

TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN KINERJA PEGAWAI PADA BIDANG SUMBER DAYA MANUSIA, ALUMNI, DAN SISTEM INFORMASI UNIVERSITAS HASANUDDIN

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**MUH. ANSHAR K
NIM A012201017**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN KINERJA PEGAWAI
PADA BIRO ADMINISTRASI SUMBER DAYA MANUSIA DAN
KELEMBAGAAN UNIVERSITAS HASANUDDIN**

disusun dan diajukan oleh

**Muh. Anshar K.
A012201017**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan
Makassar,

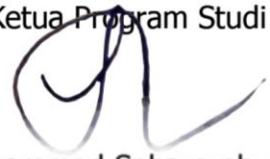
Pembimbing Utama,


Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si.
NIP 196402051988101001

Pembimbing Pendamping,


Dr. Nurdjanah Hamid, M.Agr.
NIP 196005031986012001

Ketua Program Studi


Dr. Muhammad Sobarsyah, SE.,M.Si.
NIP 196806291994031002

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muh. Anshar K
Nim : A012201017
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Knowledge Management dan Kinerja Pegawai Pada Bidang Direktorat Sumber Daya Manusia, Alumni dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin**

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, 10 Agustus 2023



Yang Menyatakan,


Muh. Anshar K

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penyusun panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala limpahan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga tesis ini dapat terselesaikan sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan studi Program Pendidikan Magister (S2) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Salawat beriring salam tidak lupa penulis persembahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat dan pengikut sekalian, yang inshaallah mendapat tempat tertinggi di sisi Allah SWT.

Tesis ini membahas tentang bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, bagaimana pengaruh terhadap terciptanya knowledge Management dan kinerja pegawai pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin yang nantinya akan memberikan gambaran faktual dan analisa penulis, terkait kondisi empirik yang sering terjadi pada knowledge management dan perilaku budaya organisasi untuk terciptanya kinerja yang lebih baik pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.

Penulis berharap semoga tesis ini bisa terwujud yang nantinya akan dijadikan sebagai salah satu referensi yang dapat digunakan dalam membahas masalah-masalah terkait gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di Universitas Hasanuddin.

Akhir kata penulis berharap semoga Penelitian ini "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Knowledge Management dan Kinerja Pegawai Pada Bidang Direktorat Sumber Daya Manusia, Alumni dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin" dapat memberikan manfaat maupun inspirasi bagi kita semua.

Makassar, Agustus 2023

Penulis

ABSTRAK

MUH. ANSHAR K (A012201017), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Knowledge Management Dan Kinerja Pegawai Pada Bidang Sumber Daya Manusia, Alumni, Dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin” (dibimbing oleh: Abdul Rahman Kadir dan Nurdjanah Hamid)

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap knowledge management dan kinerja pegawai pada Bidang Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin. Pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur (*PATH*). Penelitian ini dilakukan pada pegawai di Bidang Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin sebanyak 70 responden, teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan kuesioner, pengolahan data menggunakan aplikasi SPSS (Statistical product service solution) versi 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin. Hasil ini sesuai dengan hasil uji t, dimana nilai t-hitung sebesar 0,255 lebih kecil dari t-tabel 1,668 ($0,255 < 1,668$) dan signifikansi lebih besar dari 0,05 ($0,799 > 0,05$). (2) Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin. Hasil ini sesuai dengan hasil uji t, dimana nilai t-hitung sebesar 2.201 lebih besar dari t-tabel 1.668 ($2,201 > 1,668$) dan signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,031 < 0,05$). (3) *Knowledge Management* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin. Hasil ini sesuai dengan hasil uji t, dimana nilai t-hitung sebesar 6.673 lebih besar dari t-tabel 1.668 ($6,673 > 1,668$) dan signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). (4) Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *knowledge management* pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin. Hasil ini sesuai dengan hasil uji t, dimana nilai t-hitung sebesar 1.363 lebih kecil dari pada t-tabel 1.668 ($1,363 < 1,668$) dan signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,177 > 0,05$). (5) Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap knowledge management pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin. Hasil ini sesuai dengan hasil uji t, dimana nilai t-hitung sebesar 4.695 lebih besar dari pada t-tabel 1.668 ($4,695 > 1,668$) dan signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$).

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Knowledge Management, Budaya Organisasi, Kinerja

ABSTRACT

MUH. ANSHAR K (A012201017), “The Impact of Leadership Style and Organizational Culture on Knowledge Management and Staff Performance in the Field of Human Resources, Alumni, and Hasanuddin University Information Systems” (dibimbing oleh: Abdul Rahman Kadir dan Nurdjanah Hamid)

This research aims to understand the influence of leadership styles and organizational culture on knowledge management and staff performance in the field of human resources, alumni, and information systems of Hasanuddin University. The approach carried out is a quantitative approach with path analysis methods. (PATH). The research was conducted on employees in the field of Human Resources, Alumni, and Information Systems of Hasanuddin University of 70 respondents, data collection techniques with observations, interviews and questionnaires, data processing using the application SPSS (Statistical product service solution) version 23. The results of the research showed that (1) Leadership style did not have a positive and significant impact on the performance of employees in the Department of Human Resources, Alumni, and Information Systems of Hasanuddin University. This result is consistent with the t test result, where the t-calculation value of 0.255 is smaller than the t table of 1.668 ($0.255 < 1.668$) and the significance is greater than 0.05 ($0.799 > 0.05$). (2) Organizational culture has a positive and significant influence on the performance of employees in the Department of Human Resources, Alumni, and Information Systems of Hasanuddin University. This result is consistent with the t test result, where the t-calculation value of 2,201 is greater than the t table of 1,668 ($2,201 > 1,668$) and the significance is less than 0,05 ($0,031 < 0,05$). (3) Knowledge Management has a positive and significant impact on the performance of staff in the Department of Human Resources, Alumni, and Information Systems of Hasanuddin University. This result is consistent with the t test result, where the t-calculation value of 6.673 is greater than the t table of 1.668 ($6.673 > 1.668$) and the significance is smaller than 0.05 ($0,000 < 0.05$). (4) Leadership style has no positive and significant influence on knowledge management on the Department of Human Resources, Alumni, and Information Systems of Hasanuddin University. This result is consistent with the t test result, where the t-calculation value of 1.363 is smaller than in the t table of 1.668 ($1.363 < 1.668$) and the significance is less than 0.05 ($0.177 > 0.05$). (5) Organizational culture has a positive and significant impact on knowledge management on the Department of Human Resources, Alumni, and Information Systems of Hasanuddin University. This result is consistent with the t test result, where the t-calculation value of 4,695 is greater than in the t table of 1,668 ($4,695 > 1,668$) and the significance is less than 0,05 ($0,000 < 0,05$).

Keywords: Leadership Style, Knowledge Management, Organizational Culture, Performance

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Pengertian Manajemen dan Sumber Daya Manusia ..	9
2.1.2 Fungsi Manajemen dan Sumber Daya Manusia	11
2.1.3 Gaya Kepemimpinan	17
2.1.4 Budaya Organisasi	23

2.1.5 Knowledge Management	30
2.1.6 Kinerja Pegawai	35
2.2 Penelitian Terdahulu	40
2.3 Kerangka Konseptual	47
2.4 Hipotesis	48
BAB III METODE PENELITIAN	52
3.1 Rancangan Penelitian	52
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian	52
3.3 Populasi dan Sampel	52
3.4 Teknik Pengumpulan Data	53
3.5 Skala Pengukuran	53
3.6 Teknik Analisis Data	54
3.7 Defenisi Operasional Variabel	57
DAFTAR PUSTAKA	60

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Sebaran SDM	4
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu	40
Tabel 3.1	Defenisi Operasional Variabel	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Knowledge Spiral</i> SECI	32
Gambar 2.2	Kerangka Konseptual	48
Gambar 2.3	Diagram Jalur Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Knowledge Management	.49
Gambar 2.4	Diagram Jalur Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Organisasi dan Knowledge Management terhadap Kinerja Pegawai	50
Gambar 2.5	Diagram Jalur Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Knowledge Management terhadap Kinerja Pegawai melalui Knowledge Management.....	51

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peran manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi sangat besar, dapat dikatakan bahwa pada posisi ini merupakan sentral pengelola SDM untuk unit-unit atau departemen lainnya pada sebuah organisasi. Bukan merupakan hal yang mudah untuk terlaksananya manajemen yang baik, terstruktur, dan menghasilkan output yang diharapkan, namun sangat dibutuhkan aspek-aspek pengembangan kualitas sumber daya manusianya. Hal yang sama tentunya berlaku di lingkup kerja Bidang Sumber Daya Manusia, Alumni dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.

Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah aktivitas yang tidak bisa diabaikan dari pengelolaan sebuah organisasi, baik organisasi yang besar maupun organisasi yang kecil tentunya sangat dibutuhkan pengelolaan yang baik dalam hal perencanaan, pengadaan, pengembangan sumber daya yang pada dasarnya adalah peningkatan kinerja pegawai dalam mencerminkan kemampuan memberikan pelayanan guna mencapai tujuan individu ataupun organisasional.

Dalam proses pengembangan sumber daya manusia dibutuhkan kepemimpinan yang baik dalam menerapkan Knowledge Management, membentuk budaya organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan pasti memiliki keterkaitan ataupun hubungan yang sangat erat dengan motivasi kerja, transfer ilmu pengetahuan, membentuk budaya organisasi bahkan bisa sampai membentuk pribadi bawahan atau staf menjadi lebih baik dan lebih produktif, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi didalam diri setiap orang bawahan, staf, anggota organisasi, maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Selain dari kepemimpinan yang baik untuk berjalannya knowledge management, budaya organisasi sangat mempengaruhi bagaimana cara pegawai menyelesaikan pekerjaan dan berperilaku, pegawai pada sebuah organisasi bisa memiliki cara berpikir dengan sudut pandang yang sama dalam hal penyelesaian pekerjaan. Perilaku pegawai yang sejalan dan searah dengan budaya organisasi tentunya dapat menciptakan kepuasan dalam bekerja, sehingga kepuasan kerja tersebut dapat menjadikan kinerja pegawai lebih berkualitas sesuai yang diharapkan oleh organisasi. Sumber Daya Manusia yang telah memahami norma-norma dan nilai-nilai organisasi akan menjadikan norma-norma dan nilai-nilai tersebut sebagai kepribadian organisasi yang nantinya akan dijadikan sebagai nilai dan keyakinan untuk berperilaku sehari-hari dalam bekerja, sehingga budaya

organisasi akan berdampak terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi. (Drucker, 2014).

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.

