

**KNOWLEDGE ORIENTED LEADERSHIP PADA INDUSTRI  
JASA PERHOTELAN DI HOTEL 101 URBAN JAKARTA**



**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna Memperoleh Gelar  
Sarjana strata-1 Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam  
Sultan Agung

**oleh:**

**ALRIZKI SAKTIO ANTASENA**

**NIM: 30401800026**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG 2025**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Usulan Proposal Skripsi**

**KNOWLEDGE ORIENTED LEADERSHIP PADA INDUSTRI  
JASA PERHOTELAN DI HOTEL 101 URBAN JAKARTA**

**Disusun Oleh:**

**Alrizki Saktio Antasena**

**NIM :30401800026**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian usulan penelitian Skripsi Program  
Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 10 Oktober 2024

Pembimbing:



**Dr. Ardian Adhiatma, SE., MM.**

**NIK. 210499042**

**HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI**  
**KNOWLEDGE ORIENTED LEADERSHIP PADA INDUSTRI**  
**JASA PERHOTELAN DI HOTEL 101 URBAN JAKARTA**

Disusun Oleh:

**Alrizki Saktio Antasena**

**NIM 30401800026**

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal, 27 Februari 2025

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**

**Penguji I**

**Dr. Ardian Achiatma, SE., MM.**

**NIK. 2120499042**

**Dr. Moch. Zulfa, MM.**

**NIK. 210486011**

**Penguji II**

**Bahrain Pasha Irawan, S.E, M.M**

**NIK. 210419060**

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
Sarjana Manajemen,

**Ketua Program Studi S1 Manajemen**

**Dr. Firdaus Nurcholis S.T.,S.E.,M.M**

**NIK. 210416055**

## HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Alrizki Saktio Antasena

NIM : 30401800026

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini Menyatakan bahwa Skripsi saya dengan judul **“KNOWLEDGE ORIENTED LEADERSHIP PADA INDUSTRI JASA PERHOTELAN DI HOTEL 101 URBAN JAKARTA”**. Merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan hasil karya dari plagiasi ataupun duplikasi karya milik orang lain. Saya menyatakan bahwa selain itu, sumber informasi dari penulis lain sudah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti Skripsi ini merupakan hasil plagiasi ataupun duplikasi dari karya milik orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang 24 Januari 2025

Pemuat Pernyataan

  
Alrizki Saktio Antasena

NIM 30401800026

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas karunia-nya saya dapat menyelesaikan Skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana strata-1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

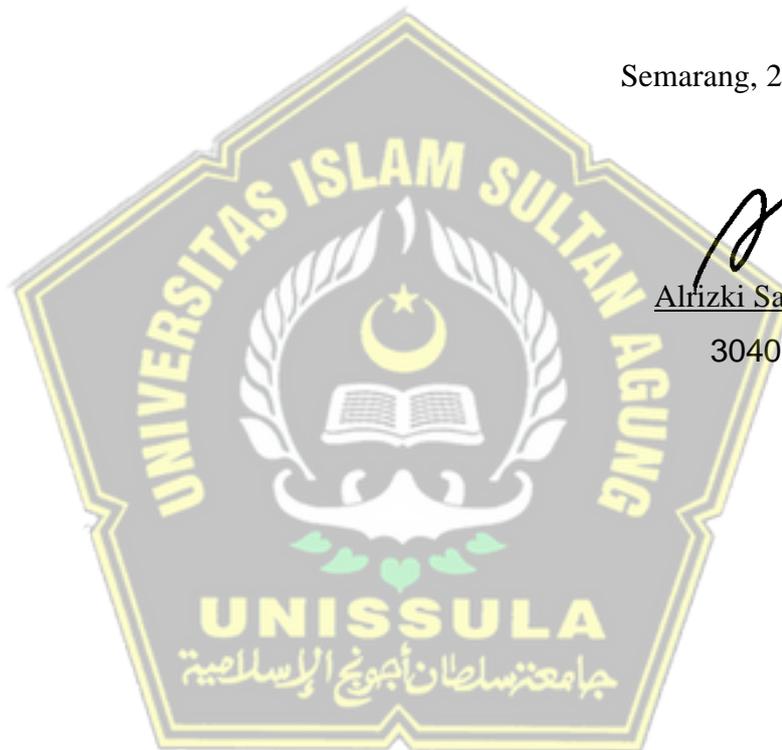
Peneliti menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, tidak mudah bagi peneliti untuk menyempurnakan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti hendak mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan seluruh nikmatnya terutama berupa kesehatan rohani maupun jasmani sehingga dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini.
2. Kedua orang tua tercinta yang dengan tulus memberikan do'a, mendampingi serta selalu mendukung dalam segala hal selama menjalani pendidikan di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Ardian Adhiatma, SE., MM., selaku dosen pembimbing yang dengan telah banyak meluangkan waktu, tenaga dan pikiran memberikan bimbingan serta semangat dalam penyelesaian penelitian skripsi ini.
4. Bapak DR. Moch. Zulfa, MM. dan bapak Bahrain Pasha Irawan, S.E, M.M selaku penguji, yang telah banyak membuka wawasan kami, membantu memberikan evaluasi terhadap penelitian skripsi ini serta memberikan arah pemecahan permasalahan untuk menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyو, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis S.T., S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
7. Bapak dan Ibu Dosen serta para staf Fakultas Ekonomomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu pelajaran serta banyak informasi kepada peneliti.
8. Seluruh teman – teman yang selalu memberikan dukungan, semangat serta do'a kepada peneliti.

Peneliti sangat menyadari bahwa penelitian skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu segala saran serta kritik yang bersifat membangun untuk demi kesempurnaan penelitian skripsi ini.

Akhir kata, peneliti berharap Tuhan Yang Maha Esa membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan masyarakat.

