UNIVERSITAS
GADJAH MADA
PENGARUH KNOWLEDGE SHARING DAN KETERLIBATAN MIDDLE MANAGER TERHADAP KINERJA PROYEK PENGEMBANGAN PRODUK DI INDUSTRI OTOMOTIF
ANNISA DEWI AKBARI, Budi Hartono, S.T., MPM., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2020 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

INTISARI

Persaingan pasar otomotif di Indonesia semakin sengit dengan munculnya berbagai model mobil baru maupun *brand* pendatang baru yang berdampak pada perubahan *market share* setiap *brand.* Untuk mencapai *market share* yang tinggi, diperlukan kesuksesan dalam kegiatan pengembangan produk yang termasuk dalam aktifitas proyek. Faktor kunci kesuksesan dalam proyek pengembangan produk adalah *knowledge* dan *support management* dalam strategi. *Knowledge sharing* merupakan bagian dari *knowledge management* yang sudah banyak terbukti dapat meningkatkan keberhasilan proyek. Selain itu *middle manager* adalah sosok bagian dalam *management* yang masih kurang tereksplor perannya dalam penelitian, padahal mempunyai peran penting bagi perusahaan. Salah satu peran paling menonjol adalah keterlibatannya dalam perancangan dan implementasi strategi. Berbicara tentang kesuksesan proyek tak terlepas dari masalah kompleksitas proyek yang perlu dikelola baik untuk mengurangi risikonya dan mengakses potensi manfaatnya. Hal tersebut yang mendasari perlu dilakukan penelitian terkait kerangka berpikir antara *knowledge sharing,* keterlibatan *middle manager* dalam perancangan dan implementasi strategi, kompleksitas, serta kinerja proyek.

Perancangan instrumen diadopsi dan dikembangkan dari penelitian terdahulu kemudian digunakan sebagai kuesioner penelitian yang ditujukan kepada *middle manager* proyek pengembangan produk di industri otomotif Indonesia. Dari 210 kuesioner yang disebar, kuesioner yang kembali sebanyak 119. Kemudian setelah dilakukan *data cleansing*, kuesioner yang dapat dipakai berjumlah 106 kuesioner. Pengolahan ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dalam mengolah data.

Dalam penelitian ini dibangun dua model yaitu model #1 dengan variabel kompleksitas dan model #2 tanpa variabel kompleksitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap keterlibatan *middle manager* dalam perancangan dan implementasi strategi, namun tidak berpengaruh terhadap kinerja proyek. Selain itu pada model #1 mengindikasikan bahwa keterlibatan *middle manager* tidak mempengaruhi kinerja proyek dan tidak memediasi hubungan *knowledge sharing* terhadap kinerja proyek. Namun lain halnya pada model #2 yang membuktikan bahwa keterlibatan *middle manager* mempengaruhi kinerja proyek dan terdapat efek mediasi. Di sisi lain kompleksitas proyek berpengaruh negatif terhadap kinerja proyek, namun tidak memoderasi hubungan *knowledge sharing* dan kinerja proyek. Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar perusahaan dapat mengelola kompleksitas proyek dengan baik agar dapat tercapai kinerja proyek yang optimal dan lebih memperhatikan serta mengembangkan keterlibatan *middle manager* dalam perancangan dan implementasi strategi.

Kata Kunci: industry otomotif, kinerja proyek, kompleksitas proyek, *knowledge sharing, middle manager*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
PENGARUH KNOWLEDGE SHARING DAN KETERLIBATAN MIDDLE MANAGER TERHADAP KINERJA PROYEK PENGEMBANGAN PRODUK DI INDUSTRI OTOMOTIF
ANNISA DEWI AKBARI, Budi Hartono, S.T., MPM., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2020 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

ABSTRAK

Automotive market competition in Indonesia is increasingly with the various new car models and new brands that have an impact on changing market share of each brand. To achieve high market share, product development that are included in project activities are needed. The key success factors on product development projects are knowledge and management support in strategy. Knowledge sharing is a part of knowledge management that has been proven to increase project success. In addition, research about the role of project middle manager is still limited, even though it has an important role for the company. One of the most prominent roles of middle manager is strategic involvement to propose and implement of strategies. The success of the project can't be separated with the complexity of the project that needs to be managed to reduce the risk and access the potential benefits. This underlies the need for research related to the framework of knowledge sharing, middle manager involvement to propose and implement of strategies, complexity, and project performance.

The instrument design was adopted and developed from previous researches and then used as research questionnaire to middle managers of product development projects in Indonesian automotive industry. Of the 210 questionnaires distributed, the questionnaire returned as many as 119 questionnaires. After cleansing data, the questionnaire obtained was 106 questionnaires. This processing uses Partial Least Square (PLS) in data processing.

In this research two models were built, model #1 with complexity and model #2 without complexity. The results showed that knowledge sharing has a positive effect on the involvement of middle managers to propose and implement of strategies, but does not affect to project performance. In addition, model #1 indicates that the involvement of middle managers does not affect to project performance and does not mediate the relationship between knowledge sharing and project performance. However, it is different from model #2 which proves that the involvement of middle managers influences project performance and there is a mediating effect. On the other hand, the complexity of the project has a negative effect on project performance, but doesn't moderate the relationship of knowledge sharing and project performance. Based on the results of the study, it is suggested that the company can well manage the complexity of the project in order to achieve optimal project performance and develop the involvement of middle managers to propose and implement the strategies.

Keywords: automotive industry, knowledge sharing, middle manager, project complexity, project performance

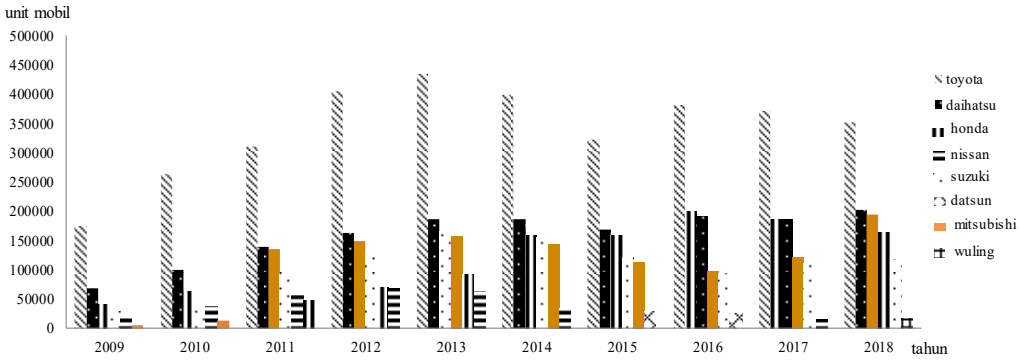
PENGARUH KNOWLEDGE SHARING DAN KETERLIBATAN MIDDLE MANAGER TERHADAP KINERJA PROYEK PENGEMBANGAN PRODUK DI INDUSTRI OTOMOTIF
ANNISA DEWI AKBARI, Budi Hartono, S.T., MPM., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2020 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan pasar otomotif di Indonesia semakin sengit dengan munculnya berbagai model mobil baru maupun *brand* pendatang baru yang berdampak pada perubahan *market share* setiap *brand.* Perubahan pada *market share* tersebut mempengaruhi angka *wholesales* yaitu jumlah mobil yang diproduksi oleh ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merek). Dengan kata lain semakin tinggi *market share,* maka semakin tinggi pula angka *wholesales.* Gambar 1.1 memperlihatkan pencapaian *wholesales* dari 6 *brand* terbaik mobil penumpang di Indonesia selama 10 tahun terakhir dari tahun 2009 sampai 2018.



Gambar 1. 1 Grafik *Wholesales* Mobil Penumpang (Gaikindo, 2019)

Berdasarkan grafik di atas terdapat hal yang menarik, yaitu ATPM berlomba-lomba untuk menduduki peringkat *wholesales* tertinggi sehingga peringkat *wholesales* kedua sampai keenam seringkali berubah-ubah setiap tahunnya. Untuk mencapai hal tersebut perusahaan tidak bisa lagi mengandalkan kualitas saja. Kecepatan waktu peluncuran produk juga menentukan sukses tidaknya produk (Marketeers, 2012) atau dengan kata lain kecepatan dan ketepatan pengembangan mobil baru juga penting untuk diperhatikan. Saat ini, kegiatan pengembangan produk bukan menjadi pilihan lagi, tapi suatu keharusan karena perusahaan beroperasi di pasar dengan siklus hidup produk yang lebih pendek dikarenakan meningkatnya persaingan pasar (Björklund dkk, 2007). Kegiatan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
PENGARUH KNOWLEDGE SHARING DAN KETERLIBATAN MIDDLE MANAGER TERHADAP KINERJA PROYEK PENGEMBANGAN PRODUK DI INDUSTRI OTOMOTIF
ANNISA DEWI AKBARI, Budi Hartono, S.T., MPM., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2020 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

pengembangan produk termasuk dalam aktifitas proyek. Hal ini sesuai dengan definisi proyek yang dijabarkan oleh *Project Management Institute* (2017), yaitu suatu kegiatan yang bersifat sementara yang dilaksanakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang unik. Sayangnya proyek pengembangan produk masih banyak yang gagal. Crawford (1977) dalam Björklund dkk (2007) mengungkapkan tingkat kegagalan pengembangan produk berkisar antara 20 hingga 90%.

Björklund dkk (2007) melakukan *literature review* terhadap penelitian-penelitian sebelumnya, yang merangkum bahwa *knowledge* dan *organizational context* merupakan faktor terbanyak yang mempengaruhi kesuksesan proyek pengembangan produk yaitu sebasar 57% dan 40% dari jumlah *literatur review* yang dilakukan. Dalam *literature review* tersebut menjelaskan bahwa jenis *knowledge* yang dimaksud adalah *knowledge* tentang *marketing*, *user needs*, *product knowledge,* kompetitor, kapabilitas dan *improvement* internal perusahaan. Sedangkan untuk *organizational context* berhubungan dengan struktur, resiko, dan *management.* Faktor yang paling banyak di bahas dalam *organizational context* adalah tentang *management support and involment* dalam hal strategi, *innovation,* dan *improvement* yaitu sebesar 44%.

Berdasarkan data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *knowledge* merupakan elemen penting untuk kelangsungan hidup perusahaan di era dinamis dan kompetitif saat ini. Banyak *literature review* menunjukkan bahwa *knowledge* adalah hal yang paling penting bagi inovasi dan kesuksesan berkelanjutan (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Berbicara mengenai *knowledge,* tak lepas dari istilah *knowledge management,* yaitu proses menggunakan langkah-langkah untuk memperoleh, merancang, mengelola, dan berbagi pengetahuan dalam organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik seperti pengurangan biaya kerja yang mahal, kerja lebih cepat, dan penggunaan praktik terbaik (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Oleh karena itu, *knowledge management* sama pentingnya dengan aset dan sumber daya lainnya untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan perusahaan. Tidak hanya dalam konteks operasional, menurut Yeong dan Lim (2011) *knowledge management* juga terbukti dapat meningkatkan keberhasilan proyek. Selanjutnya, Lin (2007) mengungkapkan bahwa *knowledge sharing* adalah kunci dari proses

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
PENGARUH KNOWLEDGE SHARING DAN KETERLIBATAN MIDDLE MANAGER TERHADAP KINERJA PROYEK PENGEMBANGAN PRODUK DI INDUSTRI OTOMOTIF
ANNISA DEWI AKBARI, Budi Hartono, S.T., MPM., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2020 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

knowledge management dan merupakan dasar untuk menghasilkan ide-ide baru dan mengembangkan peluang bisnis baru. Pentingnya *knowledge sharing* dalam suatu organisasi diungkapkan oleh Dunford (2000). Hal ini dikarenakan banyak pengetahuan di pegang oleh individu-individu dan tidak tertuang di dalam standar perusahaan. Ford mengungkapkan bahwa dengan *knowledge sharing* waktu pengembangan mobil baru bisa berkurang dari 36 menjadi 24 bulan, dan *delivery delay* juga berkurang dari 50 menjadi 15 hari (Gazeau, 1998 dalam Alavi dan Leidner, 2001). Al-Husseini dan Elbeltagi (2015) dalam Shujahat, dkk (2017) menjelaskan keutamaan *knowledge sharing* yaitu dapat berbagi pelajaran *(lesson learned)* dan meningkatkan basis pengetahuan sehingga dapat melakukan pekerjaan lebih efektif dan efisien serta mengurangi kesalahan.

Selain itu faktor kesuksesan proyek pengembangan produk yang kedua, yaitu *organizational context* yang berkaitan dengan *management support* dalam strategi, *innovation,* dan *improvement* juga sangat penting untuk diperhatikan. *Middle manager* adalah sosok bagian dalam *management* yang masih kurang tereksplor perannya, padahal mempunyai peran penting. Dalam konteks proyek, *middle manager* memiliki posisi di bawah *project manager* dan membantu pekerjaan sesuai arahan *project manager* sekaligus sebagai *project leader* terhadap timnya (Worldailmi, 2018). *Middle manager* memiliki peran yang penting bagi kesuksesan suatu organisasi (Ameson, 2008). Menurut Rezvani (2017), dua hal yang menonjol dalam penelitian peran *middle manager* adalah tentang peran *middle manager* dalam strategi dan kontribusi signifikan dalam perubahan manajemen. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Burgelman (1988) yang menunjukkan peran penting *middle manager* dalam mendukung inisiatif, menggabungkan dengan kekuatan perusahaan, dan membuat konsep strategi baru. Selain itu peran *middle manager* lainnya dalam hal strategi disampaikan oleh Alamsjah (2011) yaitu *middle manager* bertugas untuk menerjemahkan strategi menjadi eksekusi.

Berbicara tentang kesuksesan proyek tak terlepas dari masalah kompleksitas proyek. Kompleksitas adalah risiko dalam proyek karena sangat dipengaruhi oleh faktor persepsi, kesadaran, alam bawah sadar dan afektif (Hillson dan Murray-Webster, 2008). Hartono dkk (2019) menyampaikan bahwa

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
PENGARUH KNOWLEDGE SHARING DAN KETERLIBATAN MIDDLE MANAGER TERHADAP KINERJA PROYEK PENGEMBANGAN PRODUK DI INDUSTRI OTOMOTIF
ANNISA DEWI AKBARI, Budi Hartono, S.T., MPM., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2020 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

kompleksitas merupakan sarana analitik yang mendalam untuk memahami proyek dan menyusun strategi yang mungkin untuk mengatasi masalah. Sejumlah peneliti mengklaim bahwa kompleksitas itu dapat bermanfaat bagi perusahaan, seperti yang disampaikan oleh Stacey (1996) dalam Maylor dkk (2013) bahwa inovasi terjadi dalam sistem dengan tingkat kompleksitas "*on the edge of chaos"* yaitu kondisi *sweet spot* untuk perubahan produktif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka perlu dilakukan penelitian mengenai *knowledge sharing,* keterlibatan *middle manager* dalam perancangan dan implementasi strategi*,* serta kompleksitas terhadap kinerja proyek, khususnya di proyek pengembangan produk otomotif manufaktur. Selain itu juga untuk melihat sejauh mana hubungan antara variabel-variabel tersebut. Sehingga akhir dari penelitian ini diharapkan dapat terbangun *theoretical model* untuk variabel tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, perlu dilakukan penelitian mengenai kerangka berpikir yang menjelaskan hubungan antara *knowledge sharing,* keterlibatan *middle manager* dalam perancangan dan implementasi strategi, kompleksitas, serta kinerja proyek dengan rincian sebagai berikut.

1. Bagaimana hubungan *knowledge sharing* dan keterlibatan *middle manager* dalam perancangan dan implementasi strategi di perusahaan otomotif manufaktur?
2. Bagaimana hubungan keterlibatan *middle manager* dalam perancangan dan implementasi strategi, *knowledge sharing,* dan kompleksitas terhadap kinerja sebuah proyek?
3. Apakah keterlibatan *middle manager* dalam perancangan dan implementasi strategi memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja proyek?
4. Apakah kompleksitas proyek dapat memperkuat atau memperlemah hubungan *knowledge sharing* dan kinerja proyek?

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
PENGARUH KNOWLEDGE SHARING DAN KETERLIBATAN MIDDLE MANAGER TERHADAP KINERJA PROYEK PENGEMBANGAN PRODUK DI INDUSTRI OTOMOTIF
ANNISA DEWI AKBARI, Budi Hartono, S.T., MPM., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2020 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

1.3 Asumsi dan Batasan Masalah

Penelitian ini memiliki asumsi dan batasan masalah sebagai berikut.

1. Subjek penelitian ini adalah *middle manager* proyek, yaitu jabatan di bawah *project manager* dalam konteks proyek.
2. Unit analisis pada penelitian ini adalah proyek pengembangan produk di perusahaan otomotif manufaktur Indonesia untuk semua tipe proyek.
3. Penelitian dilakukan pada satu jenis proyek, yaitu proyek pengembangan produk di perusahaan otomotif. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi bias dikarenakan perbedaan karakteristik pada jenis proyek yang berbeda.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Membangun dan mengembangkan model teoritis hubungan antara *knowledge sharing,* keterlibatan *middle manager* dalam perancangan dan implementasi strategi, kompleksitas, dan kinerja proyek.
2. Menguji secara empiris hubungan-hubungan variabel, seperti hubungan *knowledge sharing* terhadap keterlibatan *middle manager,* hubungan keterlibatan *middle manager*, *knowledge sharing,* dan kompleksitas terhadap kinerja proyek, serta adakah variabel moderasi dan mediasi di antara variabel tersebut.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak.

1. Bagi akademisi, penelitian ini dapat memberi informasi mengenai hubungan antara *knowledge sharing,* keterlibatan *middle manager* dalam perancangan dan implementasi strategi, kompleksitas, dan kinerja proyek.
2. Bagi praktisi baik manajemen perusahaan, *project manager*, maupun *middle manager* itu sendiri, penelitian ini dapat menjadi gambaran terkait *knowledge sharing,* peran *middle manager,* dan kompleksitas serta pengaruhnya terhadap kinerja proyek.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
PENGARUH KNOWLEDGE SHARING DAN KETERLIBATAN MIDDLE MANAGER TERHADAP KINERJA PROYEK PENGEMBANGAN PRODUK DI INDUSTRI OTOMOTIF
ANNISA DEWI AKBARI, Budi Hartono, S.T., MPM., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2020 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

Knowledge management adalah proses menggunakan langkah-langkah untuk memperoleh, merancang, mengelola, dan berbagi pengetahuan untuk mencapai kinerja yang lebih baik seperti pengurangan biaya kerja yang mahal, kerja lebih cepat, dan penggunaan praktik terbaik (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Beberapa penelitian mendefinisikan perbedaan dari proses *knowledge management.* Menurut Costa dan Monteiro (2016), *knowledge management* secara agregat terdiri dari *knowledge acquisition, knowledge creation, knowledge transfer, knowledge storage,* and *knowledge application.* Namun definisi operasional dari proses *knowledge managament* adalah proses *knowledge creation, knowledge sharing*, and *knowledge utilizatio*n (Shujahat dkk, 2019) . *Knowledge creation* adalah proses di mana pengetahuan baru dibuat melalui empat sub-proses penciptaan pengetahuan yaitu sosialisasi, kombinasi, eksternalisasi, dan internalisasi (Nonaka dan Takeuchi, 1995). *Knowledge sharing* atau *dissemination* merupakan proses menyampaikan pengetahuan antara individu, kelompok atau organisasi menggunakan berbagai sarana atau saluran komunikasi (Alavi dan Leidner, 2001). Sedangkan *knowledge utilization* adalah aplikasi pengetahuan yang telah dibagikan (Song dkk, 2005).

Middle manager adalah orang yang bertanggung jawab pada sebagian unit bisnis pada level menengah di hierarki perusahaan (Uyterhoeven, 1972). Pengertian *middle manager* di operasional berbeda dengan di proyek. Dalam proyek, *middle manager* memiliki posisi di bawah *project manager* yang mengelola pekerjaannya sesuai arahan *project manager* dan sekaligus sebagai *leader* terhadap timnya (Worldailmi, 2017). *Leading* proyek berbeda dengan *leading* departemen (*Project Management Institute*, 2017). *Project leader* mengkoordinasi tim yang bisa jadi belum pernah bekerja bersama. Tim tersebut berasal dari latar belakang ilmu yang beragam, dengan keterampilan, karakter, kebiasaan, dan *ethics* yang bervariasi. Selain itu, struktur organisasi pada proyek berbeda dengan operasional. Seseorang

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
PENGARUH KNOWLEDGE SHARING DAN KETERLIBATAN MIDDLE MANAGER TERHADAP KINERJA PROYEK PENGEMBANGAN PRODUK DI INDUSTRI OTOMOTIF
ANNISA DEWI AKBARI, Budi Hartono, S.T., MPM., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2020 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

yang memiliki tugas dan posisi dalam suatu proyek dapat sekaligus memiliki tugas dan posisi dalam pekerjaan rutinitasnya (operasional).

Penelitian mengenai *knowledge management* terhadap *top manager* di domain operasional maupun manajemen proyek telah banyak di bahas di berbagai bidang. Namun tak demikian halnya dengan *middle manager.* Penelitian tentang *knowledge managament* terhadap *middle manager* masih terbatas. Padahal seperti yang diungkapkan Richard (2004) bahwa sebagai *project leader*, *middle manager* merupakan *central role* dalam *knowledge management*. Tabel 2.1 berikut merupakan matriks dari penelitian yang sudah ada.

Tabel 2.1 Penelitian *Knowledge Management* pada Level Top dan *Middle Manager*

Domain	**Subjek**	**Variabel**			
		Knowledge management	***Knowledge Creation***	***Knowledge Sharing***	***Knowledge Utilization***
Operasional (*Non project*)	***Top Manager***	Marqués dan Garrigós-Simón (2006), Lee dan Lee (2007), Chen dan Fong (2015)	Abubakar dkk (2019)	Singh dkk (2019), Wang dan Wang (2012)	Zaim dkk (2018)
	Middle Manager	Al-Hakim dan Hassan (2011)	Ayub dkk (2019)	Gaal dkk (2011)	Al-Hakim dan Hassan (2011)
Proyek	***Top Manager***	Yeong dan Lim (2010), Handzic dan Durmic (2015)	Bassellier dkk, (2001)	Hwang dan Ng (2013), Yasir dan Majid	Hwang dan Ng (2013), Engelbrech dkk, (2017)

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
PENGARUH KNOWLEDGE SHARING DAN KETERLIBATAN MIDDLE MANAGER TERHADAP KINERJA PROYEK PENGEMBANGAN PRODUK DI INDUSTRI OTOMOTIF
ANNISA DEWI AKBARI, Budi Hartono, S.T., MPM., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2020 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Domain	**Subjek**	**Variabel**			
		Knowledge management	***Knowledge Creation***	***Knowledge Sharing***	***Knowledge Utilization***
				(2017), Hong dkk, (2011)	
	Middle Manager	Nonaka (1988)	Kodama (2005)	Penelitian ini	

Dari Tabel 2.1 dapat diketahui bahwa penelitian mengenai *knowledge management* dengan subjek *top manager* dalam manajemen proyek maupun operasional sudah banyak dilakukan. Penelitian di domain operasional dilakukan oleh Marqués dan Garrigós-Simón (2006) di perusahaan *biotechnology* dan telekomunikasi di Spanyol, Lee dan Lee (2007) di perusahaan Korea di bidang *manufacturing, information and communication technologies* (ICT), *consulting, banking*, dan *insurance,* serta Chen dan Fong (2015) di perusahaan konstruksi di Hongkong, yang hasilnya terdapat hubungan positif antara *knowledge management* dan peningkatan kinerja. Selain itu, penelitian *knowledge management* juga telah dilaksanakan di *project based* untuk subjek *top manager* atau biasa di sebut *project manager*. *Knowledge management* juga terbukti dapat meningkatkan keberhasilan proyek seperti penelitian yang dilakukan oleh Yeong dan Lim (2010). Selain itu Handzic dan durmic (2015) juga mengungkapkan bahwa kombinasi *knowledge management, project management,* serta intelektual dapat meningkatkan kesuksesan proyek.

Tidak hanya membahas secara garis besar tentang *knowledge management,* pembahasan khusus yaitu tentang *knowledge creation, knowledge sharing,* serta *knowledge utilization* juga sudah banyak dilakukan dengan subjek *top manager.* Seperti penelitian yang dilakukan oleh Abubakar dkk (2019) yaitu tentang hubungan positif antara *knowledge management enabling factors, knowledge creation,* dan kinerja organisasi dengan disertai *decision making style* sebagai variabel moderasi. Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Singh dkk, (2019), yang hasilnya adalah *top management knowledge value* dan *knowledge creation*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
PENGARUH KNOWLEDGE SHARING DAN KETERLIBATAN MIDDLE MANAGER TERHADAP KINERJA PROYEK PENGEMBANGAN PRODUK DI INDUSTRI OTOMOTIF
ANNISA DEWI AKBARI, Budi Hartono, S.T., MPM., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2020 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

mempengaruhi inovasi dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi. Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Wang dan Wang (2012), bahwa *explicit* dan *tacit knowledge sharing* mempengaruhi inovasi dan kinerja perusahaan. Zaim dkk (2018), melakukan penelitian di perusahaan berbasis *service.* Hasil penelitian menyoroti peran kunci yang dimiliki oleh para *top manager* di pucuk pimpinan perusahaan dalam aplikasi *knowledge management* di perusahaan. Selain itu penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran berbasis pengetahuan dan kegiatan pengembangan adalah cara yang efektif untuk meningkatkan kinerja.

Dalam konteks proyek konstruksi terdapat penelitian dari Hwang dan Ng (2013) yang mengungkapkan bahwa seorang manajer proyek yang berkompeten sangat berpengaruh terhadap keberhasilan proyek. Penelitian ini juga membahas tentang tantangan yang dihadapi manajer proyek dalam bidang konstruksi dan menentukan *critical knowledge area* dan *skill* yang dibutuhkan untuk menanggapi tantangan tersebut. Penelitian lain di bidang *Information Technology* (IT) juga telah dilakukan oleh beberapa peniliti, yaitu Bassellier dkk (2001) yang melakukan penelitian tentang *knowledge* yang dimiliki manajer IT berupa *explicit* maupun *tacit knowledge* memungkinkan dia menunjukkan kepemimpinannya dalam proyek. Engelbrecht dkk (2017) mengungkapkan bahwa pengaruh kompetensi manajer pada keberhasilan proyek IT adalah sangat besar. Khususnya, *knowledge utilization* adalah aspek yang sangat signifikan pengaruhnya terhadap kesuksesan proyek. Penelitian tentang *knowledge management* terhadap *top manager* di bidang Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dilakukan oleh Yasir dan Majid (2017), yang mengungkapkan bahwa kepercayaan karyawan UKM dikembangkan melalui *knowledge management enablers* yaitu *top management* yang mempromosikan *knowledge sharing*. Oleh karena itu hubungan antara *knowledge management enablers, trust,* dan *knowledge sharing* adalah positif. Penelitian tentang proyek pengembangan produk dilakukan oleh Hong dkk (2011) yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* dengan komponen pemasok, kompetitor, pelanggan, desain dan manufaktur meningkatkan strategi fit yang pada akhirnya akan berdampak pada kesuksesan proyek yaitu pengembangan produk.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
PENGARUH KNOWLEDGE SHARING DAN KETERLIBATAN MIDDLE MANAGER TERHADAP KINERJA PROYEK PENGEMBANGAN PRODUK DI INDUSTRI OTOMOTIF
ANNISA DEWI AKBARI, Budi Hartono, S.T., MPM., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2020 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Penelitian tentang *middle manager* dalam hubungannya dengan *knowledge management* dalam konteks operasional maupun proyek masih terbatas. Penelitian *middle manager* dan *knowledge creation* dilakukan oleh Ayub dkk (2019) di 13 sektor organisasi berbeda dari Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di antara *big-five personality traits,* hanya sifat keterbukaan, kesesuaian dan *extraversion* yang memiliki pengaruh langsung pada *knowledge creation capability*. Selain itu kepemimpinan transformasional pada *middle manager* memediasi hubungan antara semua *big-five personality traits* dan *knowledge creation capability*. Al Hakim dan Hassan (2011) mengungkapkan bahwa peran *middle manager* sangat penting dalam menentukan keberhasilan implementasi *knowledge management*, yang secara langsung berkorelasi dengan peningkatan inovasi. Selain itu Gaál dkk (2012) juga melakukan penelitian di bidang *Medium and Large Size Enterprises* dalam kaitannya dengan variabel yang mempengaruhi *knowledge sharing* yang dapat dipertimbangkan oleh *middle manager* yaitu *availability* di antara middle manager, *availability* antara *middle manager* dan bawahan, *usefulness of knowledge* di antara *middle manager,* dan *usefulness of knowledge* di antara *middle manager* dan bawahan.

Selanjutnya penelitian *middle manager* dan *knowledge management* pada domain proyek dilakukan oleh Nonaka (1988). Penelitian ini mengakui peran kunci dari *middle manager* dalam pengembangan pengetahuan atau informasi di proyek pengembangan produk. Selanjutnya, Kodama (2005) melakukan penelitian di bidang manufaktur mengenai *knowledge creation* terhadap manajer proyek. Penelitian ini mengenai dinamika proses *knowledge creation* yang menggabungkan dan mengintegrasikan berbagai elemen jaringan *broadband* teknologi, teknologi komputer perangkat lunak, dan teknologi pemrosesan multimedia. Untuk mencapai pengembangan produk yang diinginkan, dibutuhkan *middle manager* dari berbagai lintas fungsi.

Selain penelitian dengan melibatkan *top manager* dan *middle manager,* ada pula penelitian yang melibatkan anggota tim, seperti penelitian yang dilakukan oleh Hartono dkk (2019) yaitu terdapat hubungan positif antara *knowledge management*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
PENGARUH KNOWLEDGE SHARING DAN KETERLIBATAN MIDDLE MANAGER TERHADAP KINERJA PROYEK PENGEMBANGAN PRODUK DI INDUSTRI OTOMOTIF
ANNISA DEWI AKBARI, Budi Hartono, S.T., MPM., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2020 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

maturity dan kinerja proyek yang dimoderasi oleh kompleksitas struktural dan ketidakpastian proyek.

Penelitian ini mengisi kekosongan yang ada yaitu dengan mengembangkan model teoritis terkait *knowledge sharing,* keterlibatan *middle manager* dalam perancangan dan implementasi strategi*,* serta kinerja proyek dengan di moderasi oleh kompleksitas proyek di perusahaan otomotif manufaktur. Selain itu penelitian ini juga menganalisis sejauh mana hubungan antara variabel-variabel tersebut.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
PENGARUH KNOWLEDGE SHARING DAN KETERLIBATAN MIDDLE MANAGER TERHADAP KINERJA PROYEK PENGEMBANGAN PRODUK DI INDUSTRI OTOMOTIF
ANNISA DEWI AKBARI, Budi Hartono, S.T., MPM., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2020 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1 Pengertian Proyek

Kegiatan proyek dapat diartikan sebagai satu kegiatan sementara yang berlangsung dalam jangka waktu terbatas, dengan alokasi sumber daya tertentu, dan dimaksudkan untuk melaksanakan tugas yang sasarannya telah digariskan dengan jelas (Soeharto, 1997). Sedangkan Kerzner (1995) berpendapat bahwa sebuah proyek adalah serangkaian kegiatan dan tugas yang memiliki tujuan spesifik yang harus diselesaikan dalam spesifikasi tertentu, memiliki tanggal mulai dan berakhir yang ditentukan, memiliki batasan pendanaan. Selain itu terdapat juga deifinisi proyek yaitu aplikasi dari *knowledge, skill,* dan *technique* untuk aktivitas proyek agar dapat memenuhi *project requirement* (*Project Management Institute*, 2017). Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa proyek memiliki karakteristik, yaitu:

1. Memiliki sifat unik.
2. Membutuhkan sumber daya.
3. Memiliki batasan waktu dan biaya.
4. Memiliki tujuan yang spesifik.

Dalam menjalankan proyek tak lepas dari istilah manajemen proyek, yaitu kegiatan merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah di tentukan (Kerzner, 1995).

Proyek pengembangan produk khususnya di industi otomotif memiliki empat jenis pembaharuan pada mobil, yaitu:

1. *New Model:* model baru yang belum pernah di produksi sebelumnya.
2. *Full Model Change:* perubahan besar pada mobil sebelumnya, biasanya termasuk perubahan *platform, under body, upper body,* sampai ke *performance* mobil.
3. *Minor Change:* perubahan hanya berupa penyegaran eksterior atau interior.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
PENGARUH KNOWLEDGE SHARING DAN KETERLIBATAN MIDDLE MANAGER TERHADAP KINERJA PROYEK PENGEMBANGAN PRODUK DI INDUSTRI OTOMOTIF
ANNISA DEWI AKBARI, Budi Hartono, S.T., MPM., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2020 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

4. *Improvement:* perubahan pada mobil dikarenakan ada masalah atau *complain* dari pelanggan.

3.2 Pengertian Pengetahuan

Pengetahuan merupakan perpaduan antara pengalaman, nilai, informasi kontekstual, dan pengertian yang mendalam dari ahli sehingga menghasilkan suatu kerangka untuk evaluasi, penciptaan informasi, dan pengalaman baru (Davenport dan Prusak, 2000). Nonaka dan Takeuchi (1995), mengungkapkan bahwa terdapat dua jenis *knowledge,* yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge. Tacit knowledge* yaitu pengetahuan yang terdapat di dalam otak atau pikiran seseorang sesuai dengan pemahaman dan pengalaman orang itu sendiri. Pengetahuan jenis ini umumnya belum terdokumentasi karena masih terdapat di dalam pikiran seseorang. Sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang sudah dikumpulkan serta diterjemahkan ke dalam suatu bentuk dokumentasi sehingga lebih mudah dipahami oleh orang lain. Gambar 3.1 menjelaskan tentang model hubungan pengetahuan antara pengetahuan *tacit* dan *explicit* yang disampaikan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995). *Socialization* (*tacit* ke *tacit*) adalah proses yang dapat menghasilkan pengetahuan *tacit* baru melalui berbagi pengetahuan. *Externalization (tacit* ke *explicit*) membentuk sebuah pengetahuan *explicit* baru dengan mengekspresikan pengetahuan *tacit* lebih pada struktur *explicit*. *Combination* (*explicit* ke *explicit*) adalah proses konsep sistematis ke dalam sistem pengetahuan dengan menggabungkan *explicit knowledge* yang berbeda. *Internalization* (*explicit* ke *tacit)* yaitu proses mewujudkan pengetahuan *explicit* menjadi pengetahuan *tacit* dan relasi yang dekat.