Dalam Nonaka dan Takeuchi (1995:61) dijelaskan bahwa pengetahuan tacit meliputi pengalaman seseorang, sedangkan pengetahuan eksplisit memuat hal yang bersifat rasional. Pengetahuan tacit sulit untuk dikembangkan dan disebar, oleh sebab itu perlu adanya upaya pemindahan tacit knowledge menjadi eksplisit knowledge sehingga pengetahuan yang sebelumnya hanya diketahui oleh satu orang dapat dibagi kepada banyak orang dalam sebuah organisasi.

Sebaran SDM pada Direktorat Sumber Daya Manusia, Direktorat Alumni, dan Direktorat Sistem Informasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Tabel Sebaran SDM Direktorat Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi

NO	DIREKTORAT	JUMLAH			TOTAL
		PNS	NONPNS TETAP	NONPNS TIDAK TETAP	
1	Direktorat Sumber Daya Manusia	16	4	10	30
2	Direktorat Alumni	3	0	1	4
3	Direktorat Sistem Informasi	5	6	25	36
JUMLAH					70

Berdasarkan pengamatan pra observasi terlihat kondisi pada Direktorat Sumber Daya Manusia, Direktorat Alumni, dan Direktorat Sistem Informasi, terkait dengan gaya kepemimpinan masih menggunakan pola atau sistem lama yang turun temurun dari gaya pemimpin sebelumnya. Pola lama yang dimaksudkan adalah pimpinan belum memberikan ruang yang lebih luas dalam hal penyelesaian pekerjaan dimana kita semua sadar bahwa di era modern seperti sekarang ini, digitalisasi telah memberikan ruang sebesar-besarnya dalam rangka menyelesaikan pekerjaan di tempat manapun, termasuk di rumah dan tempat-tempat dimana memungkinkan untuk melakukan aktifitas organisasi ataupun perkantoran. Awal tahun 2019, ketika keadaan dikuasai oleh virus COVID 19, telah membuktikan bahwa era digital pekerja telah mampu menyelesaikan pekerjaan kantor ataupun organisasi di rumah masing-masing yang dikenal dengan istilah Work From Home (WFH), sehingga pernyataan yang paling bijak untuk saat ini adalah bagaimana Pimpinan itu menilai kinerja dari segi Output pekerjaan, bukan dari segi banyaknya kehadiran di kantor.

Selain dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi belum tercipta dengan baik, sehingga dampak yang dapat ditimbulkan adalah knowledge management sama sekali tidak terjadi bahkan bisa sampai pada menurunnya kinerja pegawai pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.

Beberapa fenomena yang lain terkait dengan kinerja yaitu berdasarkan pengamatan langsung, ada beberapa indikasi yang menunjukkan permasalahan kinerja, antara lain Waktu penyelesaian pekerjaan yang terkadang tidak sesuai dengan SOP dan Masih adanya beberapa pegawai yang masuk kantor lewat dari jam yang telah ditetapkan. Dari permasalahan-permasalahn kinerja seperti ini, 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 dan Budaya Organisasi Terhadap Knowledge Management dan Kinerja Pegawai Pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin”**.

1.2 Rumusan Masalah

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

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin?
- 3) Apakah knowledge management berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin?
- 4) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap knowledge management Pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin?
- 5) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap knowledge management pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin?
- 6) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai melalui *Knowledge Management* pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin?
- 7) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai melalui *Knowledge Management* Pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin?

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 kinerja pegawai pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin?
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin?
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh knowledge management terhadap kinerja pegawai pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin?
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap knowledge management pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin?
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap knowledge management pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin?
- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai melalui *Knowledge Management* pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin?
- 7) Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai melalui *Knowledge Management* pada

Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin?

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara universal terhadap pengembangan kepemimpinan. Adapaun 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 universitas untuk membuat alternatif formulasi strategi agar tujuan organisasi dapat terwujud.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Yang menjadi landasan teori dalam penelitian ini terdiri dari konsep tentang manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, budaya organisasi, *knowledge management*, dan kinerja pegawai.

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum membahas Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Knowledge Management dan Kinerja Pegawai, terlebih dahulu akan dipaparkan tentang pengertian manajemen sumber daya manusia dan fungsi manajemen sumber daya manusia karena sangat memiliki keterkaitan satu dengan lainnya.

Hasibuan (2016:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sedangkan menurut Syamsurizal (2016:1) manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

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.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

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 manajemensumber 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 pegawai, 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.

Menurut Sunyoto (2015:8) bahwa ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. 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

2. 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.

3. Tujuan fungsional dan

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.

4. 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 mengharapakan organisasi agar memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Mulyadi (2015:31) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu.

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.

Menurut Sutrisno (2016:215), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya sedangkan Menurut Yani (2012:179), gaya kepemimpinan adalah cara meningkatkan kelompok untuk mencapai sesuatu melalui motivasi,

pemimpin harus lebih terkait dengan kepuasan kerja dan penciptaan suatu gambaran yang jelas tentang bagaimana para bawahan dapat memperoleh suatu penghargaan berdasarkan pada pencapaian kinerjanya.

Beberapa gaya kepemimpinan menurut para peneliti sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Rothwell, Stavros, dan Sullivan (2016:95) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah *a style of leadership that transforms followers to rise above their self-interest and challenges them to collective goals*. Gaya kepemimpinan yang dapat mengubah pengikut atau bawahannya untuk lebih giat dan lebih banyak berfikir untuk kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan sempurna. Pemimpin transformasional menfokuskan kebutuhan untuk perubahan, menciptakan visi baru, memobilisasi komitmen untuk menjalankan visi dan mentransformasi pengikutnya baik secara individual maupun tim. Indikator Kepemimpinan Transformasional Menurut Ancok (2015:36) dijelaskan sebagai berikut:

- a. Karisma idealism (Idealized Influence) yang dimiliki pemimpin
- b. Motivasi inspirasional (Inspirational Motivation) dari pemimpin dan pengikut.
- c. Stimulasi intelektual (Intellectual Motivasion) oleh pemimpin kepada pengikut.

- d. Perhatian kepada individu (Individualized Consideration) dari pemimpin agar pengikutnya bertumbuh.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Bass dalam Robbins & Judge (2015:90) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Sedangkan menurut Odumeru & Ifeanyi (2013:358) bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, dan penghargaan. Sehingga dapat diartikan, kepemimpinan Transaksional sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan atau akibat kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi.

Indikator gaya kepemimpinan transaksional dijelaskan oleh Robbins & Judge (2015:91) adalah sebagai berikut:

- a. Imbalan Kontinjen (Contingensi Reward). Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dapat tercapai. Imbalan dapat berupa bonus, bertambahnya

penghasilan, atau memberikan fasilitas kepada karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian kepada bawahan terhadap kinerja terbaiknya. Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan bawahan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan, atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.

- b. Manajemen dengan pengecualian / eksepsi aktif (Active Management by Exception) Pada manajemen eksepsi aktif pemimpin memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan. Pemimpin melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar yang telah ditentukan dan menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen dengan pengecualian/eksepsi pasif (Pasive Management by Exception) Pada manajemen eksepsi pasif pemimpin melakukan tindakan jika standar tidak tercapai.

3. Gaya Kepemimpinan Situasional

Paul Hersey dan Kenneth Blonchard dalam Thoha (2015:193) menyatakan bahwa kepemimpinan situasional adalah suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri, berhubungan dengan tugas-tugas spesifik yang harus dilakukannya. Gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungan diantaranya hal-hal sebagai berikut:

- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan

- b. umlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pemimpin
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu

Konsep seperti ini kemudian dikembangkan untuk membantu orang dalam menjalankan gaya kepemimpinan tanpa memperhatikan perannya yang lebih efektif didalam interaksinya dengan orang lain.

Indikator gaya kepemimpinan situasional, Hersey dan Blanchard oleh Thoha (2015:65) dijelaskan bahwa dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin dengan gaya kepemimpinan situasional ini, memiliki dua hal yang biasanya dilakukan terhadap bawahan atau pengikutnya sebagai berikut:

- a. Perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bias dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.
- b. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan.⁴

Menurut Sedarmayanti (2011), ada empat dimensi teori gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard yaitu:

- a. Telling / memberitahukan. Dengan indikator:
 - 1. Pimpinan mampu memberi perintah kerja dengan jelas;
 - 2. Pimpinan selalu memberi pengarahan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.
- b. Selling / menjajakan. Dengan indikator:
 - 1. Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat;
 - 2. Pimpinan selalu memberikan dorongan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c. Participating / mengikutsertakan. Dengan indikator:
 - 1. Pimpinan meminta masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan;
 - 2. Pimpinan ikut serta dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.
- d. Delegating/ wewenang. Dengan indikator:
 - 1. Pimpinan memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Gaya kepemimpinan juga erat kaitannya dengan kepribadian, pribadi yang baik tentunya memberikan manfaat tersendiri pengembangan dan majunya sebuah organisasi.

Menurut Allport dalam sari, Kepribadian merupakan organisme psikologis yang merupakan kesatuan psikis/jiwa dan fisik/raga yang dapat digunakan dalam rangka menyesuaikan diri dengan lingkungan, baik lingkungan sosial maupun fisik.

Feist dan Feist dalam Mastuti, berpendapat tentang kepribadian sebagai suatu pola yang relatif menetap, trait, disposisi atau karakteristik yang ada di dalam tiap individu dan memberikan beberapa ukuran yang konsisten atau ajeg tentang perilaku. Defenisi tentang kepribadian menurut Feist dan Feist ini menunjukkan bahwa kepribadian membentuk pola. Karena terpola, maka kepribadian itu sifatnya menetap dan konsisten, sehingga akan tercermin dalam berbagai perilaku yang dimunculkan oleh tiap individu.¹⁰ Maka, jelas bahwa kepribadian akan sangat terkait dengan pola perilaku dari tiap individu.

Konsep gaya kepemimpinan diambil dari beberapa pengertian beberapa pendapat di atas adalah bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam melaksanakan serangkaian proses manajemen seperti mempengaruhi bawahan dengan gaya tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Salah satu faktor keberhasilan seorang pemimpin tergantung dari teknik ataupun gaya kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki.

2.1.4 Budaya Organisasi

Seorang pemimpin seharusnya mampu menciptakan sebuah budaya organisasi yang dijadikan sebagai falsafah kemudian dikembangkan yang nantinya akan menjadi pegangan dalam bersikap dan melakukan tindakan bagi seluruh pegawai dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang sekaligus diyakini oleh

setiap anggota organisasi digunakan dalam memecahkan masalah eksternal maupun internal yang terjadi dalam organisasi. Mengelola budaya yang efektif harus melahirkan dan mempertahankan perilaku-perilaku yang melayani dalam iklim kerja yang menyenangkan.

