

**PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, PENGAPLIKASIAN
KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN CORPORATE CULTURE
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Persepsi Pegawai PT.Bank Negara Indonesia, Tbk Cabang Sidoarjo)**

Tesis

**Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2**

Program Studi Magister Manajemen



**Diajukan Oleh :
ERNA REDITA FACHRISTA
20071020027**

Kepada

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

TESIS

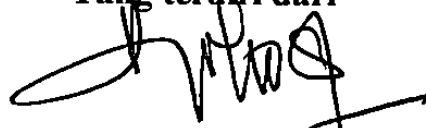
**PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, PENGAPLIKASIAN
KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN CORPORATE CULTURE TERHADAP
KINERJA PEGAWAI**

(Persepsi Pegawai PT.Bank Negara Indonesia, Tbk Cabang Sidoarjo)

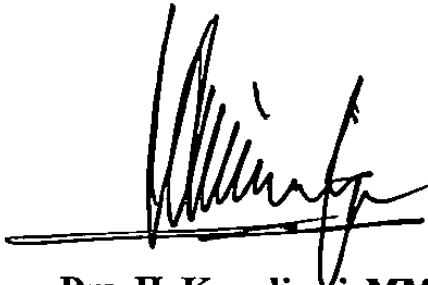
**Diajukan Oleh
ERNA REDITA FACHRISTA
20071020027**

**Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan
Dewan Penguji Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Tanggal 3 Oktober 2009**

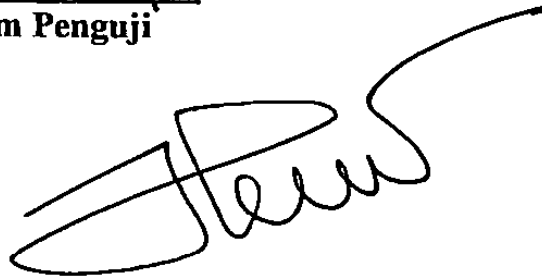
Yang terdiri dari



**DR. Djoko Subagyo, MM
Ketua Tim Penguji**



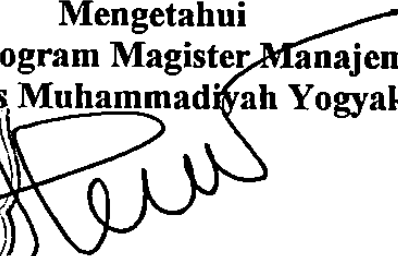
**Drs. H. Kamdjawi, MM
Anggota Tim Penguji**



**Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MBA
Anggota Tim Penguji**

Mengetahui

**Ketua Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta**



Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MBA

TESIS

**PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*, *PENGAPLIKASIAN KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN *CORPORATE CULTURE* TERHADAP
KINERJA PEGAWAI
(Persepsi Pegawai PT.Bank Negara Indonesia, Tbk Cabang Sidoarjo)**

**Diajukan Oleh:
ERNA REDITA FACHRISTA
20071020027**

Telah Disetujui Oleh :

Pembimbing



Dr. Dicky Subagyo MM

PERYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum maka saya bersedia dituntut secara hukum.

RIWAYAT HIDUP

Erna Redita Fachrista, Ujung Pandang, 5 Agustus 1985, anak dari ayah Drs.H.Abd.Azis Taba dan Ibu Hj.Fachria, SD dan SMP di kota Bau-Bau, Buton, Sulawesi Tenggara, lulus SMA tahun 2003 di kota Sidoarjo, Jawa Timur, dan lulus studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang pada tahun 2007

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini, dengan judul Pengaruh *Transformational leadership* Pengaplikasian *Knowledge Management* dan *corporate culture* Terhadap Kinerja Pegawai (Persepsi Pegawai PT.Bank Negara Indonesia, Tbk Cabang Sidoarjo), sebagai persyaratan untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah, Sidarjo.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini terselesaikan karena adanya bantuan baik secara moril maupun materiel dari berbagai pihak, oleh karena itulah pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Tulus Warsito, M.Si selaku direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Heru Kurnianto_Tjahjono, MBA selaku Ketua Program Studi magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
3. Bapak DR. Djoko Subagyo, MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan saran, bimbingan dan dukungan selama proses penyusunan tesis ini.
4. Bapak DR. H. Kamdjawi, MM selaku ketua program studi magister manajemen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
5. Seluruh Staf Pengajar Program Studi Manajemen yang secara tulus telah membekali penulis selama menempuh pendidikan di Program

Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah
Yogyakarta.