Semarang, 24 Januari 2025



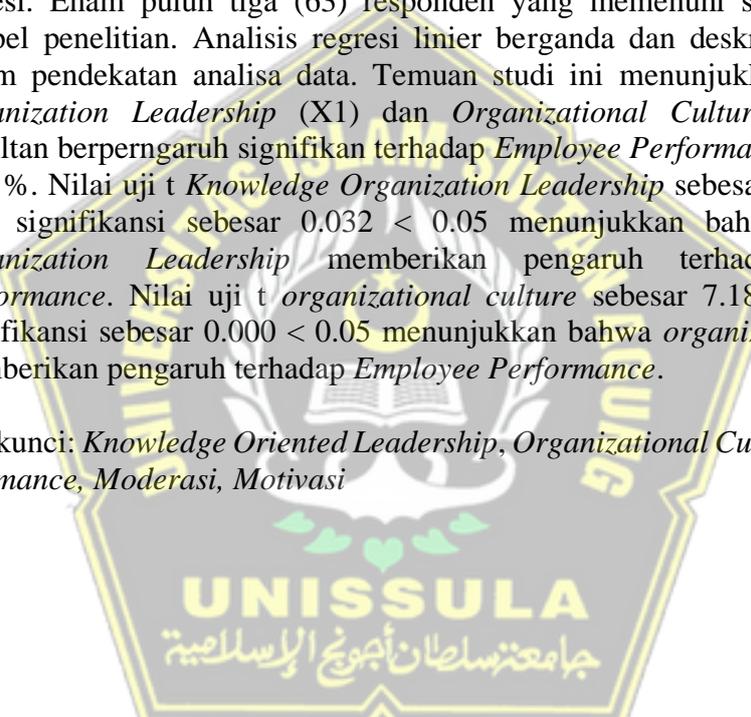
  
Alrizki Saktio Antasena

30401800026

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Employee Performance* dengan mempertimbangkan peran *Organizational Culture* sebagai variabel moderasi. Pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan melalui pembagian pengetahuan, komunikasi yang efektif, dan dukungan untuk inovasi. Namun, bagaimana *Organizational Culture* yang ada dapat memoderasi hubungan *Knowledge Oriented Leadership* dengan *Employee Performance* merupakan fokus utama dalam penelitian ini. Penulisan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengambilan sampel acak sederhana (*simple random sampling*). Data dianalisis menggunakan analisis regresi. Enam puluh tiga (63) responden yang memenuhi syarat dijadikan sampel penelitian. Analisis regresi linier berganda dan deskripsi digunakan dalam pendekatan analisa data. Temuan studi ini menunjukkan *Knowledge Organization Leadership* (X1) dan *Organizational Culture* (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* (Y) sebesar 66.3 %. Nilai uji t *Knowledge Organization Leadership* sebesar 2.205 dengan nilai signifikansi sebesar  $0.032 < 0.05$  menunjukkan bahwa *Knowledge Organization Leadership* memberikan pengaruh terhadap *Employee Performance*. Nilai uji t *organizational culture* sebesar 7.184 dengan nilai signifikansi sebesar  $0.000 < 0.05$  menunjukkan bahwa *organizational culture* memberikan pengaruh terhadap *Employee Performance*.

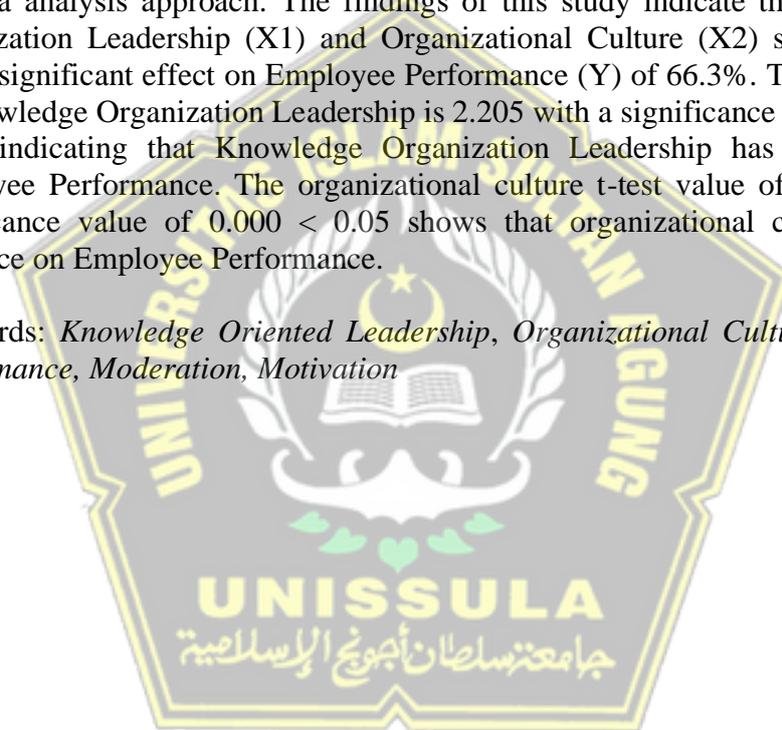
Kata kunci: *Knowledge Oriented Leadership*, *Organizational Culture*, *Employee Performance*, *Moderasi*, *Motivasi*



## Abstract

This study aims to analyze the influence of Knowledge Oriented Leadership on Employee Performance by considering the role of Organizational Culture as a moderating variable. The influence of Knowledge Oriented Leadership is expected to increase employee engagement and motivation through knowledge sharing, effective communication, and support for innovation. However, how the existing Organizational Culture can moderate the relationship between Knowledge Oriented Leadership and Employee Performance is the main focus of this study. The writing uses a quantitative approach with simple random sampling. Data were analyzed using regression analysis. Sixty-three (63) qualified respondents were used as research samples. Multiple linear regression analysis and description were used in the data analysis approach. The findings of this study indicate that Knowledge Organization Leadership (X1) and Organizational Culture (X2) simultaneously have a significant effect on Employee Performance (Y) of 66.3%. The t-test value of Knowledge Organization Leadership is 2.205 with a significance value of  $0.032 < 0.05$  indicating that Knowledge Organization Leadership has an effect on Employee Performance. The organizational culture t-test value of 7.184 with a significance value of  $0.000 < 0.05$  shows that organizational culture has an influence on Employee Performance.

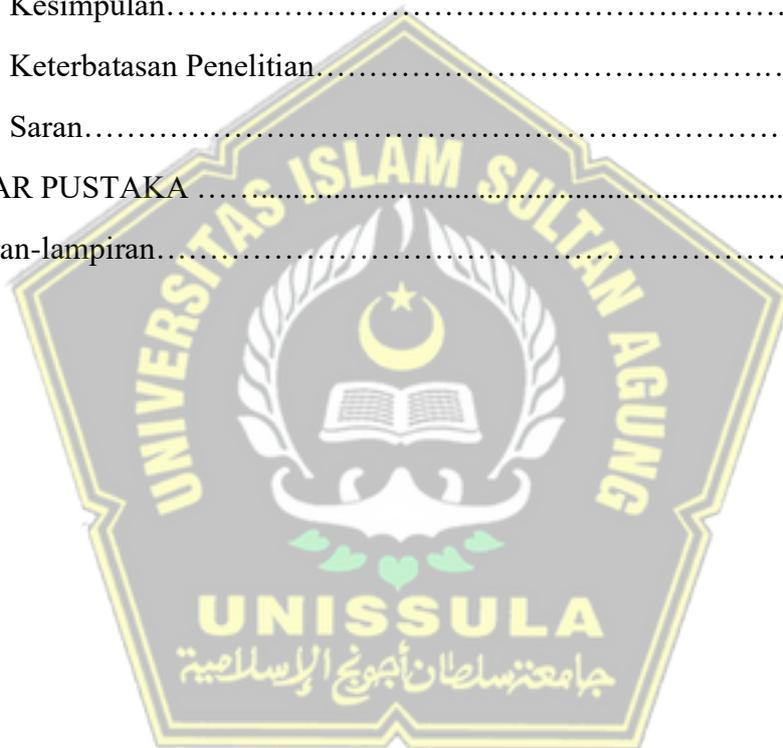
Keywords: *Knowledge Oriented Leadership, Organizational Culture, Employee Performance, Moderation, Motivation*



## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
DAFTAR ISI .....	vii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	7
1.4. Tujuan Penelitian .....	8
1.5. Manfaat Penelitian .....	8
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.2. Penelitian Terdahulu .....	9
2.2. <i>Knowledge Orientation Leadership</i> .....	12
2.3. <i>Organizational Culture</i> .....	14
2.4. <i>Employee Performance</i> .....	17
2.5. Hubungan Antar Variabel .....	18
2.6. Kerangka Pemikiran .....	20
BAB III : METODE PENELITIAN.....	22
3.1. Jenis Penelitian .....	22
3.2. Populasi Dan Sampel .....	23
3.3. Sumber dan Jenis Data .....	24
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	24
3.5. Variabel dan Indikator .....	25
3.6. Teknik Analisis Data .....	28

BAB IV : HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	37
4.1 Umum.....	37
4.2 Karakteristik Responden.....	38
4.3 Deskripsi Jawaban Responden.....	40
4.4 Analisis Data.....	46
4.5 Pembahasan.....	55
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....	58
5.1 Kesimpulan.....	58
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	59
5.3. Saran.....	59
DAFTAR PUSTAKA .....	60
Lampiran-lampiran.....	63



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan interaksi antar bagian yang terorganisasi di dalamnya secara sadar dengan batasan yang relatif mudah diidentifikasi dan secara terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut menunjukkan dibutuhkan pola koordinasi dan interaksi antar manusia yang ada di dalamnya. Budiyanto & Mochklas, (2020) mengemukakan kontribusi karyawan pada suatu organisasi akan menentukan maju atau mundurnya organisasi. Kontribusi karyawan pada organisasi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar, tidak hanya jumlah usaha tetapi juga arah dari usaha. Persaingan global menjadi salah satu faktor dimana organisasi bukan hanya membutuhkan karyawan yang terampil di bidangnya tetapi juga karyawan yang bersedia bekerja dengan giat sehingga dapat mencapai hasil yang optimal.

