

## Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan

Andi Rahmawati

Email: [emma\\_rachmat@yahoo.com](mailto:emma_rachmat@yahoo.com)  
STIE Tri Dharma Nusantara (Makassar)

Corresponding Author

Nama Author : Andi Rahmawati . Tel./Hp.081356313131

Email: [emma\\_rachmat@yahoo.com](mailto:emma_rachmat@yahoo.com)

*Received: 22 Januari 2022, Revised: 27 Januari 2022, Accepted: 29 Januari 2022,  
Published : 28 Februari 2022*

**Abstrak:** Tujuan penelitian untuk menguji pengaruh kepemimpinan transaksional dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja PT. Semen Tonasa II dan III. Sampel penelitian ini adalah para manajer sebanyak 106 pada PT. Semen Tonasa II dan III dan metode analisis menggunakan WarpPLS 7.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinerja karyawan. Artinya, semakin baik kepemimpinan transaksional semakin baik kinerja karyawan PT. Semen Tonasa II dan III. Kemudian, manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik manajemen pengetahuan semakin baik kinerja karyawan PT. Semen Tonasa II dan III

Kata kunci: kepemimpinan transaksional, manajemen pengetahuan, kinerja karyawan

*Abstract: The purpose of this research is to examine the effect of transactional leadership and knowledge management on the performance of PT. Semen Tonasa II and III. The sample of this study were 106 managers at PT. Semen Tonasa II and III and analysis method using WarpPLS 7.0. The results showed that transactional leadership had a positive and significant effect on employee performance. That is, the better the transactional leadership, the better the performance of the employees of PT. Semen Tonasa II and III. Then, knowledge management has a positive and significant effect on employee performance. That is, the better the knowledge management, the better the performance of the employees of PT. Semen Tonasa II and III*

*Keywords: transactional leadership, knowledge management, employee performance*

### 1. PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas karyawan di perusahaan PT. Semen Tonasa dalam kaitannya dengan kinerja karyawan merupakan suatu keharusan dan kebutuhan yang semakin terasa dewasa ini. Organisasi memandang pentingnya penguatan kinerja karyawan sebab pada saat ini karyawan merupakan aset yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Di samping itu, faktor penentu dalam kinerja karyawan adalah peran pemimpin dalam memberikan

perhatian terhadap perilaku kelompok (Pradana & Hamid, 2013a). Dengan adanya kepemimpinan tersebut maka gaya kepemimpinan yang paling ideal dalam menggerakkan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah gaya interaksi sosial dan motivasi, di mana gaya interaksi sosial dan motivasi pemimpin berupaya mengajak para karyawan untuk turut serta secara bersama-sama menjalankan organisasi agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan.

Realitas menunjukkan bahwa PT Semen Indonesia Tbk, dihadapkan pada tantangan yang sangat berat untuk bisa bersaing dengan kompetitor swasta dan asing di negeri sendiri. Asosiasi Industri Semen Indonesia (ASI) perusahaan swasta dan asing saat ini menguasai 56 persen industri semen nasional, sedangkan sisanya 44 persen dipegang oleh dua BUMN semen, yakni Semen Indonesia dan Semen Baturaja. Perusahaan Semen Indonesia menjelaskan sejauh ini perseroan memang masih menjadi pemimpin pasar, baik di Indonesia maupun di kawasan Asean. Karena itu, dibutuhkan pemimpin yang mengajak bawahan untuk lebih produktif. Dalam kondisi seperti itu, tepatnya dihadirkan gaya kepemimpinan transaksional sehingga kinerja karyawan baik dan berkualitas.

Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin akan memberikan *reward* ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan. Pemimpin dan bawahan memiliki tujuan, kebutuhan dan kepentingan masing-masing, Bass (1985, 1990) dikutip oleh (Dwiantoro, 2017). Karena itu, gaya kepemimpinan demikian akan menekankan pada tugas yang diemban oleh bawahan. Pemimpin di sini merupakan seseorang yang mendesain pekerjaan serta mekanismenya, sementara staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya masing-masing. Kepemimpinan ini lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena pemimpin sangat terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik.

