

**TESIS**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP TRANSFER PENGETAHUAN DAN  
KINERJA PEGAWAI KANTOR BUPATI BOVEN DIGOEL**

*Influence Of Leadership Style To Transfer Knowledge And  
Culture Organization To Improve Performance Of Office  
Officer Of Regent Boven Digoel*



**CHAERUL ANWAR  
A012182047**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP TRANSFER PENGETAHUAN  
DAN BUDAYA ORGANISASI UNTUK PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI  
KANTOR BUPATI BOVEN DIGOEL**

disusun dan diajukan oleh :

**CHAERUL ANWAR  
A012182047**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **11 DESEMBER 2020**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

  
Prof. Dr. Syamsu Alam, SE., M.Si  
Nip. 19600703 199203 1 001

Ketua Program Studi

  
Prof. Dr. Syamsu Alam, S.E., M.Si.  
Nip.19600703 199203 1 001

Pembimbing Pendamping,

  
Prof. Dr. Abdul Asdar, SE., M.Si  
Nip. 19614031 198910 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

  
Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.  
Nip. 19640205 199810 1 001



ABSTRAK

**PERNYATAAN KEASLIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Chaerul Anwar  
Nim : A012182047  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Transfer Pengetahuan dan Budaya Organisasi Untuk Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Bupati Boven Digoel**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 04 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Chaerul Anwar

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Kuasa karena kasih dan penyertaanNya melimpahkan berkat dan rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Transfer Pengetahuan Dan Budaya Organisasi Untuk Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Bupati Boven Digoel”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen program strata (S2) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin .

Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikna ucapan banyak terimakasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu,MA sebagai Rektor Universitas hasanuddin
2. Bapak Prof.Dr. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Hasanuddin
3. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIMP sebagai ketua program studi magister manajemen Universitas Hasanuddin
4. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM sebagai pembimbing I yang telah meluangkan waktu membimbing guna menyelesaikan tesis ini
5. Bapak Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si sebagai pembimbing II yang telah meluangkan waktu membimbing guna menyelesaikan tesis ini
6. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas hasanuddin yang membantu kelancaran mahasiswa dan akademik.

7. Orang Tua Tercinta, Mama Hj. Faigah Salam dan Bapa H. Muh. Natsir Sattar, yg selalu mendukung dan memberi motivasi dalam menyelesaikan Studi S2
8. Bupati Boven Digoel, Mendiang (Almh) Bpk. Benediktus Tambonop, S.STP, yg selama masa Jabatan beliau memberikan kami Dukungan Penuh untuk melanjutkan Pendidikan Master dan memberikan Kepercayaan penuh untuk menyelesaikan studi guna meningkatkan kapasitas SDM aparatur Pemerintahan Boven Digoel.
9. Istri Tercinta Hj. Nugriah Alwi Rahim dan Anak-anak tersayang-ku; Razan, Rizky, Aidil, dan Annassya yg terus menerus memberikan Doa dan Dukungan menyelesaikan kuliah dan tesis ini.
10. Saudara-saudaraku; Muh. Nur Natsir, Abdul Basir, dan Faisal Munawir yg tiada henti memberikan dukungan dalam menyelesaikan tesis ini.
11. Keluarga besar lainnya yg ikut mendoakan kesuksesan kami Bapa H. Muh Alwi Rahim, Mama Hj. Syamsiah Rauf Abu, DR. Muh. Ridha, dan lainnya yg tdk bisa disebut satu persatu.
12. Seluruh rekan rekan seangkatan program magister manajemen Unhas yg telah sama sama berjuang menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari sungguh dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kata sempurna . Oleh karena itu , kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan sebagai masukan dan motivasi yang berharga.

Makassar, Januari 2021

Penulis

CHAERUL ANWAR

## ABSTRACT

### ASBTRAK

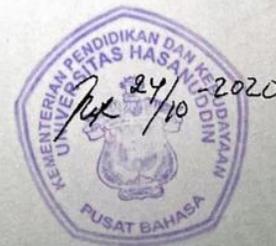
**CHAERUL ANWAR.** *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan dan Kinerja Pegawai Kantor Bupati Boven Digoel* (dibimbing oleh Syamsu Alam dan Muhamad Asdar).

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap transfer pengetahuan dan kinerja pegawai, serta pengaruh tidak langsung kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui transfer pengetahuan .

Penelitian ini dilakukan di Kantor Bupati Boven Digoel. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Populasi dalam penelitian ini yakni seluruh pegawai Kantor Bupati Kabupaten Boven Digoel sebanyak 90 orang. Sampel yang digunakan yakni keseluruhan populasi atau sampel jenuh sehingga sampel dalam penelitian ini ditentukan sebanyak 90 responden. Metode pengumpulan data adalah kuesioner dan wawancara. Metode analisis data menggunakan analisis jalur dengan aplikasi Smart PLS ..

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *pertama*, gaya kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap transfer pengetahuan. *Kedua*, budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap transfer pengetahuan. *Ketiga*, gaya kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. *Keempat*, budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. *Kelima*, transfer pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. *Keenam*, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai jika dimediasi oleh transfer pengetahuan. *Ketujuh*, budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai jika dimediasi oleh transfer pengetahuan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan; Budaya Organisasi; Transfer Pengetahuan, Kinerja



## ABSTRACT

**CHAERUL ANWAR.** *The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on The Transfer of Knowledge and Performance of Regent of Boven Digoel Office Employees* (Supervised by **Syamsu Alam** and **Muhammad Asdar**)

The purpose of this research is to know and analyze the direct influence of leadership styles, organizational culture on the transfer of knowledge and employee performance, as well as the indirect influence of leadership, organizational culture on employee performance through knowledge transfer.

The research was conducted in the office of Regent Boven Digoel. This study used a quantitative approach that aims to explain the position of variables studied as well as the relationship between one and another. The population in this study was all employees of the Boven Digoel Regent's Office as many as 90 people. The samples used in this study were the entire population or saturated sample so that the samples in this study were determined as many as 90 respondents. The collection methods in this study were questionnaires and interviews. The data analysis method used path analysis with the Smart PLS application.

The results show 1) Leadership style has no significant positive effect on knowledge transfer; 2) Organizational culture has a significant positive effect on knowledge transfer; 3) Leadership style has no significant positive effect on employee performance; 4) Organizational culture has no significant positive effect on employee performance; 5) Knowledge transfer has a positive and significant effect on employee performance; 6) Leadership style has a positive and insignificant effect on employee performance if mediated by knowledge transfer; 7) Organizational Culture has a significant positive effect on employee performance if mediated by transfer of knowledge.

Keywords: Leadership style, organizational culture; transfer of knowledge, performance



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PERNYATAAN ORIGINALITAS TESIS .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
KATA PENGANTAR .....	iii
ABSTRAK.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ABSTRACT .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Kegunaan Penelitian .....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori .....	7
2.2 Penelitian Terdahulu .....	34
2.3 Kerangka Konseptual.....	40
2.4 Hipotesis .....	41

BAB III METODE PENELITIAN.....	43
3.1 Rancangan Penelitian .....	43
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian .....	43
3.3 Populasi dan Sampel .....	43
3.4. Teknik Pengumpulan data .....	43
3.5 Skala Pengukuran.....	44
3.6 Teknik Analisis Data.....	45
3.7 Definisi Operasional Variabel .....	47
BAB IV HASIL PENELITIAN .....	50
4.1. Analisis Deskriptif.....	50
4.2. Uji Validitas Dan Reabilitas .....	54
4.3. Uji Hipotesis .....	57
4.4. Koefisien Determinasi .....	62
BAB V PEMBAHASAN .....	63
5.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Transfer Pengetahuan .....	63
5.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Transfer Pengetahuan .....	65
5.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.....	66
5.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	67
5.5. Pengaruh Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai.....	69
5.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai melalui Transfer Pengetahuan .....	70

5.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Jika Dimediasi Oleh Transfer Pengetahuan .....	71
BAB VI PENUTUP .....	73
6.1. Kesimpulan .....	73
6.2. Saran .....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	77

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Penelitian Terdahulu .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
--------------------------------------	-------------------------------------

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.1. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Gaya Kepemimpinan .... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.2. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Budaya Organisasi ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.3. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Transfer Pengetahuan .. **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.4. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Kinerja Pegawai..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.5. Outer Loading ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.6. Uji Reabilitas ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.7. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.8. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.9. Hasil Pengujian Hipotesis..... **Error! Bookmark not defined.**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual.....	41
-------------------------------------	----

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner .....	81
Lampiran 2. Uji Validitas .....	84
Lampiran 3. Rata-Rata Tanggapan Responden.....	85
Lampiran 4. Uji Reabilitas .....	89
Lampiran 5. Uji Hipotesis .....	90
Lampiran 6. R Square.....	91

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di era globalisasi pengelolaan sumber daya manusia bukan merupakan hal yang mudah, oleh karena berbagai infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung terwujudnya proses sumber daya manusia yang berkualitas. Intansi pemerintah hendaknya citra positif di mata masyarakat dengan cara tidak mengabaikan aspek pengembangan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia sumber daya manusia bagi departemen lainnya. Hal yang sama berlaku di lingkup kerja Kantor Bupati Boven Digoel dengan beberapa divisi kerja dan jumlah pegawai yang berasal dari beberapa daerah.

Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah aktivitas manajemen tidak akan pernah bisa diabaikan dari pengelolaan sebuah instansi pemerintahan. Organisasi laba dan nirlaba membutuhkan pengelolaan sumber daya yang baik. Organisasi swasta dan pemerintahan membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Begitu juga organisasi besar dan kecil membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Yani (2012:2) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional.

Dalam proses pengembangan sumber daya manusia dibutuhkan kepemimpinan yang baik dalam memberi transfer pengetahuan, membentuk budaya

organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006).

Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam penelitian Antoro, D. (2014) membagi *knowledge* menjadi dua, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang diam di dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, judgment, skill, values, dan belief yang sangat sulit diformulasikan dan di share dengan orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang dapat atau sudah terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media. Kedua jenis *knowledge* tersebut dapat dikonversi melalui empat jenis konversi, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi.

Robbins (2006) dalam penelitian Antoro, D. (2014) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Oleh karena itu sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain.

Hasil penelitian dari Antoro, D. (2014) menemukan bahwa kepemimpinan dan transfer pengetahuan menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap transfer pengetahuan. Hal tersebut menunjukkan

bahwa transfer pengetahuan lebih banyak diterima dari pihak lain semisal rekan kerja dibandingkan dari pimpinan. Hasil penelitian dari Sollu, O., Maupa, H., & Taba, M. I (2019) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun belum signifikan terhadap transfer pengetahuan.

Kabupaten Boven Digoel merupakan kabupaten baru yang dibentuk dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2002, sebagai hasil pemekaran dari Kabupaten Merauke, bersamaan dengan sejumlah kabupaten lain di bagian selatan, yakni Kabupaten Asmat dan Kabupaten Mappi. Kondisi Boven Digoel sebagai salah satu kabupaten baru di Tanah Papua membutuhkan percepatan peningkatan kinerja sumber daya manusia sebagai penggerak roda pemerintahan.

Berdasarkan pengamatan pra observasi terlihat kondisi dimana pimpinan Kabupaten Boven Digoel memberdayakan pegawai-pegawai yang professional dengan latar belakang pendidikan dari jurusan pemerintahan untuk mempermudah proses transfer pengetahuan ke seluruh pegawai yang ada. Disamping itu pimpinan Kabupaten Boven Digoel dalam hal ini yakni Bupati sering meluangkan waktu untuk melakukan transfer pengetahuan kepada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan. Salah satu budaya organisasi yang terkait dengan transfer pengetahuan yakni budaya *morning coffe* yang rutin dilaksanakan setiap minggu ketika pimpinan sedang tidak dalam dinas keluar kota.

Budaya organisasi yang juga menonjol di lingkungan Kantor Bupati Boven Digoel yakni budaya saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan serta budaya *sharing* pengetahuan dari pegawai lama kepada pegawai baru. Disamping itu, pimpinan Boven Digoel juga melaksanakan *family gathering* pada periode waktu

tertentu untuk mengurangi kepenatan para pegawai, terutama pada waktu menjelang akhir tahun dengan tujuan untuk memperlambat hubungan antar variabel sekaligus mengurangi stress kerja pegawai sebelum melanjutkan pekerjaan.

Untuk fenomena yang terkait dengan kinerja yaitu dari hasil pengamatan langsung mengenai kinerja para pegawai pemerintah Kabupaten Boven Digoel, ada beberapa indikasi yang menunjukkan permasalahan kinerja, antara lain:(1) Masih ada terlihat pegawai yang suka menunda pekerjaan, (2) pegawai mengerjakan pekerjaan lain pada jam kerja seperti bermain media social.

Permasalahan-permasalahan kinerja seperti diuraikan diatas secara teoritis dipengaruhi oleh faktor-faktor internal organisasi. Selain itu, Penelitian lain menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi / perusahaan (Chen, 2004; Heather et.al, 2001 dalam Syaharuddin (2019). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Yammarino et.al, 1993; Humphreys, 2002; Bass et.al, 2003 dalam Syaharuddin (2019).

Berdasarkan teori, peneltian terdahulu dan fenomena penelitian maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Transfer Pengetahuan Dan Budaya Oeganisasi Untuk Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Bupati Boven Digoel”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap transfer pengetahuan?

- 2) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap transfer pengetahuan?
- 3) Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?
- 4) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?
- 5) Apakah terdapat pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja pegawai?
- 6) Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui transfer pengetahuan?
- 7) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui transfer pengetahuan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap transfer pengetahuan.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap transfer pengetahuan.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja pegawai.
- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui transfer pengetahuan.

- 7) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui transfer pengetahuan.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara universal terhadap pengembangan kepemimpinan. Adapun manfaatnya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi penelitian lainnya yang ingin meneliti lebih jauh dan mendalam terhadap hal-hal yang berkaitan dengan variabel yang diteliti.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan instansi untuk membuat alternatif formulasi strategi agar tujuan organisasi dapat terwujud.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Landasan teori dalam penelitian ini terdiri dari konsep tentang manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, transfer pengetahuan, budaya organisasi dan kinerja pegawai.

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan terana kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat juga diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Yani (2012:2) mengemukakan bahwa: "Manajemen sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional".

Edison, dkk (2016:10) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan pegawai atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/pegawai menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Subekhi dan Mohammad (2012:21) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektivitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

Fungsi sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen (organisasi) menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Subekhi dan Mohammad (2012:39) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang,

integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Organisasi memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja didalam sebuah organisasi atau organisasi. Pada konteks ini, produktivitas diartikan sebagai nisbah dari output (keluaran) dari sebuah organisasi terhadap inputnya (masukan) baik tu manusia, modal bahan baku, energi dan yang lainnya. dan sementara itu, tujuan khusus dari sebuah manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer fungsional atau manajer lini supaya bisa mengelola seluruh pekerja dengan cara yang lebih efektif.

Didalam konteks ini, seorang manajer sumber daya manusia adalah merupakan seorang yang lazimnya bertindak seperti kapasitas sebagai seorang staff, yang saling bekerja sama dengan pada manajer lainnya dalam membantu mereka untuk menangani semua masalah sumber daya manusia. Jadi, Basically, seluruh manajer bertanggung jawab terhadap pengelolaan tenaga kerja pegawai pada unit kerjanya masing masing. Dalam pelaksanaannya, dibutuhkan semacam suatu pembagian peran dan tanggung jawab dalam aktivitas aktivitas operasional

pengelolaan Sumber Daya Manusia antar manajer lain yang sehari-harinya mengelola para bawahan atau anggota dalam unit kerja.

Sunyoto (2015 : 8) mengemukakan bahwa ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu : 1 . tujuan sosial, 2. tujuan organisasi, 3. tujuan fungsional dan 4. tujuan pribadi.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka berikut ini akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial,

b. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan sumber daya manusia terjadi jika departemen sumber daya manusia terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan pribadi

Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau tidak harmonis, maka pegawai barangkali memilih untuk menarik diri dari organisasi. Konflik antara tujuan pegawai dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran, dan bahkan sabotase. Kegagalan pegawai mengharapkan organisasi agar memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan.

Menurut Simamora (dalam Hartatik, (2014:20) dapat dibedakan menjadi empat tujuan yaitu :

#### 1. Tujuan social

Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan maupun tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif dari tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen juga ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

#### 2. Tujuan organisasional

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membentuknya mencapai tujuan.

#### 3. Tujuan fungsional

Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

#### 4. Tujuan pribadi

Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat pegawai dengan organisasi.

##### **2.1.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006).

Trang (2013) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa pemimpin menjadi salah satu indikator penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang Reformis harus peka terhadap perubahan, mampu menganalisa apa yang menjadi kelemahan dan kekuatan baik internal dan eksternal organisasinya, sehingga mampu memecahkan masalah yang dihadapi, dan lebih meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Dalam segala situasi pemimpin memiliki peran yang sangat penting. Pemimpin merupakan simbol, panutan, pendorong sekaligus sumber pengaruh, yang dapat mengarahkan berbagai kegiatan dan sumber daya guna mencapai tujuannya. Kemampuan untuk menyatukan aspek-

aspek manusia menjadi kesulitan tersendiri, dan hal tersebut merupakan salah satu tugas dari seorang pemimpin.

Kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh dalam perangkat atau situasi organisasi, yang menghasilkan sesuatu yang bermakna dan berdampak langsung pada tujuan-tujuan yang menantang. (Ivancevich, et. al, 2008). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. (Kartono, 2005). Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dari seorang individu terhadap orang lain untuk mencapai sebuah tujuan bersama. (Kreitner & Kinicki, 2008). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas pengikut ke arah pencapaian tujuan. (Colquitt, et.al, 2009). Berdasarkan dari definisi-definisi yang telah dikemukakan diatas, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Veitzhal Rivai (2012:53) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan menurut Terry George R yang dialihbahasakan oleh Kartini Kartono (2011:57) kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Selain itu, menurut Miftah Thoha (2011:9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok

Sing-Sengupta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004), mengatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi yaitu:

1. Gaya Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan (House dan Mitchell, 1974 dalam Yulk, 1989). Vroom dan Arthur Jago (1988) dalam Yulk (1989), mengatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan partisipatif untuk pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh partisipasi bawahan.

2. Gaya Pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu (Sing-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004).

3. Gaya Otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud 2004).

4. Gaya Berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004)

Menurut Tikno Lensufiie (2010:3), Pemimpin tidak berdiri sendiri tetapi memiliki sebuah struktur Kepemimpinan. Pemimpin adalah salah satu komponen di dalam kepemimpinan. Artinya ada komponen-komponen lain di dalam sebuah struktur kepemimpinan, yaitu:

1. Pemimpin Seorang pemimpin memegang peranan penting di dalam sebuah struktur kepemimpinan. Pemimpin adalah perekat dalam organisasi. Ia harus berfikir holistik dan memegang kendali organisasi. Pemimpin pun harus memiliki syarat-syarat menjadi seorang pemimpin. Syarat sebagai pemimpin, dia harus mempunyai Visi, spirit, karakter, dan kapabilitas.

