

**PENGARUH *TACIT KNOWLEGDE* TERHADAP
PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN
DIREKTORAT SARANA DAN PRASARANA
UNIVERSITAS AMIKOM YOGYAKARTA**

Tesis

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai
derajat Sarjana S-2.**

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh

Raharjanto Atmaji

22132006

2024

ABSTRAK

Pengukuran kinerja adalah bagian yang penting dan memiliki kompleksitas yang tinggi karena berkaitan erat dengan upaya peningkatan nilai perusahaan secara keseluruhan.

Studi ini melakukan pengukuran kinerja organisasi secara komprehensif yang dibangun berdasarkan atas teori-teori yang berkembang luas dan mengujinya secara empirik. Model konseptual dibangun untuk menjembatani atau memperkuat pendapat-pendapat peneliti sebelumnya atas beberapa kesenjangan-kesenjangan yang terjadi secara teoretis maupun empiris terhadap kinerja organisasi.

Variabel yang digunakan dalam pengukuran kinerja ini adalah *Tacit Knowledge* sebagai variabel eksternal, sedangkan manajemen inovasi, berperan sebagai variabel mediasi terhadap kinerja. Studi ini menganalisis data sampel yang digeneralisasi kepada populasinya dengan statistik inferensial. Metode analisis data untuk pengujian hipotesis menggunakan PLS-SEM 4.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Tacit Knowledge* berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui manajemen inovasi. Temuan lainnya menunjukkan bahwa manajemen inovasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja organisasi. Pentingnya, melakukan pertimbangan dalam pengembangan instrument baik secara teoretis dan metodologis basis kinerja organisasi agar lebih presisi dalam mencapai bisnis yang terintegrasi secara utuh antara dimensi material dan spiritual yang mencakup ukuran dari praktik kinerja organisasi.

Kata Kunci: *Tacit Knowledge, Kinerja Organisasi, Manajemen inovasi,*

ABSTRACT

Measurement is an important part and has high complexity because it is closely related to efforts to increase overall company value.

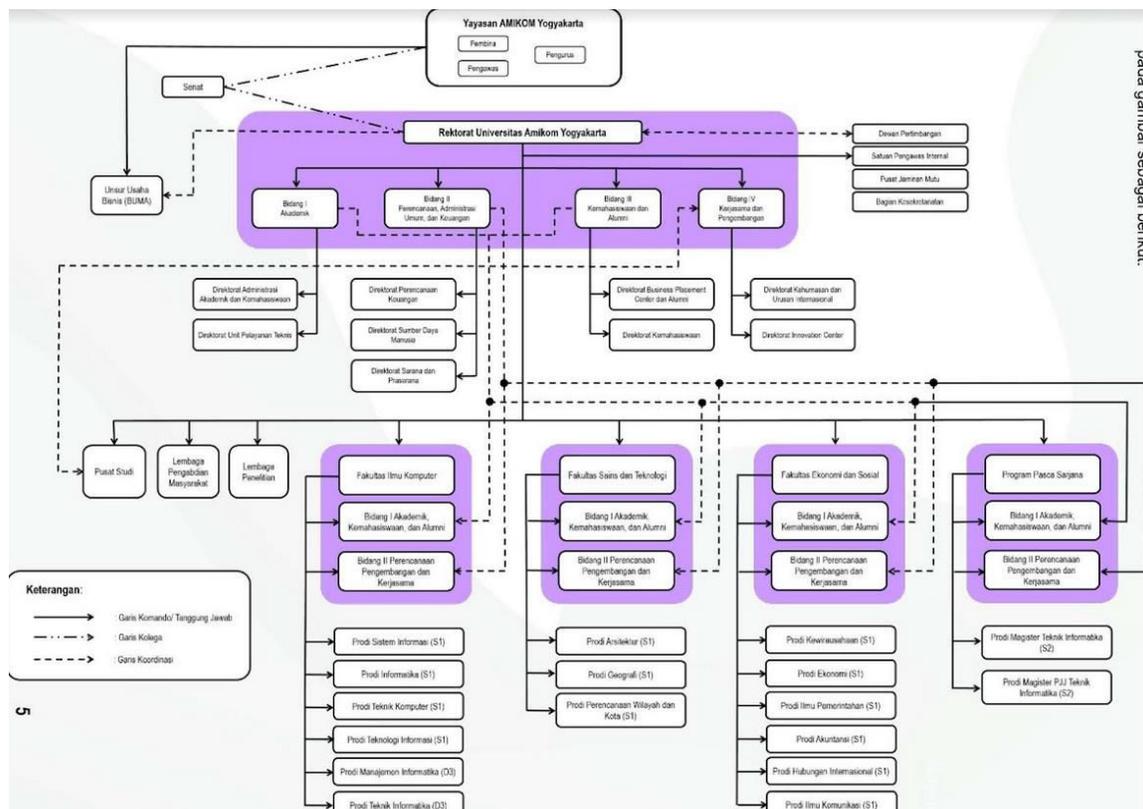
This study carries out comprehensive organizational performance measurements based on widely developed theories and tests them empirically. The conceptual model was built to bridge or strengthen the opinions of previous researchers regarding several gaps that occur theoretically and empirically in organizational performance.

The variable used in measuring this performance is Tacit Knowledge as an external variable, while innovative management acts as a mediating variable on performance. This study analyzes sample data that is generalized to the population with inferential statistics. The data analysis method for hypothesis testing uses PLS-SEM 4.0. The research results show that Tacit Knowledge has a significant indirect effect on organizational performance through innovative management.

Other findings show that innovative management has a significant direct effect on organizational performance. It is important to consider the development of instruments both theoretically and methodologically on the basis of organizational performance in order to be more precise in achieving a business that is fully integrated between material and spiritual dimensions which includes measures of organizational performance practices.

Keywords: Tacit Knowledge, Organizational Performance, Innovative Management,

kampus terpadu di Ring Road Utara, Condong Catur yang dapat menjadi 9 ruang perkuliahan, 1 administrasi akademik, 1 ruang perpustakaan dari ruangan seluas 2 lantai (semua pelayanan akademik telah dipindahkan di kampus terpadu ini, hanya pelayanan untuk lab komputer dan akses internet yang masih ada di Kampus II jalan Kaliurang km 5,6 Yogyakarta). Dengan kepercayaan masyarakat kepada AMIKOM yang semakin tinggi dengan jumlah pendaftar yang bertambah secara signifikan tahun demi tahun maka pihak kampus merasa perlu untuk membangun kampus yang lebih memadai. Pada tanggal 20 Januari 2017, berdasarkan SK Kemenristek DIKTI No. 99/KPT/I/2017 STMIK AMIKOM Yogyakarta resmi berubah bentuk menjadi Universitas AMIKOM Yogyakarta yang memiliki 3 Fakultas dengan 1 program Magister, 13 Program Sarjana dan 2 Program Diploma-3.



Gambar. I.1. Struktur Organisasi Universitas Amikom Yogyakarta

Untuk mendukung apa yang menjadi tujuan Universitas Amikom Yogyakarta maka di bentuk Bagian Kerumahtangaan yang bertanggung jawab kepada urusan fasilitas meliputi pelayanan, pemeliharaan, pengadaan dan beberapa tanggung jawab lainnya. Pada tahun 2017 Bagian Kerumahtangaan diganti menjadi Direktorat Sarana dan Prasarana Universitas Amikom Yogyakarta.

Untuk memastikan layanan fasilitas operasional civitas Universitas Amikom Yogyakarta tersebut terpenuhi maka Direktorat Sarana dan Prasarana perlu melakukan pengukuran kinerja yang dapat untuk mengetahui kinerja Direktorat Sarana dan Prasarana dalam layanan fasilitas. Direktorat Sarana dan Prasarana saat ini di Universitas Amikom Yogyakarta dari SDM bagian /satuan kerja lain yang bukan pada bidangnya, sehingga untuk menjamin pelaksanaan urusan Direktorat Sarpras harus dilakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui SDM yang ada saat ini sudah tepat dengan bidang Sarana dan Prasarana atau tidak.

Sehingga akan di dapatkan SDM yang ada pada Direktorat Sarana dan Prasarana dalam layanan fasilitas merupakan SDM yang tepat, seringkali muncul permasalahan, seperti kurangnya standar metrik yang jelas, kurangnya pengukuran hasil yang terukur, dan kurangnya alat pengukuran yang efektif. Hal ini dapat menghambat kemampuan Direktorat Sarana dan Prasarana untuk memperbaiki layanan fasilitas secara efektif. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah model pengukuran kinerja layanan fasilitas yang efektif,

yang dapat membantu Direktorat Sarana dan Prasarana dalam melakukan pelayanan fasilitas agar memberikan hasil yang maksimal.

Didalam Direktorat Sarana dan Prasarana Universitas Amikom Yogyakarta dalam menunjang kemajuan organisasi tersebut harus dapat mendukung Direktorat lainnya salah satunya dalam layanan fasilitas. Untuk mengetahui kualitas layanan fasilitas pada Direktorat Sarana dan Prasarana maka perlu dilakukan pengukuran kinerja. Kualitas sumber daya manusia yang menjadi asset dasar didalam pengembangan suatu perusahaan dimasa yang akan datang yang mendukung dalam pelayanan. Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi beberapa faktor, sedangkan faktor yang sangat penting diantaranya adalah sumber daya manusia, sebab sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan outputan yang optimal. Kompetisi global intensif, serta perubahan teknologi yang sangat cepat, kondisi ekonomi dinamik sehingga menuntut perusahaan bisa melakukan berubah dengan cepat yang adaptif. Perkembangan dalam dunia bisnis sekarang ini memahami bahwa perubahan cepat dibutuhkan untuk kinerja kompetitif berkesinambungan. Untuk mengatasi Masalah ini ada beberapa hal yang menjadi pertimbangan diantaranya, pertama dengan menganalisis kinerja organisasi merupakan bidang ilmu yang penting karena terkait erat dengan peningkatan nilai perusahaan yang berkelanjutan. Kedua, kinerja

organisasi secara berkala digunakan untuk mengukur serta membandingkan kinerja masa lalu mereka untuk mengetahui apa yang perlu ditingkatkan dengan melakukan perbaikan. Serta yang Ketiga, kinerja organisasi berperan sebagai bahan pengambilan keputusan dan penilaian bagi perusahaan. Sebagai bahan Pertimbangan terakhir, kinerja organisasi merupakan penggerak utama di balik filosofi pada optimalisasi kinerja organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam bidang perumusan strategi.