Dalam teori kepemimpinan ini hubungan antara pemimpin dan para pengikutnya merupakan hubungan transaksi yang sering didahului dengan negosiasi tawar-menawar. Jika para pengikut memberikan sesuatu atau melakukan sesuatu untuk pemimpinnya, pemimpin juga akan memberikan sesuatu kepada para pengikutnya. Jadi seperti ikan lumba-lumba di Ancol yang akan meloncat jika pelatihnya memberikan ikan. Jika pelatihnya tidak memberikan ikan, lumba-lumba tidak akan meloncat. Karena itu, gaya kepemimpinan yang sering ditampilkan pada PT Semen Tonasa adalah pemimpin yang sering memberikan *reward* agar karyawan memiliki lompatan tinggi untuk meraih kinerjanya.

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi

antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu (Deswarta, 2017).

Agar kinerja karyawan memiliki lompatan yang signifikan maka diperlukan peran kepemimpinan transaksional. (Burhanudin, 2020b; Suprihatin & Sunarsi, 2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Berbeda yang dikemukakan oleh (Budiwibowo, 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan tidak saja ditentukan oleh kepemimpinan transaksional. Tetapi, ketika karyawan dalam melakukan pekerjaan harus memiliki manajemen pengetahuan kokoh. Karena, manajemen pengetahuan (*knowledge management*) ialah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi. Kegiatan ini biasanya terkait dengan objektif organisasi dan ditujukan untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi (Fianty, 2017). Tujuannya, kinerja karyawan menjadi baik dan berkualitas.

Konsep manajemen pengetahuan ini meliputi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan teknologi informasi (TI) dalam tujuannya untuk mencapai organisasi perusahaan yang semakin baik sehingga mampu memenangkan persaingan bisnis dan karyawan memiliki kinerja yang tinggi. Perkembangan teknologi informasi memang memainkan peranan yang penting dalam konsep manajemen pengetahuan. Hampir semua aktivitas kegiatan operasional pada PT Semen Tonasa diwarnai oleh penguasaan teknologi informasi, sehingga mendorong kinerja karyawan.

Pada perkembangan ini menunjukkan makin cepatnya perubahan dalam segala bidang kehidupan, akibat dari efek globalisasi serta perkembangan teknologi informasi yang sangat akseleratif. Kondisi ini jelas telah mengakibatkan perlunya cara-cara baru dalam menyikapi semua yang terjadi agar dapat tetap survive. Penekanan akan makin pentingnya kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu respon dalam menyikapi perubahan tersebut, dan ini tentu saja memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM melalui kemampuan penerapan pengetahuan manajemen (Ekawati & Puspitowati, 2016).

Sehubungan dengan itu peranan ilmu pengetahuan menjadi makin menonjol, karena hanya dengan pengetahuanlah semua perubahan yang terjadi dapat disikapi dengan tepat. Ini berarti pendidikan memainkan peran penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global khususnya dalam bidang ekonomi telah menjadikan organisasi usaha memikirkan kembali strategi pengelolaan usahanya, dan SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan dalam konteks tersebut (Narande, 2015).

(Ekawati & Puspitowati, 2016; Fianty, 2017; Kardo, Wilujeng, & Suryaningtyas, 2020) menyatakan bahwa pengetahuan manajemen berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Artinya, semakin baik pengetahuan manajemen semakin baik kinerja karyawan.

Berbeda dengan yang diungkap oleh (Laoh, Tewel, & Oroh, 2016) bahwa pengetahuan manajemen tidak berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan. Artinya, kinerja karyawan tidak lagi ditentukan oleh pengetahuan manajemen.

Berdasarkan uraian di atas, menjadi ketertarikan penelitian ini tentang hubungan kepemimpinan transaksional dan pengetahuan manajemen dengan kinerja karyawan di PT Semen Tonasa. Peneliti ingin mengetahui benarkah tinggi atau rendahnya kinerja karyawan berhubungan dengan peran gaya kepemimpinan transaksional dan kemampuan mendistribusikan pengetahuan manajemen dalam bekerja? Berdasarkan kondisi persaingan yang dialami oleh PT Semen Tonasa bahwa karyawan diberi target kinerja. Olehnya itu, seorang manajer senantiasa menghadirkan suasana pemberian *reward* ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan (Pradana & Hamid, 2013b).

