). McGraw-Hill Irwin. Retrieved from <https://books.google.co.uk/books?id=vHRZAAAACAAJ>
- McCabe, Steven. 2010. *Corporate Strategy In Construction- Understanding Today's Theory And Practice*. West Sussex, United Kingdom : Willey-Blackwell.
- Mello, S., Mackey, W., Lasser, R., Tait, R. 2006. *Value Innovation Portfolio Management : Achieving double-digit Growth Through Customer Value*. Boston. J Ross Publishing. ISBN-13 :978-1-932159-57-8.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Konno, N. 1998. The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- OECD . 2005. The measurement of scientific and technological activities Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data (3rd ed.). Paris: OECD EUROSTAT.
- O' Dell, C., Hubert, C., 2011. *The New Edge in Knowledge: How Knowledge Management Is Changing the Way We Do Business*. New Jersey: John Willey & Sons, Inc. ISBN 978-0-470-91739-8
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. 2009. The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72. <http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.005>

- Osborne, S.P., Brown, L., 2013. Innovation in public services: engaging with risk. In: Brown, L. (Ed.), *Handbook of Innovation in Public Services*. Edward Elgar Publishing.
- P.F. Drucker., 1998. The discipline of innovation, *Harv. Bus. Rev.* 76 (6) 149e157.
<https://doi.org/Article>.
- PT PLN (Persero). 2018. “Energi Optimisme untuk Indonesia” - Annual Report, Retrieved from <https://www.pln.co.id/statics/uploads/2019/06/PLN-AR-2018-1.pdf>
- PT PLN (Persero). 2018. “Menggelorakan Energi Optimisme Menuju keberlanjutan” - Sustainability Report. Retrieved from https://www.pln.co.id/statics/uploads/2019/06/PLN_Sustainability-Report-2018.pdf
- Popaitoon S., Siengthai, S., 2014. *The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies*. *International Journal of Project Management* 32 908-920
- Sanz-Valle, R.; Naranjo-Valencia, J. C.; Jiménez-Jiménez, D.; Perez-Caballero, L. 2011. Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture, *Journal of Knowledge Management* 15(6): 997–1015.
<https://doi.org/10.1108/13673271111179334>
- Schermerhorn, Jr. J. R., Osborn, R.N., Uhl-Bien, M., Hunt, J.G. (2012). *Organizational Behavior*, 12th edition. New Jersey: John Wiley & Sons
- Senge P. M. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Douldeyay.
- Senge P. M. 1990. The leader’s new work: building learning organizations. *Sloan Management Review*, Fall, 7-23.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard ; Business Press.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 6th edition. John Wiley & Sons, Canada.
- Shahzad, F., Xiu, G. and Shahbaz, M., 2017, “Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry”, *Technology in Society*, Vol. 51, pp. 66-73.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Heijden, Beatrice I.J.M & Ferrel, M. 2017, “*Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior*” . *Journal of Vocational*, vol. 100 pp 67-77.
- Shenhar et al . 1997. Mapping the dimension of project success. *Project Management Journal* Vol 28 pp 5-13.

- Sydow, J., Lindkvist, L., DeFillippi, R., 2004. Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: editorial. *Organ. Stud.* 25, 1475-1489
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. 2006. *Using Multivariate Statistics*, Boston : Pearson Education.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. 2016. *Crafting and Executing Strategy: the Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases International ed.* New York : McGraw-Hill Education
- Tonurist, Piret., 2015. Framework for analysing the role of state owned enterprises in innovation policy management: The case of energy technologies and Eesti Energia. *Technovation* Vol. 38 pp.1-14
- Tseng, S.-M., 2010, "The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 Issue: 2, pp.269-284, <https://doi.org/10.1108/13673271011032409>
- Tseng, S. and Lee, P., 2014, "The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 158-179.
- Tsai, W., 2001. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Acad. Manag. J.* 44, 996–1004.
- Tsai, K. H. 2004. The impact of technological capability on firm performance in Taiwan's electronics industry. *Journal of High Technology Management Research*, 15, 183–195.
- Valencia, J. C. N.; Valle, R. S.; Jiménez, D. J. 2010. Organizational culture as determinant of product innovation, *European Journal of Innovation Management* 13(4): 466–480.
- Xu Ren, Xiaofang Deng, Lihua Liang, 2018. "Knowledge transfer between projects within project-based organizations: the project nature perspective", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 Issue: 5, pp.1082-1103, <https://doi.org/10.1108/ JKM-05-2017-0184>
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. 2010. Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 1–20.
- Weber, G. (2016) Organizational Learning is a Key to Solving 21st Century Issues, *Vanishing Point* <https://www.tofflerassociates.com/vanishing->
- Zahra, S.A., George, G., 2002. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Acad. Manag. Rev.* 27, 185–203.

<https://ekonomi.bisnis.com/read/20160718/44/567021/listrik-swasta-jabar-kaji-penurunan-tarif-5-kawasan-industri>

Lampiran

Lampiran 1 Mapping Penelitian Terdahulu.

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
1	Lopez et al	2006	<i>Managing Knowledge : the link between culture and organizational learning</i>	menganalisa pengaruh <i>organizational culture, organizational learning</i> dan pengaruhnya terhadap performance	Structural Equation Modelling (SEM)	<i>organizational learning, organizational culture & Performance</i>	organizational culture mempengaruhi <i>organizational learning</i> yang kemudian dapat mempengaruhi performance	Menggunakan metode analisa dengan data longitudinal. mempertimbangkan variabel lain yang diduga berpengaruh seperti struktur organisasi, kepemimpinan dan strategi korporasi	H1) <i>collaborative culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational learning</i> . H2) <i>Organizational culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>performance</i>
2	Sanz-Valle et al	2011	<i>Linking Organizational Learning with technical innovation and organizational culture</i>	menganalisis pengaruh <i>organizational learning</i> terhadap inovasi teknis dan peran budaya organisasi sebagai determinan proses <i>organizational learning</i>	Structural Equation Modelling (SEM)	<i>organizational learning, technical innovation, organizational culture</i>	<i>organizational learning</i> memiliki hubungan positif dengan inovasi teknis dan budaya organisasi dapat meningkatkan <i>organizational learning</i> dan inovasi teknis		H1) <i>Organizational learning</i> berpengaruh positif terhadap <i>technical innovation</i> ; H2) <i>Organizational Culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational learning</i> . (<i>Adhocracy & Clan</i>) & H3) <i>Organizational Culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>Technical Innovation</i> . (<i>Adhocracy & Clan</i>)
3	Jimenez & Sanz-Valle	2010	<i>Innovation, organizational learning and performance</i>	Penelitian bertujuan untuk 1. mengetahui hubungan antara inovasi dan performa,	Structural Equation Modelling (SEM)	<i>Organizational Learning, Innovation, Business performance</i>	kedua variabel mempengaruhi performa bisnis. Ukuran dan umur perusahaan mempengaruhi hubungan tersebut.	Menggunakan beberapa responden untuk mendapat interpretasi yang lebih valid. menggunakan metode analisa data longitudinal.	H1) <i>Organizational Innovation</i> berpengaruh positif terhadap <i>Performa perusahaan</i> ; H2) <i>Organizational Learning</i> berpengaruh positif terhadap <i>Performa</i>

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
				2. menegaskan hubungan positif antara pembelajaran organisasi dengan performa dan inovasi				Mempertimbangkan variabel inovasi dalam penelitian	Perusahaan; H3) <i>Organizational Learning</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational innovation</i> dan H4) Ukuran, usia, jenis industri dan turbulensi lingkungan memoderasi hubungan antara <i>Organizational learning</i> , inovasi dan performa perusahaan.
4	Popaitoon & Siengthai	2014	<i>The moderating effect of human resource management practices on relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project oriented companies</i>	Mengetahui hubungan HRM Practices dan <i>knowledge absorptive capacity</i> terhadap <i>Project Performance</i> pada industri berbasis proyek (bidang otomotif) di Thailand	Uji korelasi dan analisa regresi	HRM practices, project team's knowledge ACAP, project performance in project-oriented companies (POC)	HRM terbukti mendorong terwujudnya <i>knowledge management</i> pada proyek serta berpengaruh terhadap performa proyek jangka panjang.	Menggunakan metode penelitian dengan data longitudinal . Mempertimbangkan faktor lain yang diduga berpengaruh seperti budaya organisasi.	H1) <i>Organizational Learning</i> berpengaruh positif terhadap inovasi perusahaan, H2) <i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap inovasi perusahaan, H3a) <i>Transformational leadership</i> secara positif berpengaruh terhadap <i>organizational learning</i> , H3b) <i>Transformational leadership</i> secara positif dan secara tidak langsung mempengaruhi inovasi perusahaan melalui <i>organizational learning</i> , H4) <i>Organizational learning</i> secara positif mempengaruhi <i>performance</i> & H5) Inovasi perusahaan akan berpengaruh secara positif terhadap <i>performance</i> .

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
5	Aragon-Correa et al	2007	<i>Leadership and Organizational Learning's role on Innovation and performance: Lesson from Spain</i>	Penelitian bertujuan untuk mengetahui peran <i>transformational leadership & organizational learning</i> terhadap <i>innovation & performance</i>	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	<i>Transformational Leadership, Organizational learning, Innovation, Performance</i>	Temuan penelitian ini antara lain : 1. <i>innovation</i> dipengaruhi oleh <i>transformational leadership</i> dan <i>organizational learning</i> , 2. terdapat hubungan positif dan signifikan antara <i>innovation</i> dan <i>performance</i>		
6	Al-swidi & Mahmood	2012	<i>total quality management entrepreneurial orientation and organizational performance : the role of organizational culture</i>	Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana hubungan <i>total quality management, entrepreneurial orientation, & performance</i> dipengaruhi <i>organizational culture</i> dengan menggunakan data yang dikumpulkan dari industri perbankan di Yaman	Hierarchical Regression Analysis	<i>Entrepreneurial orientation, TQM, Organizational Culture, Organizational Performance</i>	<i>Entrepreneurial orientation</i> memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap <i>organizational performance</i>		

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
7	Iscan et al	2014	<i>Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership- An Application among Turkish SME</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mempelajari pengaruh transformasional /transactional leadership terhadap innovation & organizational performance. Data dikumpulkan dari managerial staff pada SME di Turki	<i>Correlation & Regression analysis</i>	<i>Transformational Leadership, Transactional leadership, innovation Organizational Performance</i>	Temuan penelitian ini antara lain :terdapat pengaruh signifikan antara transformational leadership dengan innovation dan organizational performance, diluar pengaruh transactional leadership. Transactional leadership tidak memiliki pengaruh yang berarti terhadap innovation		

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
8	Shu-Hsien Liao a,1, Chi-chuan Wu	2010	<i>System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mempelajari hubungan antara <i>knowledge management, organizational learning & organizational innovation</i> . Data dikumpulkan dari 327 industri manufaktur & top financial firms di Taiwan	Structural Equation Modelling (SEM)	Input : Knowledge management (K.Acquisition, K.Conversion,K.Application), Process: Organizational Learning (Management commitment, system perspective, openness & experimentation, knowledge transfer & integration), Output : Organizational Innovation (Behavior, Product,Process,Market,Strategic). Organizational Learning sebagai Variabel Mediasi	Temuan penelitian ini antara lain : 1) pengaruh yang signifikan antara KM & OI,KM&OL, OL&OI 2)OL mendorong hubungan signifikan antara OI & KM sebagai variabel mediasi	Penelitian lanjutan yang dapat dilakukan adalah dengan memasukan variabel mediasi : jenis industri, jenis budaya, & negara.	H1. Hubungan antara OI & OL, H2.Hubungan antara OI & KM, H3. Hubungan antara OL & KM

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
9	Anabel Fernández-Mesa a,b,* , Joaquín Alegre a	2015	<i>Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation</i>	Penelitian ini menunjukkan pengaruh antara <i>entrepreneurial orientation</i> terhadap <i>organizational learning & innovation</i> pada intensitas ekspor pada UKM keramik di Spanyol dan Italia	Structural Equation Modelling (SEM)	Entrepreneurial Orientation, Innovation performance, learning capability, export intensity	Temuan penelitian ini antara lain : 1. Terdapat hubungan positif antara EO & <i>innovation performance</i> , 2. terdapat hubungan positif antara EO & OLC, 3. Terdapat hubungan positif antara OLC dengan <i>export intensity</i> . 4. Terdapat hubungan positif antara <i>innovation performance</i> dengan <i>export intensity</i> 5. Tidak terdapat hubungan signifikan antara EO & <i>export intensity</i> . 6. EO & <i>Export intensity</i> bergantung pada <i>innovation</i> .	Penelitian lanjutan yang dapat dilakukan antara lain : 1. penelitian pada bidang / industri lain. 2. penelitian jangka panjang menggunakan jenis penelitian <i>longitudinal</i> . 3. menambahkan pendekatan <i>adaptive & generative learning / human resources interventions & dynamic capabilities</i>	H1)EO mempengaruhi <i>Export Intensity</i> secara positif, H2) <i>Innovation performance</i> mempengaruhi <i>export intensity</i> secara positif, H3) <i>Innovation performance</i> memediasi efek EO pada <i>export intensity</i> secara positif.H4) OLC mempengaruhi <i>export intensity</i> secara positif & H5) OLC memediasi pengaruh EO terhadap <i>export intensity</i> .
10	Julia C. Naranjo-Valencia Daniel Jimenez-Jimenez Raquel Sanz-Valle	2017	<i>Organizational culture and radical innovation: Does innovative behavior mediate this relationship?</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah budaya organisasi mempengaruhi karakteristik inovasi pada karyawan pada perusahaan di Spanyol	Structural Equation Modelling (SEM)		Temuan penelitian ini ialah : budaya <i>adhocracy & market</i> berpengaruh positif pada tingkat inovasi secara radikal dan budaya <i>adhocracy</i> berpengaruh pada <i>innovative behavior</i> .		

