
**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP *KNOWLEDGE MANAGEMENT*
DI PT. PELINDO III (PERSERO)**

Wa Ode Zusnita Muizu¹,[✉] Ernie Tisnawati Sule¹, Maria Anindita Deitas²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran, Bandung.

²Magister Manajemen, Universitas Padjadjaran, Bandung.

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge management* di PT. Pelindo III (Persero). Penelitian ini memiliki dua variabel, yaitu kepemimpinan sebagai variabel independen dan *knowledge management* sebagai variabel dependen. Data didapatkan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner pada populasi karyawan yang berada di PT. Pelindo III (Persero). Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan metode verifikatif. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan, yaitu sebesar 12,8% terhadap *knowledge management* di PT. Pelindo III (Persero), sedangkan 87,2% ditentukan oleh faktor lain yang tidak dibahas di dalam penelitian ini.

Abstract

The research was conducted to determine whether the leadership has positive and significant impact on knowledge management at PT.Pelindo III (Persero). This study has two variables, namely the leadership as an independent variable and knowledge management as the dependent variable. Data obtained from interviews and questionnaires were distributed to the employee population at PT. Pelindo III (Persero) This research method uses descriptive method and verification method. Data processing is performed using path analysis. The result of this study indicate that leadership has a significant influence 12,8% on knowledge management at PT. Pelindo III (Persero), while 87,2% influenced by others factors were not examined in this study.

Keywords: *Leadership, Knowledge Management*

[✉]Alamat surat elektronik penulis, e-mail: waode.zusnita@unpad.ac.id

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang semakin besar ini, perusahaan dihadapkan dengan tuntutan-tuntutan perkembangan zaman yang ada. Perusahaan harus beradaptasi menghadapi perubahan yang sangat cepat yang disebabkan globalisasi ini. Perusahaan yang lamban beradaptasi dapat dipastikan akan tertinggal dan terkalahkan dalam kompetisi. Hal inilah yang menandakan semakin ketatnya persaingan di dunia bisnis. Oleh sebab itu perusahaan harus mampu untuk bersaing dengan perusahaan lainnya agar dapat mempertahankan eksistensi mereka di dunia bisnis.

Persaingan bisnis yang sangat ketat saat ini mengharuskan perusahaan memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) diantara perusahaan yang lainnya dengan mengelola *tangible asset* dan *intangible asset* mereka. Hanya yang mampu bertahanlah yang memiliki keunggulan bersaing. Untuk mampu bersaing dibutuhkan kesiapan di seluruh bidang perusahaan, baik dari bidang manajemen pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, dan operasi. Di samping mengelola *tangible asset*, perusahaan juga perlu mengelola *intangible asset*, seperti misalnya *knowledge* yang dimiliki seluruh karyawan di perusahaan sebagai modal untuk berinovasi.

Dewasa ini, perusahaan menempatkan *knowledge* sebagai sumber daya penggerak organisasi, sehingga menjadi organisasi yang kompetitif dan berdaya saing. Ketika seseorang meninggalkan perusahaan, perusahaan harus menyadari bahwa mereka pergi dengan membawa *knowledge* yang sangat berharga. Semua perusahaan menghadapi masalah yang sama, yaitu bagaimana menggunakan pengetahuan lebih efektif dibandingkan pesaing mereka. Dalam sebuah organisasi, pengetahuan diperoleh dari individu atau kelompok orang yang memiliki pengetahuan atau kadang kala pengetahuan yang berada dalam rutinitas organisasi. Pengetahuan diperoleh melalui media yang terstruktur seperti buku, dokumen, portal, hubungan orang ke orang yang berkisar dari pembicaraan ringan sampai ilmiah, dan lain-lain.

