



TESIS - BM 185407

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,
MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN INOVASI
TERHADAP KINERJA PROYEK ANALISA
RENDEMEN INDIVIDU *ONLINE* DI
PT PERKEBUNAN NUSANTARA X

RISVAN KUSWURJANTO
09211850026009

Dosen Pembimbing:
Satria Fadil Persada, SKom, MBA, PhD

Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2020

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

Risvan Kuswujanto

NRP: 09211850026009

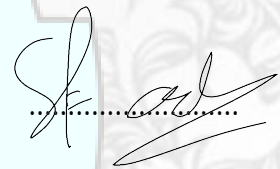
Tanggal Ujian: 23 Desember 2020

Periode Wisuda: April 2021

Disetujui oleh:


Pembimbing:

1. **Satria Fadil Persada, S.Kom.MBA.PhD.**
NIP: 19872017111061



Penguji:

1. **Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.**
NIP: 195904301989031001
2. **Ir. Ervina Ahyudanari, ME. PhD.**
NIP: 196902241995122001



Kepala Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital

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

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MANAJEMEN
PENGETAHUAN DAN INOVASI TERHADAP KINERJA PROYEK
ANALISA RENDEMEN INDIVIDU *ONLINE* di
PT PERKEBUNAN NUSANTARA X**

Nama : Risvan Kuswurjanto
NRP : 09211850026009
Dosen Pembimbing : Satria Fadil Persada, S.Kom. MBA. PhD.

ABSTRAK

PT Perkebunan Nusantara X merupakan perusahaan BUMN dengan bisnis inti pabrik gula. Hampir 90 % bahan baku tebu di PT Perkebunan Nusantara X di suplai oleh petani. Proses bisnis antara pabrik gula dengan petani adalah dengan bagi hasil rendemen yang diperoleh. Hasil perhitungan rendemen diperoleh dari hasil analisa rendemen individu terhadap setiap truk yang masuk ke pabrik. Untuk mengatasi ketatnya persaingan bahan baku tebu dibutuhkan inovasi dalam sistem analisa rendemen individu. PT Perkebunan Nusantara X melakukan inovasi dengan aplikasi analisa rendemen individu secara *Online*. Supaya proyek tersebut sukses dan berkinerja bagus, maka diperlukan faktor pendukung terkait dengan proses budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan inovasi yang dilakukan. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden dari pabrik gula sebagai pelaksana proyek analisa rendemen individu dan petani tebu sebagai pengguna. Responden dari pabrik gula menjawab kuesioner terkait variabel budaya organisasi, manajemen pengetahuan, inovasi dan kinerja proyek. Responden dari petani tebu menjawab respon mereka terhadap sistem analisa rendemen individu *Online*. Hasil survey dari pabrik gula selanjutnya dianalisa menggunakan *structural equation modelling* (SEM – PLS) sedangkan hasil survey dari petani tebu dianalisa secara deskriptif dan kualitatif. Dari pabrik gula diperoleh 90 responden, sedangkan dari petani tebu diperoleh 92 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan manajemen pengetahuan tidak berpengaruh terhadap kinerja proyek baik secara langsung maupun tidak langsung dengan media inovasi. Variabel inovasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja proyek analisa rendemen individu *Online*. Respon petani tebu terhadap sistem analisa rendemen individu *Online* positif dan setuju untuk diterapkan. Walaupun dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala tapi masih bisa ditolerir.

Kata kunci : budaya organisasi, manajemen pengetahuan, inovasi, kinerja proyek, SEM-PLS

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

**THE EFFECT of ORGANIZATION CULTURE, KNOWLEDGE
MANAGEMENT and INNOVATION ON PERFORMANCE OF *ONLINE*
INDIVIDUAL SUGAR RECOVERY ANALYSIS IN PT PERKEBUNAN
NUSANTARA X**

Name : Risvan Kuswurjanto
NRP : 09211850026009
Supervisor : Satria Fadil Persada, S.Kom. MBA. PhD.

ABSTRACT

PT Perkebunan Nusantara X is a state-owned company with a sugar factory as a core business. Almost 90% of the sugarcane was supplied by growers. The business process between the sugar factory and the farmers was by sharing the sugar recovery obtained. The sugar recovery was analyzed for each individual truck. To overcome the tight competition for sugarcane, innovation was needed in the analysis system. To overcome the problem, PT Perkebunan Nusantara X is innovating with an *Online* individual sugar recovery analysis system. The research was conducted by distributing questionnaires to respondents from sugar factories as executors of individual yield analysis projects and growers as users. Respondents from sugar factories answered questionnaires related to variables of organizational culture, knowledge management, innovation and project performance. Respondents from sugarcane farmers answered their responses to the *Online* sugar recovery analysis system. The results from the sugar factory were analyzed using structural equation modeling (SEM - PLS) while the results of growers were analyzed descriptively and qualitatively. 90 respondents were collected from sugar factory, while 92 respondents from the growers. The results showed that organizational culture and knowledge management were not significant effect on project performance either direct or indirect with innovation as mediator. The innovation were significant the performance of the *Online* sugar recovery analysis system. The response of sugarcane farmers to the *Online* sugar recovery analysis system was positive and agreed to be applied. Even though in its implementation there are still obstacles, it can still be tolerated.

Keywords : *Organization Culture, Knowledge Management, Innovation, Performance, SEM-PLS*

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

KATA PENGANTAR

Rasa syukur kami ucapkan kepada Allah SWT atas selesainya proposal penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Manajemen Pengetahuan dan Inovasi Terhadap Kinerja Proyek Analisa Rendemen Individu di PT Perkebunan Nusantara X”**. Tesis ini dibuat dalam rangka menyelesaikan program perkuliahan di Departemen Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Kami menyampaikan terima kasih kepada para pihak yang berkontribusi terhadap penyelesaian proposal ini. Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada :

1. Keluarga terutama ayah, ibu, istri dan anak yang memberikan dukungan moral selama pembuatan tesis.
2. Bapak Satria Fadil Persada, S.Kom, MBA, PhD. selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan masukan dan berdiskusi hingga terselesaikannya proposal tesis ini;
3. Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc. dan Ir. Ervina Ahyudanari, ME, PhD selaku dosen Penguji yang telah memberikan saran dan masukan untuk kesempurnaan tesis.
4. Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, PhD. CSCP selaku Kepala Departemen MMT - ITS
5. Teman-teman kelas Manajemen Proyek MMT ITS Angkatan 2019 yang memberikan dukungan selama perkuliahan di MMT - ITS
6. Manajemen dan staf PT Perkebunan Nusantara X yang telah membantu pelaksanaan penelitian di lapang.
7. Pihak-pihak lain yang mendukung terselesaikannya proposal tesis ini.

Kami menyadari bahwa dalam pembuatan proposal jauh dari kata sempurna. Untuk itu apabila terdapat saran dan kritik yang dapat menyempurnakan proposal ini sangat diharapkan. Semoga hasil dari penelitian yang akan dilakukan dapat memberikan manfaat secara akademis dan praktis baik bagi penulis, institusi dan pembaca sekalian.

Surabaya, Desember 2020

Penulis

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Pertanyaan Penelitian	7
1.4. Tujuan Penelitian.....	7
1.5. Manfaat Penelitian.....	8
1.6. Batasan Penelitian	8
1.7. Sistematika Penulisan.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1. Analisa Rendemen Individu (ARI).....	11
2.2. Profil dan Budaya PT Perkebunan Nusantara X	14
2.3. Budaya Organisasi.....	16
2.4. Manajemen Pengetahuan.....	23
2.5. Inovasi	25
2.5. Kinerja Proyek.....	27
2.6. Structural Equation Modelling – Partial Least Square	29
2.7. Penelitian Terdahulu.....	31

2.8. Sintesa Pustaka	37
BAB III METODE PENELITIAN	39
3.1. Jenis Penelitian	39
3.2. Variabel dan Model Penelitian.....	39
3.2.1. Variabel Penelitian	39
3.2.2. Model Penelitian	49
3.3. Kerangka Proses Penelitian	51
3.4. Metode Penelitian	52
3.4.1. Metode Pengumpulan Data	52
3.4.2. Skala Pengukuran Variabel	53
BAB IV HASIL dan PEMBAHASAN.....	59
4.1. Gambaran Profil Responden dan Jawaban Responden.....	59
4.1.1. Gambaran Profil Responden	59
4.1.2. Gambaran Jawaban Responden.....	62
4.1.2.1. Budaya Organisasi	62
4.1.2.2. Manajemen Pengetahuan	64
4.1.2.3. Inovasi.....	66
4.1.2.4. Kinerja Proyek	68
4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas	69
4.2.1. Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi, Manajemen Pengetahuan, Inovasi dan Kinerja Proyek.....	69
4.3. Analisa Data Menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM-PLS) 74	
4.3.1. Diagram Jalur	74
4.3.2. Analisis Outer Model	75
4.3.3. Analisis <i>Inner Model</i>	80
4.3.4. Pengujian Hipotesis.....	83

Dekomposisi Pengaruh Variabel	84
4.4. Respon Petani Tebu Rakyat Terhadap Analisa Rendemen Individu.....	86
4.5. Diskusi Hasil Penelitian dan Implikasi Manajerial	93
BAB V KESIMPULAN dan SARAN.....	99
5.1. Kesimpulan.....	99
5.2. Saran.....	100
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN 1 THEORITICAL MAPPING	108
LAMPIRAN 2 Rencana Kuesioner Penelitian.....	115
LAMPIRAN 3.....	129
LAMPIRAN 4.....	143
LAMPIRAN 5.....	149

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Lokasi Pabrik Gula di Provinsi Jawa Timur	2
Gambar 1.2.	Kapasitas Giling Harian PG Tjoekir Tahun 2019	3
Gambar 1.3.	Ilustrasi Sistem ARI (a) proses manual; (b) proses otomatis	4
Gambar 2.1.	Ilustrasi Proses di Pabrik Gula	11
Gambar 2.2.	Diagram Sistem Analisa Rendemen Individu <i>Online</i>	13
Gambar 2.3.	Corporate Value Holding Perkebunan	15
Gambar 2.4.	Model Budaya Organisasi Schein	18
Gambar 2.5.	Model Budaya Organisasi Rosseau	18
Gambar 2.6.	Model Budaya Organisasi Mary Jo Hatch	19
Gambar 2.7.	Model Budaya Organisasi OCAI	20
Gambar 2.8.	<i>Denison Model</i> untuk Budaya Organisasi	22
Gambar 2.9.	Kerangka Penelitian	38
Gambar 3.1.	Model Penelitian	50
Gambar 3.2.	Kerangka Konsep Penelitian	52
Gambar 4.1	Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
Gambar 4.2	Profil Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan	60
Gambar 4.3	Profil Responden Berdasarkan Jabatan di Organisasi	61
Gambar 4.4	Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja	62
Gambar 4.5	Diagram Jalur Model SEM-PLS	75
Gambar 4.6	Peta Sebaran Petani Binaan PG Modjopanggoong (Tulungagung)	89

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Kebutuhan area tebu di Jawa berdasarkan kapasitas giling dari pabrik gula yang ada saat ini	1
Tabel 2.1.	Dimensi dan Tipe Budaya Organisasi berdasarkan OCAI	21
Tabel 2.2.	Dimensi dalam siklus manajemen pengetahuan	25
Tabel 2.3.	Panduan memilih metode CB-SEM atau PLS-SEM	30
Tabel 2.4.	<i>Mapping Theory</i> Penelitian Terdahulu	31
Tabel 3.1.	Dimensi dan definisi operasional variabel Budaya Organisasi	40
Tabel 3.2.	Dimensi dan definisi operasional variabel Manajemen Pengetahuan	41
Tabel 3.3.	Dimensi dan definisi operasional Inovasi	46
Tabel 3.4.	Dimensi dan definisi operasional Kinerja Proyek	48
Tabel 3.5.	Kriteria Skala Likert	54
Tabel 3.6.	Evaluasi Model Pengukuran (<i>outer model</i>)	56
Tabel 3.7.	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	57
Tabel 4.1.	Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
Tabel 4.2.	Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	60
Tabel 4.3.	Profil Responden Berdasarkan Jabatan di Organisasi	61
Tabel 4.4.	Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja	61

Tabel 4.5.	Distribusi Jawaban Responden atas Variabel Budaya Organisasi	63
Tabel 4.6	Rekapitulasi Jawaban Responden atas Variabel Budaya Organisasi	63
Tabel 4.7	Distribusi Jawaban Responden atas Variabel Manajemen Pengetahuan	64
Tabel 4.8	Rekapitulasi Jawaban Responden atas Variabel Manajemen Pengetahuan	65
Tabel 4.9	Distribusi Jawaban Responden atas Variabel Inovasi	66
Tabel 4.10	Rekapitulasi Jawaban Responden atas Variabel Inovasi	67
Tabel 4.11	Distribusi Jawaban Responden atas Variabel Kinerja Proyek	68
Tabel 4.12	Rekapitulasi Jawaban Responden atas Variabel Kinerja Proyek	68
Tabel 4.13	Koefisien Validitas Variabel Budaya Organisasi	70
Tabel 4.14	Koefisien Validitas Variabel Manajemen Pengetahuan	71
Tabel 4.15	Koefisien Validitas Variabel Inovasi	72
Tabel 4.16	Koefisien Validitas Variabel Kinerja Proyek	73
Tabel 4.17	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	73
Tabel 4.18	Ringkasan Hasil Perhitungan Statistik Model Pengukuran	76
Tabel 4.19	Ringkasan Hasil Perhitungan Statistik <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	77
Tabel 4.20	Ringkasan Hasil Perhitungan Statistik <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	78
Tabel 4.21	Ringkasan Hasil Perhitungan Statistik <i>Cross Loading</i>	79

Tabel 4.22	Ringkasan Hasil Perhitungan Statistik R^2	81
Tabel 4.23	Ringkasan Hasil Perhitungan Statistik F^2	81
Tabel 4.24	Ringkasan Hasil Komputasi Statistik SEM Model Struktural	84
Tabel 4.25	Dekomposisi Pengaruh terhadap Inovasi (I)	87
Tabel 4.26	Dekomposisi Pengaruh terhadap Kinerja Proyek (KP)	85
Tabel 4.27	Respon Awal Petani Tebu Rakyat Terhadap Sistem Analisa Rendemen Individu <i>Online</i>	87
Tabel 4.28	Respon Akhir Petani Tebu Rakyat Terhadap Sistem Analisa Rendemen Individu <i>Online</i>	89
Tabel 4.29	Respon Akhir Petani Tebu Rakyat Terhadap Sistem Analisa Rendemen Individu <i>Online</i>	91

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

PT Perkebunan Nusantara X (PTPN X) adalah perusahaan badan usaha milik negara (BUMN) dengan bisnis inti pabrik gula (PG). PG yang beroperasi di bawah PTPN X sebanyak sembilan unit dengan daerah operasional di beberapa kota yang terletak di Provinsi Jawa Timur. Untuk memproduksi gula menggunakan tebu sebagai bahan baku. Bahan baku tebu (BBT) diperoleh dari petani tebu rakyat (PTR) yang terletak di area sekitar PG.

Tabel 1.1 Kebutuhan area tebu di Jawa berdasarkan kapasitas giling dari pabrik gula yang ada saat ini

Propinsi	Σ PG (unit)	Σ Kapasitas (TCD)	Kebutuhan Tebu (1000 ton)	Luas Area diperlukan (ha)	Luas Area Eksisting (ha) Th. 2019	Δ Luas (ha)
Jawa Barat	3	9.800	1.470	19.600	10.358	(9.242)= 47,2%
Jateng + DIY	10	36.967	5.545	73.934	29.119	(44.815)=6 0,2%
Jawa Timur	30	150.835	22.625	301.670	189.964	(111.70)=3 7,0%
Jumlah	43	197.602	29.640	395.204	229.441	(165.76)=4 1,9%

Catatan: asumsi 150 hari giling dengan produktifitas tebu 75 ton per hektar
 Sumber : diolah dari berbagai sumber AGI, BPS, Dirjen Perkebunan

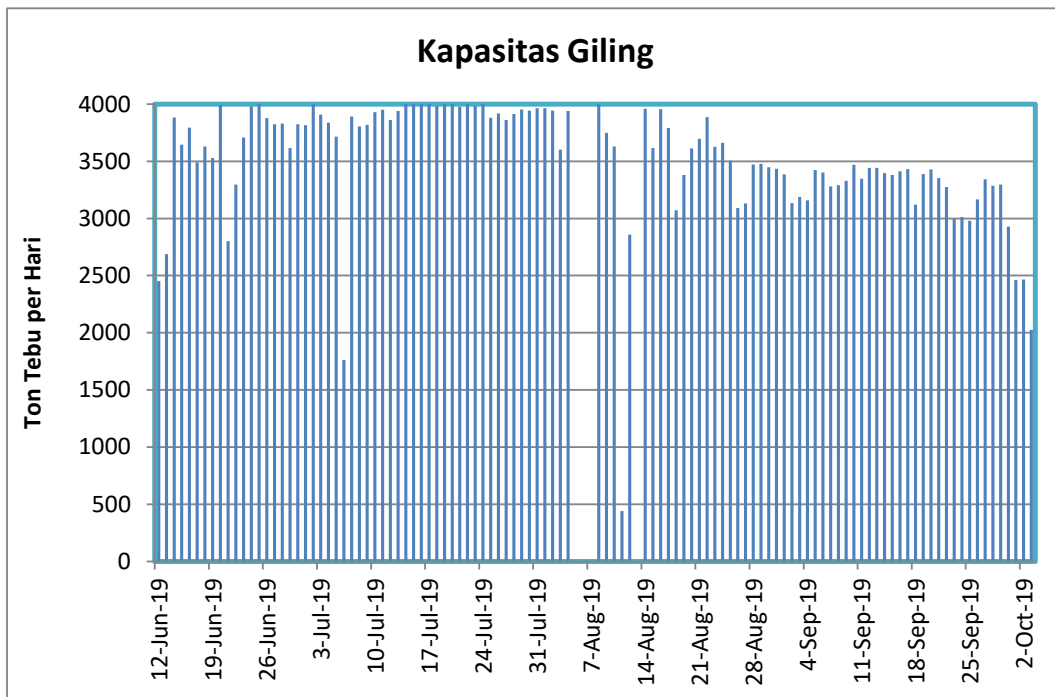
Saat ini jumlah lahan tebu semakin berkurang, sehingga berpengaruh terhadap menurunnya suplai tebu ke PG. Tabel 1.1 menunjukkan bahwa di Jawa

Timur terdapat 30 PG dengan total kapasitas giling 150.835 ton tebu per hari. Apabila PG beroperasi selama 150 hari maka dibutuhkan tebu sebanyak 22.625.000 ton atau setara dengan luas area 301.670 ha (asumsi produktivitas 75 ton/ha). Berdasarkan data luas lahan yang tertanami tebu saat ini 189.964 ha, sehingga kekurangan 111.70 ha. Akibatnya terdapat PG yang mengurangi hari giling nya sehingga keuntungannya juga berkurang. Apabila PG ingin beroperasi optimal, maka kapasitas giling dan jumlah hari giling harus sesuai. Untuk itu diperlukan cara supaya PTR sebagai penyedia BBT tertarik untuk mengirimkan tebu nya ke PG.



Gambar 1.1. Lokasi Pabrik Gula di Provinsi Jawa Timur

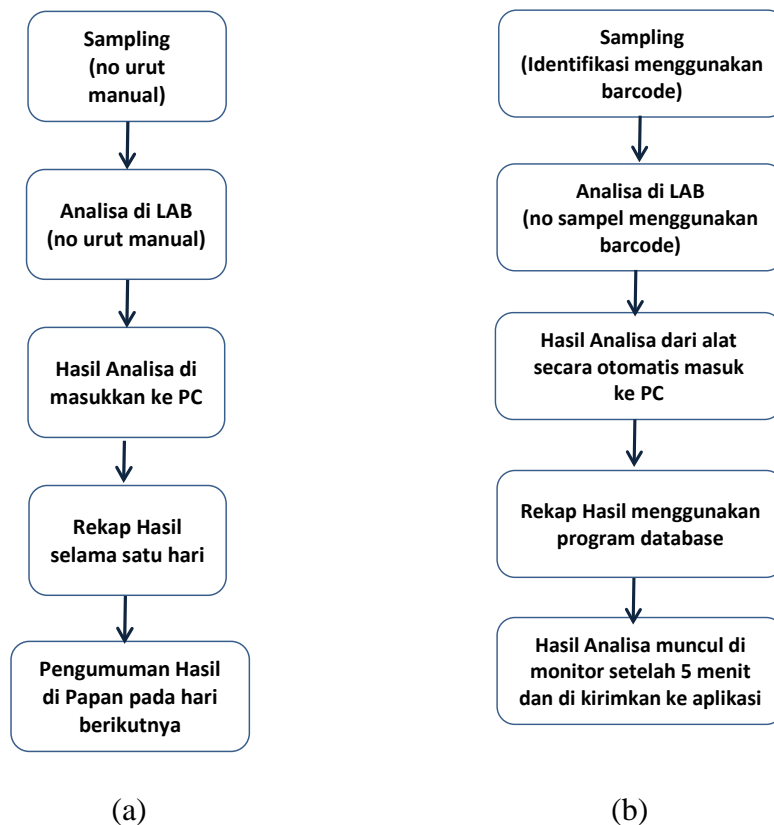
Berdasarkan peta PG di Provinsi Jawa Timur, area kerja PG di bawah PTPN X terletak di 6 Kabupaten (Tulungagung, Kediri, Jombang, Nganjuk, Mojokerto dan Sidoarjo). PG kompetitor terletak di Kabupaten sekitarnya antara lain : Lamongan, Malang dan Madiun. Saat ini dengan adanya akses transportasi dan infrastruktur yang lebih baik, maka PTR mempunyai alternatif pilihan dalam mengirimkan BBT nya.



Gambar 1.2. Kapasitas Giling Harian PG Tjoekir Tahun 2019

Kendala yang dialami dengan adanya persaingan BBT adalah suplai tebu tidak stabil. Salah satu contoh nya adalah PG Tjoekir, dengan kapasitas giling terpasang 4000 ton tebu per hari, pada tahun 2019 mengalami suplai BBT, khususnya pada pertengahan hingga akhir giling. Gambar 1.2 menunjukkan bahwa beberapa hari PG Tjoekir mengalami berhenti giling karena kekurangan suplai BBT. Pada bulan Agustus hingga akhir giling, kapasitas giling d bawah 3.500 ton tebu per hari bahkan hanya mencapai 3.000 ton tebu per hari. Hal ini tentu berdampak pada kinerja pabrik karena tidak bisa beroperasi dengan optimal.

Selama ini hubungan antara PG dengan PTR adalah mitra, dimana PTR memasok tebu ke PG untuk digiling dan diolah menjadi gula. PTR memperoleh keuntungan dari bagi hasil gula yang dikirim ke PG. Proses penilaian bagi hasil menggunakan sistem analisa rendemen individu (ARI). Sistem ARI menilai kualitas untuk setiap truk yang dikirimkan ke PG.



Gambar 1.3. Ilustrasi Sistem ARI (a) proses manual; (b) proses otomatis

Sistem ARI yang berlaku sebelumnya dengan cara mengambil sampel nira (perahan tebu) dari gilingan pabrik sesuai dengan nomor urutnya, Gambar 1 (a). Nira tersebut selanjutnya di analisa kualitas nya di laboratorium. Proses analisa dilakukan secara manual, baik dalam pencatatan dan input data hasil analisa ke dalam sistem informasi. Hasil dari sistem ARI adalah rendemen individu tiap truk. Nilai rendemen yang dikalikan dengan berat tebu setiap truk akan menghasilkan berat gula kristal. Selama ini hasil gula milik PTR baru diketahui sehari setelah tebu digiling.

Proses yang berlangsung secara manual dan penyampaian hasil sehari setelah proses analisa menimbulkan ketidakpercayaan PTR terhadap hasil analisa PG. Suhada et al, 2012 menyatakan bahwa permasalahan dalam analisa rendemen muncul disebabkan oleh adanya *moral hazard* dan ketidakpercayaan terhadap sistem. Permasalahan tersebut menjadi budaya dari oleh masing-masing lembaga, baik dari PTR maupun PG. Adanya permasalahan dan ketidakpercayaan dapat

mengganggu keharmonisan dan keadilan dalam penyampaian hasil analisa yang transparan dalam kemitraan.

Moral hazard yang berkembang dari analisa adalah kurangnya transparansi pada proses pengolahan data secara manual. PTR meyakini bahwa data hasil analisa masih bisa “diubah” karena semuanya dilakukan oleh PG. Sementara itu dengan menurunnya kepercayaan PTR terhadap sistem ARI, maka PTR hanya mengejar bobot tebu tanpa memperhatikan kualitasnya. PTR menganggap bahwa mengirim tebu yang baik dan rendah kualitasnya akan dihargai sama. Beberapa penelitian mengenai tingkat kepuasan PTR terhadap PG adalah terkait dengan permasalahan analisa rendemen (Rachmadan et al, 2012; Tjahaja, 2010; Rochmatika, 2006). Analisa rendemen yang adil dan akurat dapat memotivasi petani untuk meningkatkan kualitas tebunya dengan cara budidaya sesuai aturan.

Untuk itu Direksi PTPN X memiliki inisiatif dengan melakukan inovasi perubahan sistem ARI lama menjadi otomatis, Gambar 1(b). Sistem otomatis berarti dalam proses analisa dan penyampaian hasil tidak ada input tangan manusia. Perbedaan sistem yang baru adalah pada manajemen analisa dan penyampaian hasil. Pada sistem tersebut identifikasi sampel sudah menggunakan *barcode* dan hasil analisa dari alat secara otomatis masuk ke komputer. Proses pengolahan data menggunakan program dan database. Hasil analisa sudah dapat dikeluarkan setelah 5 menit pengambilan sampel. Penyampaian hasil analisa melalui monitor dan direncanakan untuk pengiriman hasil melalui aplikasi *smartphone*.

Beberapa faktor yang mendukung kesuksesan proyek perubahan sistem tersebut adalah adanya pengaruh budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Kinerja suatu proyek dapat diukur dari biaya, waktu pelaksanaan dan kepuasan dari pelanggan. Selain itu variabel yang dapat mendukung kinerja proyek, antara lain : budaya organisasi (*organization culture*), manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dan inovasi (*innovation*).

Beberapa penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi secara jangka panjang akan mempengaruhi kesuksesan dari suatu proyek (Shahzad et al, 2012; Ahmad, 2012). Alavi et al, 2005 juga menyatakan bahwa keberhasilan suatu proyek dapat dipengaruhi oleh bagaimana cara mengelola keberagaman budaya, diantaranya sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi tersebut. Walaupun memiliki kompetensi SDM yang baik dan teknologi tinggi, apabila pengelolaan keberagaman tidak bagus dapat menyebabkan potensi kegagalan dalam proyek.

Budaya organisasi merupakan akumulasi dari berbagai karakteristik di dalam organisasi, baik yang tidak terlihat maupun terlihat (Hodgson et al, 1996). Budaya organisasi yang terbentuk dengan baik akan mendorong dan membentuk integritas individu dalam perusahaan. Integritas dibutuhkan dalam sistem ARI, sehingga proses dapat berjalan sesuai prosedur yang berlaku.

Manajemen pengetahuan adalah suatu rangkaian kegiatan dalam organisasi untuk melakukan identifikasi, menyimpan dan membagi pengetahuan yang nanti dapat digunakan kembali oleh semua individu terkait dalam organisasi. Sedangkan inovasi adalah pembaharuan dari sumber daya sehingga memiliki sesuatu yang baru dan manfaat lebih dari sebelumnya.

Proses inovasi yang berkembang dalam organisasi erat kaitannya dengan budaya organisasi yang telah terbentuk di dalam organisasi tersebut, Valenciati et al, 2011. Sementara itu, Martins *and* Terblanche (2003), menyatakan bahwa perilaku inovasi yang berkembang dalam organisasi merupakan wujud dari budaya yang telah terbentuk di dalam organisasi. Adanya unsur budaya organisasi dan inovasi maka suatu proyek yang berjalan dinamis dapat mencapai kinerja yang baik.

1.2. Perumusan Masalah

Berkurangnya lahan tebu yang menyebabkan menurunnya ketersediaan bahan baku, mengakibatkan persaingan antar perusahaan gula. PG yang beroperasi pada kapasitas tidak optimal akan mengalami penurunan laba. Persaingan bahan baku tebu menuntut perusahaan gula untuk melakukan inovasi sehingga petani tebu masih tertarik untuk mengirimkan bahan bakunya. Salah satu

inovasi yang dilakukan oleh PTPN X adalah dengan mengubah sistem ARI menjadi otomatis dimana hasilnya lebih akurat dan transparan. Supaya proyek tersebut sukses diperlukan identifikasi dan pengaruh budaya organisasi serta inovasi yang dapat mempengaruhi kesuksesan proyek ARI.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan dan perumusan masalah yang disusun di atas, pertanyaan penelitian yang diajukan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi PTPN X terhadap kinerja proyek Analisa Rendemen Individu *Online* ?
2. Bagaimana Pengaruh manajemen pengetahuan di PTPN X terhadap kinerja proyek Analisa Rendemen Individu *Online* ?
3. Bagaimana pengaruh inovasi di PTPN X terhadap kinerja proyek Analisa Rendemen Individu *Online* ?
4. Bagaimana respon petani tebu rakyat terhadap sistem Analisa Rendemen Individu *Online* ?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengidentifikasi dan menguji keterkaitan pengaruh budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan inovasi terhadap kinerja proyek Analisa Rendemen Individu *Online* di PT Perkebunan Nusantara X.
2. Untuk mengetahui respon petani tebu rakyat terhadap sistem Analisa Rendemen Individu *Online*.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Secara teoritis memberikan tambahan ilmu pengetahuan terkait budaya organisasi dan inovasi yang diterapkan PTPN X terhadap kinerja proyek Analisa Rendemen Individu *Online*.
2. Manfaat bagi perusahaan adalah dapat mengidentifikasi budaya perusahaan yang perlu dioptimalkan untuk kesuksesan proyek selanjutnya. Selain itu dapat membagi pengalaman terhadap perusahaan perkebunan lain nya.

1.6. Batasan Penelitian

Batasan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Lingkup Penelitian : budaya organisasi dan inovasi di PT Perkebunan Nusantara X meliputi 9 Pabrik Gula, yaitu : PG Kremboong, Djombang Baru, Lestari, Gempolkrep, Tjoekir, Pesantren Baru, Meritjan, Ngadirejo dan Modjopanggoong
2. Responden Penelitian : Manajemen (Kepala Divisi, Manajer Quality Assurance, Asisten Manajer Quality Assurance), Staff di pabrik, karyawan pelaksana dan petani tebu di wilayah PT Perkebunan Nusantara X

1.7. Sistematika Penulisan

Sebagai pedoman penulisan dalam menyusun penelitian yang baik dan sistematis, maka digunakan sistematika penulisan. Tujuan dari sistematika ini supaya penelitian fokus pada permasalahan yang dipertanyakan dan menghasilkan rekomendasi yang bermanfaat. Sistematika dari penelitian ini terdiri dari lima bab dengan rincian sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab I terdiri dari latar belakang dilakukan penelitian, perumusan masalah yang ada, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian dibuat, manfaat penelitian dan batasan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

BAB II menguraikan kajian pustaka dan teori yang berhubungan dengan penyusunan konsep dan metodologi dalam penelitian. Kajian pustaka terdiri dari teori yang membahas budaya organisasi, manajemen pengetahuan, inovasi dan kinerja proyek. Selain itu juga akan dibahas mengenai kajian peneliti sebelumnya untuk mengetahui gap penelitian dan menentukan posisi penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

BAB III menjelaskan jenis penelitian, variabel, deskripsi proses, metodologi penelitian terkait dengan pengumpulan dan pengolahan data serta model penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

BAB IV menguraikan hasil pengumpulan data yang dilakukan beserta analisisnya. Penyajian data hasil penelitian berdasarkan metodologi yang diajukan pada BAB III. Pembahasan penelitian juga mengacu pada hasil penelitian sebelumnya. Selanjutnya akan disusun rekomendasi terkait dengan hasil penelitian yang ada.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

BAB V terdiri dari kesimpulan dan saran. Kesimpulan merupakan rangkaian intisari dari hasil penelitian dan temuan yang diperoleh berdasarkan data empiris dan analisa data serta pembahasan berdasarkan teori yang telah berkembang. Saran berisi masukan dan perbaikan terhadap hasil penelitian serta penelitian lanjutan..