6. Pemimpin PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang sidoarjo yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian ini, serta seluruh pegawai yang telah meluangkan waktunya.
7. Ayahanda Drs.Abd. Azis Taba dan ibunda Fachria yang telah memberikan semangat dan doa.
8. Kakak dan Adik saya, Irma Audiah Fachrista, SP,MM dan Tika Kapita Fachrista yang telah memberikan dorongan dan semangat dalam menyelesaikan studi.

Semoga Allah SWT, memberikan imbalan atas amal dan bantuannya, Amin.
Penulis menyadari bahwa tesis ini, masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya.

Sidoarjo, Oktober 2009

Penulis

DAFTAR ISI

Tanda Persetujuan Tesis	i
Tanda Pengesahan Tesis	iii
Surat Pernyataan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Ringkasan	xi
Summary	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1. Landasan Teori	10
2.1.1. Konsep Kepemimpinan Transformasional.....	19
2.1.2. Manajemen Pengetahuan	23
2.1.2.1. Pengertian Manajemen Pengetahuan	26
2.1.2.2. Manfaat Manajemen Pengetahuan	29
2.1.2.3. Pengukuran Manajemen Pengetahuan	32
2.1.3. Budaya Organisasi	
2.1.3.1. Pengertian Budaya Organisasi	37
2.1.3.2. Fungsi Budaya Organisasi	38
2.2.5. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi	39
2.1.4 Konsep kinerja Karyawan	39
2.1.5 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Pengetahuan	40
2.1.6 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi	41
2.1.7 Hubungan Manajemen Pengetahuan dan Budaya Organisasi	41
2.1.8 Hubungan Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Karyawan	42
2.1.9 Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	43
2. 2. Penelitian Terdahulu	45
2.3. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis	
2.3.1. Kerangka Pemikiran	51
2.3.2. Hipotesis	52
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	55
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	55
3.3. Populasi Penelitian	55

3.4. Metode Pengumpulan Data	58
3.5. Pengukuran Variabel	58
3.6. Definisi Operasional Variabel	59
3.7. Uji Instrumen Penelitian	
3.6.1. Uji Validitas	63
3.6.2. Uji Reliabilitas	64
3.8. Analisis Data	
3.8.1. Analisis Data Deskriptif	65
3.7.2. Structural Equation Modeling (SEM)	65

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	72
4.2. Karakteristik Responden	76
4.3. Uji Instrumen Penelitian	76
4.3.1. Uji Validitas	79
4.3.2. Uji Reliabilitas	81
4.4. Analisis Statistik Deskriptif	
4.4.1. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Transformational Leadership	82
4.4.2. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Knowledge Management	85
4.4.3. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Corporate Culture	89
4.4.4 Analisis Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai	93
4.5 Pengujian Model dan Hipotesis	
4.5.1 Uji Confirmatory Factor Analysis	96
4.5.2 Uji Normalitas	97
4.5.3. Uji Regresi	98
4.5.4. Uji Korelasi	99
4.6. Pembahasan Hasil Penelitian dan Implikasinya	
4.6.1. Hipotesis I: <i>Transformational Leadership</i> mempunyai hubungan yang signifikan dengan pengaplikasian <i>Knowledge Management</i>	101
4.6.2. Hipotesis II: <i>Transformational Leadership</i> mempunyai hubungan yang signifikan dengan <i>Corporate Culture</i>	102
4.6.3. Hipotesis III: <i>Knowledge Management</i> mempunyai hubungan yang signifikan dengan <i>Corporate Culture</i>	103
4.6.3. Hipotesis IV: <i>Corporate Culture</i> dan pengaplikasian <i>Knowledge Management</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai	103
4.2.7. Keterbatasan Penelitian	106

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	108
5.2. Saran	109

DAFTAR PUSTAKA
KUESIONER
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman Judul

2.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional	10
2.2. Pengertian Manajemen Pengetahuan	13
2.3. Dimensi-dimensi Manajemen Pengetahuan	16
2.4. Pengertian Budaya Organisasi	26
2.5. Pengertian Kinerja Karyawan	31
2.6. Penelitian Terdahulu	50
3.1. Populasi Pegawai PT.Bank Negara Indonesia Cabang Sidoarjo	58
3.2. Variabel, Indikator, Item dan Pengukurannya	63
4.1. Karakteristik Responden	76
4.2. Hasil Uji Validitas	79
4.3. Hasil Uji Reliabilitas	81
4.4. Dasar Interpretasi Skor	82
4.5. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator idealized influence	83
4.6. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator inspirational motivation	83
4.7. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator intellectual stimulation	84
4.8. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator individual consideration	85
4.9. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator Kompetensi individu	86
4.10. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator Knowledge sharing	86
4.11. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator Teknologi informasi	86
4.12. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator community of practice	86
4.13. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator inovasi dan pengambilan resiko	89
4.14. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator perhatian terhadap detail	89
4.15. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator orientasi hasil	90
4.16. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator orientasi manusia	91
4.17. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator Orientasi tim	91
4.18. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator keagresifan	92
4.19. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator stabilitas	93
4.20. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator kuantitas kerja	93
4.21. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator kualitas kerja	94
4.22. Distribusi Frekuensi item-item dari indikator ketepatan waktu	94
4.23. Mean Distribusi Frekuensi dari masing-masing variabel	95