Knowledge management adalah serangkaian proses yang dikembangkan dalam suatu organisasi untuk menciptakan, mengumpulkan, memelihara dan mendiseminasikan pengetahuan organisasi tersebut. Menurut Honeycutt (2002), manajemen pengetahuan adalah suatu disiplin yang memperlakukan modal intelektual aset yang

dikelola. Sebab menurutnya konsep manajemen pengetahuan (*knowledge management*) berkembang dari kenyataan bahwa di masa sekarang dan di masa depan, aset utama sebuah organisasi agar mampu berkompetisi adalah aset intelektual atau pengetahuan bukan aset kapital. Dampak penerapan *knowledge management* dirasakan baik oleh karyawan secara individu maupun organisasi. Dengan pengembangan pengetahuan yang dimiliki, karyawan akan mengetahui atau memahami apa yang dibutuhkan untuk mampu mengerjakan tugasnya dengan baik. Hal ini nantinya dapat menghasilkan kinerja karyawan yang bisa mendorong munculnya inovasi dan peningkatan dalam kinerja perusahaan.

Implementasi *knowledge management* di suatu perusahaan pasti menghadapi kendala-kendala karena melibatkan semua karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Akan muncul penolakan dari para karyawan akibat adanya perubahan yang harus dihadapi oleh mereka dalam penerapan *knowledge management* ini. Untuk pengimplementasian *knowledge management* pada tahap seperti ini dibutuhkan kepemimpinan yang tepat yang mampu mengakomodir kebutuhan karyawan. Menurut Robbins (2003:163), kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Kepemimpinan diperlukan untuk mengatasi penolakan dari pihak yang tidak mendukung penerapan *knowledge management* sehingga pada akhirnya semua karyawan akan termotivasi agar terlibat dalam proses *knowledge management*.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat bagaimana pentingnya *knowledge management* demi keberlanjutan suatu perusahaan. Hal ini juga disadari oleh PT. Pelindo III (Persero) sebagai perusahaan yang bergerak di bidang terminal operator yang telah menyadari pentingnya *knowledge management* sebagai salah satu sistem yang bisa mengakomodir kebutuhan perusahaan dalam menangkap dan mengolah pengetahuan yang diperoleh dari para karyawan untuk kemudian bisa digunakan kembali bagi keberlangsungan perusahaan. PT. Pelindo III (Persero) sendiri telah menerapkan *knowledge management* sejak tahun 2015 berdasarkan Surat Perintah Nomor SP 238/KP 0503/P III 2015 yang dikeluarkan oleh Direksi PT. Pelindo III (Persero), dimana direksi mencanangkan pelaksanaan *knowledge management* di PT. Pelindo III (Persero). Tujuan diterapkannya *knowledge management* di PT. Pelindo III

(Persero) adalah sebagai upaya dalam menghadapi kompetisi jasa kepelabuhanan yang semakin dinamis serta menjadi pijakan dalam mencapai visi organisasi yang “Berkomitmen Memacu Integrasi Logistik dengan Layanan Jasa Pelabuhan yang Prima”.

Melalui *knowledge management*, akan dihasilkan modal insani PT. Pelindo III (Persero) yang berkompeten sesuai dengan *core business* perusahaan sebagai Terminal Operator. Modal insani ini kedepannya diharapkan mampu menghasilkan inovasi yang selanjutnya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing bagi PT. Pelindo III (Persero). Modal insani ini pada akhirnya akan menjadi aset yang penting bagi PT. Pelindo III (Persero). Agar dapat menjadi aset bagi perusahaan tentunya banyak kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan oleh karyawan dalam kaitannya dengan proses *knowledge management*.