Sehingga sangat penting bagi pihak manajemen memperhatikan masalah utama yang berdampak terhadap kepentingan ini, seperti aspek faktor eksogen (kondisi pasar dan kekuatan aliansi strategis masing-masing), daya saing dan kekuatan klien, sumber daya dan kompetensi, strategi keputusan serta kinerja organisasi. Salah satu mekanisme penting yang digunakan dalam faktor penentu kinerja adalah pengaruh lingkungan eksternal (kondisi pasar) dan strategi sebab kondisi pasar menentukan kriteria kegagalan suatu kinerja Direktorat Sarana dan Prasarana maupun manajemen pada kinerja organisasi perusahaan. Selama ini model analisis kinerja organisasi masih berfokus pada langkah-langkah kinerja tradisional dengan mengukur kinerja keuangan, seperti laba, omset, dan arus kas. Pada dasarnya kelemahan aspek keuangan hanya dapat bertahan pada jangka pendek saja dan tidak berkesinambungan. Meskipun demikian, langkah-langkah kinerja keuangan tetap menjadi pendekatan yang paling populer dan diterima secara luas dalam bidang strategi-kinerja. Secara umum model kinerja keuangan tidak dapat lagi mengatasi perubahan terbaru yang terjadi di dunia usaha. Hal ini disebabkan munculnya teknologi baru yang lebih innovative dan meningkatnya intensitas

kompetisi. Berbagai perusahaan atau organisasi telah melakukan pengembangan model konseptual dengan menciptakan filosofi baru di luar indikator kinerja berbasis keuangan yang ada saat ini. Salah satunya menciptakan kerangka kerja yang lebih komprehensif dengan menggabungkan langkah-langkah keuangan dan non-keuangan dalam mencerminkan tujuan strategi organisasi (Oyewobi, dkk., 2015; Lehtinen & Ahola, 2010; Robinson, dkk., 2005; Hudson, dkk., 2001). Hal ini diperkuat dengan adanya hubungan strategi-kinerja yang telah menjadi topik penelitian paling populer selama tiga dekade terakhir ini (Jusoh & Parnell, 2008). Sesuai atas kajian literatur yang relevan dengan mengacu di paradigma hubungan lingkungan eksternal, seni manajemen serta kinerja, studi ini akan menggunakan sebuah contoh teoretikal dasar (*grand theoretical model*) dari “Contingency Theory” menjadi hubungan lingkungan, struktur organisasi/taktik serta kinerja organisasi yg diformulasikan pada bentuk proposisi-proposisi teoretis. Hal ini, dilakukan untuk memeriksa bagaimana struktur organisasi mempengaruhi kinerja organisasi, dengan mempertimbangkan hubungan dengan strategi. Meskipun pentingnya *contingency theory* yang mendasari hubungan antara strategi dan kinerja organisasi, masih sedikit yang diketahui seberapa bergunanya teori ini jika diterapkan secara empirik dan membuktikan prosedur analitis yang harus diadopsi untuk mendapatkan bukti berbasis kontingensi yang kuat. Berdasarkan uraian di atas sebelumnya yang membahas faktor-faktor pokok masalah bidang kinerja organisasi secara umum.

Studi ini dimaksudkan untuk menjembatani pemahaman dari beberapa kesenjangan yang terjadi, secara teoretis maupun empiris dari penelitian terdahulu, dengan mengembangkan model kinerja organisasi yang lebih komprehensif dibangun berdasarkan atas teori-teori yang berkembang luas dari berbagai referensi pustaka, salah satunya dengan *Tacit Knowledge* atau pengetahuan diam adalah pengetahuan yang dialami kemudian dikumpulkan dan menjadi pengalaman dalam meningkatkan kinerja organisasi serta menguji model tersebut secara empirik.

Kesenjangan yang terjadi antara strategi dan kinerja organisasi, telah banyak dikaji dalam literatur strategi yang menyediakan teori, metodologi penelitian, dan ide-ide tentang hubungan antara strategi-kinerja. Ada dua tipologi bidang strategi-kinerja yang digunakan sebagai acuan. Pertama, Miles, dkk (1978) mengemukakan bahwa penggunaan strategi memiliki kemungkinan yang sama untuk berkinerja baik. Kedua, Porter (1980) menunjukkan bahwa strategi bagian penting dari setiap rencana bisnis yang efektif untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa kemampuan strategi ditemukan dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Latiffi, dkk., 2009; Chew, dkk., 2008; Price, dkk., 2003).

Beberapa peneliti memiliki pendapat yang berbeda-beda tentang pengaruh yang dihasilkan oleh strategi terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, kesenjangan dan kontradiksi yang terjadi tetap ada dalam penelitian hubungan strategi-kinerja. Menurut Murray (1988), hal itu menunjukkan adanya keraguan tentang hubungan antara strategi dan kinerja, sering gagal dalam menerjemahkan strategi menjadi tindakan yang berkaitan

dengan sistem pengukuran kinerja (Edwards, 2001). Adanya paradigma dominan yang belum membuktikan kecukupannya sebagai kerangka kerja deskriptif atau bergerak melampaui proposisi tentang konsekuensi kinerja dari desain strategis yang berbeda (Campbell, 2000). Strategi kompetitif dapat mempengaruhi beberapa dimensi struktur organisasi, tetapi tidak memediasi hubungan antara strategi dan kinerja (Claver, dkk., 2012). Selain itu, ada hubungan positif yang menyelaraskan strategi sebagai prasyarat untuk kinerja yang unggul (Chew, dkk., 2008). Meskipun demikian, telah banyak yang diketahui tentang kesenjangan tetap pada hubungan antara strategi-kinerja, terutama dalam konteks ekonomi berkembang dan berbagai ukuran kinerja. Keutamaan dalam studi ini bertitik tolak adanya kesenjangan yang terjadi antara teoretis, empiris, dan temuan-temuan yang tidak konsisten mengenai efek-efek pada pengaruh kondisi pasar baik secara langsung maupun tidak langsung melalui faktor lain terhadap kinerja organisasi untuk mengatasi perbedaan pandangan tersebut dan memperoleh solusi serta pemahaman dalam pembuktian hubungan sebab akibat pada konstruk dilakukan melalui pengembangan model kinerja organisasi. Pengembangan model kinerja organisasi memerlukan kerangka pemikiran melalui pendekatan sistematis yang dapat mengintegrasikan antara kriteria alat ukur secara umum yang lazim digunakan dan mengakomodasi kriteria model pengukuran kinerja yang diusulkan. Studi ini secara praktik memungkinkan organisasi atau perusahaan mendapat pedoman atau acuan dasar dalam perbaikan kinerja perusahaan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan dapat berkontribusi besar bagi pengetahuan saat ini.

B. Rumusan Masalah

Sub-masalah dari studi ini mengenai efek-efek dan pengaruh dari penilaian kinerja dan kondisi lingkungan terhadap kinerja organisasi, baik yang dimediasi atau dimoderasi variabel lain maupun secara langsung. Berdasarkan atas kajian masalah sebelumnya, akan dikemukakan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, baik secara langsung maupun dimediasi oleh variabel lain yang meliputi *Tacit Knowledge*, Inovatif pengelolaan, kualitas layanan, ketrampilan profesional, Manajemen Keuangan, Kinerja Organisasi.
2. Kondisi lingkungan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pelayanan fasilitas organisasi baik secara langsung maupun dimediasi oleh variabel lain yang meliputi *Tacit Knowledge*, Inovatif pengelolaan, kualitas layanan, ketrampilan profesional, Manajemen Keuangan, Kinerja Organisasi.
3. Variabel-variabel *Tacit Knowledge*, Inovatif pengelolaan, kualitas layanan, ketrampilan profesional, Manajemen Keuangan, Kinerja Organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun dimediasi oleh variabel lain.

C. Pertanyaan Penelitian

Dalam kegiatan sehari – hari pada saat melakukan pekerjaan, fasilitas merupakan salah satu pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi beban dan tanggung jawab satuan kerja. Dapat dikatakan bahwa fasilitas merupakan hal yang penting dalam mendukung operasional sehari – hari. Untuk mendukung pelayanan fasilitas pada Direktorat Sarana parasana maka perlu dibuatkan model pengukuran kinerja agar dapat menjamin pelayanan fasilitas yang berkualitas, sehingga perlu adanya pengujian model pengukuran kinerja tersebut sedangkan dalam model pengukuran kinerja tersebut ada beberapa hal yang menjadi permasalahan dalam model pengukuran kinerja diantaranya :

1. Bagaimana *Tacit Knowledge* berpengaruh pada manajemen inovasi untuk menunjang peningkatan kualitas dan efektivitas layanan?
2. Bagaimana *Tacit Knowledge* berpengaruh terhadap ketrampilan professional agar bisa digunakan sebagai rujukan untuk meningkatkan SDM?
3. Bagaimana *Tacit Knowledge* berpengaruh pada Kualitas layanan untuk meningkatkan Layanan?
4. Bagaimana *Tacit Knowledge* berpengaruh terhadap Manajemen keuangan dalam menunjang Operasional Sarana dan Prasarana?
5. Apakah *Tacit Knowledge* berpengaruh terhadap kinerja organisasi walaupun dengan di mediasi oleh variabel Manajemen Inovasi?

D. Tujuan Penelitian

Studi ini dilakukan untuk memenuhi tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis secara empirik bagaimana pengaruh pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun dimediasi oleh variabel lain yang meliputi *Tacit Knowledge*, Inovatif pengelolaan, kualitas layanan, ketrampilan profesional, Manajemen Keuangan, dan Kinerja Organisasi
2. Untuk menganalisis secara empirik bagaimana pengaruh kondisi Sarana dan Prasarana terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun dimediasi oleh variabel lain yang meliputi *Tacit Knowledge*, Inovatif pengelolaan, kualitas layanan, ketrampilan profesional, Manajemen Keuangan, dan Kinerja Organisasi
3. Untuk menganalisis secara empirik bagaimana pengaruh variabel-variabel *Tacit Knowledge*, Inovatif pengelolaan, kualitas layanan, ketrampilan profesional, Manajemen Keuangan, dan Kinerja Organisasi terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun dimediasi oleh variabel lain.

E. Manfaat Penelitian

Studi ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan dalam bidang pengembangan model pengukuran kinerja, ilmu ekonomi dan manajemen bisnis. Manfaat yang dihasilkan dalam tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Studi ini diharapkan dapat memperantari ketakseimbangan yang terjadi dalam ilmu pengetahuan di bidang pustaka pengukuran kinerja dan pustaka yang berfokus pada kinerja. Hasilnya diharapkan dapat memberikan sumbangsih keilmuan pada struktur teoretis yang telah dibangun dan dikembangkan oleh para penelitian terdahulu dengan cakupan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui hubungan variabel mediasi dengan melibatkan konstruk-konstruk *Tacit Knowledge*, manajemen inovasi, kualitas layanan, ketrampilan profesional, manajemen keuangan, kinerja organisasi yang diharapkan dapat memberikan gambaran secara jelas mengenai pengaruh pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung.
- 2) Menghasilkan sebuah pengukuran kinerja organisasi yang menghubungkan variabel mediasi dengan melibatkan konstruk-konstruk *Tacit Knowledge*, Inovatif pengelolaan, kualitas layanan, ketrampilan profesional, Manajemen Keuangan, Kinerja Organisasi yang diharapkan dapat memberikan gambaran secara jelas mengenai pengaruhnya terhadap kinerja organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung.
- 3) Membangun sebuah pengukuran kinerja teoretikal yang dapat memberikan penjelasan mengenai efek-efek sebab

akibat penggunaan variabel penjelas dan moderasi yang efektif di dalam mempengaruhi kinerja organisasi.

2. Diharapkan studi ini dapat mengubah perilaku kinerja dengan menjalankan model dalam bisnis dengan mengingat studi yang relatif masih terbatas tentang pengukuran kinerja dalam tata kelola organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
3. Studi ini juga diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna untuk para manager di perusahaan atau organisasi agar lebih memahami faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan dapat digunakan sebagai pengambil keputusan dalam pengembangan rencana strategi jangka panjang untuk membangun iklim dunia perusahaan atau organisasi yang sehat dengan pemahaman ilmu ekonomi melalui penerapan etika bisnis pada aplikasi manajemen bisnis.

F. Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengambil objek penelitian pada Direktorat Sarana dan Prasarana Universitas Amikom Yogyakarta, Jl.Padjajaran, Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta. Ruang lingkup penelitian ini hanya pada variabel-variabel yang berkaitan dengan manajemen. Pengukuran Kinerja, pada pegawai Direktorat Sarana dan Prasarana yang berkaitan dengan *Tacit Knowledge*, Inovatif Pengelolaan, Kualitas Pelayanan, Ketrampilan Profesional, Manajemen Keuangan dan Kinerja Organisasi apakah saling mendukung atau mempengaruhi kinerja SDM.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

II.1. Telaah Pustaka

Model kinerja organisasi dilakukan dengan terlebih dahulu menelaah berbagai pustaka riset yang berkembang luas dan relevan dengan studi ini antara lain mengenai *Tacit Knowledge* dalam penerapan pembuatan model pengukuran kinerja Direktorat Sarana dan Prasarana Universitas Amikom Yogyakarta. Kemudian hasil telaah pustaka diwujudkan berupa sebuah model teoretikal dasar (*grand theoretical model*) dari teori kontingensi dan diformalisasikan dalam bentuk proposisi-proposisi teoretik. Sebuah teori, bagaimanapun harus tunduk pada pengujian secara empiris. Hasil-hasil telaah pustaka selanjutnya diwujudkan dalam sebuah model penelitian empiris dan diterapkan dalam bentuk pernyataan-pernyataan hipotesis pada bab selanjutnya.

A. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan satu fenomena multifaset yang sulit untuk dipahami dan diukur (Goodman & Pennings, 1977). Beberapa peneliti sendiri memiliki pendapat yang berbeda tentang kinerja organisasi, yang pada kenyataannya terus menjadi isu yang diperdebatkan di antara para peneliti organisasi (Barney, 1997). Javier (2002) menyatakan bahwa kinerja organisasi setara dengan 3Es (Ekonomi, Efisiensi, dan Efektivitas) dari suatu kegiatan. Hal ini selaras Tangen (2004) bahwa kinerja organisasi meliputi efektivitas, efisiensi, produktivitas, kualitas, dan inovasi.

Snow dan Hrebiniak (1980) mendefinisikan bahwa kinerja organisasi merupakan organisasi yang mengejar strategi berbeda dari pesaingnya tetapi tidak pernah kurang dalam pencapaiannya, misalnya hasil keuangan yang diinginkan. Kinerja dapat bervariasi menurut sudut pandang yang diambil (misalnya, pelanggan atau pemegang saham), periode waktu yang diamati, kriteria yang digunakan, dan sebagainya. Namun, jelas bahwa sebagian besar perilaku organisasi diarahkan pada pencapaian kinerja yang memuaskan, bagaimanapun ia didefinisikan (Snow & Hrebiniak, 1980). Daft (2000) mendefinisikan bahwa kinerja organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif. Richardo (2001) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai keberhasilan dan tujuannya yang telah ditetapkan oleh organisasi. George dan Jones (2012) memaparkan bahwa kinerja organisasi dapat didefinisikan sebagai kinerja kolektif karyawan secara individu sebagai evaluasi hasil perilaku seseorang untuk menentukan seberapa baik atau buruk seseorang telah menyelesaikan tugas yang diberikan. Stankard (2002) mendefinisikan bahwa kinerja organisasi adalah produk dari interaksi berbagai bagian atau unit dalam organisasi. Dalam konteks ini, kinerja organisasi mengacu pada hasil dari berbagai proses organisasi yang terjadi dalam operasi sehari-harinya. Mengacu kepada definisi kinerja organisasi, kinerja organisasi terkait dengan input dan output yang menunjukkan bahwa kinerja memiliki hubungan yang erat dengan pekerjaan dan hasilnya (Nikpour & Chamanifard, 2014). Kinerja organisasi dianggap sebagai pencapaian yang dituju oleh semua bisnis untuk

kelangsungan hidup dan kesuksesan pada organisasi (Ahmed & Shafiq, 2014). Kinerja organisasi mengalami masalah kejelasan konseptual di sejumlah bidang, yang mengartikan bahwa kinerja organisasi adalah masalah terkait dengan pengukuran, sedangkan yang lainnya dengan produktivitas (Hefferman & Flood, 2000). Beradaptasi dari skema klasifikasi kinerja yang dikemukakan oleh Venkatraman dan Ramanubam (1986), ukuran kinerja organisasi dibagi menjadi dua kategori, yaitu kinerja ekonomi dan operasional. Kinerja ekonomi berpusat pada indikator keuangan berbasis hasil (misalnya pengembalian aset, laba atas investasi, dan pertumbuhan laba) (Robinson, 1982; Galbraith & Schendel, 1983) dan pasar (misalnya pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, pengembalian pasar saham), yang mencerminkan pemenuhan ekonomi (Venkatraman & Ramanubam, 1986). Kinerja perusahaan dapat diukur dalam berbagai cara, termasuk kinerja keuangan (misalnya profitabilitas dan laba atas investasi), kinerja produk (misalnya keandalan produk dan jumlah fitur produk yang unik), dan kinerja pasar (misalnya pangsa pasar dan kepuasan pelanggan) (Jones, dkk., 2001; Sin, dkk., 2005; Li, dkk., 2006). Profitabilitas merupakan tujuan utama pada organisasi apa pun dalam kinerja organisasi (Doyle, 1994). Tetapi kinerja organisasi bukan hanya sebatas pada aspek finansial saja (melalui aspek rasio akuntansi) (Sink & Tuttle, 1989), melainkan pada aspek non-finansial (diukur secara subjektif) (Law, dkk., 1996). Oleh karena itu, istilah kinerja harus didasarkan lebih luas pada efektivitas, efisiensi, ekonomi, kualitas, konsistensi perilaku dan ukuran normatif (Ricardo, 2001). Abu-Jarad, dkk. (2010) menjelaskan bahwa model ekonomi pada kinerja organisasi

memberikan berbagai faktor penentu utama keuntungan organisasi yang meliputi: 1) karakteristik industri tempat organisasi bersaing, 2) posisi relatif organisasi terhadap pesaingnya, dan 3) kualitas sumber daya perusahaan. Literatur organisasi menunjukkan bahwa peningkatan kinerja organisasi memerlukan struktur organisasi, sistem informasi, dan gaya manajemen yang terkait dengan strategi perusahaan tertentu (Miles & Snow, 1994). Faktor-faktor yang dapat berperan efektif terhadap kinerja organisasi adalah budaya organisasi perusahaan (Denison & Mishra, 1995; Ireffin & Mechanic, 2014).

B. Strategi Organisasi

Secara umum, strategi organisasi didefinisikan sebagai pola keputusan penting yang memandu organisasi dalam hubungannya dengan lingkungannya, mempengaruhi struktur internal dan proses organisasi, dan secara terpusat mempengaruhi kinerja organisasi (Hambrick, 1980). Kamus Oxford mendefinisikan strategi organisasi sebagai rencana tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang atau keseluruhan (Oxford Dictionary, 2019). Strategi organisasi didefinisikan sebagai hasil dari keputusan yang dibuat untuk memandu organisasi sehubungan dengan lingkungan, struktur, dan proses yang mempengaruhi kinerja organisasinya (Kalkan, dkk., 2014). Literatur berbasis kontingensi menunjukkan bahwa strategi organisasi didefinisikan sebagai cara yang di dalamnya manajer dapat mempengaruhi sifat lingkungan eksternal, teknologi organisasi, pengaturan struktural, dan budaya organisasi (Chenhall, 2006). Porter (1997) menyarankan bahwa strategi sebagai niat manajer untuk mencapai posisi kompetitif yang unik.

Meskipun demikian, tinjauan tersebut mengidentifikasi tiga persepsi dasar dari konten strategi organisasi (Steensen, 2014) sebagai berikut:

1. Strategi sebagai “komunikasi”: apa pemberi pengaruh utama secara lisan atau tertulis berkomunikasi dengan anggota organisasi dan pemangku kepentingan eksternal tentang organisasi dan tindakan serta perilaku anggotanya.
2. Strategi sebagai “niat”: ambisi pribadi atau bersama dari pemberi pengaruh utama tentang pengembangan atau arah masa depan yang diinginkan untuk organisasi.
3. Strategi sebagai “realisasi”: apa yang dilakukan anggota organisasi, keputusan yang mereka buat, tindakan atau aktivitas mereka terkait dengan tugas organisasi mereka.

Strategi organisasi terjadi dalam tindakan kolektif oleh anggota organisasi. Strategi dicapai dalam pekerjaan, yang dilakukan oleh anggota organisasi, dalam koherensi satu sama lain, dan sepanjang waktu (Mintzberg & McHugh, 1985). Dalam lingkungan seleksi internal, perubahan strategis terbentuk dari berbagai inisiatif yang timbul dari tingkat operasi. Inisiatif ini merupakan respon terhadap kekuatan di lingkungan eksternal, seperti keluhan pelanggan dan permintaan produk baru. Dengan kata lain, lingkungan seleksi eksternal merupakan penentu utama dari nilai ekonomi dari perubahan strategi (Floyd & Wooldrid, 1997).

Strategi organisasi dipandang sebagai bahasa umum, yang digunakan oleh manajer dalam upaya untuk memberi makna dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi (Barry & Elmes, 1997; Eccles & Nohria, 1998). Strategi

organisasi diartikan sebagai tujuan, sasaran, kebijakan, dan rencana yang dinyatakan secara formal (Hofer & Schendel, 1978; James, 1984). Konten strategis adalah cara yang luas di mana organisasi berusaha untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya (Boyne & Walker, 2004). Proses strategi berkaitan dengan perilaku dalam organisasi dan bukti substansial yang telah terakumulasi tentang pentingnya mengelola lingkungan eksternal dan pemangku kepentingannya (Meier & O'Toole, 2002).

Merumuskan strategi efektif yang memperhitungkan pengaruh eksternal pada organisasi dari perspektif nasional dan global dilakukan dengan memeriksa masalah kebijakan dan perencanaan strategis dengan perspektif jangka panjang yang mengarah ke visi organisasi yang menarik (Fairholm, 2009). menjelaskan cara menentukan tujuan, menetapkan prioritas, dan membangun kekuatan, serta mengantisipasi potensi ancaman atau peluang dengan cakupan sebagai berikut:

1. Memahami tujuan strategis organisasi

Memahami tujuan dan strategi organisasi yang dikembangkan oleh orang lain. Memprioritaskan pekerjaan dalam keselarasan dan bertindak sesuai dengan strategi, atau sasaran yang ditetapkan.

2. Menghubungkan tugas harian dengan strategi, atau perspektif jangka panjang. Menilai dan menghubungkan tugas-tugas jangka pendek sehari-hari dalam konteks strategi administrasi perpajakan jangka panjang atau perspektif jangka panjang; mempertimbangkan apakah tujuan jangka pendek akan memenuhi tujuan jangka panjang.

3. Mengembangkan rencana kerja berdasarkan prioritas strategis.

Menganalisis masalah, atau peluang jangka panjang, dan menggunakan informasi ini untuk mengembangkan tujuan, sasaran, atau Proyek berskala luas yang mendukung strategi organisasi yang lebih besar.

4. Mengembangkan strategi untuk mendukung misi.

Mengembangkan dan melaksanakan administrasi perpajakan dan strategi keuangan serta mengalokasikan sumber daya untuk mendukung misi organisasi. Menangani masalah yang muncul, tren bisnis dan perubahan sebagai akibat dari perubahan strategis. Mempersiapkan dan meninjau rencana kontingensi untuk masalah dan situasi yang mungkin terjadi.

Meskipun ada banyak konseptualisasi strategi organisasi dalam bidang ilmu, kami mengadopsi tipologi Miles dan Snow. Secara khusus, studi ini mengkaji strategi menuju adaptasi organisasi, yang merupakan cara organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan ketidakpastian (Miles & Snow, 1978). Dimensi kunci yang mendasari tipologi Miles dan Snow (1978) mencerminkan pandangan yang kompleks dari proses organisasi dan lingkungan, serta atribut produk, pasar, teknologi, struktur organisasi, dan karakteristik manajemen (Smith, dkk., 1989).