2. Kemampuan Menggerakkan Dua kata ini mengandung unsur, yang pertama adalah energi yang aktif dan yang kedua adalah kemampuan yang berarti skill atau keahlian. Kemampuan menggerakkan merupakan suatu bentuk kapabilitas seorang pemimpin. Kemampuan menggerakkan seorang pemimpin dapat diwujudkan dalam bentuk perintah, otoritas, himbuan, system transaksional, motivasi, pemberian contoh dan bentuk-bentuk lainnya.

3. Pengikut Pengikut adalah salah satu unsure yang penting di dalam kepemimpinan. Pemimpin memimpin di dalam suatu komunitas. Muncul sebuah pertanyaan : mungkinkah di dalam suatu kepemimpinan tidak ada pengikutnya? Jawabannya adalah mungkin, karena seorang dapat memimpin dirinya sendiri untuk meraih impian dan visinya. Namun, hal itu bukanlah struktur kepemimpinan yang ideal seperti pola kepemimpinan umumnya.

4. Tujuan Tujuan di dalam kepemimpinan merupakan suatu alasan utama mengapa sebuah organisasi dibentuk. Tujuan berbeda dengan visi yang sifat awalnya lebih personal dan individual. Yang dimaksud dengan tujuan adalah sesuatu hal yang akan diwujudkan oleh organisasi. Tujuan dapat disebut sebagai visi besar, visi kolektif, visi organisasi, atau visi perubahan.

5. Organisasi Seorang pemimpin memiliki gambaran tujuan di dalam visi pribadinya. Untuk mencapai tujuan tersebut pemimpin membutuhkan wadah untuk mewujudkan visinya tersebut. Organisasi merupakan wadah atau tempat kepemimpinan berada.

Suatu situasi akan menyenangkan jika pemimpin diterima para pengikutnya, tugas– tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin. Seperti yang dikembangkan oleh menurut Thoha (2010:52), dimensi kepemimpinan dapat dilihat dari, fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi, berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan menurut Thoha (2010:52) sebagai berikut:

a) Fungsi kepemimpinan sebagai inovator

1. Kemampuan pimpinan dalam berinovasi
2. Kemampuan pimpinan dalam konseptual yang seluruhnya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

b) Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator

1. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi
2. Kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan.

c) Fungsi kepemimpinan sebagai motivator

1. Kemampuan pimpinan mendorong pegawai bekerja sesuai tanggung jawab.

2. Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

d) Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler

1. Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan.

2. Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Mengelola budaya berarti kita berusaha untuk memahami secara mendalam bagaimana kekuatan budaya yang ada dan efeknya terhadap tujuan organisasi. Kegagalan di dalam mengelola budaya karena menganggap perilaku individu dan iklim kerja bagian yang terpisahkan dari budaya itu sendiri. Inilah identifikasi yang salah. Mengelola budaya yang efektif harus melahirkan dan mempertahankan perilaku-perilaku yang melayani dalam iklim kerja yang menyenangkan.

Darodjat (2015:238) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian diri ke dalam organisasi, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana merek harus berindak dan bertingkah laku.

Wirawan (2008: 10) budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen

dan mencapai tujuan organisasi. Darmawan (2013:143) budaya organisasi adalah serangkaian nilai-nilai keyakinan dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi.

Fahmi (2013:50) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai dan manajer organisasi.

Sutrisno (2013:2) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Robbins dalam Riani (2011:7) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja pegawai yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola pegawai dan konsumen.

Budaya organisasi sangat penting perannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efisien dan efektif. Secara lebih spesifik budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jati diri anggota-anggota organisasi, mengembangkan keikutsertaan setiap anggota dengan organisasi dan menyajikan pedoman perilaku kerja bagi anggotanya. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi yang budayanya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian

besar para anggota organisasinya (pegawai organisasi). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi.

Budaya organisasi diciptakan sesuai dengan tujuannya, tapi juga bukan sebagai belenggu. Jika budaya organisasi kuat, ini menunjukkan bahwa manajemennya memiliki komitmen yang tinggi terhadap pentingnya budaya tersebut. Sebab, berhasil-tidaknya perubahan sangat bergantung pada ada tidaknya komitmen (keterikatan tekad) dari para pembuat keputusan. Sedangkan budaya organisasi yang lemah biasanya terbentuk dengan sendirinya yang tidak memiliki fondasi dan filosofi yang kuat serta dapat berubah begitu saja atas dasar selera sesaat.

Sedangkan fungsi atau manfaat budaya organisasi yang kuat, menurut Edison dkk (2016:129) adalah sebagai berikut :

1. Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi/organisasi di mata publik/pelanggan.
2. Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada di dalamnya.
3. Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi / organisasi.
4. Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.

Untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya organisasi yang konstruktif/kuat dan, untuk mencapai itu, perlu pemenuhan-pemenuhan sebagai berikut (Edison, dkk, 2016:131) :

1. Kesadaran diri. Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.
2. Keagresifan. Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.
3. Kepribadian. Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal (dalam perspektif Ishikawa, pakar mutu dari Jepang, setiap bagian internal harus melayani bukan dilayani).
4. Performa. Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
5. Orientasi tim. Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

Tika (2010:10) ada karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi, yaitu :

1. Inisiatif Individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, keberadaan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu

organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/organisasi. Indikator yang diukur adalah :

- a. Organisasi memberikan kebebasan bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat atau gagasan
- b. Organisasi memberikan kebebasan menciptakan ide-ide baru dan cara baru dalam pelaksanaan tugas untuk memajukan organisasi.
- c. Organisasi memberikan dorongan kepada pegawai agar memiliki inisiatif dalam mengembangkan organisasi.
- d. Organisasi menekankan kepada setiap pegawai agar memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi dalam membela organisasi dari setiap ancaman.

## 2. Toleransi terhadap Tindakan Berisiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila budaya tersebut dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/organisasi serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya. Indikator yang diukur adalah :

- a. Berani mengambil resiko dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan tugas dalam organisasi
- b. Organisasi memberikan dorongan kepada pegawai agar memiliki keberanian dalam mengambil suatu keputusan
- c. Organisasi memberikan toleransi kepada pegawai untuk bertindak agresif dan inovatif dalam memajukan organisasi.
- d. Bertindak agresif dan inovatif merupakan faktor pendukung budaya organisasi.

### 3. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

Perhatian manajemen terhadap bawahan (pegawai) sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi. Indikator yang diukur adalah :

- a. Peningkatan akhlak dan etika
- b. Peningkatan kebersamaan dan kesejahteraan
- c. Peningkatan efektivitas kebijakan serta kepemimpinan yang visioner dan inspiratif
- d. Peningkatan komitmen terhadap ketepatan waktu
- e. Peningkatan organisasi yang responsif dan antisipatif
- f. Peningkatan transparansi organisasi

### 4. Pengarahan

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau organisasi. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/pegawai dalam suatu organisasi.

### 5. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana para anggota/pegawai suatu organisasi/ organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam organisasi sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi/organisasi.

Robbins (2006) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*) adalah sejauh mana organisasi mendorong para pegawai bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh pegawai dan membangkitkan ide pegawai.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcomes orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil- hasil pada orang-orang didalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individuindividu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (*aggressiveness*), adalah sejauh mana orang dalam organisasi agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Indikator tentang budaya organisasi dikemukakan oleh Tika (2010:10-11) diuraikan sebagai berikut

1. Inisiatif individu

2. Toleransi terhadap tindakan berisiko
3. Pengarahan
4. Integrasi
5. Dukungan Manajemen

#### **2.1.4 Transfer Pengetahuan**

Knowledge transfer adalah sebuah proses atau cara dimana seseorang melakukan penyebaran pembuktian suatu teori atau menyebarkan pengetahuan baru (Profetto, 2004). Menurut Jacobson et. al (2004) dalam Profetto (2004), transfer pengetahuan adalah pertukaran, sintesis dan aplikasi etika dari pengetahuan dalam suatu sistem hubungan yang kompleks antara peneliti dan pengguna.

Berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai penyebaran informasi dan pengetahuan di seluruh organisasi oleh Ling, dkk(2009). Istilah berbagi pengetahuan menyiratkan pemberian dan penerimaan Informasi dalam konteks pengetahuan oleh sumber daya. Berbagi pengetahuan adalah proses organisasi yang berperan penting dalam menghasilkan peluang bisnis dari penciptaan ide-ide baru sebagai peningkatan kinerja (Xue et al., 2011).

Nonaka dan Takeuchi (1995) transfer pengetahuan menjadi dua, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang diam di dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, *judgment*, *skill*, *values*, dan *belief* yang sangat sulit diformulasikan dan di bagikan dengan orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang dapat atau sudah terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah

ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media. Kedua jenis pengetahuan tersebut dapat dikonversi melalui empat jenis konversi, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi proses transfer pengetahuan menurut Nawawi (2012:86) adalah

- (1) Pengetahuan yang ditransfer pengetahuan tersebut ambigu atau pengetahuan yang ditransfer tidak dapat dipercaya.
- (2) Sumber pengetahuan: keinginan untuk berbagi rendah, pengetahuan yang dihasilkannya tidak dipercaya oleh pihak penerima.
- (3) Penerima pengetahuan: keinginan untuk menerima pengetahuan dari luar, kemampuan menyerap pengetahuan dan kemampuan menyimpan pengetahuan rendah.
- (4) Hubungan antara penerima dan sumber pengetahuan yang kurang baik.

Indikator transfer pengetahuan yang lainnya dikemukakan oleh Martin kenait (2012:172) yaitu

- (1) Kesulitan (*difficulty*), yakni kesulitan-kesulitan atau kendala yang dihadapi dalam proses mentransfer pengetahuan;
- (2) Keluasan (*extent*), adalah keluasan ragam pengetahuan yang ditransfer;
- (3) Intensitas (*intensity*), yakni tingkat kekuatan dari transfer pengetahuan; dan
- (4) Kualitas (*quality*), adalah mutu atau keunggulan dari pengetahuan yang ditransfer.

