

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil dan Sejarah PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk

PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk, selanjutnya disebut sebagai Perusahaan atau disingkat PT PP, semula adalah badan usaha yang dibentuk dari hasil peleburan perusahaan bangunan bekas milik Bank Industri Negara yang didirikan berdasarkan Akta Notaris Raden Mr. Soewandi di Jakarta, No. 48 tanggal 26 Agustus 1953 (Bank Industri Negara kemudian dilebur menjadi Bank Pembangunan Indonesia). Proyek pertama NV Pembangunan Perumahan adalah membangun kompleks perumahan pejabat PT Semen Gresik Tbk, anak perusahaan BAPINDO yang berlokasi di Gresik. Seiring dengan kepercayaan yang terus meningkat, NV Pembangunan Perumahan mendapat tugas untuk membangun proyek-proyek besar hasil rampasan perang dari Pemerintah Jepang, seperti Hotel Indonesia, Bali Beach Hotel, Ambarukmo Palace Hotel dan Samudera Beach Hotel

Sesuai Undang-Undang No. 19 Peraturan Pemerintah Pengganti (PRP) Tahun 1960, NV Pembangunan Perumahan dilebur menjadi Perusahaan Negara (PN) Pembangunan Perumahan, yaitu Perusahaan Negara yang didirikan pada tanggal 29 Maret 1961 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 63. PN Pembangunan Perumahan kemudian mengalami perubahan badan hukum pada tahun 1971, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 39 tentang pengalihan bentuk PN Pembangunan Perumahan menjadi Perusahaan Perseroan (Persero), yang disebut PT Pembangunan Perumahan (Persero) dan/atau PT Pembangunan Perumahan (Persero) dan/atau PT Pembangunan Perumahan.

Sejak berdirinya (1952-2002), PT PP telah menjadi pemain utama dalam bisnis konstruksi nasional, dengan mengerjakan berbagai mega proyek nasional. Pada tahun 1991, PT PP menempuh diversifikasi kegiatan usaha, yakni properti dan realti, di antaranya adalah usaha sewa ruang kantor di Plaza PP dan pengembangan usaha realti di kawasan Cibubur. Selain itu, PT PP juga membentuk beberapa anak usaha dengan menggandeng mitra dari dalam dan luar negeri, di antaranya PT Pembangunan

Perumahan -Taisei Indonesia *Construction*, PT Mitracipta Polasarana dan PT Citra Waspphutowa.

Dalam hal standar mutu hasil pekerjaan, sejak tahun 1993 PT PP merupakan perusahaan konstruksi pertama di Indonesia yang telah meraih sertifikat ISO 9001, yang merupakan standar internasional untuk sistem manajemen mutu. Di tahun 2004, PT Pembangunan Perumahan menjalankan program EMBO (*Employee Management Buy Out*), yaitu penjualan saham Negara Republik Indonesia (divestasi) untuk program kepemilikan saham oleh karyawan dan manajemen. Pelaksanaan penjualan saham melalui program EMBO tersebut dilakukan melalui perjanjian tersendiri antara pemegang saham dan Koperasi Karyawan Pemegang Saham Pembangunan Perumahan (KKPSPP) yang dalam hal ini mewakili karyawan dan manajemen. Dengan pelaksanaan program EMBO tersebut, terjadi perubahan kepemilikan saham perusahaan menjadi 51% milik Pemerintah Republik Indonesia dan 49% milik KKPSPP.

Seiring dengan perkembangan usaha, Anggaran Dasar Perusahaan juga mengalami beberapa kali perubahan. Di antara yang signifikan adalah perubahan seluruh anggaran dasar yang disesuaikan dengan Peraturan Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan. Perubahan tersebut juga diikuti dengan penambahan nama dari semula

PT Pembangunan Perumahan (Persero) menjadi PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk. Hal tersebut terjadi karena PT Pembangunan Perumahan melaksanakan aksi korporasi besar, yaitu Penawaran Umum Perdana Saham atau *Initial Public Offering* (IPO) dan melakukan pencatatan sahamnya di Bursa Efek Indonesia pada tanggal 9 Februari 2010. Sebelumnya, pelaksanaan program IPO PT Pembangunan Perumahan telah mendapatkan persetujuan dari Pemerintah Republik Indonesia sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 76 tahun 2009 tentang Perubahan Struktur Kepemilikan Saham Negara melalui Penerbitan dan Penjualan Saham Baru pada PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk tanggal 28 Desember 2009.

PT Pembangunan Perumahan hingga kini terus mengembangkan sayapnya dengan melakukan berbagai terobosan dan transformasi bisnis. Semula berperan sebagai perusahaan jasa konstruksi, realti dan pengembang, saat ini PT Pembangunan

Perumahan telah bertransformasi dengan memecah lingkup bisnisnya menjadi 2 (dua) bisnis utama, yaitu sebagai perusahaan konstruksi dan investasi terkemuka di Indonesia dengan 8 (delapan) Entitas Anak Langsung, 23 (dua puluh tiga) Entitas Anak Tidak Langsung, 28 (dua puluh delapan) Entitas Asosiasi, 3 (tiga) Kerjasama Operasi (KSO).

Di tahun 2021, PT Pembangunan Perumahan melakukan perubahan Anggaran Dasar sesuai Akta No. 07 tanggal 01 Juli 2021 yang dibuat di hadapan Fathiah Helmi SH, di Jakarta, tentang Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pembangunan Perumahan Tbk disingkat PT PP (Persero) Tbk.

1.1.2 Logo PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk

Logo PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk dan Divisi Infrastruktur 2 dapat dilihat pada Gambar 1.1 di bawah ini :



Gambar 1.1 Logo Perusahaan PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk

Sumber : Data Perusahaan (2022)

Makna Logo Perusahaan PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk yakni :

- a. Warna Dasar Putih
Warna Dasar pada Logo perusahaan berwarna putih memiliki makna dimana Perusahaan yang berkarya tanpa pamrih.
- b. Warna Biru Tua
Warna Biru tua pada logo perusahaan memiliki makna yaitu perusahaan berkarya dengan setia dan patuh
- c. Warna logo biru tua
Warna biru Tua pada Lambang PP Juga memiliki makna sama yaitu Perusahaan PT Pembangunan Perumahan selalu berkarya dengan setia dan patuh
- d. Delapan Garis Lengkung

Garis lengkung berjumlah delapan pada logo perusahaan memiliki makna yakni Perusahaan berkarya di delapan penjuru angina tau dimana saja. Selain itu, Makna garis ini juga menunjukkan bahwa perusahaan didirikan pada bulan kedelapan yaitu agustus

- e. Lingkaran terbentuk dari 8 garis

Lingkaran yang terdiri dari 8 baris ini memiliki makna perusahaan yang kesatuan tujuan yang utuh.

