

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan lazimnya mempunyai tujuan untuk dicapai, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh suatu perusahaan, diperlukan kinerja karyawan yang dapat menunjang tercapainya tujuan, menurut (Mangkunegara, 2005:9) kinerja karyawan ialah *output* yang dihasilkan karyawan dilihat secara kualitas dan kuantitas, dengan memenuhi syarat target dan bertanggung jawab (Kusriyanto, 1991: 3) kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dikeluarkan oleh seorang karyawan dibandingkan dengan tenaga kerja, peran yang lakukan dalam satuan waktu, kinerja adalah *output* yang dikeluarkan .oleh karyawan dinilai secara kualitas dan kuantitas, dengan melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan dan bertanggung jawab dengan hasil keluaran (Wibowo, 2009:7).

Kinerja karyawan yang tidak memenuhi target, dengan kualitas *out put* yang buruk, dan kuantitas yang sedikit dapat membuat tujuan perusahaan tidak tercapai, pada PT. Kereta Api Logistik Indonesia kinerja karyawan juga dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, PT. Kereta Api Logistik terdiri dari banyak bagian, salah satunya adalah bagian *customer service* yang menangani konsumen, bagian *customer service* di PT. Kereta Api Logistik adalah bagian yang penting karena menjadi representasi perusahaan di depan konsumen, bertanggung jawab dalam melaporkan hasil penjualan kepada atasan dan perusahaan, dan juga bertanggung jawab dalam melakukan registrasi ke dalam sistem informasi yang dimiliki perusahaan, sehingga bagian lainnya mengetahui secara detail informasi barang yang akan didistribusikan kepada penerima.

Dalam tiga tahun terakhir di tahun 2017-2019, kinerja *customer service* tidak memenuhi target dinilai dari ketepatan waktu pelaporan pendapatan bulanan kantor cabang yang ditugaskan kepada *customer service*.

**Tabel 1. 1**  
**Kinerja customer service PT. Kereta Api Logistik Indonesia 2017-2019**

No	Tahun	Jumlah Rata-Rata Keterlambatan Kantor Cabang	Persentase	Jumlah cabang	Target	Capaian
1	2017	6 (kantor/bulan)	12%	50	100%	88%
2	2018	6 (kantor/bulan)	12%	50	100%	88%
3	2019	7 (kantor/bulan)	14%	50	100%	86%

*Sumber data sekunder tahun 2020*

Kinerja *customer service* di atas dapat dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor luar, Moeljono (2003:16), diantaranya adalah kepemimpinan yang termasuk faktor luar, kepemimpinan dianggap dapat mempengaruhi kinerja (Mariam, 2009:13), kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh motivasi, dan secara tidak langsung kepemimpinan mempengaruhi hasil keluaran karyawan lewat motivasi (Mangkunegara, 2005:15), kepemimpinan dapat dipandang sebagai usaha yang dilakukan oleh atasan untuk mempengaruhi bawahan melalui komunikasi guna mendapatkan apa yang ingin dituju, Gibson (1992) dalam kuddy (2017:14) kepemimpinan diperlukan agar dapat memberikan arahan pada bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara mempengaruhi bawahan secara individu atau kelompok (Thoyib, 2005:10). kepemimpinan diartikan sebagai usaha yang dilakukan atasan dalam mempengaruhi bawahan menggunakan komunikasi untuk mencapai tujuan yang ingin dituju oleh perusahaan. Hasil keluarana karyawan dapat dikarenakan proses mempengaruhi bawahan yang tidak dapat diterima, sehingga motivasi tidak dapat dirangsang oleh atasan atau komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin tidak dapat menyampaikan maksud kepemimpinan yang sedang dilakukan..

Kepemimpinan yang dilakukan atasan dapat efektif mengarahkan dan mempengaruhi bawahan untuk menuju tujuan yang ingin didapatkan dengan menerapkan kepemimpinan situasional, kepemimpinan situasioanl berdasarkan pada kematangan bawahan dalam bekerja, penyesuaian jumlah pengarahan yang diberikan kepada bawahan, dan jumlah dukungan yang diberikan kepada bawahan. (Hersey dan Blanchard, 1982 : 150). Efektivitas kepemimpinan dapat dicapai

dengan melakukan usaha komunikasi antara atasan dan bawahan dengan cara yang baik dan benar, Gibson (1992) dalam (Kuddy 2017:3), komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin adalah proses yang dilakukan agar bawahan dapat memahami dan bekerja secara pantas dan sejalan dengan tujuan yang ada,

Masalah kepemimpinan dapat berdampak pada kinerja karyawan, kepemimpinan yang dikerjakan atasan dianggap sebagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja (Simamora 1995:500), menurut Dian Prasetyo salah satu *customer service* PT. Kereta Api Logistik cabang Tangerang pada 3 Februari 2020 mengatakan “bapak (atasan) hanya mengingatkan saja untuk melaporkan pendapat setiap bulan ke kantor pusat, kalo telat ya baru bapak marah-marah palingan, tapi buat sanksi sih belum ada sampai sekarang”. Pernyataan tersebut menggambarkan pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin tidak terlalu intensif dilakukan, dan tidak adanya sanksi (*punishment*) yang diberikan oleh atasan yang berwenang atas keterlambatan pelaporan pendapatan.

Faktor kepemimpinan bukan hanya faktor tunggal yang dapat memberikan efek pada kinerja, budaya organisasi sering dikaitkan sebagai faktor lain yang dapat memberikan efek pada kinerja karyawan. budaya organisasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja, Ogbonna dan Harris (2000) dalam (Ismail, 2006:7), menurut Mangkunegara (2005 : 15) kinerja dapat dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu faktor dari dalam individu dan faktor yang ada di sekitar, yang memberikan rangsangan kepada faktor individu. Lingkungan yang nyaman, iklim kerja, dan target kerja adalah sebuah kesatuan yang dapat disebabkan oleh budaya organisasi, Moeljono (2003:16) budaya organisasi berdampak kepada kinerja karyawan.

Budaya organisasi ialah suatu sistem nilai yang dipercaya oleh anggota organisasi tersebut yang menjadi pembeda antara organisasi lainnya, Robbins (1999) dalam Widodo (2010:18). Dapat didefinisikan pula budaya organisasi ialah pola asumsi yang didapatkan atau dipelajari saat menghadapi masalah dari eksternal dan disatukan dengan nilai yang ada pada internal organisasi, dianggap cukup baik dan benar sehingga dapat diajarkan kembali pada anggota-anggota baru, menurut

Deshpande & Farley (1999) dalam Sopiah (2008:133) budaya organisasi ialah sistem nilai, keyakinan, *believe*, pola perilaku yang menciptakan identitas dan perilaku anggota-anggota di dalamnya. Budaya organisasi dalam organisasi secara umum menjadi nilai-nilai dominan yang dipercaya oleh anggota-anggotanya, cara bekerja, nilai-nilai yang dipercayai oleh organisasi, serta asumsi yang ada pada anggota-anggota organisasi. Secara umum budaya organisasi dapat memberikan pengaruh yang baik manakala, anggota-anggota organisasi tersebut menganut nilai-nilai, falsafah, cara kerja, dan asumsi karyawan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

PT. Kereta Api Logistik memiliki budaya organisasi yang seharusnya dianut oleh setiap sumber daya manusia yang ada didalamnya, menukil dari annual report pada tahun 2018, PT. Kereta Api Logistik menggunakan akronim CORE untuk mendefinisikan budaya organisasi perusahaan, yang disebutkan sebagai berikut:

- A. Customer satisfaction (Komitmen Menghadirkan Layanan Terbaik) Muara dari segala kegiatan bisnis KALOG adalah kepuasan pelanggan, kepuasan yang berarti *product/service* yang diberikan sesuai bahkan melebihi ekspektasi pelanggan dan dalam memberikan *product/service* tersebut bisnis KALOG tetap efektif dan efisien.
- B. prOfessional (Mengoptimalkan Kompetensi dan Potensi Dalam Menghadirkan Upaya dan Hasil Terbaik) Dalam kegiatan sehari-hari dan berinteraksi dengan pihak lain baik pelanggan maupun stakeholder, professional merupakan keharusan yang harus dipenuhi oleh setiap insan/individu. Baik sikap professional yang tercermin pada cara penampilan, cara berkomunikasi, berperilaku, serta kemampuan menguasai pengetahuan produk dan layanan.
- C. tRust (Jujur, Tulus dan Dapat Diandalkan) Merupakan aspek yang diharuskan melekat pada tiap individu sebagai dasar dan nilai dalam menjadi bagian dari organisasi. Jujur terhadap pelanggan, mitra kerja, shareholder, stakeholder; Perusahaan, atasan/bawahan serta diri sendiri sehingga mampu menjadi individu yang dapat dipercaya dan diandalkan.