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
11	Walker et al	2010	<i>Management innovation and Organizational Performance : The Mediating Effect of Performance Management</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh <i>management innovation (MI)</i> terhadap <i>organizational performance</i> secara langsung maupun tidak langsung (mediasi) dengan <i>management (PM)</i> pada organisasi publik di Inggris	Structural Equation Modelling (SEM)	Management Innovation, Performance Management & Organizational Performance	Temuan penelitian ini adalah : MI tidak mempengaruhi <i>organizational performance</i> secara langsung, melainkan melalui hubungan mediasi dengan PM	Penelitian lanjutan yang dapat dilakukan : 1. Penelitian dengan analisa longitudinal, 2. Mencari variabel lain yang dapat memediasi MI & Organizational Performance. 3. Penelitian dilakukan di sektor publik lainnya	H1) MI mempengaruhi Organizational Performance, H2) MI mempengaruhi Performance Management, H3) Performance Management mempengaruhi Organizational Performance

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
12	Shanker et al	2017	<i>Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi <i>innovative work behavior (IWB)</i> antara <i>organizational climate for Innovation (OCI)</i> & <i>Organizational Performance (OP)</i> pada 202 manager perusahaan di Malaysia	<i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) dan Exploratory Factor Analysis (EFA)</i>	Climate for Innovation, Innovative Work Behavior, Organizational Performance	Temuan penelitian ini antara lain : 1) OCI berpengaruh positif terhadap OP, 2) OCI berpengaruh positif terhadap IWB, 3) IWB berpengaruh positif terhadap OP, 4) Hubungan antara OCI dengan OP dimediasi oleh IWB. Temuan lainnya adalah <i>individual innovativeness</i> membutuhkan sosok pimpinan yang mampu mendukung perilaku tersebut dalam pengimplementasiannya.	Penelitian lanjutan yang dapat dilakukan : 1) analisa longitudinal, 2) penelitian pada lokasi lain 3) penelitian pada sektor publik	H1) OCI berpengaruh positif terhadap OP, H2) OCI berpengaruh positif terhadap IWB, H3) IWB berpengaruh positif terhadap OP, H4) Hubungan antara OCI dengan OP dimediasi oleh IWB
13	Ali et al	2016	<i>Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance</i>	Penelitian ini menunjukkan bagaimana pengaruh perbedaan konfigurasi <i>absorptive capacity</i> dan <i>organizational innovation</i> terhadap tingkat <i>organizational performance</i> .	<i>Partial Least Square Structural equation Modeling (PLS-SEM) & fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA)</i>	<i>Absorptive capacity, organizational innovation, organizational performance</i>	Temuan penelitian ini antara lain : 1. dari tiga dari keempat dimensi ACAP (<i>Acquisition, Assimilation & exploitation</i>) terbukti signifikan mendorong <i>organizational innovation</i> yang kemudian meningkatkan <i>organizational performance</i> . 2. Hubungan antara dimensi <i>transformation</i>	penelitian lanjutan yang dapat dilakukan : 1. menggunakan <i>well - validated scale</i> pada <i>organizational performance</i> . 2. menggunakan data sekunder seperti pengukuran finansial. 3. Menggunakan konfigurasi beberapa faktor organisasi : <i>regimes appropriability, social integration mechanism, activation triggers & power relationship</i> .	H1) <i>Acquisition</i> berhubungan positif dengan <i>product innovation, process innovation & management innovation</i> H2) <i>Assimilation</i> berhubungan positif dengan <i>product innovation, process innovation & management innovation</i> . H3) <i>Transformation</i> berhubungan positif dengan <i>product innovation, process</i>

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
							<p>berpengaruh positif signifikan terhadap <i>product innovation, process innovation & management innovation</i>. 3. Hubungan antara <i>product innovation & organizational performance</i> tidak berhubungan secara signifikan.4. Berdasarkan hasil fsQCA : antara 4 konfigurasi ACAP dan <i>organizational innovation</i> yang terbagi menjadi dua kategori : a) PACAP & RACAP MODEL :<i>potential knowledge-based firms/processing knowledge is sequential-organizational innovation</i> mempengaruhi (intervenes) <i>organizational performance</i> b). 4 <i>FACTOR MODEL:innovation based firms/ knowledge not sequential</i>. 5. ACAP harus diimplementasikan secara <i>sequentially / complimentary</i></p>		<p><i>innovation & management innovation</i> H4) <i>Exploitation</i> berhubungan positif dengan <i>product innovation, process innovation & management innovation</i>. H5) <i>Product Innovation, process innovation & management innovation</i> berhubungan positif terhadap <i>organizational performance</i>. H6) Kombinasi ACAP (<i>Acquisition, assimilation, transformation & exploitation</i>) dan <i>Organizational Innovation (Product, process & management)</i> berhubungan dengan <i>superior organizational performance</i></p>

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
14	César Camisón *, Ana Villar-López	2014	<i>Organization al Innovation as enabler of technological capabilities & firm performance</i>	Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara <i>organizational innovation & technological innovation</i> serta menganalisa pengaruhnya terhadap <i>performance</i> menggunakan pendekatan <i>resource based view</i> di 144 industri di Spanyol	<i>Partial Least Square approach-Covariance based</i>	<i>organizational Innovation (OI), process innovation capabilities (Process IC), Product Innovation Capabilities (Product IC), Firm Performance (FP)</i>	Temuan penelitian ini antara lain : 1.)H1a -OI berpengaruh positif terhadap <i>process IC</i> . 2.) <i>Process IC</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>product IC</i> . 3.) <i>OI</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>product IC</i> . 4). <i>H1b-OI</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>product IC</i> melalui <i>process IC</i> . 5)H2-OI berpengaruh terhadap FP 6)H3a- <i>Product IC</i> berpengaruh signifikan positif terhadap FP. 7)H3b - <i>Process IC</i> berpengaruh terhadap FP melalui <i>product FP</i>	Penelitian lanjutan yang dapat dilakukan : 1. Menggunakan pendekatan penelitian longitudinal. 2)Pengukuran <i>Performance</i> menggunakan objective item. 3) Penelitian <i>interrelationship</i> antara OI, <i>Product IC</i> & <i>Process IC</i> harus dilakukan. 4) penelitian mengenai <i>incremental/radical character</i> pada OI & <i>Technological IC</i> . 5) Memasukan data kualitatif untuk melengkapi data kuantitatif. 6) Menambahkan analisa komprehensif antara OI, OC & <i>knowledge capabilities</i>	H1a)Hubungan positif antara <i>organizational innovation & perkembangan process innovation capabilities</i> . H1b.)Hubungan positif antara <i>organizational innovation & perkembangan product innovation capabilities</i> dimediasi oleh <i>process innovation capabilities</i> . H2) Hubungan positif antara <i>organizational innovation & organizational performance</i> . H3a) Hubungan positif antara <i>product innovation capabilities & firm performance</i> . H3a)Hubungan positif antara <i>product innovation capabilities & performance</i> . H3b) Pengaruh <i>process innovation capabilities</i> terhadap <i>performance</i> dimediasi oleh <i>product innnovation capabilities</i>

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
15	David Arditi a, Shruti Nayak a, Atilla Damci b,*	2017	<i>Effect of organizational culture on delay in construction</i>	Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara <i>organizational culture & delay</i> pada proyek konstruksi di U.S & India.	<i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) & statistical analysis : Mann U-Whitney Test</i>	<i>Organizational Culture & Project Delay</i>	Temuan penelitian ini antara lain : 1. budaya organisasi dominan di US : Clan & di India : Market. 2. Hubungan antara <i>organizational culture & project delay</i> : organisasi proyek dengan budaya <i>clan</i> cenderung memiliki keterlambatan lebih sedikit daripada budaya <i>market</i> khususnya jika membandingkan proyek di US & India.	Peluang penelitian lanjutan : meneliti dampak budaya organisasi lain seperti <i>adhocracy & hierarchy</i> terhadap <i>delay</i>	

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
16	Víctor Jesús García-Morales ¹ , María Magdalena Jiménez-Barrionuevo [*] , Leopoldo Gutiérrez-Gutiérrez ²	2012	<i>Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh <i>transformational leadership</i> terhadap <i>organizational capabilities</i> berupa <i>learning & innovation</i> pada 168 perusahaan di Spanyol	structural Equation Modelling (SEM)	<i>Organizational Learning, Transformational Leadership, Organizational Innovation, Organizational Performance</i>	Temuan penelitian ini adalah : 1.) <i>Transformational Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Learning</i> . 2) <i>Transformational Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Innovation</i> .3) <i>Organizational Learning</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Innovation</i> .4)Hubungan signifikan antara <i>organizational performance & organizational learning</i> . 5)Hubungan signifikan antara <i>organizational innovation & organizational performance</i>	Penelitian lanjutan yang dapat dilakukan : 1) pengukuran dengan variabel dan metode yang lebih objektif (bukan hanya dari sudut pandang manajerial CEO saja) 2)Pengukuran mengenai <i>self-report leadership</i> oleh <i>leader</i> dapat diverifikasi melalui interview pada <i>organizational members</i> . 3) Menguji konsekuensi <i>learning & innovation process</i> seperti : <i>quality improvement, staff satisfaction</i> . 4) Menambahkan <i>intermediate construct</i> lain seperti : <i>shared vision, teamwork & technology</i>	H1) Hubungan positif antara <i>transformational & organizational learning</i> . H2) Hubungan positif antara <i>transformational leadership & organizational innovation</i> . H3). Hubungan positif antara <i>Organizational Learning & Organizational Performance</i> . H4) Hubungan positif antara <i>organizational learning & Organizational Performance</i> . H5) hubungan positif <i>organizational innovation & organizational performance</i>

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
17	M. Birasnav	2014	<i>Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara <i>transformational leadership, transformational leadership, knowledge management process & organizational performance</i> pada <i>human resource manager & general managers</i> pada 119 perusahaan <i>service/layanan</i>	<i>Exploratory Factor Analysis & Hierarchical Regression Analysis</i>	<i>transformational & transactional leadership, KM Process, Organizational Performance.</i>	Temuan penelitian ini : 1) <i>Transformational leadership</i> secara signifikan mempengaruhi <i>Organizational Performance</i> diluar efek <i>transactional leadership</i> . 2) <i>transformational leadership behavior</i> secara signifikan mempengaruhi <i>KM Process</i> diluar efek <i>transactional leadership</i> . 3) <i>KM Process</i> memediasi secara parsial hubungan <i>transformational leadership</i> dengan <i>organizational performance</i>	Penelitian lanjutan yang dapat dilakukan adalah :1) menambahkan variabel <i>environmental uncertainty</i> pada hubungan antara <i>transformational leadership & KM Process</i> & diantara <i>transformational leadership & organizational performance</i> . 2) <i>KM Process</i> dapat diteliti lebih lanjut dengan memasukan konstruk <i>knowledge documentation & knowledge creation</i> .	H1) <i>Transformational Leadership & Knowledge Management (KM)</i> akan berhubungan positif terhadap <i>organizational performance</i> diluar efek <i>transactional leadership</i> . H2) <i>Transformational Leadership behavior</i> akan memberikan pengaruh positif terhadap <i>KM Process</i> diluar <i>transactional leadership</i> . H3) <i>KM process</i> memediasi hubungan antara <i>transformational leadership & organizational performance</i> setelah dilakukan kontrol <i>impact of transactional leadership</i> .

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
18	Yesil et al	2013	<i>The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh <i>organizational culture</i> terhadap <i>firm financial performance</i> di beberapa perusahaan yang berlokasi di Gaziantep, Turki	<i>regression & correlation analysis, (performance measured by : ROA & Sales Growth)</i>	<i>organizational culture, financial firm performance</i>	Temuan penelitian ini : 1) keempat budaya organisasi (<i>clan, hierarchy, adhocracy & market</i>) tidak ada yang berhubungan dengan <i>financial firm performance</i> . 2) Tidak terdapat perbedaan antar perusahaan dengan <i>organizational culture</i> yang berbeda.	Peluang penelitian lanjutan : 1) meneliti pengaruh <i>organization culture</i> terhadap <i>organization performance</i> secara tak langsung.	H1) Budaya <i>clan</i> berpengaruh positif terhadap <i>firm financial performance</i> . H2) Budaya <i>Adhocracy</i> berpengaruh positif terhadap <i>firm financial performance</i> . H3) Budaya <i>Market</i> berpengaruh positif terhadap <i>firm financial performance</i> . H4) Budaya <i>hierarchy</i> berpengaruh positif terhadap <i>firm financial performance</i> .

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
19	Shu-Mei Tseng	2010	<i>The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan menguji secara empiris sebuah <i>framework</i> konseptual antara <i>organizational culture</i> dan <i>knowledge conversion</i> terhadap <i>corporate performance</i>	<i>multiple regression analysis, correlation, one-way ANOVA analysis</i>	<i>organizational culture, knowledge conversion & corporate performance</i>	Temuan penelitian ini : 1) <i>organizational cultural</i> mempengaruhi <i>corporate performance</i> . (<i>ad hoc racy</i> lebih dibanding <i>clan</i>). 2) <i>organizational culture</i> mempengaruhi <i>knowledge conversion</i> (<i>ad hoc racy</i> lebih baik dibanding <i>hierarchy</i>). 3.) <i>knowledge externalization, knowledge combination, knowledge internalization</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>corporate performance</i> . 4) <i>organizational culture clan</i> : tidak mempengaruhi <i>performance</i> .	Peluang penelitian lanjutan : 1) Melakukan penelitian pada <i>region</i> /lokasi lain dengan jenis budaya yang berbeda.	H1) Perbedaan <i>organizational culture</i> secara signifikan mempengaruhi <i>corporate performance</i> . H3) Perbedaan <i>organizational culture</i> akan mempengaruhi secara signifikan <i>knowledge conversion</i> . H3.1) <i>Knowledge socialization</i> secara signifikan berkorelasi dengan <i>corporate performance</i> . H3.2) <i>Knowledge externalization</i> secara signifikan berkorelasi dengan <i>corporate performance</i> . H3.3) <i>Knowledge combination</i> secara signifikan berkorelasi dengan <i>corporate performance</i> . H3.4) <i>Knowledge internalization</i> secara signifikan berkorelasi dengan <i>corporate performance</i> .

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
20	Chang et al	2015	<i>The role of organizational culture in the knowledge management process</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara lima jenis <i>organizational culture (results-oriented, tightly controlled, job oriented, closed system & professional oriented)</i> terhadap empat jenis <i>KM Process intention (Knowledge creation, knowledge storage, knowledge transfer, knowledge application)</i> pada masing-masing individu organisasi	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	<i>Organizational Culture & KM Process Intention of Individual</i>	Temuan penelitian ini : 1) <i>result-oriented culture</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>individual knowledge storage intention</i> . 2) <i>tightly controlled culture</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>individual knowledge storage intention</i> . 3) <i>Job oriented culture</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>individual knowledge transfer intention</i> .	Peluang penelitian lanjutan : 1) melakukan penelitian dengan pendekatan secara <i>longitudinal study</i> dibandingkan dengan <i>cross sectional</i> . 2) menambahkan sejumlah variabel lain yang berhubungan antara <i>organizational culture & knowledge management (sociability, solidarity, need for achievement & democracy -(Jarvenpaa and Staples, 2001))</i>	H1a) <i>Result Oriented culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>individual knowledge creation intention</i> dibandingkan <i>process oriented culture</i> . H1b-2) <i>Result Oriented culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>individual knowledge storage intention</i> dibandingkan <i>process oriented culture</i> . H1c) <i>Result Oriented culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>individual knowledge transfer intention</i> dibandingkan <i>process oriented culture</i> . H1d) <i>Result Oriented culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>individual knowledge application intention</i> dibandingkan <i>process oriented culture</i> . H2a) <i>Tightly controlled culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>individual knowledge creation intention</i> dibandingkan <i>loosely controlled oriented culture</i> . H2b-2) <i>Tightly Controlled culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>individual knowledge storage intention</i>

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
									<p><i>dibandingkan loosely controlled oriented culture. H2c)Tightly controlled culture berpengaruh positif terhadap individual knowledge transfer intention dibandingkan loosely controlled culture.H2d)Tightly controlled culture berpengaruh positif terhadap individual knowledge application intention dibandingkan loosely controlled culture.</i></p> <p><i>H3a)Job Oriented culture berpengaruh positif terhadap individual knowledge creation intention dibandingkan employee oriented culture.H3b)Job oriented culture berpengaruh positif terhadap individual knowledge storage intention dibandingkan employee oriented culture. H3c-2)Job oriented culture berpengaruh positif terhadap individual knowledge transfer intention dibandingkan employee oriented culture.H3d-2)Job oriented culture berpengaruh positif</i></p>

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
									<p><i>terhadap individual knowledge application intention dibandingkan employee oriented culture. H4a) Closed system culture berpengaruh positif terhadap individual knowledge transfer intention dibandingkan open system culture. H4b) closed system culture berpengaruh positif terhadap individual knowledge application intention dibandingkan open system culture. H5a) Professional culture berpengaruh negatif terhadap individual knowledge transfer intention dibandingkan parochial culture. H5b) professional culture berpengaruh negatif terhadap individual knowledge application intention dibandingkan parochial culture.</i></p>

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
21	Zheng et al	2010	<i>Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara : <i>organizational culture, organizational strategy, organizational structure</i> terhadap <i>organizational effectiveness</i> dengan variabel mediasi <i>knowledge management</i> .	<i>structural Equation Modelling (SEM): Confirmatory measurement model - factor analysis & confirmatory structural model-path analysis</i>	<i>Organizational structure (centralized), organizational culture, organizational strategy, knowledge management effectiveness, Organizational effectiveness</i>	Temuan penelitian ini : 1) <i>Knowledge management</i> memediasi secara penuh hubungan antara <i>organizational culture</i> terhadap <i>organizational effectiveness</i> . 2) <i>Knowledge management</i> secara parsial memediasi hubungan antara <i>organizational structure & strategy</i> terhadap <i>organizational effectiveness</i>	Peluang penelitian lanjutan : 1) melakukan penelitian dengan pendekatan jenis penelitian <i>longitudinal</i> . 2) sampel penelitian dapat dalam 1 perusahaan dapat terdiri dari lebih dari 1 orang supaya lebih merepresentasikan kondisi perusahaan yang diteliti	H1) <i>Knowledge management</i> berhubungan positif dengan <i>organizational effectiveness</i> . H2) <i>Organizational culture</i> berhubungan positif dengan <i>organizational effectiveness</i> . H3) <i>Organizational culture</i> berhubungan positif dengan <i>knowledge management</i> . H4) <i>Knowledge management</i> memediasi penuh hubungan antara <i>organizational culture & organizational effectiveness</i> . H5) <i>Organizational structure (centralization)</i> berhubungan negatif dengan <i>organizational effectiveness</i> . H6) <i>Organizational structure (Centralization)</i> berhubungan negatif dengan <i>knowledge management</i> . H7) <i>Knowledge management</i> memediasi secara parsial hubungan antara <i>Organizational Structure & Organizational effectiveness</i> . H8) <i>Organizational</i>