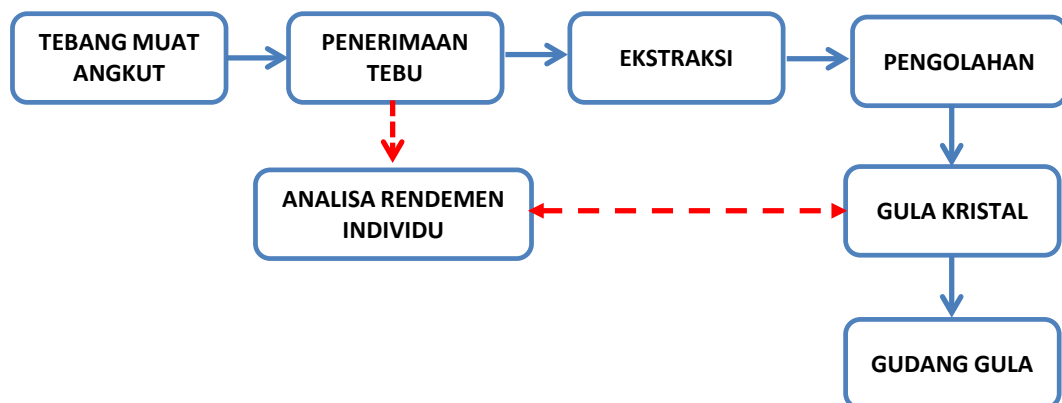
“Halaman ini sengaja dikosongkan”

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Analisa Rendemen Individu (ARI)

Secara umum proses produksi gula di ilustrasikan pada Gambar 2.1. Proses produksi gula diawali dengan kegiatan tebang, muat dan angkut tebu (TMA). Tebu diangkut menggunakan alat angkut berupa truk diesel maupun fuso. Selanjutnya truk memasuki area PG pada proses penerimaan tebu untuk masuk antrian. Pada proses penerimaan dilakukan analisa rendemen berdasarkan kualitas individu setiap truk. Selanjutnya tebu dipindahkan dari truk ke meja tebu untuk diolah lebih lanjut. Proses pengolahan terdiri dari beberapa tahap, antara lain : gilingan, pengolahan dan penyelesaian (*sugar handling*).



Gambar 2.1. Diagram Proses di Pabrik Gula

Proses ekstraksi berfungsi untuk mengekstrak nira dari batang tebu. Ekstraksi menggunakan empat atau lima batere gilingan. Nira yang telah diekstrak diolah lebih lanjut di bagian pengolahan. Di pengolahan terdiri dari beberapa tahapan, yaitu proses pemurnian, penguapan, dan kristalisasi. Proses pemurnian bertujuan untuk memisahkan bukan gula yang terdapat dalam nira. Hasil dari proses pemurnian adalah nira jernih. Nira jernih dinaikkan kadarnya dengan proses penguapan. Pada proses ini dilakukan pemanasan menggunakan uap, sehingga kadar gula dalam nira meningkat. Hasil dari proses penguapan adalah nira kental.

Langkah selanjutnya adalah proses kristalisasi, dimana nira kental dipanaskan lebih lanjut sehingga terbentuk kristal gula dalam larutan nira. Setelah itu dilakukan proses sentrifugal untuk memisahkan gula kristal dari larutannya. Selanjutnya dilakukan proses penyelesaian untuk mengeringkan dan mendinginkan gula kristal. Setelah suhunya turun menjadi 38 °C dengan kadar air < 0,1 %, gula kristal dimasukkan dalam karung. Langkah terakhir adalah proses penyimpanan gula di dalam gudang.

Posisi sistem ARI di dalam proses produksi gula adalah pada saat penerimaan tebu. Sistem ARI diberlakukan karena gula yang diproduksi selama satu hari giling atau satu periode adalah milik semua petani tebu dan pabrik. Untuk membagi gula yang diperoleh maka dilakukan sistem ARI sehingga diketahui jumlah gula setiap truk. *Output* dari sistem ARI adalah angka rendemen setiap truk. Angka rendemen menggambarkan banyaknya gula kristal yang diperoleh dibandingkan dengan tebu yang digiling. Berdasarkan Keputusan Menteri Pertanian Nomor : 04/SK/Mentan/Bimas/V/1992, perhitungan bagi hasil sebagai berikut :

1. Untuk rendemen sampai dengan 7 %, maka gula kristal bagian petani adalah 62 %, sedangkan PG 38 % dari rendemen yang dicapai.
2. Untuk rendemen 12 % ke atas, maka gula kristal bagian petani adalah 70 %, sedangkan PG 30 % dari rendemen yang dicapai.
3. Untuk rendemen 7,0 – 12,0 %; maka gula kristal bagian petani dihitung dengan rumus :

$$T = 50,8 + (1,6 \times R)$$

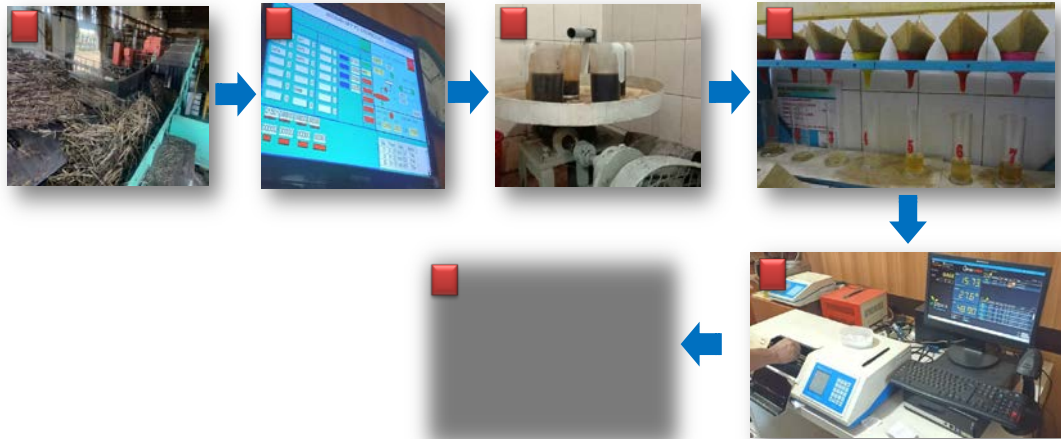
$$P = 100 - T$$

Dimana T adalah petani, R adalah rendemen dan P adalah pabrik gula.

Sebagai ilustrasi, apabila berat tebu dalam satu truk 7 ton dan rendemen yang diperoleh 8 %, maka berat gula yang dihasilkan 560 kg. Selanjutnya dilakukan perhitungan bagi hasil antara PG dengan PTR sesuai point 2 di atas, maka bagian gula milik petani adalah $50,8 + (1,60 \times 8 \%)$ atau 63,6 %, sehingga

petani memperoleh gula 356,16 kg. Demikian seterusnya untuk setiap truk yang masuk ke PG akan dianalisa dan dihitung bagi hasilnya.

Prosedur dalam sistem ARI *Online* sebagai berikut :



Gambar 2.2. Diagram Sistem Analisa Rendemen Individu *Online*

1. Tebu dari truk dipindahkan menggunakan crane ke meja tebu. Pada saat tebu jatuh dari meja tebu ke *cane carrier*, siklus sistem ARI *Online* dimulai. Terdapat petugas yang menekan tombol start untuk memulai siklus tersebut.
2. Perjalanan tebu dari *cane carrier* hingga ke gilingan di wakili oleh sensor yang ditampilkan pada monitor di dalam laboratorium.
3. Pada saat tebu mulai di giling, nira mengalir melalui pipa, selanjutnya ditampung dalam wadah. Setelah satu siklus selesai, wadah berputar untuk menampung nira (*sample*) selanjutnya.
4. Nira tebu di ambil oleh petugas laboratorium untuk ditambahkan bahan kimia dan di saring menggunakan kertas saring.
5. Nira tebu dibaca kadar brix nya dan filtrat hasil penyaringan dibaca kadar pol nya menggunakan peralatan refraktometer dan sacharomat. Peralatan tersebut disambungkan dengan komputer, sehingga hasil pembacaan secara otomatis di baca sesuai dengan nomor sample yang di scan oleh petugas laboratorium.
6. Hasil analisa dan identitas sampel tampil di monitor secara otomatis dan tersimpan di sistem *database*.

Sesuai dengan uraian di atas, sistem ARI *Online* merupakan bentuk inovasi dari sistem sebelumnya. Perbedaan antara sistem ARI *Online* dengan *existing* adalah pada proses pembacaan analisa dan pengolahan data. Pada sistem ARI *Online* pembacaan hasil analisa dan penyampaian perhitungan rendemen menggunakan teknologi informasi sehingga dapat berjalan secara otomatis. Namun demikian proses operasional mulai dari pengambilan sampel – penyaringan sampel dan memasukkan ke dalam alat analisa masih menggunakan tangan manusia. Pada posisi ini diperlukan integritas dari petugas sehingga sampel yang di analisa tidak tertukar, baik disengaja maupun tidak.

Mengingat posisi sistem ARI sebagai penentu nilai pembayaran kepada PTR, maka diharapkan hasil analisisnya adil dan akurat. Adil berarti hasil analisa sesuai dengan kualitas tebu yang dikirimkan ke PG. Akurat artinya proses pelaksanaan sistem dapat dipertanggungjawabkan, dimulai dari proses pengambilan sampel, analisa dan pengolahan data analisa

2.2. Profil dan Budaya PT Perkebunan Nusantara X

PTPN X mempunyai dua komoditas perkebunan yang dikelola, yaitu tebu dan tembakau. Bisnis utama dari PTPN X adalah PG yang memproduksi gula dari tebu. Secara historis PTPN X merupakan kelanjutan dari industri gula yang mulai beroperasi sejak tahun 1800 an pada jaman kolonial Belanda. Setelah proses nasionalisasi dan berbagai transformasi organisasi, secara legal PTPN X secara resmi beroperasi berdasarkan Peraturan Pemerintah No 15 tanggal 14 Pebruari 1996.

Dengan adanya pergantian pemerintahan dan menteri di Kementerian BUMN, struktur organisasi juga ikut berkembang. Pada tahun 2014 sesuai dengan kebijakan pemerintah dan Menteri BUMN waktu itu membentuk holding perusahaan perkebunan milik negara. Perusahaan perkebunan yang terdiri dari 14 PTPN dilebur menjadi satu holding dengan PTPN III sebagai induk holding perkebunan.

Unit bisnis utama PTPN X adalah PG yang beroperasi di 6 kabupaten terletak di Provinsi Jawa Timur. Di Kabupaten Sidoarjo terdapat PG Kremboong,

Toelangan (tidak operasional) dan Watoetoelis (tidak operasional). Di Kabupaten Mojokerto terdapat PG Gempolkrep. Di Kabupaten Jombang terdapat PG Djombang Baru dan Tjoekir. Di Kabupaten Nganjuk PG Lestari. Di Kabupaten Kediri terdapat PG Meritjan, Pesantren Baru dan Ngadirejo. Di Kabupaten Tulungagung terdapat PG Modjopangoong.

PTPN X sebagai bagian dari Holding Perkebunan memiliki nilai dan budaya perusahaan yang mengacu kepada induk nya. Budaya Organisasi yang dibangun oleh Holding Perkebunan sejak tahun 2019 atau sebagai nilai perusahaan adalah SiPro (**Sinergi, Integritas dan Profesional**), Gambar 2.3. Maksud dari **Sinergi** adalah menciptakan dan meningkatkan kerjasama dengan menekankan kepercayaan untuk peningkatan nilai tambah perusahaan. **Integritas** adalah prinsip yang dianut dalam pelaksanaan pekerjaan dengan menjunjung kejujuran, konsistensi dan keteladanan. **Profesional** adalah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dan kompetensi yang dimiliki serta berusaha melakukan inovasi secara berkelanjutan.



Gambar 2.3. Corporate Value Holding Perkebunan

Mengacu pada nilai perusahaan tersebut maka manajemen menggerakkan individu yang ada di PTPN X untuk selalu bekerja berdasarkan prinsip-prinsip

yang telah di jalankan. Salah satu nilai yang ditekankan adalah profesional dimana salah satu item nya adalah prinsip inovasi yang berfungsi untuk mengembangkan pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam era industry 4.0 dan perkembangan teknologi informasi yang menanjak cepat, maka salah satu cara untuk melakukan inovasi adalah integrase teknologi informasi (TI) ke dalam rutinitas pekerjaan. Teknologi TI yang terintegrasi dapat mempercepat pekerjaan, meningkatkan efisiensi dan menekan biaya.

PTPN X telah membangun tim dan rekrutmetn tenaga TI sehingga memiliki unit tersendiri yang menangani permasalahan TI di perusahaan. Dalam struktur organisasi urusan TI berada di bawah Sekretaris Perusahaan. Terdapat tiga urusan, yaitu : perencanaan TI, pengembangan TI, Layanan dan Operasional TI. Salah satu proyek inovasi yang sedang diaplikasikan adalah mengkonversi sistem analisa rendemen individu dari sebelumnya manual menjadi otomatis.

2.3. Budaya Organisasi

Konsep budaya organisasi telah menjadi tema utama studi manajemen sejak pertengahan 1980-an. Budaya memegang peranan penting dalam kesuksesan organisasi, apabila bertindak tanpa mengetahui kekuatan budaya yang ada dapat menyebabkan hasil yang tidak bisa diprediksi. Budaya organisasi merupakan hasil interaksi antara sumber daya manusia, struktur organisasi dan sistem kontrol yang menghasilkan nilai. Hasil dari budaya organisasi adalah kebiasaan atau norma yang dapat mendorong kinerja perusahaan.

Budaya organisasi diartikan sebagai nilai, kepercayaan dan asumsi yang terdapat dalam setiap individu di dalam organisasi. Kepercayaan tersebut tersimpan secara tersembunyi dan dibentuk dalam waktu lama (Miron, et al, 2004). Nilai-nilai bersama tersebut membentuk dasar komunikasi dan pemahaman normal serta mempengaruhi perilaku karyawan melalui dua fungsi utama : integrasi dan koordinasi internal (Hofstede, 1988; Martins and Terblanche, 2003). Dengan demikian, budaya dapat merangsang perilaku inovatif di antara para anggota organisasi karena dapat memicu anggota organisasi untuk menerima dan

berusaha menciptakan inovasi sebagai nilai dasar dan menumbuhkan komitmen terhadap organisasi (Hartmann, 2006).

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi penting. Pertama, anggota organisasi memiliki rasa identitas dan kebanggaan. Kedua, memfasilitasi generasi untuk berkomitmen dan memberikan usaha yang lebih dari setiap individu. Ketiga, meningkatkan sistem organisasi yang stabil. Keempat, budaya organisasi berfungsi sebagai perangkat yang masuk akal yang dapat memandu dan membentuk perilaku anggota (Hofstede 2001; Alas et al. 2009).

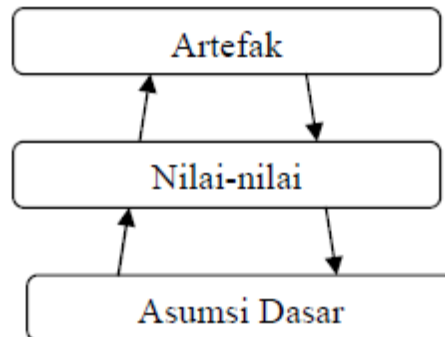
Beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi diidentifikasi oleh Nankervis et al (1993), diantaranya adalah : “*company history, present management style, size, structure, the nature of product or services, industrial relations activities dan national culture*”.

Identifikasi terhadap faktor yang membentuk budaya organisasi dikemukakan oleh Sadri and Lees (2001). Kriteria pembentuk budaya organisasi sebagai berikut :

1. Organisasi yang memiliki budaya organisasi positif memiliki visi yang jelas dan misi organisasi yang menggambarkan secara psikologis mengenai tujuan di masa mendatang yang akan dicapai.
2. *Value* dari organisasi yang sejalan dengan tujuan organisasi, dimana nilai tersebut terintegrasi dan dibentuk oleh nilai individu yang terdapat dalam organisasi.
3. Setiap individu mempunyai *value* yang sepadan pada setiap tingkatan dan terdapat interaksi antar individu yang ekstensif.
4. Budaya organisasi bersifat adaptif, dimana setiap individu dapat menyesuaikan terhadap perubahan. Respon terhadap perubahan dilakukan secara otomatis dan konsisten.

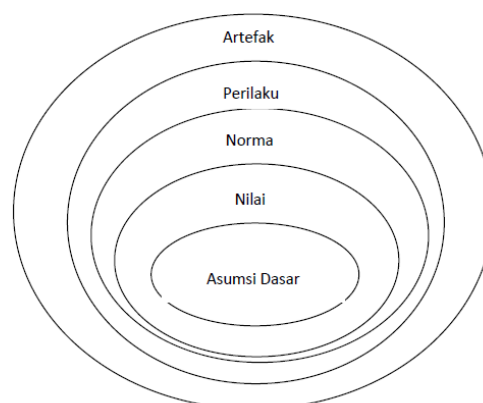
Beberapa model dan teori yang membahas budaya organisasi berkembang dari masa ke masa. Schein mengemukakan model budaya organisasi yang terdiri dari elemen artefak, nilai-nilai dan asumsi dasar, Gambar 2.4. Elemen-elemen

tersebut saling berhubungan dan mempengaruhi. Artefak mempengaruhi nilai dan asumsi dasar, demikian sebaliknya.



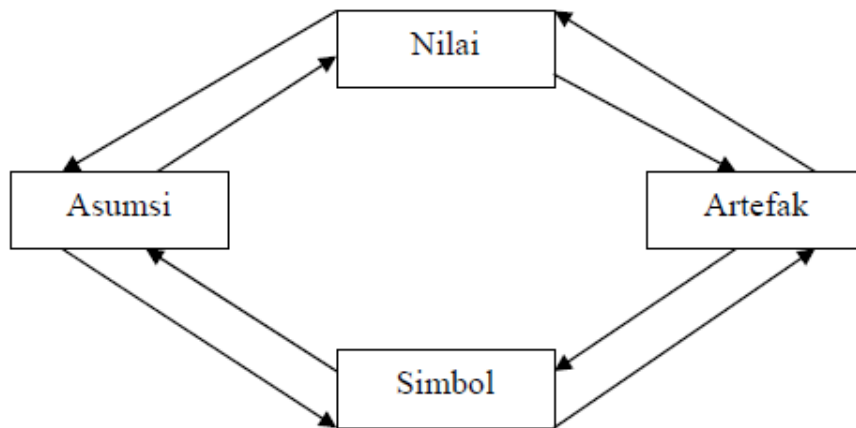
Gambar 2.4. Model Budaya Organisasi Schein
sumber : Kusdi (2011)

Rousseau menggambarkan bahwa budaya organisasi diibaratkan seperti bawang yang terdiri dari beberapa lapis kulit, Gambar 2.5. Lapisan terdalam adalah asumsi dasar yang merupakan pondasi dari budaya organisasi. Semakin keluar maka lapisannya semakin membesar. Setelah asumsi dasar terdapat nilai, norma, perilaku dan lapisan terluar artefak. Menurut Rousseau lapisan terluar bersifat kebiasaan dan merupakan kulit yang mudah terkelupas, artinya dimensi budaya tersebut mudah berubah. Dimensi asumsi dasar sebagai pusat dari lingkaran dibentuk melalui empat dimensi lainnya.



Gambar 2.5. Model Budaya Organisasi Rosseau
sumber : Sobirin (2007)

Mary Jo Hatch menggambarkan model budaya organisasi yang terdiri dari empat elemen, yaitu asumsi, nilai, simbol dan artefak, Gambar 2.6. Setiap elemen saling berhubungan satu sama lain nya. Hubungan yang saling terkait menggambarkan perkembangan elemen budaya organisasi yang dinamis menuju titik keseimbangan. Konsep dari Mary Jo Hatch berdasarkan pada pemahaman bahwa model budaya organisasi adalah hubungan yang kompleks dan dinamis.



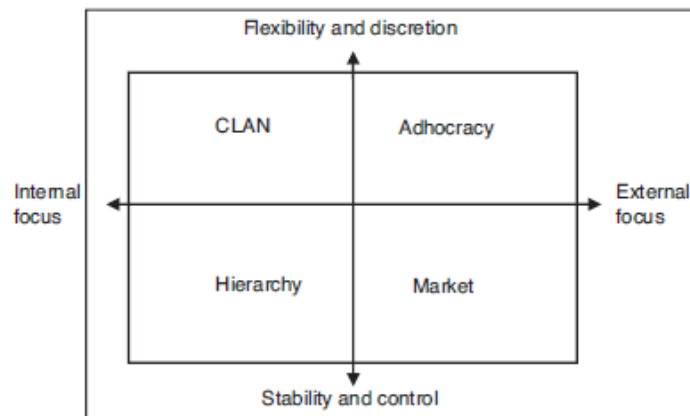
Gambar 2.6. Model Budaya Organisasi *Mary Jo Hatch*

sumber : Sobirin (2007)

Berdasarkan Gambar 2.6, maka elemen budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Artefak, merupakan elemen dasar dari budaya organisasi yang dapat berbentuk cerita, metafora , tatacara dan symbol baik yang tertulis ataupun tidak.
2. Nilai merupakan kode moral dan etika yang menjadi penentu sebaiknya apa yang akan dilakukan
3. Asumsi dasar merupakan inti dari budaya organisasi yang menjadi inspirasi bagi anggotanya

Cameron dan Quinn (1999) mengembangkan model budaya yang selanjutnya dikenal sebagai OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Model ini dikembangkan untuk memetakan dan mengukur tingkat budaya organisasi. Terdapat empat dimensi dalam pengukuran, yaitu : *adhocracy*, *clan*, *market* dan *hierarchy*, Gambar 2.7. Model budaya organisasi dari OCAI terdiri dari dua dimensi utama yaitu *External Focus* versus *Internal Focus* dan *Flexibility and Discretion* vs *Stability*. Dengan adanya pemetaan kesenjangan maka dapat dilakukan perubahan yang sistematis sehingga dapat menurunkan perbedaan tersebut, (Cameron and Queen, 2006).



Gambar 2.7. Model Budaya Organisasi OCAI

Sumber : Cameron and Quinn, 1999

Adhocracy culture menekankan fleksibilitas dan perubahan, berorientasi eksternal. Biasanya terlihat di perusahaan yang beroperasi dalam konteks yang dinamis dan yang mencari pemimpin di pasar mereka. Nilai-nilai kunci dalam *adhocracy culture* adalah kreativitas, kewirausahaan, dan pengambilan risiko. Organisasi pada kuadran ini mempercayai bahwa proses inovasi dapat menciptakan sumber daya baru yang bisa bertransformasi menuju pertumbuhan, (Cameron and Queen, 2006). Fungsi manajemen dalam budaya *adhocracy* adalah mendorong terciptanya kreativitas dan semangat kewirausahaan.

Clan culture terletak pada kuadran yang menekankan pada fokus internal dan fleksibilitas. Karakteristik organisasi dalam mode ini adalah keterlibatan karyawan, kerjasama tim dan komitmen organisasi. Fungsi manajemen adalah untuk memicu pentingnya partisipasi individu dalam membangun budaya organisasi, (Cameron and Queen, 2006).

Market Culture mengajarkan kontrol dan stabilitas serta berorientasi eksternal. Nilai-nilai inti perusahaan dengan budaya ini adalah pencapaian tujuan, konsistensi, dan keunggulan kompetitif. Fungsi manajemen yang dipakai adalah prinsip persaingan dalam mendapatkan produktivitas.

Hierarchy culture berorientasi pada kontrol tetapi berfokus pada organisasi internal. Model budaya ini relevan dengan sistem birokrasi. Fungsi manajemen berorientasi pada pengendalian yang ketat terhadap sistem.

Secara umum dimensi dan tipe budaya organisasi berdasarkan OCAI disampaikan pada Tabel 2.1.

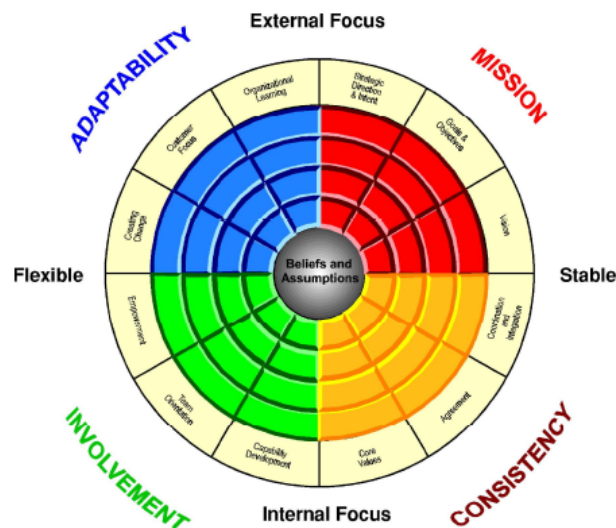
Tabel 2.1. Tipe Budaya Organisasi dan dimensinya berdasarkan OCAI

Dimensi	<i>Adhocracy</i>	<i>Clan</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
Karakter Dominan	Kewirausahaan dan dinamis	Keluargaan	Orientasi hasil	Memiliki struktur
Pengelolaan individu dalam organisasi	Inovatif, pengambilan risiko	Mentoring dan fasilitator	Contoh logis	Koordinator
Kepemimpinan	demokrasi	<i>Teamwork</i>	Kompetitif	Terkendali
Perekat Organisasi	Komitmen untuk inovasi	Saling mempercayai	Agresif	Formal
Penekanan Strategi	Penemuan dan inovasi baru	Pengembangan, partisipasi	Pencapaian Target	Stabilitas
Kriteria Keberhasilan	Produk baru, pemimpin	Komitmen anggota,	Memimpin pasar	Efisiensi

Dimensi	<i>Adhocracy</i>	<i>Clan</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
	produk	kepedulian		

Sumber : Rangkuti (2013)

Konsep lain mengenai budaya organisasi dikembangkan oleh Denison yang mengemukakan *Denison Model*, Gambar 2.8. Denison mencirikan pengaruh timbal balik dari keempat faktor budaya tersebut pada efisiensi organisasi: *mission* dan *consistency*, *adaptability* dan *involvement*.



Gambar 2.8. *Denison Model* untuk Budaya Organisasi

Sumber : Denison 2000

Model Denison mirip dengan model dari Cameron and Quinn, dimana budaya organisasi dibagi menjadi empat kuadran, yaitu : *flexible*, *stable*; *external focus* dan *internal focus*. Terdapat empat dimensi yaitu *mission*, *involvement*, *consistency* dan *adaptability*.

Mission merupakan pengembangan karakter individu mengarah ke tujuan organisasi. Pengembangan strategis dilaksanakan berdasarkan konsep pengembangan organisasi yang berorientasi masa depan. *Involvement* merupakan keadaan dimana individu dalam organisasi merasa dilibatkan dalam pencapaian

tujuan, diberdayakan, penghargaan terhadap kerjasama tim dan organisasi memberikan prioritas terhadap pengembangan kemampuan individu. *Consistency* merupakan suatu keadaan yang menggambarkan pelaksanaan koordinasi dan integrasi di dalam organisasi. *Adaptability* merupakan suatu cara organisasi untuk merespon kondisi lingkungan, terkait pelanggan, risiko dan adaptasi dalam perubahan.

Setiap dimensi budaya organisasi mempunyai tiga variabel. *Mission* terdiri visi, tujuan dan sasaran, dan strategi. *Involvement* dicirikan oleh indeks seperti pemberdayaan, orientasi tim, kemampuan pengembangan. *Consistency* berdasarkan nilai-nilai inti, koordinasi, integrasi dan kesepakatan. *Adaptability* terdiri dari pembelajaran organisasi, fokus pelanggan dan manajemen perubahan, (Denison, 2000)

Dari berbagai model budaya organisasi yang dibahas, model CVF dari Cameron and Quinn (1999) yang paling banyak digunakan untuk studi empiris dalam budaya organisasi. Menurut Kusdi (2011), manfaat model budaya organisasi berdasarkan OCAI adalah :

1. Model yang dapat menggambarkan hubungan budaya terhadap berbagai aspek dalam organisasi. Pemetaan yang dilakukan dengan model tersebut bermanfaat dalam penentuan strategi organisasi/perusahaan.
2. Memberikan penjelasan terhadap berbagai tipe dimensi budaya organisasi, sehingga manajemen dapat melihat profil budaya organisasi untuk optimalisasi

2.4. Manajemen Pengetahuan

Keunggulan kompetitif dan kinerja dari organisasi berperan dalam persaingan yang semakin ketat. Daya saing organisasi telah bergeser dari sumber daya secara fisik dan nyata ke arah sumber daya pengetahuan (*knowledge*). Organisasi yang dapat mengelola sumber daya berbasis pengetahuan (*knowledge management*) akan dapat mempertahankan keunggulannya. Manajemen pengetahuan berfungsi dalam meningkatkan kompetensi organisasi, mengatasi masalah secara cepat dan memanfaatkan peluang yang muncul.

Beberapa berpendapat bahwa konsep manajemen pengetahuan bukanlah hal yang baru. Secara tidak sadar organisasi sebenarnya telah menerapkan manajemen pengetahuan, namun belum terdokumentasi dengan baik. Pada umumnya manajemen pengetahuan dapat dipandang sebagai proses dimana organisasi menyediakan dan mengesktrak nilai-nilai dari asset intelektual. Alavi and Leidner 2001 mengungkapkan definisi manajemen pengetahuan merupakan disiplin manajemen yang berkaitan dengan akuisisi, kreasi, berbagi dan penggunaan secara sistematis pengetahuan dalam organisasi. Selanjutnya dapat meningkatkan daya saing perusahaan melalui inovasi. Sementara itu Lloria (2008) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan merupakan serangkaian pedoman yang memungkinkan penciptaan, difusi dan pelembagaan pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan dapat ditarik bahwa manajemen pengetahuan merupakan suatu set kegiatan atau proses pengembangan dalam mengeksplotasi pengetahuan dalam rangka mencapai tujuan organisasi berupa keunggulan kompetitif dan keberhasilan kinerja secara keseluruhan. De Long dan Fahey (2000) menyatakan bahwa fungsi dari manajemen pengetahuan adalah untuk meningkatkan kinerja dengan merancang dan alat pelaksana, proses, sistem, struktur, dan budaya untuk meningkatkan penciptaan, berbagi. Penggunaan ketiga jenis pengetahuan itu sangat penting untuk pengambilan keputusan.

Proses peningkatan pengetahuan dari organisasi dikenal sebagai siklus manajemen pengetahuan. Terdapat beberapa dimensi dalam siklus manajemen pengetahuan, yaitu : *creation, capture, organization, storage, dissemination, application, acquisition, compilation/transformation* dan *use*. Beberapa peneliti menggunakan dimensi tersebut, Tabel 2.2. Lawson (2003) menggunakan enam dimensi, yaitu : *creation, capture, organization, storage, dissemination, application*. Selanjutnya terdapat beberapa peneliti seperti Chin-Loy and Mutjaba (2007) dan Jones (2010) menggunakan dimensi yang sama.