C. Teori Kontingensi pada Organisasi

Teori kontingensi pertama kali diperkenalkan ke dalam kamus studi organisasi untuk mempelajari hubungan antara strategi, struktur, dan kinerja (Chandler, 1962). Hal ini dikarenakan organisasi berada di lingkungan yang

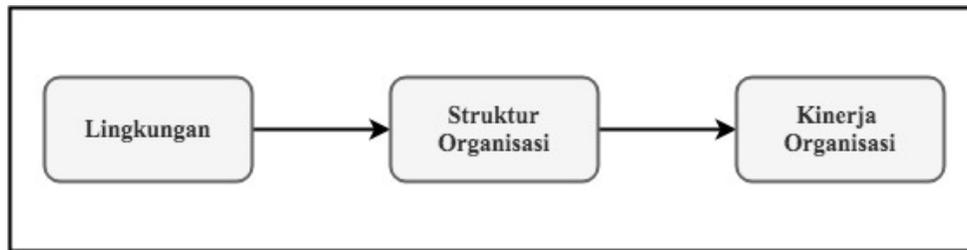
semakin dinamis dan adaptasinya terhadap lingkungan telah menjadi fokus studi perusahaan (Ginsberg & Buchholtz, 1990). Sejak saat itu, penggunaan teori kontingensi berlanjut dengan dominasinya dalam literatur manajemen organisasi strategis sebagai salah satu pendekatan sentral untuk mempelajari desain organisasi dan tetap menjadi pendekatan teoretis yang paling banyak diadopsi saat ini untuk studi organisasi (Scott, 2003).

Inti dari paradigma teori kontingensi adalah bahwa efektivitas organisasi dihasilkan dari penyesuaian karakteristik organisasi, seperti strukturnya, hingga kontingensi yang mencerminkan situasi organisasi (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967). Teori kontingensi organisasi adalah salah satu teori utama yang digunakan untuk melihat organisasi berdasarkan lingkungan, ukuran organisasi, dan strategi organisasi (Donaldson, 2013). Teori kontingensi mengusulkan bahwa hasil organisasi adalah konsekuensi dari kesesuaian atau kecocokan antara dua atau lebih faktor (Burns & Stalker, 1961). Konsep fundamental dalam organisasi menyatakan bahwa teori kontingensi merupakan koalisi antara sejumlah faktor kontekstual dan lingkungan daripada hubungan linier antara dua faktor (Deng & Smyth, 2013).

Teori kontingensi yang diusulkan dalam penelitian mengenai hubungan antara strategi-struktur-kinerja yang dikembangkan dalam literatur manajemen strategis (Chandler, 1962; Miles & Snow, 1978; Mason, 1939; Bain, 1956). Meskipun demikian, teori kontingensi dimulai dari titik sentral bahwa efisiensi organisasi bergantung pada hubungan faktor kontingensi dengan struktur internalnya (Burns & Stalker, 1961).

Pendekatan berbasis kontingensi ini dapat memberikan verifikasi yang lebih rinci tentang efeknya pada kinerja perusahaan daripada identifikasi tradisional faktor penentu keberhasilan (Hanisch & Wald, 2012). Menurut teori kontingensi, kinerja tinggi dihasilkan dari kesesuaian antara organisasi dan kontinuitas lingkungannya (Venkatraman, 1986). Pendekatan kontingensi mengusulkan bahwa kinerja yang merupakan konsekuensi dari kesesuaian antara beberapa faktor, misalnya struktur, budaya, teknologi, orang, dan strategi (Tosi & Slocum, 1984). Secara implisit, teori ini lebih berfokus pada strategi daripada struktur, serta adanya kesesuaian atau kecocokan strategis antara strategi dan lingkungan (Lee & Miller, 1996; Donaldson, 2013). Meskipun kekurangannya dalam mengidentifikasi hubungan sebab akibat, teori kontingensi terus berguna untuk mempelajari respon struktural terhadap faktor lingkungan (Savolainen, 1999). Lingkungan eksternal (sebagian besar waktu tidak pasti) adalah salah satu kemungkinan utama di mana organisasi harus bereaksi (Thompson, 1976). Murray (1988) mengemukakan bahwa pendekatan kontingensi dapat mengatasi kelemahan tertentu dalam model strategi generik (dikembangkan oleh Porter) karena lingkungan eksternal tidak menentukan seperangkat strategi yang pasti, dan tidak ada alasan bagi perusahaan untuk membatasi diri pada strategi generik tunggal. Namun, memprediksi hubungan antara struktur organisasi dan lingkungan cukup sulit (Miles & Snow, 1978). Gambar 2.1, menyajikan model sederhana teori kontingensi dalam organisasi (misalnya, pengaruh variabel lingkungan pada struktur organisasi, dan pengaruh struktur

organisasi pada kinerja organisasi) (Peter Weill & Margrethe H. Olson (1989).



Gambar II. 1 Model Teori Kontingensi dalam Organisasi

D. Structure – conduct – Performance

Paradigma *Structure-Conduct-Performance* (SCP) asli didasari teori mikro ekonomi klasik dari Mason (1939) mengasumsikan hubungan satu arah antara tiga konsep fundamental, yaitu struktur-perilaku-kinerja tetapi dibuktikan salah oleh Clarke dan Davies (1982). Teori tersebut menyatakan bahwa perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan menanggapi karakteristik industri tempat mereka bersaing (Mason, 1939). Asumsi satu arah kausalitas ini telah ditantang oleh beberapa studi empiris (Clarke & Davies 1982; K. P. Kalirajan & Cao Yong 1993). Di sisi lain, Lipczynski dan Wilson (2001) menyajikan representasi skematis dari pendekatan SCP yang mencakup kemungkinan umpan balik dari perilaku dan kinerja pada struktur. Selain itu, SCP dirancang dalam upaya untuk menganalisis dan mengkontekstualisasikan kondisi persaingan industri dengan memeriksa bagaimana struktur yang mendasari (daya saing pasar) suatu industri terkait serta mempengaruhi perilaku dan kinerja perusahaan (Lipczynski & Wilson, 2001).

Paradigma SCP adalah konsep yang berakar pada Ekonomi Industri. Ini sering digunakan sebagai kerangka kerja analitis untuk mendalilkan hubungan sebab akibat antara struktur atau lingkungan pasar, perilaku internal organisasi, dan kinerja mereka (Wu & Salomon, 2016). Menurut Porter dan Kramer (2011), keberhasilan organisasi bergantung pada efektivitas strategi yang dirumuskan oleh organisasi. Strategi tersebut harus mempertimbangkan konteks, yaitu pasar tempat organisasi bersaing.

Secara umum, SCP berpendapat bahwa organisasi mengejar strategi sebagai respons terhadap kondisi pasar, yang mengubah perilaku organisasi untuk secara positif mempengaruhi tingkat keuntungan yang mereka peroleh (Yuen, dkk., 2020). Strategi tersebut harus mempertimbangkan konteks, yaitu pasar tempat organisasi bersaing. Dalam hal ini, strategi dapat mengarah pada tindakan yang direncanakan dan beralasan, yang memotivasi perilaku organisasi (yaitu perilaku) dan selanjutnya, mendorong kinerja. Kontribusi utama dari kerangka teoritis ini adalah pertimbangan industri dan faktor tingkat perusahaan terhadap kinerja (Panagiotou, 2006). Porter (1991) menunjukkan bahwa komposisi industri, yang berasal dari pesaing dan praktik operasi standar, mempengaruhi keputusan yang dibuat perusahaan untuk bertahan hidup. Strategi perusahaan diformulasikan dalam menanggapi dinamika industri, yang memengaruhi perilaku dan pada akhirnya kinerja perusahaan. Ketika organisasi bersaing, penting bagi mereka untuk mempertimbangkan pasar tempat mereka berpartisipasi (McKone-Sweet & Lee, 2009). Pertimbangan ini dapat mengarah pada strategi yang menetapkan tujuan perusahaan dan langkah-langkah yang diperlukan untuk memenuhi

tujuan tersebut (Stank, dkk., 2005). Namun, mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal dapat membuat perusahaan menyadari bahwa bertindak sendiri mungkin tidak cukup. Perusahaan biasanya tidak memiliki semua sumber daya dan kemampuan yang diperlukan untuk bersaing secara efektif di pasar saat ini (Leuschner, dkk., 2013). Oleh karena itu, perlunya menciptakan keunggulan diferensial dengan memaksimalkan nilai kepada konsumen akhir (Jap, 2001). Namun, teori neoklasik oligopoli sering gagal menghasilkan kesimpulan yang jelas tentang hubungan antara struktur pasar, perilaku dan kinerja. Pendekatan SCP asli telah dikritik karena bersifat statis, alih-alih menjelaskan evolusi struktur, perilaku dan kinerja dari waktu ke waktu (Lipczynski, dkk., 2001). Studi selanjutnya, bagaimanapun tidak setuju dengan perspektif sempit dari kinerja yang mengalir dari struktur dan berpendapat bahwa ketidakpuasan dalam kinerja perusahaan dapat menyebabkan perubahan dalam perilaku perusahaan, dan akibatnya perubahan pada struktur (Phillips, 1976; Clarke, 1982). Untuk itu, pendekatan SCP tidak memberikan penjelasan tentang alasan bagaimana industri telah berevolusi ke keadaan mereka saat ini dan bagaimana perilaku kompetitif perusahaan mempengaruhi perubahan masa depan dalam struktur industri itu (Lipczynski & Wilson, 2001). Dengan demikian, manajer harus menjadi kekuatan pendorong dalam lanskap kompetitif untuk menciptakan kembali karakteristik struktur-perilaku-kinerja tertentu (Costa & Teare, 2000).

Dalam manajemen strategis, yang terakhir telah menjadi argumen yang sedang berlangsung di literatur kelompok strategis, di mana penelitian telah berulang kali menunjukkan bahwa semua elemen kerangka SCP saling

terkait dan semua mempengaruhi dan berdampak satu sama lain. Konno dan Itoh, (2018) model SCP menyediakan kerangka kerja untuk menganalisis hubungan antara struktur industri, perilaku perusahaan dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, dari perspektif model SCP, menemukan industri yang menarik untuk investasi adalah strategi manajemen yang paling penting. Sedangkan Li dan Yu (2016) menyatakan bahwa jika struktur pasar secara langsung mempengaruhi perilaku pasar maka perilaku pasar juga secara langsung mempengaruhi kinerja pasar dengan pengaruh umpan balik kinerja pasar terhadap perilaku dan struktur pasar. Porter (1980) menggunakan kerangka SCP untuk menyelidiki dinamika industri, kontestasi struktur pasar kompetitif, evolusi struktural dan perubahan strategis. Penilaian manusia mengambil alih untuk menafsirkan temuan dan menentukan relevansinya. Penilaian subyektif oleh perencana dan manajer merupakan komponen utama dalam proses perencanaan strategis (Barnes, 1984). Wissema, dkk. (1980) karakteristik manajerial seperti kreativitas dan pemikiran intuitif-irasional adalah penting, dan semakin dikenal dalam literatur manajemen strategis. Oleh karena itu, pentingnya cara manajer menganalisis dan memahami lingkungan mereka (Weick, 1995), dan mengambil keputusan tentang strategi bersaing (Simons & Thompson, 1998).