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
									<p><i>strategy</i> berhubungan positif dengan <i>organizational effectiveness</i>. H9) <i>Organizational Strategy</i> berhubungan positif dengan <i>Knowledge Management</i>. H10) <i>Knowledge management</i> memediasi secara parsial hubungan antara <i>organizational strategy & organizational effectiveness</i>.</p>

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
22	Amayah, Angela	2013	<i>Determinants of knowledge sharing in a public sector organization</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi <i>knowledge sharing</i> pada organisasi sektor publik	<i>multiple regression analysis</i>	<i>Motivation factors (personal benefits, community related consideration, normative consideration). Barriers (interpersonal, procedural, technological & cultural). Enabler (supportive corporate culture, trust & tools)</i>	<p>Temuan penelitian ini : 1) Faktor <i>motivation</i> yang berpengaruh terhadap <i>knowledge sharing</i> antara lain : a. <i>community related consideration</i>, b. <i>normative consideration</i>, c. <i>personal benefits</i>. 2) <i>enabler</i> yang mempengaruhi <i>knowledge sharing</i> : a. <i>social interaction</i>, b. <i>rewards</i>, c. <i>organizational support</i>. 3) <i>barrier</i> yang menghambat <i>knowledge sharing</i> : a. <i>degree of courage</i>, b. <i>degree of empathy</i></p>	<p>Peluang penelitian selanjutnya : 1) melakukan penelitian pada sejumlah <i>public sector organization</i> agar hasil temuan penelitian mampu mencapai generabilitas yang baik 2) melakukan penelitian dengan pendekatan jenis penelitian <i>longitudinal</i>. 3) meninjau variabel <i>organizational culture</i> pada penelitian selanjutnya</p>	

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
23	Fores et al	2016	<i>Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size?</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara <i>internal knowledge creation, absorptive capabilities, incremental innovation performance, & radical innovation performance</i> . Selain itu menguji dampak ukuran organisasi terhadap <i>innovation process & innovation output (incremental & radical innovation performance)</i>	Structural Equation Modelling (SEM)	<i>Absorptive capacity, internal knowledge creation capacity, radical innovation performance, incremental innovation performance</i>	<p>Temuan penelitian :</p> <p>1) <i>knowledge accumulation capabilities</i> mempengaruhi <i>incremental innovation process</i> secara positif dan signifikan . 2) Ukuran organisasi mempengaruhi <i>incremental innovation process</i> secara positif dan signifikan. 3) <i>Absorptive capability</i> mempengaruhi <i>radical innovation process</i> secara positif dan langsung (<i>direct</i>). 4) Ukuran organisasi tidak mempengaruhi <i>radical innovation</i> secara signifikan. 5) Ukuran organisasi mempengaruhi <i>internal knowledge creation capability</i> secara positif. 6) Ukuran organisasi tidak mempengaruhi <i>absorption of external knowledge</i></p>	<p>Peluang penelitian lanjutan : 1) menggunakan metode penelitian dengan pendekatan <i>longitudinal</i>. 2) Melakukan penelitian di beberapa lokasi lain agar generalabilitas tercapai. 3) menggunakan skala yang lebih objektif dalam mengukur <i>organizational process</i>. 4) menambahkan model teoritis berupa faktor kontingen : <i>structure & strategy design, characteristic of knowledge base, environmental factors (location & turbulence)</i>. 5) mengukur dampak <i>coordination & cohesion capabilities</i> . 6) mengukur performa finansial agar dapat mengestimasi keuntungan dari <i>hybrid innovation strategy</i></p>	<p>H1) <i>Internal knowledge creation capability</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>incremental innovation performance</i>. H2) <i>Absorptive capability</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>innovation performance</i> . H3) <i>Absorptive capability</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>radical innovation performance</i>. H4) <i>Internal Knowledge Creation capability</i> berhubungan positif signifikan terhadap <i>capability to absorb external knowledge</i>. H5) <i>Internal knowledge creation capability</i> berpengaruh positif dan tak langsung terhadap <i>radical innovation performance</i> melalui variabel mediasi <i>absorptive capability</i>. H6) Ukuran organisasi berpengaruh positif terhadap <i>internal knowledge creation capability</i>. H7) Ukuran organisasi berpengaruh positif terhadap <i>absorptive capability</i>. H8) Ukuran organisasi berpengaruh positif</p>

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
									<p>terhadap <i>incremental innovation performance</i>. H9)Ukuran organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>radical innovation performance</i></p>

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
24	Abdi et al	2018	<i>The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry</i>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh <i>organizational culture, knowledge management</i> terhadap <i>organizational innovation</i>. Mengetahui peran <i>organizational learning</i> sebagai variabel mediasi antara <i>organizational culture, knowledge management</i> dengan <i>organizational innovation</i> pada perusahaan otomotif di Iran</p>	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	<p><i>Organizational culture (Clan, Adhocracy, Hierarchy & Market), Knowledge Management (creation, capture, Organization, Storage, Dissemination, Application), Organizational learning (commitment to learn, shared vision, open mindness), & Organizational Innovation (Radical product innovation, radical process innovation, incremental product innovation, incremental process innovation & administrative innovation)</i></p>	<p>Temuan penelitian ini : 1) OC berpengaruh positif terhadap OI melalui mediasi OL. 2) KM berpengaruh positif terhadap OI melalui mediasi OL. 3) OC, KM berpengaruh positif terhadap OI. 4) KM tidak berperan sebagai variabel mediasi antara OC & OI.</p>	<p>Penelitian lanjutan yang dapat dilakukan : 1) Melakukan penelitian di negara berkembang dan industri lain agar generalabilitas tercapai.</p>	<p>H1) Hubungan positif antara KM & OI. H2) Hubungan positif antara OC & OI. H3) Hubungan positif antara OC & KM. H4) Hubungan positif antara OC & OL. H5) Hubungan positif antara KM & OL. H6) Hubungan positif antara OI & OL. H7) Hubungan positif antara OC & OI dimediasi oleh OL. H8) Hubungan positif antara OC & OI dimediasi oleh KM. H9) Hubungan positif antara KM & OI dimediasi oleh OL.</p>

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
25	Tseng et al	2014	<i>The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara <i>dynamic capability</i> , <i>Knowledge management capability</i> terhadap <i>organizational performance</i> .	<i>correlation & simple regression analysis</i>	<i>Knowledge management capability, dynamic capability & organizational performance</i>	Temuan penelitian : 1) KM berhubungan positif dan signifikan terhadap <i>Organizational performance</i> . 2) KM berhubungan positif dan signifikan dengan <i>dynamic capability</i> . 3) <i>dynamic capability</i> berhubungan positif dan signifikan terhadap <i>organizational performance</i> .	Peluang penelitian lanjutan yang dapat dilakukan : 1)menggunakan jumlah sampel yang lebih representatif	H1) KM berhubungan positif dan signifikan terhadap <i>Organizational performance</i> . H2) KM berhubungan positif dan signifikan dengan <i>dynamic capability</i> . H3) <i>dynamic capability</i> berhubungan positif dan signifikan terhadap <i>organizational performance</i> .

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
26	Shahzad et al	2017	<i>Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara <i>organizational culture (external orientation, organizational climate, flexibility to support change, employee empowerment & teamwork)</i> terhadap <i>organizational Innovation Performance</i>	Correlation & Regression analysis	<i>organizational culture (external orientation, organizational climate, flexibility to support change, employee empowerment & teamwork) dan organizational Innovation Performance</i>	Hasil penelitian : 1) <i>flexibility/support to change & organizational climate</i> berpengaruh kuat dan positif terhadap <i>innovation performance</i>	Peluang penelitian lanjutan : 1) meneliti variabel <i>innovative & flexible climate</i> terhadap <i>innovation performance</i> 2) meneliti hubungan <i>gender</i> terhadap <i>innovation performance</i> (bidang <i>software industry</i> membutuhkan keahlian teknis yang banyak dimiliki oleh pria)	H1) <i>External orientation</i> mempengaruhi secara positif <i>organizational innovation performance</i> . H2) <i>Organizational climate</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>organizational innovation performance</i> . H3) <i>Flexibility/Support to change</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational innovation performance</i> . H4) <i>Teamwork</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational innovation performance</i> . H5) <i>Employees empowerment</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational innovation performance</i> .

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
27	cabrilo et al	2017	<i>How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efek moderasi <i>strategic knowledge management (SKM)</i> terhadap <i>intellectual capital (IC) & firm innovation & market performance</i>	<i>Structural equation modelling (SEM) & fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA)</i>	<i>Intellectual capital (human capital, structural capital, relational capital), strategic KM, innovation performance, market performance</i>	Hasil penelitian : 1) tidak ada pengaruh signifikan antara human capital dengan innovation performance secara langsung. 2) terdapat hubungan negatif pengaruh human capital & structural capital terhadap innovation performance dengan variabel mediasi strategic knowledge management. 3) hubungan positif tidak signifikan antara relational capital terhadap innovation performance yang dimoderasi dengan strategic knowledge management	Peluang penelitian selanjutnya : 1)meneliti variabel <i>individual entrepreneurial effort (jordan & novas, 2017)</i>	H1) Human capital berpengaruh secara positif terhadap innovation performance. H2)Structural capital berhubungan secara positif terhadap innovation performance. H3) Relational capital(internal & external relationship) berpengaruh secara positif terhadap innovation performance. H4)Strategic knowledge management berpengaruh positif terhadap innovation performance. H5)strategic knowledge management memoderasi hubungan human capital terhadap innovation performance. H6) Strategic knowledge management memoderasi strategic capital terhadap innovation performance.H7) Strategic knowledge management memoderasi relational capital terhadap innovation performance.

No	Peneliti	Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Kesimpulan	Peluang Pengembangan	Hipotesis yang didukung
28	Ferraresi et al	2012	<i>Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan KM dengan <i>strategic orientation, inovativeness</i> terhadap <i>business performance</i>	Structural Equation Modelling (SEM)	<i>effectiveness knowledge management, strategic orientation, inovativeness, business performance</i>	Temuan penelitian ini : 1) KM tidak berpengaruh secara signifikan terhadap <i>innovativeness</i> (positif jika dimediasi <i>strategic orientation</i>). 2) KM tidak berpengaruh secara signifikan terhadap <i>business performance</i> (signifikan jika dimediasi dengan <i>strategic orientation & inovativeness</i>) 3) <i>market orientation</i> berhubungan signifikan dengan <i>business performance</i> ketika dimediasi dengan <i>innovativeness</i> .	Peluang penelitian lanjutan : menambahkan variabel konstruk lain dalam <i>strategic orientation : market orientation, entrepreneurial orientation, customer orientation, cost orientation, innovation orientation, copetitor orientation, employww orientation, learning orientation & interaction orientation</i> (Grawe et al, 2009).	H1) <i>Effective KM</i> tidak berkontribusi positif terhadap <i>strategic orientation</i> . H2) <i>Effective KM</i> tidak berkontribusi positif terhadap <i>inovativeness</i> . H3) <i>Effective KM</i> tidak berkontribusi positif terhadap <i>business performance</i> . H4) <i>Strategic orientation</i> tidak berkontribusi positif terhadap <i>inovativeness</i> . H5) <i>Strategic orientation</i> tidak berkontribusi positif terhadap <i>business performance</i> . H6.) <i>innovativeness</i> tidak berkontribusi positif terhadap <i>business performance</i>

Lampiran 2 Instrumen Penelitian

Instrumen Penelitian

Peran Strategis

Organizational Learning, Budaya Organisasi & Inovasi Dalam Meningkatkan Kinerja Proyek Di PT.PLN (Persero) Unit Induk Distribusi.



Nama : Ajrina Alfionita
NIM : 092117500250004
Program Studi : Magister Manajemen Teknologi
Bidang Keahlian : Manajemen Proyek
Minat : Manajemen Strategik
Lokasi Penelitian : Jawa, Bali & Lampung
Izin Penelitian : No.26344/IT2.VI.5.2/PP.05.02/2019

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN PROYEK
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2019**



Kepada Yth
Bapak/Ibu/Saudara/i Responden
Di Tempat
Perihal : Pengisian Instrumen Penelitian

Dengan hormat,
Saya adalah mahasiswa Program Magister Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Organizational Learning, Budaya Organisasi & Inovasi terhadap Kinerja Proyek Beserta Perumusan Implikasi Strategi Di PT.PLN (Persero)”** dalam rangka penyusunan tugas akhir berupa tesis.

Berkaitan dengan hal tersebut, saya memohon Bapak/Ibu/Saudara/i berkenan untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi kuesioner yang telah saya sediakan. Jawaban bersifat rahasia, apapun jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i tidak ada yang salah dan tidak akan berpengaruh terhadap penilaian kinerja Bapak/Ibu/Saudara/i, karena jawaban tersebut hanya untuk kepentingan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan.

Demikian permohonan saya, atas perkenaan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi instrument penelitian ini saya sampaikan terima kasih.

Surabaya, 18 Mei 2019
Hormat saya,

Ajrina Alfionita
NIM : 09211750025004



Petunjuk Pengisian Kuesioner :

1. Mohon dapat diisi titik-titik sesuai dengan pertanyaan tersedia (Untuk Identitas responden).
2. Mohon diberi tanda silang (X) pada pilihan tanggapan yang paling sesuai dengan tanggapan Bapak/Ibu/Saudara/i rasakan atau alami.
3. Mohon dijawab tanpa pengaruh apapun, peneliti menjamin kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i.

BAGIAN I : IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Responden :
2. NIP :
3. Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
4. Usia : a. ≤ 30 tahun b. >30 s.d ≤ 40 tahun
c. >40 s.d ≤ 50 tahun d. >50 tahun
5. Pendidikan Terakhir : a. D3 b. D4/S1 c. S2
d. S3 d. lainnya...
6. Masa Kerja : a. ≤ 5 tahun b. 6-10 tahun c. 11-15 tahun
d. 16-20 tahun e. 21-25 tahun f. 26-30 tahun
g. >30 tahun
7. Sebutan Jabatan :(Manager UP3/PLT/dsb)
8. Grade :(System/Optimization/...)
9. Unit Induk :(Distribusi)
10. Unit Pelaksana :(UP3)
11. Karakteristik Unit Kerja :
 - a. Residential (Dominasi kWh jual kumulatif Pertahun ada pada Gol. Tarif R $>50\%$ dari total)
 - b. Industri (Dominasi kWh jual kumulatif Pertahun ada pada Gol. Tarif I $>50\%$ dari total).
 - c. Bisnis (Dominasi kWh jual kumulatif Pertahun ada pada Gol. Tarif B $>50\%$ dari total).
 - d. Metropolitan (Dominasi kWh jual kumulatif Pertahun merata pada Gol. Tarif R, B dan I).
12. Lama bekerja di Posisi jabatan saat ini :
 - a. <1 tahun.
 - b. 1-3 tahun.
 - c. > 3 tahun



Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Berilah tanda (X) pada salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i sesuai dengan kenyataan.