Notoatmodjo dalam Budiyanto & Mochklas, (2020) menjelaskan pengetahuan adalah hasil penginderaan manusia, atau hasil tahu seseorang terhadap objek melalui indera yang dimiliki (mata, hidung, telinga, dan sebagainya). Segala hal yang diketahui dari proses pembelajaran merupakan pengetahuan, semangkin tinggi tingkat pendidikan karyawan semakin tinggi pula pengetahuan yang dimiliki. Tujuan organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan modern dan sarana prasarana yang lengkap tetapi lebih bergantung

kepada sumber daya manusia sebagai pengawak organisasi. Hal tersebut sependapat dengan yang disampaikan oleh Setyorini, dkk, (2021)

bahwa kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai usaha dilakukan untuk meningkatkannya. Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja baik dalam bekerja, jika beban kerja yang ditetapkan tercapai atau jika realisasi hasil lebih tinggi dari pada beban yang ditetapkan organisasi. Karyawan sebagai sumber daya organisasi yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dapat memberikan kontribusi dalam menentukan masa depan organisasi.

Perkembangan era ekonomi global membawa dunia berada dalam genggaman terlebih pada era serba digital, organisasi harus mampu berinovasi untuk meningkatkan produk dalam kualitas pelayanannya. Kondisi tersebut mendorong organisasi untuk berinovasi menarik minat konsumen tanpa harus bertatap muka melainkan menggunakan aplikasi sesuai dengan yang diinginkan konsumen. Sun dan Anderson dalam Zaenuri, (2022) menjelaskan kepemimpinan berorientasi pengetahuan merupakan pemimpin yang peduli dengan motivasi karyawan dan mempertimbangkan elemen yang dapat mendorong perilaku pengetahuan. Sifat kepemimpinan yang berkembang di era pengetahuan membutuhkan kombinasi gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan persyaratan industri yang padat pengetahuan. Tingkat inovasi yang berkembang dalam organisasi dapat dikatakan sebagai kinerja inovasi. Kinerja inovasi menggambarkan penggunaan ide atau kreativitas untuk meningkatkan produk, proses dan prosedur yang signifikan terhadap kegunaan dan kinerja produk serta

pelayanan yang diberikan. Kepemimpinan yang berorientasi kepada pengetahuan tidak hanya meningkatkan proses pembelajaran dengan pertukaran pengetahuan, tetapi juga memberi dukungan eksplisit dan implisit untuk menciptakan pengetahuan. Sarkar dalam Hermastho, (2021) menegaskan *knowledge oriented leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menjadikan dirinya sebagai contoh perilaku, menantang pekerja dan merangsang mereka secara intelektual melalui implikasi knowledge management practices dalam organisasi. *Knowledge oriented leadership* menjadi penentu utama yang mendorong karyawan untuk mematuhi keputusan inovatif yang diambil oleh pemimpin.

Karyawan sebagai sumber daya organisasi yang krusial membantu organisasi untuk meningkatkan produktifitas kinerja organisasi guna mencapai tujuan. Organisasi sebagai suatu kelompok orang dalam suatu wadah yang bekerjasama membentuk suatu budaya organisasi melalui sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan serta falsafah dasar organisasi sehingga terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman. Sistem nilai tersebut merupakan budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Irvan, dkk (2021) membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Knowledge oriented leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menjadikan dirinya sebagai contoh perilaku, menantang pekerja dan merangsang mereka secara intelektual melalui implikasi knowledge management practices dalam organisasi. Setiap organisasi memiliki karakteristik yang khas yang membedakan dengan organisasi lain. Budaya

organisasi akan memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung di dalamnya. Budaya organisasi digambarkan sebagai nilai-nilai dan simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi secara Bersama.

Pengaruh perkembangan industri jasa yang cukup meningkat membuat tekanan persaingan bisnis semakin ketat, banyak perusahaan jasa di Indonesia mewajibkan karyawannya untuk meningkatkan keunggulannya di segala bidang dalam pencapaian kinerja secara maksimal. Dalam suatu organisasi, banyak dijumpai karyawan kurang bergairah dan bersemangat dalam bekerja. Hal ini sangat berpengaruh terhadap kemajuan organisasi.

Hotel 101Urban merupakan salah satu hotel yang berada di wilayah Jakarta timur. Hotel 101Urban ini merupakan pengembangan dari Hotel Maxone yang berdiri sejak 2012. Perubahan manajemen hotel tersebut, guna meningkatkan profesionalisme pelayanan hotel. Diantaranya dengan penerapan *Knowledge Oriented Leadership* dan *Organizational Culture* untuk meningkatkan *Employee Performance* yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Sesuai penjelasan General Manager hotel 101Urban, perkembangan manajemen hotel telah menerapkan kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan untuk meningkatkan kinerja karyawan di hotel tersebut. Hasil observasi awal, memberikan gambaran bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan sangat diperlukan untuk membangun kinerja karyawan. Pemimpin sebagai manajer hotel, selalu memberikan bimbingan kepada karyawan yang belum memiliki pengalaman. Dalam penerapan pemimpin berorientasi pengetahuan, memunculkan beberapa kendala yang terjadi, seperti ketika memiliki karyawan yang *background*

pendidikannya bukan dari perhotelan. Pada kendala ini, pimpinan hotel selalu memberikan pengetahuan yang diperoleh baik dari pengalaman maupun Pendidikan. Tak hanya itu, kendala lain yang terjadi seperti era digital saat ini mengharuskan seluruh karyawan untuk mengerti akan perangkat digital termasuk karyawan senior. Karena perbedaan era atau zaman, karyawan senior tersebut diharuskan untuk mengikuti training guna mengimbangi perkembangan era digital ini. Akan tetapi banyak dari mereka yang menolak dan menyepelekan akan pengoperasian perangkat digital. Disini pemimpin tidak langsung memberhentikannya, tetapi memberi gambaran serta pengetahuan kepada para karyawan yang menolak dan menyepelekan hal tersebut. Hal ini menunjukkan pentingnya seorang pemimpin memahami setiap bidang tugas sesuai dengan profesinya. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan dari Donate & Sanchez dalam Hermastho, (2021) Bahwa kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan akan mendorong pembelajaran dan mendukung lingkungan belajar yang mentolerir kesalahan, karyawan dapat mengeksplorasi dan mengeksplorasi pengetahuan untuk keuntungan perusahaan.

Era revolusi industri 4.0 merupakan era dimana setiap masyarakat dihadapkan pada pemanfaatan digitalisasi dalam kehidupan sehari-hari. Di era digital seperti saat ini, sangat dibutuhkan kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan dikarenakan persaingan pemasaran produk dilakukan melalui media digital dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi. Contohnya seperti aplikasi *booking* hotel, media sosial, *website*, dan lain sebagainya. Bahkan tidak hanya memprimisokan, tetapi juga dapat memberikan gambaran secara

menyeluruh tentang informasi hotel. Salah satu contohnya adalah *digital tourism* yang memungkinkan informasi secara cepat untuk memenuhi kebutuhan konsumen khususnya di bidang akomodasi hotel.