Perusahaan PT Semen Tonasa, tidak cukup hanya mengandalkan gaya kepemimpinan transaksional semata untuk mendorong kinerja karyawan. Tetapi, diperlukan kemampuan pengetahuan manajemen untuk mendistribusikan kemampuannya sehingga kinerja karyawan menjadi baik (Nurpratama, 2016). Karena itu, menjadi alasan kedua untuk mencoba menghubungkan pengetahuan manajemen dengan kinerja karyawan.

## II. LITERATUR REVIEW

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam sebuah perusahaan. Berbanding lurus dengan hal tersebut, manusia juga merupakan sumber daya yang paling rumit untuk dipahami. Kerumitan ini adalah sebagai akibat dari uniknya sifat dari masing-masing individu yang ada di dunia, khususnya dunia kerja. Manajemen sumber daya manusia menurut Armstrong (2009) dikutip oleh (Tantriana, 2015) adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan sumber daya manusia sebagai harta paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Sumber daya manusia mempunyai tujuan yang hendak dicapai dengan efisien dan efektif. Pencapaian tujuan tersebut dapat dilakukan karena ada berbagai sumber daya yang digunakan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi yaitu untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara optimal demi pencapaian tujuan organisasi.

### **Kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan**

Kepemimpinan transaksional adalah perilaku pemimpin yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan anggota yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Pemimpin transaksional harus mampu mengenali apa yang diinginkan anggota dari pekerjaannya dan memastikan apakah telah mendapatkan apa yang diinginkannya. Sebaliknya, apa yang diinginkan pemimpin adalah kinerja sesuai standar yang telah ditentukan. (Insan, 2017) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan anggota

tercermin dari tiga hal, yakni: (1) pemimpin mengetahui apa yang diinginkan anggota dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila untuk kerjanya sesuai dengan harapan, (2) pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh anggota dengan imbalan, dan (3) pemimpin responsif terhadap kepentingan-kepentingan pribadi anggota selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan anggota.

(Burhanudin, 2020a; Siswatiningsih, Raharjo, & Prasetya, 2019; Suprihatin & Sunarsi, 2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Artinya, semakin baik kepemimpinan transaksional semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin tidak baik kepemimpinan transaksional semakin tidak baik kinerja karyawan. Berbeda yang dikemukakan oleh (Budiwibowo, 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, kinerja karyawan tidak lagi ditentukan oleh kepemimpinan transaksional. Kinerja karyawan dapat dimaknai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

*H1. Kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan kinerja karyawan*

## **Manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan**

Manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) adalah satu set alat, teknik, dan strategi untuk mempertahankan, menganalisis, mengorganisasi, meningkatkan, dan berbagi pemahaman dan pengalaman. Pemahaman dan pengalaman semacam itu terbangun pengetahuan, baik diwujudkan dalam individu atau yang melekat dalam proses dan aplikasi nyata dari sebuah organisasi. Fokus dari MP adalah untuk menemukan cara-cara baru untuk menyalurkan data mentah ke dalam bentuk informasi yang berguna, sampai menjadi pengetahuan. MP memiliki hubungan dengan kinerja karyawan (Nurpratama, 2016). Studi (Ekawati & Puspitowati, 2016; Fianty, 2017; Sudargini, 2020) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Artinya, semakin baik manajemen pengetahuan semakin baik kinerja karyawan. Berbeda dengan yang diungkap oleh (Laoh et al., 2016) bahwa manajemen pengetahuan tidak berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan. Artinya, kinerja karyawan tidak lagi ditentukan oleh pengetahuan manajemen.

*Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Wijayanti, 2017). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165) dikutip oleh (Setiyowati, 2021).