Menurut Wibowo (2013: 17) bahwa “budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang”. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma.

Rafiq (2019:106) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Fahmi (2013:50) mengemukakan 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.

Budaya organisasi yang kuat dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, sebaliknya jika budaya organisasi lemah atau sifatnya negatif maka akan menghambat tercapainya tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi yang budayanya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para pegawai. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi.

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 kearah 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 mengejanya 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.

Robbins dalam Arianty (2014:146) menyatakan riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang sama-sama menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didorong untuk inovasi dan mengambil resiko
- b. Perhatian, sejauh mana karyawan diharapkan memperhatikan prestasi, analisis dan perhatian kepada rincian
- c. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu
- d. Orientasi orang, sejauh mana manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitam tim-tim, bukannya individuindividu

- f. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan bukannya santai-santai
- g. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

2.1.5 Knowledge Management

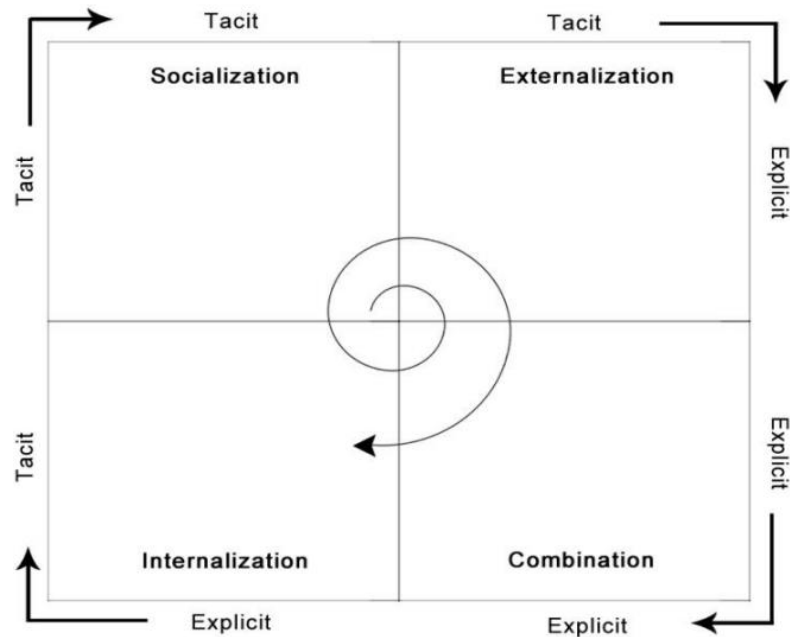
Dari beberapa teori-teori yang membahas tentang manajemen pengetahuan, dapat dikatakan bahwa manajemen pengetahuan merupakan suatu upaya untuk menghasilkan nilai dari kekayaan intelektual organisasi melalui penciptaan, penyimpanan, penyebaran, dan penerapan pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Scarborough et.al (1999) dalam Armstrong (2014) mengartikan manajemen pengetahuan sebagai setiap proses atau praktek membuat, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi. Manajemen pengetahuan mengidentifikasi informasi yang relevan dan kemudian menyebarkanluaskannya sehingga pembelajaran dapat terjadi. Ini mempromosikan berbagi pengetahuan dengan menghubungkan orang-orang dengan orang-orang dan dengan menghubungkannya dengan informasi sehingga mereka dapat belajar dari pengalaman yang tercatat (Armstrong, 2014).

Manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai melakukan apa yang dibutuhkan untuk mendapatkan hasil maksimal dari sumber pengetahuan. Fokus dari knowledge management adalah

pengorganisasian dan menyediakan pengetahuan penting, dimanapun dan kapanpun dibutuhkan (Becerra-Fernandez dan Sabherwal, 2010). Drucker (1999) menyatakan knowledge management adalah koordinasi dan eksploitasi sumber pengetahuan organisasi, untuk menciptakan keuntungan dan keuntungan kompetitif (Khoualdi & Saleh, 2015).

Chen (2006) dalam (Khoualdi & Saleh, 2015) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai strategi untuk membantu mengubah pengetahuan menjadi tindakan dan membagikannya sedemikian rupa untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan secara sadar memberikan pengetahuan yang akurat untuk seseorang pada waktu yang tepat.

Berbeda dengan Nonaka dan Takeuchi (1995), yang membagi pengetahuan menjadi dua bagian, yakni *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* Nonaka dan Takeuchi menyatakan bahwa pengetahuan dan pemahaman explicit adalah pengetahuan dan pemahaman yang mudah diartikulasikan atau dituangkan dalam tulisan yang bersifat impersonal, formal, "know-what". Pengetahuan dan pemahaman jenis ini dapat segera diteruskan dari suatu individu lain secara formal dan sistematis. Nonaka dan Takeuchi (1995) mengatakan bahwa meskipun tidak mudah, tacit knowledge dapat diartikulasi dan dikonversikan menjadi explicit knowledge dalam suatu proses yang disebut sebagai spiral SECI (*Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization*) Semakin sering proses konversi pengetahuan maka akan semakin dalam pemahaman setiap individu.



Gambar 2.1 Knowledge Spiral SECI

1. *Socialization*

Konversi pengetahuan tacit ke pengetahuan tacit melalui sharing dan interaksi serta pengalaman langsung. Proses ini digunakan untuk menekankan pada pentingnya kegiatan bersama antar sumber pengetahuan dan penerima pengetahuan dalam proses konversi pengetahuan tacit. Proses sosialisasi antar SDM di organisasi salah satunya dilakukan melalui pertemuan tatap muka (rapat, diskusi dan pertemuan bulanan). Melalui pertemuan tatap muka, SDM dapat saling berbagi knowledge dan pengalaman yang dimilikinya sehingga tercipta knowledge baru bagi mereka. Rapat dan diskusi yang dilakukan secara berkala harus memiliki notulen rapat. Notulen rapat ini kemudian menjadi bentuk eksplisit (dokumentasi) dari knowledge. Di dalam sistem knowledge management yang akan dikembangkan, fitur-fitur Collaboration, seperti e-mail, diskusi elektronik, komunitas

praktis memungkinkan pertukaran tacit knowledge (informasi, pengalaman dan keahlian) yang dimiliki seseorang sehingga

2. *Externalization*

Pengartikulasian pengetahuan tacit menjadi pengetahuan explicit melalui proses dialog dan refleksi. Pengetahuan tacit diekspresikan dan diterjemahkan menjadi metafora, konsep, hipotesis, diagram, model atau prototype sehingga dapat dimengerti oleh semua pihak. Sistem Knowledge Management akan sangat membantu proses eksternalisasi ini, yaitu proses untuk mengartikulasi tacit knowledge menjadi suatu konsep yang jelas. Dukungan terhadap proses eksternalisasi ini, dapat diberikan dengan mendokumentasikan notulen rapat (bentuk eksplisit dari knowledge yang tercipta saat diadakannya pertemuan) ke dalam bentuk elektronik untuk kemudian dapat dipublikasikan kepada mereka yang berkepentingan. Organisasi telah mendatangkan beberapa expert untuk melakukan serangkaian kegiatan sesuai dengan bidang keahliannya, yang tidak dimiliki oleh organisasi. Dengan mendatangkan expert, akan terdapat knowledge baru dalam organisasi yang dapat dipelajari, dikembangkan dan dimanfaatkan untuk meningkatkan knowledge/kompetensi sumber daya manusia. Untuk itu, semua tacit knowledge yang diperoleh dari expert dan hasil pekerjaan expert yang antara lain berwujud konsep-konsep, sistem serta prosedur, manual, laporan pelaksanaan uraian pekerjaan harus didokumentasikan untuk kemudian dimanfaatkan oleh organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

3. *Combination*

Proses yang mengkombinasikan berbagai pengetahuan explicit yang berbeda untuk disusun ke dalam sistem knowledge management. Pengetahuan dipertukarkan dan dikombinasikan melalui media seperti dokumen-dokumen, rapat-rapat, percakapan telepon, dan kombinasi melalui jaringan internet. Media untuk proses ini dapat melalui intranet (forum diskusi), database organisasi dan internet untuk memperoleh sumber eksternal. Fitur-fitur Enterprise Portal seperti knowledge organization system yang memiliki fungsi untuk pengategorian informasi (taksonomi), pencarian dan sebagainya sangat membantu dalam proses ini. Business Intelligence sebagai fungsi penganalisis data secara matematis dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Data yang telah tersimpan dalam sistem (data warehouse) dianalisis terutama untuk analisis data kondisi daerah, keuangan, operasional serta yang bersifat strategis, seperti pembuatan indikator-indikator kinerja. Demikian pula Content Management yang memiliki fungsi untuk mengelola informasi organisasi baik yang terstruktur (database) maupun yang tidak terstruktur (dokumen, laporan, notulen) dapat mendukung proses kombinasi ini.

4. *Internalization*

adalah semua dokumen data, informasi dan pengetahuan yang sudah didokumentasikan dapat dibaca oleh orang lain. Proses ini menyebabkan terjadinya peningkatan pengetahuan sumber daya manusia yang didukung oleh alat bantu pencarian dan pengambilan

dokumen. Semua dokumen data, informasi dan knowledge yang sudah didokumentasikan dapat dibaca oleh orang lain. Pada proses ini terjadi peningkatan knowledge sumber daya manusia. Sumber-sumber explicit knowledge dapat diperoleh melalui media intranet (database organisasi), surat edaran/surat keputusan, papan pengumuman dan internet serta media massa sebagai sumber eksternal. Untuk dapat mendukung proses ini, sistem perlu memiliki alat bantu pencarian dan pengambilan dokumen. Content Management, selain mendukung proses kombinasi, juga dapat memfasilitasi proses internalisasi

2.1.6 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu, dimana untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seorang pegawai sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. 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 dalam rangka memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap pegawai. Selain dari tujuan, juga 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 untuk pencapaian tujuan.

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.

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

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 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
Wibowo. (2013)	Budaya organisasi: Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi sangat diperlukan dan memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai kinerja puncak organisasi. Budaya Organisasi harus selalu bergerak, berubah, dan melakukan transformasi sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam menanggapi perubahan lingkungan strategis. Mengubah Budaya Organisasi memberikan solusi untuk membantu organisasi bertahan dalam kondisi

		<p>ekonomi yang selalu bergejolak. Budaya organisasi memengaruhi masa depan organisasi untuk berkembang ke tingkat yang lebih tinggi. Di samping itu, keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang memiliki talenta, kemampuan, kompetensi, loyalitas, dedikasi dan komitmen pada organisasi. Oleh karena itu, organisasi dan pemimpin, manajer, serta supervisor harus mampu menciptakan lingkungan yang dapat menarik dan mempertahankan sumber daya manusia seperti di atas. Budaya Organisasi menjelaskan apa yang dapat mengikat, menarik dan memotivasi sumber daya manusia dan bagaimana menciptakan lingkungan di</p>
--	--	---

		mana sumber daya manusia dapat berkembang.
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.