*General Manager* Hotel 101Urban Jakarta juga menjelaskan budaya kerja yang saat diterapkan di hotel 101Urban Jakarta diantaranya yaitu ketepatan waktu bekerja dan mengikuti prosedur yang berlaku di hotel tersebut. Manajemen hotel 101Urban memiliki *service culture* atau budaya dalam melayani para *customer* hotel yang wajib dipahami serta dijalankan oleh para karyawan. *Service culture* tersebut yaitu S.P.I.R.I.T yang memiliki arti Sinergi, *Persuit of excellent, Integrity, Reliability, Innovative and proactive*, dan yang terakhir *Truelly care*. Selain mewajibkan para karyawannya, pemimpin juga wajib memberikan contoh dalam penerapan *service culture* itu sendiri. Manajemen hotel 101Urban juga memfasilitasi ruang diskusi dalam rangka berbagi pengetahuan kepada seluruh karyawannya dengan metode *briefing, training, GM sharing knowledge* dan *general staff meeting* yang. Maka dari itu, karyawan diberikan kebebasan berkreasi dan berinovatif dalam menjalani pekerjaannya bahkan pimpinan mewajibkan para karyawan untuk berinovatif dan memberikan kontribusi lebih dalam pekerjaannya. Penilaian kinerja karyawan di hotel 101Urban dilakukan setiap 1 (satu) bulan sekali. Sistem yang digunakan adalah sistem *scoring* dengan rata-rata *score* di angka 80. Jika di atas angka tersebut karyawan akan mendapat reward, sedangkan bila dibawah rata-rata akan diberikan *training* dan menentukan kontrak kerja di hotel tersebut. Kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan yang diterapkan di hotel 101Urban digambarkan bahwa seorang pemimpin atau manajer

hotel minimal memahami secara umum tugas-tugas dari setiap unit atau departemen.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti ingin mengetahui pengaruh *Knowledge Orientation Leadership* terhadap *Employee Performance* dengan dimoderasi *Organizational Culture* di hotel 101Urban Jakarta.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan penelitian di atas, maka rumusan masalah dijabarkan dalam 3 (tiga) rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. persaingan jasa di era digital membutuhkan *knowledge oriented leadership*.
2. Bahwa kinerja karyawan yang baik membutuhkan pimpinan yang memiliki pengetahuan pada setiap bidang pekerjaannya.
3. *Organizational culture* memoderasi *knowledge oriented leadership* dalam mengantisipasi kemajuan era teknologi informasi di bidang jasa.

## 1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti mengajukan pertanyaan penelitian bagaimana *knowledge oriented leadership* dan *organizational culture* di Hotel 101Urban Jakarta dapat meningkatkan *employee performance*? Hal tersebut didasarkan pada:

1. Bagaimana pengaruh *knowledge oriented leadership* terhadap *employee performance*?
2. Bagaimana pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance*?

3. *Bagaimana Pengaruh Knowledge Oriented Leadership terhadap Employee Performance yang dimoderasi oraganizational culture?*

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah untuk membuktikan kebenaran teori yang dapat dipertanggung jawabkan. Berdasarkan rumusan masalah yang disajikan dalam penelitian, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *knowledge oriented leadership* terhadap *employee performance*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *knowledge oriented leadership* terhadap *employee performance* yang dimoderasi *organizational culture*.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat secara teoritis  
hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi keilmuan dalam membuktikan teori *knowledge Oriented Leadership* bagi pengembangan organisasi di industri jasa perhotelan.
2. Manfaat secara praktis  
penelitian ini dapat menjadi bahan rekomendasi bagi pihak hotel dalam mengimplementasikan *knowledge oriented leadership*, *organizational culture* serta *employee performace* di Hotel 101Urban Pemuda Jakarta.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya untuk mempermudah dalam pengumpulan data, metode analisis yang digunakan dan pengolahan data yang dilakukan peneliti-peneliti tersebut adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian Danang Nugroho, DKK., (2024)

Penelitian Danang Nugroho, DKK., (2024) berjudul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis data dari survei karyawan dan evaluasi kinerja di beberapa perusahaan. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif secara positif terkait dengan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang memberikan arahan yang jelas, dukungan yang memadai, dan memfasilitasi perkembangan profesional karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan. Implikasi praktis dari penelitian ini menyoroti pentingnya pengembangan kepemimpinan yang kompeten dan berorientasi pada karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Studi lanjutan dapat mengeksplorasi faktor-faktor tambahan yang mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kemampuan kerja juga

secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun kepercayaan secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan dan kemampuan kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kepercayaan.

Yang membedakan dengan penelitian yang dilakukan, penelitian Nugroho DKK, (2024) hanya berfokus kepada kepemimpinan. Sedangkan penelitian ini berfokus pada kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan.

2. Hasil Penelitian Kho, Susan Raharja dan Sutarto Wijono, (2021)

Raharja dan Wijono, (2021), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Employee Performance* Pada PT. X

Hasil penelitian menjelaskan. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance* pada perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang dilakukan dengan terjun langsung ke lapangan. Sampel yang digunakan berjumlah 37 orang yang diambil dengan teknik nonprobability sampling. Penelitian ini menggunakan skala dalam pengumpulan data. Skala variabel *employee performance* diambil dari skala Robert dan Jackson (2006) dengan item pernyataan berjumlah 24. Skala *organizational culture* diambil dari skala Robbins (2002) dengan item pernyataan berjumlah 23 item. Analisis data dilakukan dengan bantuan software SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Nilai  $R = 0.391$ ;  $F=22,506$ ;  $p$ . Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance* pada perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang dilakukan dengan terjun langsung ke

lapangan. Sampel yang digunakan berjumlah 37 orang yang diambil dengan teknik nonprobability sampling. Penelitian ini menggunakan skala dalam pengumpulan data. Skala variabel employee performance diambil dari skala Robert dan Jackson (2006) dengan item pernyataan berjumlah 24. Skala organizational culture diambil dari skala Robbins (2002) dengan item pernyataan berjumlah 23 item. Analisis data dilakukan dengan bantuan software SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Nilai  $R = 0.391$ ;  $F=22,506$ ;  $p < 0.05$  yang berarti pengaruh yang diberikan Organizational culture sebanyak 39,1% terhadap employee performance dan sisanya yaitu 60,9% dipengaruhi oleh variable lainnya yang tidak ada dalam penelitian ini. Dengan begitu, dapat diketahui bahwa organizational culture mempunyai peran yang signifikan dalam menentukan employee performance pada PT. X. Yang membedakan penelitian Raharja dan Wijono, (2021), dengan penelitian ini adalah bahwa penelitian ini dilakukan pada bidang pariwisata khususnya pada industri perhotelan.

3. Penelitian Dian Sapitri dan Ranthy Pancasasti, (2022)

Hasil penelitian Dian Sapitri dan Ranthy Pancasasti, (2022) dengan judul Efek Moderasi Budaya Organisasi Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan memiliki tujuan untuk menguji efek moderasi budaya organisasi pada pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun budaya organisasi bukan sebagai pemoderasi pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja.

Yang membedakan penelitian Dian Sapitri dan Ranthy Pancasasti, (2022) dengan penelitian ini, penelitian ini berfokus pada Kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan. Dikarenakan pada Hotel 101 Urban Jakarta sempat terjadi perubahan manajemen.