1.1.3 Visi Dan Misi

Setiap perusahaan pastinya memiliki visi dan misi yang dijadikan landasan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Visi dan misi merupakan suatu hal penting untuk dijadikan arah tujuan dalam mencapai hal yang ditargetkan oleh perusahaan. Begitupun dengan PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk juga memiliki visi dan misi yang dibentuk oleh perusahaan sebagai berikut :

- a. Visi

Visi Perusahaan PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk adalah Menjadi perusahaan konstruksi, *Engineering Procurement Construction* (EPC), dan investasi yang unggul, bersinergi, dan berkelanjutan di kawasan Asia Tenggara.

- b. Misi

Misi Perusahaan PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk adalah sebagai berikut:

- 1) Menyediakan jasa konstruksi dan EPC serta melakukan investasi berbasis tata kelola perusahaan yang baik, manajemen QHSE, manajemen risiko, dan konsep ramah lingkungan
- 2) Mengembangkan strategi sinergi bisnis untuk menciptakan daya saing yang tinggi dan nilai tambah yang optimal kepada pemangku kepentingan
- 3) Mewujudkan sumber daya manusia unggul dengan proses pemenuhan, pengembangan, dan penilaian yang berbasis pada budaya perusahaan
- 4) Mengoptimalkan inovasi, teknologi informasi, dan manajemen pengetahuan untuk mencapai kinerja unggul yang berkelanjutan
- 5) Mengembangkan strategi korporasi untuk meningkatkan kapasitas keuangan perusahaan.

1.1.4 Budaya Perusahaan

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT Pembangunan Perumahan telah mengadopsi Budaya/Tata Nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) yang ditetapkan oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara sebagai *core values* BUMN sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan di BUMN, Anak Perusahaan dan Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi. *Core values* BUMN AKHLAK telah ditetapkan sebagai Budaya/Tata Nilai. Nilai PT Pembangunan Perumahan berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 111/SK/PP/DIR/2020 tanggal 14 Juli 2020 tentang Penetapan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Perusahaan AKHLAK

Berpedoman pada AKHLAK Budaya Organisasi atau nilai nilai perusahaan PT Pembangunan Perumahan (persero) Tbk meliputi 3 (tiga) hal yang yang terdiri dari Budaya Kerja keras, budaya disiplin dan budaya bersyukur yang telah dihayati dan dijalankan dengan sukarela serta suka cita oleh seluruh insan perusahaan. Dengan berjalanya waktu dan perkembangan perusahaan, sebagai penyempurnaan dari budaya perusahaan tersebut, manajemen merumuskan nilai-nilai perusahaan pada tahun 2013 dengan sebutan “PPEDGES” yang terdiri dari *Performance, Profesional, Excellence, Determination, genuineness, Efficiency, Satisfaction*, yang dimana nilai-nilai perusahaan tersebut kemudian disempurnakan kembali dengan SK Direksi PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk tahun 2017 yang disingkat dengan sebutan PPBID yang terdiri dari :

a. P (Peduli) Berorientasi pada kepuasan pelanggan

Kunci sikap perilaku Proaktif :

1. Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan terkait biaya mutu, waktu, dan K3L
2. Meminta umpan balik secara langsung untuk mengetahui kepuasan pelanggan dari pelayanan yang telah diberikan
3. Mencari tahu secara aktif kebutuhan atau harapan pelanggan serta berusaha untuk memenuhinya
4. Memberikan Umpan balik atau masukan dan solusi kepada pelanggan terkait peluang maupun ancaman operasi proyek

5. Melakukan antisipasi baik terhadap peluang maupun ancaman dan membuat mitigasi yang berkualitas terkait pelayanan pada pelanggan

Kunci Sikap Perilaku Responsif :

1. Mengambil langkah dengan segera untuk membantu pelanggan dan memenuhi kebutuhan mereka
2. Bereaksi cepat terhadap keluhan pelanggan

b. P (Profesional)

Kunci Sikap Perilaku Kerja Keras, kerja cerdas, dan inovasi :

1. Menggunakan sumber daya secara optimal dalam mendukung tercapainya target pekerjaan
2. Mengandalkan pemahaman intelektual dalam pengalaman teruji dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Bekerja dengan menggunakan usaha yang efisien untuk mencapai hasil yang maksimal
4. Membuat analisa dan perencanaan sebelum mengambil langkah kerja yang tepat untuk dapat menghasilkan produk atau pekerjaan yang bernilai lebih dengan cara-cara yang inovatif

Kunci Sikap Perilaku bertanggung jawab terhadap tugas:

1. Menguasai bidang pekerjaannya
2. Berorientasi pada kinerja dan hasil terbaik
3. Memberikan performa kerja lebih yang dipersyaratkan
4. Menjadi teladan bagi lingkungan kerjanya

Kunci Sikap Perilaku Fleksibel dan Gesit :

1. Memahami dan menghargai sudut pandang yang berbeda terhadap suatu masalah untuk mendapatkan solusi bersama
2. Menerima dan cepat beradaptasi terhadap perubahan dalam organisasi dan pekerjaan serta menyelesaikan pekerjaan secara tuntas cepat dan akurat
3. Mengambil tindakan yang cepat dan tepat dalam merespon adanya kendala atau perubahan di pekerjaan

4. Mengkomunikasikan kendala yang terjadi dalam pekerjaan dengan sesama anggota tim untuk mendapatkan solusi dari sudut pandang orang lain

Kunci Sikap perilaku Keinginan belajar dan melakukan perbaikan terus menerus :