D. integrity (Disiplin, Konsisten, Komitmen, Loyalitas dan Dedikasi). Bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi dengan mempertahankan norma-norma sosial, etika dan organisasi. Bertindak sesuai dengan ucapan. Mengkomunikasikan maksud, ide dan perasaan secara terbuka, jujur dan langsung walaupun dalam negosiasi yang sulit dengan pihak lain.

Idealnya budaya organisasi di atas dianut, dipercaya, dijadikan cara bekerja serta menjadi asumsi pada setiap karyawan termasuk pada *customer service* yang ada pada PT. Kereta Api Logistik, namun pada mengajukan angket pendahuluan pada tanggal 3 Februari 2020 yang disebarakan untuk 34 *customer service*, penentuan jumlah *customer service* dilakukan secara acak, hal ini untuk mengecek budaya organisasi yang dianut pada PT. Kereta Api Logistik, dengan pertanyaan “apakah anda tahu budaya organisasi yang dianut pada PT. Kereta Api Logistik?” sebagian besar *customer service* tidak mengetahui budaya organisasi tersebut, hal tersebut digambarkan pada tabel 1.2.

**Tabel 1. 2**  
**Respon *Customer Service* terhadap budaya organisasi**

Respon	Jumlah	Persentase
Tidak Tahu	28	82.4%
Tahu	6	17.6%
Total	34	100%

*Sumber data primer tahun 2020*

Untuk meningkatkan daya saing perusahaan, saat ini banyak perusahaan dalam mengelola SDM menerapkan manajemen pengetahuan untuk memungkinkan individu-individu di dalamnya untuk berinovasi serta meningkatkan *out put* yang dihasilkan dengan tujuan mengembangkan perusahaan dalam menghadapi perubahan yang akan dihadapi oleh perusahaan. Secara umum manajemen pengetahuan adalah serangkaian sistem untuk menyimpan, analisis, melakukan pengorganisasian, peningkatan, dan membagikan pengetahuan yang didapatkan dari pengalaman. Menurut Groff & Jones (2003) dalam Suryadi (2013:2) manajemen pengetahuan dapat diartikan juga sebagai manajemen yang

dibuat secara sistematis untuk membangun, memperbaharui serta pengaplikasian pengetahuan untuk memaksimalkan pengalaman guna mendapatkan keuntungan dalam bisnis, sedangkan menurut Liebowitz (1999 : 6) manajemen pengetahuan adalah yang termasuk di dalamnya pengidentifikasian dan menganalisis pengetahuan yang ada dan diperlukan untuk kemudian dilakukan perencanaan dan pengawasan guna meningkatkan pengetahuan yang dimiliki agar tujuan yang ada dapat tercapai. Menurut Kosasih (2007) dalam Falah (2017:2) Manajemen pengetahuan adalah analisa, perencanaan, dan organisir pengetahuan untuk dapat didistribusikan, dikembangkan, diaplikasikan dengan penyesuaian dengan cara-cara yang tepat guna mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Kosasih (2007:2) terdapat 3 faktor penentu keberhasilan dari manajemen pengetahuan, yaitu:

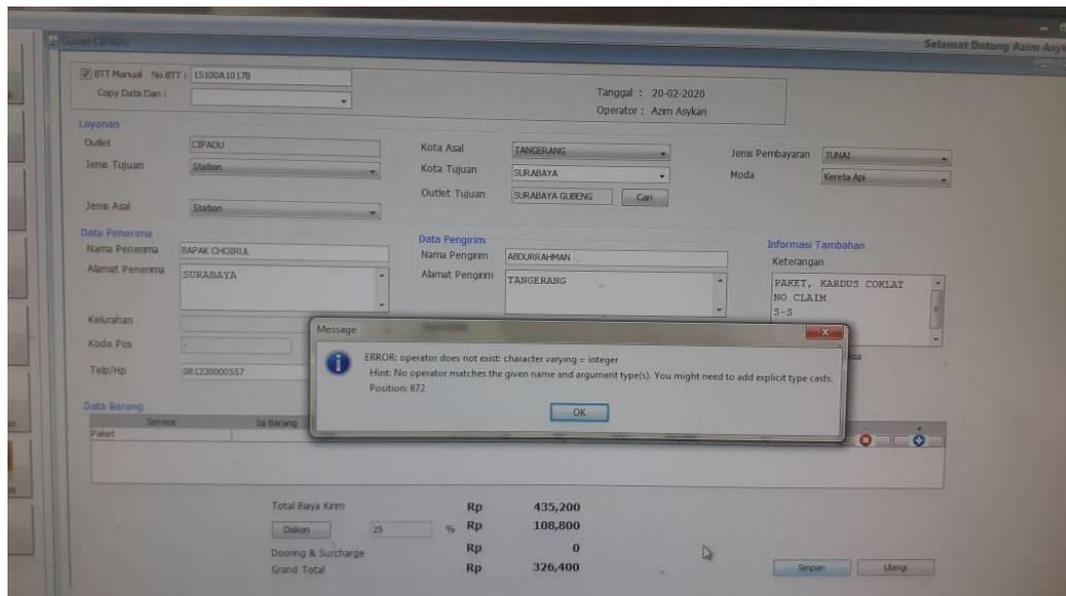
- *Personal Knowledge*
- *Job Procedure*
- *Technology*

Manajemen pengetahuan dapat memberikan hasil yang baik bagi perusahaan manakala ketiga faktor di atas secara general dapat diimplementasikan dengan baik serta mendukung peningkatan kualitas yang dihasilkan oleh karyawan secara keseluruhan. Namun, sebaliknya manajemen pengetahuan dapat mempengaruhi kinerja karyawan menjadi buruk manakala, semua atau salah satu faktor tidak dapat terpenuhi serta salah satu atau 3 faktor yang disebutkan di atas tidak dapat meningkatkan kualitas keluaran yang dihasilkan.

Pada PT. Kereta Api Logistik di bagian *customer service* teknologi yang digunakan sering mengalami kendala, teknologi yang digunakan oleh *customer service* sangat berkaitan dengan performa yang dihasilkan, karena dalam prosedur yang diterapkan mengharuskan mereka melakukan pelaporan pendapatan bulanan menggunakan sistem *point of sales* (POS), kegunaan sistem *point of sales* ialah untuk melakukan input data kiriman ke dalam sistem informasi yang dimiliki

perusahaan, dan melaporkan pendapatan harian ke dalam sistem, hal tersebut bisa dilihat pada gambar 1.1 dimana sistem *point of sales* mengalami eror.

**Gambar 1. 1**  
**Eror Sistem Pada Aplikasi POS**



*Sumber data sekunder tahun 2020*

Dan berdasarkan wawancara yang telah dilakukan pada 3 Februari 2020 dengan Dian Prasetyo yang mengatakan eror *system* sering terjadi pada aplikasi POS “ya system POS nya sering eror, kadang erornya bisa sampai 1 harian, kadang update kadang karena memang dari pusatnya”. Hal tersebut dapat mengganggu kinerja yang dihasilkan oleh *customer service*.

Berdasarkan temuan-temuan yang didapatkan di lapangan dari PT. Kereta Api Logistik pada bagian *customer service*, maka penulis mengambil judul penelitian : Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Karyawan *Customer service* Kereta Api Logistics Indonesia.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari pemaparan sebelumnya menunjukkan minimnya intensifitas pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin, dan tidak adanya sanksi (*punishment*) yang diberikan oleh atasan yang berwenang atas keterlambatan pelaporan pendapatan, banyak *customer service* yang tidak mengetahui akan budaya organisasi PT. Kereta Api Logistik, dan penerapan manajemen pengetahuan yang tidak mudah digunakan dan sering kali terjadi masalah pada teknologi untuk menunjang manajemen pengetahuan pada PT Kereta Api Logistik Indonesia, sehingga salah satu indikator kinerja utama *customer service* yaitu ketepatan waktu untuk melaporkan pendapatan bulanan mengalami keterlambatan setiap bulannya pada 3 tahun terakhir.

Sesuai dengan latar belakang yang telah dijabarkan di atas maka diajukan beberapa rumusan masalah, sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *customer service* di PT Kereta Api Logistik Indonesia?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *customer service* di PT Kereta Api Logistik Indonesia?
3. Apakah manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *customer service* di PT Kereta Api Logistik Indonesia?
4. Apakah kepemimpinan, budaya organisasi, dan manajemen Pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *customer service* di PT Kereta Api Logistik Indonesia?