## **2.2. Knowledge Orientation Leadership**

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan dalam organisasi dapat mengembangkan mekanisme dalam menanggapi dan mengendalikan berbagi pengetahuan. Donate & Sanchez dalam Hermastho, (2021) menjelaskan *Knowledge oriented leadership* merupakan kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan tidak hanya untuk meningkatkan proses pembelajaran dengan pertukaran pengetahuan tetapi juga memberikan dukungan eksplisit implisit dan eksplisit untuk penciptaan pengetahuan. Sedangkan menurut Zaenuri, (2022) Kepemimpinan berorientasi pengetahuan merupakan pemimpin yang peduli dengan motivasi karyawan dan mempertimbangkan elemen mana yang dapat mendorong perilaku pengetahuan. Sarkar dalam Hermastho, (2021) pun menjelaskan bahwa *Knowledge oriented leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menajdikan dirinya sebagai contoh perilaku, menantang pekerja dan merangsang mereka secara intelektual melalui implikasi *knowledge management practices* dalam organisasi. Kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan merupakan bagian dari kepemimpinan transformasi, kreatif dan *sustainable*.

Berdasarkan penjelasan tersebut kepemimpinan berorientasi pengetahuan adalah pemimpin yang dapat memberikan dukungan dalam bentuk motivasi, pengetahuan dan merangsang kreatifitas para karyawannya. Pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan menjadi agen perubahan bagi organisasinya. Keunggulan kompetitif organisasi dapat terwujud dengan didukung kepemimpinan yang strategis. *Knowledge Oriented Leadership* Menurut Mabey dkk. dalam Novitasari dkk., (2021) dapat diukur melalui indikator sebagai berikut: Pemimpin mendorong penciptaan pengetahuan, Pemimpin mendorong berbagi pengetahuan baru, Pemimpin mendorong penggunaan pengetahuan baru, Pemimpin mendorong pemberdayaan pengetahuan baru. Namun menurut Mario & Jesus dalam Hermastho, (2021) *Knowledge Oriented Leadership* dapat diindikator dengan bertindak sebagai panutan, mendorong pembelajaran (dengan menantang pekerja dan merangsang mereka secara intelektual), melembagakan pembelajaran (melalui pemberian insentif dan pelatihan), menumbuhkan budaya pro-pembelajaran (menoleransi kesalahan dan mendorong keterlibatan lintas fungsi dan disiplin ilmu) dan mengembangkan transfer pengetahuan (mekanisme penyimpanan dan aplikasi).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan indicator yang sama dengan penelitian oleh Mabey DKK. dalam Novitasari DKK., (2021) dan penelitian Mario & Jesus dalam Hermastho, (2021) yaitu: Mabey dkk. dalam Novitasari dkk., (2021), Pemimpin mendorong penciptaan pengetahuan, Pemimpin mendorong berbagi pengetahuan baru, Pemimpin mendorong penggunaan

pengetahuan baru, Pemimpin mendorong pemberdayaan pengetahuan baru. Mario & Jesus dalam Hermastho, (2021), bertindak sebagai panutan, mendorong pembelajaran (dengan menantang pekerja dan merangsang mereka secara intelektual).

### **2.3. Organizational Culture**

Dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan pemberlakuan aturan dan penegakan prinsip-prinsip yang sebelumnya telah dikaji dan disepakati oleh para pemimpin organisasi. sudah pasti itu semua memiliki tujuan untuk kemajuan organisasi itu sendiri. Aturan dan prinsip-prinsip organisasi yang telah disepakati oleh para pimpinan, wajib ditaati dan dijalankan oleh para anggotanya. Sehingga dapat menjadikannya budaya di dalam organisasi tersebut. Seperti yang dijelaskan oleh Robbins & Judge dalam Hanifah, (2019) *organizational culture* adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu yang menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah para anggota organisasi menyukainya atau tidak, karena para anggota menyerap *organizational culture* berdasarkan dari apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi. Sashkin & Rosenbach dalam Putra, (2020) pun menjelaskan bahwa *organizational culture* merupakan seperangkat nilai, kepercayaan dan peraturan yang dimiliki tiap perusahaan yang diatur secara bersama-sama untuk mencapai efektivitas dalam mewujudkan misi perusahaan. Sedangkan menurut Siagian dalam Prasada, (2020) Budaya Organisasi ialah kemauan, kemampuan dan kesediaan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan

budaya organisasi, mempunyai relevansi tinggi dengan kemauan, kemampuan dan kesediaannya meningkatkan produktivitas kerjanya.

Robbins & Judge dalam Hanifah,(2019) menyatakan tujuh karakteristik prima *organizational culture* sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*); sejauh mana para karyawan didorong untuk inovasi dalam pengambilan risiko.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*); sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan posisi, kecermatan, analisis dan perhatian pada perincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*); sejauh mana manajemen memfokus pada hasil, bukan pada teknis dan proses dalam mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*oriented to human*); sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi itu.
5. Berorientasi tim (*team orientation*); sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukan individu.
6. Agresif (*aggressiveness*); sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.
7. Stabilitas (*stability*); menekankan pada suatu kondisi yang sedang berjalan dan yang ada pada saat ini sebagai perbedaan dalam pertumbuhan sebuah organisasi.

Dalam penelitian ini peneliti mengambil indikator yang sama dengan penelitian oleh Robbins & Judge dalam Hanifah, (2019) yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*); sejauh mana para karyawan didorong untuk inovasi dalam pengambilan risiko.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*); sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan posisi, kecermatan, analisis dan perhatian pada perincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*); sejauh mana manajemen memfokus pada hasil, bukan pada teknis dan proses dalam mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*oriented to human*); sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi itu.
5. Berorientasi tim (*team orientation*); sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukan individu.
6. Agresif (*aggressiveness*); sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.
7. Stabilitas (*stability*); menekankan pada suatu kondisi yang sedang berjalan dan yang ada pada saat ini sebagai perbedaan dalam pertumbuhan sebuah organisasi.

#### 2.4. *Employee Performance*

Menurut Khan dkk dalam Putra, (2020) *employee performance* merupakan timbal balik dari usaha dan kontribusi yang telah diberikan seseorang atas *jobdesk* atau kewajiban dalam pekerjaannya. Sedangkan menurut Sedarmayanti dalam Novita, (2022) Kinerja merupakan hasil dari sebuah pekerjaan yang telah dicapai seseorang atau beberapa kelompok individu pada sebuah organisasi sebagaimana tanggung jawab dan kewenangan pada setiap individu sebagai upaya mencapai tujuan dari organisasi secara legal dan tidak bertentangan dengan etika dan moral.

Indikator *employee performance* menurut Robbins dalam Budiyanto & Mochklas, (2020) yaitu:

1. Kualitas yaitu pengukuran kualitas kinerja dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan indikator yang sama dengan penelitian oleh Robbins dalam Budiyanto & Mochklas, (2020) yaitu:

1. Kualitas yaitu pengukuran kualitas kinerja dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

## **2.5. Hubungan Antar Variabel**

**2.5.1** Pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* Terhadap *Employee Performance* *Knowledge Oriented Leadership* memiliki pengaruh baik bagi kemajuan *employee performance* karena *Knowledge oriented leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menjadikan dirinya sebagai contoh perilaku, menantang pekerja dan merangsang mereka secara intelektual melalui implikasi *knowledge management practices* dalam organisasi. Sarkar dalam Hermastho, (2021) Dengan begitu *Knowledge oriented leadership* sangat berguna dan sangat berpengaruh bagi kemajuan *employee performance* dalam suatu organisasi. Karena dengan begitu pemimpin akan menjadi contoh untuk pekerja dan dapat menantang serta merangsang pekerja secara intelektual.