E. Kinerja Organisasi pada Dunia Pendidikan

Organisasi merupakan sesuatu yang telah melekat dalam kehidupan kita, karena kita adalah makhluk sosial. Kita hidup di dunia tidaklah sendirian, melainkan sebagai manifestasi makhluk sosial, kita hidup berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Organisasi yang selama ini kita kenal merupakan sesuatu yang tidak berwujud atau abstrak yang sulit dilihat tetapi bisa kita rasakan manfaatnya. Keberadaan organisasi dalam kehidupan bermasyarakat dapat kita rasakan, walaupun organisasinya sendiri tidak bisa kita lihat maupun kita raba

F. Indikator Variabel Kinerja Organisasi

1. Tacit Knowledge

Konsep (*Tacit Knowledge*) pengetahuan tacit yang pertama kali dikemukakan oleh Micheal Polanyi (Polanyi, 1966) dengan bukti menjadi konsep paling berpengaruh di bidang manajemen, dimana lebih dikenal dengan tacit knowledge. Tacit knowledge didefinisikan sebagai “pengetahuan yang intuitif, tidak diartikulasikan, non-verbal atau bahkan non-verbal” (Hau dan Evangelista, 2007, p. 1154) dan sebagian besar berdasarkan pada pengalaman seseorang dan refleksi diri sendiri, yang membuatnya lebih sulit dalam menjelaskan dan memberi tanda (Nonaka, 1994; Hau dan Evangelista, 2007). Nonaka (1994) mengacu pada pengetahuan diam-diam sebagai sangat identik konteks dan mempunyai kualitas pribadi yang menyatu padanya, sehingga membuatnya sangat sulit untuk di definisikan secara formal. Dalam penciptaan pengetahuan mulai dengan berbagi penciptaan pengetahuan diam-diam, yang berasal dari

informasi, fasilitasi pengalaman dan kapasitas interaktif individu dengan teman kerjanya (Astorga-Vargas et al., 2017; von Krogh, 1998).

Selain itu, faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan memainkan peran penting dalam keberhasilan manajemen pengetahuan, seperti yang ditunjukkan oleh (Han dan Anantatmula, 2007) dalam studi kasus yang berkaitan dengan sektor TI. Selain itu, Liao et al. (2007) melalui studi kasus pada perusahaan keuangan dan keamanan Taiwan, menetapkan bahwa hubungan yang harmonis antara organisasi dan karyawannya mengkatalisasi berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan rekan kerja secara sukarela dan tanpa syarat. Mengacu pada gagasan asli Polanyi (1962) yang berkaitan dengan ineffability of tacit knowledge, Tsoukas (2005) berpendapat bahwa konversi tacit knowledge menjadi eksplisit seperti yang dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi, 1995 tidak layak, namun tacit knowledge dapat didiskusikan dan dibagikan dan selanjutnya dapat dipelajari melalui praktik sosial (Nonaka dan Von Krogh, 2009). Selain itu, penciptaan pengetahuan melibatkan organisasi dan individunya yang melampaui batas-batas yang lama ke yang baru dengan memperoleh pengetahuan baru (Nonaka dan Toyama, 2003), yang dianggap sebagian besar bersifat diam-diam. Menurut Nonaka dan Toyama (2003), penciptaan pengetahuan berasal dari sosialisasi, yang merupakan “proses mengubah pengetahuan diam-diam baru melalui pengalaman bersama dalam interaksi sosial sehari-hari” dan sebagian besar dapat diperoleh melalui pengalaman langsung . Oleh karena itu, transfer *Tacit Knowledge* dapat dihasilkan dari pertemuan resmi seperti seminar dan program pelatihan,

namun mayoritas penyampaian *Tacit Knowledge* terjadi melalui informal, jejaring sosial dan interaksi karyawan (J. Scott Holste Dail Fields, 2010).

Selain itu, kunci untuk berbagi pengetahuan diam-diam terletak pada kemauan dan kapasitas individu untuk berbagi apa yang mereka ketahui (donasi pengetahuan) dan menggunakan apa yang mereka pelajari (pengumpulan pengetahuan) (Foos et al., 2006; J. Scott Holste Dail Fields, 2010). Kreasi dan berbagi pengetahuan telah diamati untuk mendapatkan peluang dan solusi yang dapat memberi organisasi kemampuan inovasi, yang pada gilirannya dapat disampaikan menjadi keunggulan kompetitif (Akhavan dan Hosseini, 2016; Reid, 2003). Kemampuan inovasi suatu organisasi dapat disebut sebagai "seperangkat karakteristik komprehensif dari suatu organisasi yang mendukung dan memfasilitasi strategi inovasi". (Burgelman et al., 2004). Telah diusulkan oleh banyak peneliti bahwa berbagi pengetahuan adalah salah satu anteseden paling penting yang berkontribusi terhadap kemampuan inovasi yang sukses di berbagai tingkat organisasi (Liao et al., 2007; Lin, 2007; Yesil et al., 2013). Lin (2007) lebih lanjut berpendapat bahwa berbagi pengetahuan di antara karyawan, yang diharapkan dapat meningkatkan sumber daya pengetahuan yang tersedia untuk organisasi, cenderung menghasilkan ide-ide baru, sehingga mempengaruhi kemampuan inovasi suatu organisasi. Cavusgil dkk. (2003), dalam artikel mereka yang berkaitan dengan peran berbagi pengetahuan dalam memfasilitasi kemampuan inovasi, menyatakan bahwa perusahaan yang berjuang untuk inovasi menggunakan efek "belajar sambil melakukan" (Arrow, 1962), yang membuat sangat sulit bagi pesaing untuk meniru dan bahwa kesulitan

semakin diintensifkan oleh komponen besar R&D secara diam – diam . Selain itu, meskipun tidak secara langsung digabungkan dengan penelitian ini, pengetahuan diam-diam juga dapat memainkan peran besar dalam difusi inovasi (Rogers, 2003), yang membahas fenomena penyebaran inovasi (atau menyebar, menurut Rogers) di seluruh populasi. waktu. Rogers (2003) teori difusi inovasi juga dapat diterapkan secara longgar pada kemampuan inovasi suatu organisasi, di mana pengetahuan diam-diam mungkin juga memainkan peran penting dalam mendorong kemampuan inovasi. Selain itu, sifat pengetahuan tacit yang keras memegang benih untuk keunggulan strategis yang kuat dan inovasi terobosan dihasilkan dari pemanfaatan pengetahuan tacit yang tepat (Mascitelli, 2000). Brown dan Digid (2000) memiliki perintah yang sama bahwa komponen praktik pengetahuan perlu tertanam dalam kelompok praktik dalam keadaan kontekstual yang serupa. Sebagian besar mereka mengandaikan bahwa komponen praktik dari pengetahuan akan semakin menambah “kekakuan pengetahuan” (Szulanski, 1996) yang akan berdampak buruk pada kemampuan inovasi. Oleh karena itu, perusahaan dengan komponen “tacit” yang besar dalam pengetahuannya dapat diharapkan untuk mencapai kemampuan inovasi yang lebih besar – dengan demikian semakin menekankan pentingnya pengetahuan tacit dalam inovasi.

2. Manajemen inovasi

Manajemen inovasi (*Innovative management*) Manajemen Inovasi sebenarnya adalah kombinasi antara manajemen proses inovasi dan

manajemen perubahan. Hal ini terkait dengan produk, proses bisnis dan inovasi suatu organisasi. Ekonomi pengetahuan dapat dikatakan didasarkan pada sistem distribusi dan akses pengetahuan yang efisien sebagai syarat *sine qua non* (kondisi yang tak terelakan adanya) untuk meningkatkan jumlah peluang inovatif (David dan Foray, 1995). Dalam arah ini, dua aliran pemikiran telah dikembangkan (Dankbaar, 2003) yang menghubungkan pengetahuan dan manajemen inovasi: dari Drucker, telah disebutkan, yang mengikuti Taylor, menunjukkan bahwa manajemen inovasi melibatkan penerapan pengetahuan pada pekerjaan pekerja pengetahuan. dalam konteks yang jelas dan terdefinisi, dan, sebagai alternatif, dari Burns dan Stalker (1961), yang menguraikan konteks struktur organik dan fleksibel yang lebih kabur yang menumbuhkan kreativitas dengan membatasi birokrasi. Sedangkan dalam suatu organisasi Manajemen inovasi membantu sebuah organisasi untuk memahami kesempatan dan menggunakan kesempatan untuk memperkenalkan ide-ide baru, proses secara industry serta produk. Dasar dari manajemen inovasi adalah kreativitas, dan tujuan akhirnya adalah perubahan dalam layanan atau proses bisnis itu sendiri. Dengan adanya manajemen inovasi, maka manajemen dapat memicu dan menyebarkan kemampuan kreatif dari tenaga kerja untuk pengembangan yang berkesinambungan dari perusahaan. Proses inovasi ini dapat dikendalikan maupun ditekan melalui penyusunan.

Dalam proses pendorongnya berdasar pada penemuan teknologi baik teknologi lama maupun baru yang dapat di akses ke dalamnya. Jadi kesimpulannya adalah untuk mendapatkan kelebihan sebuah aplikasi yang

sudah tercipta teknologi tersebut. Sedangkan untuk proses menarik dapat berdasarkan pada menentukan daerah yang dapat dilihat kebutuhan pelanggan yang tidak tercukupi dan mencari alternatif dalam mencukupi kebutuhan yang belum terpenuhi tersebut. Agar metode sukses dengan baik sehingga diperlukan pemahaman pasar dan pemahaman masalah teknis. Hal ini bisa diatasi dengan membentuk tim pengembangan multi fungsional yang berisi pada ahli dibidang pemasaran.

3. Kualitas Layanan

Kualitas pelayanan adalah merupakan salah satu hal yang penting dalam organisasi karena jika dalam kualitas pelayanan suatu organisasi kurang baik maka akan berimbas kepada organisasi tersebut. Pelayanan yang diberikan berdampak pada penilaian konsumen terhadap baik buruknya layanan Perusahaan tersebut Koesharijadi, dkk, (2022).

Definisi tentang kualitas layanan berasal dari perbandingan antara harapan pelanggan tentang layanan yang hendaknya mereka terima dengan layanan yang benar-benar telah mereka peroleh. Oleh karena itu, Kualitas pelayanan sebagai tingkat kesempurnaan yang diharapkan dan pengendalian atas kesempurnaan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen. Menurut Tjiptono (2012) Kualitas, apabila dikelola dengan tepat, berkontribusi positif terhadap terwujudnya kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kualitas memberikan nilai plus berupa motivasi khusus bagi para pelanggan untuk menjalin ikatan relasi saling menguntungkan dalam jangka panjang dengan perusahaan.

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berpengaruh dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Tjiptono, 2012). Sehingga definisi kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen. Kualitas pelayanan (*service quality*) dapat diketahui dengan cara atau perolehan dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan. Jika jasa yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk/tidak sesuai dengan harapan konsumen.

Menurut Hutt & Spech (dalam Ellitan 2003) komponen kualitas pelayanan ada dua yaitu:

- a. Kualitas teknik, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas output jasa yang diterima pelanggan. Kualitas teknik ini dapat diperinci lagi menjadi tiga hal, yaitu:
 - 1) Kualitas pencarian, yaitu kualitas yang dapat dievaluasi pelanggan sebelum membeli
 - 2) Kualitas pengalaman, yaitu kualitas yang hanya bisa dievaluasi pelanggan setelah membeli atau mengkonsumsi jasa
 - 3) Kualitas kepercayaan, kualitas yang sukar dievaluasi pelanggan meskipun telah menggunakan jasa tersebut.
- b. Kualitas fungsional, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian jasa.