Tabel 2.2. Dimensi dalam siklus manajemen pengetahuan

Knowledge Management Process	Wiig, 1993	Parikh, 2001	Horwitch & Armacost 2002	Lawson, 2003	Chin-Loy & Mutjaba 2007	Abdi et al 2018
Creation	√		√	√	√	√
Capture			√	√	√	√
Organization		√	√	√	√	√
Storage				√	√	√
Dissemination	√	√		√	√	√
Application	√	√		√	√	√
Transfer			√			
Acquisition		√				
Compilation/ Transformation	√					
Use						

Sumber : (Wiig, 1993; Parikh, 2001; Horwitch and Armacost, 2002; Chin-Loy and Mutjaba, 2007; Abdi et al, 2018)

Selanjutnya Lawson menggunakan siklus manajemen pengetahuan tersebut sebagai alat ukur dengan nama *knowledge management assessment instrument* (KMAI). Lawson menggunakan KMAI dengan tiga kriteria kesuksesan, yaitu : *competitive advantage*, *innovation* dan *growth*. Kangas (2009) menggunakan KMAI untuk menilai hubungan antara manajemen pengetahuan inisiatif dan budaya organisasi dalam suatu organisasi e-bisnis. Román-Velázquez (2004) menggunakan KMAI untuk menguji hubungan antara kesuksesan sistem manajemen pengetahuan, strategis pendekatan untuk aliran pengetahuan, dan organisasi budaya di tingkat organisasi dan unit kerja perusahaan.

2.5. Inovasi

Dengan semakin ketatnya kompetisi global, maka perusahaan membutuhkan inovasi untuk keberlangsungan usahanya. Perusahaan yang inovatif

lebih fleksibel dalam merespon perubahan, dimana mereka bekerja lebih ekstra untuk mengeksploitasi yang sudah ada dan menciptakan peluang baru. Beberapa studi empiris menyatakan bahwa inovasi perusahaan dapat mempengaruhi kinerja dan kesuksesan (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). Mengingat pentingnya inovasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan, sejumlah penelitian telah berusaha mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan inovasi (Koc & Ceylan, 2007). Salah satu variabel yang dianggap memiliki pengaruh besar pada inovasi adalah budaya organisasi. Inovasi merupakan kemampuan beradaptasi dari organisasi dalam menghadapi perubahan dan kompetitor. Organisasi yang memiliki kemampuan berinovasi dan ekosistem yang mendorong pengeluaran ide inovatif akan mempunyai kesempatan untuk meningkatkan kinerja.

Menurut Knox (2002), inovasi merupakan proses yang memberikan tingkat kebaruan dan nilai tambah bagi organisasi. Inovasi terdiri dari pengembangan prosedur, produk, solusi dan layanan baru. Inovasi produk merupakan bagian penting yang dapat mengarahkan ke peningkatan kinerja perusahaan, Naranjo-Valencia et al (2015). Menurut Massa dan Testa (2008), menyatakan bahwa definisi inovasi dari akademisi adalah penekanan pada kebaruan ilmiah dari suatu karya, sedangkan bagi pengusaha, inovasi adalah segala sesuatu yang dapat mendorong pada keuntungan finansial.

Damanpour (1991) membagi inovasi ke dalam beberapa dimensi, antara lain :

1. *Administrative innovation*, yaitu berhubungan dengan proses administrasi dan struktur organisasi. Inovasi tersebut secara langsung berhubungan dengan manajemen
2. *Technical innovation*, yaitu sehubungan dengan perubahan pada teknologi, jasa dan proses. Inovasi ini merupakan pengeluaran produk atau jasa baru yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar.
3. *Process innovation*, yaitu perubahan atau modifikasi dalam proses atau jasa dengan penambahan elemen baru sehingga terdapat perbaikan dalam proses tersebut.
4. *Radical Innovation*, yaitu reorientasi dari prosedur dasar aktivitas.

5. *Incremental innovation*, yaitu inovasi yang bersifat rutin dan bervariasi

Menurut *Organization for Economic Co operation and Development* (OECD), definisi inovasi sebagai implementasi perubahan produk baru, proses, metode dalam praktik bisnis, organisasi atau hubungan eksternal dengan pelanggan. Terdapat empat jenis inovasi :

- a. *Product Innovation* melibatkan perubahan yang signifikan dalam kemampuan barang atau jasa, baik barang maupun jasa yang sama sekali baru dan peningkatan yang signifikan untuk produk yang sudah ada dimasukkan.
- b. *Process Innovation* mewakili perubahan signifikan dalam metode produksi dan pengiriman.
- c. *Organizational Innovation* mengacu pada penerapan metode organisasi baru, ini dapat berupa perubahan struktur organisasi, praktik bisnis dan hubungan dengan eksternal perusahaan.
- d. *Marketing Innovation* melibatkan penerapan metode pemasaran baru, ini dapat mencakup perubahan dalam desain dan pengemasan produk, dalam promosi dan penempatan produk, dan dalam metode penentuan harga barang dan jasa.

Pada penelitian ini dimensi inovasi yang akan dipakai mengacu pada OECD (2005). Beberapa penelitian telah mengacu pada dimensi inovasi tersebut, antara lain penelitian Gunday, et al. (2011) dan Hassan, et al. (2013) yang dilakukan pada perusahaan manufaktur; Varis and Littunen (2010) pada usaha kecil dan menengah.

2.5. Kinerja Proyek

Menurut Besteiro, et al. (2015), mendefinisikan kinerja proyek itu tidak mudah dan tergantung pada perspektif pemangku kepentingan, jenis proyek, dan organisasi. Jugdev, et al. (2013) menyatakan bahwa keberhasilan proyek menjadi bagian dari perspektif strategis organisasi dan beberapa pengaruh berasal dari harapan pemangku kepentingan. 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).

Penelitian terdahulu telah mengemukakan beberapa variabel sehubungan dengan penilaian kinerja proyek. Pinto dan Slevin (1988) mengemukakan bahwa kinerja proyek dapat dievaluasi berdasarkan segitiga biaya-waktu-kualitas. Sementara itu Jugdev and Muller (2005), menyebutkan bahwa kinerja proyek dapat dievaluasi berdasarkan aspek *behavioral* seperti komunikasi dengan klien. Indikator lain yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja adalah kepuasan pelanggan dan *profitabilitas* (Freeman and Beale, 1992). Lingkungan proyek seperti perubahan yang radikal dan *incremental* (Raz et al, 2002) dan persepsi lintas budaya (Pinto, 2013) juga digunakan sebagai indikator pengukuran kinerja proyek.

Besteiro et al. (2015) menegaskan bahwa manajemen pengetahuan, kepemimpinan, dan pengalaman membantu pencapaian proyek. Andersen, et al. (2006) mempelajari hubungan antara kesuksesan kritis faktor dan pencapaian proyek dan usulkan tiga skala keberhasilan: (1) kemampuan pengiriman manajerial, (2) dampak proyek, dan (3) pengalaman. Dalam ketiganya skala keberhasilan, sembilan komponen keberhasilan termasuk komunikasi, perencanaan persetujuan oleh para pemangku kepentingan, formal dan pendekatan terstruktur dengan baik, komitmen terhadap proyek, pengaruh pemangku kepentingan, memahami dan menerima proposal, pembatasan, fleksibilitas dalam pelaksanaan, dan pengaruh atas proses proyek. Hasilnya menunjukkan komunikasi itu adalah kontribusi kunci untuk membangun hubungan saling percaya di antara anggota tim proyek. Jitpaibon et al (2019) mengemukakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi kesuksesan proyek adalah dicapainya tujuan proyek, sesuai dengan waktu yang direncanakan, manajemen biaya yang efektif, kualitas penyelesaian dan kepuasan pelanggan.

Menurut Loon et al (2013) dalam Harahap (2014), kinerja dapat diukur secara subyektif dan terdiri atas enam dimensi, yaitu : *output*, *efficiency*, *service delivery*, *responsiveness*, *democratic standards*, dan *development*. Dimensi *output* menggambarkan suatu sikap dalam menjaga kuantitas dan kualitas pekerjaan.

Efficiency merupakan suatu sifat bertujuan melakukan pelayanan yang cepat dan efisien. *Service delivery* merupakan sistem pelayanan yang berdampak terhadap pelanggan. *Responsiveness* merupakan timbal balik dari pelanggan atau pengguna terhadap pelayanan yang diberikan. *Democratic* menunjukkan transparansi dan sikap keterbukaan dalam melaksanakan pekerjaan. *Development* merupakan sikap yang menunjukkan bahwa organisasi selalu tumbuh dan belajar untuk menghadapi segala sesuatu yang tidak di inginkan.

2.6. Structural Equation Modelling – Partial Least Square

Structural Equation Modelling (SEM) adalah uji statistik data dengan metode *multivariate* generasi kedua, biasanya digunakan untuk menguji model teoritis, (Wong, 2013). Uji SEM terus mengalami pengembangan dengan fungsi yang mirip dengan regresi berganda. SEM merupakan teknik analisa yang lebih kuat, dimana dalam proses pengujian nya menggunakan interaksi pemodelan, nonlinieritas, *correlated independent*, *correlated error terms* dan kesalahan dalam pengukuran. Metode SEM dapat mengukur interaksi antar variabel bebas laten yang terdiri dari banyak indikator. Hait et al (2013) mengemukakan bahwa metode SEM merupakan metode pengujian statistic alternatif yang lebih kuat dibanding metode analisis jalur, analisis faktor, *time series*, regresi ganda maupun analisis kovarian.

Keuntungan penggunaan SEM adalah, peneliti dapat melihat hubungan antar variabel yang di inginkan untuk menentukan prioritas. Keuntungan lain, SEM dapat digunakan untuk variabel-variabel yang sulit diukur dalam menyelesaikan permasalahan penelitian. Terdapat dua pendekatan untuk aplikasi SEM, Wong (2013).

PLS merupakan pendekatan lain dari SEM dengan asumsi distribusi data tidak ada. PLS SEM digunakan pada penelitian dengan ukuran data kecil, dasar teori yang telah terbukti berdasarkan penelitian sebelumnya. Namun terdapat kelemahan dalam penggunaan PLS-SEM, yaitu kemungkinan terjadi multikolinearitas, koefisien *structural path* tinggi yang disebabkan ukuran sampel kecil dan kemungkinan terjadinya *error* pada *loading*.

Hair, et.al. (2013) mengemukakan panduan untuk pemilihan pendekatan CB-SEM dan PLS-SEM, sebagai berikut :

Tabel 2.3. Panduan memilih metode CB-SEM atau PLS-SEM

No	Uraian	Metode yang Digunakan
1	Riset yang bertujuan untuk konfirmasi, menguji atau membandingkan berbagai alternative teori.	CB - SEM
2	Riset yang bersifat eksploratoris atau perluasan teori yang sudah ada	PLS-SEM
3	Riset yang bertujuan untuk melakukan identifikasi variabel atau memprediksi variabel konstruk tertentu.	PLS-SEM
4	Adanya konstruk dalam model (CB-SEM membutuhkan aturan spesifikasi yang lebih kompleks dalam model dengan konstruk formatif)	PLS-SEM
5	<i>Error term</i> memerlukan spesifikasi tambahan seperti kovariansi	CB - SEM
6	Model struktural relatif kompleks (banyak konstruk dan banyak indikator)	PLS-SEM
7	Terdapat hubungan <i>nonrecursive</i> (timbang-balik) dalam model	CB - SEM
8	Ukuran sampel relatif kecil (dengan data yang besar, hasil CBSEM dan PLS-SEM relatif sama).	PLS-SEM
9	Data tidak terdistribusi normal pada tingkatan tertentu. (Dalam kondisi distribusi normal, CB-SEM dan PLS-SEM akan memiliki hasil yang sama namun hasil estimasi CB-SEM sedikit lebih tepat)	PLS-SEM
10	Diperlukan skor variabel laten untuk analisis lebih lanjut	PLS-SEM
11	Diperlukan indeks <i>goodness of fit</i> secara keseluruhan	CB - SEM

Sumber : hair et al (2013)

2.7. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu telah mengkaji mengenai budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan inovasi maupun kesuksesan proyek. Kajian literatur jurnal dan artikel ilmiah terdapat pada Tabel 2.4 mengenai *Mapping Theory*.

Tabel 2.4. *Mapping Theory* Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Latar Belakang	Metodologi	Hasil Penelitian
1	Valencia, J.C., Jimenez, D and Sans Valle, R. (2015) Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies	Tujuan : mengidentifikasi model budaya organisasi yang merangsang lebih banyak inovasi dan kinerja. Perumusan Masalah : Apakah kinerja dipengaruhi oleh budaya perusahaan secara langsung atau dimediasi oleh inovasi Konsep/Teori : Konsep budaya organisasi berdasarkan OCAI, Cameroon and Quinn (1999)	Variabel : <i>Organizational culture</i> : Dominant characteristic, management of employee, organization glue, criteria of success Variabel kontrol : Industri, usia, ukuran perusahaan, strategi Sampel : 446 kuesioner dari 1600 perusahaan Teknik Analisis : Analisa statistik menggunakan analisa regresi hierarkis	1. Budaya organisasi mempengaruhi inovasi secara positif tapi juga bisa menjadi penghalang 2. Kultur hierarkis seperti pengambilan keputusan terpusat dan formalitas memberi dampak negatif terhadap inovasi
2	Chin-Loy, C. and Mutjaba, B.G. (2007). The Influence Of Organizational Culture On The Success Of Knowledge Management Practices With North American Companies.	Tujuan : Menguji pengaruh model budaya organisasi pada hubungan antara <i>knowledge management</i> dan <i>organizational benefit</i> Perumusan Masalah :	Variabel : <ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi • Knowledge Management • Competitive advantage Sampel : 142 responden dari 39 perusahaan di Amerika Teknik Analisis :	1. Budaya organisasi mempengaruhi <i>organizational benefit</i> dengan hubungan yang sangat positif. 2. Budaya organisasi memediasi pengaruh <i>knowledge</i>

No	Peneliti	Latar Belakang	Metodologi	Hasil Penelitian
	<p><i>International Business and Economic Research Journal</i>, Vol 6, NO 3, 15-28</p>	<p>Apakah terdapat hubungan antara <i>knowledge management</i> dengan <i>competitive advantage</i> dan <i>innovation</i> serta budaya organisasi memoderasi hubungan <i>knowledge management</i> dengan <i>organizational benefit</i></p> <p>Konsep/Teori : Menggunakan dimensi budaya organisasi CVF dari Cameron and Quinn (2006). Manajemen pengetahuan menggunakan KMAI dari Lawson (2003).</p>	<p>Analisa statistik deskriptif</p>	<p><i>management</i> terhadap <i>organizational benefit</i></p>
3	<p>Abdi et al (2018). The Effect of Knowledge Management, Organizational Culture, and Organizational Learning on Innovation in Automotive Industry. <i>Journal of Business Economics and Management</i>, Vol 19, Issue 1, 1-19</p>	<p>Tujuan : Mengetahui hubungan langsung dan tak langsung antara organizational culture, knowledge management, organizational learning & inovasi</p> <p>Perumusan Masalah : Inovasi dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan daya saing</p>	<p>Variabel : Budaya organisasi : <i>adhocracy, clan, market dan hierarchy</i> Knowledge management : <i>Creation, capture, organization, storage, dissemination</i> dan <i>application</i></p> <p>Sampel : 279 responden dari</p>	<p>Tidak terdapat hubungan positif yang signifikan antara <i>Organizational Culture</i> dengan <i>Organizational Innovation</i> yang dimediasi oleh <i>Knowledge Management</i>.</p>

No	Peneliti	Latar Belakang	Metodologi	Hasil Penelitian
		<p>Konsep/Teori :</p> <p>Knowledge Based View (KBV) dan teori CVF dari Cameroon and Quinn (2006) untuk budaya organisasi, KMAI dari Lawson (2003) untuk <i>knowledge management</i></p>	<p>perusahaan otomotif di Iran</p> <p>Teknik Analisis :</p> <p>SEM - PLS</p>	
4	<p>Tseng et al (2014) The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. <i>Journal of Enterprise Information Management</i>, Vol 27. No 2. 158-179</p>	<p>Tujuan :</p> <p>Menguji cara perusahaan dalam menerapkan manajemen pengetahuan secara efektif dengan kemampuan dinamis yang unik untuk merespon lingkungan.</p> <p>Perumusan Masalah :</p> <p>Apakah terdapat pengaruh dari <i>knowledge management</i> dan <i>dynamic capability</i> terhadap kinerja organisasi</p> <p>Konsep/Teori :</p>	<p>Variabel :</p> <p><i>Knowledge Management :</i></p> <p><i>Knowledge transfer</i> dan <i>knowledge protect</i></p> <p>Sampel :</p> <p>232 kuesioner</p> <p>Teknik Analisis :</p> <p>Pearson correlation, path analysis</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa kemampuan dinamis adalah organisasi perantara penting mekanisme di mana manfaat kemampuan KM diubah menjadi efek kinerja di tingkat perusahaan. Artinya, kemampuan KM meningkatkan kemampuan dinamis organisasi. Sementara dinamis kemampuan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan keunggulan kompetitif</p>
5	<p>Prajogo, D and Mc Dermott, C.M. (2010) The relationship</p>	<p>Tujuan :</p> <p>Menguji hubungan antara empat dimensi</p>	<p>Variabel :</p> <p>Budaya organisasi : <i>Group, developmental,</i></p>	<p>Budaya Pengembangan ditemukan sebagai prediktor terkuat di</p>

No	Peneliti	Latar Belakang	Metodologi	Hasil Penelitian
	<p>between multidimensional organizational culture and performane. <i>International Journal of Operatioan and Production Management</i>. Vol 31, No 7, 712-735</p>	<p>budaya (CVF) (kelompok, perkembangan, hirarki, dan budaya rasional) dan empat jenis kinerja: kualitas produk, kualitas proses, inovasi produk, dan proses inovasi.</p> <p>Perumusan Masalah : Terdapat kesenjangan di antara literatur terkait dimensi budaya dengan kinerja organisasi</p> <p>Konsep/Teori : Budaya organisasi menggunakan <i>competing value framework</i> (CVF), Quinn and Spreitzer (1991)</p>	<p><i>hierarchical</i> dan <i>rational</i> Inovasi : <i>Product innovation, process innovation</i></p> <p>Sampel : 194 Manager Perusahaan di Australia</p> <p>Teknik Analisis : <i>Structural Equation Modelling</i></p>	<p>antara empat dimensi budaya. Kaitan antara budaya dengan inovasi dan kualitas produk.</p>
6	<p>Daniel Jiménez-Jiménez dan Raquel Sanz-Valle (2011) <i>Innovation, organizational learning, and performance</i> Journal of Business Research 64 (2011) 408–417</p>	<p>Tujuan : Studi ini berupaya untuk mengatasi kelemahan literatur sebelumnya dan menganalisis hubungan antara pembelajaran organisasi, inovasi dan kinerja dalam model tunggal.</p> <p>Perumusan Masalah : Menjadikan dimensi</p>	<p>Variabel : Inovasi : Product innovation, process innovation dan administrative innovation</p> <p>Sampel : 451 responden dari 1600 perusahaan di Spanyol</p> <p>Teknik Analisis : Structural Equation</p>	<p>Kedua variabel – Organisasi dan inovasi berpengaruh terhadap kinerja bisnis perusahaan. Inovasi dipengaruhi oleh <i>organization learning</i></p>

No	Peneliti	Latar Belakang	Metodologi	Hasil Penelitian
		<p>organizational learning dan innovation dengan kinerja dalam satu model</p> <p>Konsep/Teori : <i>Organizational Innovation</i> berdasarkan Manu (1992) Inovasi berkaitan dengan output (produk atau proses baru), input (R&D) dan waktu <i>Performance</i> menggunakan item dari Quinn and Rohrbaugh (1983)</p>	Modelling	
7	<p>Zhang, S. and Wang, Z (2017) Effects of institutional support on innovation and performance: roles of dysfunctional competition. <i>Industrial Management and Data System</i>, Vol 117, No 1, 50-67</p>	<p>Tujuan Penelitian : Mengetahui pengaruh dukungan lembaga terhadap produk inovasi dan kinerja perusahaan serta menggambarkan bagaimana pengaruh persaingan yang disfungsi memberikan hasil relevan</p> <p>Perumusan Masalah : Apakah terdapat hubungan antara suport organisasi terhadap <i>product innovation</i> dan <i>process innovation</i> dan kinerja perusahaan</p>	<p>Variabel : <i>Product innovation, process innovation</i></p> <p>Sampel : 300 kuesiner di Perusahaan yang ada di Cina</p> <p>Teknik Analisis : PLS Model</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan institusional berpengaruh terhadap inovasi dan kinerja perusahaan 2. Persaingan secara disfungsi mengurangi proses inovasi dan produk

No	Peneliti	Latar Belakang	Metodologi	Hasil Penelitian
		<p>Konsep/Teori : Untuk inovasi menggunakan konsep Manu (1992)</p>		
	<p>Penulis (Rencana Penelitian) Pengaruh Budaya Organisasi, Manajemen Pengetahuan dan Inovasi terhadap Kinerja Proyek analisa rendemen individu di PT Perkebunan Nusantara X</p>	<p>Perumusan Masalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi PTPN X terhadap kinerja proyek Analisa Rendemen Individu <i>Online</i> ? 6. Bagaimana Pengaruh Manajemen Pengetahuan di PTPN X terhadap kinerja proyek Analisa Rendemen Individu <i>Online</i> ? 7. Bagaimana pengaruh inovasi di PTPN X terhadap kinerja proyek Analisa Rendemen Individu <i>Online</i> ? <p>Variabel : Budaya organisasi : <i>Adhocracy, clan, market, hierarchy</i></p>	<p>Teknik Analisis : Uji Statistik menggunakan SEM - PLS</p>	<p>Diharapkan dapat memberikan rekomendasi dan masukan bagi perusahaan untuk kesuksesan kinerja proyek selanjutnya.</p>

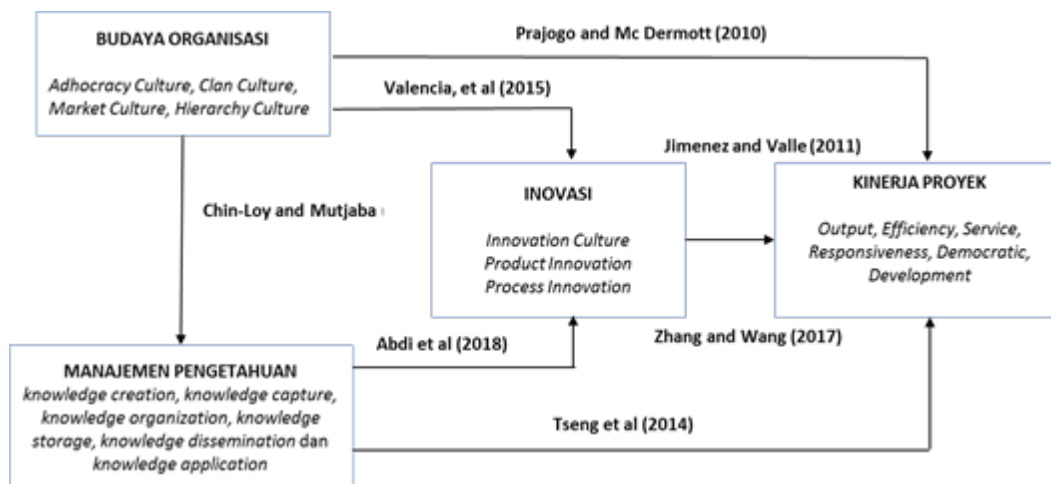
No	Peneliti	Latar Belakang	Metodologi	Hasil Penelitian
		<p>Manajemen Pengetahuan :</p> <p>Inovasi : <i>Innovation culture, product innovation dan process innovation</i> Kinerja proyek</p> <p>Konsep/Teori : <i>Leadership</i> menggunakan konsep Bass (1997), budaya organisasi menggunakan konsep <i>Cameroon and Quinn</i> (1999), Inovasi menggunakan konsep Manu (1992)</p>		

2.8. Sintesa Pustaka

Pada penelitian sebelumnya telah dilakukan identifikasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan (Valencia et al, 2015), budaya organisasi dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan (Chin-Loy and Mutjaba, 20017), pengaruh budaya organisasi dan manajemen pengetahuan terhadap inovasi (Abdi et al, 2018) serta pengaruh inovasi dan dukungan perusahaan terhadap kinerja (Zhang and Wang, 2017). Pada penelitian terdahulu, masing-masing peneliti membahas kinerja yang dipengaruhi hanya dari satu aspek saja, yaitu antara budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan inovasi.

Dari berbagai literatur penelitian mengenai pengaruh terhadap kinerja suatu organisasi atau proyek terdapat berbagai unsur variabel yang menghubungkan antara budaya organisasi, manajemen pengetahuan, inovasi dan kinerja. Posisi penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh dari tiga

variabel, yaitu : budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan inovasi terhadap kinerja proyek, Gambar 2.9.



Gambar 2.9. Kerangka Penelitian

Sumber : studi literatur, 2020

Berdasarkan studi literatur yang telah dilakukan, maka diajukan kerangka penelitian yang ditunjukkan pada Gambar 2.9. Kinerja dari organisasi atau proyek dipengaruhi oleh Budaya Organisasi (Prajogo dan Mc Dermott, 2010), manajemen pengetahuan (Tseng et al, 2014) dan Inovasi (Zhang dan Wang, 2017). Sementara itu inovasi dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi (Valencia et al, 2015) dan Manajemen Pengetahuan (Abdi et al, 2018).

Pada penelitian yang akan dilaksanakan akan membahas kinerja dari proyek yang dipengaruhi oleh tiga variabel, yaitu budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan inovasi. Dimensi dari masing-masing variabel mengadopsi dari penelitian sebelumnya. Valencia *et al* (2015) menggunakan 4 dimensi budaya organisasi berdasarkan OCAI, Cameron and Quinn (1999); Prajogo dan Mc Dermott (2010) menggunakan konsep *competing value framework* (CVF). Untuk manajemen pengetahuan sebagian besar peneliti menggunakan konsep KMAI dari Lawson (2003). Variabel inovasi mengambil dari konsep Manu (1992) dimana terdapat dimensi *innovation culture, product innovation, process innovation* dan *administrative innovation*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan termasuk jenis konfirmatori, yaitu dengan melakukan identifikasi dan pengujian hubungan antar variabel untuk diketahui pengaruhnya. Variabel yang diuji pada penelitian ini adalah budaya organisasi (*adhocracy culture, clan culture, market culture dan hierarchy culture*), manajemen pengetahuan (*knowledge creation, knowledge capture, knowledge organization, knowledge storage, knowledge dissemination dan knowledge application*), inovasi (*innovation culture, product innovation, process innovation*) dan kinerja atau *performance (output, efficiency, service, responsiveness, democratic dan development)*. Selain itu juga dilakukan penilaian respon PTR terhadap sistem baru yang berlaku. Respon dari PTR sebagai data pendukung terhadap kesuksesan kinerja proyek analisa rendemen individu *Online*.

3.2. Variabel dan Model Penelitian

3.2.1. Variabel Penelitian

Pada penelitian ini terdapat empat variabel utama yang diteliti pengaruhnya, yaitu : budaya organisasi, manajemen pengetahuan, inovasi dan kinerja proyek. Berdasarkan variabel tersebut, pertanyaan kuesioner dikembangkan. Pertanyaan mengacu pada variabel laten yang terdapat dalam model konseptual. Pertanyaan dalam kuesioner mengacu pada penelitian yang telah dilakukan dengan variabel yang sama. Pertanyaan tersebut memenuhi kriteria *content validity*, dimana referensinya jelas, (Prajogo, 2012).

Variabel budaya organisasi terdiri dari 8 pertanyaan yang diadaptasi dari *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* dan dari Cameron and Quinn (1999). Pertanyaan untuk variabel budaya organisasi sebagai berikut :

Tabel 3.1. Dimensi dan definisi operasional variabel budaya organisasi

Variabel	Dimensi	Definisi Operasional	Pertanyaan	Sumber
Budaya Organisasi	<i>Adhocracy Culture</i>	Bentuk organisasi yang fleksibel, individu yang loyal ke organisasi.	Kami menganggap organisasi seperti rumah sendiri. Setiap individu mempunyai keterikatan satu sama lain. (X1.1)	Cameron and Quinn (1999);
			Setiap individu dalam organisasi kami mempunyai loyalitas dan rasa saling percaya (X1.2)	
	<i>Clan Culture</i>	Bentuk organisasi dengan karakter kekeluargaan, dinamis dan inovatif	Organisasi kami bersifat dinamis. Setiap individu berani mengambil risiko dalam pekerjaannya. (X2.1)	
			Setiap individu dalam organisasi kami mendukung inovasi dan pengembangan yang berkelanjutan (X2.2)	
	<i>Market Culture</i>	Bentuk organisasi yang berorientasi pada konsumen, terletak pada persaingan pasar yang kompetitif	Organisasi kami berorientasi pada hasil dan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. (X3.1)	
			Setiap individu dalam organisasi berusaha untuk mencapai tujuan yang sama (X3.2)	

Variabel	Dimensi	Definisi Operasional	Pertanyaan	Sumber
	<i>Hierarchy</i> <i>Culture</i>	Bentuk organisasi yang formal dan terstruktur	Organisasi kami terstruktur dan segala sesuai diatur oleh peraturan dan prosedur yang formal. (X4.1) Setiap individu mematuhi peraturan dan kebijakan organisasi. (X4.2)	

Variabel Knowledge Management berdasarkan teori yang diungkapkan oleh Lawson (2003). Pertanyaan-pertanyaan tersebut dipilih berdasarkan hasil penelitian terdahulu (Chin Loy and Mutjaba, 2007; Bakar et al, 2014), dimana memiliki bobot yang paling tinggi.