1. Tidak mudah puas dengan prestasi atau pencapaian kerja yang telah didapatkan
2. Melakukan evaluasi atas hasil kerja untuk dijadikan sebagai bahan perbaikan pada keterampilan kerja atau area profesional yang dimiliki
3. Meningkatkan pengetahuan dan kinerja dengan melakukan studi banding pada pihak atau perusahaan lain yang untuk pengembangan diri.
4. Mendokumentasikan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki sebagai bahan untuk berbagi pengalaman pada orang lain dan meningkatkan kinerja diri sendiri
5. Mendokumentasikan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki sebagai bahan untuk berbagi pengalaman pada orang lain dan meningkatkan kinerja diri sendiri
6. Bersedia membagi pengetahuan dan pengalaman pada pihak-pihak yang memerlukan

Kunci Sikap Perilaku Berwawasan global:

1. Menunjukkan sikap terbuka pada pengetahuan dan informasi baru terkait atau di luar pekerjaan
2. Mempelajari informasi atau pengetahuan dan teknologi baru yang terkait dengan pekerjaan maupun di luar bidang pekerjaan
3. Memberikan gagasan atau saran terhadap pekerjaan tim dengan informasi atau pengetahuan baru yang dimiliki

c. B (Bersyukur) Berjiwa Besar

Kunci Sikap Perilaku Sopan santun, toleransi, saling hormat:

1. Menghargai perbedaan budaya agama dan latar belakang dengan pekerjaan
2. Bersikap sopan santun dan rendah hati dalam berinteraksi dengan orang lain dari berbagai lintas usia budaya dan latar belakang

3. Menghormati sudut pandang orang lain yang berbeda dalam bentuk semua aspek

Kunci sikap perilaku beriman dan bertakwa:

1. Menjalankan ibadah sesuai dengan keyakinan masing-masing dengan tertib
2. Berperilaku baik di lingkungan kerja

Kunci Sikap perilaku berpikir positif:

1. Menghadapi kendala dalam pekerjaan dengan sikap positif
2. Mengambil manfaat dari perubahan atau hal yang kurang menguntungkan di lingkungan kerja
3. Mengendalikan emosi dan perkataan yang kurang baik di lingkungan kerja
4. Selalu optimis dalam menjalankan tugas yang diberikan

Kunci Sikap perilaku kerja ikhlas :

1. Menunjukkan sikap menerima dan merasa cukup dengan apa yang dimiliki dalam pekerjaan
2. Melaksanakan tugas perusahaan dengan sepenuh hati tanpa merasa terbebani

d. I (Integritas) (keselarasan pikiran, perkataan, perbuatan)

Kunci Sikap perilaku mengutamakan kepentingan perusahaan

1. Menjaga nama baik perusahaan
2. Berpartisipasi dalam kegiatan dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan
3. Menyelaraskan aktivitas kerja dan prioritas untuk memenuhi atau mencapai kebutuhan perusahaan
4. Memilih untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dibandingkan dengan mengejar kepentingan profesional atau profesional interest
5. Bersedia membantu rekan kerja untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya

Kunci Sikap perilaku jujur dan transparan

1. Mengedepankan kejujuran dalam bekerja
2. Tidak melakukan kecurangan di dalam pekerjaan dan
3. Memberikan informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan sesuai dengan wewenangnya

Kunci Sikap perilaku amanah menjalankan tugas

1. Selaras antara apa yang dikatakan atau direncanakan atau dijanjikan

2. Dapat dipercaya atas proses dan hasil kerja yang dilakukan
 3. Bekerja sesuai dengan wewenang yang dimilikinya
- e. D (Disiplin) Taat dan Tertib
- Kunci Sikap perilaku taat pada hukum, peraturan, etika :
1. Bersedia mempertanggungjawabkan hasil kerja
 2. Menaati hukum dan perundang-undangan yang berlaku
 3. Menaati sistem dan peraturan dan kode etik perusahaan yang berlaku
 4. Mempromosikan budaya taat pada peraturan perusahaan kepada rekan kerja lainnya
- Kunci Sikap perilaku tepat janji :
1. Memberikan janji yang tidak melebihi kapasitas diri
 2. Menepati janji yang telah disepakati
- Kunci Sikap perilaku tepat waktu :
1. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
 2. Membuat monitoring secara berkala pada target Tugas atau pekerjaan

1.1.5 Bidang Usaha Serta Produk dan Jasa

Sesuai dengan Pasal 3 Anggaran Dasar Perusahaan berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk No. 7 tanggal 1 Juli 2021 yang dibuat di hadapan Fathiah Helmi, S.H., Notaris di Jakarta maksud dan tujuan Perusahaan ialah turut serta melakukan usaha di bidang industri konstruksi, *Engineering Procurement dan Construction* (EPC), perdagangan, pengelolaan kawasan, layanan jasa peningkatan kemampuan di bidang konstruksi, jasa *engineering* dan perencanaan, pengembangan serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat, untuk mendapatkan atau mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, Perusahaan dapat melaksanakan kegiatan usaha dengan penjabaran sebagai berikut :