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

*H2. Manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kinerja karyawan*

### III. METODOLOGI

#### Metode

Studi ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatif. Penelitian eksplanatif (*exlanatory research*) bertujuan menguji dan menjelaskan pengaruh variabel kepemimpinan transaksional dan manajemen pengetahuan terhadap variabel kinerja karyawan. Sampel yang diambil adalah manajer dan supervisor pada PT. Semen Tonasa II dan III. Mereka diyakini dapat memberikan informasi tentang: (1) upaya memuaskan bawahan sehingga dapat meningkatkan produktivitas melalui pemberian imbalan, (2) mampu menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk mendorong kinerja karyawan, dan (3) memperlihatkan kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh dalam mengerjakan tugasnya.

Untuk memastikan akurasi informasi maka seluruh populasi dapat dijadikan sebagai sampel dan teknik penarikan menggunakan teknik purposive sampling. Penentuan besarnya sampel berdasarkan ketiga ciri diatas, sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Jumlah Sampel Penelitian**

No	Level Pimpinan	Sampel
1	General Manager	1
2	Senior Manajer	3
3	Manajer	12
4	Supervisor	30
	<b>Jumlah sampel</b>	<b>106</b>

Sumber: PT. Semen Tonasa, 2022

Sumber data yang dipergunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan secara langsung dari sumber utama, yaitu manajer dan supervisor pada PT. Semen Tonasa II dan III. Pengumpulan data menggunakan instrumen berupa kuisisioner dilakukan pada bulan September-Oktober 2021.

Pengumpulan data dilakukan sesuai keberadaan responden dilokasi yang sama yakni PT. Semen Tonasa II dan III. Jumlah kuisisioner yang disebarkan sebanyak 46 orang sebagai responden. Setelah data terkumpul, dilakukan *editing* untuk mengetahui kesalahan-kesalahan kuisisioner sehingga data benar-benar akurat. Selanjutnya dilakukan *koding* untuk memberikan nomor masing-masing kuisisioner sehingga memudahkan memasukkan data ke dalam lembar tabulasi. Terakhir, dilakukan analisis data. Ketika ditemukan masih ada kekurangan informasi, selanjutnya dilakukan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi yang akurat dan mengeksplorasi informasi dari responden.

Variabel Kepemimpinan Transaksional (X1): Persepsi/pandangan responden bagaimana mendorong karyawan berkinerja dengan baik melalui imbalan. Indikator pengukuran



kepemimpinan transaksional yaitu terdiri atas: (1) pekerja keras, toleran dan adil, (2) impersonal dari kinerja, (3) kepekaan akan komitmen, oleh Kardono (2005:24).

Variabel Manajemen Pengetahuan (X2): Persepsi/pandangan responden tentang bagaimana menyebarkan pengetahuan untuk mendorong kinerja. Indikator pengukuran manajemen pengetahuan yaitu terdiri atas: (1) *tacit knowledge* dan (2) *explicit knowledge* (Wijayanti, 2017).

Variabel Kinerja Karyawan (Y): Persepsi/pandangan responden tentang perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Indikator pengukuran kinerja karyawan yaitu terdiri atas: (1) Kualitas kerja, (2) Ketepatan waktu, (3) Efektivitas, dan (4) Kemandirian (Robin, 2006).

## Hasil

Kepemimpinan transaksional adalah persepsi/pandangan responden bagaimana mendorong karyawan berkinerja dengan baik melalui imbalan. Indikator pengukuran kepemimpinan transaksional yaitu terdiri atas: (1) pekerja keras (2) impersonal dari kinerja, (3) kepekaan akan komitmen serta menggunakan 9 butir pertanyaan.

**Tabel 2 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transaksional (X)**

Indikator	Item (Butir)	Frekuensi Jawaban					Rerata (Mean) Indicator
		STS (1) f	TS (2) f	CS (3) f	S (4) f	SS (5) f	
Pekerja keras (X1.1)	X1.1	0	0	12	29	12	4.0
	X1.2	4	7	8	16	18	3.7
	X1.3	0	6	11	20	16	3.9
	<b>Rerata</b>						<b>3.9</b>
Impersonal (X1.2)	X1.4	0	0	4	21	28	4.5
	X1.5	0	1	1	20	30	4.5
	X1.6	1	3	10	31	8	3.8
	<b>Rerata</b>						<b>4.0</b>
Kepekaan (X1.3)	X1.7	1	0	10	25	17	4.1
	X1.8	4	0	16	20	13	3.7
	X1.9	0	4	6	19	24	4.2
	<b>Rerata</b>						<b>4.3</b>
<b>Rerata variabel</b>							<b>4.1</b>