## **1.3 Tujuan Penelitian.**

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja *customer service* di PT Kereta Api Logistik Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja *customer service* di PT Kereta Api Logistik Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja *customer service* di PT Kereta Api Logistik Indonesia.

4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja *customer service* di PT Kereta Api Logistik Indonesia secara bersama-sama.

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

1. Bagi PT. Kereta Api Logistik Indonesia

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk mengevaluasi dan memberikan informasi kepada PT Kereta Api Logistik Indonesia untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

2. Bagi masyarakat umum

Sebagai sumbangan ilmu kepada masyarakat secara umum untuk dapat dijadikan pembelajaran dan pertimbangan di masa yang akan datang.

#### **1.5 Kerangka Teori**

##### **1.5.1 Perilaku Organisasi**

Menurut Johns (1983) dalam Sopiah (2008:3) perilaku organisasi adalah istilah yang umum untuk menunjukkan kepada sikap dan perilaku Individu dan kelompok pada suatu organisasi berkenaan dengan studi yang sistematis tentang sikap dan perilaku, baik yang menyangkut pribadi maupun antar pribadi dalam konteks organisasi. Menurut Robbins (1984) dalam Sopiah (2008 :2) mengatakan bahwa perilaku organisasi adalah studi sistematis tentang tindakan dan perilaku orang-orang yang ada pada suatu organisasi. Dalam perilaku organisasi, perilaku yang difokuskan berkenaan dengan tindakan-tindakan orang-orang yang ada pada suatu organisasi yang dapat diamati dan diukur.

##### **1.5.2 Kinerja Karyawan**

Menurut Bambang Kusriyanto (1991:3) “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu” kinerja karyawan adalah ungkapan seperti *output* , efesiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas kinerja, adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2009 : 7) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. kinerja adalah *output* yang dikeluarkan .oleh karyawan dinilai secara kualitas dan kuantitas,

dengan melaksanakan tugas diberikan perusahaan dan bertanggung jawab dengan hasil keluaran.

Dalam Mangkunegara (2005:9) kinerja karyawan dapat diukur dengan melihat 4 aspek, yaitu :

- a. Kuantitas, yaitu seberapa banyak keluaran (out put) yang dihasilkan oleh seorang karyawan
- b. Tanggung Jawab, mengerjakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dari mulai awal bekerja hingga akhir *out put* selesai
- c. Capaian Target, menjelaskan tentang capaian target yang seharusnya dihasilkan oleh karyawan.
- d. Ketepatan Waktu, menjelaskan tentang ketepatan waktu yang harus ditepati oleh karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang telah ditentukan.

#### **1.5.2.1 Aspek-Aspek Dalam Kinerja**

Menurut Miner (1990:6) terdapat 4 aspek dalam melihat kinerja karyawan:

- a. kualitas yang dihasilkan, menjelaskan tentang bagus tidaknya keluaran yang dihasilkan oleh karyawan
- b. kuantitas, menjelaskan seberapa banyak keluaran yang dihasilkan oleh karyawan.
- c. waktu kerja, menjelaskan jumlah kehadiran, waktu keterlambatan, lama kerja yang telah dijalani oleh karyawan
- d. kerja sama, menjelaskan bagaimana karyawan dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya dengan tidak menghambat tugas yang lain.

Menurut Wibowo (2009 : 350) menyebutkan ada beberapa indikator yang bisa menjadi ukuran kinerja, setidaknya ada 5 ukuran yang dapat dijadikan pengukur dalam melihat kinerja, yaitu:

- a. Produktivitas, berkaitan dengan input dan output, melihat semakin sedikit input yang diperlukan tetapi output yang diberikan semakin besar menandakan tingkat produktivitasnya.

- b. Kualitas, berkaitan dengan baik dan buruk keluaran yang dihasilkan..
- c. Ketepatan waktu, mengenai bagaimana seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dan sesuai dengan target yang telah ditentukan dihitung dalam satuan waktu.
- d. Pemanfaatan sumber daya, seberapa banyak sumber daya yang digunakan oleh individu dalam mencapai targetnya dan seberapa banyak target yang diselesaikan dengan sejumlah sumber daya.
- e. Biaya, ialah seberapa banyak biaya yang dikeluarkan perusahaan oleh individu dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan.

### **1.5.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Motivasi dan kemampuan berdampak kepada kinerja yang dikeluarkan, yang dimana kemampuan dipengaruhi oleh pengetahuan dan kemampuan, sedangkan motivasi dipengaruhi oleh perilaku dan kondisi, lebih lanjut lagi sikap juga tergantung bagaimana pemimpin dan karyawan melihat situasi (Mangkunegara, 2005 : 13-14).

Menurut Simamora (1995 : 500) “ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individual, faktor psikologis, dan faktor organisasi” masing-masing dari faktor memiliki poin-poin yang mendasarinya :

- a. Faktor individu, didasari oleh kemampuan dan kemampuan, lingkungan, dan latar belakang individu
- b. Faktor Psikologis, didasari oleh asumsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi
- c. Faktor Organisasi, didasari oleh sarana, kepemimpinan, sistem penghargaan dan hukuman, struktur, dan desain pekerjaan.

### **1.5.3 Kepemimpinan**

Kepemimpinan diartikan sebagai usaha atasan untuk mempengaruhi bawahan guna mendapatkan apa yang dituju. Blanchard dan Hersey (1992:150) menyebutkan bahwa “*situational leadership is based on an interplay among 1. The amount of guidance and direction (task behavior) a leader gives, 2. The amount of*

*socioemotional support (relationship behavior) a leader provides, and 3. The readiness (maturity) level that follower exhibit in performing a specific task, function, or objective.” (Blanchard dan Hersey, 1992:150)*

Yang artinya kepemimpinan dapat diukur dan dinilai dengan melihat beberapa aspek yaitu :

- a. Mengorganisasikan, bagaimana pemimpin mengorganisasikan bawahannya sesuai dengan kemampuan mereka
- b. Pengarahan, yaitu jumlah dari arahan dan petunjuk yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya
- c. Pengendalian, yaitu mengukur kinerja karyawan dan bagaimana performa yang dihasilkan oleh bawahan
- d. Memberikan Dukungan, memberikan dukungan yang membantu mereka untuk menyelesaikan pekerjaan mereka
- e. Memberikan *feedback*, memberikan timbal balik kepada bawahan dalam bentuk interaksi.

Menurut Gibson (1992) dalam (Kuddy 2017:3) kepemimpinan dapat dipandang sebagai usaha yang dilakukan oleh atasan untuk mempengaruhi bawahan melalui komunikasi guna mendapatkan apa yang ingin dituju, Namun menurut greendbreg (1996) dalam Thoyib (2005:10) bahwa yaitu proses dimana seseorang mempengaruhi kelompoknya untuk mencapai keinginan bersama atau tujuan organisasi.

Dari definisi diatas maka dapat ditarik kesimpulan kepemimpinan adalah usaha atau proses atasan untuk mempengaruhi bawahan untuk mencapai apa yang ingin dicapai.

### **1.5.3.2 Karakteristik Kepemimpinan**

Beberapa perusahaan menginvestasikan kepada pengembangan yang ada pada perusahaan mereka, salah satunya adalah pada kepemimpinan dimana beberapa riset yang telah dilakukan membuktikan ada beberapa sifat yang didapat dalam kepemimpinan, dalam beberapa riset muncul karakteristik sebagai berikut:

Keefektifan kepemimpinan dapat dikonstruisikan melalui beberapa kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin untuk memenuhi pekerjaan mereka, namun, berbeda pada kemampuan intelegensi yang tidak terkait dengan keefektifan kepemimpinan, sebagai contoh, dalam beberapa kasus pemimpin yang memiliki IQ yang tinggi tidak dapat memimpin pengikut yang memiliki IQ di bawahnya, serta tidak dapat memahami mengapa bawahan mereka tidak dapat memberikan solusi dan cara berfikir yang sama, sehingga dalam membagikan ketentuan dan keputusan terkadang tidak terkordinasikan dengan baik.

Kemampuan penting yang terdapat dalam kepemimpinan adalah maju bersama orang-orang yang ada dibawahnya untuk memajukan perusahaan, dimana di dalamnya terdapat beberapa aktivitas seperti cara bagaimana mengawasi bawahan, menilai secara objektif, menentukan tujuan dengan tepat, serta merencanakan serta membagi pekerjaan dengan baik.

### **1.5.3.3 Sifat-Sifat personal**

Beberapa riset menyarankan sifat-sifat personal ini adalah kepekaan terhadap organisasi, tingkat stres, mengatur emosi, integritas personal, dan kepercayaan diri, riset beberapa tingkatan kepemimpinan yang ada di dalam perusahaan, dimana ada perbedaan antara CEO, manajer, dan *supervisor* dalam sifat-sifat personal mereka.