**2.5.2** Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Employee Performance* *Organizational culture* sangat berpengaruh bagi peningkatan maupun penurunan *employee performace* dalam suatu organisasi. Menurut Holmes dan Mardsen dalam Arif, (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja para manajer dan bawahan untuk mencapai kinerja perusahaan yang baik. Sedangkan Penelitian kotter & Heskett dalam Arif, (2010) terhadap berbagai jenis industri di Amerika menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang.

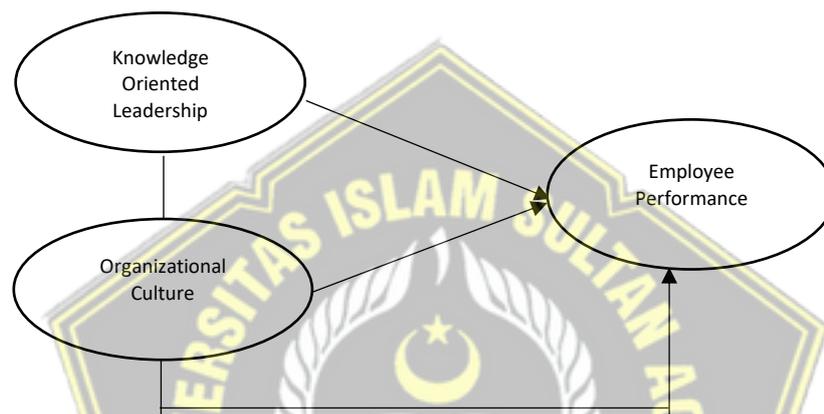
### 2.5.3 Pengaruh *Knowledge oriented Leadership* Terhadap *Employee Performance* yang dimoderasi *Organizational Culture*.

Pengetahuan memiliki peran sentral dalam peningkatan produktivitas, penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan, penciptaan dan pelindung *intangible* organisasi. Shamim DKK., (2017) menjelaskan *Knowledge is power* adalah paradigma yang menunjukkan bahwa pengetahuan dianggap sebagai sebuah aset strategi yang penting bagi organisasi dan SDM secara individu. Kepemimpinan berorientasi pengetahuan (*Knowledge Oriented Leadership*) memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan, namun Novitasari DKK, (2021) dalam penelitiannya memperoleh kesimpulan *Knowledge Oriented Leadership* tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

*Knowledge Oriented Leadership* memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui mediasi melalui Kapabilitas manajemen pengetahuan. Novitasari DKK, (2021) menjelaskan dalam penelitian ini menggunakan variabel moderasi *Organization Culture* untuk mengetahui pengaruh tidak langsung *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Employee Performance*. *Organization Culture* menjadi pembeda dari satu organisasi dan organisasi lainnya dengan ciri khas yang dimilikinya. Triatna (2019) menjelaskan budaya organisasi adalah nilai dasar organisasi berupa keyakinan, norma-norma dan cara belajar orang-orang di dalam organisasi yang merupakan perekat dan ciri khas organisasi yang bisa membedakan dengan organisasi lainnya. Organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu menciptakan budaya organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung perkembangan kinerja karyawan. *Organization Culture* yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan proaktif. Sumual (2015) menjelaskan budaya organisasi berpengaruh langsung (73.40%) terhadap kinerja karyawan.

## 2.6. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka penelitian

### 2.6.1. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka penelitian maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

- a. Pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* Terhadap *Employee Performance*.

$\beta_1 = \beta_2 = 0$ , *Knowledge Oriented Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*.

$\beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$ , *Knowledge Oriented Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*.

- b. Pengaruh *Knowledge oriented Leadership* Terhadap *Organizational Culture*

$\beta_1 = \beta_2 = 0$ , *Knowledge Oriented Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Culture*.

$\beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$ , *Knowledge Oriented Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Culture*.

c. Pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Employee Performance* yang dimoderasi *Organizational Culture*

$\beta_1 = \beta_2 = 0$ , *Knowledge Oriented Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* yang di moderasi *Organizational Culture*.

$\beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$ , *Knowledge Oriented Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* yang di moderasi *Organizational Culture*.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan secara kuantitatif. Metode kuantitatif adalah metode penelitian yang dapat diartikan sebagai metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sugiyono, (2013) Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang didasarkan pada pengumpulan dan analisis data berbentuk angka (numerik) untuk menjelaskan, memprediksi, dan mengontrol fenomena yang diminati. Sutanto Leo, (2013) Pemahaman yang muncul dalam penelitian kuantitatif yaitu peneliti dapat dengan sengaja mengadakan perubahan terhadap dunia sekitar dengan melakukan eksperimen.

Tujuan penelitian lebih diarahkan untuk menunjukkan hubungan antar variabel, memverifikasi teori, melakukan prediksi dan generalisasi. Teori-teori yang diajukan sebagai standar untuk menyatakan sesuai tidaknya suatu gejala yang terjadi. Kemunculan kebenaran etik berdasarkan teori yang diajukan peneliti. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh variabel *Organization Culture*.

Jenis penelitian menggunakan penelitian asosiatif. Sugiyono menjelaskan penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui

hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian asosiatif mempunyai tingkatan yang tertinggi apabila dibandingkan dengan penelitian deskriptif komparatif. Penelitian asosiatif membangun teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Sugiyono, (2013) Penelitian ini menjelaskan pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh variabel *Organization Culture*.

### **3.2. Populasi dan Sampel**

Populasi dan sampel dalam penelitian kuantitatif merupakan istilah yang lazim digunakan. Populasi diartikan sebagai jumlah kumpulan unit yang akan diteliti karakteristik atau cirinya. Menurut Kartini Kartono, (1998) menjelaskan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan hotel 101Urban sejumlah 120 karyawan yang terdiri dari karyawan dengan jabatan terendah sampai dengan jabatan tertinggi (selain *General Manager*).

Responden penelitian adalah seluruh karyawan Hotel 101Urban Jakarta yang terletak di Jalan Pemuda No.9 Rawamangun Jakarta Timur. Sehingga penelitian ini mengambil sampel secara sensus yaitu populasi sama dengan responden. Penelitian lebih difokuskan pada *Knowledge Oriented Leadership*, *Employee Performance* dan *Organization Culture*.

### 3.3. Sumber dan Jenis Data

Arikunto menjelaskan sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana data diperoleh. Suharsimi Arikunto, (2010) Sumber data penelitian dapat bersumber dari data primer dan data sekunder.

#### a. Data primer

Data primer merupakan sumber data yang langsung dibuat oleh peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan permasalahan yang sedang diteliti. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat obyek penelitian. Penelitian ini menggunakan instrumen angket untuk memperoleh data secara langsung dari responden. Data primer yang diperoleh merupakan hasil pengisian angket/kuesioner yang dibagikan peneliti kepada karyawan Hotel 101Urban.

#### b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapat dari catatan, buku, majalah berupa laporan, artikel, buku-buku teori dan sebagainya. Data yang diperoleh dari data sekunder tidak perlu diolah lagi. Sumber data sekunder dalam penelitian berupa profil Hotel101 Urban.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Ahmad Tanzeh menjelaskan pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Pengumpulan data

dapat dikerjakan berdasarkan pengamatan. Ahmad Tanzeh, (2011) Metode pengumpulan data dalam penelitian menggunakan Teknik penyebaran angket.