Citra korporat, yaitu profit, reputasi, citra umum, dan daya tarik perusahaan. Dimensi kualitas pelayanan sebenarnya telah dikembangkan oleh para peneliti terdahulu, seperti Stematis (dalam Ellitan 2003) yang mengemukakan bahwa pada dasarnya kualitas pelayanan dapat diukur enam dimensi, yaitu:

- a. Fungsi (*function*): kinerja primer yang dituntut dari suatu jasa
- b. Karakteristik (*features*): kinerja yang diharapkan
- c. Kesesuaian (*conformance*): kepuasan yang didasarkan pada pemenuhan persyaratan yang telah ditetapkan
- d. Keandalan (*reliability*): kepercayaan terhadap jasa dalam kaitan waktu
- e. Kemampuan pelayanan (*service ability*): kemampuan melakukan perbaikan apabila terjadi kekeliruan
- f. Estetika (*aesthetics*): pengalaman pelanggan yang berkaitan dengan perasaan dan panca indera

Gronroos (dalam Ellitan 2003) menilai kualitas pelayanan berhubungan

dengan hasil (*outcome related*), dengan proses (*process related*), dan dengan kesan (*image related*). Ketiga kriteria tersebut masih dapat dijabarkan menjadi enam unsur, yaitu:

- a. Profesionalisme dan ketrampilan

Pelanggan menyadari bahwa penyedia jasa (*service provider*), karyawan, sistem operasional, dan sumber daya fisik, memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah pelanggan

secara profesional. Kriteria ini berhubungan dengan hasil.

b. Sikap dan Perilaku

Pelanggan merasa bahwa karyawan perusahaan (*contact personel*) menaruh perhatian terhadap mereka dan berusaha membantu dalam memecahkan masalah secara spontan dan senang hati. Kriteria ini berhubungan dengan proses.

c. Mudah diakses dan fleksibel

Pelanggan merasa bahwa penyedia jasa, lokasi, jam kerja, karyawan dan sistem operasionalnya dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga dapat melakukan akses dengan mudah. Selain itu dirancang agar dapat lebih fleksibel dalam menyesuaikan permintaan dan keinginan pelanggan. Kriteria ini berhubungan dengan proses.

d. Keandalan dan sifat dapat dipercaya

Pelanggan bisa mempercayakan segala sesuatunya kepada penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya. Kriteria ini berhubungan dengan proses.

e. Menemukan kembali

Pelanggan menyadari bahwa bila ada kesalahan, sesuatu yang tidak diharapkan, maka penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari pemecahan yang tepat.

f. Reputasi dan dapat dipercaya

Pelanggan meyakini bahwa operasi dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai atau imbalan yang sesuai dengan pengorbanannya. Namun beberapa konsep mengenai dimensi kualitas pelayanan yang sering dipakai adalah yang berasal dari Parasuraman, Zeithalm dan Berry dalam

Tjiptono (2012) yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan adalah suatu pengertian yang multidimensi. Beberapa dimensi yang seringkali digunakan oleh para peneliti adalah:

- a. *Reliability*, yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan sebagaimana yang dijanjikan secara tepat. Hal ini meliputi janji mengenai pelayanan yang baik, penanganan terhadap keberatan yang tepat dan cepat serta penggunaan komunikasi pasca pelayanan (misalnya, lewat kunjungan, kartu, surat, hubungan telepon, e-mail, atau olahraga bersama).
- b. *Responsiveness*, yaitu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang baik pada pelanggan. Yaitu sejauh mana aktifitas pelayanan yang sudah diberikan atau dilakukan untuk memastikan kepuasan pelanggan. Dimensi ini menekankan pada perilaku personil yang memberi pelayanan untuk memperhatikan permintaan-permintaan, pertanyaan dan keberatan-keberatan dari para pelanggan. Oleh karena itu maka upaya yang termasuk di dalamnya terdiri dari kebijakan-kebijakan misalnya; mempekerjakan karyawan untuk lembur.
- c. *Assurance*, yaitu dimensi kualitas pelayanan yang berfokus pada kemampuan untuk melahirkan kepercayaan dan keyakinan pada diri pelanggan. Yaitu pengetahuan dan keramah-tamahan para karyawan serta kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan.
- d. *Empathy*, yaitu aspek yang menekankan pada perlakuan

konsumen sebagai individu. Salah satu contoh diantaranya adalah desain pelayanan terhadap konsumen (pemberian perhatian dengan sentuhan pribadi sehingga dapat tepat memenuhi apa yang dibutuhkan oleh konsumen).

- e. *Tangibles*, yaitu dimensi pelayanan yang berfokus pada elemenelemen yang merepresentasikan pelayanan secara fisik. Yaitu sesuatu yang nampak, sesuatu yang oleh pelanggan dapat diraba, dapat dicium, dapat dilihat serta dapat didengar. Oleh karena itu yang termasuk dalam aspek ini adalah; fasilitas (misal: arsitektur gedung kantor, warna, dekorasi, tempat parkir), lokasi (berkenaan dengan jarak yang sulit dijangkau atau tidak), peralatan (kandungan teknologi tinggi yang digunakan), personel (bentuk kontak yang dilakukan oleh karyawan dengan pelanggan), penampilan personel (misal: pakaian staf atau karyawan perusahaan), fisik material (misalnya: iklan di surat kabar, kartu bisnis, website), merek (simbol atau logo yang mudah dikenali dan mudah diingat oleh pelanggan).

Pelayanan atau jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu (Tjiptono, 2012). Produksi jasa bisa berhubungan dengan produk fisik maupun non fisik. Menurut Raharjani (2005), pelayanan adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk keperluan orang lain. Pelayanan merupakan

suatu kinerja penampilan tidak berwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan daripada dimiliki serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut. Fasilitas pelayanan pasar yang baik, kemudahan pengambilan barang, penyerahan, kredit dan pelayanan barang secara menyeluruh merupakan pertimbangan-pertimbangan yang mempengaruhi tingkat kepuasan konsumen terhadap suatu pasar. Sikap pelayanan yang sopan dan ramah merupakan bentuk pelayanan yang diharapkan oleh konsumen.

4. Keterampilan Profesional

Keterampilan Profesional adalah gabungan dari *Hard Skills* dan *Soft Skills*. Kedua keahlian ini saling bergantung satu sama lain, dan sama-sama penting jadi harus selalu dikembangkan jika karir ingin meningkat. Mengembangkan hard skill diperlukan pelatihan, mempelajari studi kasus, hingga mengerjakan project. Keterampilan profesional adalah sebuah anugerah kemampuan yang dapat mendukung seseorang berhasil dalam bidang pekerjaan tertentu. Keterampilan profesional telah diidentifikasi dalam literatur. Ini biasanya termasuk komunikasi, pemecahan masalah, berpikir kritis, kerja tim, belajar, interpersonal, intrapersonal, literasi teknologi dan informasi (Candy et al., 1994; Guthrie, 1994; Harvey, 1993; Mayer, 1992). Keterampilan profesional adalah hal yang menjadi kebiasaan, ciri kepribadian, atau kemampuan yang secara positif mendukung kinerja didalam organisasi. Dengan memiliki keterampilan profesional dapat bermanfaat didalam organisasi serta bisa menempati semua posisi pekerjaan,

industri, dan lingkungan kerja. Di dalam Ketrampilan Profesional yang dikenal terdiri dari dua hal yaitu :

a. *Soft Skills*

Daniel Goleman (1995), psikolog, peneliti dan penulis mendefinisikan soft skill sebagai "kecerdasan emosional" dalam bukunya yang berjudul sama. Dia menyarankan bahwa kepemilikan dan penggunaan soft skill berkontribusi lebih besar pada kesuksesan atau kegagalan akhir individu daripada keterampilan teknis atau kecerdasan. Demikian pula, dalam bukunya yang berjudul *People Skills*, penulis Robert Bolton (1986) melaporkan bahwa 80 persen orang yang gagal dalam pekerjaan, bukan karena gagal kurangnya keterampilan teknis mereka melainkan karena ketidakmampuan mereka untuk berhubungan baik dengan orang lain. Ada beberapa *soft skills* yang membantu menunjang dalam memajukan karir profesioanlnya diantaranya:

a. **Kepemimpinan**

Seorang manager yang bekerja melakukan pengawasan, maka keterampilan kepemimpinan dapat menjadi aset berharga dalam karirnya. Kemampuan kepemimpinan berarti dapat memotivasi, menginstruksikan, dan menawarkan bimbingan kepada orang lain. Orang dengan keterampilan kepemimpinan percaya diri dengan kemampuan mereka untuk membantu orang lain bekerja, berkolaborasi, memecahkan masalah, atau berhasil dalam tanggung jawab mereka. Untuk mendukung *soft skills* kepemimpinan: Kepercayaan diri, Manajemen orang,

Akuntabilitas, Prioritas, Keterampilan motivasi, Melatih, Manajemen Proyek, Kemampuan analisis, Kreativitas, Bimbingan, Kemampuan inspirasional, Penetapan tujuan, Manajemen stress, Kesopanan

b. Kerja Tim

Kemampuan dalam bekerja dalam suatu Tim juga merupakan *soft skills*. Orang yang dapat bekerja dengan baik dalam sebuah tim harus memiliki keterampilan interpersonal yang mendukung mereka dalam berkolaborasi dengan efektif. Beberapa karyawan bekerja dalam sebuah tim dengan rekan kerja atau penyelia mereka bisa memenuhi beberapa beban pekerjaan mereka. Profesional dengan keahlian kerja tim dapat mengerti bagaimana mengatasi tugas mereka sambil tetap memahami tugas dan kebutuhan rekan kerja.

c). Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional lebih dominan pada kita menyampaikan perasaan kita, berhubungan dengan orang lain dan menerjemahkan perilaku orang lain. Profesional dengan kecerdasan emosional dapat merasakan bagaimana perasaan orang lain melalui tindakan, ucapan, atau perilaku mereka. Jika seorang memiliki kecerdasan emosional, lebih mudah dalam mengidentifikasi, membuat catatan, dan menilai perasaan orang lain. Kecerdasan emosional membantu

para profesional di banyak lingkungan sosial, baik dengan klien, rekan kerja, atau manajer.

d). Organisasi

Kemampuan seseorang dalam berorganisasi sangat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan . Profesional dengan keahlian organisasi dapat memahami bagaimana cara memprioritaskan tugas, membuat jadwal, dan menerapkan solusi. Pembagian waktu seseorang sering kali berkaitan erat dengan keahliannya dalam organisasinya karena banyak pemberi kerja membutuhkan tugas yang harus diselesaikan secara cepat dan sesuai dengan waktu mereka.

e). Komunikasi

professional skills komunikasi dapat menggunakan berbagai metode komunikasi seperti percakapan langsung, rapat, email, sistem pesan instan, dan panggilan telepon. Orang yang cakap dalam komunikasi memahami bagaimana menyampaikan informasi dengan efisien, bertukar gagasan, dan memperhatikan orang lain yang berpesan. Keahlian dalam komunikasi sangat sering melibatkan kata-kata tertulis atau verbal, tetapi mungkin juga melibatkan arti dari bahasa tubuh. Profesional dengan keahliannya komunikasi juga bisa dengan ahli mengelola keadaan sosial yang menantang, seperti bernegosiasi atau menemukan

solusi. Keahlian yang ada hubungannya dengan professional komunikasi: Resolusi konflik, Etiket, Pembelaan, Jaringan, Tulisan bisnis, Pelayanan pelanggan, Fasilitasi, Kebaikan, Menjelaskan proses pemikiran di balik keputusan atau tindakan, Menghormati, Kejelasan, Mendengarkan secara aktif, Perundingan, Ringkas, atau menggunakan kata-kata secara singkat dan mudah dimengerti.

f). Motivasi Diri

Orang – orang profesional yang memiliki semangat dalam mengambil inisiatif. Jika professional motivasi diri harus dimiliki, biasanya orang – orang tersebut memerlukan pengawasan sekurang – kurangnya untuk mulai atau menyelesaikan tugas. Kebanyakan penyelia menghargai karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan bekerja keras walaupun tidak dalam pengawasan yang ketat. Motivasi diri biasanya memiliki ciri antara lain: Memulai sendiri, Kemerdekaan, Keinginan untuk mencapai, Ketangguhan, Komitmen terhadap tujuan, Optimisme, Prakarsa, Ambisi, Kemauan untuk tumbuh dan berubah.