Keterangan :

SS	=	Sangat Setuju	Skor 5
S	=	Setuju	Skor 4
N	=	Netral	Skor 3
TS	=	Tidak Setuju	Skor 2
STS	=	Sangat Tidak Setuju	Skor 1

BAGIAN II : PENGISIAN KUESIONER

1. Budaya Organisasi.

NO	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1	Unit bisnis kami merupakan wadah yang terasa sangat personal dan bagaikan keluarga. Orang-orang didalamnya senantiasa berbagi bersama.					
2	Unit bisnis kami merupakan wadah yang dinamis dan <i>entrepreneurial</i> . Orang-orang didalamnya bersedia bersama-sama berjuang dan mengambil resiko.					
3	Unit bisnis kami merupakan wadah yang berorientasi pada hasil. Fokus utama adalah menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang didalamnya sangat kompetitif dan berorientasi pada pencapaian.					
4	Unit bisnis kami merupakan wadah yang sangat terstruktur dan terkontrol. Prosedur baku menjadi acuan orang-orang dalam bekerja.					
5	Gaya kepemimpinan dalam unit bisnis kami secara umum berupa mentoring, fasilitasi atau cenderung kearah memelihara.					
6	Gaya kepemimpinan dalam unit bisnis kami secara umum berupa <i>entrepreneurship</i> , inovasi atau cenderung kearah pengambilan resiko					
7	Gaya kepemimpinan dalam unit bisnis kami secara umum berupa kejelasan dalam bertindak, agresif atau cenderung kearah fokus orientasi pada hasil.					
8	Gaya kepemimpinan pada unit bisnis kami secara umum berupa koordinasi, pengorganisasian atau cenderung fokus ke arah kelancaran efisiensi.					



Petunjuk Pengisian Kuesioner :
 Berilah tanda (X) pada salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i sesuai dengan kenyataan.
Keterangan :

SS	=	Sangat Setuju	Skor 5
S	=	Setuju	Skor 4
N	=	Netral	Skor 3
TS	=	Tidak Setuju	Skor 2
STS	=	Sangat Tidak Setuju	Skor 1

BAGIAN II : PENGISIAN KUESIONER
1. Budaya Organisasi (Lanjutan).

NO	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
9	Gaya managerial dalam unit bisnis kami memiliki karakteristik utama berupa kerja tim, konsensus dan partisipasi.					
10	Gaya managerial dalam unit bisnis kami memiliki karakteristik utama berupa pengambilan resiko, inovasi, kebebasan dan keunikan.					
11	Gaya managerial dalam unit bisnis kami memiliki karakteristik utama berupa dorongan kompetitif, tuntutan yang tinggi dan prestasi dalam pencapaian.					
12	Gaya managerial dalam unit bisnis kami memiliki karakteristik utama berupa kepastian dalam bekerja, kesesuaian, dan stabilitas.					
13	Perekat dalam unit bisnis kami adalah loyalitas dan sikap saling percaya. Komitmen terhadap unit bisnis kami tergolong tinggi.					
14	Perekat dalam unit bisnis kami adalah komitmen terhadap inovasi dan pengembangan. Penekanan dalam unit bisnis kami adalah kemitakhiran dan kecanggihan.					
15	Perekat dalam unit bisnis kami adalah penekanan terhadap pencapaian dan pemenuhan tujuan.					
16	Perekat dalam unit bisnis kami adalah aturan formal dan kebijakan. Menjaga kestabilan dalam organisasi merupakan hal yang amat penting.					
17	Unit bisnis kami menitikberatkan pada pengembangan sumberdaya manusia. Kepercayaan, keterbukaan dan partisipasi merupakan hal yang dimiliki dalam unit bisnis kami.					



Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Berilah tanda (X) pada salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i sesuai dengan kenyataan.

Keterangan :

SS	=	Sangat Setuju	Skor 5
S	=	Setuju	Skor 4
N	=	Netral	Skor 3
TS	=	Tidak Setuju	Skor 2
STS	=	Sangat Tidak Setuju	Skor 1

1. Budaya Organisasi (Lanjutan).

NO	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
18	Unit bisnis kami menitikberatkan pada akuisisi sumberdaya baru dan menciptakan tantangan baru. Mencoba hal baru dan menangkap peluang adalah hal yang penting dalam unit bisnis kami.					
19	Unit bisnis kami menitikberatkan pada aksi kompetitif dan pencapaian. Mencapai target dan memenangkan persaingan dalam pasar merupakan hal yang dominan terjadi dalam unit bisnis kami.					
20	Unit bisnis kami menitikberatkan pada stabiitas dan keabadian. Efisiensi, kontrol dan opearsional yang lancar adalah hal yang penting dalam unit bisnis kami.					
21	Unit bisnis kami mendefinisikan dasar kesuksesan sebagai pengembangan sumberdaya manusia, kerja tim, komitmen karyawan dan perhatian pada pegawai.					
22	Unit bisnis kami mendefinisikan dasar kesuksesan sebagai kepemilikan atas keunikan atau keterbaruan dan inovasi.					
23	Unit bisnis kami mendefinisikan dasar kesuksesan sebagai memenangkan pasar dan kompetisi. Menjadi pemimpin pasar yang kompetitif adalah tujuan utama kami.					
24	Unit bisnis kami mendefinisikan dasar kesuksesan sebagai efisiensi. Keandalan produk & layanan, penjadwalan yang lancar dan produksi dengan biaya rendah merupakan hal yang penting.					



Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Berilah tanda (X) pada salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i sesuai dengan kenyataan.

Keterangan :

SS	=	Sangat Setuju	Skor 5
S	=	Setuju	Skor 4
N	=	Netral	Skor 3
TS	=	Tidak Setuju	Skor 2
STS	=	Sangat Tidak Setuju	Skor 1

BAGIAN II : PENGISIAN KUESIONER

2. *Organizational Learning*

NO	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1	Karyawan pada unit bisnis kami mengikuti pameran dan pelatihan secara periodik.					
2	Kesepakatan kerjasama dengan perusahaan lain, universitas maupun Lembaga Pendidikan Teknik telah digerakan pada unit bisnis kami.					
3	Unit bisnis kami telah bekerjasama dengan pihak professional dan teknisi yang ahli.					
4	Unit bisnis kami mendorong karyawan untuk mengikuti jaringan (komunitas) formal dan informal yang dibentuk oleh orang-orang diluar unit bisnis kami.					
5	Terdapat pedoman kebijakan terkait riset dan pengembangan yang terkonsolidasi dan komprehensif untuk diterapkan di unit bisnis.					
6	Ide-ide dan pendekatan baru dalam peningkatan kinerja diuji secara berkala.					
7	Sistem dan prosedur organisasi menunjang inovasi pada unit bisnis kami.					



Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Berilah tanda (X) pada salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i sesuai dengan kenyataan.

Keterangan :

SS	=	Sangat Setuju	Skor 5
S	=	Setuju	Skor 4
N	=	Netral	Skor 3
TS	=	Tidak Setuju	Skor 2
STS	=	Sangat Tidak Setuju	Skor 1

BAGIAN II : PENGISIAN KUESIONER

2. *Organizational Learning* (Lanjutan).

NO	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
8	Unit bisnis memiliki mekanisme formal dalam menjamin penyebaran <i>best practice</i> .					
9	Seluruh karyawan pada unit bisnis kami telah mengetahui tujuan unit bisnis.					
10	Pertemuan atau rapat secara rutin diagendakan pada unit bisnis kami untuk dapat memberi informasi pada seluruh karyawan mengenai inovasi terbaru pada organisasi perusahaan.					
11	Terdapat sejumlah individu pada unit bisnis kami yang mengambil peran pada sejumlah bagian dan divisi serta bertindak sebagai penghubung diantara mereka.					
12	Terdapat individu pada unit bisnis kami yang berperan dalam pengumpulan, penyusunan dan penyebaran dari sumbang saran yang didapat dari karyawan internal unit bisnis.					
13	Seluruh anggota unit bisnis kami memiliki tujuan yang sama dalam mencapai hal-hal yang menjadi komitmen.					
14	Karyawan pada unit bisnis kami berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan cara membicarakan hal tersebut antar satu dengan yang lain.					
15	Unit bisnis kami menerapkan rotasi internal antar bagian sehingga karyawan dari satu bagian dapat berpindah ke departemen/bagian lain.					
16	Unit bisnis kami menawarkan peluang untuk memudahkan karyawan dalam mempelajari tugas dan tanggungjawab departemen/bagian lain (misal program training internal)					
17	Pada unit bisnis kami, kelompok kerja merupakan suatu hal yang sering kami terapkan dalam menyelesaikan pekerjaan.					



Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Berilah tanda (X) pada salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i sesuai dengan kenyataan.

Keterangan :

SS	=	Sangat Setuju	Skor 5
S	=	Setuju	Skor 4
N	=	Netral	Skor 3
TS	=	Tidak Setuju	Skor 2
STS	=	Sangat Tidak Setuju	Skor 1

BAGIAN II : PENGISIAN KUESIONER

2. *Organizational Learning* (Lanjutan).

NO	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
18	Unit bisnis kami memiliki basis data yang dapat menyimpan pengetahuan dan pengalaman agar dapat dipelajari dan digunakan dikemudian hari.					
19	Seluruh karyawan pada unit bisnis kami memiliki hak untuk mengakses basis data tersebut.					
20	Karyawan pada unit bisnis kami sering berkonsultasi atau berdiskusi mengenai basis data tersebut.					
21	Proses kodifikasi dan sistem administrasi pengetahuan mempermudah karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan pada unit bisnis kami.					
22	Unit bisnis kami memiliki sejenis direktori atau dokumen email yang kapanpun dapat memudahkan kami dalam menemukan karyawan yang ahli dalam menyelesaikan isu konkret.					
23	Unit bisnis kami memiliki basis data pelanggan/mitra kerja yang selalu diperbaharui.					
24	Pada unit bisnis kami terdapat akses basis data dan dokumen organisasi melalui jaringan komunikasi tertentu (misal VPN, intranet dll).					
25	Pada unit bisnis kami, seluruh basis data selalu diperbaharui.					



Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Berilah tanda (X) pada salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i sesuai dengan kenyataan.

Keterangan :

SS	=	Sangat Setuju	Skor 5
S	=	Setuju	Skor 4
N	=	Netral	Skor 3
TS	=	Tidak Setuju	Skor 2
STS	=	Sangat Tidak Setuju	Skor 1

BAGIAN II : PENGISIAN KUESIONER

3. Inovasi

NO	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1	Sejumlah produk dan atau layanan baru telah diperkenalkan pada unit bisnis kami.					
2	Unit bisnis kami menjadi <i>pioneer</i> dalam memperkenalkan produk dan atau layanan baru.					
3	Unit bisnis kami menerapkan Upaya dalam pengembangan produk/layanan baru & telah melibatkan tim pegawai dengan pelatihan yang memadai.					
4	Unit bisnis kami telah memperkenalkan sejumlah perubahan proses/mechanisme kerja yang baru.					
5	Unit bisnis kami menjadi <i>pioneer</i> dalam memperkenalkan proses/mechanisme kerja yang baru.					
6	Unit bisnis kami memiliki respon cerdas terhadap proses kerja baru yang diperkenalkan perusahaan lain di sektor yang sama.					
7	Unit bisnis kami menerapkan kebaruan terhadap sistem administrasi pekerjaan.					
8	Unit bisnis kami senantiasa melakukan upaya pembaharuan sistem administrasi pekerjaan.					
9	Unit bisnis kami menjadi <i>pioneer</i> dalam memperkenalkan sistem administrasi pekerjaan yang baru.					



Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Berilah tanda (X) pada salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i sesuai dengan kenyataan.

Keterangan :

SS	=	Sangat Setuju	Skor 5
S	=	Setuju	Skor 4
N	=	Netral	Skor 3
TS	=	Tidak Setuju	Skor 2
STS	=	Sangat Tidak Setuju	Skor 1

BAGIAN II : PENGISIAN KUESIONER

3. Inovasi (Lanjutan).

NO	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
10	Unit bisnis kami menggunakan basis data, pembelajaran dan pengetahuan lain dalam bekerja.					
11	Unit bisnis kami melaksanakan berbagai program pengembangan pegawai dan meningkatkan tingkat retensi pegawai.					
12	Unit bisnis kami menerapkan sistem manajemen kualitas yang baik.					
13	Unit bisnis kami menerapkan desentralisasi dalam pengambilan keputusan.					
14	Unit bisnis kami menerapkan sistem kerja dengan kelompok kerja yang anggotanya terdiri antar beberapa bagian.					
15	Unit bisnis kami menerapkan tanggungjawab bekerja yang tergolong fleksibel.					
16	Unit bisnis kami menerapkan kolaborasi dengan pelanggan					
17	Unit bisnis kami menerapkan metode integrasi dengan supplier.					
18	Unit bisnis kami menerapkan <i>outsourcing</i> dalam aktivitas bisnis yang dilakukan.					



Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Berilah tanda (X) pada salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i sesuai dengan kenyataan.

Keterangan :

SS	=	Sangat Setuju	Skor 5
S	=	Setuju	Skor 4
N	=	Netral	Skor 3
TS	=	Tidak Setuju	Skor 2
STS	=	Sangat Tidak Setuju	Skor 1

BAGIAN II : PENGISIAN KUESIONER

4. Performa Proyek

NO	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1	Proyek pada unit bisnis kami telah memenuhi spesifikasi operasional yang ditentukan.					
2	Proyek pada unit bisnis kami telah memenuhi spesifikasi teknis yang ditentukan.					
3	Proyek pada unit bisnis kami telah memenuhi target waktu yang ditentukan.					
4	Proyek pada unit bisnis kami telah sesuai dengan target biaya yang telah dianggarkan.					
5	Proyek pada unit bisnis kami telah memenuhi kebutuhan pengguna/pelanggan .					
6	Proyek pada unit bisnis kami telah menyelesaikan permasalahan utama dalam segi operasional.					
7	Proyek pada unit bisnis kami telah memberikan produk/layanan yang tepat guna.					
8	Proyek pada unit bisnis kami telah memenuhi tingkat kepuasan pelanggan.					
9	Proyek pada unit bisnis kami mampu meningkatkan performa penjualan					
10	Proyek pada unit bisnis kami mampu memperluas pangsa pasar.					
11	Unit bisnis kami bersiap dalam menangkap peluang pasar, ide, inovasi maupun produk di masa depan.					
12	Unit bisnis kami telah melakukan sejumlah upaya dalam memenuhi kebutuhan ketrampilan maupun teknologi yang ada di masa depan.					
13	Unit bisnis kami telah bersiap dalam membuat perubahan maupun beradaptasi terhadap kondisi lingkungan bisnis di masa depan.					