Sebagai pandangan tambahan, teori mengenai sifat-sifat personal yaitu kepekaan, tingkat stress, integritas, dan kepercayaan diri berhubungan dengan kepemimpinan, walaupun itu tidak mendefinisikan mana kepemimpinan yang benar dan salah, karena setiap organisasi memiliki ciri yang berbeda serta tujuan yang berbeda pula.

Pemimpin secara langsung memiliki keterkaitan yang tinggi terhadap kekuatan (*power*) dalam beberapa hal (Gibson 1992 : 316) kekuatan tersebut menjadi motivasi untuk pemimpin agar dapat bersosialisasi dan mengajak para bawahannya untuk bekerja, terlebih lagi pemimpin akan merasa terpuaskan dan terus termotivasi ketika sebuah tanggung jawab telah terselesaikan dengan baik.

### **1.5.3.3 Perilaku Kepemimpinan**

Pada tahun 1947 Linkert mulai untuk mempelajari cara terbaik untuk mengatur usaha seseorang untuk mencapai keinginan dan kepuasan mencapai tujuan, dalam hal tersebut ada dua macam sikap yang dapat diambil oleh pemimpin yaitu:

#### **Job-Centered Leader**

Kepemimpinan yang berorientasi kepada pekerjaan, dimana pemimpin menyelesaikan, memberikan tugas, mengatur pelaksanaan, mengawasi, dan mengevaluasi sebagai hasil dari tugas kepada bawahan.

#### **Employee-Centered Leader**

Kepemimpinan yang beorientasi kepada pegawai yang akan ditandai dengan pandangan berhubungan baik dan manusiawi dengan para pegawainya adalah hal yang penting.

Menurut (Gibson 1992 : 331) setidaknya ada 4 perilaku yang menjadi perilaku pemimpin terhadap bawahannya, yaitu:

- a) *Telling*, pemimpin mendefinisikan kebutuhan apa saja yang akan dilakukan oleh bawahan, apa, kapan, dimana dan bagaimana cara-cara melakukan tugas-tugas tersebut.
- b) *Selling*, pemimpin menyediakan struktur instruksi untuk bawahan tetapi tetap memberikan support kepada bawahan.
- c) *Participating*, pemimpin membagi bagian dengan para pengikutnya dalam hal memutuskan kebijakan-kebijakan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi.
- d) *Delegating*, pemimpin memberikan pengarahan dan hanya sedikit instruksi serta mendukung secara personal.

### **1.5.4 Budaya Organisasi**

#### **1.5.4.1 Definisi Budaya Organisasi**

Pendefinisian budaya organisasi sebagai sistem yang mengacu kepada kepercayaan yang dipercaya anggota organisasi yang menjadi pembeda antara satu organisasi

dengan yang lain (Robbin, 1999:76). adalah suatu pola asumsi yang didapatkan atau dipelajari saat menghadapi masalah dari eksternal dan disatukan dengan nilai yang ada pada internal organisasi, dianggap cukup baik dan benar sehingga dapat diajarkan kembali pada anggota-anggota baru, atau serangkaian sistem norma, keyakinan, sikap yang membentuk identitas dan perilaku para anggotanya juga dapat diartikan sebagai budaya organisasi (Sopiah 2008:133).

Robbins mendefinisikan budaya organisasi dalam Sopiah (2008:128) sebagai:

1. Nilai yang dominan di organisasi tersebut
2. Falsafah yang berorientasikan kepada karyawan dan pelanggan
3. Cara bekerja pada organisasi tersebut
4. Asumsi serta kepercayaan yang dianut oleh masing-masing anggota

Maka dari sini budaya organisasi adalah suatu nilai yang dianut oleh karyawan/pekerja dalam berorganisasi, ketika kita mengacu kepada budaya dengan definisi demikian maka kita dapat menyiratkan beberapa hal dalam budaya, menurut Robbins (1999:76) adalah:

1. persepsi individu berdasarkan apa yang dirasakan dalam organisasi dan dipercayai.
2. budaya organisasi adalah istilah deskriptif, budaya itu menyangkut bagaimana anggota melihat organisasi itu.

menurut Robbins (1999:78) mengatakan bahwa “budaya kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi”, dengan demikian perusahaan atau organisasi bisnis yang besar dengan kinerja organisasi yang tinggi dapat disebabkan oleh budaya organisasi yang ada di dalamnya.

#### **1.5.4.2 Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi**

Ada banyak dimensi menjadi pembeda budaya organisasi, dimensi ini dapat menjadi pengaruh perilaku yang dapat mengakibatkan konflik antar anggota organisasi, Gibson (1996) dalam Sopiah (2008:129) , setidaknya ada 7 dimensi budaya yaitu : hubungan manusia dengan alam, individualisme versus

kebersamaan, orientasi masa, orientasi aktivitas, bahasa, informalitas, dan keyakinan.

Menurut Robbins (1996) dalam Sopiah (2008 : 129) setidaknya ada 7 karakteristik primer yang menggambarkan karakteristik dari budaya organisasi, ialah :

- a. inovasi, dimana organisasi mendorong karyawan yang ada untuk mengambil resiko dari setiap tanggung jawab pekerjaan yang diberikan.
- b. perhatian kepada hal rinci, dimana organisasi mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka secara teliti, cermat dan detil.
- c. orientasi hasil, dimana organisasi menekankan kepada karyawan untuk selalu mencapai target dalam menjalankan pekerjaan mereka
- d. orientasi orang, dimana organisasi memperhatikan individu-individu karyawan dalam bekerja.
- e. orientasi tim, dimana organisasi menekankan untuk karyawan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan dan tidak menghambat pekerjaan individu yang lainnya
- f. keagresifan, dimana organisasi menekankan kepada disiplin waktu dan pekerjaan, yang diselesaikan secara cepat dan efisien
- g. kemantapan, dimana organisasi menekankan kepada individu untuk selalu mengikuti dengan peraturan-peraturan yang telah ditentukan sebagai lawan dari masalah pertumbuhan dan inovasi baru karena kondisi dan waktu yang berkembang.

#### **1.5.4.3 Peranan Budaya Organisasi**

Heelen dan Hunger (1986) dalam Sopiah (2008:136) menjelaskan sejumlah peranan penting dari budaya organisasi yaitu :

- a) membantu anggota organisasi untuk percaya diri akan jati diri sebagai pekerja
- b) untuk mengembangkan hubungan antara individu dan organisasi.
- c) Menstabilkan organisasi menjadi salah satu sistem sosial..

- d) menyajikan arahan untuk berperilaku dengan menyatukan norma-norma yang sudah dianut sejak dulu.

### 1.5.5 Manajemen Pengetahuan

#### 1.5.5.1 Pengetahuan.

Menurut Nonaka (1994:16) “*knowledge is a justified personal belief that increase individual’s capacity to take effective action*” namun menurut Alavi (1999:5) *knowledge* dapat diartikan secara berbeda-beda tergantung bagaimana kita memandang *knowledge* itu, ketika memandang *knowledge* sebagai objek maka kita dapat artikan *knowledge* adalah objek untuk dimanipulasi dan disimpan, namun ketika dipandang sebagai kapasitas maka *knowledge* didefinisikan sesuatu yang memiliki potensi untuk mempengaruhi aksi atau tindakan “*knowledge is the potential to influence action*” Pengetahuan juga adalah informasi teroganisir sehingga dapat menjadi acuan untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah-masalah di kemudian hari. ( Liebowitz, 1993 : 3).

Ada 2 klasifikasi pengetahuan (Nonaka, 2004 :12 ) yaitu : *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, menurut Polanyi (1966) dalam Nonaka (1994:18) *tacit knowledge* bersifat:

- a. tidak bisa dibagikan
- b. hal yang diketahui dan tidak bisa dikomunikasikan
- c. merupakan aktivitas dan budaya yang tidak bisa dikontrol sendiri
- d. tidak dapat dikodifikasi.
- e. Menggambarkan sebuah fakta dan sains.
- f. Butuh dipelajari dan menggunakan skill
- g. terbentuk kelompok dan hubungan organisasional yang sulit dipetakan, disimpan, dan dihitung.

Pengetahuan jenis kedua yaitu *explicit knowledge* didefinisikan (Graff dan Jones 1993 : 3) sebagai pengetahuan *tacit* yang telah direkam dan telah terealisasikan dalam media yang lebih mudah dipahami sehingga mudah untuk dilakukan transfer.