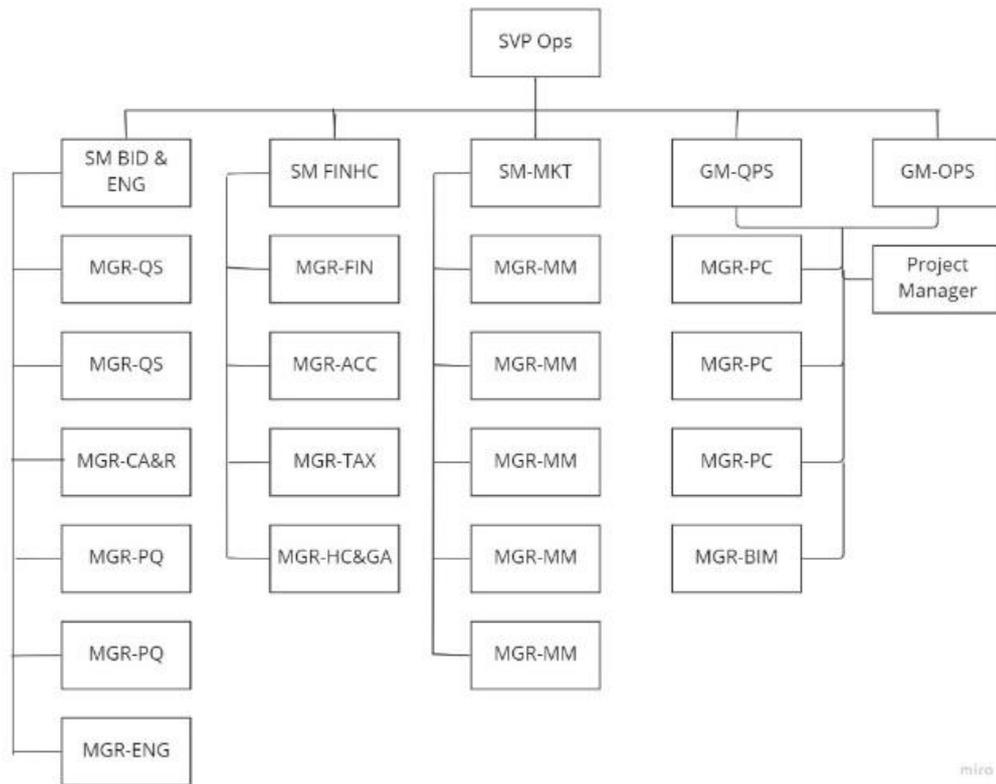
Gambar 1. 2 pembagian usaha perusahaan

Sumber : Data Perusahaan (2021)

Tidak hanya itu, dalam menjalankan usahanya, Perusahaan membagi usahanya menjadi 2 (dua), yaitu: Jasa Konstruksi dan Investasi. Di bidang Jasa Konstruksi terdiri dari Kontraktor (Gedung, Sipil, dan EPC) dan Bisnis Kontraktor Spesialis (*Specialist, Plant, dan Equipment*). Sedangkan bidang Investasi, Perusahaan membaginya ke dalam Infrastruktur, Energi, dan Properti.

1.1.6 Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang fleksibel dan kokoh memungkinkan seluruh elemen PT Pembangunan Perumahan (Persero) untuk bersinergi dan tumbuh berkelanjutan secara merata. Struktur Organisasi Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk ialah sebagai berikut :



Gambar 1. 3 Struktur Organisasi Divisi Infrastruktur 2

Sumber: Data Perusahaan (2022)

Deskripsi pekerjaan dari Struktur Organisasi Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk adalah sebagai berikut :

1. *Senior Vice President Infrastruktur 2 Operation Division*

Memiliki tugas dalam mengendalikan seluruh kegiatan operasional, teknik, keuangan, pemasaran serta melakukan pengawasan proyek di bidang sesuai spesifikasinya (Gedung/ Infra), guna mencapai target kinerja yang telah ditetapkan perusahaan.

2. *Senior Manager (SM), Head of Bidding & Engineering Department Infrastruktur 2*

Memiliki tugas dalam menentukan metode teknik pengerjaan serta mengikuti semua proses tender dari tahap awal sampai dengan kontrak dengan owner termasuk kegiatan Hold Point, dan secara rutin berkoordinasi dengan proyek – proyek untuk update permasalahan teknis dan tender dan melakukan tindak lanjut dengan review WI tender, PQ, QS dan metode.

3. *Senior Manager (SM), Head of Finance & Human Capital Department* Infrastruktur 2

Memiliki tugas dalam melaporkan, menganalisis dan melakukan kontrol evaluasi terhadap segala kegiatan keuangan dan akuntansi di Departemen Gedung/ Infra. Termasuk di dalamnya seluruh kegiatan umum dan personalia Departemen sebagai kepanjangan tangan pusat.

4. *Senior Manager (SM), Head of Marketing Department* Infrastruktur 2

Memiliki tugas dalam mengendalikan fungsi pemasaran operasional dengan mencari peluang pasar baru dan membuat strategi untuk mendapatkan proyek, mengawasi pm dalam menjaga hubungan baik dengan pelanggan, berkoordinasi dengan gm ops dalam upaya analisis untuk peningkatan perolehan pasar, dan bekerjasama dengan div stratek untuk melakukan review mengenai customer satisfaction.

5. *General Manager (GM) , Head of Operation Department* Infrastruktur 2

Memiliki tugas dalam mengendalikan seluruh kegiatan operasional dan pengawasan proyek sesuai dengan biaya, mutu, waktu serta mengacu kepada acuan HSEG yang ditetapkan, melakukan tindak lanjut dari hasil evaluasi indicator kinerja, dan Membantu *Organizing Committee (OC) & Supply Chain Management (SCM)* dalam mengontrol persediaan barang yang dikelola oleh Manager (MGR)-PC.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Pembangunan infrastruktur pada saat ini masih menjadi prioritas negara untuk mencapai pemerataan ekonomi diseluruh Indonesia. Bukan hanya jalan, jembatan, gedung saja yang menjadi prioritas pembangunan saat ini namun, pengembangan infrastruktur seperti pelabuhan, bendungan dan saluran irigasi juga menjadi salah satu infrastruktur penting untuk mendukung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi. PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk divisi infrastruktur 2 bergerak untuk bidang operasional infrastruktur khususnya pelabuhan laut, bendungan, irigasi dan perkereta apian. Melalui Badan Usaha nya pemerintah menyiapkan banyak sekali pengembangan infrastruktur di Indonesia untuk meningkatkan pembangunan jalan, jembatan, pelabuhan, jalur perkertaapian, bendungan serta saluran irigasi dan pelebaran jalan. PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk selaku salah satu perusahaan BUMN memiliki peran yang penting dalam membantu tugas pemerintah

dalam menjalankan urusan terkait pengembangan, pembangunan dan investasi negara dalam bentuk infrastruktur yang termasuk pada bidang pekerjaan umum dan tata ruang sebagai kewenangan dan tugas yang diberikan.

PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk juga berperan dalam meningkatkan perekonomian negara, dengan memperbaiki bidang infrastruktur umum seperti jalan, pelabuhan, perkotaan, bendungan, bandara dan infrastruktur lainnya yang nantinya akan digunakan negara maupun masyarakat untuk menggerakkan roda perekonomian. Dengan adanya peningkatan aksesibilitas serta konektivitas jaringan infrastruktur antar daerah hal tersebut akan memberikan kelancaran distribusi, pemerataan ekonomi, dan pembangunan. Melihat banyaknya infrastruktur umum yang sedang dikembangkan hal tersebut akan memajukan serta turut mendukung perekonomian dan bisnis bagi negara, daerah, maupun untuk kesejahteraan masyarakat, karena apabila jika memiliki akses yang mendukung dengan kualitas yang bagus maka akan semakin lancar pendistribusian ke daerah diseluruh penjuru Indonesia.