Lampiran 3 Pengolahan Data

Hasil Karakteristik Responden

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	50	94,3	94,3	94,3
	Perempuan	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30-40	21	39,6	39,6	39,6
	41-50	23	43,4	43,4	83,0
	diatas 50	9	17,0	17,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D4/S1	36	67,9	67,9	67,9
	S2	17	32,1	32,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>30 tahun	4	7,5	7,5	7,5
	11-15 tahun	26	49,1	49,1	56,6
	16-20 tahun	10	18,9	18,9	75,5
	21-25 tahun	8	15,1	15,1	90,6
	26-30 tahun	4	7,5	7,5	98,1
	6-10 tahun	1	1,9	1,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Sebutan Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Manager UP3	52	98,1	98,1	98,1
	PLH Manager UP3	1	1,9	1,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Unit Induk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	UID Bali	2	3,8	3,8	3,8
	UID Banten	5	9,4	9,4	13,2
	UID Jakarta Raya	9	17,0	17,0	30,2
	UID Jawa barat	10	18,9	18,9	49,1
	UID Jawa Tengah & DIY	10	18,9	18,9	67,9
	UID Jawa Timur	14	26,4	26,4	94,3
	UID Lampung	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Lama Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Tahun	14	26,4	26,4	26,4
	>3 Tahun	10	18,9	18,9	45,3
	1 - 3 Tahun	29	54,7	54,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Persepsi Responden

X1.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	2	3,8	3,8	5,7
	4,00	30	56,6	56,6	62,3
	5,00	20	37,7	37,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	3,00	1	1,9	1,9	1,9
	4,00	37	69,8	69,8	71,7
	5,00	15	28,3	28,3	100,0
Total		53	100,0	100,0	

X1.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	2	3,8	3,8	5,7
	3,00	2	3,8	3,8	9,4
	4,00	28	52,8	52,8	62,3
	5,00	20	37,7	37,7	100,0
Total		53	100,0	100,0	

X1.1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	3,8	3,8	3,8
	4,00	27	50,9	50,9	54,7
	5,00	24	45,3	45,3	100,0
Total		53	100,0	100,0	

X1.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	4	7,5	7,5	9,4
	3,00	7	13,2	13,2	22,6
	4,00	33	62,3	62,3	84,9
	5,00	8	15,1	15,1	100,0
Total		53	100,0	100,0	

X1.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	7	13,2	13,2	15,1

	4,00	32	60,4	60,4	75,5
	5,00	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	2	3,8	3,8	5,7
	3,00	4	7,5	7,5	13,2
	4,00	33	62,3	62,3	75,5
	5,00	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	1,9	1,9	1,9
	4,00	32	60,4	60,4	62,3
	5,00	20	37,7	37,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	29	54,7	54,7	54,7
	5,00	24	45,3	45,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	11,3	11,3	11,3
	3,00	7	13,2	13,2	24,5
	4,00	30	56,6	56,6	81,1
	5,00	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	32	60,4	60,4	60,4
	5,00	21	39,6	39,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	4	7,5	7,5	9,4
	4,00	34	64,2	64,2	73,6
	5,00	14	26,4	26,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	1,9	1,9	1,9
	4,00	24	45,3	45,3	47,2
	5,00	28	52,8	52,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	3,8	3,8	3,8
	3,00	11	20,8	20,8	24,5
	4,00	33	62,3	62,3	86,8
	5,00	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	5,7	5,7	5,7
	3,00	2	3,8	3,8	9,4

	4,00	29	54,7	54,7	64,2
	5,00	19	35,8	35,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.4.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	1	1,9	1,9	3,8
	3,00	4	7,5	7,5	11,3
	4,00	33	62,3	62,3	73,6
	5,00	14	26,4	26,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	35	66,0	66,0	66,0
	5,00	18	34,0	34,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	2	3,8	3,8	5,7
	4,00	32	60,4	60,4	66,0
	5,00	18	34,0	34,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	3	5,7	5,7	7,5
	4,00	36	67,9	67,9	75,5
	5,00	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.5.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	3,8	3,8	3,8
	3,00	4	7,5	7,5	11,3
	4,00	32	60,4	60,4	71,7
	5,00	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.6.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	1,9	1,9	1,9
	4,00	31	58,5	58,5	60,4
	5,00	21	39,6	39,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.6.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	10	18,9	18,9	20,8
	4,00	36	67,9	67,9	88,7
	5,00	6	11,3	11,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.6.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	3,8	3,8	3,8
	3,00	3	5,7	5,7	9,4
	4,00	33	62,3	62,3	71,7
	5,00	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X1.6.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	2	3,8	3,8	5,7
	4,00	31	58,5	58,5	64,2
	5,00	19	35,8	35,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1.1	53	2,00	5,00	4,3019	,63805
X1.1.2	53	3,00	5,00	4,2642	,48639
X1.1.3	53	1,00	5,00	4,2075	,84030
X1.1.4	53	3,00	5,00	4,4151	,56955
X1.2.1	53	1,00	5,00	3,8113	,85612
X1.2.2	53	2,00	5,00	4,0755	,67508
X1.2.3	53	1,00	5,00	4,0377	,80771
X1.2.4	53	3,00	5,00	4,3585	,52236
X1.3.1	53	4,00	5,00	4,4528	,50253
X1.3.2	53	2,00	5,00	3,8302	,87125
X1.3.3	53	4,00	5,00	4,3962	,49379
X1.3.4	53	1,00	5,00	4,1321	,70813
X1.4.1	53	3,00	5,00	4,5094	,54146
X1.4.2	53	2,00	5,00	3,8491	,69049
X1.4.3	53	2,00	5,00	4,2075	,76858
X1.4.4	53	1,00	5,00	4,0943	,76621
X1.5.1	53	4,00	5,00	4,3396	,47811
X1.5.2	53	2,00	5,00	4,2642	,62484
X1.5.3	53	2,00	5,00	4,1509	,60116
X1.5.4	53	2,00	5,00	4,1321	,70813
X1.6.1	53	3,00	5,00	4,3774	,52720
X1.6.2	53	2,00	5,00	3,8868	,60955
X1.6.3	53	2,00	5,00	4,1509	,69049
X1.6.4	53	1,00	5,00	4,2642	,71120
Valid N (listwise)	53				

X2.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	1	1,9	1,9	3,8

3,00	4	7,5	7,5	11,3
4,00	39	73,6	73,6	84,9
5,00	8	15,1	15,1	100,0
Total	53	100,0	100,0	

X2.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	1	1,9	1,9	3,8
	3,00	6	11,3	11,3	15,1
	4,00	32	60,4	60,4	75,5
	5,00	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X2.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	1	1,9	1,9	3,8
	3,00	4	7,5	7,5	11,3
	4,00	35	66,0	66,0	77,4
	5,00	12	22,6	22,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X2.1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	6	11,3	11,3	13,2
	4,00	38	71,7	71,7	84,9
	5,00	8	15,1	15,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X2.1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9

2,00	3	5,7	5,7	7,5
3,00	9	17,0	17,0	24,5
4,00	35	66,0	66,0	90,6
5,00	5	9,4	9,4	100,0
Total	53	100,0	100,0	

X2.1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	1,9	1,9	1,9
3,00	5	9,4	9,4	11,3
4,00	38	71,7	71,7	83,0
5,00	9	17,0	17,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

X2.1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,9	1,9	1,9
3,00	1	1,9	1,9	3,8
4,00	41	77,4	77,4	81,1
5,00	10	18,9	18,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

X2.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,9	1,9	1,9
3,00	2	3,8	3,8	5,7
4,00	36	67,9	67,9	73,6
5,00	14	26,4	26,4	100,0
Total	53	100,0	100,0	

X2.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,9	1,9	1,9
3,00	3	5,7	5,7	7,5

	4,00	30	56,6	56,6	64,2
	5,00	19	35,8	35,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X2.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	1	1,9	1,9	3,8
	4,00	29	54,7	54,7	58,5
	5,00	22	41,5	41,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X2.2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	3	5,7	5,7	7,5
	4,00	39	73,6	73,6	81,1
	5,00	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X2.2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	1	1,9	1,9	3,8
	3,00	3	5,7	5,7	9,4
	4,00	42	79,2	79,2	88,7
	5,00	6	11,3	11,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1.1	53	1,00	5,00	3,9811	,69311
X2.1.2	53	1,00	5,00	4,0377	,78354
X2.1.3	53	1,00	5,00	4,0566	,74460
X2.1.4	53	1,00	5,00	3,9811	,66479
X2.1.5	53	1,00	5,00	3,7547	,78215

X2.1.6	53	2,00	5,00	4,0377	,58711
X2.1.7	53	1,00	5,00	4,1132	,60955
X2.2.1	53	1,00	5,00	4,1698	,67185
X2.2.2	53	1,00	5,00	4,2453	,73132
X2.2.3	53	1,00	5,00	4,3396	,70557
X2.2.4	53	1,00	5,00	4,0755	,64597
X2.2.5	53	1,00	5,00	3,9623	,64933
X2.3.1	53	1,00	5,00	4,2453	,70454
X2.3.2	53	1,00	5,00	4,2075	,68944
X2.3.3	53	1,00	5,00	3,9434	,90756
X2.3.4	53	1,00	5,00	3,9623	,75860
X2.3.5	53	1,00	5,00	4,2453	,67669
X2.4.1	53	1,00	5,00	4,0943	,68680
X2.4.2	53	1,00	5,00	3,9434	,84159
X2.4.3	53	1,00	5,00	3,7925	,66096
X2.4.4	53	1,00	5,00	3,9057	,62831
X2.4.5	53	1,00	5,00	3,8302	,80230
X2.4.6	53	2,00	5,00	4,0566	,66260
X2.4.7	53	3,00	5,00	4,2453	,55142
X2.4.8	53	1,00	5,00	3,9434	,74460
Valid N (listwise)	53				

X3.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	1	1,9	1,9	3,8
	4,00	27	50,9	50,9	54,7
	5,00	24	45,3	45,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X3.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	5,7	5,7	5,7
	3,00	4	7,5	7,5	13,2
	4,00	29	54,7	54,7	67,9
	5,00	17	32,1	32,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X3.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	1	1,9	1,9	3,8
	3,00	2	3,8	3,8	7,5
	4,00	38	71,7	71,7	79,2
	5,00	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X3.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	3	5,7	5,7	7,5
	4,00	37	69,8	69,8	77,4
	5,00	12	22,6	22,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X3.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	8	15,1	15,1	17,0
	4,00	35	66,0	66,0	83,0
	5,00	9	17,0	17,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X3.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	1	1,9	1,9	3,8
	3,00	3	5,7	5,7	9,4
	4,00	42	79,2	79,2	88,7
	5,00	6	11,3	11,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X3.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	4	7,5	7,5	9,4
	4,00	41	77,4	77,4	86,8
	5,00	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X3.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	1	1,9	1,9	3,8
	4,00	44	83,0	83,0	86,8
	5,00	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X3.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	1	1,9	1,9	3,8
	3,00	7	13,2	13,2	17,0
	4,00	41	77,4	77,4	94,3
	5,00	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X3.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	4	7,5	7,5	9,4
	4,00	41	77,4	77,4	86,8
	5,00	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X3.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	2	3,8	3,8	5,7
	3,00	2	3,8	3,8	9,4
	4,00	39	73,6	73,6	83,0
	5,00	9	17,0	17,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X3.4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	1	1,9	1,9	3,8
	4,00	40	75,5	75,5	79,2
	5,00	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X3.5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	2	3,8	3,8	5,7
	3,00	11	20,8	20,8	26,4
	4,00	34	64,2	64,2	90,6
	5,00	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X3.5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	3,8	3,8	3,8
	4,00	38	71,7	71,7	75,5
	5,00	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X3.5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	9,4	9,4	9,4
	3,00	7	13,2	13,2	22,6
	4,00	33	62,3	62,3	84,9
	5,00	8	15,1	15,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X3.6.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	4	7,5	7,5	9,4
	4,00	36	67,9	67,9	77,4
	5,00	12	22,6	22,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X3.6.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	9	17,0	17,0	18,9
	4,00	35	66,0	66,0	84,9
	5,00	8	15,1	15,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X3.6.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	3,8	3,8	3,8
	4,00	36	67,9	67,9	71,7
	5,00	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3.1.1	53	1,00	5,00	4,3774	,71324
X3.1.2	53	2,00	5,00	4,1321	,78539
X3.1.3	53	1,00	5,00	4,0755	,70299

X3.2.1	53	1,00	5,00	4,1132	,66968
X3.2.2	53	1,00	5,00	3,9623	,70608
X3.2.3	53	1,00	5,00	3,9623	,64933
X3.3.1	53	1,00	5,00	4,0000	,62017
X3.3.2	53	1,00	5,00	4,0566	,56891
X3.3.3	53	1,00	5,00	3,8302	,64259
Valid N (listwise)	53				

X4.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	5,7	5,7	5,7
	4,00	32	60,4	60,4	66,0
	5,00	18	34,0	34,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X4.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	5,7	5,7	5,7
	4,00	31	58,5	58,5	64,2
	5,00	19	35,8	35,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X4.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	10	18,9	18,9	20,8
	4,00	33	62,3	62,3	83,0
	5,00	9	17,0	17,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X4.1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	7,5	7,5	7,5
	4,00	35	66,0	66,0	73,6
	5,00	14	26,4	26,4	100,0

Total	53	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

X4.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	3,8	3,8	3,8
	4,00	40	75,5	75,5	79,2
	5,00	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X4.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	5,7	5,7	5,7
	4,00	39	73,6	73,6	79,2
	5,00	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X4.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	3,8	3,8	3,8
	4,00	38	71,7	71,7	75,5
	5,00	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X4.2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	1,9	1,9	1,9
	4,00	41	77,4	77,4	79,2
	5,00	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X4.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	35	66,0	66,0	66,0

	5,00	18	34,0	34,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X4.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	5,7	5,7	5,7
	4,00	30	56,6	56,6	62,3
	5,00	20	37,7	37,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X4.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	1,9	1,9	1,9
	4,00	33	62,3	62,3	64,2
	5,00	19	35,8	35,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X4.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	41	77,4	77,4	77,4
	5,00	12	22,6	22,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

X4.4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	1,9	1,9	1,9
	4,00	40	75,5	75,5	77,4
	5,00	12	22,6	22,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3.4.1	53	1,00	5,00	4,0000	,62017
X3.4.2	53	1,00	5,00	4,0000	,73380

X3.4.3	53	1,00	5,00	4,1321	,62134
X3.5.1	53	1,00	5,00	3,7547	,75716
X3.5.2	53	3,00	5,00	4,2075	,49453
X3.5.3	53	2,00	5,00	3,8302	,80230
X3.6.1	53	2,00	5,00	4,1132	,60955
X3.6.2	53	2,00	5,00	3,9434	,63291
X3.6.3	53	3,00	5,00	4,2453	,51537
X4.1.1	53	3,00	5,00	4,2830	,56763
X4.1.2	53	3,00	5,00	4,3019	,57462
X4.1.3	53	2,00	5,00	3,9434	,66260
X4.1.4	53	3,00	5,00	4,1887	,55666
X4.2.1	53	3,00	5,00	4,1698	,46969
X4.2.2	53	3,00	5,00	4,1509	,49599
X4.2.3	53	3,00	5,00	4,2075	,49453
X4.2.4	53	3,00	5,00	4,1887	,44100
X4.3.1	53	4,00	5,00	4,3396	,47811
X4.3.2	53	3,00	5,00	4,3208	,58090
X4.4.1	53	3,00	5,00	4,3396	,51677
X4.4.2	53	4,00	5,00	4,2264	,42252
X4.4.3	53	3,00	5,00	4,2075	,45398
Valid N (listwise)	53				

Hasil Analisis PLS

Loading Factor

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	
X1.1.1	0,661																				
X1.1.2	0,507																				
X1.1.3	0,548																				
X1.1.4	0,736																				
X1.2.1		0,217																			
X1.2.2		0,747																			
X1.2.3		0,777																			
X1.2.4		0,740																			
X1.3.1			0,663																		
X1.3.2			0,753																		
X1.3.3			0,691																		
X1.3.4			0,256																		
X1.4.1				0,497																	
X1.4.2				0,672																	
X1.4.3				0,820																	
X1.4.4				0,471																	
X1.5.1					0,610																
X1.5.2					0,659																
X1.5.3					0,658																
X1.5.4					0,705																
X1.6.1						0,747															

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4
X1.6.2						0,851														
X1.6.3						0,656														
X1.6.4						0,132														
X2.1.1							0,666													
X2.1.2							0,852													
X2.1.3							0,804													
X2.1.4							0,852													
X2.1.5							0,704													
X2.1.6							0,201													
X2.1.7							0,782													
X2.2.1								0,786												
X2.2.2								0,847												
X2.2.3								0,822												
X2.2.4								0,875												
X2.2.5								0,858												
X2.3.1									0,828											
X2.3.2									0,803											
X2.3.3									0,695											
X2.3.4									0,740											
X2.3.5									0,793											
X2.4.1										0,838										
X2.4.2										0,800										
X2.4.3										0,863										
X2.4.4										0,862										

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	
X2.4.5										0,718											
X2.4.6										0,079											
X2.4.7										0,048											
X2.4.8										0,701											
X3.1.1											0,886										
X3.1.2											0,083										
X3.1.3											0,878										
X3.2.1												0,912									
X3.2.2												0,854									
X3.2.3												0,862									
X3.3.1													0,949								
X3.3.2													0,929								
X3.3.3													0,782								
X3.4.1														0,863							
X3.4.2														0,877							
X3.4.3														0,938							
X3.5.1																-0,534					
X3.5.2																-0,729					
X3.5.3																-0,908					
X3.6.1																	-0,709				
X3.6.2																	-0,015				
X3.6.3																	0,256				
X4.1.1																		0,918			
X4.1.2																		0,911			

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4
X4.1.3																	0,780			
X4.1.4																	0,857			
X4.2.1																		0,883		
X4.2.2																		0,830		
X4.2.3																		0,864		
X4.2.4																		0,724		
X4.3.1																			0,930	
X4.3.2																			0,918	
X4.4.1																				0,703
X4.4.2																				0,884
X4.4.3																				0,783