#### 1.5.4.2 Manajemen Pengetahuan

Menurut Kosasih (2007:86) Manajemen Pengetahuan adalah analisa, perencanaan, dan organisir pengetahuan untuk dapat didistribusikan, dikembangkan, diaplikasikan dengan penyesuaian dengan metode yang benar dan tepat agar dapat mencapai tujuan .organisasi

Dalam mengukur dan menilai manajemen pengetahuan ada aspek-aspek yang menjadi kunci keberhasilan terciptanya manajemen pengetahuan yang baik yaitu :

- a. Personal Knowledge, personal knowledge atau pengetahuan pribadi adalah hal yang menunjukan kepada pengetahuan yang telah dimiliki oleh seseorang berdasarkan pengalaman, usaha, dan kesimpulan pribadi.
- b. Job Procedure, job procedure adalah langkah-langkah spesifik untuk menunjukan para pekerja proses dari awal hingga akhir.
- c. Teknologi, teknologi adalah alat yang memungkinkan manajemen pengetahuan untuk menyelesaikan proses yang berbeda-beda dan menyediakan *service* pada suatu yang spesifik.

Manajemen pengetahuan sebagai manajemen yang dibuat secara sistematis untuk membangun, memperbaharui serta pengaplikasian pengetahuan untuk memaksimalkan pengalaman dalam mendapatkan keuntungan dalam bisnis (Liebowitz, 1999 : 6), manajemen pengetahuan ialah yang termasuk di dalamnya pengidentifikasi dan menganalisis pengetahuan yang ada dan diperlukan untuk kemudian dilakukan perencanaan dan pengawan guna meningkatkan pengetahuan yang dimiliki agar tujuan yang ada dapat tercapai.

#### 1.5.5.3 Fungsi Manajemen Pengetahuan

Menurut Frrapaolo dan Toms (2000) dalam Kosasih (2007:4) terdapat 5 fungsi yang dapat diambil dari pengaplikasian manajemen pengetahuan dalam organisasi, yaitu :

- a. *intermediation*, , adalah mencocokkan antara pencari pengetahuan sesuai yang dibutuhkan dan pengetahuan yang tersedia secara maksimal.

- b. *externalization*, pemindahan pengetahuan dari pemikiran pemilik kepada tempat penyimpanan dengan metode yang paling efisien.
- c. *internalization*, proses mengambil pengetahuan dari tempat penyimpanan dan disaring guna digunakan oleh para pencari pengetahuan untuk dapat dimaksimalkan secara relevan.
- d. *cogniton*, peran pembantu pengambilan keputusan dengan memberikan sumber pengetahuan sebagai dasar yang dapat diterapkan.
- e. *measurement*, adalah kegiatan untuk mengukur secara materi pengetahuan korporat dan kinerja dari solusi manajemen pengetahuan.

#### **1.5.5.4 Elemen-Elemen Manajemen Pengetahuan**

Sejatinya manajemen pengetahuan memiliki elemen-elemen yang saling berkaitan, yaitu *people*, *process*, dan *technology*, Bhatt (2000:16) sebagai indikator yang dapat mengukur tingkat keberhasilan dari penerapan manajemen pengetahuan.

*People* atau manusia sebagai sumber pengetahuan sehingga dapat didefinisikan pengetahuan tersebut sebagai pengetahuan *tacit*, berupa pengalaman dan hal-hal yang sulit dimaterikan secara sistematis dan dibagikan dengan mudah kepada yang lainnya adalah elemen manajemen yang harus ada. *Process* sebagai salah satu elemen juga dikonfirmasi oleh (Nonaka 2000 : 2) sebagai hal yang penting, model proses manajemen pengetahuan yang dibuat oleh Nonaka mengonfirmasikan 4 proses dalam melakukannya yaitu : *socilization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization* (Nonaka 2000 : 2). *Technology* sebagai elemen yang ketiga menjadi alat pendukung orang dan proses dalam manajemen pengetahuan, sebuah *enabler* sehingga terjadinya manajemen pengetahuan.

#### **1.5.6 Pengaruh Antar Variable**

##### **1.5.6.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja.**

Kepemimpinan dapat berdampak pada kinerja, menggambarkan bagaimana pemimpin dapat mempengaruhi bawahan dengan memotivasi agar bekerja dengan giat (Robbins, 2006:448), kepemimpinan adalah proses yang dilakukan pemimpin

untuk mempengaruhi bawahan melalui komunikasi interpersonal untuk mendapatkan yang dituju, kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja secara langsung, menurut (Riana 2015 : 1) “kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”

Proses interaksi yang dilakukan oleh pemimpin kepada bawahan akan berpengaruh kepada apa yang mereka kerjakan yang dapat dinilai dari kinerja karyawan (Miriam, 2009:107).

#### **1.5.6.2 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja**

Budaya organisasi sebagai sistem yang mengacu kepada kepercayaan yang dipercaya anggota organisasi yang menjadi pembeda antara satu organisasi dengan yang lain. (Robbins: 1996:151), budaya organisasi sebagai norma yang dipercaya dapat meningkatkan kinerja karyawan, nilai-nilai ini memberikan kontribusi kepada keberhasilan organisasi, sedangkan keberhasilan organisasi dapat diukur dari keberhasilan perdivisi hingga keperorangan, menciptakan nilai yang mendukung organisasi dalam tantangan *external* dan internal dapat memudahkan karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya, menurut (Miriam 2009 : 108) kinerja dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada.

#### **1.5.6.3 Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja.**

manajemen pengetahuan adalah sistem yang dirancang secara spesifik untuk memfasilitasi kodifikasi, mengumpulkan, pengintegrasian, dan penyebaran untuk meningkatkan kompetensi organisasi (Alavi, 1999:5), manajemen pengetahuan dapat berdampak terhadap kinerja, manajemen pengetahuan menyediakan bahan untuk para karyawan dengan mudah menyelesaikan tanggung jawabnya, pengetahuan personal, job procedure, dan teknologi memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Kosasih, 2007 : 14).

#### **1.5.6.4 Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Manajemen Pengetahuan**

Kepemimpinan memiliki dampak terhadap kinerja, Gibson (1992) dalam Sopiha (2008:129) mengartikan sebagai usaha yang dilakukan oleh atasan untuk

mempengaruhi bawahan melalui komunikasi guna mendapatkan apa yang ingin dituju, dari cara pemimpin dalam mengomunikasikan dan mengarahkan karyawan dengan baik akan menghasilkan kinerja karyawan sesuai dengan indikator perusahaan, di samping itu budaya yang tercipta dalam organisasi memiliki pengaruh kepada kinerja karyawan.

Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat disebabkan oleh budaya organisasi yang ada, budaya organisasi yang kuat berkaitan dengan tingkat kinerja yang tinggi, semakin dianut dengan kuat budaya organisasi dapat menghantarkan organisasi kepada hasil yang baik yang dapat diukur dari kinerja (Robbins, 1999 : 78).

Di samping kedua faktor di atas manajemen pengetahuan sebagai alat yang dapat dimanfaatkan oleh sumber daya manusia sebagai dasar dalam beradaptasi dengan masalah-masalah yang muncul juga dapat mempercepat dan menyelesaikan masalah sesuai dengan target, manajemen pengetahuan memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan, terutama pada aspek teknologi yang dapat mempercepat sumber daya manusia dalam mengerjakan pekerjaannya, (Kosasih, 2007:14).

Kepemimpinan sebagai proses pemimpin kepada bawahannya sebagai pengarah dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan melalui komunikasi yang bertujuan mempengaruhi dan meningkatkan motivasi dalam bekerja untuk mendapatkan hasil yang ditentukan adalah hal penting dalam perusahaan, kepemimpinan yang buruk akan mengakibatkan para karyawan tidak memiliki arah dalam menjalankan tugas-tugasnya, lalu budaya organisasi menjadi tata norma yang dipercaya oleh anggota juga mempengaruhi bagaimana para karyawan bekerja, budaya yang dianut dengan baik oleh anggotanya dapat memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan, manajemen pengetahuan yang baik juga dapat memberikan kepada karyawan keuntungan sehingga dapat memberikan kontribusi peningkatan dan pemenuhan target sehingga dapat berpengaruh kepada kinerja.

### **1.5.7 Penelitian Terdahulu.**

penelitian penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan:

**1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali).**

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Riana (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana kepemimpinan terhadap kinerja dimana  $t$  hitung (4,26) lebih besar dibandingkan  $t$  tabel (4,2) dengan taraf signifikansi kurang dari 0,05.

**2. Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Allianz Life Indonesia di Denpasar**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Latuny (2010) budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dengan  $t$  hitung (5,540) lebih besar dibandingkan  $t$  tabel (1,658) dengan taraf signifikansi kurang dari 0,05.