Tabel 3.2. Dimensi dan definisi operasional variabel manajemen pengetahuan

Variabel	Dimensi	Definisi Operasional	Pertanyaan	Sumber
Manajemen Pengetahuan	<i>Knowledge Creation</i>	Kombinasi antara transfer dan konversi pengetahuan secara berkelanjutan	Perusahaan mendorong dan memiliki proses untuk pertukaran ide dan pengetahuan antar individu dan kelompok. (X5.1) Perusahaan memberikan reward kepada karyawan untuk ide dan pengetahuan baru (X5.2) Organisasi ini memiliki mekanisme untuk menciptakan	Lawson (2003); Chin Loy and Mutjaba, 2007; Bakar et al 2014

Variabel	Dimensi	Definisi Operasional	Pertanyaan	Sumber
			<p>pengetahuan baru dari pengetahuan yang ada dan menggunakan pelajaran yang dipetik dan praktik terbaik dari proyek untuk meningkatkan keberhasilan proyek.</p> <p>(X5.3)</p>	
	<i>Knowledge Capture</i>	Proses konversi pengetahuan dari tacit menjadi explicit dan sebaliknya.	<p>Perusahaan saya memberikan respons terhadap gagasan karyawan dan mendokumentasikannya untuk pengembangan lebih lanjut.</p> <p>(X6.1)</p>	
<p>Perusahaan saya memiliki mekanisme untuk menyerap dan mentransfer pengetahuan dari karyawan, pelanggan, dan mitra bisnis</p> <p>(X6.2)</p>				
<p>Perusahaan memiliki mekanisme untuk mengubah pengetahuan menjadi rencana aksi dan desain produk baru dan jasa.</p> <p>(X6.3)</p>				
<p>Dalam perusahaan saya terdapat kebijakan untuk memungkinkan karyawan menyajikan</p>				

Variabel	Dimensi	Definisi Operasional	Pertanyaan	Sumber
			ide dan pengetahuan baru tanpa rasa takut dan ejekan. (X6.4)	
	<i>Knowledge Organization</i>	Aktivitas terperinci mengenai dokumentasi dari manajemen pengetahuna	Perusahaan saya memiliki kebijakan untuk meninjau pengetahuan secara teratur. Orang-orang secara khusus ditugaskan untuk menjaga pengetahuan terkini. (X7.1)	
Perusahaan saya memiliki koneksi penyaringan, daftar silang, dan pengintegrasian berbagai sumber dan tipe pengetahuan. (X7.2)				
Perusahaan saya memberikan umpan balik kepada karyawan tentang ide dan pengetahuan. (X7.3)				
Perusahaan saya memiliki proses untuk menerapkan pengetahuan yang dipelajari, pengalaman dan mencocokkan sumber pengetahuan dengan masalah dan				

Variabel	Dimensi	Definisi Operasional	Pertanyaan	Sumber
			tantangan. (X7.4)	
	<i>Knowledge Storage</i>	Proses penyimpanan pengetahuan di berbagai media	Perusahaan saya memanfaatkan berbagai perangkat tertulis seperti buletin dan manual, untuk menyimpan pengetahuan yang mereka tangkap dari karyawan. (X8.1)	
Perusahaan saya memiliki publikasi untuk menampilkan hasil tangkapan pengetahuan. (X8.2)				
Perusahaan saya memiliki mekanisme paten dan hak cipta terhadap pengetahuan yang baru. (X8.3)				
	<i>Knowledge Dissemination</i>	Proses penyampaian pengetahuan terhadap semua bagian	Perusahaan saya memiliki pengetahuan dalam bentuk yang mudah diakses kepada karyawan yang membutuhkannya (intranet, Internet, dll.). (X9.1)	
			Perusahaan saya mengirimkan informasi yang sesuai kepada karyawan, pelanggan,	

Variabel	Dimensi	Definisi Operasional	Pertanyaan	Sumber
			dan organisasi terkait lainnya. (X9.2)	
			Perusahaan saya memiliki perpustakaan, pusat sumber daya, dan forum lainnya untuk menampilkan dan menyebarluaskan pengetahuan. (X9.3)	
	<i>Knowledge Application</i>	Pengetahuan yang tersedia digunakan untuk pengambilan keputusan dan kegiatan rutin	Perusahaan saya memiliki berbagai metode bagi karyawan untuk melangkah lebih jauh dalam mengembangkan pengetahuan mereka dan menerapkannya. (X10.1)	
			Perusahaan saya memiliki mekanisme untuk melindungi pengetahuan dari yang tidak pantas atau penggunaan ilegal di dalam dan di luar organisasi. (X10.2)	
			Perusahaan saya menerapkan pengetahuan untuk kebutuhan kompetitif dan dengan cepat menghubungkan sumber pengetahuan dengan	

Variabel	Dimensi	Definisi Operasional	Pertanyaan	Sumber
			pemecahan masalah. (X10.3)	
			Perusahaan saya memiliki metode untuk menganalisis dan mengevaluasi secara kritis pengetahuan untuk menghasilkan pola dan pengetahuan baru untuk penggunaan di masa depan. (X10.4)	

Variabel inovasi diperoleh dari 6 dimensi inovasi yang diadaptasi dari Manu (1992) dan OECD (2005) dimana inovasi terdiri dari *innovation culture*, *product innovation*, *process innovation*, *administrative innovation*, *organizational innovation in business practice*, *innovation in workplace organization* dan *New organizational method in a firm's external relation*. Dari enam dimensi tersebut dipilih tiga dimensi yaitu *innovation culture*, *product innovation*, *process innovation*, *administrative innovation*. Berdasarkan penelitian terdahulu dari Aksoy (2017), Bao et al (2016) dan Zang (2017) maka dibuat 13 pertanyaan. Pertanyaan tersebut adalah :

Tabel 3.3. Dimensi dan definisi operasional variabel inovasi

Aspek	Variabel	Definisi Operasional	Pertanyaan	Sumber
Inovasi	<i>Innovation culture</i>	Budaya inovasi yang menggambarkan potensi kesuksesan dalam lingkungan	Saya memiliki keberanian untuk berinovasi (Y1.1)	OECD (2005); Aksoy (2017); Bao et al
			Saya memiliki	

Aspek	Variabel	Definisi Operasional	Pertanyaan	Sumber
		kompetitif	keberanian untuk mengambil risiko (Y1.2)	(2017) Zang (2017)
			Saya mengupayakan ide kreatif dalam organisasi (Y1.3)	
			Saya menghargai keinginan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru (Y1.4)	
			Saya mengharapkan karyawan bekerjasama dalam menerapkan proses baru (Y1.5)	
			Faktor keberhasilan terpenting dalam bisnis kita adalah inovatif (Y1.6)	
	<i>Product Innovation</i>	Proses perubahan dan modifikasi suatu produk menjadi produk baru untuk meningkatkan nilai produk	Perusahaan kami memperkenalkan sistem analisa rendemen individu sebagai inovasi baru (Y2.1)	
			Sistem analisa rendemen individu kami sangat inovatif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan	

Aspek	Variabel	Definisi Operasional	Pertanyaan	Sumber
			(Y2.2)	
	<i>Process Innovation</i>	Adaptasi dan pembaruan proses untuk produksi dengan penerapan teknologi baru	Perusahaan kami selalu belajar untuk proses yang baru dan lebih baik dibandingkan dengan kompetitor (Y3.1)	
			Perusahaan kami merupakan yang pertama di industri di dalam penerapan proses analisa rendemen individu <i>Online</i> (Y3.2)	

Variabel kinerja (*performance*) diukur dari 6 dimensi yang diadaptasi dari Loon et al (2013). Pertanyaan untuk kuesioner sebagai berikut :

Tabel 3.4. Dimensi dan Item Kinerja Proyek

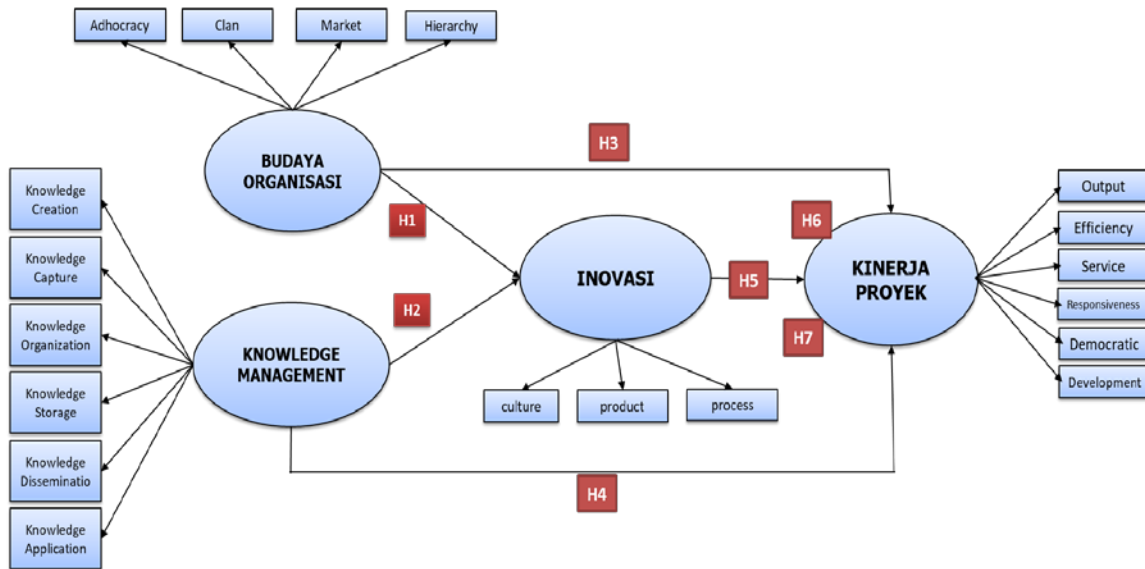
Aspek	Variabel	Definisi Operasional	Pertanyaan	Sumber
Kinerja Proyek	<i>Output</i>	Hasil keluaran dari suatu proses	Saya selalu berhasil melaksanakan pekerjaan analisa rendemen dengan baik (Y4.1)	Loon et al (2013); Nourizy et al (2013)
	<i>Efficiency</i>	Suatu ukuran yang menyatakan rasio output dibanding input	Saya menyelesaikan pekerjaan analisa rendemen dengan cara yang efisien	

Aspek	Variabel	Definisi Operasional	Pertanyaan	Sumber
			(Y5.1)	
	<i>Service</i>	Kegiatan yang memberikan dampak terhadap orang lain	Hasil pekerjaan saya mengenai analisa rendemen memberikan manfaat positif bagi konsumen (Y6.1)	
	<i>Responsiveness</i>	Kegiatan yang menggambarkan reaksi terhadap sesuatu	Konsumen merasa puas dengan hasil pekerjaan saya terkait analisa rendemen (Y7.1)	
	<i>Democratic</i>	Kegiatan yang terbuka	Saya memperlakukan orang lain dalam pekerjaan dengan baik (Y8.1)	
	<i>Development</i>	Proses pengembangan pengetahuan	Saya menjaga profesi dengan terus melakukan pengembangan diri dan pengetahuan (Y9.1)	

3.2.2. Model Penelitian

Pada penelitian ini akan dilakukan identifikasi hubungan dan pengaruh antar variabel. Variabel bebas/*independent* (X) terdiri dari budaya organisasi (*adhocracy culture, clan culture, market culture, hierarchy culture*) dan knowledge management (*knowledge creation, knowledge capture, knowledge organization, knowledge storage, knowledge dissemination* dan *knowledge application*). Sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah inovasi (*innovation*).

culture, product innovation, process innovation) dan kinerja (*output, efficiency, service, responsiveness, democratic, development*). Model penelitian disampaikan sebagai berikut :



Gambar 3.1. Model Penelitian

Dari model penelitian yang diusulkan, maka hipotesis penelitian yang disusun sebagai berikut :

- H1 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap Inovasi
- H2 : Knowledge Management mempunyai pengaruh langsung terhadap Inovasi
- H3 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja Proyek
- H4 : Knowledge Management mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja Proyek
- H5 : Inovasi mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja Proyek
- H6 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Proyek melalui Inovasi
- H7 : Knowledge Management mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Proyek melalui Inovasi

3.3. Kerangka Proses Penelitian

Kerangka proses penelitian diilustrasikan dalam Gambar 3.2. Proses pelaksanaan penelitian dijabarkan secara rinci dari kelima tahapan penelitian berikut, yaitu:

1. Perumusan Masalah

Budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan inovasi diperlukan dalam kesinambungan dari kinerja suatu proyek. Identifikasi terhadap variabel yang berpengaruh terhadap kinerja proyek yang dilaksanakan di PT Perkebunan Nusantara X. Hasil identifikasi dapat digunakan sebagai dasar untuk kesuksesan proyek selanjutnya.

2. Kajian Pustaka

Kegiatan mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan penulisan yang berupa teori dan konsep, studi kasus, dan hal-hal lain yang relevan. Dari studi literatur didapatkan rumusan variabel-variabel penelitian yang menjadi dasar dalam melakukan analisis.

3. Pengumpulan Data

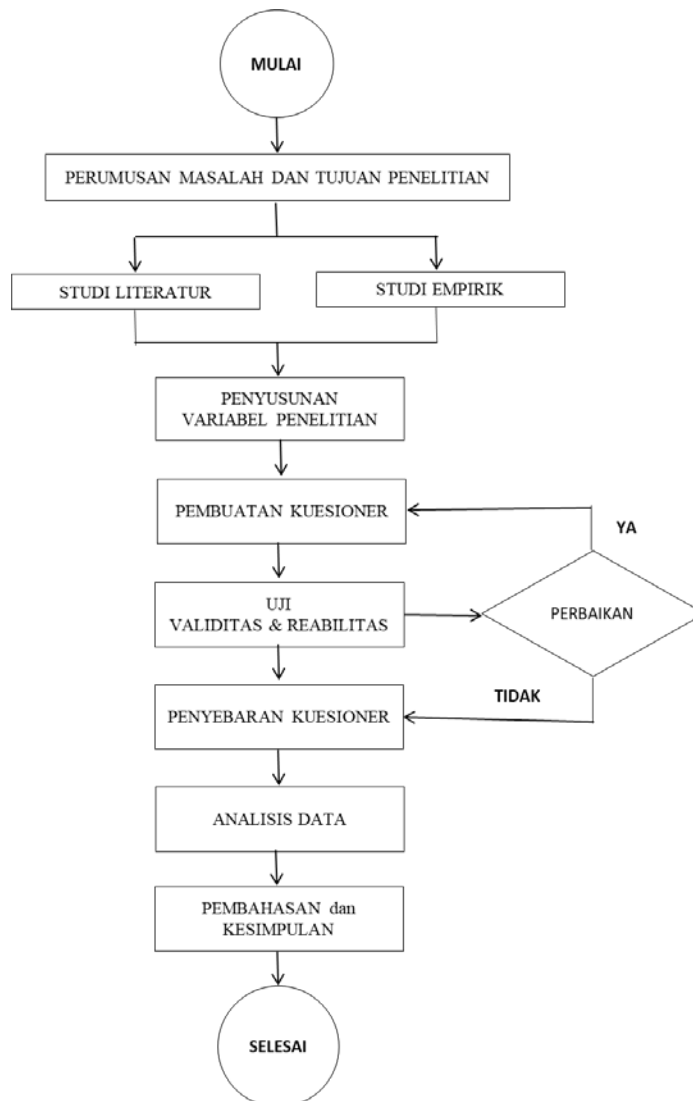
Inventarisasi data yang diperlukan dalam penelitian disesuaikan dengan analisis dan variabel yang digunakan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan dua cara yaitu pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuisioner dan pengumpulan data sekunder melalui studi literatur.

4. Analisis

Setelah data diperoleh, kemudian dilakukan pengolahan data dan proses analisis. Adapun tahapan analisis dalam penelitian ini adalah dengan uji validitas dan reabilitas variabel dari kuesioner. Selanjutnya menggunakan analisa SEM – PLS untuk menguji hubungan antar variabel.

5. Penarikan Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan berisi temtmg intisari dari hasil penelitian. Hasil dari penarikan kesimpulan diharapkan dapat mencapai tujuan penelitian dan menjawab rumusan masalah yang diajukan. Dari kesimpulan yang diperoleh selanjutnya dirumuskan saran dan rekomendasi dari penelitian yang dilakukan.



Gambar 3.2. Kerangka Konsep Penelitian

3.4. Metode Penelitian

3.4.1. Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini data primer dikumpulkan melalui kuesioner. Pembagian kuesioner dilakukan ke tingkat General Manajer, Manajer, Asisten Manajer dan staff yang terlibat dalam pelaksanaan proyek analisa rendemen individu. Selain itu juga dilakukan penilaian respon PTR terhadap sistem ARI *Online*.

Penilaian respon PTR dilakukan dengan menyebarkan kuesioner terhadap PTR di wilayah kerja PTPN X. Metode yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan teknik *Purposive Sampling*, yaitu metode pengambilan sampel menggunakan kriteria khusus sesuai dengan tujuan penelitian. PTR yang masuk dalam kategori petani akar, batang dan daun di masing-masing wilayah kerja PG terkait, yang mencerminkan perbedaan karakteristik petani tebu dalam merespon teknologi atau sistem baru.

Petani akar tergambar melalui luas lahan tebu sempit dengan karakter umum adalah petani tebu yang benar-benar melaksanakan budidaya tebu dengan penggarapan tebunya secara langsung, mengelola sarana produksi untuk pekerjaan kebun termasuk mengatur alokasi tenaga kerja pada tiap tahap pekerjaan budidaya tebu;

Petani batang tergambar melalui luas lahan tebu sedang dengan karakter umum adalah petani tebu yang merangkap sebagai pedagang atau pengusaha tebu, biasanya mempunyai lahan tebu tetapi tidak terjun langsung menggarap atau memonitor semua tahap pekerjaan budidaya tebu di lahan tebunya.

Petani daun tergambar melalui luas lahan tebu yang luas dengan karakter umum adalah pedagang tebu yang mempunyai kemungkinan tidak menggarap lahan tebunya secara langsung dan memiliki banyak pekerja tetap di lahan tebunya.

3.4.2. Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dari pertanyaan dalam kuesioner menggunakan *skala likert*. Skala tersebut menggambarkan pernyataan responden terhadap pertanyaan yang diberikan dalam kuesioner sesuai dengan pandangan tiap individu responden. Kriteria yang digunakan dalam *skala likert* dengan jawaban pilihan dari angka 1 sampai dengan 5. Angka 1 menyatakan Sangat Tidak Setuju (STS) hingga angka 5 yang menyatakan Sangat Setuju (SS). Pembagian skala *likert* disampaikan sebagai berikut :

Tabel 3.5. Kriteria Skala Likert

Nilai	Kriteria	Penjelasan
5	Sangat Setuju (SS)	Responden menyatakan persetujuannya terhadap pertanyaan yang diberikan. Persetujuan dalam kategori sangat setuju sesuai dengan apa yang dirasakan
4	Setuju (S)	Responden menyatakan persetujuannya terhadap pertanyaan yang diberikan.
3	Ragu-Ragu (R)	Responden memiliki keraguan terhadap pertanyaan yang diberikan.
2	Tidak Setuju (TS)	Responden menganggap bahwa pertanyaan yang diberikan tidak sesuai dengan kenyataan.
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	Responden menganggap bahwa pertanyaan yang diberikan tidak sesuai dengan kenyataan. Pendapat responden sangat tidak setuju

A. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menilai kesesuaian model penelitian berdasarkan variabel yang diukur. Validitas diukur dengan *composite reliability* (CR), *factor loadings* (FL), dan *average variance extracted* (AVE). Kriteria pengujian adalah $CR > 0,7$; $FL > 0,6$; dan AVE minimal 0,5 (Persada, *et. al.*, 2015). Jika seluruh variabel kuesioner memenuhi kriteria, maka faktor atau variabel dalam penelitian ini memiliki validitas yang memadai.

B. Uji Reliabilitas

Menurut Singarimbun dan Effendi (2008), uji reabilitas adalah suatu cara untuk menentukan bahwa instrument yang digunakan dapat dipercaya. Alat ukur dianggap *reliable* apabila memiliki konsistensi dalam dua kali penggunaan untuk

kondisi yang sama. Untuk pengukuran reliabilitas dapat menggunakan SPSS dengan uji statistic *cronbach's alpha* (Ghozali, 2005).

3.6.3. Teknik Analisa Data

A. Metode SEM - PLS

Pada penelitian ini uji statistick yang digunakan untuk mengukur pengaruh antar variabel menggunakan *structural equation modelling – partial least square* (SEM-PLS). Metode ini digunakan untuk jumlah sampel yang kecil. Menurut Chin dalam Latan dan Ghozali (2012), metode PLS tidak memerlukan syarat distribusi untuk estimasi parameter. Untuk itu tidak memerlukan uji signifikansi. Model evaluasi SEM-PLS dilakukan dengan mengukur model pengukuran (*outer model*) dan model structural (*inner model*).

B. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi dari model pengukuran dilakukan menilai validitas dan reliabilitas dari model yang diajukan. Konstruksi pengukuran reliabilitas internal di estimasi menggunakan *composite reliability*. Pada pengukuran model ini berbeda dengan *crobanch's alpha*, dimana *composite reliability* tidak mengasumsikan seluruh indikator sama. Kriteria *composite reliability* sebagai berikut :

- Untuk penelitian tahap *advanced* nilai yang diterima adalah 0,70 sampai dengan 0,90
- Untuk penelitian *eksploratory* nilai yang diterima antara 0,60 sampai dengan 0,70.
- Apabila nilai nya dibawah 0,60 maka reliabilitas nya kurang.

Untuk meningkatkan nilai *composite reliability* dapat dilakukan dengan menghilangkan indikator dengan nilai *loadings* rendah. Untuk *loading factor* di bawah 0,4 sebaiknya langsung dihilangkan. Untuk nilai *loading factor* 0,4 – 0,7 perlu dipertimbangkan dengan memperhatikan pengaruhnya terhadap nilai *composte reliability*. Indikator yang lemah dapat mempengaruhi nilai validitas, Hair et al (2011).

Nilai validitas diukur menggunakan validitas *convergent* dan *discriminant*. Validitas *convergent* menggunakan *average variance extracted* (AVE). Menurut Hair et al (2011), nilai AVE lebih besar dari 0,50 dianggap menggambarkan validitas *convergent* masih dapat digunakan. Sementara itu, menurut Chin and Marcoulides (1998), nilai *loading factor* 0,50 – 0,60 masih dianggap cukup untuk penelitian tahap awal. Pengukuran validitas *discriminant* menggunakan *cross loadings*. Nilai dari *cross loadings* untuk setiap variabel > 0,70. Secara ringkas, evaluasi model pengukuran SEM-PLS disampaikan sebagai berikut :

Tabel 3.6. Evaluasi Model Pengukuran (*outer model*)

Validitas dan Realibilitas	Parameter	Ukuran
<i>Validitas Convergent</i>	<i>Loading Factor</i>	> 0.70 untuk <i>Confirmatory Research</i>
	AVE	> 0.50 untuk <i>Confirmatory</i> maupun <i>Exploratory Research</i>
	<i>Communalitiy</i>	> 0.50 untuk <i>Confirmatory</i> maupun <i>Exploratory Research</i>
<i>Validitas Discriminant</i>	<i>Cross Loading</i>	<i>Indicator's Loading</i> > <i>Cross Loading</i>
	Akar kuadrat AVE	Akar kuadrat AVE > 0.70 Korelasi antar Konstruk Laten
Reliabilitas	<i>Composite Reliability</i>	> 0.70 untuk <i>Confirmatory Research</i>

C. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Kriteria penilaian model PLS menggunakan R kuadrat untuk setiap *inner model*. Pengukuran dilakukan untuk menilai seberapa kuat prediksi dari model struktural yang dibuat. Kriteria nilai R kudrat disampaikan sebagai berikut :

Tabel 3.7. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Parameter	Ukuran
R-kuadrat	<ul style="list-style-type: none"> • 0.67 menunjukkan model kuat • Antara 0.33 sampai dengan 0.67 menunjukkan model menengah • Antara 0.19 sampai dengan 0.33 menunjukkan model lemah. <p>(Chin and Marcoulides, 1998)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • 0.75 menunjukkan model kuat • Antara 0.50 sampai dengan 0.75 menunjukkan model menengah • Antara 0.25 sampai dengan 0.50 menunjukkan model lemah. <p>(Hair et al, 2011)</p>

Teknik analisis data yang digunakan untuk mengukur respon PTR mengombinasikan teknik analisis kualitatif deskriptif dan kuantitatif atau dikenal dengan *mix methode*. Analisis deskriptif dan kualitatif digunakan untuk menjelaskan/menggambarkan data sekunder dan informasi yang diperoleh berdasarkan fakta-fakta yang tampak, sedangkan teknik analisis kuantitatif digunakan untuk menganalisis dan mensintesis berbagai data yang diperoleh (primer maupun sekunder) dengan tujuan untuk mengetahui tingkat adopsi PTR terhadap sistem analisis rendemen individu *Online*. Indikator pengelompokan yang digunakan terdiri dari PTR yang menolak dan yang menerima sistem analisis rendemen individu *Online* serta alasan penolakan dan penerimaan.

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

BAB IV

HASIL dan PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Profil Responden dan Jawaban Responden

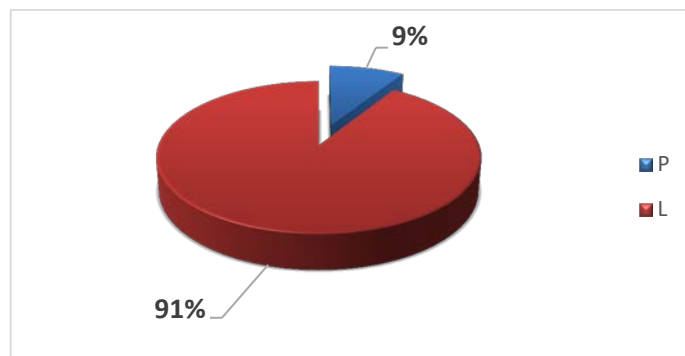
Analisis deskriptif dilakukan untuk tambahan informasi terhadap penelitian yang dilaksanakan. Selain itu dapat menggambarkan jawaban responden terhadap kuesioner yang diajukan. Analisis deskriptif yang disampaikan meliputi profil responden dalam kuesioner dan gambaran jawaban responden.

4.1.1. Gambaran Profil Responden

Survei dilaksanakan di 9 PG dengan target responden manajer dan staf yang berkaitan dengan proyek ARI. Pada Tabel 4.6 dan Gambar 4.1. menunjukkan bahwa responden survei di dominasi oleh laki-laki sebanyak 91,11 % sisanya 8,89 % berjenis kelamin perempuan. Sebagian besar pekerja di lingkup PTPN X didominasi oleh laki-laki, khususnya terkait dengan operasional di pabrik.

Tabel 4.1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Perempuan	8	8.89 %
Laki - Laki	82	91,11 %

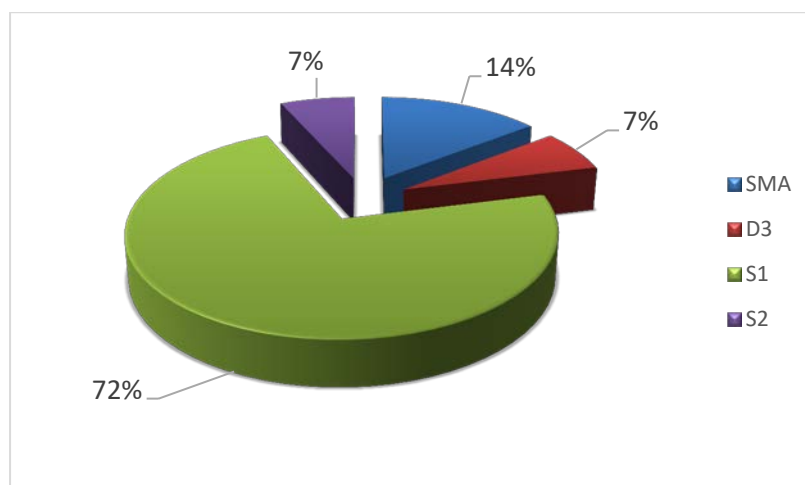


Gambar 4.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan latar belakang pendidikan terbagi dalam empat strata, yaitu : SMA, D3, S1 dan S2. Latar belakang pendidikan responden didominasi pendidikan S1 sebanyak 72,22 % di ikuti dengan pendidikan SMA 14,44 % sisanya pendidikan D3 dan S2 masing-masing 6,67 %. Masih terdapat pendidikan SMA yang menempati jabatan Asisten Manajer dengan masa kerja yang lebih dari 30 tahun.

Tabel 4.2. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
SMA	13	14,44 %
D3	6	6,67 %
S1	65	72,22 %
S2	6	6,67 %

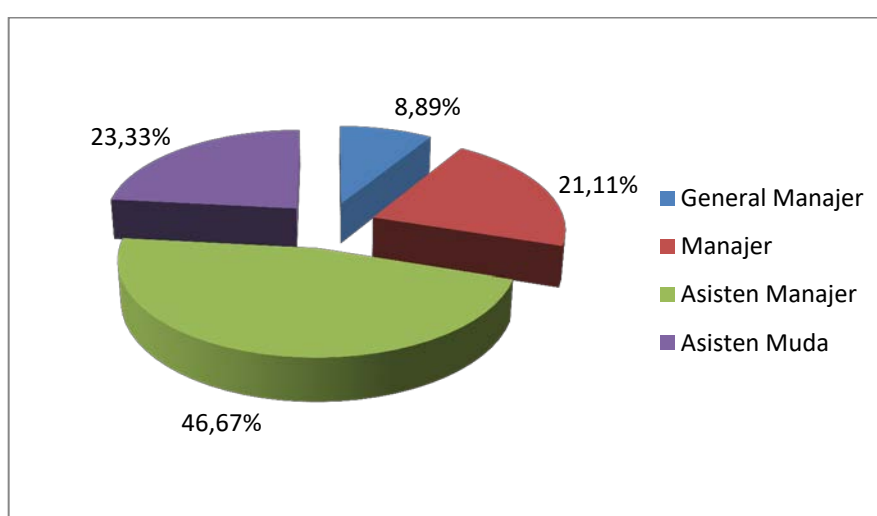


Gambar 4.2. Profil Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan

Profil responden berdasarkan jabatan disampaikan pada Tabel 4.8 dan Gambar 4.3. Responden berdasarkan jabatan dalam organisasi di dominasi oleh Asisten Manajer sebanyak 46,67 % di ikuti oleh Asisten Muda sebanyak 23,33 %; Asistem Manajer sebanyak 21,11 % dan General Manajer 8,89 %.

Tabel 4.3. Profil Responden Berdasarkan Jabatan di Organisasi

Jabatan	Jumlah Responden	Persentase (%)
General Manajer	8	8,89
Manajer	19	21,11
Asisten Manajer	42	46,67
Asisten Muda	21	23,33



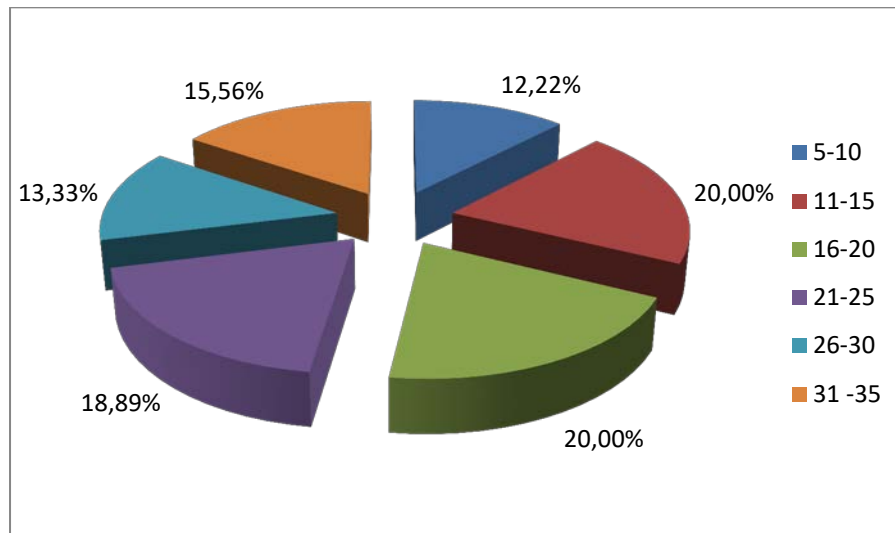
Gambar 4.3. Profil Responden Berdasarkan Jabatan di Organisasi

Jumlah responden pada rentang lama bekerja 11-15 tahun dan 16-20 tahun sebanyak 20 %, sedangkan yang terendah adalah pada rentang lama bekerja 5-10 tahun sebanyak 12,22 %. Berdasarkan komposisi pada posisi manajerial di organisasi nampaknya distribusi karyawan yang menempati posisi tersebut merata berdasarkan lama bekerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi kesinambungan dalam pengisian jabatan manajemen.

Tabel 4.4. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja (tahun)	Jumlah Responden	Persentase (%)
5-10	11	12,22
11-15	18	20,0
16-20	18	20,0

Lama Bekerja (tahun)	Jumlah Responden	Persentase (%)
21-25	17	18,89
26-30	12	13,33
31 -35	14	15,56



Gambar 4.4. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

4.1.2. Gambaran Jawaban Responden

Tanggapan responden atas variabel budaya organisasi, manajemen pengetahuan, inovasi dan kinerja proyek akan diuraikan pada bagian berikut.

4.1.2.1. Budaya Organisasi

Tabel 4.10 menunjukkan jawaban responden dan distribusinya terhadap variabel Budaya Organisasi. Analisis dilakukan menggunakan skor dan nilai *mean* dari setiap item pada variabel tersebut.