Selain yang telah dijelaskan sebelumnya, PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk juga memiliki suatu strategi untuk mendukung dan meningkatkan produktivitas kinerja yang tinggi, dengan hal itu perusahaan juga harus melakukan peningkatan yang sesuai dan optimal dengan kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusianya. Perusahaan juga perlu memperhatikan berbagai faktor-faktor yang akan mempengaruhi kinerja PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk khususnya divisi infrastruktur. Hal tersebut bertujuan agar tercapainya target perusahaan dan terciptanya kinerja yang berkualitas, efektif dan efisien maka dengan begitu setiap insan perusahaan harus memiliki sikap dan perilaku yang profesional saat mengerjakan tanggungjawabnya. Dalam hal ini, perusahaan juga harus pandai mengelola potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia supaya bisa mencapai tujuan dari perusahaan tersebut kedepannya.

Sumber daya manusia sangat berpengaruh pada suatu organisasi atau perusahaan, sumber daya manusia berperan sangat penting sebagai penunjang kelancarannya yang utama bagi perusahaan atau instansi karena Sumber daya manusia yang berperan sebagai pelaksana dalam menjalankan sebuah roda organisasi dalam perusahaan dan membantu organisasi untuk mencapai tujuan. Maka dari itu Sumber

daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Menurut Muhdar (2021: 20) manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktik dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi individu dan masyarakat melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja. Dengan melihat pernyataan dari ahli tersebut sebuah perusahaan harus bisa mengelola dengan baik sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi yang mampu mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dengan melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik maka diharapkan kinerja sebuah organisasi akan meningkat karena potensi yang dimiliki dapat tersalurkan.

Kinerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok yang dapat diukur sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepada individu atau kelompok tersebut (Sinaga, dkk., 2020). Menurut Yulianto (2020:8) kinerja merupakan ukuran secara kuantitatif, kualitatif, ketepatan waktu, serta kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mengetahui sejauh mana karyawan telah melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan pada karyawan dalam kurun waktu tertentu. Selain itu, yang dimaksud dengan kinerja, performance atau prestasi kerja adalah penampilan kerja maupun hasil yang dicapai oleh seseorang baik barang/produk maupun berupa jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan yang mencerminkan pengetahuan karyawan tentang pekerjaannya. Melihat pernyataan tersebut maka manajemen sumber daya manusia yang baik dan sesuai dengan keahlian yang dimiliki sangat penting sehingga dengan begitu sumber daya-nya dapat merasa nyaman dan tidak terbebani saat melaksanakan pekerjaannya. Disamping itu untuk mendukung sumber daya manusia yang baik ini maka dibutuhkan budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan pemimpin yang mampu memberikan contoh baik untuk para karyawannya.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja (Sutrisno, 2019). Jika Budaya organisasi dalam perusahaan sudah dirancang dan

diimplementasikan dengan baik maka hal tersebut akan turut mendukung jalannya perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sebaliknya jika budaya organisasinya tidak di rancang dengan benar dan tidak diimplementasikan dengan baik maka hal tersebut dapat menghambat jalannya perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Dengan adanya budaya organisasi ini diharapkan dapat menjadi sebuah hal positif yang mampu mengarahkan Sumber Daya pada organisasi atau perusahaan kearah yang benar.

Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*) juga memiliki peranan yang tidak kalah penting dengan budaya organisasi, Hal ini karena manajemen pengetahuan atau *knowledge management* merupakan salah satu factor penting dari keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan tujuannya. Menurut (Sintaasih, 2021) *Knowledge management* merupakan input penting perencanaan *strategic*, dan *knowledge management* juga dapat meningkatkan peran strategis Sumber daya manusia.

Sedangkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang di inginkan. Faktor keberhasilan pemimpin salah satunya tergantung dengan Teknik kepemimpinannya yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnnya timbul kesadaran untuk melaksanakan apa saja yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut (Sriyana, 2022). Apalagi jika pemimpin memiliki perlakuan dan hubungan baik dengan bawahannya maka hal tersebut akan memeberikan dampak positif baik bagi kinerja perusahaanya ataupun karyawanya. Hubungan baik antara atasan dan bawahan ini sejalan dengan model kepemimpinan *Leader Member Exchange (LMX)*. Di dalam teori LMX menurut Organ (1998) dalam Sriyana (2022: 75) menjelaskan bahwa perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan sukarela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.

Dalam mengukur kinerja tahunan dari Divisi Infrastrukur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk. Perusahaan menggunakan metode pengukuran kinerja berdasarkan *Key Performance Indicator (KPI)* menggunakan konsep *9 box grid*, metode ini digunakan dalam menilai hasil kinerja karyawan ataupun kinerja divisi dalam kontribusinya pada perusahaan. Melalui cara ini, perusahaan akan dapat mengidentifikasi akan potensi karyawan. Hasil akhir akan di mapping dengan menggunakan range A,B,C,D,E,F,G. dengan menilai kinerja dan potensi dari karyawan nantinya akan digunakan untuk melihat realisasi hasil kinerja Divisi Infrastrukur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk selama periode 2019, 2020, dan 2021 dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut

TABEL 1. 1

MAPPING PENILAIAN POTENSI DAN KINERJA TATA NILAI

High	E	E	C	B	A
Med High	E	E	C	C	B
Med	E	E	C	C	C
Low Med	F	F	D	D	D
Low	G	F	D	D	D
K/P	Low	Low Med	Med	Med High	High

Sumber : Data Divisi Infrastruktur 2 (2022)

TABEL 1. 2

RANGE SCORING

Min	Max	Subject
34,01	40,00	High
28,01	34,00	Medium High
22,01	28,00	Medium
16,01	22,00	Low Medium
10,00	16,00	Low

Sumber : Data Divisi Infrastruktur 2 (2022)