c. *Hard Skills*

Hard skill adalah keahlian, kapabilitas, dan kemampuan khusus yang dapat dikuasai dan disampaikan kepada seseorang secara terukur. Faktanya, tingkat keterampilan karyawan yang lebih tinggi terkait dengan tingkat rata-rata produktivitas tenaga kerja yang lebih tinggi

(Blundell et al. 1999). Sehubungan dengan inovasi — tidak hanya inovasi teknologi tetapi juga non-teknologi — lagi-lagi karyawan dengan keterampilan khusus mereka yang membuat perusahaan lebih produktif (Mohnen & Hall, 2013). *Hard skills* adalah keahlian yang dapat dipelajari yang dapat dikuasai oleh individu untuk mengerjakan tugas tertentu, atau yang mungkin diperlukan untuk pekerjaan tertentu. Keterampilan keras/*Hard Skills* biasanya berfokus pada pekerjaan khusus yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu tugas, seperti pemakaian perangkat lunak, alat, atau peralatan khusus lainnya. Telah ditunjukkan bahwa pada tingkat perusahaan, pelatihan dan manajemen pengetahuan dapat menentukan kinerja inovatif suatu perusahaan. (1) Ballot dan Taymaz (1997) melihat pelatihan dan inovasi dan investasi perusahaan dalam keterampilan khusus melalui pelatihan untuk mendapatkan manfaat inovasi; (2) Acemoglu (1997) menemukan bahwa perusahaan cenderung memiliki inovasi ketika karyawannya menghabiskan lebih banyak waktu dalam pelatihan untuk mempelajari beberapa keterampilan; (3) Laplagne dan Bensted (1999) meneliti hubungan antara pelatihan, inovasi, dan produktivitas pada tingkat organisasi dan menemukan bahwa kombinasi pelatihan dan inovasi dapat meningkatkan pertumbuhan produktivitas tenaga kerja; (4) Roy dkk. (2013) menemukan bahwa beberapa pelatihan sangat penting untuk inovasi. Mereka bisa memperoleh kemampuan tersebut dari pengalaman atau mempelajari melalui

pelatihan, sekolah, magang, kursus online dan program sertifikasi.

5. Manajemen Keuangan

Manajemen Keuangan secara umum adalah suatu upaya untuk mencapai suatu tujuan dengan sumber daya seminimal mungkin (efisien). Sementara itu, Proyek adalah rencana pekerjaan dengan suatu target pencapaian tertentu yang diselesaikan dalam rentang waktu tertentu. Secara kolektif, manajemen Proyek adalah suatu pendekatan/metode untuk mengelola suatu Proyek dengan efektif dan efisien. Kita dapat mendefinisikan pembiayaan Proyek sebagai “struktur pembiayaan non-recourse atau sumber daya terbatas di mana utang, ekuitas, dan kredit ditingkatkan untuk pembangunan dan pengoperasian fasilitas tertentu dalam industri padat modal” (Yescombe, 2013). Pembiayaan Proyek memiliki beberapa karakteristik yang membedakannya dari keuangan perusahaan tradisional. Pertama, hadir dalam bentuk tertentu: Special Purpose Vehicle (SPV) (Gatti, 2013). Dalam pembiayaan Proyek, portofolio SPV terdiri dari satu Proyek (Faboozi & de Nahlik, 2012). Seperti yang dirujuk oleh Brealey et al. (1996), keuntungan dari pembiayaan Proyek adalah memungkinkan alokasi risiko yang tepat untuk Proyek tertentu. Karena hutang, pembiayaan Proyek sangat terungkit (biasanya tiga kali lebih banyak daripada keuangan perusahaan, Esty, 2004) pada hutang “non-recourse” dengan skema prioritas. Sistem ini hadir sebagai perangkat untuk membantu mengelola kegiatan-kegiatan berbentuk Proyek, misalnya Proyek konstruksi. Tanpanya, suatu Proyek akan

DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Jarad Ismael Younis, Yusof Nor'Aini, dan Nikbin Davoud, (2010), A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance Ismael, *International Journal of Business and Social Science*, 1 (3) December.
- Acemoglu, D. (1997). Training and innovation in an imperfect labour market. *The Review of Economic Studies*, 64(3), 445–464.
- Ahmed, M., & Shafiq, S., (2014), The impact of organizational culture on organizational performance: A case study of telecom sector, *Global Journal of Management & Business Research*, 14(3): 21–30.
- Akhavan, P. and Hosseini, S.M. (2016), “Social Capital, knowledge sharing, and innovation capability: an empirical study of RandD teams in Iran”, *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 96-113
- Arrow, K.J. (1962), “The economic implications of learning by doing”, *Review of Economic Studies*, Vol. 29. p. 1550173
- Bastian, Indra. 2001. Akuntansi Sektor Publik di Indonesia. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Ballot, G., & Taymaz, E. (1997). The dynamics of firms in a micro-to-macro model: the role of training, learning and innovation. *Journal of evolutionary economics*, 7(4), 435-457
- Brown, J.S. and Duguid, P. (2000), “Balancing act: how to capture knowledge without killing it”, *Harvard Business Review*, Vol. 78 No. 3, pp. 73-80
- Barry, D., & Elmes, M., (1997), Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse, *Academy of Management Review*, 22: 429-452.
- Barnes, J.H. Jr. (1984). Cognitive biases and their impact on strategic planning. *Strategic Management Journal*, 5(1984): 129-37.
- Betham, David, 1993. “Liberal Democracy and the Limits of Democratisation” in David Held (ed.), *Prospects for Democracy: North, South, East, West*. Cambridge: Polity Press.
- Bititci, U. S., Turner, T., & Begemann, C., (2000), Dynamics of performance measurement systems, *International Journal of Operations and Production Management*, 20 (6): 692–704.
- Burns, T., & Stalker G. M., (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Boyne, George A., & Richard M. Walker., (2004), Strategy content and public service organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14 (2): 231-52.

- Brealey, R. A., Cooper, I. A., & Habib, M. A. (1996). Using project finance to fund infrastructure investments. *Journal of Applied Corporate Finance*, 9(3), 25-39.
- Cavusgil, S. T., Calantone, R. J., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(1), 6-21.
- Candy, P., Crebert, G. & O’leary, J., 1994, Developing Lifelong Learners through Undergraduate Education, *Report to the NBEET (Canberra, Australian Government Publishing Service)*.
- Chew, D. A. S., Yan, S., & Cheah, C. Y. J., (2008), Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China, *Chinese Management Studies*, 2 (3): 203–214.
- Chenhall, R. H., (2006), Theorizing contingencies in management control systems research, *Handbooks of management accounting research*, Elsevier.
- Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F., (2012), “Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance, *Journal of Business Research*, 65(7): 993-1002.
- Clarke, R., & Davies, S.W. (1982). Market structure and price-cost margins, *Economica*, 49(195): 277-287.
- Costa, J., & Teare, R. (2000). Developing an environmental scanning process in the hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 12(3): 156-69.
- Chamanifard, R., Nikpour, A., & Chamanifard, S., (2014), Investigating the impact of emotional intelligence on organizational performance in international division of Tejarat bank, Iran., *International Journal of Scientific Management & Development*, 2(11): 652–657.
- Chandler, Alfred D. Jr., (1962), *Strategy and Structure*. Garden City, NY: Doubleday.
- Christyanto Sulisthio, Albert Yulianus, (2015), Analisis Pengaruh Tacit Knowledge dan Explicit Knowledge Terhadap Kinerja Karyawan di Restoran “X” Surabaya, *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*
- Daft, R. L., (2000), *Organization Theory and Design, (7th ed.) South-Western College Publishing, Thomson Learning, U.S.A.*
- David, P. and Foray, D. (1995) Assessing and expanding the science and technology knowledge base. *STI Review*, 16, 13–68.
- Daniel Goleman, (1995), *Emotional Intelligence, Library Of Unviolent Revolution*
- Dankbaar, B. (2003) Innovation Management in the knowledge economy; Some preliminary reflections. In Dankbaar, B. (ed.), *Innovation*

Management in the Knowledge Economy. London: Imperial College Press, pp. 13–68.

- Denison, D. R., & Mishra, A. K., (1995), Toward a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization Science*, 6(2): 204-223.
- Deng, F., & Smyth, H., (2013), Contingency-based approach to firm performance in construction: Critical review of empirical research, *Journal of Construction Engineering and Management*, 139 (10): 1-14.
- Doyle, Peter., (1994), Setting Business Objectives and Measuring Performance, *European Management Journal*, 12 (2): 123-132.
- Donaldson, (2013), Structural Contingency Theory/Information Processing Theory, *Oxford University Press*.
- Ellitan., Lena,1999, Membangun Loyalitas Melalui Customer Satisfaction dan Customer Oriented, *Kompak*, No.9
- Ella Wargadinata., 2017, Kualitas Pengukuran Kinerja Oragnisasi Publik, *Sosiohumaniora*, Volume 19, No.2
- Eccles, R. G., & Nohria, N., (1998), Strategy as a language game. In S. Segal-Horn (Ed.), *The strategy reader*, Oxford: *Blackwell Publishers, Ltd.*
- Edwards, J.B., (2001), ERP, Balanced scorecard, and IT: how do they fit together?, *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, July/August: 3-12.
- Esty, B. C. (2004). Why study large projects? An introduction to research on project finance. *European Financial Management*, 10(2), 213-224.
- Fabozzi, F. J., & de Nahlik, C. (2012). *Project financing*, 8th edition.
- Fairholm, Matthew R., (2009), Leadership and organizational strategy, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 14(1): 2009, article 3.
- Floyd, Steven W., & Wooldridge, Bill., (1997), Middle management's strategic influence and organizational performance, *Journal of Managemmt Studies*, 34 (3): May.
- Ferrell, O.C. & Gresham, L.G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3): 87-96.
- Fendy Maradita, (2020), Human Resource Scorecard Mengaitkan Orang, Strategi dan Kinerja SDM (Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM), *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* ,Vol.05. No.01, pp.15-18
- Galbraith, C., & Scendel, D., (1983), An empirical Analysis of Strategy Types, *Strategic Management Journal*, 4: 153-173.
- Gatti, S. (2013). *Project finance in theory and practice: designing, structuring, and financing private and public projects*. Academic Press

- George, J M., & Jones, G R., (2012), Understanding and Managing Organizational Behavior sixth ed, *Prentice Hall*.
- Ginsberg & Buchholtz, (1990), Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change, *Academy of Management Journal*.
- Goodman, Paul S., & Johannes M. Pennings., (1977), New Perspectives on Organizational Effectiveness, *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Guthrie, B., 1994, Graduate Labour Market Survey, *Report for the Department of Education Employment and Training* (Canberra, Australian Government Publishing Service).
- Gupta, V. K., & Batra, S., (2016), Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives, *International Small Business Journal*, 34 (5): 660-682.
- Hambrick, D. C. (1980). "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research." *Academy of Management Review* 5(4): 567-575.
- Hamdi Buldan , (2020). Pengembangan Model Kinerja Perusahaan BUMN Konstruksi dalam Perspektif Etika Bisnis Islam, Disertasi Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia.
- Harvey.L., 1993, 'Employer views of higher education', *Proceedings of the Second QHE 24-Hour Seminar*, pp. 49 (Birmingham, University of Central England, CRQ)
- Han, B.M., Anantatmula, V.S. (2007). Knowledge sharing in large IT organizations: *A case study*. *Vine*, 37(4), 421–439.
- Hau, L.N., Evangelista, F., 2007. Acquiring tacit and explicit marketing knowledge from foreign partners in IJVs. *Journal of Business Research* 60. 1152–1165
- Heffernan, M. M., & Flood, P. C., (2000), An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations, *Journal of European Industrial Training*, 24 (January): 128–136.
- Hegazy, M., & Hegazy, S., (2012), The development of key financial performance indicators for UK construction companies, *Accounting, Accountability & Performance*, 17 (1/2): 49.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M., (2001), Theory and practice in SME performance measurement systems, *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (8): 1096–1115.
- Hofer, C. W., & Schendel, D., (1978), Strategy formulation: Analytical concepts, *St. Paul, MN West Publishing Company*.