Terdapat delapan penyelenggaraan / program dari *knowledge management* yang dilakukan di PT. Pelindo III (Persero) yang terdiri dari *Community of Practice (CoP)*, *Knowledge Sharing*, *Knowledge Cafe*, *Knowledge Capturing*, Implementasi Inovasi, Perpustakaan (*Offline* dan *Online*), *Knowledge Taxonomy*, dan *Portal Knowledge System*. Berdasarkan wawancara pada tanggal 1 Maret 2016 dengan penanggung jawab *knowledge management*, dari delapan program yang ada yang berjalan hanya tiga program, yaitu *Knowledge Sharing*, perpustakaan *offline*, dan *Knowledge Cafe*. Namun pelaksanaan ketiga program ini dinilai belum maksimal karena *output* yang diharapkan dari kedua hal ini masih belum memenuhi tujuan dari penerapan *knowledge management* di PT. Pelindo III (Persero), yaitu inovasi. Hal ini terjadi akibat faktor individu karyawan itu sendiri dan peran kepemimpinan di PT. Pelindo III (Persero).

Tabel 1. Survey Kepuasan dan Engagement Karyawan Tahun 2015

No	Variabel	Nilai
1.	Strategi dan Organisasi	3.91
2.	Manajemen Karir	3.79
3.	Pelatihan dan Pengembangan	3.86
4.	Manajemen Kinerja	3.92
5.	Remunerasi dan Kesejahteraan	4.03
6.	Hubungan Industrial	3.35
7.	Lingkungan Kerja dan Budaya Perusahaan	3.47
Average		3.76

Kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan di PT. Pelindo III (Persero) berdasarkan pada hasil Survey Kepuasan dan *Engagement* Karyawan Tahun 2015 pada Tabel 1 ditunjukkan oleh variabel Lingkungan Kerja dan Budaya Perusahaan. Apabila diurutkan dari nilai tertinggi hingga terendah maka variabel ini berada pada peringkat keenam dengan nilai 3.47. Dan berdasarkan pengelompokkan nilai yang dilakukan PT. Pelindo III (Persero), yaitu nilai 1 sampai dengan 5, nilai tersebut masuk ke dalam kelompok “Cukup sesuai dengan kebutuhan karyawan”. Karyawan merasakan adanya hubungan kerja dengan atasan yang tidak kondusif akibat masih kurangnya komunikasi yang terbuka, serta masih adanya atasan yang tidak bisa menjadi contoh dan *mem-backup* bawahan dengan baik. Tidak adanya *Chief Knowledge Officer* yang ditunjuk khusus oleh perusahaan yang bertanggung jawab terhadap *knowledge management* juga menjadi salah satu penyebab tidak berjalannya kedelapan program *knowledge management* yang sudah dibentuk.

Temuan ini mengindikasikan bahwa *knowledge management* di PT. Pelindo III (Persero) masih belum berjalan dengan baik akibat faktor yang menghambat *knowledge management* tersebut seperti kurangnya peran kepemimpinan di perusahaan dalam mendukung *knowledge management* tersebut. Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini akan melihat bagaimana pengaruh dari variabel independen (kepemimpinan) terhadap variabel dependen (*knowledge management*).

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Konsep Kepemimpinan

Menurut Kartono (2006:10), kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi *conform* dengan keinginan pemimpin.. Sedangkan menurut Robbins (2003:163), kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Kepemimpinan merupakan proses yang mempengaruhi dalam menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2005:2).

Thoha (2010:9) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni

memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Danim (2004:56) mengatakan kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Nawawi (2006 : 128-169) teori kepemimpinan dapat dibedakan menjadi empat yaitu teori sifat, teori perilaku, teori situasional, dan teori atribusi. Studi awal tentang kepemimpinan dilakukan pada tahun 1940an-1950an, memusatkan perhatian pada sifat-sifat dari pemimpin. Para peneliti mencoba menemukan karakteristik-karakteristik individual yang membedakan pemimpin yang berhasil dan pemimpin yang gagal. Dan akhirnya mencoba mengaitkan karakteristik-karakteristik seperti kepribadian, emosional, fisik, intelektual dan karakteristik-karakteristik individual lainnya dari pemimpin yang berhasil di masa lampau.