Sumber: Data diolah dari hasil penelitian 2022

Berdasarkan deskripsi data yang disajikan pada Tabel 2 menunjukkan nilai rerata (*mean*) variabel kepemimpinan transaksional sebesar 4,1 dapat diartikan bahwa responden menyatakan kepemimpinan transaksional pada PT. Semen Tonasa II dan III yang mencakup pekerja keras, impersonal, dan kepekaan adalah baik. Nilai 4,0 dimaknai bahwa sebagian besar responden memilih 4 (baik) dan sebagian kecil sebagian kecil responden memilih 1 dan 2 (rendah), 3 (sedang) dan 5 (tinggi).

Manajemen Pengetahuan adalah Persepsi/pandangan responden tentang bagaimana menyebarkan pengetahuan untuk mendorong kinerja. Indikator pengukuran manajemen pengetahuan yaitu terdiri atas: (1) *tacit knowledge* dan (2) *explicit knowledge* (Wijayanti, 2017).

**Tabel 3 Deskripsi Variabel Manajemen Pengetahuan (X2)**

Indikator	Item (Butir)	Frekuensi Jawaban					Rerata (Mean) Indikator
		STS (1) f	TS (2) f	CS (3) f	S (4) f	SS (5) f	
<i>tacit knowledge</i> (X2.1)	X2.1	0	8	5	16	24	4.1
	X2.2	4	15	9	12	13	3.3
	X2.3	0	4	9	22	18	4.0
	<b>Rerata</b>						<b>3.8</b>
Penggerak (Y1.2)	X2.4	0	0	6	24	23	4.3
	X2.5	0	4	9	22	18	4.0
	X2.6	0	8	5	16	24	4.1
	<b>Rerata</b>						<b>4.1</b>
<b>Rerata variabel</b>							<b>4.1</b>

Sumber: Data diolah dari hasil penelitian 2022

Berdasarkan deskripsi data yang disajikan pada Tabel 4.7 menunjukkan nilai rerata (*mean*) variabel manajemen pengetahuan sebesar 4,1 dapat diartikan bahwa responden menyatakan kepercayaan karyawan pada PT. Semen Tonasa II dan III yang mencakup *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* adalah baik. Nilai 4,1 dimaknai bahwa sebagian besar responden memilih 4 (baik) dan sebagian kecil sebagian kecil responden memilih 1 dan 2 (rendah), 3 (sedang) dan 5 (tinggi).

### Model Fit dan *Quality Indices*

Pada analisis WarpPLS terdapat beberapa ukuran Model Fit dan *Quality Indices* ditunjukkan pada Tabel.

**Tabel 4 Model Fit dan *Quality Indices***

No.	Model Fit and quality indices	Kriteria Fit	Hasil Analisis	Keterangan
1	<i>Average path coefficient</i> (APC)	$p < 0,05$	0.537, ( $p < 0.001$ )	Baik
2	<i>Average R-squared</i> (ARS)	$p < 0,05$	0. 0.496, ( $p < 0.001$ )	Baik
3	<i>Average adjusted R-squared</i> (AARS)	$p < 0,05$	0.484, ( $p < 0.001$ )	Baik

Sumber: Lampiran 6



Berdasarkan Tabel 4 dinyatakan bahwa *Average path coefficient* (APC) sebesar 0.537. Artinya, rata koefisien jalur diatas 50%, sehingga dapat dinyatakan variabel penjelas (independen) dapat merespon variabel dependen. *Average R-squared* (ARS)=0.496. Ini dimaknai bahwa rata-rata korelasi determinan mendekati 50%, sehingga antar variabel dinyatakan memiliki korelasi. Selanjutnya, *Average adjusted R-squared* (AARS)=0.484. Nilai ini menunjukkan bahwa korelasi beberapa variabel independen mendekati 50%. Ketiga indikator kebaikan model ini memiliki nilai p value sebesar  $P < 0.001$ . Artinya, dari data dinyatakan baik dan model dapat dikatakan baik karena lebih atau mendakati dari 50%. Oleh karena itu, data dapat dijelaskan oleh model sehingga layak untuk memberikan penjelasan dan pengujian hipotesis.