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

		<p>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 Knowledge Management dan kinerja dosen menunjukkan bahwa Knowledge Management terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.</p>
Nel Arianty (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	<p>Penelitian ini menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.</p>
Flavia Isabel Martins Ferreira & Bachruddin Saleh Luturlean (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Makan Wong Solo Bandung	<p>Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Rumah Makan Ayam Bakar</p>

		Wong Solo Bandung.
Wahyuni,E. (2015)	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, 4(1)</i> .	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai
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	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan, manajemen pengetahuan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

	Dumai	
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 Surabaya	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge management dan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Rafiq (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Dompot Dhuafa Jakarta	Hasil pengujian menunjukkan bahwa Variabel budaya organisasi dan motivasi berpengaruh secara simultan atau bersama-sama dan signifikan terhadap kinerja karyawan yayasan dompet dhuafa. Variabel Budaya organisasi dan motivasi mempunyai pengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja dompet dhuafa dengan arah hubungan positif atau sifat hubungan searah.

		Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja domet dhuafa.
Sollu,O., Maupa, H., & Taba, M. I. (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Knowledge Management Sebagai Variabel Intervenning Pada PT. Sinar Galesong Pratama Di Kota Makassar.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun belum signifikan terhadap Knowledge Management

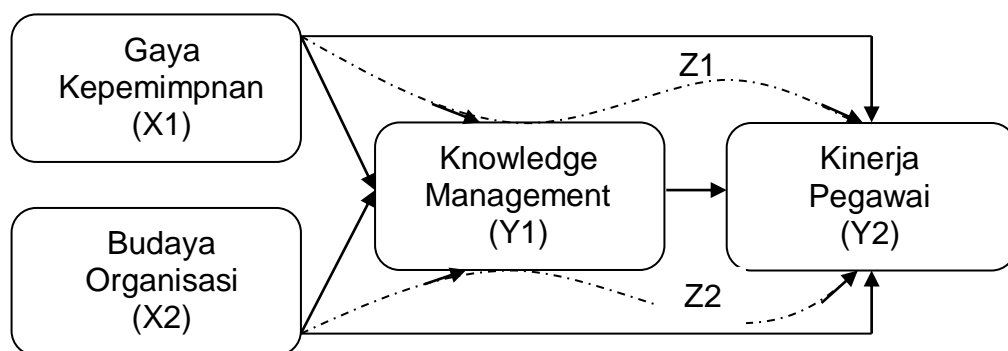
2.3 Kerangka Konseptual

Dengan adanya kepemimpinan yang baik maka akan berdampak terhadap knowledge management, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Knowledge management menjadikan lingkungan kerja lebih efisien, pengambilan keputusan akan lebih cepat dan lebih baik serta meningkatkan kolaborasi antar pegawai dan pimpinan.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan suatu instansi pemerintahan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat tujuan organisasi. Dalam suatu instansi pemerintahan yang budaya

organisasinya 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 pemikiran dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut

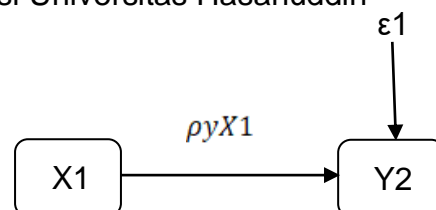


Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir di atas, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis umum yang akan diajukan dalam sebuah analisis yakni sebagai berikut:

1. H1 : Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Pada Bagian Direktorat Sumber Daya Manusia, Alumni dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin



Gambar 2.3 pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

$$H1 = \rho_{yx_1} X_1 + \varepsilon_1$$

Keterangan:

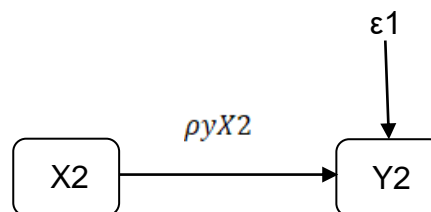
X_1 = Gaya Kepemimpinan

Y_2 = Kinerja Pegawai

ρ_{yx_1} = Koefisien jalur Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

ε (epsilon) = faktor lain yang mempengaruhi variabel dependen (diluar yang dipengaruhi dan tidak diteliti)

2. H1 : Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Pada Bagian Direktorat Sumber Daya Manusia, Alumni dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin Informasi Universitas Hasanuddin



Gambar 2.4 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

$$H1 = \rho_{yx_2} X_2 + \varepsilon_1$$

Keterangan:

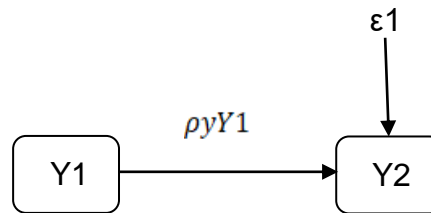
X_2 = Budaya Organisasi

Y_2 = Kinerja Pegawai

ρ_{yx_2} = Koefisien jalur budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai

ε (epsilon) = faktor lain yang mempengaruhi variabel dependen (diluar yang dipengaruhi dan tidak diteliti)

3. H1 : Terdapat pengaruh antara *knowledge management* terhadap kinerja pegawai Pada Bagian Direktorat Sumber Daya Manusia, Alumni dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin



Gambar 2.5 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

$$H1 = \rho_{yY1}Y1 + \epsilon_1$$

Keterangan:

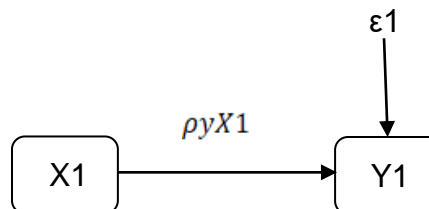
Y1 = *Knowledge Manaement*

Y2 = Kinerja Pegawai

ρ_{yY1} = Koefisien jalur Knowledge Manaement terhadap Kinerja Pegawai

ϵ (epsilon) = faktor lain yang mempengaruhi variabel dependen (diluar yang dipengaruhi dan tidak diteliti)

4. H1 : Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap knowledge management Pada Bagian Direktorat Sumber Daya Manusia, Alumni dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin



Gambar 2.6 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *knowledge management*

$$H1 = \rho_{yX1}X1 + \epsilon_1$$

Keterangan:

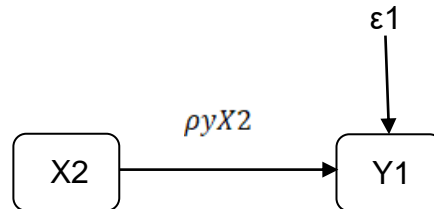
X1 = Gaya Kepemimpinan

Y1 = Knowledge Management

ρ_{yX1} = Koefisien jalur Gaya Kepemimpinan terhadap *Knowledge Management*

ϵ (epsilon) = faktor lain yang mempengaruhi variabel dependen (diluar yang dipengaruhi dan tidak diteliti)

5. H1 : Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap *knowledge management* Pada Bagian Direktorat Sumber Daya Manusia, Alumni dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin



Gambar 2.7 Pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge management*

$$H1 = \rho_{yX1}X1 + \epsilon_1$$

Keterangan:

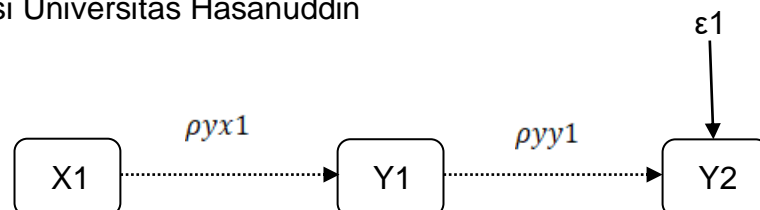
X2 = Budaya Organisasi

Y1 = Knowledge Management

ρ_{yX2} = Koefisien jalur Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Management*

ϵ (epsilon) = faktor lain yang mempengaruhi variabel dependen (diluar yang dipengaruhi dan tidak diteliti)

6. H1 : Terdapat pengaruh secara tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui *Knowledge Management* Pada Bagian Direktorat Sumber Daya Manusia, Alumni dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin



Gambar 2.9 Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge management*

$$H1 = \rho_{yx1}X1 + \rho_{yy1}Y1 + \varepsilon1$$

Keterangan:

X1 = Gaya Kepemimpinan

Y1 = Knowledge Management

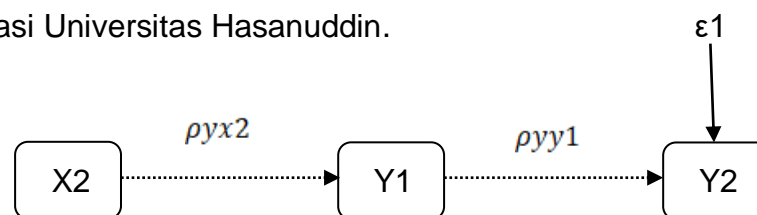
Y2 = Kinerja Pegawai

ρ_{yx1} = Koefisien jalur Gaya Kepemimpinan terhadap Knowledge Management

ρ_{yy1} = Koefisien jalur Knowledge Management terhadap Kinerja Pegawai

ε (epsilon) = faktor lain yang mempengaruhi variabel dependen (diluar yang dipengaruhi dan tidak diteliti)

7. H1 : Terdapat pengaruh secara tidak langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *Knowledge Management* Pada Bagian Direktorat Sumber Daya Manusia, Alumni dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.



Gambar 2.10 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge management*

$$H1 = \rho_{yx1}X2 + \rho_{yy1}Y1 + \varepsilon1$$

Keterangan:

X2 = Budaya Organisasi

Y1 = Knowledge Management

Y2 = Kinerja Pegawai

ρ_{yx2} = Koefisien jalur Gaya Kepemimpinan terhadap Knowledge Management

ρ_{yy1} = Koefisien jalur Knowledge Management terhadap Kinerja Pegawai

ε (epsilon) = faktor lain yang mempengaruhi variabel dependen (diluar yang dipengaruhi dan tidak diteliti)

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dengan menggunakan metode analisis jalur (*PATH*).