TABEL 1. 3
HASIL KINERJA DIVISI INFRASTRUKTUR 2 PERIODE 2019-2021

Tahun	Skor KPI	Mapping
2019	33,5	B
2020	32	B
2021	27,2	C

Sumber : Data Divisi Infrastruktur 2 (2022)

Berdasarkan hasil kinerja tersebut Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk yang ada pada Tabel 1.2 dengan persentase data selama tiga periode pada tahun 2019 sampai tahun 2021. Persentase ini merujuk kepada hasil rata-rata kinerja karyawan dalam kontribusinya pada perusahaan. Dalam tabel di atas dapat dilihat bahwa pada tahun 2019-2020 realisasi kinerja divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk berada pada kategori *medium high* dan tahun 2020 sedikit mengalami penurunan Skor KPI, dibandingkan dengan 2019. Kemudian, pada tahun 2021 realisasi kinerja ada pada kategori *medium*, hal tersebut menandakan hasil rata-rata kinerja karyawan Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk mengalami penurunan yang semula skor KPI 2020 32 menjadi 27,2 pada tahun 2021. Meskipun mengalami penurunan dari tahun 2019-2021, tetapi jika dilihat pada tabel di atas, realisasi hasil rata-rata kinerja karyawan dalam kontribusinya pada Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk tergolong dalam kategori Baik dan cukup, melihat hal ini bisa dikatakan bahwa realisasi kinerja tersebut memiliki permasalahan karena realisasi belum mengalami peningkatan, kemungkinan besar karena kinerja kurang maksimal dan hal tersebut dapat menghambat kinerja divisi atau karyawan di perusahaan.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan *Senior Vice President* dan Manajer HC&GA Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk mengemukakan bahwa budaya organisasi, *knowledge management*, dan kepemimpinan *Leader Member Exchange (LMX)* sangat mempengaruhi kinerja divisi dan karyawan karena apabila setiap karyawan memiliki dan menerapkan budaya perusahaan AKHLAK kemudian memiliki pengalaman, *Knowledge*, dan keahlian yang baik juga para atasan selalu support, percaya dan mendidik bawahannya dengan baik maka para karyawan juga pasti akan memberikan kinerja terbaiknya juga. Hal

tersebut Karena karyawan merasa dihargai dan 3 (tiga) hal tersebut yakni budaya perusahaan, *knowledge management*, dan gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan hal yang saling berkaitan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Hal tersebut juga diperkuat oleh beberapa pendapat ahli yang meneliti keterkaitan kepemimpinan *Leader Member Exchange (LMX)* dengan Kinerja. Seperti yang dimana menurut Graen (1982) dalam Sriyana (2022: 77) mengatakan bahwa adanya hubungan LMX yang tinggi memberikan dampak positif kepada peningkatan kinerja pekerjaan. Robbins (2006) dalam Sriyana (2022: 75) mengungkapkan bawahan dengan kualitas hubungan yang tinggi akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, *turnover* yang rendah, kepuasan yang lebih besar terhadap atasan mereka, dan kepuasan keseluruhan yang lebih besar dibandingkan bawahan dengan kualitas hubungan yang rendah. Maka dari itu, terbentuknya kualitas hubungan yang baik melalui LMX akan sangat menunjang dan meningkatkan kinerja perusahaan. Demikian juga pada Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk, apabila hubungan antar atasan dan bawahan tinggi melalui LMX maka dengan begitu dapat terbentuk hubungan baik secara personal, sehingga suasana kerja menjadi lebih harmonis dan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya dan kontribusinya pada perusahaan . Seperti telah dikemukakan di atas, jika pemimpin pada divisi maupun pada *project* menerapkan LMX, maka hal tersebut akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja divisi ataupun *project* dalam kepemimpinannya.

Untuk mendukung penelitian ini, peneliti menyebarkan beberapa pernyataan prakuesioner yang disebarkan kepada Karyawan Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana Kinerja yang diterapkan pada Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk, melalui beberapa pernyataan di dalam pra kuesioner yang penulis buat untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk. Berikut merupakan hasil dari pra kuesioner yang diisi oleh 30 (tiga puluh) orang karyawan Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk yang dapat dilihat pada Tabel 1.4 sebagai berikut

TABEL 1. 4
PRA KUESIONER KINERJA

No	Pertanyaan	Jawaban Responden				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin sesuai standar mutu pekerjaan				13,3%	86,7%
2	Saya selalu datang dan pulang tepat waktu sesuai dengan peraturan.			33,3%	43,3%)	23,3%
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efisien dan sesuai target yang ditetapkan.				36,7%	63,3%
4	Saya mampu bekerja melampaui target.		3,3%	23,3%	50%	23,3%
5	Saya mampu memenuhi standar kualitas output yang ditetapkan atasan.				43,3%	56,7%
6	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik meskipun tidak dalam pengawasan atasan				36,7%	63,3%

Sumber : Data Olahan Peneliti (2022)

Berdasarkan hasil pra-kuesioner mengenai kinerja terhadap 30 responden karyawan Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk dapat dilihat bahwa masih ada responden yang memberikan respon kurang setuju dan tidak setuju terhadap pernyataan pada kolom kedua tentang datang dan pulang tepat waktu dan bekerja melampaui target. Hal ini menunjukkan bahwa masih adanya permasalahan organisasi dan kinerja karyawan masih belum maksimal

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain kualitas SDM adalah budaya organisasi dalam suatu perusahaan atau organisasi. Maka dari itu peneliti juga menyebarkan beberapa pernyataan prakuesioner yang disebarkan kepada Karyawan Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana Budaya organisasi yang diterapkan pada Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk, Dalam kuesioner menggunakan skala likert yang terdiri dari lima pilihan jawab. Berikut merupakan

hasil dari pra kuesioner yang diisi oleh 30 (tiga puluh) orang karyawan Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk yang dapat dilihat pada Tabel 1.5 sebagai berikut:

TABEL 1.5
PRA KUESIONER BUDAYA ORGANISASI

No	Pertanyaan	Jawaban Responden				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Pada Tempat saya bekerja karyawan mampu membedakan urusan pribadi dan urusan pekerjaan.			3,3%	13,3%	83,3%
2	Pada tempat saya bekerja karyawan menaati peraturan yang berlaku di kantor.			3,3%	36,7%	60%
3	Saya mampu memberikan solusi yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan klien			13,3%	43,3%	43,3%
4	Saya mampu bersikap inovatif dalam melakukan sebuah pekerjaan.				43,3%	56,7%
5	Pada tempat saya bekerja karyawan senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim.		3,3%	6,7%	36,7%	53,3%

Sumber : Data olahan Peneliti (2022)

Berdasarkan dari hasil pra-kuesioner tentang budaya organisasi terhadap 30 responden Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi di Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk cukup tinggi, karena banyak responden yang memilih Sangat Setuju terhadap pernyataan dalam pra-kuesioner tersebut. Namun masih terdapat juga beberapa responden yang memilih Kurang Setuju dan Tidak Setuju terhadap pernyataan pra-kuesioner. Hal ini menunjukkan masih ada kekurangan budaya organisasi di Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk.

