

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MANAJEMEN
PENGETAHUAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
EFEKTIVITAS BISNIS PADA TELKOM REGIONAL II
JABBOTABEK**



*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

**HARI SANDI ATMAJA
7647167341**

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
untuk Mendapatkan Gelar Doktor

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2022**

ABSTRAK

Studi ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, manajemen pengetahuan dan budaya organisasi terhadap efektivitas bisnis. Studi dilakukan di sektor perusahaan digital telekomunikasi yakni Telkom Regional II yang wilayahnya meliputi Jakarta, Banten, Bogor, Tangerang dan Bekasi. Survey mendapatkan data valid sebanyak 340 responden setingkat *middle management* yakni para *Manager*. Penelitian dilakukan secara kuantitatif dengan teknik *convenience sampling* menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) AMOS. Penelitian ini menghasilkan budaya organisasi yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas bisnis, kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Sedangkan kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap efektivitas bisnis melalui budaya organisasi serta manajemen pengetahuan memiliki pengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap efektivitas bisnis melalui budaya organisasi. Penelitian ini pun menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan variabel *full mediating* sehingga hal ini menjadi *novelty* dalam model penelitian ini. Sehingga Telkom Regional II agar bisa meningkatkan efektivitas bisnis perusahaan memerlukan penguatan pada indikator-indikator kepemimpinan dan manajemen pengetahuan yang mempengaruhi budaya organisasinya.

Keyword : Leadership, Knowledge Management, Organizational Culture, Effectiveness Business

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the influence of leadership, knowledge management, and organizational culture on business effectiveness. This study was carried out in Telkom Regional II, a digital telecommunications company with branch offices in Jakarta, Banten, Bogor, Tangerang, and Bekasi, Indonesia. The survey obtained valid data as many as 340 respondents at the middle management level, namely Managers. The study was conducted quantitatively with convenience sampling technique using the Structural Equation Modeling (SEM) AMOS method. The result showed that organizational culture has a positive and significant effect on business effectiveness, leadership has a positive and significant influence on organizational culture, knowledge management has a positive and significant influence on organizational culture. Furthermore, leadership has an indirect and significant effect on business effectiveness, and knowledge management has an indirect and significant effect on business strength. This study showed that organizational culture is a full mediating variable, so that it becomes a novelty in this research model. Therefore, for Telkom Regional II to increase the effectiveness of its business, it has to increase the strengthening of the leadership and knowledge management indicators that affect the organizational culture.

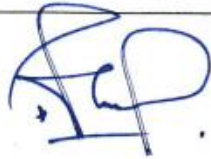
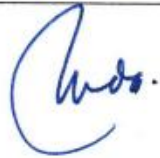





Keywords: Leadership, Knowledge Management, Organizational Culture, Business Effectiveness

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Hari Sandi Atmaja

No Registrasi : 7647167341

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus (Ketua)		06/02/2022
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris)		1-04-2022
3	Prof. Dr. Yetti Supriyati, M.Pd (Promotor)		11 Maret 2022
4	Dr. Budi Santoso, MM (Kopromotor)		11 Maret 2022
5	Dr. Indra Pahala, M.Si (Penguji)		8 Maret 2022
6	Agung Dharmawan Buchdadi, M.M., Ph.D (Penguji)		10 Maret 2022
7	Prof. Dr. Hj Muhartini Salim, SE, M.M (Penguji Luar)		7 Maret 2022

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Kopromotor

Prof. Dr. Yetti Supriyati, M.Pd

Dr. Budi Santoso, MM

Tanggal: 11 Maret 2022

Tanggal: 11 Maret 2022

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

41 Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus
(Ketua)¹

.....

06-04-2022
.....

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si
(Sekretaris)²

.....

1-04-2022
.....

Nama : Hari Sandi Atmaja

No. Registrasi : 7647167341

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus :

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Dengan penuh kesadaran saya menyatakan bahwa disertasi saya yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan, Manajemen Pengetahuan dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Bisnis pada Telkom Regional II Jabbotabek", adalah karya saya sendiri. Disertasi ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen di Program Studi Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Adapun bagian-bagian tertentu dari disertasi ini yang saya kutip dari karya orang lain, telah ditulis dengan norma-norma, etika dan kaidah penulisan karya ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan bagian-bagian tertentu yang tidak semestinya, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Yang membuat pernyataan



Hari Sandi Atmaja
7647167341



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI
JAKARTA UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Hari Sandi Atmaja
NIM : 7647167341
Fakultas/Prodi : Ilmu Manajemen - MSDM
Alamat email : HariSandiAtmaja_7647167341@mhs.unj.ac.id

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS BISNIS PADA TELKOM REGIONAL II
JABBOTABEK**

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 17 Juni 2022

(Hari Sandi Atmaja)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Karunia-Nya yang tidak terhingga kepada penulis dalam menyelesaikan studi doktor di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta pada Bidang Studi Ilmu Manajemen.

Disertasi ini disusun sebagai bagian persyaratan untuk mendapatkan gelar Doktor Manajemen di Pascasarjana Program Studi Doktor Manajemen Universitas Negeri Jakarta.

PT Telkom Indonesia, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang bisnis telekomunikasi dan digital juga merupakan bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki peran bukan hanya mampu memberikan keuntungan bagi para stakeholder saja, tetapi juga memiliki peran melayani masyarakat, mencerdaskan dan mewujudkan bangsa yang sejahtera. Peran sebagai Badan usaha berkontribusi terhadap pendapatan bagi negara, dan peran melayani dengan memberikan pelayanan publik bagi masyarakat di seluruh tanah air.

Upaya menjalankan peran tersebut dalam pelaksanaannya akan menghadapi berbagai persoalan, terlebih lagi di era teknologi informasi saat ini. Salah satu persoalan tersebut adalah dibidang Manajemen.

Penelitian Disertasi ini mengamati pada salah satu aspek manajemen yaitu efektivitas bisnis (*Business Effectiveness*) yang di amati dari Kepemimpinan, Manajemen Pengetahuan dan Budaya Organisasi.

Hasil penelitian ini disajikan dalam Lima Bab yang terdiri dari Bab I Pendahuluan, Bab II Kajian Teoritik, Bab III Metodologi Penelitian, Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, dan Bab V Kesimpulan, Implikasi dan Rekomendasi.

Penulis berharap bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan saran konstruktif bagi kemajuan Badan Usaha Milik Negara, khususnya PT Telkom Indonesia di wilayah Jakarta, Banten, Bogor, Tangerang dan Bekasi.

Berbagai masukan yang membangun tentunya menjadi harapan untuk menyempurnakan hasil penelitian ini agar menambah khasanah keilmuan khususnya dibidang Manajemen.

Jakarta, April 2022

Hari Sandi Atmaja
7647167341

ACKNOWLEDGEMENT

Dengan senantiasa bersyukur kepada Allah SWT atas limpahan nikmat dan kasih sayangNya kepada penulis untuk dapat menyelesaikan studi di Pascasarjana Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta. Penulis pun tidak lupa mengucapkan terima kasih secara khusus kepada :

1. Prof. Dr. Komarudin M.Si, Rektor Universitas Negeri Jakarta
2. Prof. Dr. Dedi Purwana E.S, M.Bus Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta
3. Prof. Dr. Wardani Rahayu, M.Si, sebagai Wakil Direktur I Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta
4. Prof. Dr. M. Japar, M.Si, sebagai Wakil Direktur II Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta
5. Prof. Dr. Arita Marini, M.E, sebagai Wakil Direktur III Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta
6. Prof. Dr. Hamidah, SE. MM, sebagai Ketua Program Studi Doktor Manajemen Universitas Negeri Jakarta
7. Prof. Dr. Yetti Supriyati, M.Pd, selaku Promotor yang telah meluangkan waktu dan perhatiannya selama proses bimbingan.
8. Dr. Budi Santoso, MM, selaku Co promotor yang senantiasa memberikan semangat sekaligus arahnya dalam penyusunan disertasi ini.
9. Executive Vice President Telkom Regional II Jakarta beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di Telkom Regional Jabotabek.