Berbeda dengan teori sifat, pendekatan perilaku dipusatkan pada efektifitas pemimpin, bukan pada penampilan dari pemimpin tersebut. Teori perilaku menekankan pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task orientation*) dan orientasi pada karyawan (*employ orientation*). Orientasi tugas adalah perilaku pimpinan yang menekankan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya. Orientasi karyawan adalah perilaku pimpinan yang menekankan kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat saling percaya mempercayai dan saling menghormati diantara anggota kelompok.

Menurut Bateman dan Snell (2009:450-453) setelah baik pendekatan sifat maupun kelompok terbukti tidak memadai untuk mengungkapkan teori kepemimpinan menyeluruh, perhatian diarahkan pada aspek-aspek situasional kepemimpinan, seperti *Fiedler's Contingency Model*, *Hersey and Blanchard's Situational Theory*, dan *Path-Goal Theory*.

Konsep Knowledge Management

Knowledge management merupakan kegiatan organisasi dalam mengelola pengetahuan sebagai aset, dimana dalam berbagai strateginya ada penyaluran pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat dan dalam waktu yang cepat, hingga mereka bisa saling berinteraksi, berbagi pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari demi peningkatan kinerja organisasi. Dalkir (2005:2) mengatakan *knowledge management* adalah pendekatan sistematis yang digunakan untuk memastikan penggunaan pengetahuan di organisasi dilakukan secara maksimal, dimana pengetahuan tersebut digabungkan dengan dengan keahlian, kompetensi, pemikiran, inovasi, dan ide-ide pribadi karyawan dalam rangka menciptakan organisasi yang lebih efektif dan efisien.

Davidson dan Voss (2003:213) mengatakan bahwa *knowledge management* merupakan cara bagaimana organisasi mengelola karyawan mereka, mengidentifikasi pengetahuan yang dimiliki, menyimpan dan membagikannya kepada tim, meningkatkan kualitas dan nilai dari pengetahuan tersebut untuk menghasilkan inovasi berbasis pengetahuan. Menurut Gao, Li dan Clarke (2008:10), pengertian mengenai *knowledge management* dibagi menjadi dua, yaitu berdasarkan *hard track theories* dan *soft track theories*. *Hard track theories* mengacu pada *knowledge management* tingkat lanjut yang berhubungan dengan penggunaan teknologi, R&D, inovasi produk/jasa, *data mining*, infrastruktur IT, *software*, *knowledge repositories*, dan lain-lain. Sedangkan *soft track theories* lebih berfokus pada manusia yang berkaitan dengan pengetahuan tacit dan eksplisit yang dimiliki serta bagaimana memberikan lingkungan yang tepat untuk melakukan *knowledge creation*.

Tiwana (2000:5) mengatakan bahwa *knowledge management* sebagai pengelolaan *knowledge* perusahaan dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua *knowledge* yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis. Menurut Swann dalam Loermans (2002:286), *knowledge management* adalah proses menciptakan, mendapatkan, membagikan, dan menggunakan pengetahuan dalam rangka meningkatkan pembelajaran dan kinerja perusahaan.

Menurut Honeycutt (2002), manajemen pengetahuan adalah suatu disiplin yang memperlakukan modal intelektual aset yang dikelola. Bateman dan Snell (2009:9) mengatakan bahwa *knowledge management* adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk menemukan dan memanfaatkan sumber daya intelektual di dalam suatu organisasi. *Knowledge management* bertujuan untuk menemukan, menyimpan, membagikan dan membagi secara luas sumber daya yang sangat penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, seperti keahlian karyawan, keterampilan, jaringan hubungan dan kebijakan-kebijakan yang ada.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* adalah suatu proses untuk mencari, menemukan, menyimpan, dan membagikan *knowledge* (keahlian, keterampilan, pengalaman, dan jaringan) yang dimiliki oleh individu-individu di dalam sebuah organisasi kepada organisasi dan individu-individu lainnya yang ada dalam organisasi tersebut.