**3. Pengaruh Knowledge Management terhadap kinerja karyawan ( Studi Kasus pada PT. Kumala Motor Sejahtera Abadi Kendari )**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ikrahmawati (2016) menunjukkan bahwa knowledge management memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang terdiri dari 3 indikator yaitu : Personal knowledge, Job procedure, dan Teknologi dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,256, pada analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa personal knowledge yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan

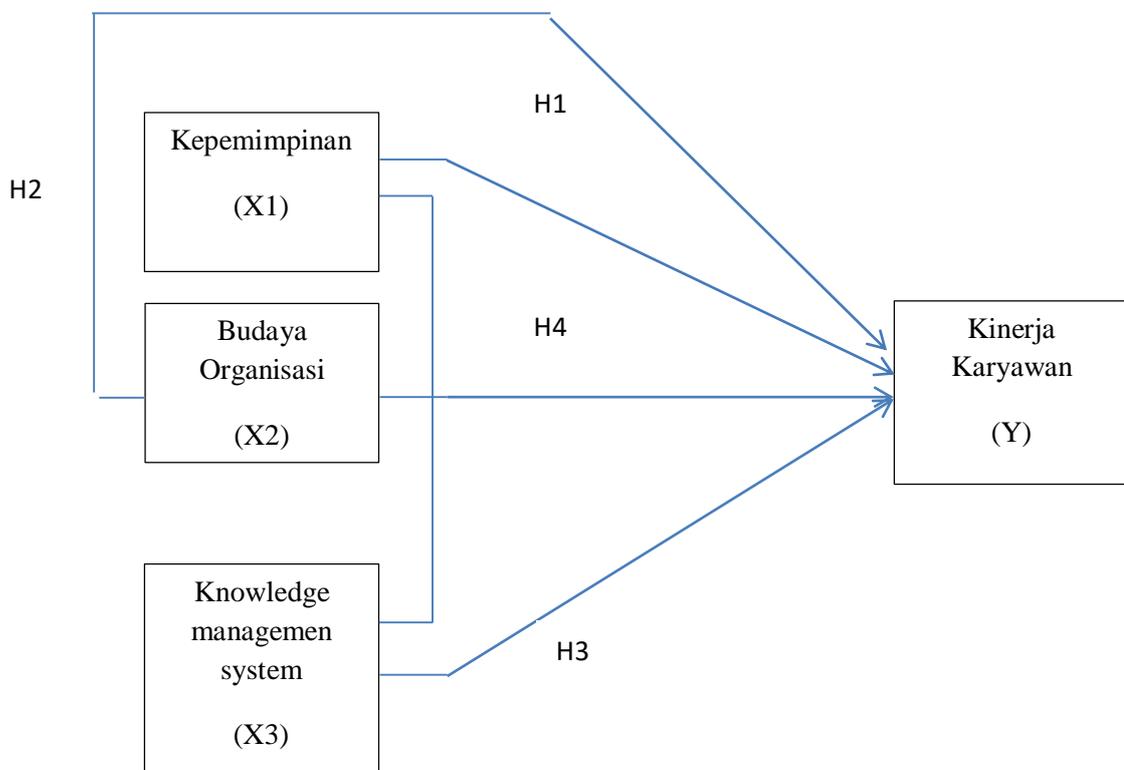
**Tabel 1. 3**  
**Matriks Penelitian terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Kesimpulan
1	Riana (2015)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali).	Bebas: Kepemimpinan Terikat: Kepuasan kerja Kinerja karyawan	Kuantitatif, metode kuesioner, dokumentasi dan studi pustaka.	Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Latuny (2010)	Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Allianz Life Indonesia di Denpasar	Bebas: Budaya organisasi Motivasi Terikat: Kinerja	Kuantitatif, kuesioner, dokumentasi dan studi pustaka.	Budaya organisasi dan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
3	Ikhrahmawati (2016)	Pengaruh <i>Menejemen pengetahuan</i> terhadap kinerja karyawan ( Studi Kasus pada PT. Kumala Motor Sejahtera Abadi )	Variable. Bebas: Menejemen pengetahuan Terikat: Kinerja Karyawan	Kuantitatif dan metode kepustakaan	Menejemen pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

### 1.6 Hipotesis

Hipotesis ialah jawaban yang masih sementara mengenai masalah-masalah penelitian, dianggap sementara karena hanya berdasarkan dengan temuan-temuan yang telah diteliti yang relevan, tidak berdasarkan fakta-fakta lapangan, maka pada penelitian kali ini, hipotesis yang diajukan digambarkan pada skema uji hipotesis di bawah:

**Gambar 1. 2**  
**Skema Uji Hipotesis**



Maka dari itu untuk hipotesis pada penelitian kali ini sebagai berikut:

1. Diduga bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) *customer service* PT Kereta Api Logistik.
2. Diduga bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) *customer service* PT Kereta Api Logistik.

3. Diduga bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen Pengetahuan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) *customer service* PT Kereta Api Logistik
4. Diduga bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan (X1) , Budaya Organisasi (X2) dan Manajemen Pengetahuan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) *customer service* PT Kereta Api Logistik secara bersama-sama.

### **1.7 Definisi Konsep**

Dalam penelitian kali ini maka kita ambil dari definisi-definisi di atas konsep dari masing-masing variable sebagai berikut:

- a. kepemimpinan sebagai usaha untuk mempengaruhi untuk mencapai suatu tujuan atau beberapa tujuan (Hersey & Blanchard, 1992:150)
- b. Budaya Organisasi, mengacu kepada ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan yang lainnya. (Robbins, : 1996)
- c. Manajemen pengetahuan adalah analisa, perencanaan, dan organisir pengetahuan untuk dapat didistribusikan, dikembangkan, diaplikasikan dengan penyesuaian dengan metode-metode yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan (Kokasih, 2007:2)
- d. hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sebagai karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:9 )

### **1.8 Definisi Oprasional**

Definisi operasional adalah penjelasan mengenai suatu variabel kepada indikator-indikator yang rinci, jika sudah dijabarkan secara detail indikator-indikator dari suatu variable maka sudah layak melakukan penelitian khususnya yang mengambil metode kuantitatif.

### **1.8.1 Kepemimpinan**

Kepemimpinan mengacu kepada proses mempengaruhi yang dilakukan oleh pemimpin kepada bawahan melalui komunikasi interpersonal untuk mencapai apa yang ingin dituju pada PT. Kereta Api Logistik Indonesia ,adapun indikator dari kepemimpinan yang ada di PT. Kereta Api Logistik Indonesia adalah:

- Mampu mengorganisasikan
- Mampu mengarahkan bawahan
- Melakukan pengendalian kinerja bawahan
- Memberikan Dukungan
- Memberikan *feedback* hasil kerja bawahan

### **1.8.2 Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi, mengacu kepada suatu sistem nilai yang dipercaya oleh anggota organisasi tersebut yang menjadi pembeda antara organisasi lainnya, ada pun indikator dari budaya organisasi yang diyakini oleh PT Kereta Api Logistik Indonesia adalah:

- Inovasi .
- Orientasi Hasil.
- Orientasi Manusia.
- Aggresifitas
- Orientasi Tim.

### **1.8.3 Manajemen Pengetahuan**

Manajemen pengetahuan adalah analisa, perencanaan, dan organisir pengetahuan untuk dapat didistribusikan, dikembangkan, diaplikasikan dengan penyesuaian dengan cara yang tepat untuk mencapai tujuan yang ingin dituju oleh perusahaan.

- Personal Knowledge
- Job Procedure
- Teknologi

#### **1.8.4 Kinerja**

Kinerja mengacu kepada keluaran karyawan yang dihitung berdasarkan kualitas, kuantitas keluaran yang dihasilkan serta bertanggung jawab atas hasil yang telah dikeluarkan, dan memenuhi target yang diminta oleh perusahaan ada pun indikator kinerja yang diterapkan untuk *customer service* di PT. Kereta Api Logistik Indonesia, sebagai berikut:

- Kuantitas Pelanggan yang puas
- Bertanggung jawab akan hasil kerja
- Mampu mencapai target penjualan
- Ketepatan waktu dalam bekerja

**Tabel 1. 4**  
**Matriks kuesioner**

<b>No</b>	<b>Variable</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pertanyaan</b>
1	Kepemimpinan	Mampu mengorganisasikan (Hersey & Blanchard : 1982)	Apakah anda setuju kepala kantor membagi tugas sesuai porsi yang telah ditentukan kepada anda?
		Mampu mengarahkan (Hersey & Blancard : 1982)	Apakah anda setuju dengan briefing yang diberikan oleh kepala kantor kepada anda?  Apakah anda setuju dengan briefing yang dilakukan berguna untuk anda?
		Melakukan pengendalian kinerja bawahan (Hersey & Blanchard : 1982)	Apakah anda setuju kepala kantor untuk mengingatkan tugas anda ?
		Memberikan Dukungan (Hersey & Blanchard : 1982)	Apakah anda setuju dengan pemimpin yang memberikan dukungan moral yang anda butuhkan dalam setiap pekerjaan anda?  Apakah kepala kantor akan membantu saat anda mengalami masalah baru yang belum ada sebelumnya?