10. Istri tercinta Nila Febrian beserta anak-anak yang senantiasa memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan studi di Universitas Negeri Jakarta.

11. Teman-teman mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri angkatan 2016/2017 kelas C yang saling mendukung dan memberi semangat dalam diskusi dan proses penyelesaian studi di Universitas Negeri Jakarta.

12. Serta pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan studi di Pascasarjana Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dan belum sepenuhnya disertasi ini sehingga masukan dan saran yang bersifat konstruktif sangat diharapkan agar disertasi ini menjadi lebih baik. Penulis mohon maaf kepada semua pihak jika dalam disertasi ini terdapat kekeliruan.

Semoga Allah SWT memberikan pahala kebaikan kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyelesaian studi di Pascasarjana Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, April 2022

Hari Sandi Atmaja
7647167341

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	ii
ABSTRACT.....	iii
RINGKASAN HASIL PENELITIAN.....	iv
KATA PENGANTAR	xxi
<i>ACKNOWLEDGEMENT</i>	xxiii
DAFTAR ISI.....	xxv
Daftar Gambar.....	xxvii
Daftar Tabel	xxviii
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan Masalah.....	10
C. Perumusan Masalah.....	11
D. Tujuan Penelitian.....	11
E. Signifikansi Penelitian.....	12
F. Kebaruan Penelitian.....	13
KAJIAN TEORITIK.....	15
A. Deskripsi Konseptual	15
1. Efektivitas Bisnis (<i>Business Effectiveness</i>)	15
2. Budaya Organisasi (<i>Organizational Culture</i>)	21
3. Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	29
4. Manajemen Pengetahuan (<i>Knowledge Management</i>).....	38
B. Hasil Penelitian yang Relevan.....	46

C. Kerangka Teoritik	66
D. Hipotesis Penelitian.....	73
METODOLOGI PENELITIAN.....	75
A. Tempat dan Waktu Penelitian	75
B. Desain Penelitian	75
C. Teknik Analisis Data	95
D. Hipotesis Statistika	98
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	101
A. Hasil Penelitian.....	101
B. Pembahasan	159
KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI.....	176
A. Kesimpulan.....	176
B. Implikasi	177
C. Rekomendasi.....	179
Daftar Pustaka	181
Lampiran 1 Kuesioner.....	189
Lampiran 2 Profile Responden.....	195
Lampiran 3 : Hasil Uji Instrumen	197
Lampiran 4 : Hasil Uji EFA.....	204
Lampiran 5 : Hasil Uji CFA.....	213
Lampiran 6 : Hasil Uji Fit Model Full Structure.....	337
Lampiran 7 Data Lapangan.....	350
BIODATA.....	433

Daftar Gambar

Gambar 1. 1 Kinerja PT Telkom.....	5
Gambar 1. 2 Performansi Telkom Regional II Jabbotabek.....	6
Gambar 3. 1 Konstalasi Penelitian.....	76
Gambar 3. 3 Rancangan Penelitian.....	97
Gambar 4 1 Nilai rata-rata dimensi variabel Efektivitas Bisnis.....	111
Gambar 4 2 Rata-rata dimensi variabel Budaya Organisasi.....	118
Gambar 4 3 Rata-rata dimensi variabel Kepemimpinan.....	126
Gambar 4 4 Rata-rata dimensi variabel Manajemen Pengetahuan.....	133
Gambar 4 5 Model_1 CFA.....	139
Gambar 4 6 Model_2 CFA.....	143
Gambar 4 7 Model_3 CFA.....	145
Gambar 4 8 Model_40 CFA.....	149
Gambar 4 9 Model Struktural.....	153
Gambar 4 10 Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung.....	159