3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada Direktorat Sumber Daya Manusia, Direktorat Alumni dan Direktorat Sistem Informasi Universitas Hasanuddin satu bulan setelah ujian proposal yakni pada bulan April 2022 sampai dengan September 2022.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini yakni seluruh pegawai pada Direktorat Sumber Daya Manusia, Direktorat Alumni dan Direktorat Sistem Informasi sebanyak 70 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yakni keseluruhan populasi atau sampel jenuh sehingga sampel dalam penelitian ini ditentukan sebanyak 70 responden.

3.4. Teknik Pengumpulan data

1) Kuisisioner

Teknik pengumpulan salah satu teknik pengumpulan data melalui formulir yang berisi pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada responden untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan. Variabel yang

akan diukur dijabarkan menjadi indikator, dan selanjutnya dijabarkan menjadi komponen yang dapat diukur guna menyusun item instrumen yang berupa pertanyaan yang akan dijawab oleh responden dalam bentuk pilihan ganda, sehingga data yang diperoleh dari pengukuran ini adalah berupa data ordinal.

2) Observasi

Pengamatan dilakukan dengan cara mengkaitkan dua hal, yaitu *informasi* (apa yang terjadi) dengan *konteks* (hal-hal yang terjadi disekitarnya) sebagai proses pencarian makna. Observasi ini menyangkut pula pengamatan aktivitas atau kondisi perilaku (*behavioral observation*) maupun pengamatan non perilaku (*nonbehavioral observation*).

3) Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan melakukan wawancara untuk memperoleh informasi dari responden yang relevan dengan penelitian.

3.5 Skala Pengukuran

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuisisioner. Tujuannya agar jawaban yang terkumpul dapat diolah secara kuantitatif. Kuisisioner ini berdasarkan variabel yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya. Kuisisioner yang dibuat disusun dengan kalimat kalimat yang sederhana sehingga diharapkan mudah dimengerti oleh para responden, dan juga dapat menjawab dengan cepat dan baik.

Skala yang digunakan dalam kuisisioner ini adalah skala Likert. Dengan pertimbangan alat analisis ini, yang bisa lebih baik untuk melakukan pengolahan data, yang datanya berbentuk perhitungan

koefisien korelasi atau total skor. Tingkat ukuran skala yang digunakan adalah ukuran skala ordinal. Dalam Skala Likert pertanyaan dijadikan empat bobot, yaitu:

- a) Jawaban Sangat Setuju, diberi bobot= 5
- b) Jawaban Setuju, diberi bobot= 4
- c) Jawaban Ragu-Ragu, diberi bobot= 3
- d) Jawaban Tidak Setuju, diberi bobot= 2
- e) Jawaban Sangat Tidak Setuju, diberi bobot= 1

3.6 Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data, peneliti mengumpulkan, mengklasifikasikan, menganalisis, dan menginterpretasikan data agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Analisis deskriptif.

Analisis deskriptif yaitu digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

2. Uji kualitas data (validitas dan realibilitas).

Untuk menguji kualitas data dilakukan dengan uji validitas dan uji realibilitas menggunakan bantuan *software Amos*. Uji validitas data digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu item dalam kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada

kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh menggunakan uji validitas konvergen.

Uji realibilitas adalah alat untuk mengukur konsistensi suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan realible atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dikatakan relibel jika memberikan nilai *cronbach alpha* $\geq 0,60$. Kamaruddin (2015). Uji Reliabilitas juga dapat diukur dengan uji statistik Cronbach Alpha. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,6$ (Nunnally, 1994 dalam Ghozali, 2016).

3. Analisis Data

Untuk pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Mengembangkan teori berdasarkan model
- b. Membentuk diagram alur dari hubungan sebab akibat (hubungan kausa)
- c. Mengubah alur diagram ke dalam persamaan structural dan model pengukuran
- d. Memilih Matriks input dan estimasi model
- e. Melakukan kriteria Goodness Of Fit, dengan asumsi:
 - 1) Ukuran sampel
 - 2) Uji Normalitas
 - 3) Uji Outlier

- 4) Uji Multikolinearitas Data
- f. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik
- 1) Uji Chi Square Statistic
 - 2) Uji Goodness Of Fit
 - 3) Uji Adjusted Goodness Of Fit Index
 - 4) Uji Comparative Fit Index
 - 5) Uji Tucker Lewis Index
 - 6) Uji The Minimum Sample Discrepancy Function
 - 7) The Root Mean Square Error Of Approximation
- g. Interpretasi

3.7 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel penelitian diuraikan dalam bentuk matrik sebagai berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi Variabel	Indikator Pengukuran Variabel	Skala Pengukuran
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	a. Kepemimpinan sebagai inovator b. Kepemimpinan sebagai komunikator c. Kepemimpinan sebagai motivator d. Kepemimpinan sebagai kontroler (Thoha, 2010)	Likert

<p>Dimensi teori gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard</p>	<p>a. Telling/ memberitahukan. b. Selling / menjajakan. c. Participating/ mengikutsertakan. d. Delegating/ wewenang.</p> <p>(Sedarmayanti. 2011)</p>	<p>Likert</p>
<p>Pengetahuan manajemen adalah pengetahuan dan pemahaman yang mudah diartikulasikan atau dituangkan dalam tulisan yang bersifat impersonal, formal, “know-what”. Pengetahuan dan pemahaman jenis ini dapat segera diteruskan dari suatu individu lain secara formal dan sistematis. tacit knowledge dapat diartikulasi dan dikonversikan menjadi explicit knowledge dalam suatu proses yang disebut sebagai spiral SECI</p>	<p>a. Socialization Konversi pengetahuan tacit ke pengetahuan tacit melalui sharing dan interaksi serta pengalaman langsung</p> <p>b. Externalization Pengartikulasian pengetahuan tacit menjadi pengetahuan explicit</p> <p>c. Combination Proses yang mengkombinasikan berbagai pengetahuan explicit yang berbeda untuk disusun ke dalam sistem knowledge management</p> <p>d. semua dokumen data, informasi dan pengetahuan yang sudah didokumentasikan dapat dibaca oleh orang lain</p> <p>Nonaka dan Takeuchi (1995)</p>	<p>Likert</p>

<p>Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan social yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu oraganisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya</p>	<p>a. Inisiatif individu b. Toleransi terhadap tindakan berisiko c. Pengarahan d. Integrasi e. Dukungan Manajemen</p> <p>Martin kenaite (2012)</p>	<p>Likert</p>
<p>Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.</p>	<p>a. Kualitas pekerja (Quality of work) b. Pengertahuan kerja (Job Knowledge) c. Kerja sama (Cooperation) d. Keteguhan (Dependability)</p> <p>Gomes (2003:142)</p>	<p>Likert</p>

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Responden

1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pada penelitian ini karakteristik pada jenis kelamin yaitu jenis kelamin perempuan dan jenis kelamin laki-laki. Adapun distribusi frekuensinya yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Perempuan	19	27,1
2.	Laki-Laki	51	72,9
TOTAL		70	100

Sumber: Output IBM SPSS Statistics Version 24

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah responden jenis kelamin perempuan yaitu sebesar 19 orang dengan persentase 27,1% dan untuk jumlah responden jenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 51 orang dengan persentase 72,9%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jumlah pegawai terbanyak yang jenis kelamin perempuan dan laki-laki pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin yaitu berjenis kelamin laki-laki sebanyak 51 orang.

2. Responden Berdasarkan Umur

Pada penelitian ini karakteristik pada umur terbagi menjadi 4 yaitu umur 21-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun dan ≥ 51 tahun. Adapun distribusi frekuensinya yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

No.	Umur	Frekuensi	Persentase
1.	21-30 tahun	21	30,0
2.	31-40 tahun	21	30,0
3.	41-50 tahun	18	25,7
4.	≥ 50 tahun	10	14,3
Total		70	100

Sumber: Output IBM SPSS Statistics Version 24

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden berdasarkan umur yaitu untuk umur 21-30 tahun berjumlah 21 orang dengan persentase 30,0%, untuk umur 31-40 tahun berjumlah 21 orang dengan persentase 30,0%, untuk umur 41-50 tahun berjumlah 18 orang dengan persentase 25,7% dan yaitu untuk umur ≥ 50 tahun berjumlah 10 orang dengan persentase 14,3%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jumlah pegawai terbanyak yang bekerja pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin yaitu pada umur 21-30 tahun dan 31-40 tahun dengan masing-masing berjumlah sebanyak 21 orang.

3. Responden Berdasarkan Pendidikan

Pada penelitian ini karakteristik pada pendidikan terbagi menjadi 5 yaitu pendidikan SMA/U, D3, S1, S2 dan S3. Adapun distribusi frekuensinya yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1.	SMA/SMK	19	27,1
2.	D3	2	2,9
3.	S1	31	44,3
4.	S2	18	25,7
5.	S3	0	0
Total		70	100

Sumber: Output IBM SPSS Statistics Version 24

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah responden berdasarkan pendidikan yaitu pendidikan SMA/SMK berjumlah 19 orang dengan persentase 27,1%, untuk pendidikan D3 berjumlah 2 orang dengan persentase 2,9%, untuk pendidikan S1 berjumlah 31 orang dengan persentase 44,3%, untuk pendidikan S2 berjumlah 18 orang dengan persentase 25,7%, dan untuk pendidikan S3 berjumlah 0 orang dengan persentase 0%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jumlah pegawai terbanyak yang bekerja pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin yaitu pada pendidikan S1 sebanyak 31 orang.

4. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pada penelitian ini karakteristik responden berdasarkan masa kerja terbagi menjadi 5 yaitu masa kerja 1-5 tahun, masa kerja 6-10 tahun, masa kerja 11-15 tahun, masa kerja 16-20 tahun dan masa kerja ≤ 21 tahun. Adapun distribusi frekuensinya yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1.	1-5 tahun	29	41,4
2.	6-10 tahun	12	17,1
3.	11-15 tahun	9	12,9
4.	16-20 tahun	3	4,3
5.	≥ 21 tahun	17	24,3
Total		70	100

Sumber: Output IBM SPSS Statistics Version 24

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan bahwa jumlah responden berdasarkan masa kerja yaitu masa kerja 1-5 tahun berjumlah 29 orang dengan persentase 41,4%, untuk masa kerja 6-10 berjumlah 12 orang dengan persentase 17,1%, untuk masa kerja 11-15 tahun berjumlah 9 orang dengan persentase 12,9%, untuk masa kerja 16-20 tahun berjumlah 3 orang dengan persentase 4,3%, dan untuk masa kerja ≥ 21 tahun berjumlah 17 orang dengan persentase 24,3%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jumlah pegawai dengan masa kerja terbanyak yaitu pada masa kerja 1-5 tahun sebanyak 29 orang.