Selain yang telah dijelaskan sebelumnya, *knowledge management* (manajemen pengetahuan) juga mempunyai dampak terhadap kinerja karyawan maupun perusahaan karena pengetahuan berhubungan langsung dengan pekerjaan dan perencanaan yang dilakukan oleh insan perusahaan. Pada tabel 1.6 di bawah ini terdapat beberapa pernyataan pra kuesioner yang digunakan penulis untuk melihat bagaimanakah kondisi *Knowledge Management* yang diterapkan oleh Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk. Bagaimana implementasi tentang *Knowledge Management* pada Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk yang dapat dilihat pada tabel 1.6 sebagai berikut :

TABEL 1. 6

PRA KUESIONER *KNOWLEDGE MANAGEMENT*

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya turut mendokumentasikan informasi untuk mendukung pengetahuan perusahaan				66,7%	33,3%
2	Perusahaan mengumpulkan pengetahuan sesuai dengan pekerjaan saya				63,3%	36,7%
3	Saya sering kali memberikan sharing pengetahuan kepada karyawan lain		3,3%	13,3%	56,7%	26,7%
4	Perusahaan selalu mendorong saya untuk mengembangkan pengetahuan			3,3%	46,7%	50%
5	Saya turut memanfaatkan pengetahuan untuk kegunaan perusahaan		3,3%	6,7%	70%	20%

Sumber : Data olahan peneliti (2022)

Berdasarkan hasil pra-kuesioner mengenai *knowledge management* terhadap 30 responden Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk tersebut menunjukkan bahwa *knowledge management* pada perusahaan sudah baik, hal tersebut dapat dilihat dari sebagian besar responden memilih Sangat Setuju dan Setuju terhadap pernyataan yang diajukan. Namun terdapat sedikit yang memilih kurang setuju terhadap pernyataan yang diajukan, bahkan masih ada sedikit responden yang

memilih Tidak Setuju. Hal ini menunjukkan masih ada sedikit kekurangan dalam penerapan *knowledge management* di Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk.

Selain faktor-faktor yang telah dijelaskan di atas, factor yang mempengaruhi kinerja selain budaya organisasi dan *knowledge management* seperti yang dijelaskan di atas adalah Kepemimpinan Model *Leader Member Exchange* (LMX) karena jika pemimpinnya memiliki hubungan baik dengan bawahannya memberikan dampak positif kepada peningkatan kinerja pekerjaan. Pada tabel 1.7 di bawah ini ada beberapa pernyataan pra kuesioner yang digunakan penulis untuk melihat bagaimanakah kondisi kepemimpinan *Leader Member Exchange* (LMX) yang sudah diterapkan oleh Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk. bagaimana kondisi saat ini tentang *Leader Member Exchange* pada Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk yang ada pada Tabel 1.7 sebagai berikut :

TABEL 1. 7

PRA KUESIONER *LEADER MEMBER EXCHANGE*

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya bersedia menerima tambahan tanggungjawab dari instansi		3,3%	6,7%	70%	20%
2	Saya memiliki rasa percaya terhadap atasan dan sebaliknya			3,3%	63,3%	33,3%
3	Atasan memberikan perhatian yang memadai (sikap menghargai, percaya, dan bertanggung jawab) terhadap karyawan			16,7%	46,6%	36,7%

Sumber : Data Olahan Peneliti (2022)

Berdasarkan hasil pra-kuesioner mengenai *Leader Member Exchange* terhadap 30 responden Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk tersebut menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* pada perusahaan sudah cukup baik, hal tersebut dapat dilihat dari sebagian besar responden memilih Sangat Setuju dan Setuju terhadap pernyataan yang diajukan. Namun terdapat beberapa yang

memilih kurang setuju terhadap pernyataan yang diajukan, Hal ini menunjukkan masih terdapat sedikit permasalahan pada pernyataan sikap atasan memberikan perhatian yang memadai (sikap menghargai, percaya, dan bertanggung jawab) terhadap karyawan dalam penerapan *Leader Member Exchange* di Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk.

Untuk mendukung penelitian ini penulis juga melakukan wawancara tentang kondisi yang ada di kantor mengenai budaya organisasi, *Knowledge Management*, *Leader Member Exchange* dan kinerja karyawan pada Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk, data wawancara adalah sebagai berikut:

TABEL 1. 8
WAWANCARA

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana Implementasi Kinerja Individu di perusahaan saudara. Apakah sudah memuaskan hasilnya dan apakah ada rencana untuk meningkatkan kinerja perusahaan.	Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan Implementasi kinerja individu pada perusahaan sudah baik, dan terdapat target-target yang di tuangkan dalam Key Performance Index (KPI), namun masih terdapat beberapa yang kurang baik. <i>Management</i> selalu menghimbau para karyawannya untuk dapat bekerja secara maksimal dengan memberikan solusi jika terdapat hambatan dalam bekerja.
2	Bagaimana menurut Bapak/Ibu apakah Budaya Organisasi, <i>Knowledge Management</i> , dan kepemimpinan <i>Leader Member Exchange</i> mempengaruhi kinerja di perusahaan saudara.	Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, <i>Knowledge Management</i> , dan gaya kepemimpinan LMX sangat berpengaruh, apabila setiap karyawan memiliki dan menerapkan budaya AKHLAK kemudian memiliki pengalaman, Knowledge, dan keahlian yang baik juga para atasan yang selalu support, percaya dan mendidik bawahannya dengan baik maka para karyawan juga akan memberikan kinerja terbaiknya.