- I Made Adnyana., Parhana Bahri, (2020), Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Learning Organization di BPJS Ketenagakerjaan Pusat Jakarta, Jurnal Ilmu Budaya.
- Iwan Vanany., Dian Tanukhidah, (2004), Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Performance PRISM* (Studi kasus pada hotel X), Jurnal Teknik Industri , Vol.6, No.2
- Irefin, P., & Mechanic, M. A., (2014), Effect of employee commitment on organizational performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno state, *IOSR Journal of Humanities & Social Science*, 19 (3): 33–41.
- J. Scott Holste Dail Fields, (2010), "Trust and tacit knowledge sharing and use", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 Iss 1 pp. 128 -140
- J.Raharjani, (2005), Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Pemilihan Pasar Swalayan Sebagai Tempat Berbelanja, Jurnal Studi Manajemen dan Operasional , Vol .2 No.1
- Jap, S. D. (2001). Perspectives on joint competitive advantages in buyer–supplier relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 18(1–2): 19-35.
- James, B. G., (1984), Business wargames, *Harmondsworth: Penguin Books Ltd.*
- Jusoh, R., & Parnell, J. A., (2008), Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study, *Management Decision*, Vol. 46.
- Jones, G. K., Lanctot Jr, A., & Teegen, H. J., (2001), Determinants and performance impacts of external technology acquisition, *Journal of Business venturing*, 16 (3): 255-283.
- Johan Olaisen, Oivind Revang (2018). Exploring the performance of tacit knowledge; How to make ordinary people deliver extraordinary result in teams, *International Journal of Information Management* 295-304
- Kalkan, Adnan., Bozkurt., Özlem Çetinkaya., & Arman, Mutlu., (2014), The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150 (2014): 700- 707.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (1992), The balanced scorecard measures that drive performance, *Harvard Business Review*.
- K. P. Kalirajan & Cao Yong (1993) Can Chinese state enterprises perform like market entities: Productive efficiency in the Chinese iron and steel industry, *Applied Economics*, 25:8.
- Konno, Y., & Itoh, Y. (2018). Empirical analysis of R&D in the Japanese construction industry based on the structure conduct performance model. *Cogent Business and Management*, 5(1): 1-14.

- Koesharijadi., Merthayasa, A. A. A., & Nendi, I. (2022). Development of Digital Marketing Strategy and Service Quality Using social media Towards Digital Economy. *Journal of Social Science*. 3(4)
- Latiffi, A. A., Carrillo, P., Ruikar, K., & Anumba, C. J., (2009), The need for performance measurement in construction strategy development: A current scenario, *Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2009 - Proceedings of the 25th Annual Conference*, October: 403–412.
- Laplagne, P., & Bensted, L. (1999). The role of training and innovation in workplace performance. Productivity Commission Working Paper No. 1609. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=324760>.
- Lawrence, P. R., & Lorsch J. W., (1967), Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, *Boston MA Harvard University*.
- Law, M., Cooper, B., Strong, S., Stewart, D., Rigby, P., & Letts, L., (1996), The person-environment-occupation model: A transactive approach to occupational performance, *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 63 (1): 9-23.
- Leuschner, R., Rogers, D.S., & Charvet, F.F. (2013). A meta-analysis of supply chain integration and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2): 34-57.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. & Rao, S.S., (2006), The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, *Omega: The International Journal of Management Science*, 34 (2): 107-24.
- Li, J.C., & Yu, L.H. (2016). Double externalities, market structure and performance: an empirical study of China's unrenewable resource industries. *J. Clean. Prod*, 126: 299-307.
- Liao, S.H., Fei, W.C. and Chen, C.C. (2007), "Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge intensive industries", *Journal of Information Science*, Vol. 33 No. 3, pp. 340-359.
- Lin, H.F. (2007), "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", *International Journal of Manpower*, Vol. 28 Nos 3/4, pp. 315-332
- Lipczynski, J., & Wilson, J. (2001). Industrial organization: an analysis of competitive markets. *Prentice Hall, Harlow*.
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1): 61-74.
- Mayer, E., 1992, Key Competencies, Report to the Australian Education Council and Ministers for Vocational Education, *Employment and Training* (Canberra, Australian Government Publishing Service).

- Maletic, M., M. Podpecan, and D. Maletic (2015b). ISO14001 in a Corporate Sustainability Context: a Multiple Case Study Approach. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 26(6); 872–890
- Mascitelli, R. (2000), “From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 179-193
- Meier, Kenneth J., & O’Toole Laurence Jr., (2002), Public management and organizational performance: The impact of managerial quality, *Journal of Policy Analysis and Management*, 21 (4): 629–43.
- Murray, A.I., (1988), A contingency view of Porter's `generic strategies, *Academy of Management Review*, 31: 390-400.
- Miles, R.E., & Snow, C.C., (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Miles, R. E., & Snow, C. C., (1994), *Fit, Failure and the Hall of Fame*, Free Press, New York.
- McKone-Sweet, K., & Lee, Y.T. (2009). Development and analysis of a supply chain strategy taxonomy. *Journal of Supply Chain Management*, 45(3): 3-24.
- Mohnen, P., & Hall, B. (2013). Innovation and productivity: an update. *Eurasian Business Review*, 3(1), 47–65
- Mintzberg, H., & Waters, J., (1985), Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 6 (Jul/Sept): 257-272.
- Nonaka, I., (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (No.2), 29-41
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge – Creating Company – How Japanese companies create the dynamics of innovation* . Oxford: Oxford University Press
- Nonaka, I., & Toyama R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2–10.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652
- Oyewobi, L. O., Windapo, A. O., & Rotimi, J. O. B., (2015), Measuring strategic performance in construction companies: a proposed integrated model, *Journal of Facilities Management*, 13 (2): 109–132.
- Panagiotou, G. (2006). The impact of managerial cognitions on the structure-conduct-performance (SCP) paradigm: A strategic group perspective. *Management Decision*, 44 (3): 423-441.

- Peter Weill & Margrethe H. Olson (1989) An Assessment of the Contingency Theory of Management Information Systems, *Journal of Management Information Systems*, 6:1, 59-86.
- Pekovic, S., & Rolland, S., (2016), Customer orientation and firm's business performance: A moderated mediation model of environmental customer innovation and contextual factors, *European Journal of Marketing*, 50 (12): 2162–2191.
- Porter, Michael., (1980), Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, *The Free Press: New York*.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). The big idea: creating shared value. *Harv. Bus. Rev*, 89 (1): 2.
- Porter, Michael., (1997), Competitive Strategy. *Measuring Business Excellence*, 1 (2): 12-17.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (S2): 95-117.
- Polanyi, M. (1966). *Personal Knowledge*, Chicago: University of Chicago Press.
- Price, A. D. F., Ganiev, B. V., & Newson, E., (2003), Changing strategic management practice within the UK construction industry, *Strategic Change*, 12 (7): 347–366.
- Robinson, Herbert S., Anumba, C. J., Carillo, P. M., & Al-Ghassani, A. M., (2005), Business performance measurement practices in construction engineering organisations, *Measuring Business Excellence*, 9 (1): 13-22.
- Robinson, Richard B. Jr., (1982), The Importance of “Outsiders” in Small Firm Strategic Planning, *Academy of Management Journal*, 25 (1): 80-93.
- Roy, I., Cantner, U., & Gerstlberger, W. (2013) Works Councils, Training Activities and Innovation: A Study of German Firms. 35th DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain, June 17–19.
- Rogers, E.M. (2003), Diffusion of Innovations, 5th Edition, *Free Press, New York, NY*.
- R. Bolton. (1986), *People Skills: How to Assent Yourself*
- R. Blundell, Lorraine Dearden, Costas Meghir, Barbara Sianesi, (2005), Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy, *The Journal of Applied Public Economics*, Vol 20, 1-23.
- Ricardo, R., & Wade, D., (2001), Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement Driven Strategies Alignment, *Butterworth Heinemann*.

- Rue & Byars. 1981. *Human Resources Management*, 7th Ed. John Willey & Sons. Inc.
- Stankard, M. F., (2002), *Management Systems and Organizational Performance: The Search for Excellence Beyond ISO9000*, Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Steensen, Elmer Fly., (2014), Five types of organizational strategy, *Scandinavian Journal of Management*, 30: 266-281.
- Stank, T. P., Davis, B. R., & Fugate, B. S. (2005). A strategic framework for supply chain-oriented logistics. *Journal of Business Logistics*, 26(2): 27-46.
- Smith, K. G., Guthrie, J. P., & Chen, M. J., (1989), Strategy size and performance, *Organizational Studies*, 10 (1): 63-81.
- Snow, Charles, & Lawrence Hrebiniak., (1980), Strategy, distinctive competence, and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, 25: 317-336.
- Siti Nurjanah, (2015), Peranan Manajemen Inovasi dalam meningkatkan kinerja organisasi Pendidikan, *2nd Conference in Business, Accounting, and Management*
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K., (2005), CRM: conceptualization and scale development, *European Journal of Marketing*, 39 (11/12): 1264-90.
- Sink, D. S., & Tuttle, T. C., (1989), Planning and Measuring Your Organization of the Future, *Industrial Engineering and Management Press, Norcross*.
- Simons, R.H. & Thomson, B.M. (1998). Strategic determinants, the context of managerial decision making. *Journal of Managerial Psychology*, 13(1/2): 7-21.
- Sunaribowo, (2016) ,Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Harga Terhadap Loyalitas Dengan Kepuasan Konsumen Sebagai Variabel Intervening Pada Citramart, Skripsi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nusa Megarkencana
- Soares, Danny de Castro, & Maduro-Abreu, Alexandre., (2019), Relationship between environment, structure, and efficiency in contingency theory: a systematic review of literature, *Revista Foco*, 2 (1): 82-105.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 27-43
- Tangen, S., (2004), Professional practice performance measurement: From philosophy to practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (8): 726-737.
- Tjiptono, Fandy. 2012. *Service Management Mewujudkan Layanan Prima*. Yogyakarta, Andi Offset.

- Tsai, K. H., & Hsu, T. T., (2014), Cross-Functional collaboration, competitive intensity, knowledge integration mechanisms, and new product performance: A mediated moderation model, *Industrial Marketing Management*, 43 (2): 293–303.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V., (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: a Comparison Approaches, *Academy of Management Review*, 11: 801-814.
- Wu, Z., & Salomon, R. (2016). Does imitation reduce the liability of foreignness? Linking distance, isomorphism, and performance. *Strategy Management Journal*, 37(12): 2441–2462.
- Wissema, J.G., Van der Pol, H.W., & Messer, H.M. (1980). Strategic management archetypes. *Strategic Management Journal*, 1: 37-47.
- Weick, K.E. (1995), Sensemaking in Organisations, *Sage Publications, Thousand Oaks, CA*.
- Yesil, S., Koska, A. and Buyukbese, T. (2013), “Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: an empirical study”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 75, pp. 217-225.
- Yescombe, (2014) , Principles Of Project Finace, *Academic Press*
- Zehir C, dkk 2012. Total Quality Management practices effect on quality performance and innovative performance.