**Tabel 5 Hasil Pengujian Hipotesis**

Eksogen	Endogen	Path Coefficients	S.E.	C.R.	P-Value	Ket.
<i>Kepemimpinan transaksional</i>	Kinerja karyawan	0.229	0.011	4.549	0.011	Signifikan
<i>Manajemen pengetahuan</i>	Kinerja karyawan	0.153	0.022	3.013	0.000	Signifikan

#### IV. PEMBAHASAN

##### **Kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transaksional berbeperangh positif dan signifikan terhadap keinerja karyawan. Artinya, semakin baik kepemimpinan transaksional semakin baik kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan oleh para manajer PT. Semen Tonasa II dan III yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan anggota yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Pemimpin transaksional harus mampu mengenali apa yang diinginkan anggota dari pekerjaannya dan memastikan apakah telah mendapatkan apa yang diinginkannya. Sebaliknya, apa yang diinginkan pemimpin adalah kinerja sesuai standar yang telah ditentukan.

Penelitian ini mendukung penelitian (Burhanudin, 2020a; Siswatiningsih et al., 2019; Suprihatin & Sunarsi, 2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Artinya, semakin baik kepemimpinan transaksional semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin tidak baik kepemimpinan transaksional semakin tidak baik kinerja karyawan. Namun penelitian ini tidak mendukung penelitian (Budiwibowo, 2016) menyatkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, kinerja karyawan tidak lagi ditentukan oleh kepemimpinan transaksional. Kinerja karyawan dapat dimaknai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## Manajemen Pengetahuan terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menemukan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik manajemen pengetahuan semakin baik kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan yang dimiliki para manajer PT. Semen Tonasa II dan III pemahaman dan pengalaman semacam itu terbangun pengetahuan, baik diwujudkan dalam individu atau yang melekat dalam proses dan aplikasi nyata dari sebuah organisasi. sebab, manajemen pengetahuan muaranya untuk menemukan cara-cara baru untuk menyalurkan data mentah ke dalam bentuk informasi yang berguna, sampai menjadi pengetahuan serta menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan dapat dimaknai hasil atau keluaran dari suatu proses (Wijayanti, 2017). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165) dikutip oleh (Siregar, 2005).

Penelitian ini mendukung penelitian (Ekawati & Puspitowati, 2016; Fianty, 2017; Sudargini, 2020) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Artinya, semakin baik manajemen pengetahuan semakin baik kinerja karyawan. Berbeda dengan yang diungkap oleh (Laoh et al., 2016) bahwa manajemen pengetahuan tidak berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan. Artinya, kinerja karyawan tidak lagi ditentukan oleh pengetahuan manajemen. Dengan demikian, kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Wijayanti, 2017). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165) dikutip oleh (Setiyowati, 2021).

## V. KESIMPULAN

### Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik kepemimpinan transaksional semakin baik kinerja karyawan PT. Semen Tonasa II dan III. Kemudian, manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik manajemen pengetahuan semakin baik kinerja karyawan PT. Semen Tonasa II dan III

**Keterbatasan dan Saran:** Objek penelitian ini hanya pada kalangan manajer pada PT. Semen Tonasa II dan III sehingga hasil penelitian memiliki keterbatasan untuk digeneralisasi ke objek lain. Oleh karena itu, penelitian ke depan diperluas wilayah objek penelitian, seperti di BUMN lainnya.