DAFTAR GAMBAR

Halaman Judul

2.1. Model Konversi Knowledge (SECI Process dari Nonaka dan Takeuchi "The Knowledge Creating Company", 1995)	14
2.2. Model Knowledge Management dari Mulligan (2002)	15
2.3. Pembentukan Budaya Organisasi	28
2.4. Metode Penilaian Kinerja	33
2.5. Peran Bertentangan dalam Penilaian Kinerja	35
2.6. Skema Hubungan antara Budaya Korporat dengan Kinerja Organisasi	48
2.7. Model Hipotesis	55
4.1. Struktur Organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sidoarjo	75
4.2. Cinfirmatory Factor Analysis	96

RINGKASAN

Erna Redita Fachrista, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 3 Oktober 2009, Pengaruh *Transformational leadership* Pengaplikasian *Knowledge Management* dan *corporate culture* Terhadap Kinerja Pegawai (Persepsi Pegawai PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Cabang Sidoarjo). Pembimbing : DR. Djoko Subagyo, MM.

Di era globalisasi ini banyak organisasi yang telah menjadikan manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) sebagai salah satu strategi untuk menciptakan nilai, meningkatkan efektivitas dan produktifitas organisasi, serta keunggulan kompetitif organisasi. Mereka mulai menerapkan manajemen pengetahuan dalam rangka peningkatan kinerja usaha dan daya tahan organisasi mereka. Manajemen Pengetahuan mensyaratkan pimpinan yang mampu membimbing karyawannya untuk *brainstorming* dan memunculkan pembaharuan. Selain itu Pengaplikasian *Knowledge Management* juga perlu didukung oleh *Corporate Culture* suatu perusahaan. Dengan begitu perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawainya.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan *Transformational Leadership* dengan pengaplikasian *Knowledge Management* serta pengaruhnya terhadap *Corporate Culture* dan Kinerja Pegawai.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sidoarjo dengan jumlah responden sebesar 105 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modelling (SEM), yaitu teknik konfirmatori yang merupakan pembuktian teori yang digambarkan dalam sebuah model.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan *Knowledge Management* dan dengan *Corporate Culture*, selain itu *Knowledge Management* juga memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan *Corporate Culture*. Hasil lain yang penying dalam penelitian ini adalah *Knowledge Management* dan *Corporate Culture* berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik budaya organisasi diterapkan, didukung oleh *Knowledge Management*, maka kinerja pegawai semakin meningkat.

Kata kunci : *Transformational Leadership*, *Knowledge Management*, *Corporate Culture*, kinerja karyawan

SUMMARY

Erna Redita Fachrista. Post-Graduate Program of Muhammadiyah University. October 3rd, 2009. the Effect of Transformational leadership, Application of Knowledge Management and corporate culture To Officer Performance (Perception of Officer of PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Branch Sidoarjo).. Supervisor : DR. Djoko Subagyo, MM.

In this globalization era many organization which have made the knowledge management as one of strategy to create the value, improving organizational productivity and effectiveness, and also organizational excellence. They start to apply the knowledge management in order to make-up of performance off is effort and their organizational endurance. Knowledge Management require the head capable to guide its employees for the brainstorming of and peep out the renewal. Besides Application of Knowledge Management also require to be supported by Corporate Culture in company. That way company can improve the its officer performance.

This research was aimed at finding the relation of Transfrmational Leadership with the application of Knowledge Management and also its effect to Corporate Culture and Officer Performance.

The population in this research is officer PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Branch Sidoarjo summed uply 105 respondents. Data were collected by distributing questionnaire.

The analytic tool used in this research is Structural Equation Modeling (SEM), using the confirmatory technique, which aims at proving the theories in a model.

The Result of research indicate that the Transformational Leadership have the strong relation and signifikan with Knowledge Management and with Corporate Culture, besides Knowledge Management also have the strong relation and signifikan with Corporate Culture. Other is which penying in this research Knowledge Management and Corporate Culture have an effect on directly and signifikan to officer performance. organizational Cultural have an effect on most dominant to officer performance. Its meaning, progressively applied organizational cultural goodness, supported by Knowledge Management, hence officer performance progressively mount.