Tabel 4.5. Jawaban Responden dan Distribusinya atas Variabel Budaya Organisasi

Item	1	2	3	4	5	Skor	Mean
X1.1	0	0	2	47	41	399	4.43
X1.2	0	1	5	58	26	379	4.21
X2.1	0	0	15	56	19	364	4.04
X2.2	0	1	4	48	37	391	4.34
X3.1	0	0	3	49	38	395	4.39
X3.2	0	3	3	55	29	380	4.22
X4.1	0	1	4	60	25	379	4.21
X4.2	0	0	3	62	25	382	4.24
Total	0	6	39	435	240	3069	4.26

Berdasarkan analisis jawaban kuesioner dari responden disampaikan frekuensi dan skor jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6. Frekuensi dan Skor Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi

Skor Jawaban (S)	Responden			Ranking
	Frekuensi (F)	Total Skor (FxS)	Persentase (%)	
1	0	0	0%	V
2	6	12	0%	IV
3	39	117	4%	III
4	435	1740	57%	II

Skor Jawaban	Responden			Ranking
5	240	1200	39%	I
Total	720	3069	100%	
Persentase tanggapan responden: 3.069 (Sangat Baik)				

Dari Tabel 4.11 diperoleh frekuensi dan jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi dengan skor sebesar 3.069 atau dikonversikan ke kategori kualitatif nilai tersebut berada pada interval yang berkategori “**sangat baik**”.

4.1.2.2. Manajemen Pengetahuan

Distribusi jawaban responden kuesioner terhadap variabel Manajemen Pengetahuan disampaikan sebagai berikut :

Tabel 4.7. Jawaban Responden dan Distribusinya terhadap Variabel Manajemen Pengetahuan

Item	1	2	3	4	5	Skor	Mean
X5.1	0	0	6	67	17	371	4.12
X5.2	1	7	19	42	21	345	3.83
X5.3	0	1	14	58	17	361	4.01
X6.1	0	1	12	65	12	358	3.98
X6.2	0	5	10	65	10	350	3.89
X6.3	0	2	19	58	11	348	3.87
X6.4	0	0	13	66	11	358	3.98
X7.1	0	4	22	54	10	340	3.78
X7.2	0	3	27	56	4	331	3.68
X7.3	0	0	13	65	12	359	3.99

Item	1	2	3	4	5	Skor	Mean
X7.4	0	0	10	70	10	360	4.00
X8.1	0	1	15	63	11	354	3.93
X8.2	0	4	18	56	12	346	3.84
X8.3	2	12	32	38	6	304	3.38
X9.1	0	5	8	56	21	363	4.03
X9.2	0	5	4	69	12	358	3.98
X9.3	0	8	30	47	5	319	3.54
X10.1	0	2	17	64	7	346	3.84
X10.2	0	5	22	54	9	337	3.74
X10.3	0	0	13	63	14	361	4.01
X10.4	0	0	16	63	11	355	3.94
Total	3	65	340	1239	243	7324	3.88

Berdasarkan analisis jawaban kuesioner dari responden disampaikan frekuensi dan skor jawaban responden terhadap variabel manajemen pengetahuan pada Tabel berikut

Tabel 4.8. Frekuensi dan Skor Jawaban Responden terhadap Variabel Manajemen Pengetahuan

Skor Jawaban (S)	Responden			Ranking
	Frekuensi (F)	Total Skor (FxS)	Persentase (%)	
1	3	3	0%	V
2	65	130	2%	IV
3	340	1020	14%	III

Skor Jawaban (S)	Responden			Ranking
	Frekuensi (F)	Total Skor (FxS)	Persentase (%)	
4	1239	4956	68%	II
5	243	1215	17%	I
Total	1890	7324	100%	
Persentase tanggapan responden: 7.324 (Baik)				

Dari Tabel 4.13, diperoleh nilai tanggapan responden terhadap variabel manajemen pengetahuan dengan bobot sebesar 7.324, apabila dikonversikan secara kualitatif nilai tersebut berada pada interval yang berkategori “baik”. Ini menunjukkan secara umum responden menilai bahwa variabel manajemen pengetahuan sudah dalam kategori baik.

4.1.2.3. Inovasi

Jawaban responden dan distribusinya terhadap variabel inovasi disampaikan pada Tabel 4.9

Tabel 4.9. Jawaban Responden dan Distribusinya terhadap Variabel Inovasi

Item	1	2	3	4	5	Skor	Mean
Y1.1	0	0	2	60	28	386	4.29
Y1.2	0	0	6	58	26	380	4.22
Y1.3	0	0	1	60	29	388	4.31
Y1.4	0	4	2	56	28	378	4.20
Y1.5	0	0	5	52	33	388	4.31
Y1.6	0	1	7	49	33	384	4.27
Y2.1	0	3	8	52	27	373	4.14

Item	1	2	3	4	5	Skor	Mean
Y2.2	0	3	12	53	22	364	4.04
Y3.1	0	1	18	55	16	356	3.96
Y3.2	0	4	19	55	12	345	3.83
Total	0	16	80	550	254	3742	4.16

Berdasarkan analisis jawaban kuesioner dari responden disampaikan rekapitulasi frekuensi dan skor jawaban responden terhadap variabel inovasi pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10. Frekuensi dan Skor Jawaban Responden terhadap Variabel Inovasi

Skor	Responden			Ranking
Jawaban	Frekuensi	Total Skor	Persentase	
(S)	(F)	(FxS)	(%)	
1	0	0	0%	V
2	16	32	1%	IV
3	80	240	6%	III
4	550	2200	59%	II
5	254	1270	34%	I
Total	900	3742	100%	
Persentase tanggapan responden: 3.742 (Baik)				

Dari Tabel 4.10, diperoleh nilai tanggapan responden terhadap variabel inovasi dengan bobot sebesar 3.742, apabila dikonversikan secara kualitatif nilai tersebut berada pada interval yang berkategori “baik”. Ini menunjukkan secara umum responden menilai bahwa variabel inovasi sudah dalam kategori baik.

4.1.2.4. Kinerja Proyek

Jawaban responden terhadap kuesioner variabel kinerja proyek disampaikan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11. Jawaban Responden dan Distribusi nya terhadap Variabel Kinerja Proyek

Item	1	2	3	4	5	Skor	Mean
Y4.1	0	3	5	64	18	367	4.08
Y5.1	0	3	6	69	12	360	4.00
Y6.1	1	1	9	61	18	364	4.04
Y7.1	1	0	17	58	14	354	3.93
Y8.1	0	0	2	56	32	390	4.33
Y9.1	0	0	2	52	36	394	4.38
Total	2	7	41	360	130	2229	4.13

Berdasarkan analisis jawaban kuesioner dari responden disampaikan rekapitulasi frekuensi dan skor jawaban responden terhadap variabel kinerja proyek pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12. Frekuensi dan Skor Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Proyek

Skor Jawaban (S)	Responden			Ranking
	Frekuensi (F)	Total Skor (FxS)	Persentase (%)	
1	2	2	0%	V
2	7	14	1%	IV
3	41	123	6%	III

Skor Jawaban (S)	Responden			Ranking
	Frekuensi (F)	Total Skor (FxS)	Persentase (%)	
4	360	1440	65%	II
5	130	650	29%	I
Total	540	2229	100%	
Persentase tanggapan responden: 2.229 (Baik)				

Berdasarkan perhitungan bobot pada Tabel 4.12, diperoleh nilai tanggapan responden terhadap variabel inovasi dengan bobot sebesar 2.229 atau dikonversikan ke kategori kualitatif nilai tersebut berada pada interval yang berkategori “baik”. Ini menunjukkan secara umum responden menilai bahwa variabel kinerja proyek sudah dalam kategori baik.

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilaksanakan terhadap 45 pertanyaan kuesioner yang diajukan kepada responden. Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui ketepatan pertanyaan dalam mengukur variabel tersebut. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi pertanyaan dalam menghasilkan jawaban yang berkaitan dengan gambaran variabel Budaya Organisasi, Manajemen Pengetahuan, Inovasi dan Kinerja Proyek. Selanjutnya pengujian validitas dan reliabilitas terhadap pertanyaan dalam kuesioner disampaikan dalam uraian berikut :

4.2.1. Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi, Manajemen Pengetahuan, Inovasi dan Kinerja Proyek

Pengujian validitas instrument dilakukan dengan menghitung nilai korelasi (r) setiap pertanyaan kusioner dengan skor total nya. Hasil perhitungan nilai r dibandingkan dengan r tabel pada taraf nyata (α) 5 %. Menurut Sugiyono (2012),

apabila nilai r hitung $\geq r$ tabel, maka data tersebut valid. Batasan nilai r tabel adalah 0,30. Untuk mengukur validitas instrument kuesioner menggunakan statistik korelasi *product moment pearson*.

4.1.1.1 Budaya Organisasi

Pengujian terhadap variabel Budaya Organisasi dilakukan dengan menggunakan korelasi *Pearson* terhadap 8 pertanyaan. Hasil pengujian validitas variabel budaya organisasi disampaikan pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13. Koefisien Validitas Variabel Budaya Organisasi

Indikator	R Hitung	R Tabel	Keterangan
X1.1	0.498	0.300	Valid
X1.2	0.421	0.300	Valid
X2.1	0.477	0.300	Valid
X2.2	0.412	0.300	Valid
X3.1	0.661	0.300	Valid
X3.2	0.536	0.300	Valid
X4.1	0.491	0.300	Valid
X4.2	0.481	0.300	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa 8 pertanyaan yang mewakili variabel budaya organisasi memiliki nilai r hitung $> 0,30$, sehingga secara statistik dinyatakan valid untuk instrument penelitian.

4.1.1.2 Manajemen Pengetahuan

Uji validitas variabel manajemen pengetahuan dilakukan terhadap 21 pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Hasil pengujian disampaikan pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14. Koefisien Validitas Variabel Manajemen Pengetahuan

Indikator	R Hitung	R Tabel	Keterangan
X5.1	0.561	0.300	Valid
X5.2	0.395	0.300	Valid
X5.3	0.450	0.300	Valid
X6.1	0.623	0.300	Valid
X6.2	0.660	0.300	Valid
X6.3	0.699	0.300	Valid
X6.4	0.620	0.300	Valid
X7.1	0.667	0.300	Valid
X7.2	0.541	0.300	Valid
X7.3	0.693	0.300	Valid
X7.4	0.655	0.300	Valid
X8.1	0.605	0.300	Valid
X8.2	0.655	0.300	Valid
X8.3	0.544	0.300	Valid
X9.1	0.601	0.300	Valid
X9.2	0.525	0.300	Valid
X9.3	0.566	0.300	Valid
X10.1	0.694	0.300	Valid
X10.2	0.470	0.300	Valid
X10.3	0.626	0.300	Valid
X10.4	0.640	0.300	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa 21 pertanyaan yang mewakili variabel manajemen pengetahuan memiliki nilai r hitung $> 0,30$, sehingga secara statistik dinyatakan valid untuk instrument penelitian.

4.1.1.3 Inovasi

Uji validitas variabel manajemen pengetahuan dilakukan terhadap 10 pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Hasil pengujian disampaikan pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15. Koefisien Validitas Variabel Inovasi

Indikator	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Y1.1	0.495	0.300	Valid
Y1.2	0.457	0.300	Valid
Y1.3	0.374	0.300	Valid
Y1.4	0.566	0.300	Valid
Y1.5	0.536	0.300	Valid
Y1.6	0.535	0.300	Valid
Y2.1	0.687	0.300	Valid
Y2.2	0.548	0.300	Valid
Y3.1	0.364	0.300	Valid
Y3.2	0.407	0.300	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa 10 pertanyaan yang mewakili variabel manajemen pengetahuan memiliki nilai r hitung $> 0,30$, sehingga secara statistik dinyatakan valid untuk instrument penelitian.

4.1.1.4 Kinerja Proyek

Uji validitas variabel manajemen pengetahuan dilakukan terhadap 6 pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Hasil pengujian disampaikan pada Tabel 4.16

Tabel 4.16. Koefisien Validitas Variabel Kinerja Proyek

Indikator	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Y4.1	0.640	0.300	Valid
Y5.1	0.549	0.300	Valid
Y6.1	0.502	0.300	Valid
Y7.1	0.560	0.300	Valid
Y8.1	0.518	0.300	Valid
Y9.1	0.387	0.300	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa 6 pertanyaan yang mewakili variabel manajemen pengetahuan memiliki nilai r hitung $> 0,30$, sehingga secara statistik dinyatakan valid untuk instrument penelitian.

4.1.2 Uji Reliabilitas Instrumen Budaya Organisasi, Manajemen Pengetahuan, Inovasi dan Kinerja Proyek

Hasil pengujian reliabilitas instrumen terhadap variabel penelitian, yaitu variabel budaya organisasi, manajemen pengetahuan, inovasi dan kinerja proyek disampaikan pada Tabel 4.17

Tabel 4.17. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	R Tabel	Keterangan
Budaya Organisasi	0.788	0.700	Reliable
Manajemen Pengetahuan	0.923	0.700	Reliable

Variabel	Cronbach's Alpha	R Tabel	Keterangan
Inovasi	0.815	0.700	Reliable
Kinerja Proyek	0.777	0.700	Reliable

Dari Tabel 4.17 dapat dinyatakan bahwa variabel Budaya Organisasi, Manajemen Pengetahuan, Inovasi dan Kinerja Proyek termasuk dalam kategori *reliable*, karena memiliki skor Cronbach's Alpha > 0,700.

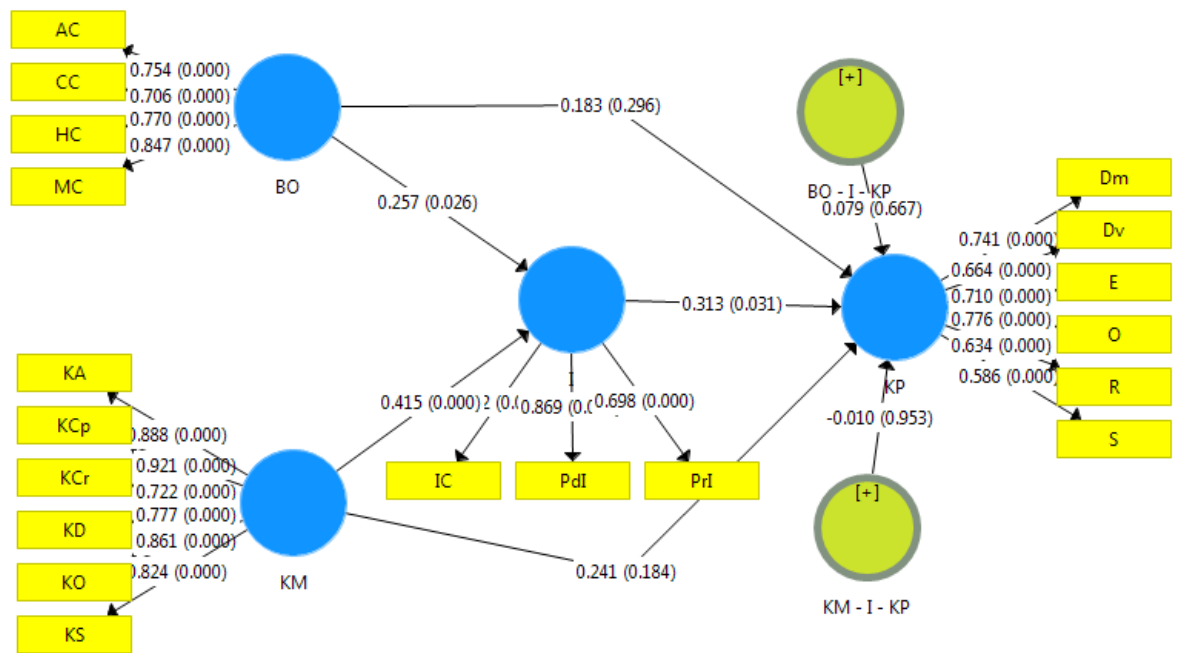
Berdasarkan uji validitas dan reabilitas maka semua instrument pertanyaan dalam kuesioner memenuhi syarat. Apabila instrument tersebut dilakukan secara berulang akan menunjukkan hasil yang tidak berebeda.

4.3. Analisa Data Menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM-PLS)

Proses pengolahan data menggunakan program Smart PLS 3.0. Data kuesioner yang telah dikumpulkan dijadikan satu dalam tabulasi data yang akan diolah dalam program tersebut. Selanjutnya proses pengolahan data dilakukan untuk evaluasi bentuk model, *loading factor* dan pengujian hipotesis yang diajukan.

4.3.1. Diagram Jalur

Hasil dari pengolahan data Smart PLS 3.0 berupa diagram jalur yang disampaikan pada Gambar 4.5.



Sumber : pengolahan data peneliti, 2020

Gambar 4.5. Diagram Jalur Model SEM-PLS

Gambar 4.5 menunjukkan bahwa model yang diujikan terdiri dari 1 variabel laten eksogen yaitu **Kinerja Proyek**. Dan 3 variabel laten endogen yaitu **Budaya Organisasi, Manajemen Pengetahuan dan Inovasi**.

4.3.2. Analisis Outer Model

Evaluasi *outer model* dilakukan menggunakan dua mode pengukuran, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Evaluasi *convergent validity* meliputi : *individual item reliability*, *internal consistency* dan *average variance extracted (AVE)*.

A. Convergent Validity

Evaluasi *convergent validity* dilakukan dengan mengukur besarnya korelasi antar konstruk dalam variabel laten. Kriteria yang digunakan dalam pengukuran *individual item reliability* adalah nilai *loading factor*. Apabila nilai *loading factor* > 0.7 maka dapat dikatakan konstruk tersebut baik untuk

digunakan. Batasan nilai *loading factor* yang masih dapat diterima adalah > 0.5 . Apabila dalam evaluasi diperoleh nilai *loading factor* di bawah 0.5; maka item tersebut harus dikeluarkan dari model pengukuran. Berikut disampaikan evaluasi *individual item reliability* dari model yang diusulkan.

Tabel 4.18. Ringkasan Hasil Perhitungan Statistik Model Pengukuran

Variabel Laten	Variabel Manifest	Loading Factor	Kriteria Loading Factor	T Value	P Value	Hasil Uji
BO	AC	0.754	≥ 0.500	15.31	0.00	Signifikan
	CC	0.706	≥ 0.500	10.38	0.00	Signifikan
	HC	0.77	≥ 0.500	13.59	0.00	Signifikan
	MC	0.847	≥ 0.500	29.77	0.00	Signifikan
MP	KA	0.88	≥ 0.500	38.20	0.00	Signifikan
	KCp	0.921	≥ 0.500	56.34	0.00	Signifikan
	KCr	0.722	≥ 0.500	9.87	0.00	Signifikan
	KD	0.777	≥ 0.500	18.42	0.00	Signifikan
	KO	0.861	≥ 0.500	24.86	0.00	Signifikan
	KS	0.824	≥ 0.500	20.09	0.00	Signifikan
I	IC	0.782	≥ 0.500	15.79	0.00	Signifikan
	PdI	0.869	≥ 0.500	17.97	0.00	Signifikan
	PrI	0.698	≥ 0.500	7.81	0.00	Signifikan
KP	Dm	0.741	≥ 0.500	11.06	0.00	Signifikan
	Dv	0.664	≥ 0.500	8.01	0.00	Signifikan
	E	0.710	≥ 0.500	7.40	0.00	Signifikan
	O	0.776	≥ 0.500	14.45	0.00	Signifikan

Variabel Laten	Variabel Manifest	Loading Factor	Kriteria Loading Factor	T Value	P Value	Hasil Uji
	R	0.634	≥ 0.500	5.18	0.00	Signifikan
	S	0.586	≥ 0.500	4.16	0.00	Signifikan

Sumber : pengolahan data peneliti, 2020

Hasil rekapitulasi analisa *individual item reliability* pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa semua nilai *loading factor* dari variabel manifest > 0.5 . Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pada model yang diusulkan tidak memiliki permasalahan *convergent validity (individual item reliability)*. Kriteria pengujian selanjutnya adalah *internal consistency reliability*. Kriteria pengujian dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha (CA)* dan *Composite Reliability (CR)*.

Hasil pengolahan statistik terhadap kriteria *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* disampaikan pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19. Ringkasan Hasil Perhitungan Statistik *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel Laten	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Kriteria	Hasil Uji
Budaya Organisasi	0.771	0.777	0.854	> 0.6	Memenuhi
Manajemen Pengetahuan	0.911	0.923	0.932	> 0.6	Memenuhi
Inovasi	0.702	0.724	0.828	> 0.6	Memenuhi
Kinerja Proyek	0.778	0.787	0.842	> 0.6	Memenuhi

Sumber : pengolahan data peneliti, 2020

Hasil evaluasi *internal consistency reliability* pada Tabel 4.19 menunjukkan bahwa semua variabel memenuhi kriteria, dimana nilai CA dan CR > 0.6 . Berdasarkan hal tersebut maka model yang diusulkan tidak memiliki permasalahan *internal consistency reliability*.

Langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap nilai AVE. Nilai tersebut menggambarkan keragaman dimensi dari setiap variabel laten. Semakin besar varian dari dimensi tersebut, maka representasi nya semakin kuat terhadap variabel latennya. Nilai AVE dihitung dari penjumlahan kuadrat *loading factor* dibagi dengan *error*. Kriteria keberterimaan nilai AVE minimal adalah 0.5 yang menunjukkan *convergent validity* baik, Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghazali (2014:45). Hasil perhitungan nilai AVE disampaikan pada Tabel 4.20

Tabel 4.20. Ringkasan Hasil Perhitungan Statistik *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel Laten	Average Variance Extracted (AVE)	Kriteria	Hasil Uji
Budaya Organisasi	0.595	≥ 0.500	Memenuhi
Inovasi	0.618	≥ 0.500	Memenuhi
Manajemen Pengetahuan	0.697	≥ 0.500	Memenuhi
Kinerja Proyek	0.473	≥ 0.500	Memenuhi

Sumber : pengolahan data peneliti, 2020

Hasil pengolahan data pada Tabel 4.20 menunjukkan bahwa untuk semua variabel memiliki nilai AVE > 0.5 . Khusus untuk variabel kinerja proyek nilai AVE 0.473; namun apabila dibulatkan ke dalam satu desimal nilainya menjadi 0.5 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian memenuhi syarat berdasarkan nilai AVE nya.

B. Discriminant Validity

Tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi *discriminant validity* dari model yang di usulkan. Hasil perhitungan *cross loading* disampaikan pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21. Ringkasan Hasil Perhitungan Statistik *Cross Loading*

Variabel	BO	MP	I	KP
AC	0.754	0.523	0.378	0.452
CC	0.706	0.496	0.360	0.410
HC	0.770	0.615	0.521	0.352
MC	0.847	0.611	0.460	0.452
KA	0.678	0.888	0.577	0.594
KCp	0.673	0.921	0.572	0.568
KCr	0.560	0.722	0.551	0.325
KD	0.578	0.777	0.481	0.490
KO	0.612	0.861	0.434	0.448
KS	0.533	0.824	0.372	0.470
IC	0.590	0.569	0.782	0.553
PdI	0.355	0.416	0.869	0.434
PrI	0.299	0.391	0.698	0.319
Dm	0.396	0.447	0.408	0.741
Dv	0.494	0.413	0.535	0.664
E	0.299	0.292	0.429	0.710
O	0.301	0.439	0.475	0.776
R	0.378	0.471	0.259	0.634
S	0.327	0.341	0.183	0.586

Sumber : pengolahan data peneliti, 2020

Hasil evaluasi *discriminant validity*, menunjukkan bahwa semua nilai akar kuadrat dari AVE (blok “kuning”) lebih besar dari pada korelasi antar konstruk dengan konstruk yang lainnya. Sehingga tidak terdapat permasalahan *discriminant validity* pada model yang dibentuk.

4.3.3. Analisis *Inner Model*

Langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi *inner model* atau model struktural. Tahap awal pada evaluasi *inner model* adalah dengan memperhatikan signifikansi antar konstruk. Nilai signifikansi di evaluasi dari *t test* atau *critical ratio* (CR). Selanjutnya adalah melakukan evaluasi nilai *R square* (R^2), yaitu interpretasi yang dilakukan oleh variabel eksogen terhadap *variability* variabel endogen.

Kriteria R^2 dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- 0.67 (substansial)
- 0.33 (sedang)
- 0.19 (lemah)

Sumber : Chin (1998) dalam Yamin dan Kurniawan (2011:11)

Nilai R^2 digunakan untuk evaluasi apakah variabel laten eksogen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel laten endogen. Hal ini dapat di lihat dari pengukuran *effect size* f^2 . Menurut Cohen (1988) kriteria nilai f^2 sebagai berikut :

- 0.02 (kecil)
- 0.15 (sedang)
- 0.35 (besar)

Hasil perhitungan nilai R^2 disampaikan pada Tabel 4.22.

Tabel 4.22. Ringkasan Hasil Perhitungan Statistik R^2

Variabel	R Square	Kriteria
I	0.395	Sedang
KP	0.440	Sedang

Sumber : pengolahan data peneliti, 2020

Hasil evaluasi nilai R^2 variabel inovasi dan kinerja proyek pada Tabel 4.22 masing-masing 0.395 dan 0.440, masuk dalam kriteria sedang. Hal ini menunjukkan bahwa *variability* Inovasi yang mampu dijelaskan oleh Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan masuk dalam kriteria sedang. Selanjutnya *variability* Kinerja Proyek yang mampu dijelaskan oleh Budaya Organisasi, Manajemen Pengetahuan dan Inovasi masuk dalam kriteria sedang. Hasil perhitungan statistic F^2 disampaikan sebagai berikut :

Tabel 4.23. Ringkasan Hasil Perhitungan Statistik F^2

Variabel	BO	I	MP	KP
BO		0.051		0.023
MP		0.133		0.039
I				0.104
KM - I - KP				0.000
BO - I - KP				0.004
KP				

Sumber : pengolahan data peneliti, 2020

Tabel 4.23 menunjukkan bahwa nilai F^2 untuk masing-masing konstruk Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan terhadap Inovasi adalah sebesar

0.051 dan 0.133 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh dari variabel eksogen Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan terhadap Inovasi pada kategori kecil hingga *moderate*.

Nilai F^2 untuk masing-masing konstruk Budaya Organisasi, Manajemen Pengetahuan dan Inovasi terhadap Kinerja Proyek adalah sebesar 0.023, 0.039 dan 0.104 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh dari variabel eksogen Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Proyek pada kategori kecil hingga *moderate*. Sedangkan nilai F^2 antara/moderator dari Budaya Organisasi melalui Inovasi dan Manajemen Pengetahuan melalui Inovasi terhadap Kinerja Proyek masing-masing sebesar 0.000 dan 0.000 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruhnya terhadap Kinerja Proyek bisa dikatakan tidak ada (nilai terlalu kecil).

Tahap pengujian model struktural selanjutnya adalah Q^2 *predictive relevance* untuk memvalidasi model. Pengujian ini ideal apabila variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Kriteria Q^2 *predictive relevance* memiliki nilai baik apabila angkanya > 0 . Perhitungan Q^2 sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$
$$Q^2 = 1 - (1 - 0.395)(1 - 0.440)$$
$$Q^2 = 0.661$$

Sumber : pengolahan data peneliti, 2020

Hasil perhitungan Q^2 berdasarkan nilai R^2 variabel inovasi dan kinerja proyek menghasilkan nilai 0.661 (> 0). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel laten eksogen masuk dalam kategori baik sehingga mampu memperjelas dan memprediksi variabel endogen nya.

Tahap akhir adalah melakukan evaluasi model secara menyeluruh. Evaluasi menggunakan kriteria *Goodness of Fit* (GoF) indeks. GoF indeks merupakan ukuran tunggal untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Nilai GoF ini diperoleh dari AVE dikalikan dengan nilai R^2 model. Nilai GoF antara 0 sd 1 dengan interpretasi nilai-nilai : 0.1 (kecil), 0.25 (*moderate*), dan 0.36 (besar). Hasil perhitungan GoF sebagai berikut :

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{0.596 \times 0.418}$$

$$GoF = 0.499$$

Sumber : pengolahan data peneliti, 2020

Dari perhitungan di atas, diperoleh nilai GoF sebesar 0.499. nilai tersebut termasuk dalam kategori GoF besar.

Berdasarkan evaluasi terhadap *outer model* yang meliputi *individual item reliability*, *internal consistency* atau *construct reliability*, *average variance extracted* menunjukkan bahwa model memenuhi persyaratan. Sedangkan untuk *discriminant validity* menunjukkan tidak semua nilai akar kuadrat dari AVE lebih besar dari pada korelasi antar konstruk dengan konstruk yang lainnya. Sehingga menunjukkan terdapat permasalahan *discriminant validity* pada model yang dibentuk. Sementara itu untuk evaluasi inner model dilakukan pengujian Q^2 *predictive relevance* dan nilai *Goodness of Fit* (GoF). Hasil evaluasi menunjukkan bahwa variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogennya. Hal ini menunjukkan bahwa performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural sangat baik.

4.3.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan t-statistiknya. Untuk nilai probabilitas, nilai p-value dengan $\alpha = 5\%$ adalah kurang dari 0.05. Nilai t-tabel untuk $\alpha = 5\%$ adalah 1.96. Sehingga kriteria penerimaan hipotesis adalah ketika t-statistik (hitung) > t tabel.

Tabel 4.24 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel Laten Endogen	Variabel Laten Eksogen	Koefisien Jalur	Nilai t Hitung	P Value	Hasil Uji (alpha = 5%)	R ²
I	BO	0.257	2.228	0.026	Signifikan	0.395
	KM	0.415	3.828	0.000	Signifikan	
KP	BO	0.183	1.046	0.296	Tidak Signifikan	0.440
	KM	0.241	1.329	0.184	Tidak Signifikan	
	I	0.313	2.165	0.031	Signifikan	
	BO - I - KP	0.079	0.431	0.667	Tidak Signifikan	
	KM - I - KP	-0.01	0.06	0.953	Tidak Signifikan	

Sumber : pengolahan data peneliti, 2020

Dekomposisi Pengaruh Variabel

Pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel disampaikan pada Tabel 4.25 dan Tabel 4.26.

Tabel 4.25. Dekomposisi Pengaruh terhadap Inovasi (I)

Variabel	Indirect	Direct	Total
BO	0.060	0.257	0.317
KM	0.064	0.415	0.479

Sumber : pengolahan data peneliti, 2020

Dari 4.25 diperoleh informasi sebagai berikut :

1. Pengaruh total Budaya Organisasi terhadap Inovasi adalah sebesar 0.317 (12.6%). Yang merupakan pengaruh langsung 0.257 (6.60%) dan tidak langsung melalui variabel Manajemen Pengetahuan 0.060 (5.98%) serta dinyatakan signifikan berdasarkan data pada Tabel 4.24.
2. Pengaruh total Manajemen Pengetahuan terhadap Inovasi adalah sebesar 0.479 (23.65%). Yang merupakan pengaruh langsung 0.415 (17.22%) dan tidak langsung melalui variabel Manajemen Pengetahuan 0.064 (6.43%) serta dinyatakan signifikan berdasarkan data pada Tabel 4.24.

Tabel 4.26. Dekomposisi Pengaruh terhadap Kinerja Proyek (KP)

Variabel	Indirect	Direct	Total
BO	0.080	0.183	0.263
KM	0.130	0.241	0.371
I		0.313	0.313

Sumber : pengolahan data peneliti, 2020

Dari Tabel 4.26 diperoleh informasi sebagai berikut :

1. Pengaruh total Budaya Organisasi terhadap Kinerja Proyek adalah sebesar 0.263 (11.3%). Yang merupakan pengaruh langsung 0.183 (3.35%) dan tidak langsung melalui variabel Inovasi 0.080 (8.00%) dan dinyatakan tidak signifikan berdasarkan data pada Tabel 4.24.
2. Pengaruh total Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Proyek adalah sebesar 0.371 (18.8%). Yang merupakan pengaruh langsung 0.241 (5.81%) dan tidak langsung melalui variabel Inovasi 0.130 (13.0%) dan dinyatakan tidak signifikan berdasarkan data pada Tabel 4.24.