Sugiyono menjelaskan angket atau kuesioner merupakan Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden dalam menjawabnya. Sugiyono, (2013) Peneliti menggunakan kuesioner tertutup untuk memudahkan responden memilih jawaban yang telah disediakan yang disusun dalam daftar dengan membubuhkan tanda check (✓) pada kolom yang sesuai.

### **3.5. Variabel dan Indikator**

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut untuk selanjutnya ditarik kesimpulan. Nanasudjana menjelaskan dilihat bentuk hubungan kausa yaitu sebab akibat maka variabel tersebut dibedakan menjadi dua kategori yaitu variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Variabel bebas (X) adalah variabel perlakuan pengaruh terhadap variabel terikat. Variabel terikat (Y) adalah variabel yang timbul akibat variabel bebas atau respon dari variabel bebas. Variabel terikat menjadi tolak ukur atau indikator keberhasilan variabel bebas. Nanasudjana, (2001) Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas yaitu *Knowledge Oriented Leadership* dan *Organization Culture* dengan variabel *Employee Performance* sebagai variabel terikat.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini dengan menggunakan skala likert 5 poin dengan jawaban berupa pilihan dari lima alternatif yang ada yaitu:

Tabel 3.1. Teknik Penskoran Angkat

Pernyataan Positif		Pernyataan Negatif	
Respon	Skor	Respon	Skor
Sangat sesuai	5	Sangat sesuai	1
Sesuai	4	Sesuai	2
Ragu-ragu	3	Ragu-ragu	3
Tidak sesuai	2	Tidak sesuai	4
Sangat tidak sesuai	1	Sangat tidak sesuai	5

Sumber: Hasil pengolahan, 2023

Penelitian menggunakan instrument angket untuk mengungkap data penelitian dan menggali variabel yang diteliti. Titik tolak dari penyusunan instrument adalah variabel-variabel penelitian yang ditetapkan peneliti. Variabel-variabel tersebut diberi definisi operasionalnya dan selanjutnya ditentukan indikator yang diukur. Indikator kemudian dijabarkan menjadi butir-butir pertanyaan atau pernyataan. Sugiyono menjelaskan untuk mempermudah instrument penelitian maka perlu digunakan matrik pengembangan instrument atau kisi-kisi instrument. Sugiyono, (2013)

1. Variabel *Knowledge Oriented Leadership*

Tabel 3.2. Kisi-Kisi Variabel *Knowledge Oriented Leadership*

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
<i>Knowledge Oriented Leadership</i>	<i>Knowledge Oriented Leadership</i> dapat diukur melalui indikator sebagai berikut: Pemimpin mendorong penciptaan pengetahuan, Pemimpin mendorong berbagi pengetahuan baru, Pemimpin mendorong penggunaan pengetahuan baru, Pemimpin mendorong pemberdayaan pengetahuan baru. (Zaenuri, 2022)	a. Pemimpin mendorong penciptaan pengetahuan, b. Pemimpin mendorong berbagi pengetahuan baru, c. Pemimpin mendorong penggunaan pengetahuan baru, d. Pemimpin mendorong pemberdayaan pengetahuan e. Pemimpin bertindak sebagai panutan f. mendorong pembelajaran (dengan menantang pekerja dan merangsang mereka secara intelektual)

Sumber: Hasil pengolahan, 2023

2. Variabel *Organization Culture*

Tabel 3.3. Kisi-Kisi Variabel *Organization Culture*

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
<i>Organizational Culture</i>	Tujuh karakteristik prima <i>organizational culture</i> meliputi <i>innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, oriented to human, team orientation, aggresiveness</i> dan <i>stability</i> (Rizki, Raihan, 2019)	a. <i>Inovation and risk taking,</i> b. <i>attention to detail.</i> c. <i>Outcome orientation.</i> d. <i>Oriented to human.</i> e. <i>Team orientation.</i> f. <i>Aggresiveness</i> g. <i>Stability</i>

Sumber: Hasil pengolahan, 2023

### 3. Variabel *employee performance*

Tabel 3.4. Kisi-Kisi Variabel *Employee Performance*

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
<i>Employee Performance</i>	Kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan terpengaruh secara negatif. (Robbins,	a. Kualitas b. Kuantitas c. Ketepatan waktu d. Efektifitas e. Kemandirian

Sumber: Hasil pengolahan, 2023

Variabel *Organization Culture* selanjutnya digunakan sebagai variabel moderating karena pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan biasanya menciptakan lingkungan di mana mendorong pembelajaran berkelanjutan dengan memfasilitasi akses terhadap informasi, menyediakan kesempatan untuk pelatihan, dan menginspirasi karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru. Hal ini dapat membentuk budaya organisasi yang kuat dalam pembelajaran dan inovasi. Budaya organisasi menciptakan norma dan praktik yang dapat memengaruhi gaya kepemimpinan. Budaya yang mendukung partisipasi dan keterlibatan karyawan akan mendorong pemimpin untuk mengadopsi pendekatan yang lebih inklusif dan berorientasi pada pengetahuan.

### 3.6. Teknik Analisis Data

Boediono dan Koster menjelaskan teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Sehingga penelitian ini menggunakan statistik inferensi. Yang mana statistik inferensi adalah bagian statistik yang mempelajari

penafsiran dan penarikan kesimpulan yang berlaku secara umum dari data yang tersedia. Misbahuddin dan Iqbal Hasan, (2013)

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Misbahuddin dan Iqbal Hasan, (2013) Sugiyono menjelaskan melalui analisis statistik diharapkan dapat menyediakan data-data yang dapat dipertanggung jawabkan untuk menarik kesimpulan yang benar dan untuk mengambil keputusan yang baik terhadap hasil penelitian. Statistik yang digunakan untuk analisis data dalam penelitian ini, yaitu statistik inferensial. Statistik Inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data dan sampel yang hasilnya diperlakukan untuk populasi. Sugiyono, (2013)

### **3.6.1. Uji Instrumen**

#### **1. Validitas**

Uji validitas instrumen adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau keshahihan suatu instrumen. Sebuah instrmen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Dalam tinggi rendahnya validitas intrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. 1Tukiran Taniredja dan Hidayati Mustafidah, (2012)

Validitas di atas diuji dengan perhitungan validitas, dalam penelitian ini akan dilakukan dengan cara pearson correlation uji ini dilakukan dengan melihat korelasi/ skor masing-masing item pertanyaan, item dikatakan valid, jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan sebaliknya. dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS 23,0 for windows, atau bisa di hitung dengan rumus: Sugiyono, (2013)

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{N \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Bila korelasi (Corrected Item-Total Correlation) tiap faktor positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut merupakan construct yang kuat (valid). Asep Jihat dan Abdul Haris, (2009)

## 2. Reliabilitas

Sudaryono menjelaskan reliabilitas berasal dari kata *reliability* berarti sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan terhadap sekelompok subjek yang sama, diperoleh hasil pengukuran yang relatif sama. Sudaryono, (2012)

Arikunto menjelaskan instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Reliabilitas instrumen diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran. Untuk mencapai hal tersebut, dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan metode Alpha Cronbach's diukur berdasarkan skala Alpha Cronbach's 0 sampai 1. Jika alat instrumen tersebut

reliabel, maka dapat dilihat kriteria penafsiran mengenai indeks korelasi ( $r$ ) sebagai berikut: Suharsimi Arikunto, (2010)

- 1) Antara 0,80-1,00 = sangat tinggi
- 2) Antara 0,60-0,80 = tinggi
- 3) Antara 0,40-0,60 = sedang
- 4) Antara 0,20-0,40 = rendah
- 5) Antara 0,00-0,20 = sangat rendah

Berdasarkan nilai Alpha Cronbach's tersebut dapat dilihat tingkat reliabel suatu instrumen yang akan digunakan dalam penelitian. Semakin reliabel suatu instrumen maka semakin baik instrumen tersebut untuk digunakan peneliti dalam penelitian.