Hubungan Antar Variabel

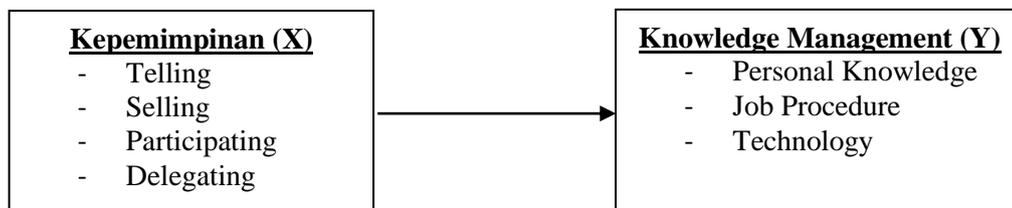
Tobing (2007:29) mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam penetapan manajemen pengetahuan. Pemimpin dalam perusahaan akan mengarahkan, memotivasi, membentuk budaya berbagi pengetahuan dan membangun infrastruktur yang mendukung karyawan untuk berbagi pengetahuan sehingga proses manajemen pengetahuan dapat berjalan dengan lancar. Nguyen dan Mohamed (2011:208) mengemukakan bahwa pemimpin menciptakan kondisi yang membuat karyawan melatih dan mengembangkan pengetahuan yang mereka miliki sehingga mereka bisa mengkontribusikannya pada pengetahuan organisasi dan memiliki akses yang mudah terhadap pengetahuan yang relevan.

Tantangan yang dihadapi pemimpin saat ini yaitu menciptakan iklim dimana memperoleh dan

membagikan pengetahuan adalah sesuatu yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dalam organisasi yang berbasis pengetahuan, pemimpin tidak lagi menjadi sumber pengetahuan dan bukan menjadi yang teratas di dalam organisasi, namun menjadi pusat yang mengatur jalannya aliran informasi. Singh (2008:7) mengatakan bahwa pemimpin memiliki pengaruh langsung terhadap bagaimana perusahaan harus berhadapan dengan proses *knowledge management* yang ada di perusahaan. Semua pemimpin di tiap level organisasi memiliki peran yang unik dan penting dalam mengelola pengetahuan. Tanggung jawab pemimpin eselon atas dalam proses *knowledge management* adalah untuk memotivasi semua karyawannya, memberikan mereka kesempatan dan cara-cara untuk melakukan pengembangan, mengukur *reward* atas kinerja, perilaku dan sikap yang dibutuhkan untuk *knowledge management* yang efektif.

Politis (2001:355) mengatakan bahwa terdapat interaksi yang dinamis antara kepemimpinan dan *knowledge worker* dalam rangka mengembangkan persepsi dan perilaku *knowledge worker* tersebut dalam memperoleh pengetahuan yang tersebar di dalam perusahaan. Ia juga mengatakan kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tindakan-tindakan yang akan diambil oleh *knowledge worker*. Analoui, Doloriert, dan Sambrook (2012:4) mengemukakan bahwa kurangnya dukungan dari pemimpin menyebabkan gagalnya proyek-proyek yang terdapat dalam *knowledge management* dan menekankan pada pentingnya peran pemimpin dalam kesuksesan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan *knowledge management*.

Teori-teori dan pendapat para ahli di atas menggambarkan adanya pengaruh dari kepemimpinan terhadap *knowledge management*. Penulis menggambarkan hubungan tersebut dalam paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka hipotesis penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan di PT. Pelindo III (Persero) sudah baik.
2. *Knowledge management* di PT. Pelindo III (Persero) sudah efektif.
3. Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap *knowledge management* di PT. Pelindo III (Persero).