### 2.1.5 Kinerja Pegawai

Selama pegawai bekerja di suatu organisasi secara teratur perlu diadakan evaluasi terhadap kinerjanya, apakah oleh atasannya, oleh bagian personel, atau oleh pejabat lain maupun panitia khusus yang ditunjuk.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi/organisasi. Kinerja juga merupakan penampilan individu maupun kelompok kinerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja.

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap pegawai. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seorang pegawai telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan pegawai memegang peranan yang penting. Akhir ini proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Widodo (2015:131) mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Edison, dkk (2016:190) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Darodjat (2015:105) berpendapat bahwa kinerja adalah sebagai catatan yang dihasilkan dalam suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu, sehingga, keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada kondisi yang kuat.

Berdasarkan uraian tersebut di atas mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja pegawai harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Davis dalam Darodjat (2015:113) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

1. *Human performance* = *Ability + Motivation*
2. *Motivation* = *Attitude + Situation*
3. *Ability* = *Knowledge and Skill*

Faktor kemampuan (*Ability*), secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ antara 110 sampai dengan 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus bersikap mental yang secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Sikap mental yang secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai "Modal dan Kreatif". Modal merupakan singkatan dari M = Mengolah, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah, sedangkan kreatif singkatan dari K = Keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, E = Energi, A = Analisis sistematis, T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi, F = Fikiran luas. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu meningkatkan prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Mutu kerja pegawai secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Guna mendapatkan kontribusi pegawai yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolok ukur kinerja. Menurut Riani (2011:98) bahwa ada beberapa syarat tolok ukur kinerja yang baik, yaitu :

1. Tolok ukur yang baik haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen; stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran yang dilakukan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan dengan menggunakan metode yang berbeda atau orang yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira sama.
2. Tolok ukur yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja anggota organisasi. Jika tolok ukur yang digunakan memberikan hasil identik pada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna bagi distribusi pengupahan untuk kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan latihan pengembangan.
3. Tolok ukur yang baik harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan. Karena tujuan penilaian kinerja adalah untuk menilai efektivitas individu-individu anggota organisasi, kriteria efektivitas yang dipakai harus dapat digunakan semua individu dalam organisasi. Apabila tidak tepat, maka pembuat tolok ukur harus peka terhadap masukan yang diberikan.
4. Tolok ukur yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Sangat penting untuk diperhatikan bahwa orang-orang

yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa tolok ukur yang digunakan memberi petunjuk yang akurat dan adil mengenai kinerja mereka.

Selanjutnya menurut Steers dalam Riani (2011:100) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
2. Kejelasan dan penerimaan atau penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energy yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Kinerja pegawai dapat dilihat dari pelaksanaan tugas-tugas pegawai yang bersangkutan. Pegawai yang memiliki kinerja yang efektif adalah pegawai yang memiliki kemampuan melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, yang merupakan proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Terdapat 4 faktor yang menjadi dimensi kinerja dan yang menjadi faktor yang dikur dalam penilaian performance kerja sebagai berikut (Darodjat, 2015:116) :

1. *Performance* : menyangkut kemampuan untuk promosi pegawai, prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. *Conformace* : merefleksikan bagaimana individu bekerja sama dengan atasan dan rekan-rekan, serta kepatuhan terhadap peraturan organisasi.
3. *Dependability* : melihat sejauh mana tingkat kedisiplinan pegawai terhadap peraturan yang ditetapkan dan disetujui pegawai sendiri.
4. *Personal adjustment* : melihat bagaimana kemampuan pegawai (dari sisi emosional) untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya.

Pendapat Miller dalam Darodjat (2015:117) yang mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat dipantau dari catatan lembaga, yakni efisiensi dan produktivitas kerjanya yang mempunyai tujuan untuk :

1. Meningkatkan prestasi kerja pegawai baik secara individu, maupun sebagai kelompok.
2. Mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja.
4. Membantu organisasi untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan gajinya atau imbalannya.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai menurut Gomes (2003:142) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kualitas pekerja (*Quality of work*)
2. Pengertahuan kerja (*Job Knowledge*)
3. Kerja sama (*Cooperation*)
4. Keteguhan (*Dependability*)

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.1 Penelitian Terdahulu**

Nama/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
Antoro, D. (2014).	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Manajemen Puncak terhadap Transfer Pengetahuan dan Dampaknya terhadap Kinerja Dosen. <i>Jurnal Bisnis dan Ekonomi</i> , 21(2).	Hasil pengujian pada variabel kepemimpinan dan transfer pengetahuan menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap transfer pengetahuan. Variabel budaya organisasi dan transfer pengetahuan menunjukkan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap transfer pengetahuan. Variabel komitmen manajemen puncak dan transfer pengetahuan menunjukkan bahwa komitmen manajemen puncak terbukti berpengaruh signifikan terhadap transfer pengetahuan. Variabel kepemimpinan dan kinerja dosen menunjukkan bahwa