## REFERENSI

Budiwibowo, S. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Karyawan) Di Kota Madiun. *Premiere Educandum* :

*Jurnal Pendidikan Dasar Dan Pembelajaran*, 4(02), 119–132.  
<http://doi.org/10.25273/pe.v4i02.312>

- Burhanudin. (2020a). Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja. *Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo*, XI(1), 7–18.
- Burhanudin, B. (2020b). The effect of Muslims' tendency to regret being customers of conventional banks on their intention to save money in Islamic banks. *Journal of Islamic Marketing*. <http://doi.org/10.1108/JIMA-03-2020-0074>
- Deswarta. (2017). PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA DOSEN FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN UIN SULTAN SYARIF KASIM RIAU. *Valuta*, 3(1), 19–39.
- Dwiantoro, F. I. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja organisasi melalui praktik tqm pada pt. pelayaran nasional indonesia cabang surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume*, 05(2012).
- Ekawati, S., & Puspitowati, I. (2016). Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan UKM di Jakarta. *Conference on Management and Behavioral Studies*, 670–678.
- Fianty, M. I. (2017). Strategi Penerapan Knowledge Management System Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT XYZ. *Kalbiscientia*, 4(2), 160–168.
- Insan, a N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Intrinsik, Work Engagement dan Kinerja Karyawan. *Jurnal of Business Studies*, 2(1), 1–18.
- Kardo, K., Wilujeng, S., & Suryaningtyas, D. (2020). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Di Transformer Center Kabupaten Batu. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen*, 6(1), 1–7.  
<http://doi.org/10.21067/jrmm.v6i1.4466>
- Laoh, C. F. ., Tewal, B., & Oroh, S. G. (2016). Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada PT. National Nobu Bank Area Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(04), 786–793.
- Narande, A. a G. (2015). Peran Budaya Organisasi Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Aparatur. *Manajemen Aparatur*, 9(1), 1–12.
- Nurpratama, M. R. (2016). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Distribusi Jawa Timur. *Unair.Ac.Id*, 5 nomor 3, 1–19. Retrieved from <http://journal.unair.ac.id/LN@pengaruh-knowledge-management-terhadap-kinerja-karyawan-pt.-pln-distribusi-jawa-timur-article-10823-media-136-category-8.html>

- Pradana, M. A., & Hamid, D. (2013a). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1), 1–11. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pradana, M. A., & Hamid, D. (2013b). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. MUSTIKA BAHANA JAYA, Lumajang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1), 1–11.
- Setiyowati, H. (2021). Penerapan Manajemen Pengetahuan. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(1), 189–199. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Nia-Sulistiningsih/publication/357158612\\_Final\\_Project\\_Mata\\_Kuliah\\_Manajemen\\_Pengetahuan\\_Knowledge\\_Management\\_Dosen\\_Pengampu\\_Himma\\_Dewiyana\\_ST\\_MHum\\_Prodi\\_Ilmu\\_Perpustakaan\\_dan\\_Sains\\_Informasi\\_Universitas\\_Sumatera\\_Utara](https://www.researchgate.net/profile/Nia-Sulistiningsih/publication/357158612_Final_Project_Mata_Kuliah_Manajemen_Pengetahuan_Knowledge_Management_Dosen_Pengampu_Himma_Dewiyana_ST_MHum_Prodi_Ilmu_Perpustakaan_dan_Sains_Informasi_Universitas_Sumatera_Utara)
- Siregar, a R. (2005). Manajemen Pengetahuan Perspektif Pustakawan. *Jurnal Studi Perpustakaan Dan Informasi*, 1(1), 1–6.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 146–157. <http://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>
- Sudargini, Y. (2020). Peran Manajemen Pengetahuan Untuk Meningkatkan Kinerja Pada Masa Pandemi Covid 19 : Studi Kualitatif Pada Guru SMA di Kabupaten Pati. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(5), 1–12. Retrieved from <https://jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/214/162>
- Suprihatin, L., & Sunarsi, D. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(1), 78–86. <http://doi.org/10.54371/jiip.v4i1.207>
- Tantriana, I. G. Y. (2015). PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI LPD DESA ADAT KEROBOKAN. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(8), 2269–2285.
- Wijayanti, D. P. (2017). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada PT. SMS Kabupaten Kotawaringin Timur). (*Development Research of Management*): *Jurnal Manajemen*, 12(1), 69–85.