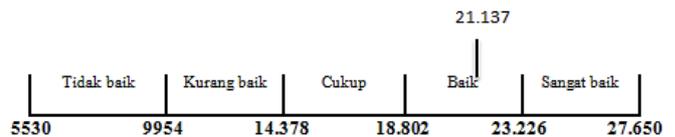
METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif. Menurut Sekaran dan Bougie (2010:105) studi deskriptif (*descriptive study*) dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi. Dengan kata lain, penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui gambaran mengenai situasi yang terjadi berdasarkan fakta untuk kemudian diolah atau dianalisis untuk diambil suatu kesimpulan berdasarkan hasil pengolahan data tersebut. Penelitian dilakukan karena ingin mengetahui bagaimana gambaran mengenai pengaruh antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap *knowledge management*.

Setelah melakukan pendekatan deskriptif penelitian ini kemudian menggunakan metode verifikatif. Pengertian analisis verifikatif menurut Nazir (1999:63) adalah metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan perhitungan statistik. Dalam penelitian ini, metode analisis verifikatif digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen yaitu kepemimpinan dan dengan variabel dependen yaitu *knowledge management* di PT. Pelindo III (Persero).

Penelitian yang menggunakan seluruh anggota populasinya disebut sampel total (*total sampling*) atau sensus. Dengan metode pengambilan sampel ini diharapkan hasilnya dapat cenderung lebih mendekati nilai sesungguhnya dan diharapkan dapat memperkecil pula terjadinya kesalahan/penyimpangan terhadap nilai populasi. Menurut data dari pihak SDM PT. Pelindo III (Persero), jumlah populasi yang terdapat di PT. Pelindo III (Persero) adalah sebanyak 412 karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 2. Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Kepemimpinan (X)

Secara ideal, skor yang diharapkan untuk jawaban responden terhadap pertanyaan nomor 1 sampai dengan 14 adalah 27.650. Dari perhitungan dalam tabel menunjukkan nilai yang diperoleh adalah sebesar 21.137 atau 76.5% dari skor ideal. Dengan demikian kepemimpinan berada pada kategori “Baik”, artinya pemimpin sudah memberikan dukungan secara emosional kepada bawahannya, hanya saja terdapat kelemahan pada dimensi *delegating* yang menunjukkan bahwa pemimpin belum mempercayai bawahannya untuk mengambil keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini relevan dengan teori yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard bahwa seorang pemimpin harus menyesuaikan responnya menurut kondisi atau tingkat perkembangan kematangan, kemampuan dan minat karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Hal ini bisa dilihat melalui respon seorang manajer dalam perilaku kepemimpinannya memberikan sejumlah pengarahan dan dukungan yang bersifat sosioemosional.

Tabel 2. Pengaruh Kepemimpinan (X) terhadap *Knowledge Management* (Y)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
Model						
(Constant)	24.774	2.034			12.181	.000
GK	.285	.038	.357		7.587	.000

Dependent Variable: KM
R²=0.128

Pada tabel 2 dapat kita ketahui bahwa nilai t hitung untuk variabel Kepemimpinan (X₁) lebih besar dari t tabel, yang artinya variabel Kepemimpinan secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel *Knowledge Management* di PT. Pelindo III (Persero). Sedangkan untuk seberapa besar pengaruh Kepemimpinan terhadap *Knowledge Management*, dapat dilihat dari nilai r square (Koefisien determinasi) sebesar 0.128 yang

mengartikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh sebesar 12.8% dalam membentuk *Knowledge Management* di PT. Pelindo III (Persero).

Hal ini relevan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Singh (2008:7) yang mengatakan bahwa pemimpin memiliki pengaruh langsung terhadap bagaimana perusahaan harus berhadapan dengan proses *Knowledge Management* yang ada di perusahaan. Semua pemimpin di tiap level organisasi memiliki peran yang unik dan penting dalam mengelola pengetahuan. Tanggung jawab pemimpin eselon atas dalam proses *Knowledge Management* adalah untuk memotivasi semua karyawannya, memberikan mereka kesempatan dan cara-cara untuk melakukan pengembangan, mengukur *reward* atas kinerja, perilaku dan sikap yang dibutuhkan untuk *Knowledge Management* yang efektif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data hasil penelitian yang sudah dilakukan dan dikembangkan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan di PT. Pelindo III (Persero) dalam keadaan baik, artinya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan ini dirasa sudah cocok oleh para karyawannya. Kepemimpinan yang sudah baik ini diharapkan dapat meningkatkan kegiatan *knowledge management* melalui kecakapan pemimpin dalam memotivasi dan memberi contoh pada karyawan agar mau terlibat untuk berbagi pengetahuan kepada sesama rekan kerja mereka.
2. *Knowledge management* di PT. Pelindo III (Persero) dalam keadaan sudah efektif, artinya perusahaan sudah mampu memfokuskan kegiatan-kegiatan yang ada pada *knowledge management* pada pembentukan perilaku dan sikap karyawan, sehingga mereka dapat menyadari dan memastikan pengetahuan apa yang mereka miliki dan pengetahuan apa yang bisa dibagikan ke perusahaan.
3. Kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap *knowledge management* sebesar 12.8%, yang artinya setiap perubahan pada kepemimpinan akan mempengaruhi *knowledge management*.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dijabarkan diatas, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kepemimpinan diperlukan perbaikan bagi pemimpin itu sendiri yang berkaitan dengan hubungan kerja dengan bawahan yang tidak kondusif. Salah satunya adalah dilakukan dengan meningkatkan kepercayaan pemimpin kepada bawahannya untuk mengambil keputusan-keputusan penting misalnya melalui penugasan atau pengalihan wewenang kepada bawahan sehingga pada akhirnya bisa membangun kepercayaan yang baik dari bawahan kepada atasan. Apabila karyawan diberi kebebasan untuk mengambil keputusan di dalam pekerjaan oleh pemimpin mereka maka karyawan akan merasa bahwa pemimpin mereka memang benar menaruh kepercayaan dan tanggung jawab pekerjaan yang besar atas diri mereka sendiri.
2. Untuk meningkatkan *knowledge management* diperlukan perbaikan dalam hal *personal knowledge* yang menunjukkan bahwa pengetahuan yang dimiliki individu karyawan belum dapat lebih berkembang melalui pengalaman mereka sendiri. Dalam kegiatan *knowledge management* sebaiknya perusahaan lebih menerapkan pada *best practices* sehingga karyawan bisa langsung mengetahui aplikasi secara langsung dari sebuah pengetahuan pada suatu pekerjaan untuk kemudian diterapkan pada pekerjaan mereka sehari-hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, T. S., & Snell, S. A. 2009. **Management (Leading & Collaborating in the Competitive World)**. New York: Mc Graw Hill.
- Bhatt, G. D. 2000. Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*, 15-26.
- Dalkir, K. 2005. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Oxford: Elsevier Inc.
- Davenport, T., & Prusak, L. 1998. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Boston: Mass: Harvard Business School Press.

- Davidson, C., & Voss, P. 2002. Getting Practical About Knowledge Management. *NZ Business*, 10-18.
- Kartono. 2006. **Pemimpin dan Kepemimpinan**. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Loermans, J. 2002. Synergizing the Learning Organization and Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 285-294.
- Nguyen, H. N., & Mohamed, S. 2011. Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practice: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 206-221.
- Politis, J. D. 2001. The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 354-364.
- Robbins, S. P. 2003. **Organizational Behaviour**. New Jersey: Prentice Hall.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). **Research Methods for Business**. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Singh, S. K. 2008. Role of leadership in knowledge management: a study. *Journal of Knowledge Management*, 3-15.
- Thoha, M. 2010. **Kepemimpinan dalam Manajemen**. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tiwana, A. 2000. **Knowledge Management Tool Kit**. New York: Prentice-Hall.
- Tiwana, A. 2002. **The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT**,
- Tobing, P. L. 2007. **Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi**. Yogyakarta: Graha Ilmu