		<p>kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Variabel komitmen manajemen puncak dan kinerja dosen menunjukkan bahwa komitmen manajemen puncak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Hasil pengujian pada variabel transfer pengetahuan dan kinerja dosen menunjukkan bahwa transfer pengetahuan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.</p>
<p>Sollu, O., Maupa, H., &amp; Taba, M. I. (2019)</p>	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Transfer Pengetahuan Sebagai Variabel Intervenning Pada PT. Sinar Galesong Pratama Di Kota Makassar.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun belum signifikan terhadap transfer pengetahuan</p>

Chalifa, N., & Nugrohoseno, D. (2018).	Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kerja Tim	Hasil penelitian menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Trang, D. S. (2013).	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. <i>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi</i> , 1(3).	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki tingkat signifikansi yang artinya gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Budaya organisasi signifikan artinya budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya temuan dalam penelitian ini, sebaiknya gaya kepemimpinan yang ada di Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada pada saat ini.

<p>Wahyuni, E. (2015).</p>	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). <i>Nominal, Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen</i>, 4(1).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai</p>
<p>Ogobonna &amp; Haris (2000)</p>	<p><i>Leadership style, organizational culture and performance :empirical evidence from UK companies.</i> Int. J. of Human Resource Management 11</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak terkait langsung dengan kinerja tetapi hanya terkait secara tidak langsung. Sebaliknya, sifat budaya yang kompetitif dan inovatif secara langsung terkait dengan kinerja (seperti yang diperkirakan)</p>

		sementara, bertentangan dengan harapan, ciri-ciri budaya masyarakat dan birokrasi tidak terkait langsung.
Pambudi, T., Ningsih, D. S., & Taufiqurrahman, T. (2017).	Pengaruh Kepemimpinan, Manajemen Pengetahuan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) I Cabang Kota Dumai	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan, manajemen pengetahuan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Ilmaniar, H., & Djastuti, I. (2018).	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Knowledge Management Sebagai Variabel Intervening Di PT. Telekomunikasi Indonesia Witel	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge management dan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

	Surabaya	
Amalia, N. Y., & Ika, Y. (2017).	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Knowledge Sharing Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Rskb Diponegoro Dua Satu Klaten).	(1) Budaya organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan (2) Budaya organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap knowledge sharing (3) Knowledge sharing berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan (4) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan knowledge sharing sebagai variabel mediasi.
Islamy, F. J. (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Knowledge Sharing Dosen Tetap Universitas Pendidikan Indonesia Bandung Tahun 2013.	Hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap knowledge sharing
Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007).	<i>A study on relationship among leadership, organizational culture,</i>	Baik kepemimpinan dan budaya organisasi dapat secara positif dan signifikan mempengaruhi operasi

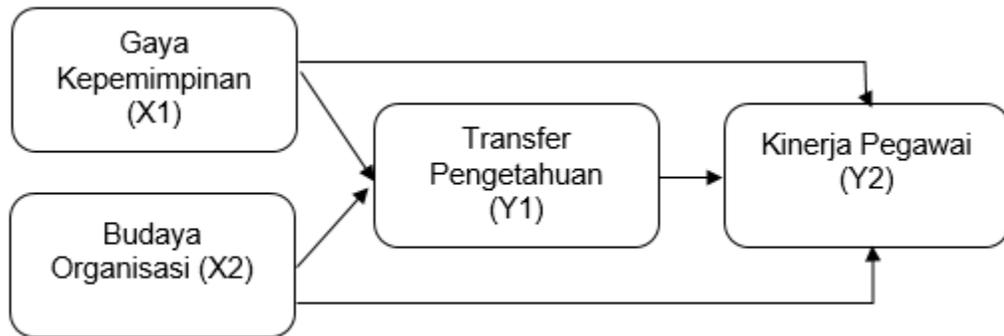
	<i>the operation of learning organization and employees' job satisfaction.</i>	pembelajaran organisasi.
--	--	--------------------------

### 2.3 Kerangka Konseptual

Dengan adanya kepemimpinan yang baik maka akan berimplikasi terhadap proses transfer pengetahuan, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Transfer pengetahuan yang dilakukan terhadap bawahan dapat menjadi tambahan pengetahuan dan sebagai tambahan motivasi bagi para pegawai dalam memaksimalkan kinerja. Selanjutnya pengaruh yang dapat diberi pemimpin yakni terhadap budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan suatu instansi pemerintahan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat tujuan organisasi. Dalam suatu instansi pemerintahan yang budayanya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasinya (pegawai). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja instansi pemerintahan.

Berdasarkan kerangka konseptual diatas maka kerangka pikir dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3.1 Kerangka Konseptual**

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir diatas maka dugaan sementara (hipotesis) dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap transfer pengetahuan.
- 2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap transfer pengetahuan.
- 3) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 4) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 5) Transfer pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 6) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui transfer pengetahuan.

- 7) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui transfer pengetahuan.