		Memberikan <i>feedback</i> atas hasil kerja bawahan (Hersey & Blanchard : 1982)	<p>Apakah kepala kantor akan memberikan apresiasi ketika anda dapat menyelesaikan target penjualan dan memberikan pelayanan terbaik kepada kostumer?</p> <p>Apakah apresiasi yang diterima membuat anda nyaman untuk menjalankan tugas sebagai <i>customer service</i>?</p>
2	Budaya Organisasi	Inovasi Robbins (1996)	<p>Apakah kantor anda membebaskan anda menyelesaikan masalah yang ada dalam pekerjaan yang tidak ada dalam SOP ?</p> <p>Apakah anda akan mencari harga yang sesuai dengan budget konsumen agar terjadi penjualan?</p>
		Orientasi Hasil Robbins (1996)	<p>Apakah KALOG menekankan kepada anda jumlah penjualan harian yang harus didapat?</p> <p>Apakah dengan menekankan target penjualan anda, tidak mempengaruhi kinerja penjualan yang anda tangani?</p>

		<p>Orientasi Manusia Robbins (1996)</p>	<p>Apakah anda diberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan anda?</p> <p>Apakah kantor mempertimbangkan latar belakang pendidikan dan kesanggupan anda dalam berkerja?</p>
		<p>Agresifitas Robbins (1996)</p>	<p>Apakah anda ditekankan oleh perusahaan untuk berkerja secara disiplin, cepat, dan efisien?</p> <p>Apakah dengan ditekankan untuk bekerja secara disiplin, cepat, dan efisien memberikan pengaruh kepada hasil kerja yang anda berikan?</p>
		<p>Orientasi Tim Robbins (1996)</p>	<p>Apakah anda membantu <i>customer service</i> lain yang berhalangan untuk melayani kostumer?</p>
3	Manajemen pengetahuan	<p>Personal Knowledge Kosasih &amp; Budiani (2007)</p>	<p>Apakah anda mengetahui teknis pengiriman secara detail ?</p> <p>Apakah dengan adanya pengetahuan tentang mekanisme pengiriman yang berlaku di KALOG dapat</p>

			<p>mempermudah untuk memberikan informasi kepada pelanggan?</p> <p>apakah anda dapat memanfaatkan permasalahan pengiriman saat ini yang anda hadapi untuk mengatasi masalah pengiriman di kemudian hari?</p>
		<p>Job Procedure Kosasih &amp; Budiani (2007)</p>	<p>Apakah anda tidak mengalami kesulitan dalam menjalankan alur kerja (SOP) anda?</p> <p>apakah job procedure yang ada saat ini untuk <i>customer service</i> memudahkan pekerjaan anda?</p>
		<p>Teknologi Kosasih &amp; Budiani (2007)</p>	<p>Apakah grup what's app membantu anda dalam memberikan pelayanan kepada konsumen?</p> <p>Apakah anda terbantu dengan sistem informasi yang tersedia (email khusus kantor, grup what's app, dan aplikasi POS) untuk menyelesaikan pekerjaan anda?</p> <p>Apakah anda tidak mengalami masalah saat menggunakan</p>

			sistem informasi yang tersedia untuk melayani pelanggan ?
4	Kinerja	Kuantitas pelanggan terpuaskan Mangkunegara ( 2005 )	Apakah banyak pelanggan yang senang dengan pelayanan anda?
		Bertanggung jawab akan hasil kerja Mangkunegara ( 2005 )	Apakah anda setuju dengan bertanggung jawab penuh pengiriman dengan resi yang anda buat?  Apakah anda akan mencari barang yang mengalami masalah saat pengiriman dan mengganti jika itu hilang karena kelalaian anda?
		Mampu mencapai target Mangkunegara ( 2005 )	Apakah anda ikut mencari kostumer dengan menyebarkan konten digital untuk memenuhi target?  Apakah anda akan melakukan transparansi harga agar pelanggan nyaman untuk bertransaksi agar target tercapai?
		Ketepatan waktu dalam bekerja Mangkunegara ( 2005 )	Apakah anda selalu datang tepat waktu untuk bekerja?  Apakah anda melaporkan hasil

			penjualan tepat waktu kepada yang berwenang di kantor anda?
--	--	--	---

## **1.9 Metode Penelitian.**

### **1.9.1 Populasi dan sample**

Populasi adalah batasan wilayah generalisir yang ditetapkan peneliti yang memiliki ciri dan kualitas yang telah ditetapkan untuk diteliti dan disimpulkan dari data yang telah diterima. (Sugiyono, 2010:115). Maka dari itu pada penelitian kali ini populasi dan sample adalah seluruh *customer service* PT Kereta Api Logistik.

### **1.9.2. Teknis sampling.**

Melihat dari wawancara yang telah dilakukan, *customer service* yang ada di BHP KALOG (PT Kereta Api Logistik) mencapai 90 orang, dan akan diambil sebanyak 34 orang sebagai responden dengan pengambilan sampel menggunakan teknik *random sampling*, dilakukan pengambilan nama *customer service* yang mengisi angket secara acak

### **1.9.3. Jenis dan Sumber Data.**

#### **1.9.3.1 Jenis Data**

##### 1) Data Primer

Data primer adalah data yang langsung didapatkan dari lapangan dengan melakukan penelitian lapangan yang terdiri dari fakta-fakta dari subjek yang diteliti, data diperoleh dari pengisian kuesioner dari *customer service* PT Kereta Api Logistik.

##### 2) Data Sekunder

Data Sekunder ialah data yang berisikan keterangan dan fakta, didapatkan secara tidak langsung dan langsung dari literatur dan penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian.

### 1.9.3.2 Sumber Data

#### 1) Sumber Data Primer

Pada penelitian ini sumber data primer adalah *Customer service* PT.Kereta Api Logistik dengan jumlah sebanyak 34 *customer service*.

#### 2) Sumber Data Sekunder

Sumber data yang berisikan fakta dan keterangan yang didapatkan tidak langsung dari keterangan-keterangan, literatur dan penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini, dapat juga berupa arsip – arsip yang terkait dengan penelitian ini.

### 1.9.4 Skala Pengukuran.

Penelitian kuantitatif perlu instrument untuk mengumpulkan data, instrumen dibutuhkan untuk mengukur nilai variabel penelitian yang telah ditentukan. Maka dengan begitu jumlah instrumen tergantung dari jumlah variable yang digunakan dalam penelitian, setiap dari instrumen yang ada harus berukuran yaitu berskala, guna untuk menghasilkan penelitian kuantitatif dan akurat.

Skala yang digunakan pada penelitian ini adalah Skala *Linkert* bertujuan untuk menilai persepsi seseorang atau sekelompok terhadap fenomena yang dihadirkan atau variable yang ingin diukur oleh peneliti.

### 1.9.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah:

#### a. Teknik Kuesioner

Yaitu teknik mengambil data dengan list pertanyaan yang sudah tersusun untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan subjek penelitian dengan validitas setinggi mungkin. Daftar pertanyaan yang ada disampaikan kepada responden guna melakukan pengisian secara konsisten berdasarkan realitas yang ada, peneliti akan menggunakan sarana Google form untuk menyebarkan kuesioner, karena banyaknya tempat yang tidak memungkinkan peneliti untuk pergi ke masing-masing tempat, dan karena dukungan teknologi agar memudahkan penelitian.

b. Wawancara

Peneliti secara langsung memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada subjek penelitian.

c. Metode Kepustakaan

Metode kepustakaan adalah metode mengumpulkan hasil penelitian yang mendukung dan *literature* yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan.

### 1.9.6 Metode Pengolahan Data

Data yang sudah didapatkan terlebih dahulu diolah, lalu dipaparkan dalam bentuk tabel yang kemudian diolah. Metode yang digunakan untuk mengolah data pada penelitian ini adalah:

a. *Editing*

Aktivitas memperbaiki data-data yang sudah dikumpulkan, sehingga dapat meminimalisir kesalahan dalam pengolahan data.

b. *Coding*

Kegiatan pemberian kode dan simbol-simbol berupa angka untuk mengelompokkan data pada kelompok yang telah ditetapkan sebelumnya.

c. *Scoring*

*Scoring* merupakan aktivitas penilai jawaban responden, dalam pemberian nilai skala yang digunakan adalah skala *Likert*. responden diharuskan untuk menjawab salah satu pilihan yang telah disediakan dalam kuesioner.