B. Hasil

1. Uji Validitas dan Reliabelitas

a. Uji Validitas

Pada penelitian ini, untuk menguji validitas data yaitu dengan menggunakan perbandingan antara r hitung dan r tabel. Jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel maka dapat dinyatakan valid. Dan jika nilai r hitung lebih kecil dari r tabel maka dapat dinyatakan tidak valid.

Untuk penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi yaitu taraf 5% atau 0,05. Adapun jumlah responden sebanyak 48 orang sehingga untuk nilai r tabel yaitu sebesar 0.2352. Adapun hasil uji validitas pada variabel-variabel penelitian ini yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

No. Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,862	0.2352	Valid
2	0,373	0.2352	Valid
3	0,891	0.2352	Valid
4	0,966	0.2352	Valid

Sumber: Output IBM SPSS Statistics Version 24

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

No. Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,684	0.2352	Valid
2	0,666	0.2352	Valid
3	0,789	0.2352	Valid
4	0,886	0.2352	Valid
5	0,345	0.2352	Valid

Sumber: Output IBM SPSS Statistics Version 24

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Knowledge Manajement

No. Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,733	0.2352	Valid
2	0,847	0.2352	Valid
3	0,890	0.2352	Valid
4	0,778	0.2352	Valid

Sumber: Output IBM SPSS Statistics Version 24

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

No. Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,744	0.2352	Valid
2	0,709	0.2352	Valid
3	0,793	0.2352	Valid
4	0,914	0.2352	Valid

Sumber: Output IBM SPSS Statistics Version 24

Berdasarkan pada Tabel 4.5, 4.6, 4.7 dan 4.8 menunjukkan bahwa masing-masing nilai r hitung > r tabel. Hal ini menunjukkan bahwa semua pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, knowledge manajemen dan kinerja pegawai dinyatakan valid.

b. Uji Reliabelitas

Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,785	4

Sumber: Output IBM SPSS Statistics Version 24

Tabel 4.10 Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Reliability Statistics	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,713	5

Sumber: Output IBM SPSS Statistics Version 24

Tabel 4.11 Uji Reliabilitas Variabel Knowledge Manajemen

Reliability Statistics	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,824	4

Sumber: Output IBM SPSS Statistics Version 24

Tabel 4.12 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai

Reliability Statistics	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,788	4

Sumber: Output IBM SPSS Statistics Version 24

Berdasarkan pada Tabel 4.9, 4.10, 4.11 dan 4.12 menunjukkan bahwa masing-masing nilai Cronbach's Alpha > 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa semua pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, knowledge manajemen dan kinerja pegawai dinyatakan reliabel.

2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan pada penelitian ini yaitu Uji parsial (Uji t) dengan membandingkan nilai sig terhadap 0,05. Uji hipotesis ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel dependen terhadap variabel dependen.

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.

Hipotesis:

H_1 : Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.

Adapun kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut.

- H_0 ditolak jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai $sig > \alpha$ (0,05)
- H_1 diterima jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai $sig < \alpha$ (0,05)

Untuk mengetahui nilai t_{tabel} dapat dilihat dari nilai derajat *freedom* (derajat kebebasan) (df) = $n - k$, dimana n adalah jumlah sampel yaitu 70 orang dan nilai k adalah jumlah variabel yang digunakan yaitu 4, sehingga diperoleh nilai $df = 70 - 4 = 66$. Maka nilai t_{tabel} adalah 1,668.

Tabel 4.13 Koefisien Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.551	1.835		9.017	.000
	Kepemimpinan	-.030	.116	-.031	-.255	0.799

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: *Output IBM SPSS Statistics Version 24*

Berdasarkan Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai t pada variabel gaya kepemimpinan menunjukkan nilai t_{hitung} adalah 0,0255 < $t_{tabel} = 1,668$ dengan nilai signifikasinya sebesar $0,799 > 0,05$. Hal

ini berarti bahwa Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_0 diterima.

b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.

Hipotesis:

H_1 : Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.

Adapun kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut.

- H_0 ditolak jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai $sig > \alpha$ (0,05)
- H_1 diterima jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai $sig < \alpha$ (0,05)

Untuk mengetahui nilai t_{tabel} dapat dilihat dari nilai derajat *freedom* (derajat kebebasan) (df) = $n - k$, dimana n adalah jumlah sampel yaitu 70 orang dan nilai k adalah jumlah variabel yang digunakan yaitu 4, sehingga diperoleh nilai $df = 70 - 4 = 66$. Maka nilai t_{tabel} adalah 1,668.

Tabel 4.14 Koefisien Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.211	2.225		5.039	.000
	Budaya	.254	.116	.258	2.201	0.031

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: *Outpun IBM SPSS Statistics Version 24*

Berdasarkan Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai t pada variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} adalah $2,201 > t_{tabel} = 1,668$ dengan nilai signifikasinya sebesar $0,031 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_1 diterima.

- c. Pengaruh *knowledge management* terhadap Kinerja Pegawai pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.

Hipotesis:

H_1 : Terdapat pengaruh antara *knowledge management* terhadap Kinerja Pegawai pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.

Adapun kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut.

- H_0 ditolak jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai sig $> \alpha$ (0,05)
- H_1 diterima jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai sig $< \alpha$ (0,05)

Untuk mengetahui nilai t_{tabel} dapat dilihat dari nilai derajat *freedom* (derajat kebebasan) $(df) = n - k$, dimana n adalah jumlah sampel yaitu 70 orang dan nilai k adalah jumlah variabel yang digunakan yaitu 4, sehingga diperoleh nilai $df = 70 - 4 = 66$. Maka nilai t_{tabel} adalah 1,668.

Tabel 4.15 Koefisien Variabel *knowledge management* Terhadap Kinerja Pegawai

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.416	1.608		3.368	.001
	Knowledge	.666	.100	.629	6.673	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Output IBM SPSS Statistics Version 24

Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai t pada variabel *knowledge management* menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} adalah $6,673 > t_{\text{tabel}} = 1,668$ dengan nilai signifikasinya sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa *knowledge management* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_1 diterima.

d. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *knowledge management* pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.

Hipotesis:

H_1 : Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap *knowledge management* pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.

Adapun kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut.

- H_0 ditolak jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai $sig > \alpha$ (0,05)
- H_1 diterima jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai $sig < \alpha$ (0,05)

Untuk mengetahui nilai t_{tabel} dapat dilihat dari nilai derajat *freedom* (derajat kebebasan) (df) = $n - k$, dimana n adalah jumlah sampel yaitu 70 orang dan nilai k adalah jumlah variabel yang digunakan yaitu 4, sehingga diperoleh nilai $df = 70 - 4 = 66$. Maka nilai t_{tabel} adalah 1,668.

Tabel 4.16 Koefisien Variabel gaya kepemimpinan terhadap *knowledge management*

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.699	1.710		8.009	.000
	Kepemimpinan	.147	.108	.163	1.363	.177

a. Dependent Variable: Knowledge

Sumber: Output IBM SPSS Statistics Version 24

Berdasarkan Tabel 4.16 menunjukkan bahwa nilai t pada variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} adalah $1,363 < t_{tabel} = 1,668$ dengan nilai signifikasinya sebesar $0,177 > 0,05$. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *knowledge management* pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas

Hasanuddin. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_0 diterima.

- e. Pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge management* pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.

Hipotesis:

H_1 : Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap *knowledge management* pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.

Adapun kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut.

- H_0 ditolak jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai $sig > \alpha$ (0,05)
- H_1 diterima jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai $sig < \alpha$ (0,05)

Untuk mengetahui nilai t_{tabel} dapat dilihat dari nilai derajat *freedom* (derajat kebebasan) $(df) = n - k$, dimana n adalah jumlah sampel yaitu 70 orang dan nilai k adalah jumlah variabel yang digunakan yaitu 4, sehingga diperoleh nilai $df = 70 - 4 = 66$. Maka nilai t_{tabel} adalah 1,668.

Tabel 4.17 Koefisien Variabel budaya organisasi terhadap *knowledge management*

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.184	1.889		3.803	.000
	Budaya	.461	.098	.495	4.695	.000

a. Dependent Variable: Knowledge

Sumber: Output IBM SPSS Statistics Version 24

Berdasarkan Tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai t pada variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} adalah $4,695 > t_{tabel} = 1,668$ dengan nilai signifikasinya sebesar $0,000 > 0,05$. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *knowledge management* pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_1 diterima.

- f. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *knowledge management* pada bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh: diketahui bahwa pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai sebesar $-0,31$ maka nilai $0,31 \times 0,31 = 0,0961$. Sedangkan pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan melalui *Knowledge Management* terhadap Kinerja Pegawai adalah perkalian antara nilai beta Gaya Kepemimpinan terhadap *Knowledge Management* dan beta *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan

$0,163 \times 0,629 = 0,1025$. Maka pengaruh total yang diberikan X1 terhadap Z adalah Pengaruh langsung di tambah pengaruh tidak langsung yaitu $0,0961 + 0,1025 = 0,1986$. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (0,1025) lebih besar dari pada pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (0,0961). Maka dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Knowledge Management*.

g. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai melalui *Knowledge Management*

Berdasarkan hasil analisis diperoleh: diketahui bahwa pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,258 maka nilai $0,258 \times 0,258 = 0,665$. Sedangkan pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi melalui *Knowledge Management* terhadap Kinerja Pegawai adalah perkalian antara nilai beta Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Management* dan beta *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan $0,495 \times 0,629 = 0,3113$. Maka pengaruh total yang diberikan Budaya Organisasi terhadap Z adalah Pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung yaitu $0,665 + 0,3113 = 0,9763$. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (0,3113)

lebih kecil dari pada pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (0,665). Maka dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Knowledge Management*.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Adapun kesimpulan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.
2. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.
3. *Knowledge Management* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.
4. Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *knowledge management* Pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.
5. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *knowledge management* Pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin.
6. Gaya Kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Knowledge Management*.
7. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Knowledge Management*.

B. Saran

Adapun saran pada penelitian ini yaitu bahwa budaya organisasi dan *Knowledge Management* masing-masing berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin lebih meningkatkan lagi kualitas budaya organisasi dan *Knowledge Management* yang baik agar pegawai kinerja pegawai menjadi meningkat

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. (2014). A Handbook of Human Resources Management Practice. 13th edition. Philadelphia: Kogan Page.
- Ancok, D. Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi. Yogyakarta. Erlangga. 2015.
- Antoro, D. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Manajemen Puncak terhadap Transfer *Knowledge* dan Dampaknya terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 21(2).
- Arianty, Nel. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis* Vol 14 No. 02 Oktober 2014
- Darodjat, Tubagus Ahcmad. 2015. Pentingnya budaya kerja tinggi dan kuat absolute. Bandung. Refika Aditama.
- Edison, Emron, Yohny Anwar, dan Imas Komariyah. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategis dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi. Cetakan Kesatu, Penerbit: Alfabeta, Bandung
- Fahmi, Irham 2013. Perilaku Organisasi: Teori Aplikasi, Dan Kasus. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, Malayu. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Khoualdi, K & Saleh, O. (2015). The impact of knowledge management on job satisfaction: a study on Saudi public universities. *SSOAR Journal* Vol 5:1-13.
- 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 Surabaya. Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- Ling, Chen Wai. 2009. Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 21 No. 2, pp. 125-142.
- Mastuti, Endah.(2005). Analisis Faktor Alat Ukur Kepribadian Big Five (Adaptasi dari IPIP) pada Mahasiswa Suku Jawa, *INSAN*,Vol.7 No.3
- Nawawi, Ismail. 2012. Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management). Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi, Deddy. Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan. Pertama. Diedit oleh Deddy Supriyadi dan Muhammad Nur Affandi. Bandung: Alfabeta. 2015.

- Nonaka, I., & Tekeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York.
- Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. O. Transformational vs. Transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-61. 2013.
- 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*. Riau University.
- Sedarmayanti. (2011). *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: PT. Reflika Aditama.
- Rafiq, A. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Dompot Dhuafa Jakarta. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 3(1), 105– 114.
- Sollu, O., Maupa, H., & Taba, M. I 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Knowledge Management Sebagai Variabel Intervenning Pada Pt. Sinar Galesong Pratama Di Kota Makassar. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Hasanuddin
- Subekhi, Akhmad dan Mohammad Jauhar. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Cetakan pertama, Penerbit: Prestasi Pustaka, Jakarta
- Sunyoto, Danang. 2013. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Penerbit: Center of Academic Publishing Service. Yogyakarta
- Sutrisno, Edy. 2013. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Penerbit Kencana Prenada Media Group
- Sutrisno Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2016.
- Syahrudin, Y. 2019. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. *Jurnal Inovasi*, 15(2)
- Syamsurizal. 2016. Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Majalah Ilmiah Warta Dharmawangsa*, Edisi 49.
- Thoha Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers. 2015.
- Trang, D. S. 2013. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3).

- Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat. 2015.
- Rothwell, J William., Stavros, M Jacqueline., Sullivan, L Roland. Practicing Organization Development (leading transformation and change). Fourth Edition. Hoboken, New Jersey. Canada. 2016.
- Wahyuni, E. 2015. 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). *Nominal, Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 4(1).
- Wibowo. 2013. Budaya organisasi: Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang. PT RajaGrafindo Persada. Depok.
- Yani, M. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit: Mitra Wacana Media, Jakarta.

Lampiran 11. Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Perihal: Permohonan Menjadi Responden
Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Sdr(i): Pegawai
di-
Tempat
Dengan hormat,

Sehubungan dengan rencana penyelesaian penelitian saya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Knowledge Management Dan Kinerja Pegawai Pada Bagian Sumber Daya Manusia, Alumni dan Sistem Informasi Universitas Hasanuddin”. Untuk itu, perkenalkan saya:

Nama : Muh. Anshar K

NIM : A012201017

Status : Mahasiswa Program S2 Manajemen Universitas Hasanuddin

Memohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi kuesioner penelitian saya ini.

Agar penelitian ini memberikan hasil yang bermanfaat, saya mohon kiranya untuk mengisi sejujur-jujurnya atau apa adanya. Perlu kami sampaikan bahwa sehubungan dengan apa yang Bapak/Ibu/Sdr/i isi hanya untuk kepentingan ilmiah dan semua jawaban dan identitas yang bersifat privasi akan saya jaga sebaik-baiknya. Atas kesediaan dan waktu yang telah diluangkan untuk berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Demikian permohonan ini saya sampaikan atas perhatian dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Muh. Anshar K

A. IDENTITAS RESPONDEN

Nama : _____

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Usia : 21-30 tahun 31-40 tahun
 41-50 tahun >= 51 tahun

Pendidikan : SMA D3
 S1 S2
 S3

Masa Kerja : 1-5 tahun 6-10 tahun

11-15 tahun 16-20 tahun
 ≥21 tahun

B. PETUNJUK PENGISIAN :

- Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
- Isilah pertanyaan sesuai dengan petunjuk dan beri tanda centang (√) pada salah satu dari angka 1 hingga angka 5, sebagai berikut:

Sangat Setuju : SS : dengan skor 5
 Setuju : S : dengan skor 4
 Cukup Setuju : KS : dengan skor 3
 Tidak Setuju : TS : dengan skor 2
 Sangat Tidak Setuju : STS : dengan skor 1

KUESIONER KINERJA KARYAWAN (Z)

NO	KETERANGAN	STS	ST	CS	S	SS
1	Saya selalu datang ke kantor sebelum jam kerja di mulai					
2	Kualitas kinerja yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan saya					
3	Saya selalu datang ke kantor dengan tepat waktu					

4	Saya bekerja dengan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang baik dan maksimal					
5	Saya tidak menunggu perintah dari pimpinan dalam melakukan pekerjaan					

KNOWLEDGE MANAJEMEN (Y)

NO	KETERANGAN	STS	ST	CS	S	SS
1	Saya selalu melakukan interaksi kepada pegawai serta bercerita pengalaman sebagai dasar pengetahuan saya untuk melakukan pekerjaan					
2	Ketika saya mendapatkan pengetahuan khusus dalam pekerjaan saya, saya selalu merelasikan kepada pekerjaan yang lainnya					
3	Pengetahuan yang didapatkan dalam berbagai aspek dapat digabungkan menjadi pengetahuan dalam melakukan pekerjaan					
4	Anda akan menjadi dasar pengetahuan bagi orang lain ketika anda mengetahui banyak hal					

KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN (X₁)

NO	KETERANGAN	STS	ST	CS	S	SS
1	Membuat saya mampu untuk berfikir tentang permasalahan yang lala dengan cara pandang yang baru					
2	Atasan saya ketika berkomunikasi kepada siapapun, mudah dimengerti dan dipahami dalam hal pekerjaan					
3	Saya menjadi bersemangat untuk melakukan pekerjaan saya ketika atasan					

	saya selalu memberikan motivasi kepada saya dan selalu mendorong bawahannya untuk maju dan berprestasi					
4	Atasan saya tidak pernah bosan untuk mendorong bawahannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien					

BUDAYA ORGANISASI (X₂)

NO	KETERANGAN	STS	ST	CS	S	SS
1	Saya mengerjakan pekerjaan saya sesuai dengan inisiatif saya					
2	Saya menghargai dan mentolelir jika ada pegawai yang melakukan kesalahan atau mendapat masalah dan memberikan nasehat					
3	Saya selalu mengarahkan pegawai untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing dan mengarahkan jika ada pertemuan (rapat)					
4	Terdapat kesetiaan antara karyawan dan manajemen					
5	Dukungan manajemen sangat perlu dalam sebuah pekerjaan					

HASIL KUESIONER

1. Gaya Kepemimpinan

Jawaban responden

No.	Gaya Kepemimpinan (P1)	Gaya Kepemimpinan (P2)	Gaya Kepemimpinan (P3)	Gaya Kepemimpinan (P4)	Total
1	4	5	4	5	18
2	4	4	3	4	15
3	4	4	3	4	15

4	3	4	3	4	14
5	4	4	3	4	15
6	3	4	3	4	14
7	3	4	4	4	15
8	3	4	3	4	14
9	4	4	3	4	15
10	4	4	3	4	15
11	3	4	3	4	14
12	3	4	3	4	14
13	4	4	3	4	15
14	4	5	4	5	18
15	4	4	3	4	15
16	3	4	3	4	14
17	4	5	4	5	18
18	4	4	3	4	15
19	3	4	3	4	14
20	5	4	5	5	19
21	5	4	5	5	19
22	4	4	3	4	15
23	3	4	3	4	14
24	3	4	4	4	15
25	5	4	5	5	19
26	5	4	5	5	19
27	4	4	3	4	15
28	3	4	3	4	14
29	5	4	5	5	19
30	5	4	5	5	19
31	5	4	5	5	19
32	4	4	3	4	15
33	3	4	3	4	14
34	3	4	4	4	15
35	4	4	3	4	15
36	3	4	3	4	14
37	3	4	4	4	15
38	3	4	3	4	14
39	4	4	3	4	15
40	4	4	3	4	15
41	3	4	3	4	14
42	5	4	5	5	19
43	3	4	4	4	15
44	5	4	5	5	19
45	4	4	3	4	15
46	3	4	3	4	14
47	4	5	4	5	18
48	3	4	4	4	15

49	5	4	5	5	19
50	4	4	3	4	15
51	3	4	3	4	14
52	3	4	4	4	15
53	4	4	3	4	15
54	3	4	3	4	14
55	3	4	4	4	15
56	3	4	3	4	14
57	4	4	3	4	15
58	4	4	3	4	15
59	3	4	3	4	14
60	5	4	5	5	19
61	3	4	4	4	15
62	5	4	5	5	19
63	4	4	3	4	15
64	3	4	3	4	14
65	4	5	4	5	18
66	3	4	4	4	15
67	3	4	3	4	14
68	4	5	4	5	18
69	3	4	4	4	15
70	5	4	5	5	19
TOTAL	262	286	253	299	1100

Jumlah jawaban responden per kriteria jawaban

KRITERIA JAWABAN	Pertanyaan					JUMLAH
	P1	P2	P3	P4	P5	
STS	0	0	0	0	0	0
TS	0	0	0	0	0	0
CUKUP	31	0	40	0	0	1
SETUJU	26	64	17	51	0	50
SANGAT SETUJU	13	6	13	19	0	19
TOTAL	70	70	70	70	0	70

Persentase

KRITERIA JAWABAN	PERSENTASE					JUMLAH
	P1	P2	P3	P4	P5	
STS	0	0	0	0	#DIV/0!	0
TS	0	0	0	0	#DIV/0!	0
CUKUP	44.28571	0	57.14285	0	#DIV/0!	1.428571
SETUJU	37.14285	91.42857143	24.28571	72.85714	#DIV/0!	71.42857
SANGAT SETUJU	18.57142	8.571428571	18.57142	27.14285	#DIV/0!	27.14285
JML	100	100	100	100	#DIV/0!	100
MEAN	3.742857	4.085714	3.614285	4.271428	15.714285	4.257142

2. Budaya Organisasi

Jawaban responden

No.	Budaya Organisasi (P1)	Budaya Organisasi (P1)	Budaya Organisasi (P1)	Budaya Organisasi (P1)	Budaya Organisasi (P1)	Total
1	4	5	4	5	3	21
2	4	4	3	4	4	19
3	3	4	4	4	4	19
4	4	4	3	5	3	19
5	4	4	3	4	3	18
6	3	4	3	4	4	18

7	4	4	3	4	3	18
8	5	4	3	3	3	18
9	3	4	4	4	3	18
10	4	4	4	4	4	20
11	4	3	3	4	3	17
12	4	4	4	4	3	19
13	3	4	4	4	3	18
14	4	4	3	4	3	18
15	3	4	4	4	4	19
16	5	4	5	5	3	22
17	3	4	4	4	4	19
18	5	4	5	5	4	23
19	4	5	4	5	3	21
20	3	4	4	4	4	19
21	5	4	5	5	4	23
22	4	5	4	5	3	21
23	3	4	4	4	3	18
24	3	4	4	4	3	18
25	4	5	4	5	3	21
26	3	4	4	4	4	19
27	4	5	4	5	3	21
28	4	5	4	5	4	22
29	4	5	4	5	4	22
30	5	4	5	5	3	22
31	4	5	4	5	3	21
32	4	5	4	5	3	21
33	3	4	4	4	3	18
34	3	4	3	4	3	17
35	3	4	4	4	3	18
36	4	4	3	4	3	18
37	3	4	3	4	3	17
38	3	4	3	4	3	17
39	4	4	3	4	3	18
40	3	4	3	4	3	17
41	4	5	4	5	3	21
42	4	4	3	4	3	18
43	3	4	3	4	3	17
44	4	5	4	5	3	21
45	4	4	3	4	3	18
46	4	4	3	4	3	18
47	3	4	3	4	3	17
48	4	4	3	4	3	18
49	4	5	4	5	4	22
50	5	4	5	5	3	22
51	4	5	4	5	3	21
52	4	5	4	5	3	21
53	3	4	4	4	3	18
54	3	4	3	4	3	17
55	3	4	4	4	3	18
56	4	4	3	4	3	18
57	3	4	3	4	3	17
58	3	4	3	4	3	17
59	4	4	3	4	3	18
60	3	4	3	4	3	17
61	4	5	4	5	3	21

62	4	4	3	4	3	18
63	4	5	4	5	4	22
64	5	4	5	5	3	22
65	4	5	4	5	3	21
66	4	5	4	5	3	21
67	3	4	4	4	3	18
68	3	4	3	4	3	17
69	3	4	4	4	3	18
70	4	4	3	4	3	18
JML	260	297	257	304	224	1342

Jumlah jawaban responden per kriteria jawaban

KRITERIA JAWABAN	Pertanyaan					JUMLAH
	P1	P2	P3	P4	P5	
STS	0	0	0	0	0	0
TS	0	0	0	0	0	0
CUKUP	27	1	29	1	56	0
SETUJU	36	51	35	44	14	0
SANGAT SETUJU	7	18	6	25	0	0
TOTAL	70	70	70	70	70	0

Persentase

KRITERIA JAWABAN	PERSENTASE					JUMLAH
	P1	P2	P3	P4	P5	
STS	0	0	0	0	0	#DIV/0!
TS	0	0	0	0	0	#DIV/0!
CUKUP	38.57143	1.428571	41.42857	1.428571	80	#DIV/0!
SETUJU	51.42857	72.85714	50	62.85714	20	#DIV/0!
SANGAT SETUJU	10	25.71429	8.571429	35.71429	0	#DIV/0!
JML	100	100	100	100	100	#DIV/0!
MEAN	3.714286	4.242857	3.671429	4.342857	3.2	19.17143

3. Knowledge Management

Jawaban responden

No.	Knowledge Management (P1)	Knowledge Management (P2)	Knowledge Management (P3)	Knowledge Management (P4)	Total
1	5	4	5	4	18
2	4	5	5	4	18
3	5	5	5	4	19

4	5	4	5	4	18
5	4	3	4	4	15
6	4	4	4	4	16
7	4	3	5	4	16
8	4	3	4	3	14
9	4	3	4	3	14
10	4	3	4	4	15
11	4	3	3	3	13
12	4	4	4	3	15
13	4	4	4	4	16
14	3	3	4	4	14
15	4	4	4	4	16
16	4	4	4	4	16
17	4	3	4	3	14
18	4	4	4	4	16
19	4	5	5	4	18
20	4	4	4	4	16
21	4	5	5	4	18
22	5	4	5	4	18
23	4	4	4	4	16
24	4	5	5	4	18
25	5	4	5	4	18
26	4	4	4	4	16
27	4	4	4	4	16
28	5	4	5	4	18
29	4	4	4	4	16
30	5	4	5	4	18
31	5	4	5	4	18
32	5	4	5	4	18
33	4	5	5	4	18
34	5	4	5	4	18
35	5	4	5	4	18
36	4	4	4	4	16
37	4	3	4	3	14

38	4	4	4	4	16
39	4	3	4	3	14
40	4	3	4	3	14
41	4	3	4	3	14
42	4	3	4	3	14
43	4	3	4	3	14
44	5	4	5	4	18
45	4	3	4	4	15

46	4	3	4	3	14
47	5	4	5	4	18
48	4	3	4	4	15
49	4	5	5	4	18
50	5	4	5	4	18
51	5	4	5	4	18
52	4	4	4	4	16
53	4	3	4	3	14
54	4	4	4	4	16
55	4	3	4	3	14
56	4	3	4	3	14
57	4	3	4	3	14
58	4	3	4	3	14
59	4	3	4	3	14
60	5	4	5	4	18
61	4	3	4	4	15
62	4	3	4	3	14
63	5	4	5	4	18
64	4	3	4	4	15
65	5	4	5	4	18
66	5	4	5	4	18
67	4	4	4	4	16
68	4	3	4	3	14
69	4	4	4	4	16
70	4	3	4	3	14
JML	298	259	305	259	1121

Jumlah jawaban responden per kriteria jawaban

KRITERIA JAWABAN	Pertanyaan					JUMLAH
	P1	P2	P3	P4	P5	
STS	0	0	0	0	0	0
TS	0	0	0	0	0	0
CUKUP	1	28	1	21	0	1
SETUJU	50	35	43	49	0	50
SANGAT SETUJU	19	7	26	0	0	19

TOTAL	70	70	70	70	0	70
--------------	----	----	----	----	---	----

Persentase

KRITERIA JAWABAN	PERSENTASE					JUMLAH
	P1	P2	P3	P4	P5	
STS	0	0	0	0	#DIV/0!	0
TS	0	0	0	0	#DIV/0!	0
CUKUP	1.428571	40	1.428571	30	#DIV/0!	1.428571
SETUJU	71.42857	50	61.42857	70	#DIV/0!	71.42857
SANGAT SETUJU	27.14285	10	37.14285	0	#DIV/0!	27.14285
JML	100	100	100	100	#DIV/0!	100
MEAN	4.257142	3.7	4.357142	3.7	16.01429	4.257142

4. Kinerja Pegawai

Jawaban responden

No.	Kinerja Pegawai (P1)	Kinerja Pegawai (P2)	Kinerja Pegawai (P3)	Kinerja Pegawai (P4)	Total
1	4	5	4	5	18
2	5	4	5	5	19
3	5	5	5	5	20
4	4	5	4	5	18

5	4	4	3	4	15
6	3	4	4	4	15
7	4	4	3	5	16
8	4	4	3	4	15
9	3	4	3	4	14
10	4	4	3	4	15
11	5	4	3	3	15
12	3	4	4	4	15
13	4	4	4	4	16
14	4	3	3	4	14
15	4	4	4	4	16
16	3	4	4	4	15
17	4	4	3	4	15
18	3	4	4	4	15
19	5	4	5	5	19
20	3	4	4	4	15
21	5	4	5	5	19
22	4	5	4	5	18
23	3	4	4	4	15
24	5	4	5	5	19
25	4	5	4	5	18
26	3	4	4	4	15
27	3	4	4	4	15
28	4	5	4	5	18
29	3	4	4	4	15
30	4	5	4	5	18
31	4	5	4	5	18
32	4	5	4	5	18
33	5	4	5	5	19
34	4	5	4	5	18
35	4	5	4	5	18
36	3	4	4	4	15
37	3	4	3	4	14

38	3	4	4	4	15
39	4	4	3	4	15
40	3	4	3	4	14
41	3	4	3	4	14
42	4	4	3	4	15
43	3	4	3	4	14
44	4	5	4	5	18
45	4	4	3	4	15
46	3	4	3	4	14

47	4	5	4	5	18
48	4	4	3	4	15
49	3	4	4	4	15
50	4	5	4	5	18
51	4	5	4	5	18
52	4	5	4	5	18
53	5	4	5	5	19
54	4	5	4	5	18
55	4	5	4	5	18
56	3	4	4	4	15
57	3	4	3	4	14
58	3	4	4	4	15
59	4	4	3	4	15
60	3	4	3	4	14
61	3	4	3	4	14
62	4	4	3	4	15
63	3	4	3	4	14
64	4	5	4	5	18
65	4	4	3	4	15
66	3	4	3	4	14
67	4	5	4	5	18
68	4	4	3	4	15
69	4	4	3	4	15
70	3	4	3	4	14
JML	262	299	259	306	1126

Jumlah jawaban responden per kriteria jawaban

KRITERIA JAWABAN	Pertanyaan					JUMLAH
	P1	P2	P3	P4	P5	
STS	0	0	0	0	0	0
TS	0	0	0	0	0	0
CUKUP	26	1	28	1	0	26
SETUJU	36	49	35	42	0	36
SANGAT SETUJU	8	20	7	27	0	8

TOTAL	70	70	70	70	0	70
--------------	----	----	----	----	---	----

Persentase

KRITERIA JAWABAN	PERSENTASE					JUMLAH
	P1	P2	P3	P4	P5	
STS	0	0	0	0	#DIV/0!	0
TS	0	0	0	0	#DIV/0!	0
CUKUP	37.14286	1.428571	40	1.428571	#DIV/0!	37.14286
SETUJU	51.42857	70	50	60	#DIV/0!	51.42857
SANGAT SETUJU	11.42857	28.57143	10	38.57143	#DIV/0!	11.42857
JML	100	100	100	100	#DIV/0!	100
MEAN	3.742857	4.271429	3.7	4.371429	16.08571	3.742857