Loading Factor Setelah Reduksi

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4
X1.1.1																				
X1.1.1	0,589																			
X1.1.4	0,900																			
X1.2.2		0,744																		
X1.2.3		0,803																		
X1.2.4		0,756																		
X1.3.1			0,623																	
X1.3.2			0,776																	
X1.3.3			0,724																	

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4
X1.4.2				0,764																
X1.4.3				0,872																
X1.5.2					0,748															
X1.5.3					0,823															
X1.5.4					0,660															
X1.6.1						0,692														
X1.6.2						0,868														
X1.6.3						0,715														
X2.1.1							0,668													
X2.1.2							0,849													
X2.1.3							0,801													
X2.1.4							0,855													
X2.1.5							0,702													
X2.1.6																				
X2.1.7							0,785													
X2.1.7																				
X2.2.1								0,786												
X2.2.1																				
X2.2.2								0,847												
X2.2.2																				
X2.2.3								0,822												
X2.2.3																				
X2.2.4								0,875												
X2.2.4																				

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	
X2.2.5								0,858													
X2.2.5																					
X2.3.1									0,828												
X2.3.1																					
X2.3.2									0,803												
X2.3.2																					
X2.3.3									0,695												
X2.3.3																					
X2.3.4									0,740												
X2.3.4																					
X2.3.5									0,793												
X2.3.5																					
X2.4.1										0,841											
X2.4.1																					
X2.4.2										0,801											
X2.4.2																					
X2.4.3										0,864											
X2.4.3																					
X2.4.4										0,862											
X2.4.4																					
X2.4.5										0,716											
X2.4.5																					
X2.4.8										0,697											
X2.4.8																					

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4
X3.1.1											0,884									
X3.1.1																				
X3.1.3											0,880									
X3.2.1												0,912								
X3.2.2												0,854								
X3.2.3												0,862								
X3.3.1													0,950							
X3.3.2													0,930							
X3.3.3													0,780							
X3.4.1														0,862						
X3.4.2														0,878						
X3.4.3														0,938						
X3.5.2															0,726					
X3.5.3															0,913					
X3.6.2																0,674				
X3.6.3																0,923				
X4.1.1																	0,918			
X4.1.2																	0,911			
X4.1.3																	0,779			
X4.1.4																	0,857			
X4.2.1																		0,883		
X4.2.2																		0,829		
X4.2.3																		0,864		
X4.2.4																		0,724		

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4
X4.3.1																			0,930	
X4.3.2																			0,918	
X4.4.1																				0,703
X4.4.2																				0,884
X4.4.3																				0,783

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1.1	0,484	0,497	0,709	0,384
X1.2	0,508	0,608	0,733	0,439
X1.3	0,451	0,513	0,695	0,387
X1.4	0,496	0,567	0,716	0,398
X1.5	0,566	0,560	0,754	0,434
X1.6	0,477	0,635	0,715	0,432
X2.1	0,832	0,876	0,877	0,527
X2.2	0,894	0,895	0,922	0,703
X2.3	0,832	0,840	0,881	0,598
X2.4	0,802	0,889	0,853	0,481
X3.1	0,455	0,716	0,703	0,520
X3.2	0,849	0,859	0,909	0,768
X3.3	0,867	0,895	0,919	0,792
X3.4	0,874	0,888	0,922	0,798
X3.5	0,708	0,415	0,776	0,547

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X3.6	0,686	-2,114	0,083	0,190
X4.1	0,890	0,897	0,924	0,754
X4.2	0,844	0,850	0,896	0,685
X4.3	0,829	0,833	0,921	0,854
X4.4	0,707	0,759	0,835	0,629

Construct Reliability and Validity Setelah Reduksi

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1.1	0,302	0,370	0,724	0,578
X1.2	0,653	0,652	0,812	0,590
X1.3	0,506	0,513	0,752	0,505
X1.4	0,519	0,544	0,803	0,672
X1.5	0,598	0,606	0,790	0,558
X1.6	0,631	0,646	0,805	0,581
X2.1	0,869	0,875	0,902	0,608
X2.2	0,894	0,895	0,922	0,703
X2.3	0,832	0,840	0,881	0,598
X2.4	0,885	0,889	0,914	0,640
X3.1	0,714	0,715	0,875	0,778
X3.2	0,849	0,859	0,909	0,768
X3.3	0,867	0,897	0,919	0,792
X3.4	0,874	0,888	0,922	0,798
X3.5	0,552	0,650	0,808	0,680

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X3.6	0,505	0,647	0,786	0,653
X4.1	0,890	0,897	0,924	0,754
X4.2	0,844	0,850	0,896	0,685
X4.3	0,829	0,833	0,921	0,854
X4.4	0,707	0,759	0,835	0,629

Cross Loading

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4
X1.1.1	0,589	0,129	0,336	0,136	0,180	0,232	-0,068	-0,019	-0,013	-0,002	0,018	0,095	-0,132	0,000	0,205	0,210	0,316	0,242	0,239	0,245
X1.1.4	0,900	0,329	0,490	0,254	0,364	0,553	0,103	0,228	0,156	0,308	0,028	0,052	0,058	0,107	0,310	0,432	0,564	0,438	0,359	0,154
X1.2.2	0,293	0,744	0,589	0,480	0,343	0,321	0,086	0,061	0,042	-0,001	0,050	-0,016	0,111	0,126	0,389	0,351	0,291	0,298	0,335	0,413
X1.2.3	0,184	0,803	0,446	0,589	0,338	0,306	-0,038	0,043	0,084	-0,038	-0,132	-0,023	-0,093	0,196	0,263	0,397	0,230	0,386	0,298	0,203
X1.2.4	0,278	0,756	0,488	0,424	0,346	0,243	0,035	0,124	0,126	0,035	-0,106	0,018	-0,077	0,150	0,480	0,364	0,395	0,502	0,468	0,298
X1.3.1	0,488	0,443	0,623	0,346	0,164	0,354	0,032	0,131	0,036	0,133	0,035	0,028	0,034	0,097	0,352	0,289	0,535	0,410	0,445	0,154
X1.3.2	0,395	0,473	0,776	0,340	0,221	0,487	0,053	0,083	0,056	-0,035	0,037	0,163	0,099	0,078	0,412	0,397	0,308	0,211	0,430	0,396
X1.3.3	0,312	0,493	0,724	0,360	0,614	0,395	0,050	0,059	0,028	-0,032	-0,047	0,077	-0,013	0,099	0,112	0,274	0,349	0,448	0,476	0,469
X1.4.2	0,101	0,511	0,306	0,764	0,350	0,336	0,004	-0,044	-0,079	-0,151	-0,009	-0,223	-0,119	-0,005	0,339	0,189	0,112	0,179	0,253	0,197
X1.4.3	0,313	0,555	0,479	0,872	0,456	0,472	0,060	0,042	0,017	-0,136	0,000	0,045	-0,087	0,172	0,289	0,297	0,363	0,380	0,440	0,296
X1.5.2	0,375	0,290	0,381	0,357	0,748	0,547	-0,003	-0,033	-0,033	0,029	0,164	-0,110	-0,098	-0,063	0,126	0,255	0,395	0,299	0,369	0,401
X1.5.3	0,183	0,435	0,355	0,389	0,823	0,474	-0,092	-0,030	-0,064	-0,189	-0,041	-0,037	-0,129	-0,027	0,137	0,302	0,204	0,218	0,449	0,382
X1.5.4	0,295	0,266	0,361	0,368	0,660	0,427	-0,024	0,128	-0,030	-0,099	0,018	0,083	-0,069	0,004	0,215	0,342	0,268	0,331	0,456	0,349
X1.6.1	0,507	0,343	0,431	0,242	0,443	0,692	0,025	0,321	0,072	0,086	0,086	-0,002	-0,065	0,020	0,242	0,507	0,362	0,419	0,406	0,265
X1.6.2	0,514	0,262	0,516	0,464	0,487	0,868	0,047	-0,005	-0,150	-0,078	-0,058	-0,015	-0,117	-0,113	0,411	0,288	0,370	0,172	0,476	0,245

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4
X1.6.3	0,238	0,267	0,373	0,431	0,559	0,715	-0,179	-0,121	-0,083	-0,176	0,053	0,006	-0,112	-0,181	0,300	0,100	0,197	0,068	0,243	0,252
X2.1.1	-0,194	-0,094	-0,093	-0,206	-0,200	-0,129	0,668	0,558	0,529	0,478	0,388	0,412	0,554	0,437	-0,125	-0,087	-0,265	-0,354	-0,128	-0,141
X2.1.2	0,049	-0,038	0,025	0,081	-0,049	0,034	0,849	0,629	0,478	0,597	0,552	0,492	0,480	0,587	0,111	0,206	0,008	-0,056	-0,091	0,019
X2.1.3	0,012	-0,179	-0,082	0,071	-0,060	-0,008	0,801	0,554	0,422	0,493	0,571	0,511	0,359	0,520	-0,096	0,097	-0,137	-0,245	-0,160	-0,093
X2.1.4	0,025	0,207	0,097	0,020	-0,034	-0,060	0,855	0,661	0,689	0,659	0,566	0,547	0,542	0,738	0,107	0,235	0,010	-0,028	-0,040	0,080
X2.1.5	0,313	0,194	0,278	0,233	0,055	0,139	0,702	0,561	0,578	0,649	0,431	0,480	0,479	0,653	0,010	0,144	0,205	0,082	0,001	-0,054
X2.1.6	0,323	0,086	0,334	0,216	0,362	0,408	0,174	0,121	-0,081	0,065	0,002	-0,052	-0,073	-0,117	0,175	0,325	0,163	0,139	0,353	0,357
X2.1.7	0,027	0,028	0,044	-0,014	0,010	-0,156	0,785	0,744	0,637	0,603	0,613	0,644	0,631	0,634	-0,153	-0,036	-0,051	-0,109	0,066	-0,014
X2.2.1	0,182	0,014	0,104	-0,007	-0,067	0,003	0,716	0,786	0,611	0,647	0,640	0,648	0,597	0,545	-0,037	0,019	0,040	-0,061	0,060	-0,076
X2.2.2	0,234	0,127	0,108	0,050	-0,029	0,117	0,641	0,847	0,715	0,637	0,592	0,553	0,583	0,658	0,035	0,142	0,101	0,161	0,177	0,007
X2.2.3	0,149	0,112	0,075	0,036	0,163	0,102	0,560	0,822	0,737	0,602	0,564	0,611	0,572	0,594	0,007	0,125	0,116	0,078	0,260	-0,007
X2.2.4	0,075	0,077	0,102	-0,027	0,045	0,071	0,721	0,875	0,738	0,619	0,648	0,614	0,648	0,690	0,133	0,316	0,029	0,006	0,103	0,179
X2.2.5	0,113	0,080	0,130	-0,026	-0,011	0,053	0,700	0,858	0,732	0,623	0,591	0,609	0,584	0,630	0,057	0,220	0,014	-0,067	0,006	0,018
X2.3.1	0,124	-0,059	0,024	-0,174	-0,147	-0,160	0,604	0,704	0,828	0,635	0,549	0,613	0,586	0,646	-0,090	-0,006	0,063	0,076	0,015	-0,092
X2.3.2	0,071	0,061	0,048	-0,143	-0,171	-0,108	0,617	0,692	0,803	0,645	0,559	0,484	0,710	0,557	-0,010	0,080	-0,110	-0,103	-0,070	-0,027
X2.3.3	0,022	0,239	0,143	0,159	0,145	0,044	0,426	0,457	0,695	0,425	0,379	0,379	0,465	0,564	-0,016	0,192	0,082	0,151	0,069	0,280
X2.3.4	0,133	0,229	0,001	0,124	0,049	-0,030	0,506	0,636	0,740	0,586	0,404	0,470	0,487	0,646	0,002	0,204	0,226	0,168	-0,040	-0,009
X2.3.5	0,108	0,008	0,026	-0,015	-0,037	-0,009	0,600	0,730	0,793	0,626	0,685	0,523	0,448	0,580	0,038	0,117	0,090	-0,036	0,158	-0,045
X2.4.1	0,131	-0,103	-0,098	-0,305	-0,214	-0,163	0,714	0,657	0,608	0,841	0,420	0,522	0,518	0,531	-0,083	0,014	0,008	-0,138	-0,212	-0,234
X2.4.2	0,204	0,144	0,159	-0,022	0,010	0,012	0,505	0,515	0,552	0,801	0,372	0,322	0,499	0,414	0,107	0,023	0,117	-0,006	0,082	-0,112
X2.4.3	0,218	0,029	0,147	-0,081	-0,094	-0,089	0,615	0,592	0,597	0,864	0,489	0,485	0,629	0,529	0,144	0,000	0,155	0,017	-0,029	-0,120
X2.4.4	0,192	-0,064	-0,031	-0,223	-0,093	0,003	0,624	0,600	0,658	0,862	0,521	0,486	0,589	0,608	0,117	-0,015	0,173	0,007	-0,212	-0,192
X2.4.5	0,245	0,007	-0,025	-0,092	-0,095	-0,054	0,564	0,597	0,624	0,716	0,520	0,394	0,466	0,556	0,074	0,104	0,031	0,109	-0,150	-0,050
X2.4.8	0,228	0,000	-0,028	-0,073	-0,046	-0,048	0,551	0,609	0,615	0,697	0,524	0,524	0,449	0,653	-0,116	0,099	0,200	0,135	-0,093	-0,031

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4
X3.1.1	0,065	-0,175	-0,020	-0,092	0,086	0,010	0,515	0,664	0,601	0,465	0,884	0,678	0,568	0,534	-0,168	0,088	0,042	-0,159	0,108	-0,053
X3.1.3	-0,011	0,038	0,033	0,086	0,026	0,043	0,672	0,613	0,592	0,583	0,880	0,621	0,495	0,621	-0,002	0,117	0,093	0,006	-0,067	0,003
X3.2.1	0,169	0,080	0,166	-0,040	0,012	-0,046	0,627	0,748	0,660	0,578	0,673	0,912	0,648	0,685	0,046	0,216	0,115	0,028	0,094	0,023
X3.2.2	-0,035	-0,093	0,075	-0,189	-0,117	-0,054	0,514	0,502	0,475	0,427	0,543	0,854	0,543	0,425	-0,147	-0,089	-0,065	-0,239	-0,011	-0,209
X3.2.3	0,067	-0,031	0,087	-0,014	0,000	0,082	0,599	0,630	0,546	0,490	0,709	0,862	0,584	0,565	-0,079	0,051	0,016	-0,065	0,014	0,016
X3.3.1	0,025	0,087	0,059	-0,051	-0,071	-0,104	0,620	0,664	0,649	0,630	0,571	0,601	0,950	0,636	-0,085	0,027	0,068	-0,080	0,000	-0,034
X3.3.2	-0,008	-0,027	0,011	-0,058	-0,091	-0,124	0,624	0,753	0,709	0,591	0,640	0,657	0,930	0,676	-0,128	-0,048	-0,025	-0,068	0,000	0,036
X3.3.3	-0,059	-0,152	0,086	-0,259	-0,226	-0,121	0,495	0,446	0,490	0,540	0,361	0,549	0,780	0,377	-0,238	-0,279	-0,106	-0,261	-0,071	-0,246
X3.4.1	0,020	0,025	0,083	0,056	-0,107	-0,172	0,745	0,623	0,627	0,592	0,621	0,634	0,585	0,862	-0,028	0,020	0,045	-0,041	-0,056	0,018
X3.4.2	0,133	0,260	0,121	0,161	-0,018	-0,047	0,547	0,633	0,692	0,549	0,503	0,412	0,441	0,878	0,168	0,103	0,178	0,287	0,092	0,047
X3.4.3	0,093	0,270	0,139	0,104	0,016	-0,095	0,752	0,733	0,748	0,687	0,615	0,655	0,682	0,938	0,106	0,183	0,158	0,198	0,052	0,125
X3.5.2	0,462	0,282	0,393	0,267	0,256	0,303	-0,008	0,084	0,040	0,065	-0,093	-0,042	-0,081	0,067	0,726	0,321	0,522	0,520	0,501	0,417
X3.5.3	0,190	0,491	0,303	0,347	0,130	0,387	-0,030	0,015	-0,051	0,029	-0,076	-0,057	-0,165	0,077	0,913	0,389	0,211	0,272	0,170	0,345
X3.6.2	0,311	0,402	0,383	0,371	0,493	0,526	0,173	0,079	-0,034	0,008	0,106	0,146	-0,161	0,034	0,367	0,674	0,350	0,199	0,287	0,370
X3.6.3	0,409	0,405	0,373	0,194	0,251	0,224	0,070	0,212	0,199	0,053	0,093	0,026	-0,035	0,130	0,358	0,923	0,313	0,305	0,319	0,435
X4.1.1	0,557	0,330	0,492	0,307	0,373	0,418	-0,004	0,106	0,092	0,105	0,141	0,057	-0,013	0,185	0,321	0,424	0,918	0,656	0,463	0,449
X4.1.2	0,523	0,340	0,518	0,246	0,329	0,383	-0,070	0,093	0,082	0,104	0,127	0,088	0,050	0,143	0,285	0,335	0,911	0,670	0,503	0,356
X4.1.3	0,506	0,364	0,416	0,338	0,298	0,307	-0,101	-0,042	0,004	0,114	-0,038	-0,087	-0,126	0,108	0,424	0,211	0,779	0,576	0,498	0,211
X4.1.4	0,510	0,346	0,474	0,187	0,343	0,307	0,029	0,074	0,110	0,172	0,013	0,038	0,025	0,039	0,332	0,363	0,857	0,586	0,469	0,284
X4.2.1	0,463	0,569	0,545	0,403	0,393	0,376	-0,140	0,079	0,072	0,051	-0,068	-0,088	-0,062	0,140	0,361	0,303	0,637	0,883	0,595	0,440
X4.2.2	0,331	0,256	0,325	0,053	0,136	0,069	-0,110	-0,008	0,037	0,067	-0,144	-0,044	-0,043	0,101	0,270	0,157	0,595	0,829	0,349	0,325
X4.2.3	0,321	0,512	0,419	0,342	0,343	0,142	-0,031	0,054	0,072	-0,034	-0,031	-0,014	-0,118	0,178	0,302	0,346	0,575	0,864	0,512	0,534
X4.2.4	0,425	0,322	0,351	0,353	0,351	0,344	-0,190	-0,049	-0,006	-0,012	-0,054	-0,169	-0,242	0,096	0,502	0,241	0,567	0,724	0,423	0,523
X4.3.1	0,390	0,488	0,597	0,417	0,529	0,436	-0,070	0,144	0,038	-0,141	0,060	0,078	-0,037	0,096	0,303	0,350	0,535	0,572	0,930	0,510

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4
X4.3.2	0,350	0,386	0,574	0,386	0,518	0,487	-0,057	0,118	0,021	-0,105	-0,018	-0,006	-0,001	-0,046	0,341	0,328	0,489	0,486	0,918	0,489
X4.4.1	0,202	0,296	0,467	0,252	0,412	0,418	0,029	0,132	-0,036	-0,130	-0,153	-0,004	-0,076	-0,081	0,351	0,380	0,226	0,267	0,444	0,703
X4.4.2	0,239	0,364	0,459	0,287	0,462	0,323	-0,051	-0,020	-0,009	-0,139	0,020	-0,053	-0,115	0,161	0,481	0,419	0,421	0,568	0,527	0,884
X4.4.3	0,105	0,280	0,242	0,183	0,323	0,045	-0,049	-0,009	0,070	-0,110	0,034	-0,067	0,039	0,044	0,176	0,377	0,215	0,431	0,294	0,783

Q Square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Project Performance	689,000	553,469	0,197
Budaya Organisasi	848,000	848,000	
Innovation	848,000	771,729	0,090
Organizational Learning	1.219,000	1.217,060	0,002

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Project Performance	0,473	0,441
Innovation	0,766	0,756
Organizational Learning	0,001	-0,018
X1.1	0,406	0,394
X1.2	0,595	0,587
X1.3	0,693	0,687
X1.4	0,548	0,539
X1.5	0,592	0,584
X1.6	0,653	0,646

X2.1	0,814	0,810
X2.2	0,867	0,864
X2.3	0,820	0,816
X2.4	0,809	0,805
X3.1	0,706	0,700
X3.2	0,788	0,784
X3.3	0,736	0,731
X3.4	0,745	0,740
X3.5	0,004	-0,015
X3.6	0,005	-0,014
X4.1	0,752	0,747
X4.2	0,813	0,810
X4.3	0,600	0,592
X4.4	0,480	0,469

Path Coeficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Project Performance -> X4.1	0,867	0,866	0,050	17,469	0,000
Project Performance -> X4.2	0,902	0,905	0,031	28,788	0,000
Project Performance -> X4.3	0,774	0,782	0,052	14,815	0,000
Project Performance -> X4.4	0,693	0,702	0,095	7,271	0,000
Budaya Organisasi -> Project Performance	0,688	0,598	0,152	4,519	0,000
Budaya Organisasi -> Innovation	-0,018	0,097	0,208	0,087	0,930
Budaya Organisasi -> Organizational Learning	0,033	0,149	0,349	0,095	0,924

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> X1.1	0,637	0,650	0,076	8,334	0,000
Budaya Organisasi -> X1.2	0,771	0,778	0,059	13,171	0,000
Budaya Organisasi -> X1.3	0,832	0,837	0,042	19,966	0,000
Budaya Organisasi -> X1.4	0,740	0,748	0,064	11,537	0,000
Budaya Organisasi -> X1.5	0,769	0,768	0,064	12,050	0,000
Budaya Organisasi -> X1.6	0,808	0,802	0,058	13,890	0,000
Innovation -> Project Performance	0,067	0,127	0,264	0,253	0,800
Innovation -> X3.1	0,840	0,771	0,153	5,482	0,000
Innovation -> X3.2	0,888	0,844	0,100	8,906	0,000
Innovation -> X3.3	0,858	0,784	0,177	4,859	0,000
Innovation -> X3.4	0,863	0,841	0,087	9,915	0,000
Innovation -> X3.5	-0,064	0,125	0,405	0,159	0,874
Innovation -> X3.6	0,072	0,235	0,434	0,165	0,869
Organizational Learning -> Project Performance	-0,069	-0,031	0,204	0,336	0,737
Organizational Learning -> Innovation	0,875	0,746	0,201	4,364	0,000
Organizational Learning -> X2.1	0,902	0,869	0,085	10,627	0,000
Organizational Learning -> X2.2	0,931	0,908	0,057	16,274	0,000
Organizational Learning -> X2.3	0,905	0,867	0,095	9,531	0,000
Organizational Learning -> X2.4	0,899	0,869	0,081	11,128	0,000

Indirect Effect

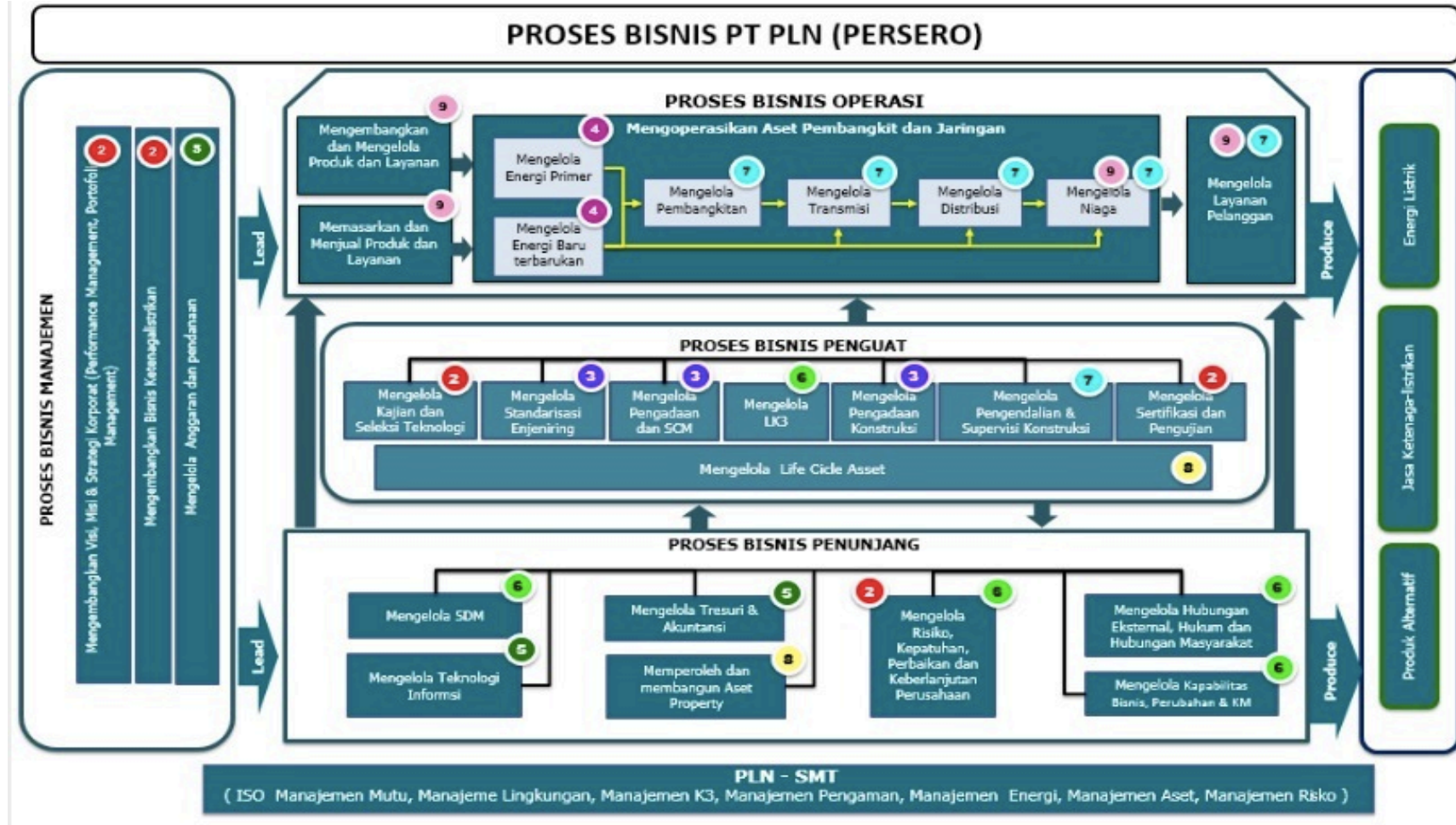
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Innovation -> Project Performance	-0,001	0,043	0,064	0,019	0,985
Organizational Learning -> Innovation -> Project Performance	0,058	0,069	0,198	0,295	0,768
Budaya Organisasi -> Organizational Learning -> Innovation -> Project Performance	0,002	0,044	0,064	0,030	0,976
Budaya Organisasi -> Organizational Learning -> Project Performance	-0,002	0,004	0,063	0,036	0,971
Budaya Organisasi -> Organizational Learning -> Innovation	0,029	0,053	0,220	0,132	0,895

Per Clan

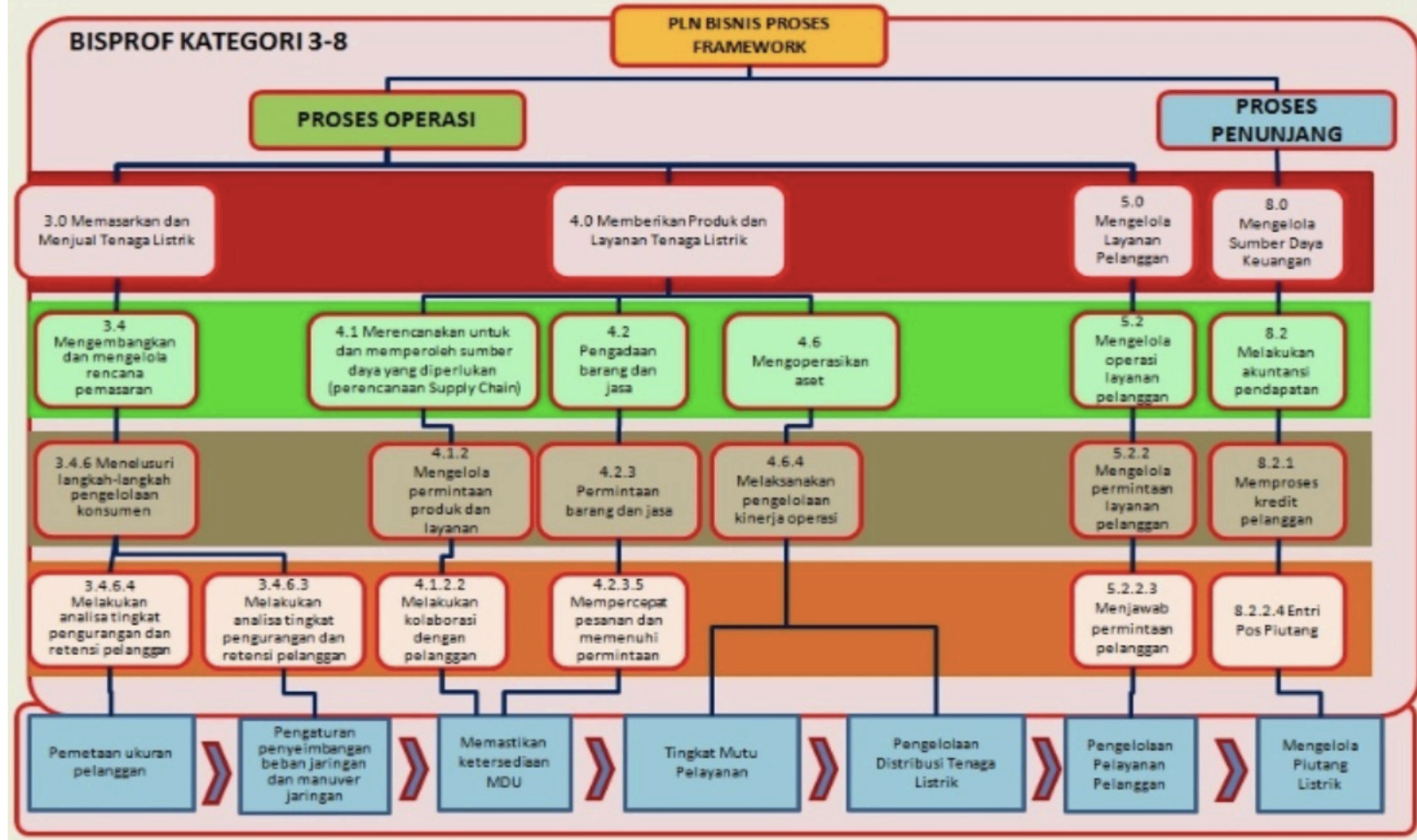
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Adhocracy Culture -> Organizational Learning	-0,040	0,116	0,218	0,183	0,855
Clan Culture -> Organizational Learning	-0,054	0,005	0,126	0,425	0,671
Hierarchy Culture -> Organizational Learning	0,825	0,682	0,244	3,384	0,001
Innovation -> X3.1	0,840	0,771	0,161	5,221	0,000
Innovation -> X3.2	0,887	0,847	0,096	9,217	0,000
Innovation -> X3.3	0,858	0,784	0,179	4,794	0,000
Innovation -> X3.4	0,863	0,842	0,086	10,073	0,000

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Innovation -> X3.5	-0,064	0,142	0,397	0,161	0,872
Innovation -> X3.6	0,072	0,242	0,430	0,167	0,867
Market Culture -> Organizational Learning	-0,024	-0,013	0,099	0,241	0,810
Organizational Learning -> Innovation	0,875	0,826	0,119	7,354	0,000
Organizational Learning -> X2.1	0,902	0,863	0,094	9,549	0,000
Organizational Learning -> X2.2	0,931	0,915	0,050	18,681	0,000
Organizational Learning -> X2.3	0,905	0,864	0,093	9,757	0,000
Organizational Learning -> X2.4	0,899	0,870	0,079	11,307	0,000

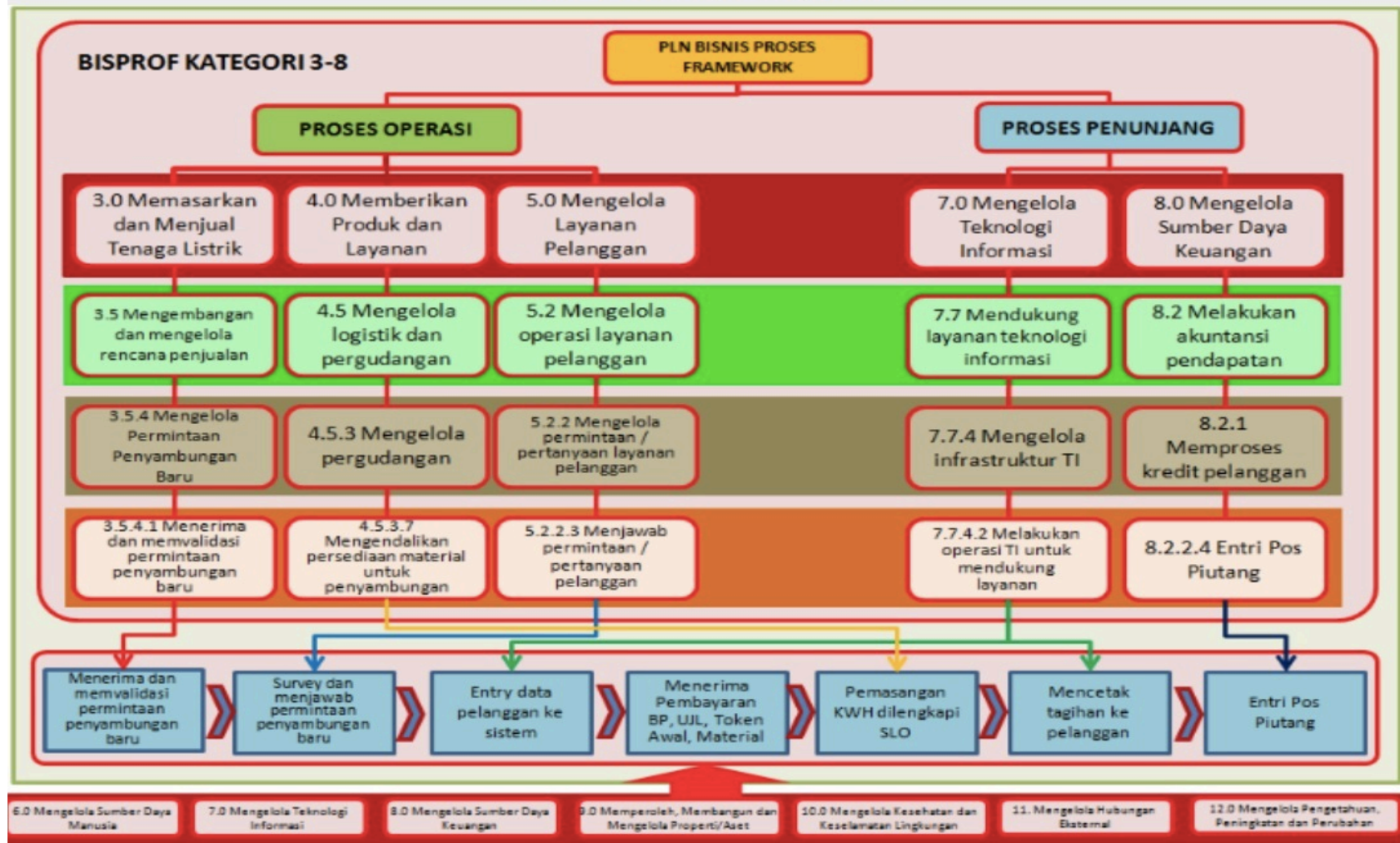
Lampiran 4 Proses Bisnis pada PT PLN (Persero)



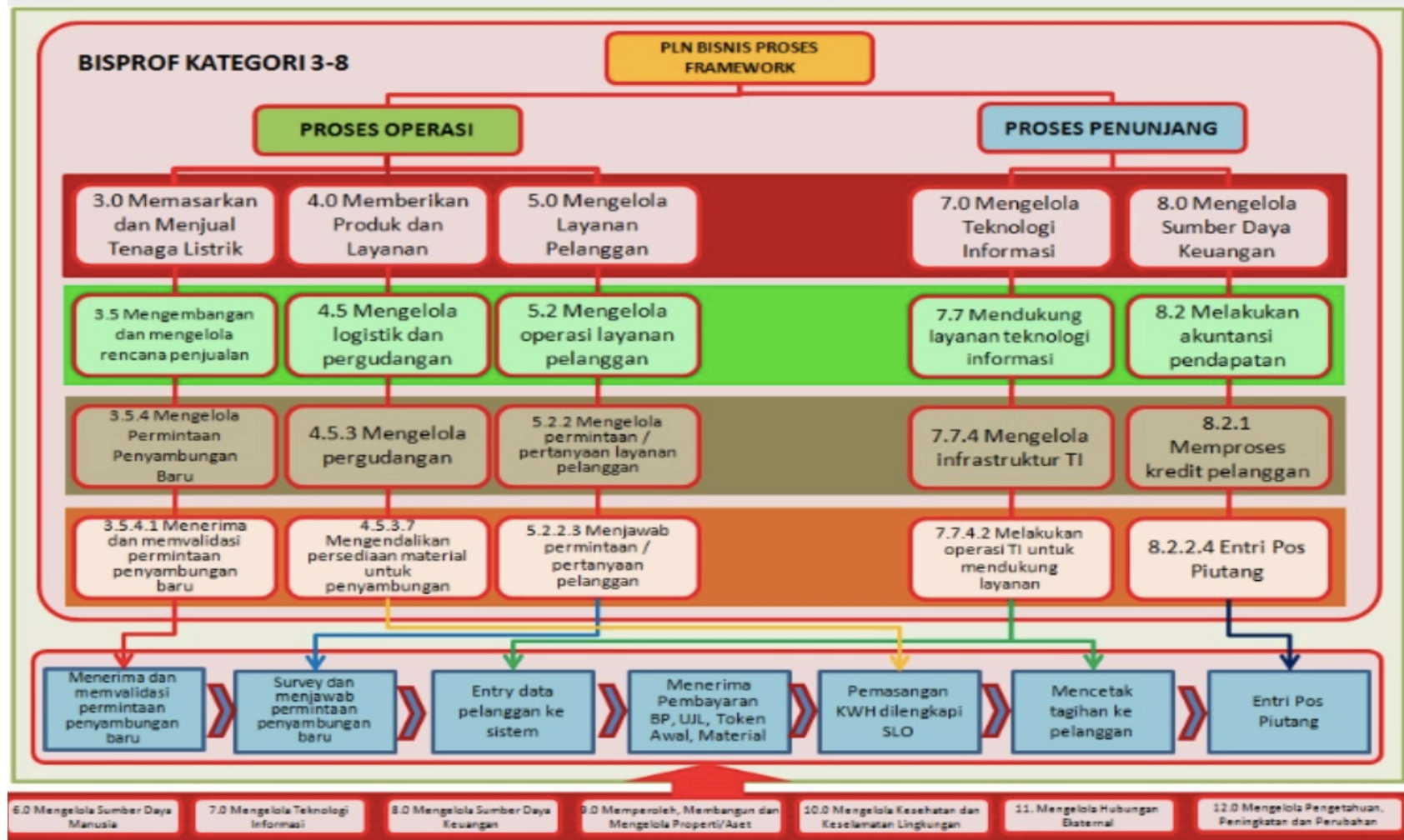
Proses Bisnis Pengendalian Operasi Distribusi



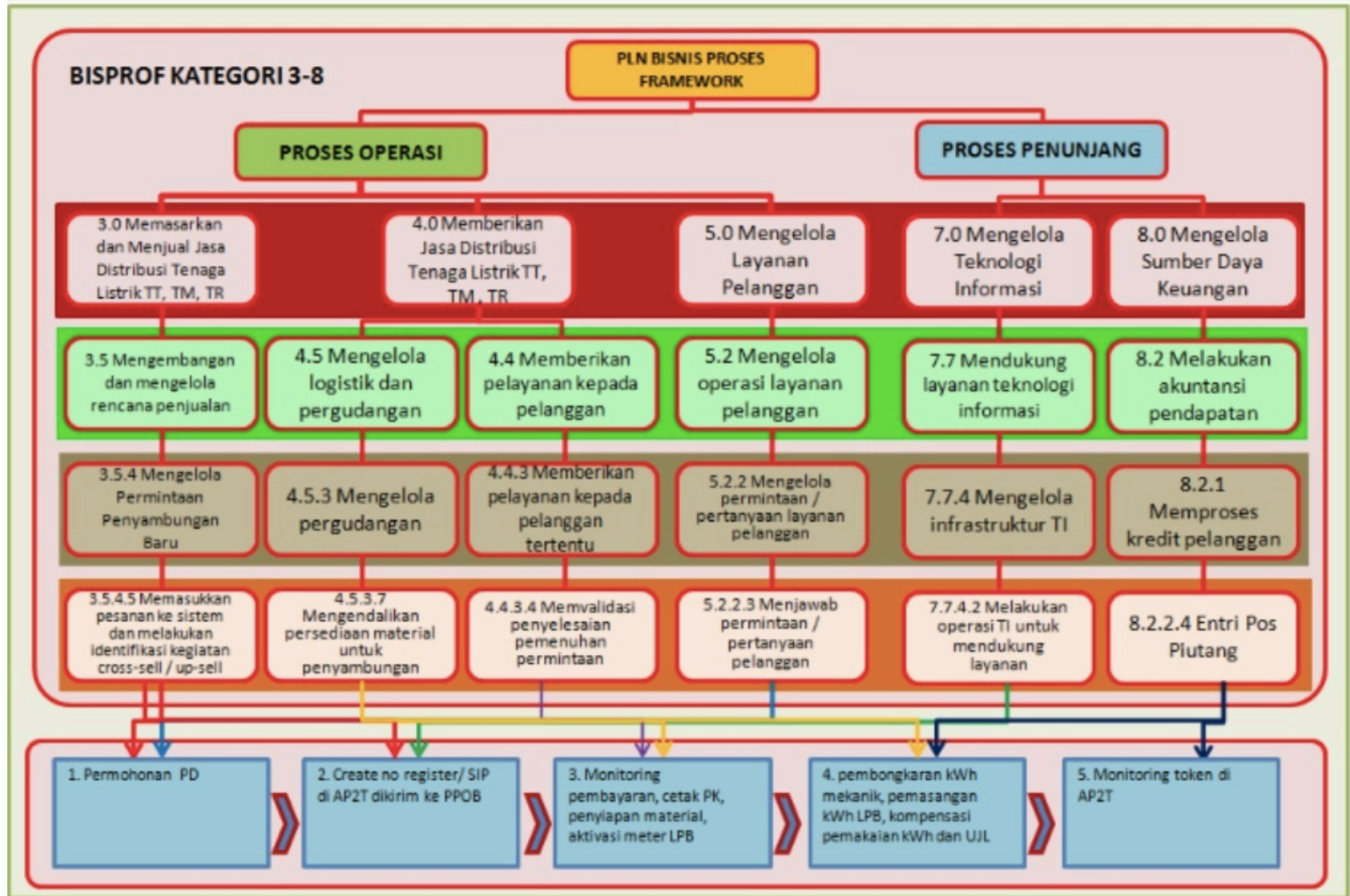
Proses Bisnis Penyambungan Baru



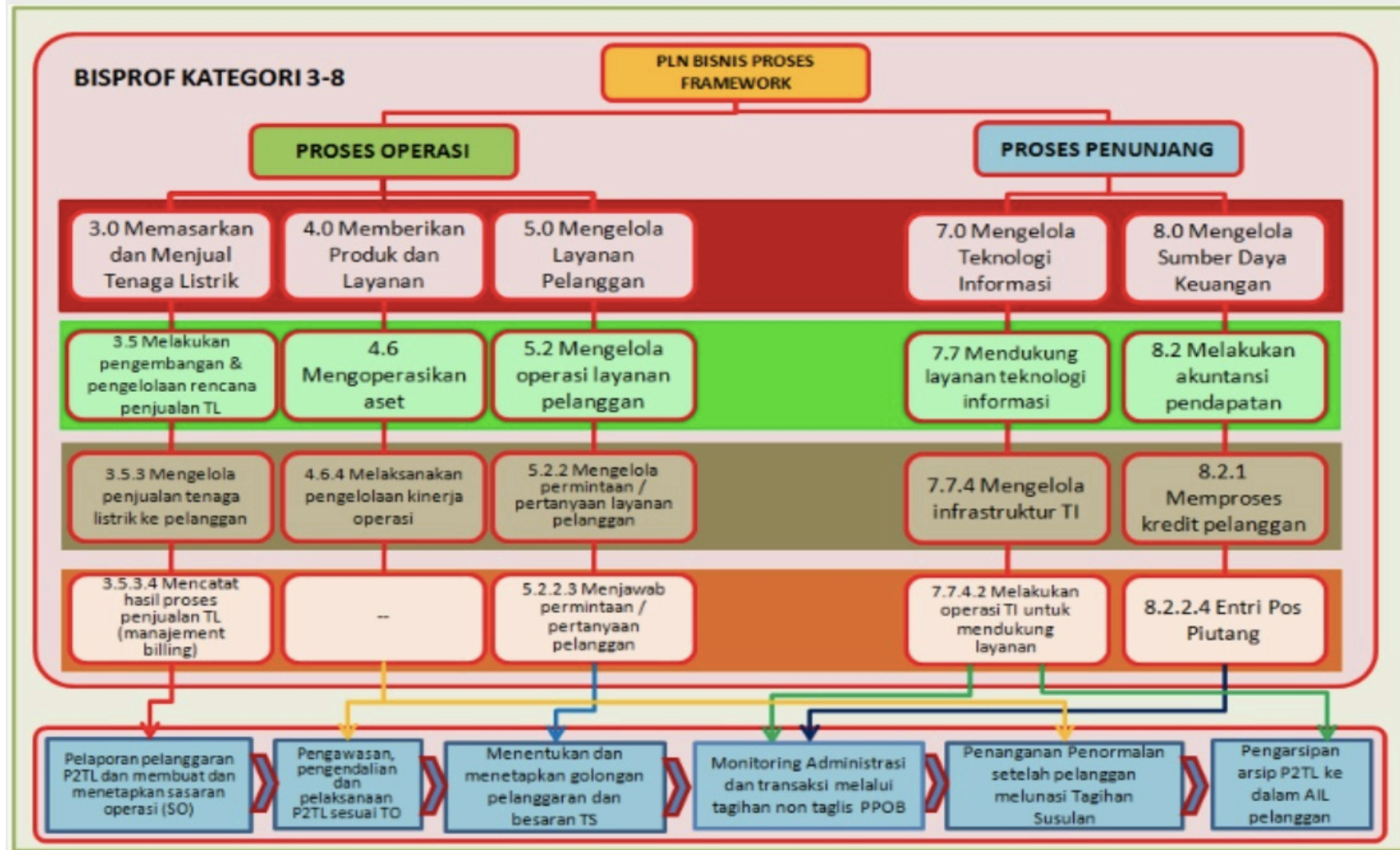
Proses Bisnis Penyambungan Baru



Proses Bisnis Tambah Daya



Proses Bisnis Penertiban Pemakaian Tenaga Listrik



BIODATA PENULIS

Ajrina Alfionita lahir di Magelang, 21 Agustus 1994. Merupakan putri pertama dari pasangan Sutrisno dan Sri Wahyudati. Penulis menghabiskan masa kecilnya di kota Jakarta hingga lulus dari Sekolah Menengah Atas Negeri 81 Jakarta. Selanjutnya, Penulis mengenyam pendidikan S1 di Program Studi Teknik Industri Institut Teknologi Bandung dan berhasil lulus dengan predikat *cum laude* di tahun 2016 . Penulis berkarya di bidang Perencanaan pada PT.PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur sejak tahun 2017. Bidang penelitian yang diminati penulis antara lain Manajemen Sumberdaya Manusia, Ilmu Ergonomi dan Manajemen Strategi.