3	Apakah ada yang perlu dikembangkan dari budaya organisasi, <i>knowledge management</i> , dan <i>Leader Member exchange</i> di perusahaan saudara.	Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan masih terdapat beberapa hal yang perlu dikembangkan dari ketiga aspek tersebut yaitu perlunya Internalisasi mengenai budaya AKHLAK dengan program culture dari perusahaan agar karyawan semakin memahami dan mengimplementasikan budaya AKHLAK dengan baik.
4	Bagaimana kepemimpinan di perusahaan saudara apakah menerapkan atau memeberikan perlakuan khusus dan apakah saudara percaya ke karyawan dan sebaliknya.	Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa atasan di perusahaan tidak memberikan perlakuan khusus kepada karyawannya. Para pemimpin memperlakukan para karyawannya sama sesuai dengan takaran masing-masing. Selama karyawan tersebut masih bisa dipercaya atau memiliki komitmen maka atasan akan memperlakukan hal yang sama dan semua insan perusahaan berhak maju dan berkembang dengan baik
5	Bagaimana Implementasi Kepemimpinan <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> di perusahaan saudara menurut 3 dimensi berikut : 1. <i>Respect</i> 2. <i>Trust</i> 3. <i>Obligation</i>	Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa implementasi dari dimensi LMX sebagai berikut: 1. Bentuk implementasi sikap respect dari atasan adalah ketika akan memindah tugaskan karyawan Atasan selalu memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk membicarakannya jika ada keberatan 2. Bentuk implementasi atas sikap trust adalah atasan percaya dengan bawahannya dengan memberikan tugas pada bawahannya menyelesaikan permasalahan tanpa melibatkan campur tangan atasan, dan hanya meberikan arahan 3. Bentuk implementasi obligation adalah ketika bawahan melakukan kesalahan dan terdapat <i>complain</i> maka atasan menegur dan memberikan arahan agar bawahannya sadar dan memperbaiki kesalahannya

Sumber : Data hasil wawancara (2022)

Dari hasil pra kuesioner dengan responden karyawan dan hasil wawancara dengan SVP, Manager HC&GA, dan salah satu karyawan Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk, bahwa pemahaman mengenai Budaya organisasi, *knowledge management* dan *Leader Member Exchange* serta kinerja pada

Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk sangat penting dikaji ulang agar situasi kinerja karyawan divisi infrastruktur 2 dapat di tingkatkan.

Berdasarkan data hasil analisis di atas dan dilengkapi analisis pra kuesioner dan hasil wawancara yang telah dijelaskan di atas maka penulis ingin melakukan penelitian apakah Pengaruh Budaya Organisasi, *Knowledge Management*, dan *Leader Member Exchange* yang diterapkan oleh Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk Jakarta berpengaruh terhadap Kinerja yang dimiliki oleh divisi maupun karyawan. Oleh karena itu peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, *Knowledge Management*, dan *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Divisi infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk Jakarta”**

1.3 Perusumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan fokus penelitian yang sudah diuraikan di atas, permasalahan yang dapat diteliti dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Jakarta?
2. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Management* Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Jakarta?
3. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Leader Member Exchange* Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Jakarta?
4. Bagaimana pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Jakarta?
5. Bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Jakarta?
6. Bagaimana pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan melalui *Knowledge Management* pada Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Jakarta?
7. Bagaimana pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan melalui *Leader Member Exchange* Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Jakarta?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Jakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Management* Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Jakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Leader Member Exchange* Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Jakarta.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Jakarta.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Jakarta.
6. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan melalui *Knowledge Management* pada Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Jakarta.
7. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan melalui *Leader Member Exchange* Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Jakarta.

1.5 Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu manfaat pengembangan ilmu pengetahuan (teoritis) dan kegunaan pelaksanaan secara luas (praktis).

1.5.1 Manfaat Teoritis

Secara Teoritis penelitian ini diharapkan mampu memberikan dan menambah wawasan yang luas mengenai konsep budaya organisasi, *knowledge management*, dan *Leader Member Exchange*, dan Kinerja karyawan yang merujuk dari suatu instansi sehingga menjadi bermanfaat dan penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan atau referensi dalam penelitian pada bidang yang sama selanjutnya dalam kajian yang lebih luas.

1.5.2 Manfaat Praktis

Dengan dibuatnya penelitian ini penulis berharap dapat memberikan manfaat bagi semua pihak sebagai berikut :

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan mengenai budaya organisasi, *Knowledge management*, dan Kepemimpinan *Leader Member Exchange*, dan memberikan kemampuan untuk menganalisis Kinerja Karyawan pada perusahaan dengan teori-teori serta konsep yang dipelajari selama penelitian.

b. Bagi Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan pedoman sebagai arahan agar instansi terus berkembang dan berdaya-saing tinggi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.6 Waktu Dan Periode Penelitian

Nama Perusahaan : PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk

Alamat : Plaza PP Wisma Subiyanto, Jalan Letjend TB Simatupang
No. 57 Pasar Rebo, Jakarta 13760 – Indonesia

Objek Penelitian : Karyawan Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan
Perumahan (Persero) Tbk

Waktu Penelitian : Oktober s.d. Januari 2023

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan bertujuan untuk memberikan gambaran awal mengenai penelitian skripsi yang dilakukan, Maka adapun sistematika penulisan dalam menyusun penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang pendahuluan yang terdiri dari latar belakang penelitian, fokus penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan teori yang berkaitan penelitian yaitu Budaya Organisasi, *Knowledge Sharing*, *Leader Member Exchange* (LMX), dan Kinerja Karyawan. Pada bab ini juga berisikan sub bab penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai referensi dalam proses pengerjaan yang meliputi skripsi, jurnal nasional dan jurnal internasional. Kerangka pemikiran juga terdapat pada bab ini yang gunanya agar mempermudah jalan pola pikir peneliti dalam menyelesaikan penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan metode penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, variabel operasional, skala pengukuran, proses penelitian, populasi, sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas, uji reliabilitas, Teknik analisis data, serta uji hipotesis sehingga dapat menjawab masalah penelitian.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum objek penelitian, hasil penelitian, serta analisis dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada Divisi Infrastruktur 2 PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk Jakarta.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil pembahasan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan.