

Dr. Ir. Pawenary, M.T.,MPM.,IPU.,ASEAN Eng.



**STUDI KAUSAL**

## **IMPLEMENTASI KNOWLEDGE MANAGEMENT, BUDAYA ORGANISASI, DAN TEAM WORK**

*Untuk Peningkatan Kinerja  
Manajemen Proyek*

**Edisi 2**

**Teori  
& Aplikasi**

**STUDI KAUSAL  
IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE  
MANAGEMENT*, BUDAYA  
ORGANISASI, DAN *TEAM WORK*  
UNTUK PENINGKATAN KINERJA  
MANAJEMEN PROYEK  
(TEORI & APLIKASI)**

---

**STUDI KAUSAL  
IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE  
MANAGEMENT*, BUDAYA  
ORGANISASI, DAN *TEAM WORK*  
UNTUK PENINGKATAN KINERJA  
MANAJEMEN PROYEK  
(TEORI & APLIKASI)**

---

By :

**Dr. Ir. Pawenary, M.T.,MPM.,IPU.,ASEAN Eng.**

*Dosen & Konsultan Project Management*



INSTITUT TEKNOLOGI PLN

**STUDI KAUSAL : IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT*, BUDAYA ORGANISASI, DAN *TEAM WORK*UNTUK PENINGKATAN KINERJA MANAJEMEN PROYEK (TEORI & APLIKASI )**

*Oleh* : Dr. Ir. Pawenary, M.T.,MPM.,IPU.,ASEAN Eng.

*Diterbitkan oleh*



**INSTITUT TEKNOLOGI PLN**

Menara PLN, Jl. Lingkar Luar Barat,  
Duri Kosambi, Cengkareng  
Jakarta Barat 11750  
Telp.021.5440342, 5440344  
Fax. 021.5440343

Hak Cipta@2023 pada Penerbit

*Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya, dalam bentuk dan dengan cara apapun juga, baik secara mekanis maupun elektronik, termasuk fotokopi, rekaman, dan lain-lain tanpa izin tertulis dari penerbit.*

***Edisi 2, 1 Agustus 2023***

*Editor* : **Prof. Dr. Hamidah, M.Si.**

*Disain dan Tata Letak* : **Akhmad Fauzi**

*Dicetak oleh* : **INSTITUT TEKNOLOGI PLN**

**ISBN : 978-623-91414-2-4**

# Kata Pengantar

Puji syukur marilah senantiasa kita panjatkan ke Hadirat Allah SWT, Tuhan YME, yang Maha Pengasih Maha Penyayang dan senantiasa melimpahkan rahmat dan keberkahan bagi kita semua, karunia-Nya kepada kita berupa nikmat yang tak terbilang banyaknya dan tak terukur besarnya yang patut kita syukuri, memberikan petunjuk-petunjuk maupun peringatan-peringatan dalam firman-firman-Nya yang lengkap untuk keselamatan manusia sampai akhir zaman. Nikmat Allah SWT, Tuhan YME, yang tak terbilang banyaknya dan tak terukur besarnya oleh kita, perlu kita syukuri dengan mewujudkan rasa syukur itu sejalan dengan perintah atau firman Allah SWT, Tuhan YME.

Bagi penulis, salah satu karunia yang diperoleh adalah nikmat umur dan untuk berupaya mewujudkan rasa syukur ini dengan berupaya mengisi umur itu dengan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat bagi kehidupan, mencapai keselamatan dan kebahagiaan di dunia maupun akhirat. Sejalan dengan firman Allah yang menyebutkan bahwa sebaik-baik manusia adalah manusia yang bermanfaat bagi manusia lain.

Hidup penulis yang selama ini telah banyak diisi dengan kegiatan sebagai pekerja, mendapatkan pengalaman kerja yang terasa sangat bermanfaat dengan mengalami dan memahami tantangan-tantangan yang perlu diatasi atau diselesaikan dengan baik, yang kemudian menginspirasi kami bagaimana agar pengalaman bekerja ini kiranya akan juga dapat bermanfaat bagi orang lain. Sampailah kemudian kepada niat dan melaksanakan pembuatan tulisan ini, yang tentunya juga tidak terlepas dari ketentuan dan daya serta kekuatan dan kehendak dari Allah SWT, Tuhan YME, dengan harapan tulisan ini dapat memberikan manfaat juga bagi orang banyak.

Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si., Prof. Dr. Billy Tunas, M.Sc., dan Dr. Ari Saptono, M.Pd. yang sudah banyak memberikan bekal teori dan banyak membantu sehingga buku ini bisa terbit dalam waktu yang singkat.

Tidak lupa juga penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada guru kami, senior kami, panutan kami selama bekerja dan selalu membimbing kami dalam menjalankan *project-project* yaitu Bapak Santoso Wardoyo Ramelan, selaku Komisaris & Presiden Direktur yang telah banyak membimbing dan menuangkan ide serta gagasan yang penulis pakai dan di tuangkan dalam buku ini.

Apa yang disampaikan dalam tulisan ini, penulis ikhtiarkan selama ini untuk dilaksanakan sendiri oleh penulis secara konsisten. Juga substansi dalam tulisan ini telah dan sering penulis sampaikan, baik kepada para bawahan dalam kegiatan organisasi penulis sendiri, kepada teman sejawat maupun disampaikan untuk menginspirasi pihak lain, para pengelola di luar organisasi penulis. Tetapi karena selama ini penulis sampaikan kepada hanya secara lisan maupun secara tertulis secara terpisah-pisah, maka dengan tulisan ini penulis ingin kumpulkan menjadi satu untuk lebih memudahkan untuk menyimpan dan mengingat-ingat apa-apa yang pernah penulis sampaikan.

Tetapi dari pengamatan penulis, sering hal ini tidak disadari bahwa hal-hal yang mendasar dan mudah yang penting dalam pengelolaan seperti yang penulis kemukakan dalam tulisan ini, menjadi sering terlupakan atau tidak secara konsisten (*istiqomah*) dilakukan oleh para pengelola (*managers*), sehingga kemudian berpotensi terciptanya kendala-kendala dalam kegiatan organisasi untuk tercapainya produktifitas dan efisiensi yang optimum. Dan dengan tulisan ini penulis berharap bahwa hal-hal yang sering terlupakan itu dapat lebih mudah diingat-ingat kembali.

Organisasi yang dibahas dalam tulisan ini, dengan judul Studi Kausal Implementasi Knowledge Management, Budaya Organisasi, dan *Team Work* untuk peningkatan kinerja Manajemen Proyek (Teori & Aplikasi). Penjelasan buku ini mulai dari teori *knowledge management*, budaya organisasi, team work, terhadap kinerja karyawan kami coba implementasikan dengan aplikasi dilapangan mulai dari sisi pemasaran, rekayasa *engineering*, pengadaan material, proses produksi, hingga pengiriman kepada pelanggan. Sasaran dari kegiatan pemasaran adalah menghasilkan perhatian dari pasar untuk membeli produknya (barang maupun jasa), perlu produktif dan efisien untuk dapat meyakinkan sebesar-besarnya pasar bahwa produknya adalah merupakan solusi bagi kebutuhan pasar. Juga organisasi kegiatan

penjualan yang merupakan kelanjutan dari kegiatan pemasaran, perlu produktif dan efisien, menghasilkan banyak pesanan dengan biaya yang rendah.

Semoga banyak yang dapat memahami tulisan ini, yang sesungguhnya dapat penulis buat karena banyak belajar dari pengalaman berinteraksi dengan banyak pihak, dengan para sesama pekerja, baik dengan para atasan maupun para bawahan dalam organisasi-organisasi yang pernah penulis terlibat di dalamnya, maupun dalam berkomunikasi dengan pengelola atau pekerja di organisasi-organisasi lain, untuk memahami timbulnya kendala-kendala dalam pengelolaan organisasi dalam upaya mencapai produktifitas dan efisiensi yang baik.

Tulisan ini dapat pula digunakan sebagai pedoman dalam mengatasi hambatan interaksi antar pekerja, atasan dengan bawahan maupun antara sesama pekerja, yang apabila sudah terbiasa serta konsisten melakukannya, memperoleh manfaat dalam upaya meningkatkan produktifitas dan efisiensi dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Karena beberapa hal yang dikemukakan dalam tulisan ini, dapat juga dijadikan “jargon-jargon” yang dapat digunakan untuk menyamakan “bahasa organisasi”, sehingga memudahkan untuk berinteraksi saling mengingatkan, agar antara para pekerja tercipta konsistensi melaksanakan, antara sesama pekerja atau antara para atasan dengan para bawahan, karena bersama-sama memunyai pengertian yang sama dalam bertindak melaksanakan tindakan-tindakan.

Penulis mengingatkan bahwa sasaran suatu organisasi, sering juga merupakan sasaran-sasaran organisasi lain, sehingga dalam mencapai sasaran-sasaran itu, suatu organisasi lazim akan menghadapi persaingan dengan organisasi-organisasi lain. Unggul dalam persaingan ini, akan sangat menentukan tercapainya sasaran-sasaran atau berkesinambungannya organisasi. Dan untuk memiliki keunggulan, maka faktor produktifitas dan efisiensi akan menjadi factor penentu utama untuk dapat memenangkan persaingan mencapai sasaran.

Kegiatan organisasi akan sangat ditentukan oleh situasi atau kondisi eksternal yang menciptakan sasaran-sasaran ataupun persaingan, juga dukungan, tetapi keberhasilan organisasi akan sangat

ditentukan oleh situasi atau kondisi internal yang akan sangat menentukan kemampuan organisasi dalam mencapai sasaran. Kecepatan mengambil keputusan yang tepat, akan sangat mendukung dalam memenangkan persaingan.

Bagaimanapun, yang disampaikan dalam tulisan ini tetaplah hanyalah merupakan ikhtiar penulis untuk menciptakan kegiatan organisasi yang produktif dan efisien. Hasil berupa dapat terciptanya atau tidak, tetap tergantung dari ridho, ketentuan Allah dan kehendak SWT, Tuhan YME, bukan karena kemampuan atau ketidakmampuan pelaku. Tetapi kita tetap wajib berikhtiar dengan memanfaatkan apa yang telah dikaruniakan Allah SWT, Tuhan YME, baik ilmu pengetahuan maupun harta serta kekuatan dan lain-lain, untuk mencapai hasil yang bermanfaat bagi banyak orang dengan cara-cara yang selaras dengan perintah-perintah Allah SWT, Tuhan YME, yaitu untuk melakukan yang baik dan tidak melakukan yang tidak baik. Banyak firman Allah SWT, Tuhan YME yang disampaikan oleh Para Rasul-Nya, bahwa menaati perintah-perintah-Nya secara tetap (istiqomah), akan mendatangkan rezeki.

Buku ini menjadi buku referensi mata kuliah Manajemen Proyek, Manajemen Teknik, dan Etika Profesi.

Demikianlah penulis persembahkan tulisan ini. Semua yang baik, yang benar dan yang bermanfaat dalam tulisan ini, datangnya semata-mata dari Allah SWT, Tuhan YME karena Allah SWT, Tuhan YME tidak pernah salah dan senantiasa mengasihi dan menyayangi kita. Sedangkan yang buruk dan salah maupun yang tidak bermanfaat, datangnya hanya dari penulis sendiri, sebagai manusia yang sering berbuat salah. Semoga Allah SWT, Tuhan YME meridhoi penulis maupun pembaca, untuk mendapat manfaat. Alhamdulillah, terima kasih yaa Allah.

**Pawenary**



## Santoso Wardoyo Ramelan

Komisaris PT. Bakrie Metal Industries Periode 2012 – 2017

President Director PT. Bakrie Construction Periode 2012 – 2017

---



Saya mengenal Pak Pawenary ini sejak beliau menjadi *Engineer* hingga menjadi seorang pimpinan tertinggi di pabrik yaitu *Vice President Operation*. Beliau sosok pemimpin yang memiliki kemampuan dan ambisi untuk maju sangat tinggi. Beliau dalam bekerja sangat tekun, ulet, dan mengutamakan disiplin waktu.

Meskipun kondisi perusahaan yang sangat padat kegiatan *operation* yang harus menangani 2 pabrik di Cilegon dan di Bekasi, beliau masih menyempatkan diri untuk melanjutkan Pendidikan pada tingkat akhir (S-3) ini merupakan prestasi yang sangat luar biasa. Beliau juga merupakan pemegang PII Award Tahun 2014 sd 2018 kategori Adhidarma Rekayasa.

Semoga Buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca baik pada dunia implementasi *Project Management* maupun bagi industri *Mass Production*. Terlebih bagi pengembangan pada dunia Pendidikan kedepannya.

*Salam Sukses Selalu*

*2H, 3M, 4K, 5As,*

## Prof. Dr. Hamidah Lubis, M.Si

Koordinator Program Studi S3 IM / MSDM

Editor

---



Pak Pawenary ini salah satu *Motivator* di kelasnya, beliau juga sebagai Ketua Kelas. Sejak awal perkuliahan beliau memang menunjukkan *Leadership / Kepemimpinan* selama kegiatan perkuliahan baik di kelas maupun di luar kelas. Beliau selalu menjadi *motor* dalam mengingatkan teman temannya untuk selalu melakukan *update* beberapa kegiatan.

Buku ini sangat baik bagi Para Mahasiswa baik jenjang S1, S2, maupun S3, selain teori-teori yang ada sangat relevan dengan isi dan implementasi di lapangan. Juga banyak masukan masukan yang bermanfaat bagi industri maupun *Project Management* khususnya. Hasil penelitian *knowledge management* berpengaruh terhadap *work performance* tetapi menjadi tidak significant jika ada intervensi *team work*? Dan apa yang dilakukan agar *Work Performance* meningkat ? Semua ada jawabannya di dalam buku ini. Sehingga, buku ini semacam *Manual Book*, yang akan dilakukan untuk meningkatkan *work performance* terkait budaya organisasi, terkait *knowledge management* dan ada *team work* juga.

## Prof. Dr. Marsekal Pertama (Purn) Billy Tunas, M.Sc.

Guru Besar / Promotor Utama

---



Saya mengenal Pak Pawenary sejak mengajar dikelas beliau, beliau sebagai ketua kelas sangat aktif dalam kegiatan kelas. Mata kuliah yang saya ajarkan yaitu *Knowledge Management* dan *Change Management*. Beliau sangat tertarik dengan *Knowledge Management*. Beliau sangat berpengalaman sebagai Praktisi selama 20 Tahun di dunia industri khususnya *project management*.

Beliau meminta saya menjadi Promotor-nya untuk membimbing penyelesaian Disertasi beliau dan Alhamdulillah disetujui oleh Koordinator Program Studi dengan Co Promotor-nya Bapak Dr. Ari Saptono, M.Pd.

Buku ini banyak berbicara tentang *knowledge management* dimana Implementasi *knowledge management* pada dunia *project* sangatlah penting, bagaimana pengetahuan itu didapat, bagaimana pengetahuan itu diolah/digunakan, bagaimana pengetahuan itu disimpan, dan bagaimana pengetahuan tersebut dapat diambil kembail dengan mudah.

Awalnya, Asumsi *knowledge management* memiliki pengaruh yang besar terhadap proyek, namun ternyata banyak yang tidak berpengaruh. Ini dikarenakan kurangnya pengetahuan para pekerja dilapangan mengenai *knowledge management*. Setelah kita mengenal *knowledge management* dan fungsinya, maka penting jika mereka bekerja di bagian produksi / *project mangement* untuk mengetahui fungsi *knowledge management*.

Semoga buku ini bermanfaat bagi dunia industri khususnya *project management* juga dunia ilmiah atau dunia pendidikan.

## Prof. Dr. Iwa Garniwa K., M.T., M.Sc.

Rektor Institut Teknologi PLN  
Guru Besar Fakultas Teknik - Universitas Indonesia

---



Pak Pawenary merupakan salah satu tenaga pengajar di Institut Teknologi PLN, saya mengenal beliau semenjak menjabat sebagai Ketua Sekolah Tinggi Teknik PLN yang sekarang telah bertransformasi menjadi Institut Teknologi PLN. Beliau merupakan salah satu dosen yang sangat aktif mengadakan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mahasiswa serta menjadi model bagi dosen-dosen lain dalam semangatnya untuk terus melanjutkan studi hingga jenjang S3.

Buku ini membahas tentang Implementasi *Knowledge Management*, Budaya Organisasi, dan Team Work untuk peningkatan kinerja Manajemen Proyek yang dapat membantu memberikan gambaran pada praktisi *knowledge management* pada umumnya tentang bagaimana mengembangkan konsep *knowledge management* yang baik dan berdaya guna tinggi serta mengenal secara ringkas mengenai keilmuan manajemen proyek melalui pemetaan *knowledge* yang berkaitan dengan manajemen proyek.

Buku ini dirasa tidak hanya dapat bermanfaat bagi peningkatan SDM suatu organisasi untuk mengimplementasikan di lapangan namun dapat dijadikan referensi dan studi literatur bagi para mahasiswa di dalam dunia Pendidikan

Semoga dengan di publikasikannya buku ini dapat menginspirasi pembaca dan menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan di lapangan bagi sebuah organisasi atau perusahaan.

# Daftar Isi

<b>Kata Pengantar</b> .....	i
<b>Daftar Isi</b> .....	v
<b>Bab 1 Pendahuluan</b> .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Pembatasan Pembahasan .....	13
1.3. Perumusan Masalah .....	13
1.4. Tujuan Pembahasan .....	14
1.5. Signifikansi Pembahasan .....	15
<b>Bab 2 Kajian Pustaka</b> .....	17
2.1. Kinerja Karyawan .....	17
2.2. Budaya Organisasi .....	21
2.3. <i>Team work</i> .....	27
2.4. <i>Knowledge Management</i> .....	33
2.5. Pembahasan-Pembahasan yang Relevan .....	49
2.5.1. <i>Mapping</i> Pembahasan Terdahulu .....	56
2.6. Kerangka Teoritik .....	59
2.6.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja .....	60
2.6.2. Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terha- dap Kinerja .....	61
2.6.3. Pengaruh <i>Team Work</i> Terhadap Kinerja .....	63
2.6.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Team Work</i> .....	65
2.6.5. Pengaruh <i>knowledge management</i> terhadap <i>Team work</i> .....	66
2.6.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui <i>Team Work</i> .....	68

2.6.7. Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Melalui <i>Team Work</i> .....	69
2.7. Hipotesis Pembahasan .....	71
2.8. Model Pembahasan .....	72
<b>Bab 3 Pembahasan</b> .....	73
3.1. Profil Instansi .....	73
3.1.1. Subyek Pembahasan PT. XYZ .....	73
3.1.2. Sejarah Perusahaan .....	73
3.1.3. Struktur Organisasi PT. XYZ .....	75
3.1.4. Produk PT. XYZ .....	75
3.2. Hasil Pembahasan .....	77
3.2.1. Deskripsi Data .....	77
3.2.2. Evaluasi <i>Measurement (Outer)</i> (Model Pengukuran) .....	80
3.2.3. Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) (Pengaruh antara Variabel Laten) Uji Hipotesis H1-H7 .....	84
3.3. Pembahasan .....	88
3.3.1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja (H1) .....	89
3.3.2. Pengujian Hipotesis Pengaruh <i>Team Work</i> Terhadap Kinerja (H2) .....	90
3.3.3. Pengujian Hipotesis Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja (H3) .....	91
3.3.4. Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Team Work</i> (H4) .....	92
3.3.5. Pengujian Hipotesis Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap <i>Team Work</i> (H5) .....	93
3.3.6. Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja melalui <i>Team Work</i> (H6) .....	96

3.3.7. Pengujian Hipotesis Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja melalui <i>Team Work</i> (H7) .....	97
<b>Bab 4 Aplikasi Dunia Industri /Manajemen Proyek .....</b>	<b>101</b>
4.1. Apakah Organisasi Itu? .....	101
4.2. Memahami Organisasi .....	106
4.3. Pola "P.I.K.I.R" Dalam Kegiatan Organisasi .....	109
4.4. Perlu Informasi Untuk Mengembangkan Kepedulian .....	113
4.5. Pengaturan Untuk Menghilangkan Hambatan Dalam Interaksi .....	117
4.6. "BMW" Sebagai Landasan Untuk Mengukur Dan Menjaga Capaian .....	119
4.7. Sikap Kerja "Hati-Hati Adalah Sahabat Sejati" (2H) .....	121
4.8. Jalur Interaksi "4-K" Untuk Pengambilan Keputusan .....	123
4.8.1. Mekanisme Interaksi .....	130
4.8.2. Kendala-Kendala .....	133
4.9. Perilaku "3-M" yang Harus Dibasmi .....	136
4.10. Cara Kerja "5-AS" .....	138
4.11. Pemantauan, Pengamatan, Pengawasan, Pencatatan Kegiatan .....	142
4.12. Pentingnya Pertemuan .....	143
4.13. Catatan Pencapaian .....	149
4.14. Berbagi Sebagai Wujud Kepedulian .....	152
4.15. Meminta Untuk Memberi .....	152
4.16. Lokasi Dan Perangkat Kerja .....	153
4.17. Pemimpin Dan Pengelola .....	154
4.17.1. Pemimpin ( <i>Leader</i> ) .....	154
4.17.2. Pengelola ( <i>manager</i> ) .....	155
4.17.3. Pemimpin dan Pengelola .....	157

4.18. Memanfaatkan 2-H, 3-M, 4-K, 5-AS, BMW, PIKIR	159
4.19. Norma-Norma dalam Kegiatan Organisasi .....	170
<b>Bab 5. Manajemen Teknik dan Industri .....</b>	<b>175</b>
5.1. Pengertian Manajemen .....	175
5.2. Ruang Lingkup Manajemen Industri .....	176
5.3. Jalur Interaksi 4K Untuk Pengambilan Keputusan ..	179
5.4. Tingkatan Manajemen Industri .....	180
5.4.1. Tingkatan Manajemen Vertikal .....	180
5.4.2. Tingkatan Manajemen Horizontal .....	181
5.5. Fungsi Manajemen Industri .....	182
5.5.1. <i>Planning</i> .....	182
5.5.2. <i>Organizing</i> .....	183
5.5.3. <i>Leading</i> .....	183
5.5.4. <i>Controlling</i> .....	185
5.6. Budaya Dan Lingkungan Industri .....	185
5.7. Ketidakpastian Lingkungan .....	188
5.8. Konsep Perencanaan .....	191
5.9. Jenis Perencanaan .....	192
5.10. Efektivitas Perencanaan .....	195
5.11. Konsep Perorganisasian .....	197
5.12. Wewenang Dan Delegasi .....	202
5.12.1. Pengertian Wewenang .....	202
5.12.2. <i>Power</i> (Kekuasaan) .....	203
5.12.3. <i>Responsibility</i> (Tanggung Jawab) .....	204
5.12.4. Pengertian Delegasi .....	204
5.12.5. Perbedaan Delegasi dan Wewenang .....	206
5.12.6. Hubungan Wewenang dan Tanggung Jawab .....	206
5.12.7. Kegagalan Delegasi dan Wewenang .....	208
5.12.8. Penanggulangan Hambatan Delegasi dan Wewenang .....	209
5.12.9. Sentralisasi dan Desentralisasi .....	210



5.13. Mengelola Perubahan .....	211
5.13.1 Pengertian Perubahan .....	211
5.13.2 Resistansi pada Peubahan .....	213
5.13.3 Pengembangan organisasi .....	214
5.14. Kepemimpinan .....	215
5.14.1 Pengertian Kepemimpinan .....	215
5.14.2 Teori Kepemimpinan .....	216
5.15. Komunikasi .....	220
5.15.1 Pengertian Komunikasi .....	220
5.15.2 Model Komunikasi .....	220
5.15.3. Model Komunikasi Organisasi .....	221
5.15.4. Tipe-Tipe Jaringan Komunikasi .....	221
5.15.5. Saluran Komunikasi dalam Organisasi .....	222
5.15.6. Hambatan dan Peningkatan Efektifitas Komunikasi .....	223
5.15.7. Komunikasi dan Perkembangan Tekno- logi Informasi .....	224
5.16. Manajemen Konflik .....	224
5.16.1. Pengertian Konflik, Kompetisi, Kerja sama	224
5.16.2. Tipe dan Sumber Konflik .....	226
5.16.3. Kompetisi .....	228
5.17. Konsep Pengendalian .....	229
5.17.1. Prinsip Dasar Pengendalian .....	229
5.17.2. Tahapan Proses pengendalian .....	229
5.17.3. Skema Tahapan Pengendalian .....	230
5.17.4. Pengukuran pelaksanaan .....	231
5.17.5. Jenis/Tipe Pengendalian .....	232
5.17.6. Pengendalian Efektif .....	233
5.18. Pemimpin Dan Pengelola .....	234
5.18.1. Pemimpin ( <i>Leader</i> ) .....	234
5.18.2. Pengelola .....	234
5.18.3. Pemimpin dan Pengelola .....	236

<b>Bab 6. Etika Profesi Dalam Dunia Kerja .....</b>	<b>241</b>
6.1. Prinsip prinsip Etika Profesi .....	243
6.2. Tujuan Kode Etik Profesi .....	244
6.3. Fungsi Kode Etik Profesi .....	244
 <b>Bab 7. Penutup .....</b>	 <b>251</b>
 <b>Daftar Pustaka .....</b>	 <b>253</b>
 <b>Tentang Penulis .....</b>	 <b>265</b>




**Permasalahan utamanya adalah kita ragu untuk melangkah dan tidak memiliki keberanian**

Sehingga kita sudah kalah sebelum bertanding. Mencoba, ulet dan berani melangkah adalah modal utama kita meraih keberhasilan

**Dr. Ir. Pawenary, MT, MPM, IPU, ASEAN Eng.**  
 Wakil Rektor IV (Bidang Kerjasama dan Usaha)

*Join us and accelerate your achievement*

# Tentang Penulis

## **Profile Penulis / Narasumber :**

**Dr. Ir. Pawenary, M.T.,MPM.,IPU.,ASEAN Eng.**

*Dosen & Konsultan Project Management*



Dosen Akademik dan Praktisi yang telah berkecimpung di dunia industri di berbagai bidang selama lebih dari 22 tahun mulai dari Engineer hingga President Director, baik di dunia mass production maupun project management. Sejalan dengan pengalaman kerjanya di dunia industri, beliau menempuh pendidikan dari Vokasi/Diploma di Politeknik Sriwijaya, program Sarjana di Universitas Sriwijaya, Magister Teknik di Universitas Indonesia dan Magister Manajemen Proyek America Academic Project Management, dan terakhir menyelesaikan Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Jakarta.

Setelah melalui masa kerja dan pengalaman yang panjang, beliau mengabdikan dirinya pada dunia akademis yaitu menjadi dosen di beberapa kampus hingga saat ini dengan homebase di Institut Teknologi PLN hingga saat ini, dengan jabatan fungsional sebagai Lektor Kepala.

Selain aktif dan berpengalaman di bidang akademik dan praktisi, beliau juga aktif dalam kegiatan beberapa lembaga dan asosiasi, antara lain Komisioner Lembaga Sertifikasi Kompetensi - Direktorat Jenderal Ketenagalistrikan (DJK - Kementerian ESDM), PII Pemegang Penghargaan 2014 - 2018 dan Pemegang Sertifikat Profesi Insinyur Utama dan Asesor Kompetensi pada Persatuan Insinyur Indonesia (PII). Dalam berbagai aktivitasnya, sejak awal Maret 2022, Pawenary juga dipercaya sebagai Wakil Rektor IV Bidang Kemitraan dan Bisnis.

## **Pendidikan :**

- D3 Politeknik, Jurusan Teknik Listrik Universitas Sriwijaya (UNSRI)
- S1 Teknik, Jurusan Teknik Elektro Listrik Universitas Sriwijaya (UNSRI)
- S1 Profesi Teknik, PSPPI Universitas Makasar Indonesia (UMI)
- S2 Master Teknik, Jurusan Teknik Industri Universitas Indonesia (UI)
- S2 Master Project Management, American Academic Project Management (AAPM)
- S3 Doktor, Jurusan Ilmu Management/Management Sumber Daya Manusia (UNJ)
- LEMHANNAS RI, Pendidikan Pemantapan Nilai nilai Kebangsaan : Pancasila, UUD 1945, Bhinneka Tunggal Ika dan NKRI
- Middle Management Development Program, Bakrie School Of Management (BLC)
- Project Management Executive Program (UI)
- Peraih PII Award 2014-2018 Bidang Adhi Dharma Rekayasa
- Sertifikasi Ahli Teknik Tegangan Rendah Dari LPJK
- Sertifikasi Ahli Teknik Tegangan Menengah Dari LPJK
- Sertifikasi Ahli K3 Listrik Dari Kementerian Dinas Tenaga Kerja (Disnaker)
- Sertifikasi K3 Dan APD Dari Pertamina
- Sertifikasi Sea Survival Dari Samson Tiara
- Sertifikasi K3 Listrik Dari Transafe-BNSP
- Sertifikasi Training Of Trainer Dari BNSP
- Sertifikasi Marketing/ Pemasaran Dari BNSP

## **Dosen/Mengajar di :**

- Fakultas Teknik, Teknik Elektro Sekolah Tinggi Teknik Yupenyek (2012 - 2015)
- Fakultas Teknik, Teknik Otomasi Listrik Industri (TOLI) D4 Politeknik Negeri Jakarta (2015 - Now).
- Fakultas Teknik , Energi Baru Terbarukan Institut Teknologi PLN (2017 - Now).
- Pasca Sarjana, S2 Terapan Politeknik Negeri Jakarta (2020 - Now)
- Pasca Sarjana, S2 Universitas Negeri Jakarta (2022 - Now)
- Pasca Sarjana, S2 Institut Teknologi Perusahaan Listrik Negara (2022 - Now)

## **Pengalaman Kerja :**

- May 2000 – January 2004 in Asphalt Refinery Sumatera Plaju Palembang KSO Pertamina UP.III Plaju as Production Supervisor of Asphalt Plant & Drum Plant section
- February 2004 – March 2005 in Asphalt Refinery Sumatera Plaju - Palembang KSO Pertamina UP.III Plaju as Head of Terminal Asphalt Plant & Drum Plant section
- April 2005 – May 2010 in PT. Bakrie Building Industries Jakarta as (Utility Engineer / Head of Utility Department – Jakarta)
- May 2010 – June 2012 in PT. Bakrie Building Industries Jakarta as (Production Manager / Head of Production Department - Jakarta)
- July 2012–Des 2014 in PT. Bakrie Construction (Onshore oil & gas EPC company) as (Engineering and Production Planning Control Senior Manager) Yard Sumuranja – Cilegon
- Des 2014–March 2015 in PT. Bakrie Construction (Onshore oil & gas EPC company) as (Deputy GM Operation) Yard Sumuranja – Cilegon
- March 2015 – Now in PT. Bakrie Metal Industres - Holding Company as (GM Commercial) Jakarta
- March 2015 – Now in PT. Bakrie Construction (Onshore oil & gas EPC company) as (Vice President Operation) Yard Sumuranja – Cilegon
- 2015 s.d 2018 in PT. Bakrie Construction (Onshore oil & gas EPC company) as (Vice President Operation) Yard Sumuranja – Cilegon
- 2018 s.d sekarang sebagai Dosen Tetap Elektro di Institut Teknologi PLN
- 2020 s.d 2022 sebagai Direktur Utama PT. Sentra Teknologi Terapan – YPK PLN
- 2022 s.d sekarang sebagai Komisaris Utama PT. PT. Sentra Teknologi Terapan – YPK PLN
- 2022 s.d sekarang sebagai Asesor ketenagalistrikan Bidang IPTL Dirjen Ketenagalistrikan (DJK) kementerian ESDM RI
- 2022 s.d sekarang sebagai Asesor Majelis Uji Kompetensi Persatuan Insinyur Indonesia (PII) Indonesia





---

**STUDI KAUSAL :  
IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT*,  
BUDAYA ORGANISASI, DAN *TEAM WORK*  
UNTUK PENINGKATAN KINERJA MANAJEMEN PROYEK  
(TEORI & APLIKASI)**

Dr. Ir. Pawenary, M.T., MPM., IPU., ASEAN Eng.

---

Studi Kausal Implementasi *Knowledge Management*, Budaya Organisasi, dan *Team Work* untuk peningkatan kinerja Manajemen Proyek (Teori & Aplikasi). Penjelasan buku ini mulai dari teori *knowledge management*, budaya organisasi, *team work*, terhadap kinerja karyawan kami coba implementasikan dengan aplikasi dilapangan mulai dari sisi pemasaran, *rekyasa engineering*, pengadaan material, proses produksi, hingga pengiriman kepada pelanggan. Sasaran dari kegiatan pemasaran adalah menghasilkan perhatian dari pasar untuk membeli produknya (barang maupun jasa), perlu produktif dan efisien untuk dapat meyakinkan sebesar-besarnya pasar bahwa produknya adalah merupakan solusi bagi kebutuhan pasar. Juga organisasi kegiatan penjualan yang merupakan kelanjutan dari kegiatan pemasaran, perlu produktif dan efisien, menghasilkan banyak pesanan dengan biaya yang rendah.

Semoga banyak yang dapat memahami buku ini, yang sesungguhnya dapat penulis buat karena banyak belajar dari pengalaman berinteraksi dengan banyak pihak, dengan para sesama pekerja, baik dengan para atasan maupun para bawahan dalam organisasi-organisasi yang pernah penulis terlibat di dalamnya, maupun dalam berkomunikasi dengan pengelola atau pekerja di organisasi-organisasi lain, untuk memahami timbulnya kendala-kendala dalam pengelolaan organisasi dalam upaya mencapai produktifitas dan efisiensi yang baik.

Buku ini dapat pula digunakan sebagai pedoman dalam mengatasi hambatan interaksi antar pekerja, atasan dengan bawahan maupun antara sesama pekerja, yang apabila sudah terbiasa serta konsisten melakukannya, memperoleh manfaat dalam upaya meningkatkan produktifitas dan efisiensi dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Karena beberapa hal yang dikemukakan dalam buku ini, dapat juga dijadikan "jargon-jargon" yang dapat digunakan untuk menyamakan "bahasa organisasi", sehingga memudahkan untuk berinteraksi saling mengingatkan, agar antara para pekerja tercipta konsistensi melaksanakan, antara sesama pekerja alau antara para alasan dengan para bawahan, karena bersama-sama mempunyai pengertian yang sama dalam bertindak melaksanakan tindakan-tindakan.

Penulis mengingatkan bahwa sasaran suatu organisasi, sering juga merupakan sasaran-sasaran organisasi lain, sehingga dalam mencapai sasaran-sasaran itu, suatu organisasi lazim akan menghadapi persaingan dengan organisasi-organisasi lain. Unggul dalam persaingan ini, akan sangat menentukan tercapainya sasaran-sasaran atau berkesinambungannya organisasi. Dan untuk memiliki keunggulan, maka faktor produktifitas dan efisiensi akan menjadi faktor penentu utama untuk dapat memenangkan persaingan mencapai sasaran.

Kegiatan organisasi akan sangat ditentukan oleh situasi atau kondisi eksternal yang menciptakan sasaran-sasaran ataupun persaingan, juga dukungan, tetapi keberhasilan organisasi akan sangat ditentukan oleh situasi atau kondisi internal yang akan sangat menentukan kemampuan organisasi dalam mencapai sasaran. Kecepatan mengambil keputusan yang tepat, akan sangat mendukung dalam memenangkan persaingan.



**INSTITUT TEKNOLOGI PLN**

Menara PLN, Jl. Lingkar Luar Barat, Duri Kosambi  
Cengkareng, Jakarta Barat 11750 Telp. 021-5440342, 5440344  
[www.itpln.ac.id](http://www.itpln.ac.id)

ISBN 978-623-91414-2-4



9 786239 141424