3. Pengaruh total Inovasi terhadap Kinerja Proyek adalah sebesar 0.313 (9.8%). Yang merupakan pengaruh langsung dan dinyatakan signifikan berdasarkan pada data pada Tabel 4.24.

Hasil Evaluasi Hipotesis penelitian :

- Hipotesis pertama mengenai pengaruh Budaya Organisasi terhadap Inovasi dinyatakan signifikan, dimana t hitung 2.228 lebih besar daripada t tabel 1.96.
- Hipotesis kedua mengenai pengaruh Manajemen Pengetahuan dinyatakan signifikan, dimana t hitung 3.828 lebih besar daripada t tabel 1.96.
- Hipotesis ketiga mengenai pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Proyek dinyatakan tidak signifikan, dimana nilai t hitung 1,046 lebih kecil dibanding t tabel 1.96.
- Hipotesis ke empat mengenai pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Proyek dinyatakan tidak signifikan, dimana nilai t hitung 1.329 lebih kecil dibanding t tabel 1.96.
- Hipotesis ke lima mengenai pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Proyek dinyatakan signifikan, dimana nilai t hitung 2.165 lebih besar dibanding t tabel 1.96.
- Hipotesis ke enam mengenai pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Proyek melalui mediasi Inovasi dinyatakan tidak signifikan, dimana t hitung 0.431 lebih kecil dibanding t tabel 1.96
- Hipotesis ke tujuh mengenai pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Proyek melalui mediasi Inovasi dinyatakan tidak signifikan, dimana t hitung 0.06 lebih kecil dibanding t tabel 1.96.

4.4. Respon Petani Tebu Rakyat Terhadap Analisa Rendemen Individu

Untuk mengetahui respon PTR terhadap sistem ARI *Online*, dilaksanakan dengan cara penyebaran kuesioner melalui sosialisasi (diskusi) yang diselenggarakan di lima PG. Mengingat masih dalam kondisi COVID – 19, maka jumlah responden terbatas sesuai dengan protokol kesehatan yang diterapkan di

setiap daerah. Pelaksanaan sosialisasi dilakukan secara tatap muka, mengingat masih banyak PTR yang belum mengadopsi teknologi pengisian melalui *Google Document*. Penilaian respon dilakukan sebanyak dua kali pada awal musim giling dan pertengahan giling setelah sistem *ARI Online* dilaksanakan. Responden dari PTR diambil dari empat PG, yaitu PG Kremboong (Sidoarjo), Lestari (Nganjuk), Meritjan (Kediri) dan Modjopanggoong (Tulungagung).

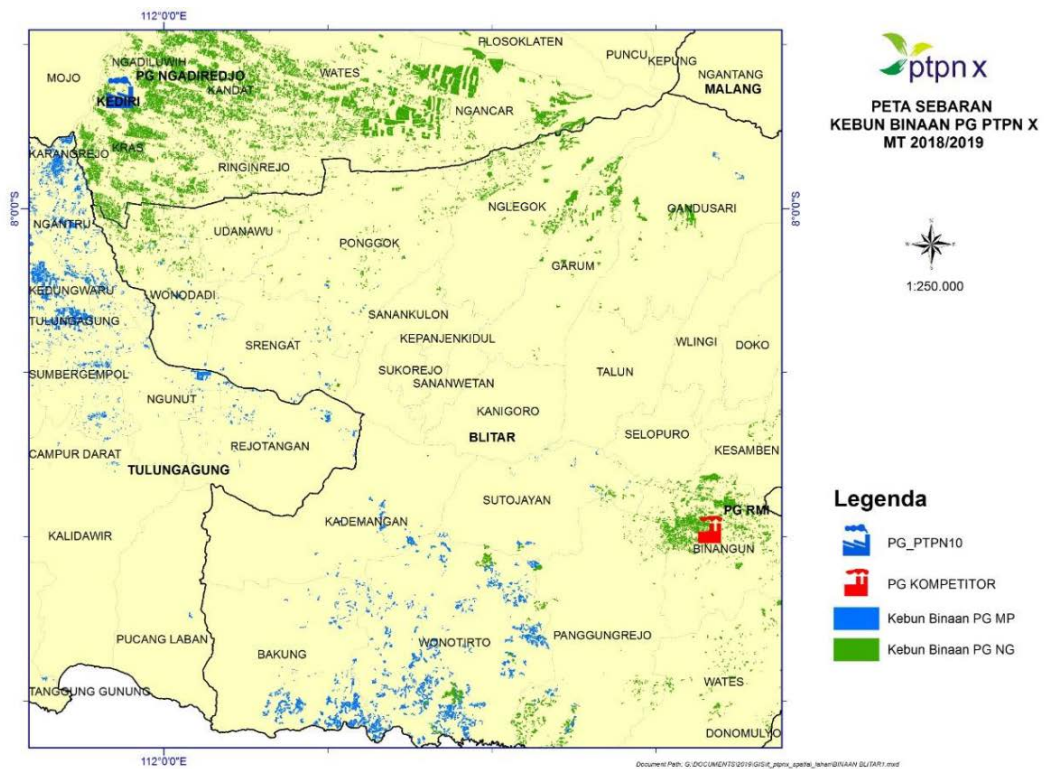
Responden merupakan PTR yang berada pada area PG. Misalnya untuk PG Kremboong yang terletak di Kabupaten Sidoarjo, maka PTR yang diundang terletak di wilayah Kabupaten Sidoarjo, Mojokerto dan Gresik yang biasanya mengirimkan tebu nya ke PG Kremboong. Domisili responden petani selengkapnya disampaikan pada Tabel 4.27

Tabel 4.27. Sebaran Responden Petani Tebu

Pabrik Gula	Kabupaten	Kecamatan	Desa	Jumlah Responden
Kremboong	Mojokerto	Mojosari, Ngoro, Pungging, Jatirejo dan Bangsal	Ngimbangan, Sukoanyar, Bandarsari, Tanjungrono, Krembung Inggil, Lebak, Lamongan, Sumbeagung, Kuto Porong, Bangsal	11
	Sidoarjo	Krembung, Prambon, Porong	Mojaruntut, Rejeni, Tambakrejo, Remujut, Kedungrawan, Maten, Wirobotin, Jedongcangkring, Jati Alun-alun, Kesambi	13
Lestari	Jombang	Bandar Kedungmulyo	Brodot	2
	Kediri	Papar, Plemahan, Purwoasri	Tanon, Kedungmalang, Mojokerep, Sidowareng, Dayu, Pesing, Purwoasri, Mojowerto	8
	Nganjuk	Baron, Jaticalen, Kertosono, Rejoso	Kalerban, Jekoh, Gondangwetan, Nunung, Drenges, Tanjungsari, Klurahan, Ngronggot, Puhkerep	10

Pabrik Gula	Kabupaten	Kecamatan	Desa	Jumlah Responden
	Tuban	Parengan	Suciharjo	3
Meritjan	Kediri	Bantaran, Pagu, Mojoroto, Papar, Kayen Kidul, Banyakan	Tiron, Bendo, Bujel Papar, Kwaron, Sambiroto, Senden, Maron	8
	Nganjuk	Berbek, Prambon, Ngetos, Ngronggot, Loceret	Patran, Balungrejo, Ringinrejo, Oro-oro Ombo, Cengkok, Kenep	7
Modjopanggoong	Blitar	Pademangan, Nglegok, Panggungrejo, Wonotito	Dawuhan, Penataran, Sumberasih, Ngeni, Kaligenjreng, Tambakrejo, Kedawung, Sidomulyo	12
	Kediri	Mojo	Gondang	1
	Trenggalek	Tugu	Tanjungsari, Blendis	2
	Tulungagung	Boyolangu, Gondang, Karangrejo, Kauman, Kedungwaru, Ngantru	Bungur, Tulungrejo, Banaran, Kates, Ringinpitu, Srikaton, Sumberpojok, Ngantru, Kepuhrejo, Tenggur, Sumberdadi, Sambirobyong	15
Total				92

Berdasarkan data pada Tabel 4.27 responden tersebar secara merata di setiap PG. Responden diambil dari setiap wilayah Kabupaten yang merupakan petani binaan dari PG dengan lokasi di sekitarnya. Contohnya untuk PG Modjopanggoong petani binaan terletak meliputi Kabupaten Tulungagung, Kediri, Blitar dan Trenggalek. Pada Gambar 4.6 menunjukkan peta sebaran petani binaan di PG Modjopanggoong. Di Kabupaten Blitar terdapat satu buah pabrik gula swasta yang beroperasi pada tahun 2020. Pabrik tersebut berpotensi menjadi kompetitor bagi PG Modjopanggoong. Selain itu tebu di Kabupaten Blitar juga dapat dikirimkan ke PG yang berada di Kabupaten Malang, dimana terdapat tiga PG dengan kapasitas lebih besar dari 10.000 ton tebu per hari.



Gambar 4.6. Peta Sebaran Petani Binaan PG Modjopangoong (Tulungagung)

Hasil dari respon awal PTR terhadap sistem ARI *Online* disampaikan pada Tabel 4.28.

Tabel 4.28. Respon Awal Petani Tebu Rakyat Terhadap Sistem Analisa Rendemen Individu *Online*

No	Pertanyaan	Jawaban					
		A		B		Tidak Menjawab	
		Jumlah	Persen	Jumlah	Persen	Jumlah	Persen
1	Apakah Sistem Analisa Rendemen Individu <i>Online</i> diperlukan oleh petani tebu	75	81.52	5	5.43	12	13.04

No	Pertanyaan	Jawaban					
		A		B		Tidak Menjawab	
		Jumlah	Persen	Jumlah	Persen	Jumlah	Persen
2	Pemakaian Sistem Analisa Rendemen Individu Online memerlukan syarat-syarat tertentu, misalnya perbaikan budidaya tebu. Apakah petani bersedia memperbaiki atau meningkatkan mutu tebunya ?	81	88.04	0	0.00	11	11.96
3	Sistem Analisa Rendemen Individu Online dapat mengukur kualitas (rendemen) tebu individu secara akurat dan cepat tanpa campur tangan manusia. Apakah petani setuju menggunakan sistem Analisa Rendemen Individu Online di PG ini?	70	76.09	8	8.70	14	15.22
4	Apakah Sistem Analisa Rendemen Individu Online dapat menentukan rendemen dari tebu yang jelas asal kebunnya, sehingga tidak tercampur atau tertukar?	68	73.91	6	6.52	18	19.57
5	Menurut Bapak/Ibu manakah yang lebih cepat, penentuan rendemen individu secara konvensional (seperti biasanya) atau menggunakan Sistem Analisa Rendemen Individu Online yang sekarang diterapkan?	65	70.65	6	6.52	21	22.83

Catatan: daftar pertanyaan kuesioner di Lampiran 2.

Jumlah PTR yang mengikuti sosialisasi dan mengisi kuesioner sebanyak 92 orang yang tersebar dari berbagai kecamatan di lingkup lima PG. Lima pertanyaan terkait respon terhadap sistem ARI *Online* diberikan dengan hasil menunjukkan sebanyak 81,52 % PTR memerlukan sistem ARI *Online*. Mereka juga sanggup untuk melaksanakan proses budidaya yang baik sehingga hasil rendemen menggunakan sistem tersebut dapat meningkat. Sebanyak 88,02 % responden menjawab positif untuk pertanyaan tersebut.

Pada pertanyaan ketiga mengenai persetujuan terhadap pelaksanaan sistem ARI *Online* sebanyak 76,09 % menyatakan setuju. Namun demikian masih terdapat 8,70 % responden yang tidak setuju. Mereka beranggapan sistem yang baru masih sama dengan sistem lama dimana nilai rendemen masih bisa diatur oleh PG. Pada pertanyaan ke empat mengenai keakuratan sistem ARI *Online*, sebanyak 73,91 % responden menyatakan persetujuannya, namun masih terdapat 6,52 % responden yang tidak setuju. Selanjutnya terhadap pertanyaan kecepatan hasil analisa, sebanyak 70,65 % responden menyatakan sistem baru lebih cepat, sementara itu 6,52 % responden masih menganggap sistem yang lama masih lebih cepat.

Berdasarkan jawaban kuesioner di respon awal yang diberikan menunjukkan bahwa sebagian besar responden (PTR) menyatakan persetujuannya terhadap sistem ARI *Online*. Selanjutnya responden diajak untuk melihat sistem ARI *Online* untuk mengetahui alur proses analisa secara langsung. Pada pertengahan giling, akan dilakukan pembagian kuesioner untuk mengetahui respon akhir PTR terhadap sistem tersebut. Hasil respon akhir disampaikan pada Tabel 4.29.

Tabel 4.29. Respon Akhir Petani Tebu Rakyat Terhadap Sistem Analisa Rendemen Individu *Online*

No	Pertanyaan	Jawaban							
		A		B		C		Tidak Menjawab	
		Jumlah	Persen	Jumlah	Persen	Jumlah	Persen	Jumlah	Persen
1	Menurut Bapak/Ibu, penerapan Sistem Analisa Rendemen Individu <i>Online</i> selama ini mengalami kendala ?	58	63.04	14	15.22			20	21.74
2	Jika ya , kendala apa saja yang terjadi selama ini dalam penerapan Sistem Analisa Rendemen Individu <i>Online</i> ?	37	40.22	15	16.30	13	14.13	27	29.35
3	Menurut Bapak/Ibu, hasil rendemen Sistem Analisa Rendemen Individu <i>Online</i> dibanding dengan cara	57	61.96	8	8.70			27	29.35

No	Pertanyaan	Jawaban							
		A		B		C		Tidak Menjawab	
		Jumlah	Persen	Jumlah	Persen	Jumlah	Persen	Jumlah	Persen
	sebelumnya lebih tepat dan akurat yang mana ?								
4	Menurut Bapak/Ibu, apakah sistem pembayaran tebu petani dengan Sistem Analisa Rendemen Individu Online sudah adil dan sesuai?	52	56.52	12	13.04			28	30.43
5	Menurut Bapak/Ibu, hal-hal apa saja yang belum memuaskan pada penerapan Sistem Analisa Rendemen Individu Online ?	52	56.52	7	7.61	15	16.30	18	19.57

Catatan : daftar pertanyaan kuesioner pada Lampiran 2

Pembagian kuesioner dilaksanakan di lima PG terhadap responden yang sama dengan sosialisasi di awal giling. Terdapat lima pertanyaan yang diajukan untuk menilai respon akhir dari PTR terhadap sistem *ARI Online*. Pertanyaan yang diajukan terkait dengan pelaksanaan sistem *ARI Online* dan pengalaman yang dirasakan oleh responden. Berdasarkan respon dari responden, maka sebanyak 63,04 % menyatakan bahwa sistem tersebut masih mengalami kendala, sedangkan 15,22 % menyatakan tidak ada kendala. Kendala utama yang dirasakan oleh responden adalah tidak tepatnya pengambilan sampel (40,22 %), waktu pengambilan sampel yang lama (16,30 %) dan kendala lain nya (14,13 %).

Terkait dengan keakuratan sistem yang baru dibanding sebelumnya, sebanyak 61,96 % responden menyatakan setuju sedangkan 8,70 % tidak setuju. Selama ini sebagian besar responden belum pernah melakukan pengamatan secara langsung terhadap sistem analisis rendemen yang berlaku. Oleh karena itu diperlukan diseminasi yang lebih intensif untuk meningkatkan kepercayaan PTR terhadap sistem baru.

Sistem *ARI* berhubungan dengan sistem pembayaran terhadap tebu yang dikirimkan PTR. Sebanyak 56,52 % responden menyatakan bahwa dengan sistem

tersebut maka sistem pembayaran tebu sudah adil dan sesuai, disebabkan tebu dinilai sesuai dengan kualitasnya. Terdapat 13,04 % responden yang masih menyatakan sistem ARI baru belum sesuai dengan harga tebu yang diharapkan. Hal ini wajar untuk PTR yang mengirimkan tebu dengan kualitas lebih rendah maka harga yang dibayarkan PG akan turun pula.

Walaupun sistem ARI telah berjalan dengan baik, namun masih perlu penyempurnaan. Sebanyak 56,52 % responden masih menganggap bahwa tingkat akurasi sistem tersebut masih belum bagus. Beberapa kendala yang teridentifikasi selama pelaksanaan sistem ARI *Online* antara lain :

- a. Pengambilan sampel nira masih manual, sehingga masih terdapat kekhawatiran adanya sampel yang tertukar atau pengambilan sampel tidak tepat.
- b. Waktu pengambilan sampel masih lama, karena terkadang masih terdapat permasalahan di sistem *sampling digital*.
- c. Walaupun hasil analisa rendemen sudah ditampilkan di monitor, namun penyampaian hasil analisa rendemen secara resmi masih manual yaitu dipasang di papan pengumuman. Harapan petani ke depan hasil analisa rendemen langsung disampaikan ke *handphone* melalui aplikasi.

Walaupun dalam pelaksanaan sistem tersebut masih terdapat kendala, namun petani tebu menilai bahwa upaya perbaikan yang dilakukan oleh PTPN X untuk analisa rendemen mengarah ke positif.

4.5. Diskusi Hasil Penelitian dan Implikasi Manajerial

Berdasarkan fakta empiris dan hasil pengolahan data menggunakan SEM-PLS, model yang di usulkan memenuhi kriteria dimana performa gabungan antara model pengukuran dan struktural sangat baik. Pengujian hipotesis meunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan secara signifikan berpengaruh terhadap inovasi, namun tidak berpengaruh terhadap kinerja proyek.

Hofstede (1988) menyatakan bahwa secara natural setiap individu dalam organisasi akan membangun budaya yang dipelajari dari lingkungan, baik dari

dalam organisasi maupun kelompok lain. Setiap organisasi pasti memiliki budaya yang menjadi pembeda dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang dikembangkan oleh perusahaan, baik secara terstruktur maupun tidak sengaja. PTPN X sebagai bagian dari holding perkebunan mengadaptasi kultur budaya organisasi yang ditetapkan oleh induknya. Namun demikian pada dasarnya PTPN X memiliki kultur budaya sendiri yang bisa jadi berbeda dengan holding. Dibutuhkan usaha supaya bisa membawa budaya baru yang harus diikuti oleh perusahaan.

Pembangunan budaya organisasi yang baik akan mengarahkan setiap individu untuk bekerja sesuai dengan standar yang diinginkan oleh organisasi. Secara individu peranan budaya organisasi dapat memunculkan ide atau gagasan yang memicu inovasi. Namun demikian budaya organisasi yang bersifat kultur hierarkis juga dapat memberikan dampak negatif sebagai penghalang (Valencia et al, 2015). Hampir semua perusahaan perkebunan yang berdiri sejak zaman kolonial masih terpengaruh oleh kultur feodal, sehingga kultur hierarkis dan senioritas masih berperan dalam organisasi.

Budaya organisasi di PTPN X berpengaruh terhadap inovasi secara signifikan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Prajogo dan Mc Dermott (2010), dimana empat dimensi budaya organisasi dalam model OCAI berpengaruh positif terhadap inovasi produk dan proses. Hal ini juga sesuai dengan temuan Tornatzky dan Fleisher (1990), dimana orientasi eksternal dari dimensi budaya mendorong inovasi di seluruh organisasi, termasuk penerapan peralatan dan proses yang baru. Sistem Analisa Rendemen Individu *Online* merupakan wujud dari inovasi proses dan penerapan teknologi yang menyesuaikan dengan perkembangan terkini.

Namun demikian variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja proyek. Hal ini bertolak belakang dengan beberapa penelitian sebelumnya (Valencia et al, 2015; Chin-Loy dan Mutjaba, 2007) yang menyatakan budaya organisasi mempengaruhi kinerja perusahaan. Peneliti sebelumnya menggunakan model OCAI untuk mengukur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

perusahaan. Cameron dan Quinn, 2006 telah memvalidasi metode OCAI dibandingkan dengan skala respon likert untuk mengukur dimensi budaya organisasi yang sama. Hasil dari uji coba menunjukkan bahwa model tersebut valid dengan koefisien 0,764. Oleh karena itu pemilihan model OCAI untuk variabel budaya organisasi relevan digunakan dalam mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja proyek.

Namun demikian, dalam penelitian ini tidak dilakukan identifikasi secara detail mengenai empat dimensi budaya organisasi berdasarkan OCAI (klan, adhokrasi, hierarki dan market). Identifikasi diperlukan untuk mengetahui posisi kultur yang paling dominan di dalam organisasi. Selanjutnya dapat dilakukan perumusan strategi untuk memanfaatkan hasil identifikasi kultur budaya yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Budaya organisasi merupakan sesuatu yang imajiner dan dibentuk dari individu dalam organisasi. Seperti diketahui PTPN X membawahi pabrik gula yang terletak dari beberapa Kabupaten di Jawa Timur mulai dari Tulungagung sampai Sidoarjo. Tentu di setiap daerah mempunyai kultur yang berbeda dan secara tidak langsung mempengaruhi budaya organisasi.

Variabel inovasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja proyek analisa rendemen individu *Online*. Pada awal tahun 2020, Direktur Utama PTPN X, Dwi Satriyo Annurogo menetapkan Tahun 2020 sebagai tahun inovasi. Setiap karyawan dituntut untuk melahirkan inovasi yang merupakan solusi bagi permasalahan perusahaan. Implementasi dari pernyataan tersebut adalah adanya inovasi digital menyesuaikan industri 4.0 yang menekankan pemanfaatan teknologi digital untuk kemudahan operasional.

Kategori inovasi yang dilakukan oleh PTPN X dalam hal sistem analisa rendemen individu *Online* adalah *technical innovation* dan *process innovation* (Damanpour, 1991). Kedua kategori inovasi tersebut menekankan adanya perubahan atau modifikasi proses dengan menggunakan teknologi. Proses inovasi tidak boleh berhenti, namun bersifat rutin dan bervariasi sesuai kebutuhan. Pengembangan sistem tersebut masih diperlukan, salah satunya adalah dengan

penyampaian informasi hasil analisa secara cepat menggunakan aplikasi lewat *smartphone*.

Proses inovasi membutuhkan investasi yang secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan dampak positif dalam peningkatan kinerja perusahaan, (Ciptono, 2006). Penerapan sistem analisa rendemen individu *Online* diharapkan dapat memotivasi petani untuk meningkatkan kualitas tebu yang berdampak positif dalam peningkatan produksi gula di lingkup PTPN X.

Dari hasil penelitian diharapkan memberikan dampak bagi manajemen untuk melakukan perbaikan, terutama dalam pengelolaan budaya organisasi dan manajemen pengetahuan. Diperlukan identifikasi lebih mendalam mengenai budaya organisasi dari setiap pabrik gula sehingga dapat dirumuskan strategi untuk merawat budaya organisasi yang terdiri dari kultur daerah berbeda. Untuk variabel inovasi perlu dipertahankan dan dikembangkan sebagai strategi dalam menghadapi kompetitor. Inovasi yang berkelanjutan maka akan berdampak positif terhadap proyek yang dikembangkan dalam perusahaan. Inovasi yang tumbuh dalam organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi yang sudah ada dan manajemen pengetahuan yang dikelola dengan baik.

Respon PTR sebagai responden terhadap sistem ARI *Online* positif, dimana dari 92 responden memberikan pernyataan yang mengarah terhadap persetujuan terhadap sistem tersebut. Pada pembagian kuesioner tahap awal sekitar 81,52 % menyatakan bahwa sistem ARI *Online* dibutuhkan. PTR juga sanggup untuk melaksanakan kaidah budidaya tebu sesuai standar supaya hasil rendemen nya baik. Responden juga percaya bahwa penerapan sistem ARI *Online* dapat memberikan hasil analisa yang lebih cepat dan akurat. Hasil dari respon akhir setelah pelaksanaan sistem ARI *Online*, responden menyatakan bahwa masih terdapat kendala terkait pengambilan sampel dan proses analisa. Namun responden masih menganggap bahwa sistem tersebut masih lebih cepat dibandingkan dengan sistem lama.

Memperhatikan hasil respon PTR terhadap sistem ARI *Online* di PT Perkebunan Nusantara X, nampaknya mereka berharap dengan adanya sistem

tersebut dapat memperkuat transparansi dan kecepatan dalam penyampaian hasil analisa rendemen. Selama ini PTR tidak terlalu memperhatikan proses analisa rendemen dan hasil analisa baru diperoleh paling cepat satu hari setelah giling, bahkan bisa 3 atau 5 hari setelah giling.

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

BAB V

KESIMPULAN dan SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data 90 responden dari sembilan pabrik gula sebagai pelaksana analisa rendemen individu *Online* dan 92 responden petani sebagai pengguna dapat diambil kesimpulan sesuai rumusan masalah sebagai berikut :

1. Pengaruh total Budaya Organisasi terhadap Kinerja Proyek adalah sebesar 0.263 (11.3%). Yang merupakan pengaruh langsung 0.183 (3.35%) dan tidak langsung melalui variabel Inovasi 0.080 (8.00%). Berdasarkan komputasi model struktural nilai t hitung budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja proyek adalah 1.046 (t tabel 1,96) dan melalui media inovasi sebesar 0.431 sehingga dapat disimpulkan Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Proyek analisa rendemen individu *Online* baik secara langsung maupun melalui media inovasi.
2. Pengaruh total Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Proyek adalah sebesar 0.371 (18.8%). Yang merupakan pengaruh langsung 0.241 (5.81%) dan tidak langsung melalui variabel Inovasi 0.130 (13.0%). Berdasarkan komputasi model struktural nilai t hitung Manajemen Pengetahuan secara langsung terhadap kinerja proyek adalah 1.329 (t tabel 1,96) dan melalui media inovasi sebesar 0.06 sehingga dapat disimpulkan Manajemen Pengetahuan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Proyek analisa rendemen individu *Online* baik secara langsung maupun melalui media inovasi.
3. Pengaruh total Inovasi terhadap Kinerja Proyek adalah sebesar 0.313 (9.8%). Berdasarkan komputasi model struktural nilai t hitung Inovasi adalah 2,165 (t tabel 1,96) sehingga dapat disimpulkan Inovasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Proyek analisa rendemen individu *Online*.
4. Petani tebu merespon positif sistem Analisa Rendemen Individu Online. Pada kuesioner yang dibagikan di respon awal menunjukkan jawaban yang mengarah ke positif. Pada kuesioner yang di bagian di respon akhir untuk

evaluasi pelaksanaan sistem tersebut juga mengarah ke positif, walaupun dalam pelaksanaan sistem masih terdapat kendala teknis.

5.2. Saran

1. Terdapat hubungan positif antara inovasi dengan kinerja proyek. Untuk itu diperlukan penguatan dan pemeliharaan sistem Inovasi di Organisasi sehingga dapat bermanfaat pada proyek selanjutnya.
2. Petani merespon sistem analisa rendemen individu *Online* secara positif, namun kendala teknis yang masih ada perlu diperhatikan untuk penyempurnaan sistem. Harapan petani untuk penyampaian hasil analisa yang lebih cepat supaya dapat direalisasikan oleh pabrik gula.
3. Di dalam penelitian selanjutnya mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, perlu ditambahkan identifikasi *scoring* untuk mengetahui variabel budaya yang paling dominan dalam organisasi. Selanjutnya dapat ditentukan strategi untuk memanfaatkan posisi budaya perusahaan untuk kesuksesan kinerja.
4. Penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya terkait hubungan budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan inovasi terhadap kinerja proyek. Kelebihan dan kekurangan pada model konseptual yang diajukan dapat digunakan untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi,K., Mardani, A., Senin, A.A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanacpkiene, L and Kutut, V. (2018). The Effect of Knowledge Management, Organizational Culture, and Organizational Learning on Innovation in Automotive Industry. *Journal of Business Economics and Management*, Vol 19, Issue 1, 1-19
- Ahmad, M.S. (2012). Impact of organizational culture on performance management practices in pakistam. *Business Intellegence Journal*, 50-55.
- Alavi, M., Kayworth, T.R and Leidner, D.E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information System*. 191-224.
- Andersen, E.S., Birchall,D., Jessen, S.A. and Money, A.H.(2006).Exploring project success. *Baltic Journal of Management*, Vol 1. No 2, 127–147.
- Aragon-Correa,J.A., Garcia-Morales,V.J. and Cordon-Pozo, E. (2005). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain. *Industrial Marketing Management* Vol 36, 349-359
- Attia, A and Salama, I.(2018).Knowledge management capability and supply chain management practices in the Saudi food industry. *Business Process Management Journal* 24, 459–477.
- Bass,B.M.(1997). Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries ? *American Psychologist*, 130-139.
- Besteiro, É.N.C., Pinto, S.J. and Novaski, O.(2015).Success factors in project management. *Business Management Dynamics*, Vol 4. No 9, 19-34.
- Bolisani, E and Bratianu, C. (2018). The elusive definition of knowledge, in: Emergent Knowledge Strategies: Strategic Thinking in Knowledge Management. *Springer International Publishing, Cham*, 1–22.

- Cameron, K., and Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K.S, and Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. (Ed rev.) San Francisco, CA : Jossey-Bass A Wiley Imprint Inc.
- Cheung, S.O., Wong, P.S.P and Lam, A.L. (2012) An investigation of the relationship between Organizational culture and the performance Of construction organizations. *Journal of Business Economics and Management*, Vol 13 (4) : 688-704
- Chin-Loy, C. and Mujtaba, B. G. (2007). The influence of organizational culture on the success of knowledge management practices with North American companies. *International Business & Economics Research Journal*, 6(3).
- Ciptono. W. S, (2006). A Sequential Model Of Innovation Strategy-Company Non Financial Performance Links. *Gajah Mada International journal of Bussiness*, 8, 2 : 137-178
- Damanpour, F. (1991) Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of management Journal*, 34, 555-590.
- Damanpour, F. and Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of products and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38, 45-65.
- Denison, D. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change ? in S. Cartwright and C. Cooper. (Eds.) *The Handbook of Organizational Culture*. London: John Wiley & Sons.
- Freeman, M.A and Beale, P. (1992). Measuring project success. *Project Management Journal*. 23 (1). 8-17.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., and Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676.
- Hair, Ringle and Sarstedt.(2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 139–151.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, Vol 46, (1–2), 1–12.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, Vol 6. No 3, 159-172.
- Hassan, M. U., Shaukat, S., Nawaz, M. S., and Naz, S. (2013). Effects of Innovation Types on Firm Performance: an Empirical Study on Pakistan's Manufacturing Sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol 7. No 2, 243–262.
- Hodge, B.J., Anthony, W.F and Gales, L.(1996). *Organization Strategy*, fifth editions. New Jersey: Pentice Hall.
- Hofstede, G. (1988). The confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, Vol 16. No 4. ,4-22.
- Jarrahi, M.H., 2018. Social Media, Social Capital, and Knowledge Sharing in Enterprise. *IT Professional* 20, 37–45.
- Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R., & Rodríguez-Espallardo, M.(2008). Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, Vol 11, No. 3, 389-412.
- Jiménez-Jiménez, D. dan Sanz-Valle, R. (2011) Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*. Vol 64. 408–417
- Jitpaibon, T., Smith, M.S. and Gu, Q. (2019). Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support. *Project Management Journal*. Vol 50. No 3. 1-17
- Johnson, T.L., Fletcher, S.R., Baker, W and Charles, R.L. (2019). How and why we need to capture tacit knowledge in manufacturing: Case studies of visual inspection. *Applied Ergonomics*. Vol 74, 1–9.
- Jugdev, K and Muller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*. Vol 36, No 4. 19-31.

- Jugdev, K. Perkins, D., Fortune, J., White, D. and Walker, D. (2013). An exploratory study of project success with tools, software and methods. *International Journal of Managing Project in Business*. Vol 6, No 3. 534-551.
- Koc, T., & Ceylan, C. (2007). Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies. *Technovation*, 27(3),105-114.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi Teori, Penelitian, dan Praktik*; Jakarta, Salemba Empat
- Lau, C.M.and Ngo,H.Y. (2004). The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation. *International Business Review*, 13 (6), 685-703.
- Lee, C.S., Wong, K.Y., 2015. Development and validation of knowledge management performance measurement constructs for small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management* 19, 711–734.
- Lin, H.-E., McDonough, E., Lin, S.-J., & Lin, C. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262-278.
- Loon, Vandenabeele, & Leisink. (2013). Public Value-Based Performance: The Development and Validation of a Measurement Scale. *11th Public Management Research Conference*. Wisconsin.
- Manu, F. A., Innovation Orientation, Environment and Performance: A Comparison of U.S. and European Markets. *Journal of International Business Studies*. Vol 23. No 2, 333-359.
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., Doustar, M., 2018. The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance. *The Journal of High Technology Management Research*. 29, 12–26.
- Martínez-Ros, E. And Labeaga, J.M. (2009). Product and process innovations: persistence and complementarities. *European Management Review*. 6 (1), 64–75
- Martins, E.C. & Terblanche, F. (2003), “Building organizational culture that stimulates creativity and innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No. 1, 64-74.

- Massa, S and Tessa, S. (2008). Innovation and SMEs : misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics and policy makers. *Technovation*. 28, 393-407.
- Miron, E., Erez, M. and Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality and efficiency compete or complement each other ? *Journal of Organizational Behavior*. Vol 25. 175-199.
- Mondy R.W. and Noe, R.M. (1996). Human Resource Management. Printed in The United States of America, *Prentice Hall International, Inc.*
- Nankervis, A.R., Compton,R.L. and McCarthy,T.E. (1993). Strategic Human Resource Management. *South Melbourne, ITP Thomas Nelson Australia.*
- Noruzy, A., Dalvard, V.M. and Ashdari, B. (2013) Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal Advanced Manufacturing Technology* , 64:1073–1085
- OECD and EUROSTAT. (2005). *Guidelines for collecting and interpreting innovation data - Oslo manual* (3rd ed.). Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development and Statistical Office of the European Communities.
- Pinto, J.K and Slevin, D.P. (1988). Critical success factor across project lifecycle. *Project Management Journal*. 67-74.
- Prajogo, D, and Mc Dermott, C.M.(2010). The relationship between multidimensional organizational culture and performane. *International Journal of Operatioan and Production Management*. Vol 31, No 7, 712-735
- Rachmadan, A.A., Wibowo, R dan Hapsari, T.D. (2012) Hubungan tingkat kepuasan, tingkat motivasi dan produktivitas tebu petani mitra kredit PG Ddjombang Baru. *Berkala Ilmiah Pertanian*. 15 hlm.
- Ramdani, M,B., Najib, M. and Setiadi D. (2018). Analysis of organizational culture of in sugar factory : A case study of PT PG Rajawali II. *Rusian Journal of Agriculturan and Socio-Economic Science*, 7 (79), 301-307.

- Raz, A and Shapiro, T. (2001). Hypnosis and neuroscience: a cross talk between clinical and cognitive research. *Arch Gen Psychiatry*. Vol 59. 85-90.
- Rochmatika, R.L. (2006). Kajian Kepuasan Petani Tebu Rakyat Terhadap Pelaksanaan Kemitraan Pabrik Gula XYZ. Skripsi. Bogor: Program Studi Manajemen Agribisnis Institut Pertanian Bogor
- Sadri, G. and Lees, B. (2001) Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage. *Journal of Management Development*. Vol 20. 853-859.
- Sekaran, U. (2003). Research Methods for Business : A Skill Building Approach. *New York : John Willey and Sons, Inc.*
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 975-985.
- Shahzad, M., Ying, Q., Ur Rehman, S., Zafar, A., Ding, X., Abbas, J., (2019). Impact of knowledge Absorptive Capacity on Corporate Sustainability with Mediating Role of CSR: Analysis from the Asian Context. *Journal of Environmental Planning and Management*. 1–27.
- Singarimbun, M dan Effendi, S. (2008). Metode Penelitian Survei. Jakarta : LP3ES.
- Sobirin, A. (2007). Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi. Yogyakarta : IBPP STIM YKPN.
- Suhada B, Sa'id EG, Rusastra IW, Sukardi. (2012). Rekayasa kelembagaan kemitraan pabrik gula dengan petani tebu dalam mendukung peningkatan kinerja industri gula tebu nasional. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 4(1):60-74.
- Tjahaja, A.I (2010). Tingkat Kepuasan dan Kepatuhan Petani Tebu Terhadap Pola Kerjasama dengan Pabrik Gula Gempolkrep. *Jurnal Pertanian Mapeta*. ISSN : 14411-2817. Vol XII. No. 2. April 2010 : 72 -144
- Tseng, S.M and Lee, P.S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol 27. No 2. 158-179

- Un, C. A., and Asakawa, K. (2015). Types of R&D collaborations and process innovation: The benefit of collaborating upstream in the knowledge chain. *Journal of Product Innovation Management*. 32(1), 138–153.
- Valencia, J.CN. Valle, R.S. and Jimenez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*. Vol 13. Iss 4, 466-480
- Valencia , Julia C. N.; Valle, Raquel S. & Jimenez, Daniel. (2011). “Inovation or imitation? The role of organizational culture”. *Management Decision*. Vol.49 No.1, 55-72.
- Varis, Miika & Littunen, Hannu., (2010), Types of Innovation, Sources of Information and Performance in Entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 13, No. 2, pp. 128-154.
- Wong. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*.
- Yuan, & Lee. (2011). Exploration of a Construct Model Linking Leadership Types, Organization Culture, Employees Performance and Leadership Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 123–136.
- Zhang, S. and Wang, Z (2017) Effects of institutional support on innovation and performance: roles of dysfunctional competition. *Industrial Management and Data System*, Vol 117, No 1, 50-67.

LAMPIRAN 1
THEORITICAL MAPPING

No	Peneliti	Latar Belakang	Metodologi	Hasil Penelitian
1	Valencia, J.C., Jimenez, D and Sans Valle, R. (2015) Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies	<p>Tujuan : mengidentifikasi model budaya organisasi yang merangsang lebih banyak inovasi dan kinerja.</p> <p>Perumusan Masalah : Apakah kinerja dipengaruhi oleh budaya perusahaan secara langsung atau dimediasi oleh inovasi</p> <p>Konsep/Teori : Konsep budaya organisasi berdasarkanOCAI, Cameroon and Quinn (1999)</p>	<p>Variabel : <i>Organizational culture</i> : Dominant characteristic, management of employee, organization glue, criteria of success Variabel kontrol : Industri, usia, ukuran perusahaan, strategi</p> <p>Sampel : 446 kuesioner dari 1600 perusahaan</p> <p>Teknik Analisis : Analisa statistik menggunakan analisa regresi hierarkis</p>	<p>3. Budaya organisasi mempengaruhi inovasi secara positif tapi juga bisa menjadi penghalang</p> <p>4. Kultur hierarkis seperti pengambilan keputusan terpusat dan formalitas memberi dampak negatif terhadap inovasi</p>
2	Chin-Loy, C. and Mutjaba, B.G. (2007). The Influence Of Organizational Culture On The Success Of Knowledge Management Practices With North American Companies. <i>International Business and Economic Research Journal</i> , Vol 6, NO 3, 15-28	<p>Tujuan : Menguji pengaruh model budaya organisasi pada hubungan antara <i>knowledge management</i> dan <i>organizational benefit</i></p> <p>Perumusan Masalah : Apakah terdapat hubungan antara <i>knowledge management</i> dengan <i>competitive advantage</i> dan</p>	<p>Variabel :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi • Knowledge Management • Competitive advantage <p>Sampel : 142 responden dari 39 perusahaan di Amerika</p> <p>Teknik Analisis : Analisa statistik deskriptif</p>	<p>3. Budaya organisasi mempengaruhi <i>organizational benefit</i> dengan hubungan yang sangat positif.</p> <p>4. Budaya organisasi memediasi pengaruh <i>knowledge management</i> terhadap <i>organizational</i></p>

No	Peneliti	Latar Belakang	Metodologi	Hasil Penelitian
		<p><i>innovation</i> serta budaya organisasi memoderasi hubungan <i>knowledge management</i> dengan <i>organizational benefit</i></p> <p>Konsep/Teori : Menggunakan dimensi budaya organisasi CVF dari Cameron and Quinn (2006). Manajemen pengetahuan menggunakan KMAI dari Lawson (2003).</p>		<i>benefit</i>
3	<p>Abdi et al (2018). The Effect of Knowledge Management, Organizational Culture, and Organizational Learning on Innovation in Automotive Industry. <i>Journal of Business Economics and Management</i>, Vol 19, Issue 1, 1-19</p>	<p>Tujuan : Mengetahui hubungan langsung dan tak langsung antara <i>organizational culture</i>, <i>knowledge management</i>, <i>organizational learning</i> & inovasi</p> <p>Perumusan Masalah : Inovasi dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan daya saing</p> <p>Konsep/Teori : Knowledge Based View (KBV) dan teori CVF dari Cameroon and Quinn (2006) untuk</p>	<p>Variabel : Budaya organisasi : <i>adhocracy</i>, <i>clan</i>, <i>market</i> dan <i>hierarchy</i> Knowledge management : <i>Creation</i>, <i>capture</i>, <i>organization</i>, <i>storage</i>, <i>dissemination</i> dan <i>application</i></p> <p>Sampel : 279 responden dari perusahaan otomotif di Iran</p> <p>Teknik Analisis :</p>	<p>Tidak terdapat hubungan positif yang signifikan antara <i>Organizational Culture</i> dengan <i>Organizational Innovation</i> yang dimediasi oleh <i>Knowledge Management</i>.</p>

No	Peneliti	Latar Belakang	Metodologi	Hasil Penelitian
		budaya organisasi, KMAI dari Lawson (2003) untuk <i>knowledge management</i>	Structural Equation Modeling (SEM)- Partial Least Square	
4	Tseng et al (2014) The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. <i>Journal of Enterprise Information Management</i> , Vol 27. No 2. 158-179	<p>Tujuan : Menguji bagaimana suatu perusahaan dapat secara efektif menerapkan kemampuan manajemen pengetahuan (KM) dan mengembangkan a kemampuan dinamis yang unik untuk memberikan respons cepat ke lingkungan yang dinamis</p> <p>Perumusan Masalah : Apakah terdapat pengaruh dari <i>knowledge management</i> dan <i>dynamic capability</i> terhadap kinerja organisasi</p> <p>Konsep/Teori :</p>	<p>Variabel : <i>Knowledge Management :</i> <i>Knowledge transfer</i> dan <i>knowledge protect</i></p> <p>Sampel : 232 kuesioner</p> <p>Teknik Analisis : Pearson correlation, path analysis</p>	Hasil menunjukkan bahwa kemampuan dinamis adalah organisasi perantara penting mekanisme di mana manfaat kemampuan KM diubah menjadi efek kinerja di tingkat perusahaan. Artinya, kemampuan KM meningkatkan kemampuan dinamis organisasi. Sementara dinamis kemampuan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan keunggulan kompetitif
5	Prajogo, D.I, and Mc Dermott, J.M. (2010) The relationship between multidimensional organizational culture and performane. <i>International Journal of</i>	<p>Tujuan : Menguji hubungan antara empat dimensi budaya (CVF) (kelompok, perkembangan, hirarki, dan budaya rasional) dan empat jenis kinerja: kualitas</p>	<p>Variabel : Budaya organisasi : <i>Group, developmental, hierarchical</i> dan <i>rational</i> Inovasi : <i>Product innovation, process innovation</i></p>	Budaya Pengembangan ditemukan sebagai prediktor terkuat di antara empat dimensi budaya, karena menunjukkan hubungan dengan tiga ukuran kinerja: kualitas produk, produk

No	Peneliti	Latar Belakang	Metodologi	Hasil Penelitian
	<p><i>Operatioan and Production Management</i>. Vol 31, No 7, 712-735</p>	<p>produk, kualitas proses, inovasi produk, dan proses inovasi.</p> <p>Perumusan Masalah :</p> <p>Terdapat kesenjangan di antara literatur terkait dimensi budaya dengan kinerja organisasi</p> <p>Konsep/Teori :</p> <p>Budaya organisasi menggunakan <i>competing value framework</i> (CVF), Quinn and Spreitzer (1991)</p>	<p>Sampel :</p> <p>194 Manager Perusahaan di Australia</p> <p>Teknik Analisis :</p> <p><i>Structural Equation Modelling</i></p>	<p>inovasi, dan proses inovasi. Budaya rasional menunjukkan hubungan dengan kualitas produk, dan bersama dengan budaya kelompok dan hierarkis, ia juga berperan dalam memprediksi kualitas proses.</p>
6	<p>Daniel Jiménez-Jiménez dan Raquel Sanz-Valle (2011) <i>Innovation, organizational learning, and performance</i> Journal of Business Research 64 (2011) 408–417</p>	<p>Tujuan :</p> <p>Studi ini berupaya untuk mengatasi kelemahan literatur sebelumnya dan menganalisis hubungan antara pembelajaran organisasi, inovasi dan kinerja dalam model tunggal.</p> <p>Perumusan Masalah :</p> <p>Menjadikan dimensi organizational learning dan innovation dengan kinerja dalam satu model</p> <p>Konsep/Teori :</p>	<p>Variabel :</p> <p>Inovasi : Product innovation, process innovation dan administrative innovation</p> <p>Sampel :</p> <p>451 responden dari 1600 perusahaan di Spanyol</p> <p>Teknik Analisis :</p> <p>Structural Equation Modelling</p>	<p>Kedua variabel - pembelajaran organisasi dan inovasi - berkontribusi positif terhadap kinerja bisnis, serta pembelajaran organisasi mempengaruhi inovasi.</p>

No	Peneliti	Latar Belakang	Metodologi	Hasil Penelitian
		<p><i>Organizational Innovation</i> berdasarkan Manu (1992) Inovasi berkaitan dengan output (produk atau proses baru), input (R&D) dan waktu <i>Performance</i> menggunakan item dari Quinn and Rohrbagugh (1983)</p>		
7	<p>Zhang, S. and Wang, Z (2017) Effects of institutional support on innovation and performance: roles of dysfunctional competition. <i>Industrial Management and Data System</i>, Vol 117, No 1, 50-67</p>	<p>Tujuan Penelitian : Meneliti secara empiris pengaruh dukungan institusional terhadap inovasi produk dan proses dan kinerja perusahaan serta menggambarkan bagaimana pengaruh persaingan yang disfungsiional memberikan hasil relevan</p> <p>Perumusan Masalah : Apakah terdapat hubungan antara suport organisasi terhadap <i>product innovation</i> dan <i>process innovation</i> dan kinerja perusahaan</p> <p>Konsep/Teori : Untuk inovasi menggunakan konsep Manu (1992)</p>	<p>Variabel : <i>Product innovation</i>, <i>process innovation</i></p> <p>Sampel : 300 kuesiner di Perusahaan yang ada di Cina</p> <p>Teknik Analisis : PLS Model</p>	<p>3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan institusional secara positif mempengaruhi produk dan proses inovasi dan kinerja perusahaan.</p> <p>4. Persaingan disfungsiional secara signifikan mengurangi efek positif dari dukungan institusional terhadap produk dan proses inovasi tetapi meninggalkan efek dukungan kelembagaan dan inovasi produk dan proses kinerja perusahaan tidak terpengaruh.</p>
	<p>Penulis (Rencana Penelitian)</p>	<p>Perumusan Masalah : 8. Bagaimana</p>	<p>Teknik Analisis : Uji Statistik menggunakan SEM -</p>	<p>Diharapkan dapat memberikan rekomendasi dan</p>

No	Peneliti	Latar Belakang	Metodologi	Hasil Penelitian
	Pengaruh Budaya Organisasi, Manajemen Pengetahuan dan Inovasi terhadap Kinerja Proyek analisa rendemen individu di PT Perkebunan Nusantara X	<p> pengaruh budaya organisasi PTPN X terhadap kinerja proyek Analisa Rendemen Individu <i>Online</i> ? 9. Bagaimana Pengaruh Manajemen Pengetahuan di PTPN X terhadap kinerja proyek Analisa Rendemen Individu <i>Online</i> ? 10. Bagaimana pengaruh inovasi di PTPN X terhadap kinerja proyek Analisa Rendemen Individu <i>Online</i> ? </p> <p> Variabel : Budaya organisasi : <i>Adhocracy, clan, market, hierarchy</i> Manajemen Pengetahuan : Inovasi : <i>Innovation culture, product innovation dan process innovation</i> Kinerja proyek </p> <p> Konsep/Teori : <i>Leadership</i> menggunakan konsep Bass (1997), budaya organisasi </p>	PLS	masukan bagi perusahaan untuk kesuksesan kinerja proyek selanjutnya.

No	Peneliti	Latar Belakang	Metodologi	Hasil Penelitian
		menggunakan konsep <i>Cameroon and Quinn</i> (1999), Inovasi menggunakan konsep Manu (1992)		

LAMPIRAN 2

Rencana Kuesioner Penelitian



INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER (ITS)

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN INOVASI TERHADAP KINERJA PROYEK ANALISA RENDEMEN INDIVIDU DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA X

Kepada

Yth. Bapak/Ibu/Sdr.

Di tempat

Salam hormat,

Analisa rendemen individu memegang peranan penting dalam hubungan antara pabrik gula dengan petani. PT Perkebunan Nusantara X telah mengembangkan inovasi dalam sistem analisa rendemen individu dengan integrasi teknologi informasi. Dengan adanya inovasi yang dilakukan diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan petani terhadap pabrik gula. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan dari proyek tersebut antara lain budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan budaya inovasi yang terbangun di lingkup PT Perkebunan Nusantara X.

Untuk itu penelitian ini dilaksanakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja proyek tersebut. Hasil penelitian dapat dimanfaatkan untuk memperkuat budaya perusahaan untuk kesuksesan proyek selanjutnya.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini. Harap membaca setiap pertanyaan dengan seksama dan menjawab sesuai dengan kemampuan dan keadaan sebenarnya. Tidak ada jawaban yang benar atau salah sehingga diusahakan agar tidak ada jawaban yang dikosongkan.

Atas partisipasinya, saya sampaikan terima kasih.

Hormat Saya,

Risvan Kuswurjanto

Mahasiswa S2 Program Magister Manajemen Teknologi ITS

A. Biodata Responden

Jenis Kelamin : L/P
Usia :
Jabatan :
Pendidikan :
No. Telepon :

B. Petunjuk Pengisian

Responden diharapkan memberikan lingkaran pada salah satu skala 1 hingga 5 pada masing-masing pernyataan yang dirasa oleh reponsen dapat mewakili kondisi pernyataan terhadap responden saat ini di wilayah tempat tinggal responden. Berikut contoh pengisian kuesioner:

Pernyataan				
Saya selalu berhasil melaksanakan pekerjaan analisa rendemen dengan baik				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju

C. Kuesioner

1. Budaya Organisasi

Pernyataan 1				
Kami menganggap organisasi seperti rumah sendiri. Setiap individu mempunyai keterikatan satu sama lain.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 2				
Setiap individu dalam organisasi kami mempunyai loyalitas dan rasa saling percaya				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 3				
Organisasi kami bersifat dinamis. Setiap individu berani mengambil risiko dalam pekerjaannya.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 4				
Setiap individu dalam organisasi kami mendukung inovasi dan pengembangan yang berkelanjutan				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 5				
Organisasi kami berorientasi pada hasil dan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.				
1	2	3	4	5

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 6				
Setiap individu dalam organisasi berusaha untuk mencapai tujuan yang sama				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 7				
Organisasi kami terstruktur dan segala sesuai diatur oleh peraturan dan prosedur yang formal.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 8				
Setiap individu mematuhi peraturan dan kebijakan organisasi.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju

2. Manajemen Pengetahuan

Pernyataan 1				
Perusahaan mendorong dan memiliki proses untuk pertukaran ide dan pengetahuan antar individu dan kelompok.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 2				
Perusahaan memberikan reward kepada karyawan untuk ide dan pengetahuan baru				

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 3				
Organisasi ini memiliki mekanisme untuk menciptakan pengetahuan baru dari pengetahuan yang ada dan menggunakan pelajaran yang dipetik dan praktik terbaik dari proyek untuk meningkatkan keberhasilan proyek.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 4				
Perusahaan saya memberikan respons terhadap gagasan karyawan dan mendokumentasikannya untuk pengembangan lebih lanjut.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 5				
Perusahaan saya memiliki mekanisme untuk menyerap dan mentransfer pengetahuan dari karyawan, pelanggan, dan mitra bisnis				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 6				
Perusahaan memiliki mekanisme untuk mengubah pengetahuan menjadi rencana aksi dan desain produk baru dan jasa.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 7				
Dalam perusahaan saya terdapat kebijakan untuk memungkinkan karyawan				

menyajikan ide dan pengetahuan baru tanpa rasa takut dan ejekan.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 8				
Perusahaan saya memiliki kebijakan untuk meninjau pengetahuan secara teratur. Orang-orang secara khusus ditugaskan untuk menjaga pengetahuan terkini.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 9				
Perusahaan saya memiliki koneksi penyaringan, daftar silang, dan pengintegrasian berbagai sumber dan tipe pengetahuan.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 10				
Perusahaan saya memberikan umpan balik kepada karyawan tentang ide dan pengetahuan.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 11				
Perusahaan saya memiliki proses untuk menerapkan pengetahuan yang dipelajari, pengalaman dan mencocokkan sumber pengetahuan dengan masalah dan tantangan.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 12				

Perusahaan saya memanfaatkan berbagai perangkat tertulis seperti buletin dan manual, untuk menyimpan pengetahuan yang mereka tangkap dari karyawan.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 13				
Perusahaan saya memiliki publikasi untuk menampilkan hasil tangkapan pengetahuan.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 14				
Perusahaan saya memiliki mekanisme paten dan hak cipta terhadap pengetahuan yang baru.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 15				
Perusahaan saya memiliki pengetahuan dalam bentuk yang mudah diakses kepada karyawan yang membutuhkannya (intranet, Internet, dll.).				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 16				
Perusahaan saya mengirimkan informasi yang sesuai kepada karyawan, pelanggan, dan organisasi terkait lainnya.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Pernyataan 17				
Perusahaan saya memiliki perpustakaan, pusat sumber daya, dan forum lainnya untuk menampilkan dan menyebarkan pengetahuan.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 18				
Perusahaan saya memiliki berbagai metode bagi karyawan untuk melangkah lebih jauh dalam mengembangkan pengetahuan mereka dan menerapkannya.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 19				
Perusahaan saya memiliki mekanisme untuk melindungi pengetahuan dari yang tidak pantas atau penggunaan ilegal di dalam dan di luar organisasi.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 20				
Perusahaan saya menerapkan pengetahuan untuk kebutuhan kompetitif dan dengan cepat menghubungkan sumber pengetahuan dengan pemecahan masalah.				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 21				
Perusahaan saya memiliki metode untuk menganalisis dan mengevaluasi secara kritis pengetahuan untuk menghasilkan pola dan pengetahuan baru untuk penggunaan di masa depan.				
1	2	3	4	5

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
---------------------	--------------	-----------	--------	---------------

3. Inovasi

Pernyataan 1				
Saya memiliki keberanian untuk berinovasi				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 2				
Saya memiliki keberanian untuk mengambil risiko				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 3				
Saya mendorong ide kreatif dalam organisasi				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 4				
Saya menghargai keinginan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 5				
Saya mengharapkan karyawan bekerjasama dalam menerapkan proses baru				

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 6				
Faktor keberhasilan terpenting dalam bisnis kita adalah inovatif				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 7				
Perusahaan kami memperkenalkan sistem analisa rendemen individu sebagai inovasi baru				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 8				
Sistem analisa rendemen individu kami sangat inovatif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 9				
Perusahaan kami belajar lebih banyak tentang pengembangan proses terbaru dibanding pesaing				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 10				
Perusahaan kami merupakan yang pertama di industri di dalam penerapan proses analisa rendemen individu <i>Online</i>				

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju

4. Kinerja

Pernyataan 1				
Saya selalu berhasil melaksanakan pekerjaan analisa rendemen dengan baik				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 2				
Saya menyelesaikan pekerjaan analisa rendemen dengan cara yang efisien				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 3				
Hasil pekerjaan saya mengenai analisa rendemen memberikan manfaat positif bagi konsumen				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 4				
Konsumen merasa puas dengan hasil pekerjaan saya terkait analisa rendemen				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 5				

Saya memperlakukan orang lain dalam pekerjaan dengan baik				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Pernyataan 6				
Saya menjaga profesi dengan terus melakukan pengembangan diri dan pengetahuan				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Atas kesedian dan partisipasi Bapak/Ibu dalam pengisian kuesioner ini kami mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya.

D. Kuesioner Respon Petani Tebu Rakyat

**KUESIONER RESPON AWAL
SISTEM ANALISA RENDEMEN INDIVIDU *ONLINE*
DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA X
PG:**

Luas Lahan Tebu (Ha) Petani :
Alamat Desa :
Kecamatan :
Kabupaten :
Tanggal :

1. Apakah **Sistem Analisa Rendemen Individu *Online*** diperlukan oleh petani tebu ?
 - a. Ya
 - b. Tidak

2. Pemakaian **Sistem Analisa Rendemen Individu *Online*** memerlukan syarat-syarat tertentu, misalnya perbaikan budidaya tebu. Apakah petani bersedia memperbaiki atau meningkatkan mutu tebunya ?
 - a. Ya
 - b. Tidak

3. **Sistem Analisa Rendemen Individu *Online*** dapat mengukur kualitas (rendemen) tebu individu secara akurat dan cepat tanpa campur tangan manusia. Apakah petani setuju menggunakan sistem **Analisa Rendemen Individu *Online*** di PG ini?
 - a. Ya
 - b. Tidak

4. Apakah **Sistem Analisa Rendemen Individu *Online*** dapat menentukan rendemen dari tebu yang jelas asal kebunnya, sehingga tidak tercampur atau tertukar?
 - a. Ya
 - b. Tidak

5. Menurut Bapak/Ibu manakah yang lebih cepat, penentuan rendemen individu secara konvensional (seperti biasanya) atau menggunakan **Sistem Analisa Rendemen Individu *Online*** yang sekarang diterapkan?
 - a. Menggunakan Sistem Analisa rendemen individu *Online*
 - b. Menggunakan Sistem sebelumnya

*****@@@@*****

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini

KUESIONER RESPON AWAL
SISTEM ANALISA RENDEMEN INDIVIDU *ONLINE*
DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA X
PG:

Luas Lahan Tebu (Ha) Petani :

Alamat Desa :

Kecamatan :

Kabupaten :

Tanggal :

1. Menurut Bapak/Ibu, penerapan **Sistem Analisa Rendemen Individu *Online*** selama ini mengalami kendala ?
 - a. Ya
 - b. Tidak
2. **Jika ya**, kendala apa saja yang terjadi selama ini dalam penerapan **Sistem Analisa Rendemen Individu *Online*** ?
 - a. Kurang tepatnya posisi pengambilan sampel nira
 - b. Pengambilan sampel membutuhkan waktu yang lama
 - c. Lainnya :.....
3. Menurut Bapak/Ibu, hasil rendemen **Sistem Analisa Rendemen Individu *Online*** dibanding dengan cara sebelumnya lebih tepat dan akurat yang mana ?
 - a. Sistem **Analisa Rendemen Individu *Online***, alasan:
 - b. Sistem **Analisa Rendemen Individu** tidak *Online*/Cara sebelumnya,
4. Menurut Bapak/Ibu, apakah sistem pembayaran tebu petani dengan **Sistem Analisa Rendemen Individu *Online*** sudah adil dan sesuai?
 - a. Adil dan sesuai, alasan:.....
 - b. Tidak adil dan sesuai, alasan:.....
5. Menurut Bapak/Ibu, hal-hal apa saja yang belum memuaskan pada penerapan **Sistem Analisa Rendemen Individu *Online***?
 - a. Tingkat akurasi penilaian rendemen
 - b. Waktu pengambilan sampling
 - c. Lainnya:.....

*****@ @ @ @*****

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini.

LAMPIRAN 3
TABULASI DATA HASIL KUESIONER

Responden	BUDAYA ORGANISASI							
	Adochracy Culture		Clan Culture		Market Culture		Hierarchy Culture	
	X1.1	X1.2	X2.1	X2.2	X3.1	X3.2	X4.1	X4.2
1	5	4	5	5	5	5	5	4
2	5	5	4	4	5	4	4	4
3	3	3	4	4	4	2	4	3
4	5	5	4	4	4	3	4	5
5	4	4	3	4	5	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	5	4	3	4	5	4	4
8	4	3	4	4	4	3	3	4
9	4	4	4	4	4	2	4	3
10	4	4	5	4	4	2	4	4
11	5	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	3	3	3	4	2	4
13	4	4	4	5	4	5	4	4
14	4	4	4	5	5	5	4	4
15	4	4	3	4	4	4	4	4
16	5	4	4	5	5	4	5	5
17	4	4	4	5	4	4	4	4
18	5	4	4	5	5	4	5	4
19	5	5	5	5	5	5	4	4
20	5	4	5	4	5	5	4	4
21	5	4	4	2	4	4	5	4
22	5	4	4	4	4	4	5	5
23	4	4	4	4	4	4	5	4
24	4	4	4	5	4	4	4	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	4	5	5	4	4	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	5	4	4	5	4	5
30	4	4	5	5	5	4	4	4
31	5	5	4	4	5	4	5	4
32	5	4	4	4	5	5	4	4
33	5	4	3	4	4	4	5	4

Responden	BUDAYA ORGANISASI							
	Adochracy Culture		Clan Culture		Market Culture		Hierarchy Culture	
	X1.1	X1.2	X2.1	X2.2	X3.1	X3.2	X4.1	X4.2
34	4	4	3	5	4	4	4	5
35	5	2	5	5	4	4	5	4
36	5	4	4	4	4	4	4	4
37	5	4	4	4	4	4	3	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	5	5	5	5	4	4	4
40	4	4	5	5	4	5	4	4
41	4	5	4	4	4	4	4	4
42	4	5	3	5	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	3	4	4	4	4	4
45	5	4	3	5	5	4	4	5
46	5	5	4	4	5	4	4	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	3	4	5	4	4	3	4
51	4	4	5	5	5	5	4	5
52	4	5	4	5	5	5	4	4
53	5	5	4	5	5	5	5	4
54	5	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	5	5
56	4	4	4	5	5	4	4	4
57	4	4	4	4	5	4	4	5
58	4	4	4	4	5	4	4	5
59	4	4	3	4	4	3	4	4
60	4	5	5	4	5	4	4	4
61	5	5	5	5	5	5	5	4
62	5	4	4	5	5	5	4	5
63	5	4	4	4	5	4	4	4
64	4	4	3	4	4	5	4	4
65	5	4	4	5	4	4	4	4
66	5	5	5	5	5	5	5	5
67	5	5	4	4	4	4	4	4
68	5	4	4	5	5	5	5	5
69	4	4	4	4	3	4	3	4
70	4	4	3	4	3	4	4	3
71	4	5	4	4	5	4	5	5

Responden	BUDAYA ORGANISASI							
	Adochracy Culture		Clan Culture		Market Culture		Hierarchy Culture	
	X1.1	X1.2	X2.1	X2.2	X3.1	X3.2	X4.1	X4.2
72	4	4	4	5	5	5	4	4
73	4	5	4	5	4	5	4	4
74	5	5	4	5	5	5	4	4
75	5	5	5	5	5	5	5	5
76	5	5	4	5	5	4	4	4
77	5	4	4	4	4	5	4	4
78	5	4	4	3	4	4	4	4
79	4	5	4	4	4	4	5	5
80	4	4	4	4	4	4	4	4
81	5	4	4	4	4	4	4	5
82	4	4	3	4	4	4	4	4
83	5	4	4	4	5	5	5	5
84	4	3	3	4	4	4	4	4
85	3	3	3	4	4	4	4	4
86	4	4	3	4	4	4	5	4
87	5	4	4	4	5	5	5	5
88	5	4	4	5	5	5	5	4
89	4	4	4	5	4	4	4	4
90	4	4	4	3	4	4	4	4

Responden	MANAJEMEN PENGETAHUAN										
	Knowledge Creation			Knowledge Capture				Knowledge Organization			
	X5.1	X5.2	X5.3	X6.1	X6.2	X6.3	X6.4	X7.1	X7.2	X7.3	X7.4
1	4	3	5	5	4	5	5	4	3	4	5
2	4	5	4	4	2	2	4	2	4	3	3
3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4
4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	3	4	4	2	3	4	2	4	3	3
8	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3
9	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4
10	4	2	5	4	3	3	4	3	2	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
12	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
13	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	2	3	2	2	4	3	3	3	4
15	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4
16	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
17	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
19	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
25	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
29	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4
33	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
34	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
35	4	4	5	4	4	3	3	2	2	4	4
36	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
37	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Responden	MANAJEMEN PENGETAHUAN										
	Knowledge Creation			Knowledge Capture				Knowledge Organization			
	X5.1	X5.2	X5.3	X6.1	X6.2	X6.3	X6.4	X7.1	X7.2	X7.3	X7.4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
42	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
43	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
44	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
45	4	3	4	4	5	4	3	4	5	3	4
46	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
47	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
49	4	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4
50	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3
51	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
52	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
54	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
55	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
59	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
60	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4
61	5	5	3	5	4	4	5	4	4	4	5
62	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4
63	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3
68	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
69	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4
70	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
71	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
72	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
73	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4
75	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
76	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5

Responden	MANAJEMEN PENGETAHUAN										
	Knowledge Creation			Knowledge Capture				Knowledge Organization			
	X5.1	X5.2	X5.3	X6.1	X6.2	X6.3	X6.4	X7.1	X7.2	X7.3	X7.4
77	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
78	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
82	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
83	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
84	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3
85	4	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4
86	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4
87	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
88	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
89	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4
90	5	2	4	3	3	4	4	4	3	4	4

Responden	MANAJEMEN PENGETAHUAN									
	Knowledge Storage			Knowledge Dissemination			Knowledge Application			
	X8.1	X8.2	X8.3	X9.1	X9.2	X9.3	X10.1	X10.2	X10.3	X10.4
1	4	4	3	5	4	3	4	5	5	4
2	4	3	2	2	2	3	3	2	4	4
3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	4
4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4
5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
6	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3
7	4	3	2	2	2	3	3	3	4	4
8	4	3	2	2	3	3	3	4	4	4
9	4	3	4	3	3	2	4	4	4	3
10	4	3	4	2	2	4	4	2	4	4
11	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
12	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
13	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
14	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3
15	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3
16	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4

Responden	MANAJEMEN PENGETAHUAN									
	Knowledge Storage			Knowledge Dissemination			Knowledge Application			
	X8.1	X8.2	X8.3	X9.1	X9.2	X9.3	X10.1	X10.2	X10.3	X10.4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4
19	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4
20	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4
21	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4
22	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4
23	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
25	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
32	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
33	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4
34	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3
35	3	2	2	5	4	2	2	4	4	4
36	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3
37	4	3	3	4	5	4	4	3	4	3
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
41	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
42	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
44	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
45	3	4	3	5	4	3	3	4	4	4
46	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
47	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5
48	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
49	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4
50	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3
51	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5
52	4	4	3	4	4	4	4	2	4	5
53	4	5	3	5	5	3	4	4	5	4
54	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5

Responden	MANAJEMEN PENGETAHUAN									
	Knowledge Storage			Knowledge Dissemination			Knowledge Application			
	X8.1	X8.2	X8.3	X9.1	X9.2	X9.3	X10.1	X10.2	X10.3	X10.4
55	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3
60	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3
61	5	4	3	4	5	3	4	5	4	5
62	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4
63	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4
64	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
67	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
68	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
69	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4
70	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4
72	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4
75	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4
76	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
77	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
78	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4
83	5	4	5	5	5	4	5	2	5	5
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
85	4	4	2	4	4	3	3	2	4	4
86	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4
87	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
88	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
89	2	2	1	2	4	2	4	3	4	3
90	4	2	2	4	4	4	4	3	4	3

Responden	INOVASI									
	Innovation Culture						Product Innovation		Process Innovation	
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y2.1	Y2.2	Y3.1	Y3.2
1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3
2	5	3	4	4	3	3	4	5	5	4
3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
5	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4
8	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4
9	4	4	4	2	4	4	2	4	4	3
10	4	4	5	2	4	3	3	4	4	3
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3
13	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4
14	4	4	4	4	5	5	2	4	3	3
15	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	5	4	4	5	2
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	4	4	2	2	2	2	2
19	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3
20	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3
21	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3
22	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
23	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5
24	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2
29	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
32	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4
33	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4
34	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3
35	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Responden	INOVASI									
	Innovation Culture						Product Innovation		Process Innovation	
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y2.1	Y2.2	Y3.1	Y3.2
37	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4
38	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
39	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4
40	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4
41	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
42	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
43	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3
46	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
49	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
51	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4
52	4	4	5	5	4	5	4	2	3	2
53	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4
54	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
55	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
56	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
61	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3
62	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4
63	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
64	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4
65	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
70	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4
71	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4
72	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4

Responden	INOVASI									
	Innovation Culture						Product Innovation		Process Innovation	
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y2.1	Y2.2	Y3.1	Y3.2
75	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
76	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
77	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
78	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3
86	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4
87	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
88	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4
89	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3

Responden	KINERJA PROYEK					
	Output	Efficiency	Service	Responsiveness	Democratic	Development
	Y4.1	Y5.1	Y6.1	Y7.1	Y8.1	Y9.1
1	4	4	5	4	5	5
2	2	2	4	4	3	4
3	4	4	4	3	4	5
4	4	4	3	3	4	4
5	4	4	4	4	5	4
6	4	4	4	4	4	4
7	4	3	4	3	4	4
8	4	3	4	3	4	4
9	4	4	5	4	5	4
10	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	5

Responden	KINERJA PROYEK					
	Output	Efficiency	Service	Responsiveness	Democratic	Development
	Y4.1	Y5.1	Y6.1	Y7.1	Y8.1	Y9.1
12	3	3	3	3	4	3
13	4	4	4	4	4	5
14	3	4	4	3	5	5
15	4	4	4	4	4	4
16	3	4	4	3	4	4
17	4	4	5	5	4	5
18	2	2	5	4	4	4
19	5	4	5	5	5	5
20	5	4	5	5	5	5
21	4	4	4	4	5	4
22	4	4	4	4	4	4
23	5	5	4	4	5	4
24	5	4	4	5	4	4
25	5	5	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4
30	4	5	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	5	4	4
33	4	4	3	3	5	5
34	5	5	3	3	5	5
35	2	4	1	1	4	5
36	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	5	5
38	4	3	2	3	5	5
39	4	4	3	3	5	5
40	4	4	3	3	4	5
41	5	4	3	3	5	5
42	4	4	5	4	5	4
43	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4
45	4	5	5	4	5	5
46	5	4	5	4	4	4
47	5	5	5	5	5	5
48	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4

Responden	KINERJA PROYEK					
	Output	Efficiency	Service	Responsiveness	Democratic	Development
	Y4.1	Y5.1	Y6.1	Y7.1	Y8.1	Y9.1
50	3	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4
52	4	4	3	3	4	4
53	5	5	5	4	5	5
54	5	5	5	5	5	5
55	5	5	4	5	5	5
56	4	4	4	4	4	5
57	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4
61	5	5	5	5	5	5
62	5	5	4	5	5	5
63	4	4	4	4	4	5
64	4	4	4	4	4	4
65	5	4	4	4	5	4
66	4	4	4	4	4	5
67	4	4	4	4	4	4
68	5	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4
71	4	4	5	5	5	5
72	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4
74	5	5	5	4	5	5
75	4	4	5	5	5	5
76	4	4	4	4	5	5
77	5	4	5	5	4	5
78	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	5	5
80	4	4	4	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4
82	4	3	3	4	3	3
83	4	2	4	3	5	5
84	4	4	4	4	4	4
85	4	4	4	3	4	4
86	3	3	4	3	4	4
87	4	4	4	4	5	5

Responden	KINERJA PROYEK					
	Output	Efficiency	Service	Responsiveness	Democratic	Development
	Y4.1	Y5.1	Y6.1	Y7.1	Y8.1	Y9.1
88	4	4	4	4	5	5
89	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4

LAMPIRAN 4

OUTPUT SPSS

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	90	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4.4333	.54153	90
X1.2	4.2111	.59008	90
X2.1	4.0444	.61646	90
X2.2	4.3444	.62100	90
X3.1	4.3889	.55474	90
X3.2	4.2222	.66667	90
X4.1	4.2111	.57072	90
X4.2	4.2444	.50416	90

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	29.6667	7.101	.498	.765
X1.2	29.8889	7.156	.421	.777
X2.1	30.0556	6.907	.477	.768
X2.2	29.7556	7.086	.412	.779
X3.1	29.7111	6.635	.661	.739
X3.2	29.8778	6.558	.536	.758
X4.1	29.8889	7.021	.491	.766
X4.2	29.8556	7.271	.481	.768

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34.1000	8.833	2.97197	8

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	90	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	21

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X5.1	4.1222	.49328	90
X5.2	3.8333	.91492	90
X5.3	4.0111	.62700	90
X6.1	3.9778	.56045	90
X6.2	3.8889	.66102	90
X6.3	3.8667	.63952	90
X6.4	3.9778	.51881	90
X7.1	3.7778	.69956	90
X7.2	3.6778	.61494	90
X7.3	3.9889	.52988	90
X7.4	4.0000	.47405	90
X8.1	3.9333	.57670	90
X8.2	3.8444	.70170	90
X8.3	3.3778	.88149	90
X9.1	4.0333	.74124	90
X9.2	3.9778	.63561	90
X9.3	3.5444	.73685	90
X10.1	3.8444	.57886	90
X10.2	3.7444	.71203	90
X10.3	4.0111	.55068	90
X10.4	3.9444	.54795	90

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X5.1	77.2556	67.968	.561	.920
X5.2	77.5444	66.071	.395	.925
X5.3	77.3667	67.740	.450	.922
X6.1	77.4000	66.760	.623	.919
X6.2	77.4889	65.286	.660	.917
X6.3	77.5111	65.152	.699	.917
X6.4	77.4000	67.231	.620	.919
X7.1	77.6000	64.782	.667	.917
X7.2	77.7000	66.954	.541	.920
X7.3	77.3889	66.510	.693	.917
X7.4	77.3778	67.451	.655	.918
X8.1	77.4444	66.744	.605	.919
X8.2	77.5333	64.881	.655	.918
X8.3	78.0000	64.315	.544	.921
X9.1	77.3444	65.037	.601	.919
X9.2	77.4000	66.917	.525	.920
X9.3	77.8333	65.489	.566	.920
X10.1	77.5333	65.915	.694	.917
X10.2	77.6333	66.797	.470	.922
X10.3	77.3667	66.842	.626	.919
X10.4	77.4333	66.743	.640	.918

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
81.3778	72.777	8.53095	21

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	90	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	4.2889	.50268	90
Y1.2	4.2222	.55643	90
Y1.3	4.3111	.48908	90
Y1.4	4.2000	.69022	90
Y1.5	4.3111	.57366	90
Y1.6	4.2667	.64998	90
Y2.1	4.1444	.71203	90
Y2.2	4.0444	.71753	90
Y3.1	3.9556	.65190	90
Y3.2	3.8333	.70711	90

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	37.2889	12.882	.495	.800
Y1.2	37.3556	12.794	.457	.803
Y1.3	37.2667	13.344	.374	.810
Y1.4	37.3778	11.766	.566	.790
Y1.5	37.2667	12.422	.536	.795
Y1.6	37.3111	12.082	.535	.794
Y2.1	37.4333	11.147	.687	.775
Y2.2	37.5333	11.712	.548	.793
Y3.1	37.6222	12.800	.364	.813
Y3.2	37.7444	12.395	.407	.809

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
41.5778	14.921	3.86275	10

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	90	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.777	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y4.1	4.0778	.62221	90
Y5.1	4.0000	.58058	90
Y6.1	4.0444	.66891	90
Y7.1	3.9333	.66704	90
Y8.1	4.3333	.51929	90
Y9.1	4.3778	.53165	90

Item-Total Statistics

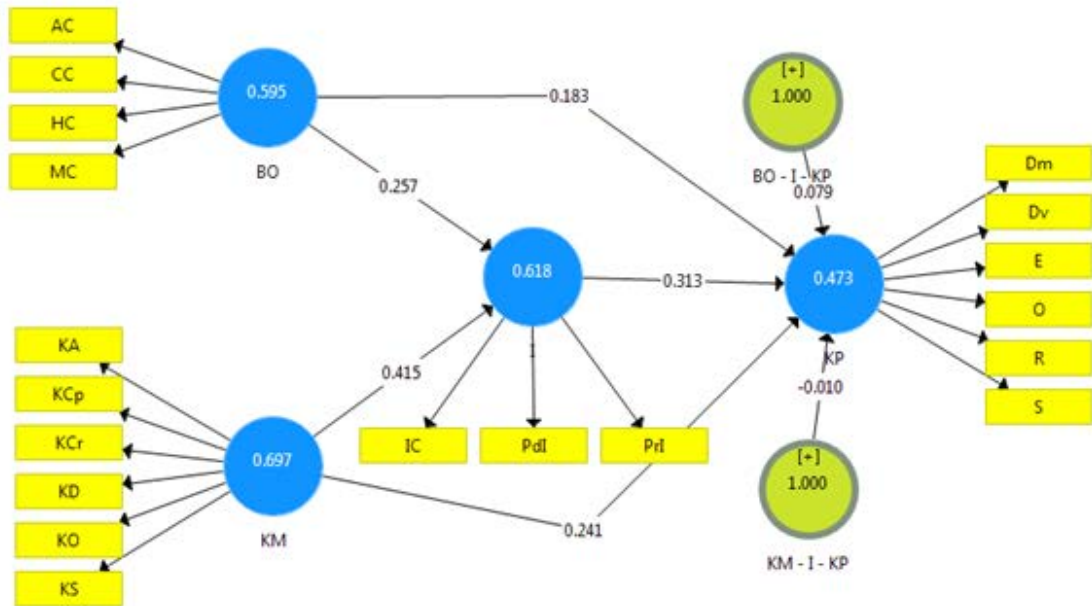
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y4.1	20.6889	4.149	.640	.713
Y5.1	20.7667	4.473	.549	.738
Y6.1	20.7222	4.315	.502	.751
Y7.1	20.8333	4.185	.560	.735
Y8.1	20.4333	4.720	.518	.747
Y9.1	20.3889	4.959	.387	.775

Scale Statistics

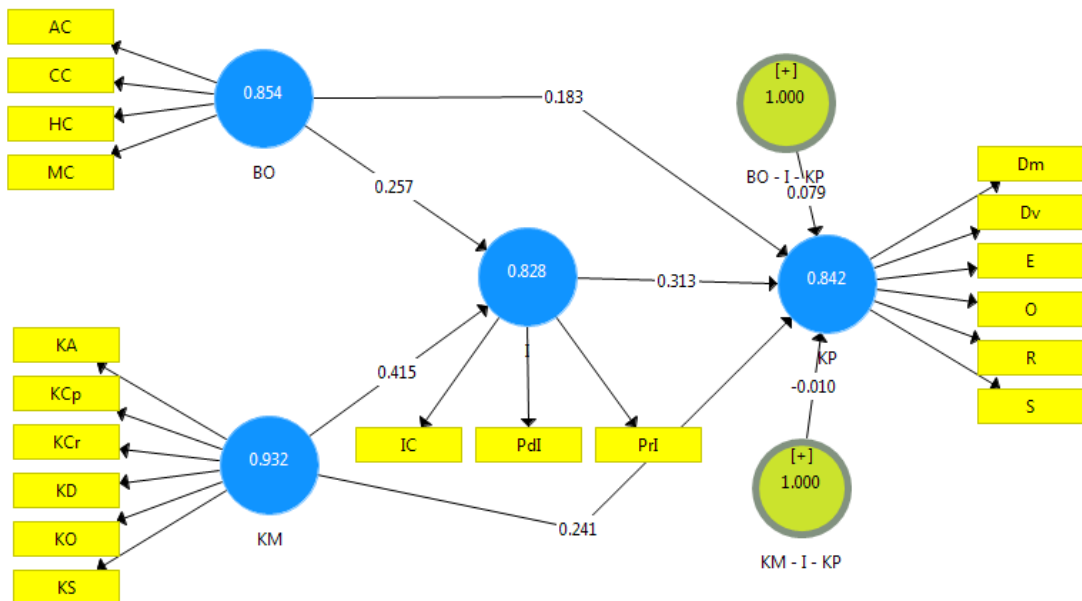
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24.7667	6.158	2.48162	6

LAMPIRAN 5 OUTPUT SMART PLS

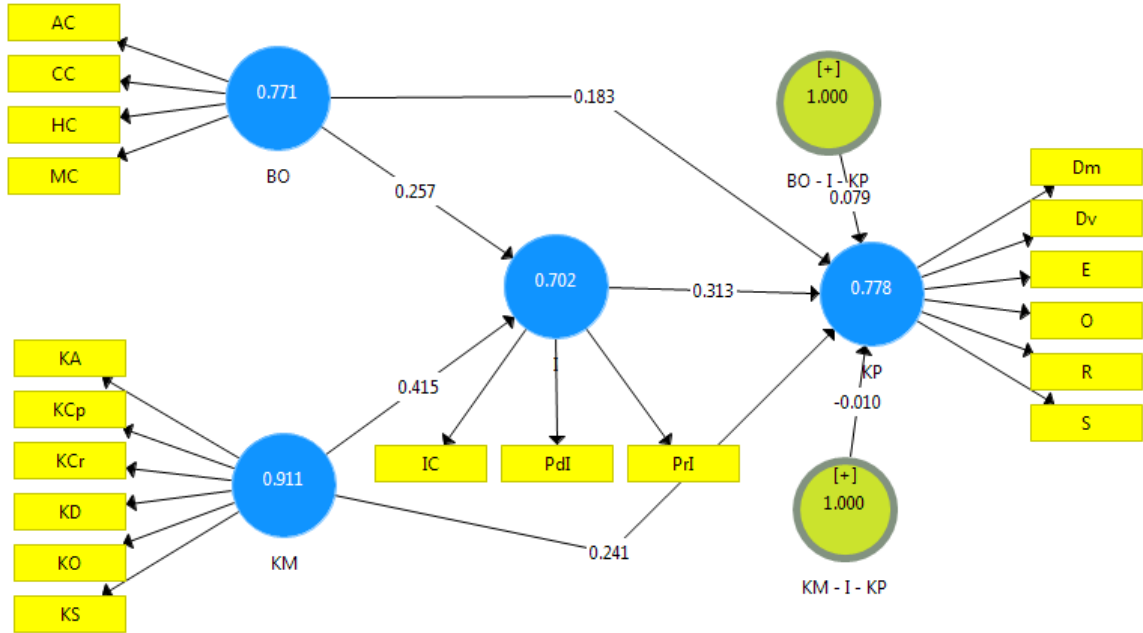
Model Path AVE



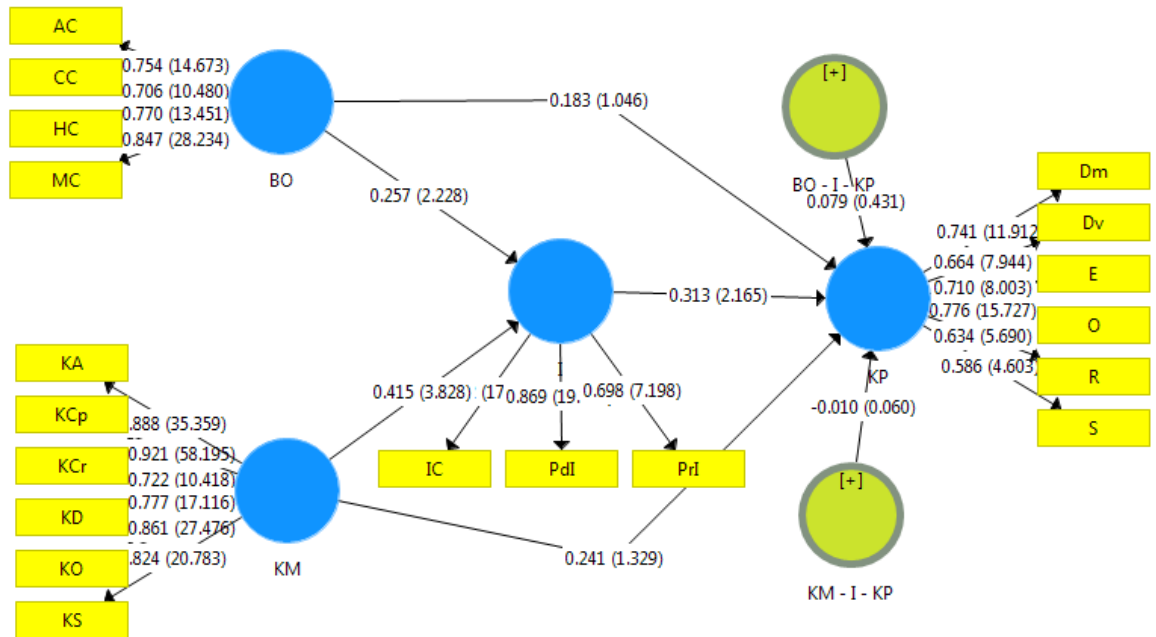
Model Path CR



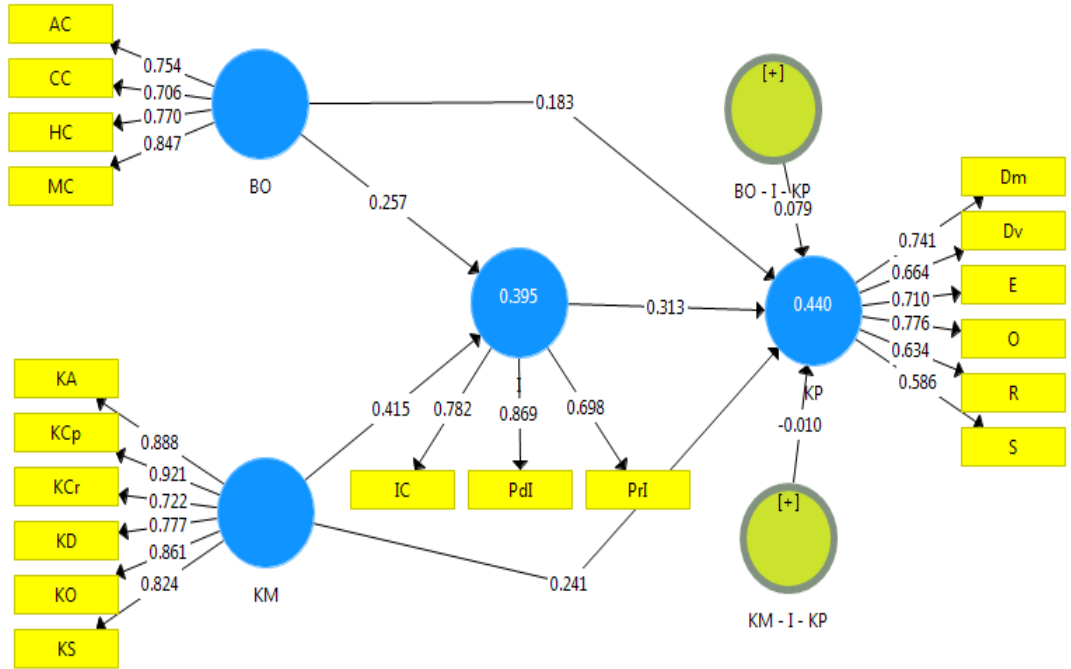
Model Path Cronbach Alpha



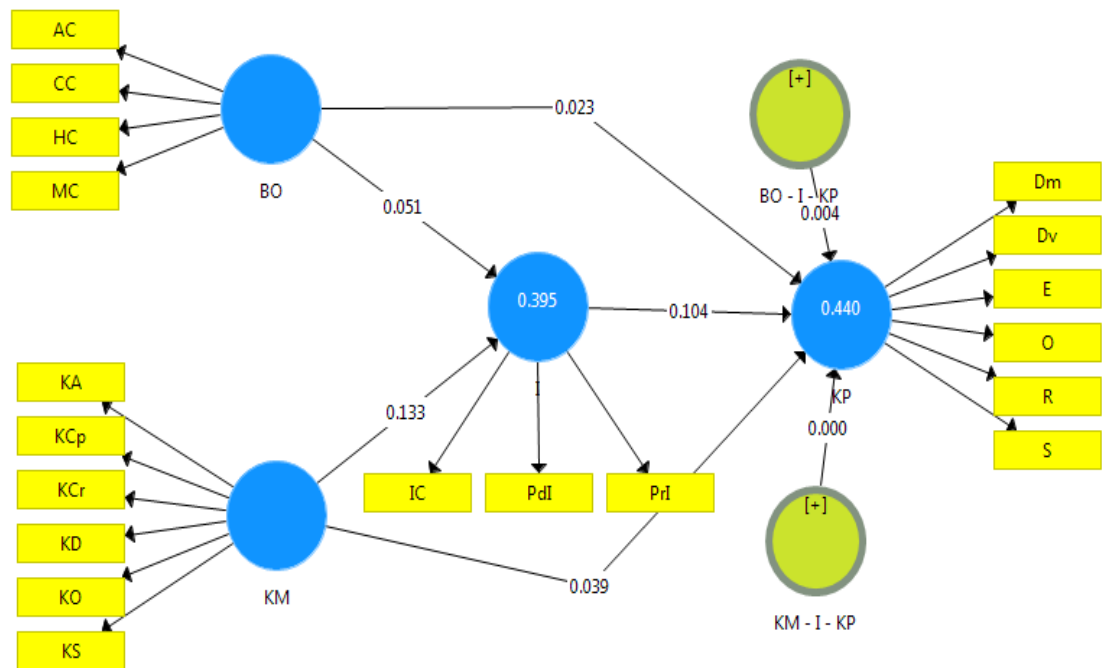
Model Path T Values



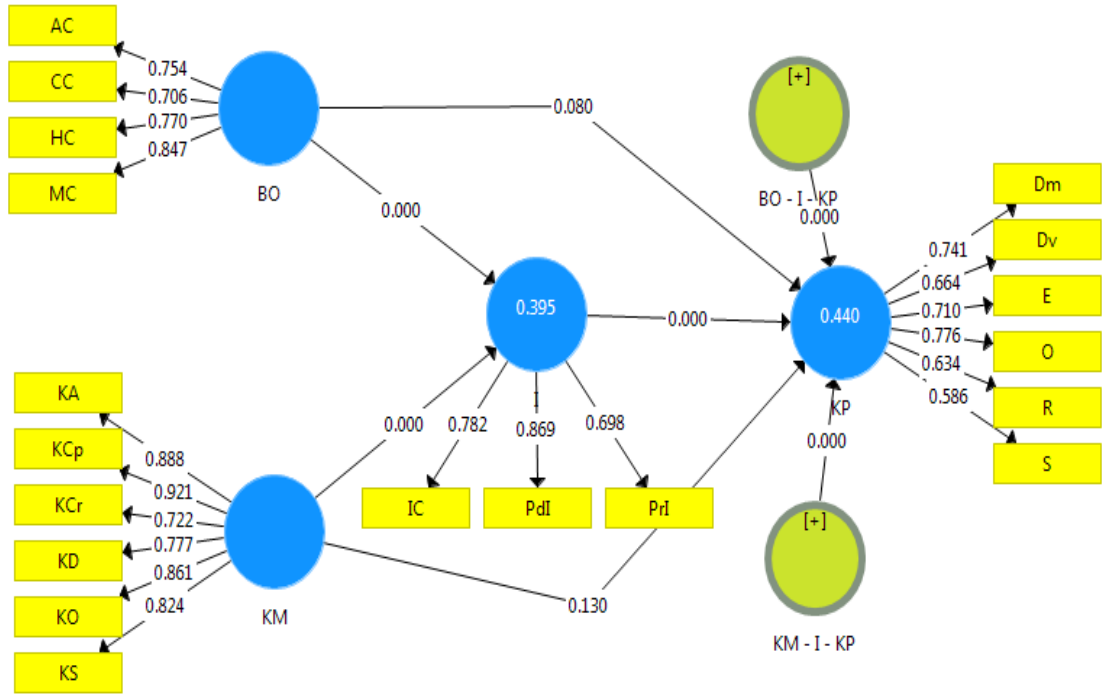
Model Path R Square



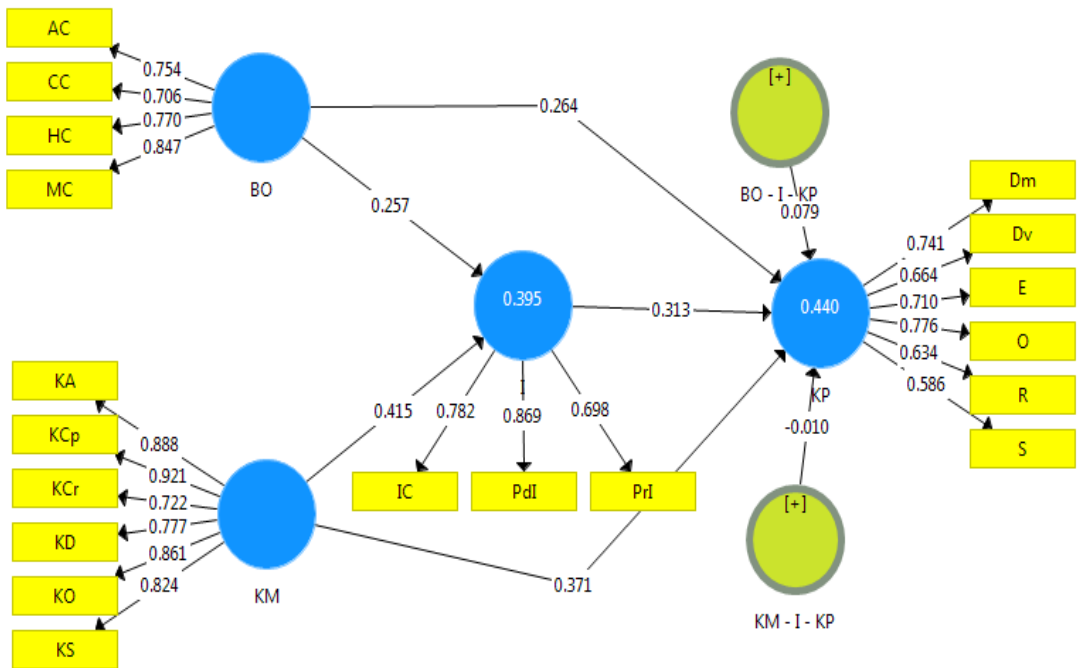
Model Path f Square



Model Path Indirect Effect



Model Path Total Effect



AUTOBIOGRAFI



Risvan Kuswujanto lahir di Sidoarjo tanggal 12 April 1980. Penulis lulus dari SD Negeri Krian IV tahun 1992, selanjutnya melanjutkan sekolah di SMP Negeri 1 Krian dan SMAN Krian. Setelah lulus SMA pada tahun 1998, melanjutkan studi S1 di Jurusan Teknik Kimia, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Setelah lulus S1 pada tahun 2003 sempat bekerja di PT Asahimas Flat Glass, Tbk. Saat ini penulis bekerja di Pusat

Penelitian Perkebunan Gula Indonesia (P3GI) Pasuruan.

Apabila ingin berdiskusi dengan penulis pembaca dapat menghubungi email : risvanp3gi@gmail.com atau risvank@yahoo.com