Daftar Tabel

Tabel 1. 1. Kontribusi Deviden BUMN.....	4
Tabel 2. 1 Penelitian Relevan.....	61
Tabel 3. 1 Populasi berdasarkan Lokasi Kerja.....	78
Tabel 3. 2 Proposional Sampel berdasarkan Lokasi Kerja	79
Tabel 3. 3 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Efektivitas Bisnis.....	81
Tabel 3. 4 Hasil Uji Instrumen Variabel Efektivitas Bisnis.....	83
Tabel 3. 5 Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi.....	85
Tabel 3. 6 Hasil Uji Kisi-Kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi	87
Tabel 3. 7 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan	89
Tabel 3. 8 Hasil Uji Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan.....	91
Tabel 3. 9 Kisi-kisi Instrumen Variabel Manajemen Pengetahuan.....	93
Tabel 3. 10 Hasil Uji Kisi-kisi Instrumen Variabel Manajemen Pengetahuan.....	95
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden	102
Tabel 4. 2 Deskripsi Responden berdasarkan Jabatan	102
Tabel 4. 3 Responden berdasarkan Kelompok Usia	103
Tabel 4. 4 Pendidikan Responden.....	104
Tabel 4. 5 Responden berdasarkan Masa Kerja	104
Tabel 4. 6 Kelas Interval Penilaian	105
Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Variabel Efektivitas Bisnis	107
Tabel 4. 8 Rata-rata Instrumen Efektivitas Bisnis	110
Tabel 4. 9 Distribusi frekuensi Variabel Budaya Organisasi.....	112
Tabel 4. 10 Rata-rata Instrumen Budaya Organisasi	117
Tabel 4. 11 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan.....	119
Tabel 4. 12 Rata-rata Instrumen Kepemimpinan	124
Tabel 4. 13 Distribusi Frekuensi Variabel Manajemen Pengetahuan	127

Tabel 4. 14 Rata-rata Instrumen Manajemen Pengetahuan	131
Tabel 4. 15 Rata-rata Instrumen Efektivitas Bisnis per Lokasi	134
Tabel 4. 16 Rata-rata Instrumen Budaya Organisasi per Lokasi	135
Tabel 4. 17 Rata-rata Instrumen Variabel Kepemimpinan per Lokasi	136
Tabel 4. 18 Rata-rata Instrumen Variabel Manajemen Pengetahuan per Lokasi	137
Tabel 4. 19 Standar pengukuran Fit Model.....	138
Tabel 4. 20 Hasil pengukuran_1 Fit Model	140
Tabel 4. 21 Hasil Covarian_1.....	140
Tabel 4. 22 Hasil Pengukuran_2 Fit Model	143
Tabel 4. 23 Hasil Covarian_2.....	144
Tabel 4. 24 Hasil Pengukuran_3 Fit Model	146
Tabel 4. 25 Hasil Covarian_3.....	146
Tabel 4. 26 Hasil Uji Fit CFA.....	150
Tabel 4. 27 Hasil Regression Weight.....	150
Tabel 4. 28 Standardized Regression Weight	151
Tabel 4. 29 Covariance	152
Tabel 4. 30 Correlations.....	152
Tabel 4. 31 Hasil Uji Fit Model Full Structure	153
Tabel 4. 32 Hubungan antar Variabel	154
Tabel 4. 33 Standardized Regression Weight.....	155
Tabel 4. 34 Covariances.....	155
Tabel 4. 35 Correlations.....	156
Tabel 4. 36 Squared Multiple Correlation.....	156
Tabel 4. 37 Hasil Uji Reliabilitas Konstruk.....	156
Tabel 4. 38 Standardized Total Effects	157
Tabel 4. 39 Standardized Direct Effects	157
Tabel 4. 40 Standardized Indirect Effects	157
Tabel 4. 41 Item Valid dan Reliabel Efektivitas Bisnis.....	160
Tabel 4. 42 Item Valid dan Reliabel Budaya Organisasi.....	160
Tabel 4. 43 Item Valid dan Reliabel Kepemimpinan.....	161
Tabel 4. 44 Item Valid dan Reliabel Manajemen Pengetahuan.....	162