Adapun kriteria pemberian skor atau nilai:

1. Jawaban yang sangat mendukung pertanyaan diberi skor 5
2. Jawaban yang mendukung pertanyaan diberi skor 4
3. Jawaban yang cukup mendukung pertanyaan diberi skor 3
4. Jawaban yang tidak mendukung pertanyaan diberi skor 2
5. Jawaban yang sangat tidak mendukung pertanyaan diberi skor 1

Ada pun jawaban-jawaban yang ada akan disesuaikan sebagai alternative lalu disajikan untuk mendukung keperluan pengambilan data penelitian, setelah itu akan dilakukan penilaian dan kemudian disusun dalam bentuk tabel, setelah

itu akan dilakukan uji statistik terhadap data yang telah terkumpul, penelitian ini menggunakan alat yaitu SPSS untuk memudahkan dalam pengujian statistik, ada pun versi yang digunakan dalam pengujian statistik kali ini adalah versi 22.0, data yang telah diujikan akan disajikan dalam bentuk tabel tunggal, lalu diolah kembali dalam bentuk rekapitulasi sehingga gambaran umum masing-masing variabel lebih terlihat jelas, dan diolah ke dalam pengkategorisasian untuk masing-masing variabel yang diujikan.

d. *Tabulating*

Aktivitas memindahkan data-data yang sudah didapatkan ke dalam bentuk tabel sehingga memudahkan penulis untuk melakukan perhitungan dan pengolahan data.

### **1.10 Metode Analisa Data dan Pengujian Hipotesis**

Adapun untuk melakukan analisis data dan pengujian hipotesis, penelitian ini menggunakan cara-cara berikut:

a. Analisis Data Kualitatif

Metode analisis data untuk menerangkan fakta, fenomena, dan gejala yang ditemukan dalam keberjalanan penelitian dalam bentuk uraian dan persepsi penulis yang didasari oleh teori-teori yang ada.

b. Analisa Data Kuantitatif

Metode analisis data dengan menggunakan skala-skala pengukuran yang telah ditentukan untuk menghasilkan pembuktian-pembuktian hipotesis yang sudah dirumuskan sebelumnya dengan menggunakan metode statistik.

1) Uji Validitas

Uji validitas adalah metode statistik yang digunakan untuk mengukur keabsahan suatu kuesioner, suatu kuesioner dianggap valid bila mana kuesioner yang digunakan untuk mengukur dapat menilai yang ingin diukur (Ghozali, 2005 : 45). Pada penelitian ini untuk mengukur kevalidan kuesioner peneliti menggunakan rumus Korelasi *Product Moment*, rumusnya adalah sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi

n = Banyaknya sampel

X = Total skor item

Y = Total skor total

Kuesioner dianggap valid bilamana r-hitung lebih besar dari r-tabel pada *degree of freedom* = n-2 pada  $\alpha = 0,05$  maka indikator dikatakan valid, sebaliknya bila r-hitung lebih kecil dari r-tabel pada *degree of freedom* = n-2 pada  $\alpha = 0,05$  maka kuesioner tidak valid.

## 2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah metode statistik yang digunakan untuk mengukur tingkat kepercayaan alat ukur yang digunakan dalam mengukur suatu fenomena (Singarimbun, 1992 : 140). Teknik yang digunakan untuk uji reliabilitas adalah metode Alpha Cronbach. Pada uji reliabilitas ini, koefisien reliabilitas dianggap reliabel jika nilainya melebihi 0,60 (Imam Ghazali, 2005 :129):

$$\alpha = \frac{k \cdot r}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan:

$\alpha$  : Koefisien reliabilitas indikator

r : rata-rata korelasi antar pertanyaan

k : jumlah pertanyaan

## 3) Uji Linear Sederhana

Persamaan regresi linier sederhana adalah uji untuk memprediksi reaksi individu dalam variabel dependen apabila variabel independen ditetapkan ( Sugiyono, 2004: 108)..

$$Y = a + b\chi$$

Keterangan :

Y = Variabel Dependennya

a = Nilai konstanta

b = Koefisien Regresinya

$\chi$  = Variabel Indipenden

Regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), serta manajemen pengetahuan (X3) pada kinerja (Y).

$$Y = a + b_{1x1} + b_{2x2} + b_{3x3} + e$$

Keterangan :

X1 : kepemimpinan

X2 : Budaya Organisasi

X3 : manajemen pengetahuan

Y : kinerja karyawan

a : konstanta

b : parameter yang dicari

e : *error terms*

#### 4) Uji Determinasi

Koefisien determinasi adalah uji statistik untuk mengukur prosentase sumbangan yang diberikan oleh variabel-variabel yang ada, kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), serta manajemen pengetahuan (X3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).

$$R^2 = (r^2) \times 100\%$$

Keterangan:

$R^2$  : koefisien determinasinya

$r$  : koefisien korelasi antar variabel

#### 5) Uji t

Uji t adalah uji signifikansi variabel-variabel yang ada secara terpisah, untuk menunjukkan pengaruh yang diberikan tidak atau signifikannya suatu variabel, jika jumlah sampel lebih dari 30, maka pengujian signifikansi yang digunakan adalah uji t. digunakan untuk mengetahui signifikansi variabel-variabel independen (X1, X2 dan X3) terhadap variabel independen (Y).

Rumus pengujian untuk uji t ini adalah :

$$t = \frac{r\sqrt{n} - 2}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Keterangan :

$t$  : deviasi hasil kritis

$r$  : Koefisien korelasinya

$n$ : Jumlah sampel

uji pihak kanan dengan kriteria sebagai berikut :

Taraf kesalahan 5% = 0,05

$Dk = n - k$

Perumusahn hipotesis :

$H_0 : \beta \leq 0$  ; tidak ada pengaruh yang positif antara kepemimpinan, budaya oraganiasasi dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan

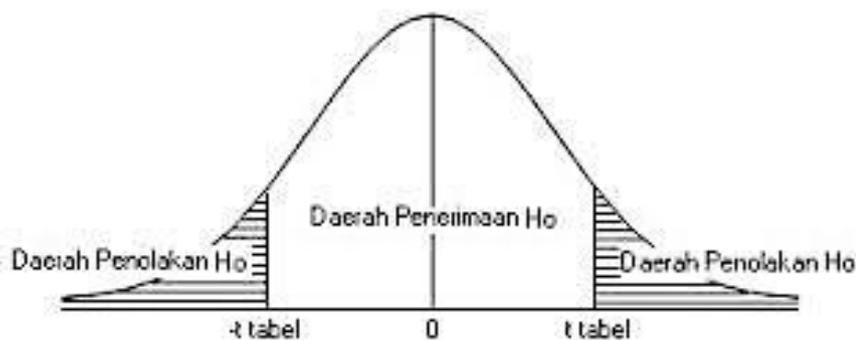
$H_0 : \beta \geq 0$  ; ada pengaruh yang positif antara kepemimpinan, budaya oraganiasasi dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan

Kriteria pengujian :

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$

**Gambar 1. 3**  
**Kurva Uji T**



#### 6) Uji F

Uji F merupakan hipotesis yang digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh simultan antara variabel independen kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), serta manajemen pengetahuan (X3) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y), Rumus pengujiannya adalah:

$$F = \frac{R^2/k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan :

F : Nilai yang didapat

R : koefisien regresi berganda

k : banyaknya variabel

n : jumlah data

Perumusan hipotesis :

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \leq 0$  ; tidak ada pengaruh antara Kepemimpinan, budaya oragianasasi dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan

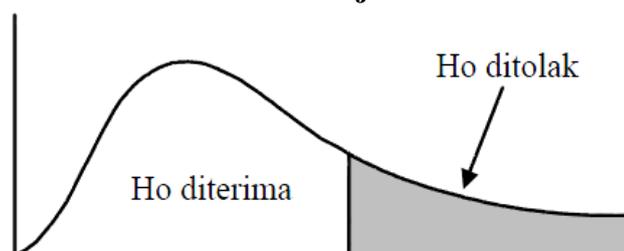
$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \geq 0$  ; ada pengaruh antara Kepemimpinan, budaya oragianasasi dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan

Kriteria pengujian :

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$

**Gambar 1. 4**  
**Kurva Uji F**



### 7) Tabulasi Silang

Tabulasi silang adalah metode statistik yang digunakan untuk mengkategorikan data. tabulasi silang digunakan untuk menghitung banyaknya kasus dengan nilai-nilai yang berbeda dan menguji masing-masing harga statistiknya.