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i}{S_i} \right\}$$

### 3.6.2. Uji Pra-syarat

#### 1. Uji normalitas

Uji normalitas data adalah uji prasyarat tentang kelayakan data untuk dianalisis dengan menggunakan statistik parametrik atau nonparametrik melalui uji ini sebuah data hasil penelitian dapat diketahui bentuk distribusi data tersebut, yaitu berdistribusi normal atau tidak normal. Misbahuddin dan Iqbal Hasan, (2013) Pada penelitian ini dengan uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan Uji Kolmogorov Sminov. Dalam pengujian ini peneliti menggunakan rumus program komputer SPSS 23,0 *for windows*. Adapun ketentuan kriteria uji normalitas sebagai berikut:

- 1) Nilai signifikan atau nilai probabilitas  $\leq 0,05$  maka data berdistribusi tidak normal.
- 2) Nilai signifikan atau nilai probabilitas  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal.

## 2. Uji Homogenitas

Uji homogenitas data adalah uji persyaratan analisis tentang kelayakan data untuk dianalisis dengan menggunakan uji statistik tertentu. Uji ini berkaitan dengan penggunaan uji statistik parametrik, seperti uji komparatif (penggunaan anova) dan uji independen sampel t test dan sebagainya. Misbahuddin dan Iqbal Hasan, (2013) Peneliti menggunakan aplikasi IBM SPSS 23,0 *Statistics For Windows* dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji homogenitas jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka varian dari dua atau lebih kelompok populasi data tidak sama, jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka varian dari dua atau lebih kelompok populasi data adalah sama.

## 3. Uji Linier

Uji linieritas adalah suatu prosedur yang digunakan untuk mengetahui status linier tidaknya suatu distribusi data penelitian. Hasil yang diperoleh melalui uji linieritas akan menemukan teknik analisa regresi yang digunakan. Apabila dari hasil uji linieritas didapatkan kesimpulan bahwa distribusi data penelitian dikategorikan linier maka data penelitian harus diselesaikan dengan teknik anareg linier. Agus Eko Sujianto, (2009)

### 3.6.3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Employee Performance* dengan *Organizational Culture* sebagai variabel moderating. Metode statistik untuk menguji pengaruh antara satu variabel dependen dan satu variabel independent adalah regresi linier dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)* untuk mengetahui gambaran pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Employee Performance* serta mengetahui *Organizational Culture* sebagai variabel moderasi mampu meningkatkan pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Employee Performance*.

Rumus yang digunakan dalam penelitian adalah model analisis regresi linier ganda dua predictor:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana:

Y = *Employee Performance*

a = Konstanta

$b_1$   $b_2$  = Koefisien Regresi

$X_1$  = *Knowledge Oriented Leadership*

$X_2$  = *Organizational Culture*

$X_1 X_2$  = interaksi antara *Knowledge Oriented Leadership* dengan *Organizational Culture*.

e = Tingkat kesalahan penduga

Dalam uji hipotesis menggunakan analisis regresi linier ganda dua prediktor dilakukan melalui:

1. Koefisien Krelasi Regresi

Ghozali, (2011) menjelaskan koefisien korelasi pada regresi digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel independent terhadap variabel dependen pada persamaan pertama dan persamaan kedua adalah kuat, sedang atau lemah.

2. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) menurut Kuncoro (2019: 240), adalah untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi menunjukkan kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, di mana digambarkan dengan presentase. Semakin besar presentasinya maka dapat dikatakan variabel bebas (X) memiliki kontribusi atau peran yang besar dalam mempengaruhi variabel terikat, sedangkan sisa presentasinya merupakan variabel bebas lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sebaliknya semakin kecil presentasinya maka semakin kecil kontribusi atau peran variabel bebas (X) dalam mempengaruhi variabel terikat.

### 3. Uji Statistik F

Uji F dikenal dengan Uji serentak atau uji Model/Uji Anova, yaitu uji untuk melihat bagaimanakah Pengaruh atau pengaruh semua variabel bebasnya secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya. Atau untuk menguji apakah model regresi yang kita buat baik/signifikan atau tidak baik/non signifikan. Uji F dapat dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan Tabel F. F tabel dalam Excel, jika F hitung > dari F tabel, (hipotesis diterima), maka model signifikan atau bisa dilihat dalam kolom signifikansi pada Anova (Olahan dengan SPSS).

Model signifikan selama kolom signifikansi (%) < Alpa (kesiapan berbuat salah tipe 1, yang menentukan peneliti sendiri, ilmu sosial biasanya paling besar alpa 10%, atau 5% atau 1%). Dan sebaliknya jika F hitung < F tabel, maka model tidak signifikan, hal ini juga ditandai nilai kolom signifikansi (%) akan lebih besar dari alpha.

### 4. Uji t (Parsial)

Uji t dikenal dengan uji parsial, yaitu untuk menguji bagaimana Pengaruh masing-masing variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya. Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel atau dengan melihat kolom signifikansi pada masing-masing t hitung. Dasar pengambilan keputusan untuk uji t (parsial) dalam analisis regresi berdasarkan nilai t hitung dan t tabel : a. Jika nilai t hitung > t tabel maka variable bebas (X) berpengaruh terhadap variable terikat (Y). b. Jika nilai t

hitung  $< t$  tabel maka variable bebas (X) tidak berpengaruh terhadap variable terikat (Y). Berdasarkan nilai signifikansi hasil output SPSS:

- 1) Jika nilai Sig.  $< 0,05$  maka variable bebas (X) berpengaruh signifikan terhadap variable terikat (Y).
- 2) Jika nilai Sig.  $> 0,05$  maka variable bebas (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap varibel terikat (Y).



## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Umum

Penelitian ini bersifat kuantitatif dimana data yang dihasilkan akan berbentuk angka. Dari data yang diperoleh, dilakukan analisis menggunakan software SPSS. Penelitian ini memiliki tujuan untuk membuktikan bahwa *Knowledge Oriented Leadership* dengan dimoderasi *Organizational Culture* begitu berpengaruh terhadap *Employee Performance* pada Hotel 101 Urban Pemuda. Dengan penelitian yang dilaksanakan, data di ambil menggunakan system kuesioner dengan target sebanyak 120 responden yaitu karyawan pada Hotel 101 Urban Pemuda. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara tertutup. Sehingga setiap karyawan mendapatkan kebebasan menentukan jawaban sesuai dengan pemikiran dan yang sedang terjadi di Perusahaan. Namun dari 120 kuesioner yang disebarkan, hanya 63 kuesioner yang Kembali. Dan setelah dilakukan pengecekan ulang, terdapat 50 data yang dapat dijadikan sampel. Penelitian ini menggunakan 2 variabel independent yang terdiri dari *Knowledge Oriented Leadership* dan *Organizational Culture* serta 1 variabel dependen yaitu *Employee Performance*. Kuesioner yang dibuat berdasarkan variabel yang diteliti memiliki 23 pertanyaan yaitu 6 pertanyaan pada *Knowledge Oriented Leadership*, 7 Pertanyaan pada *Organizational Culture* serta 8 pertanyaan pada *employee Performance*.

## 4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden adalah beragam latar belakang yang dimiliki oleh responden itu sendiri. Karakteristik ini bertujuan untuk melihat responden memiliki latar belakang seperti apa dan dalam penelitian ini latar belakang responden difokuskan kepada jenis kelamin, usia serta Pendidikan. Dari penelitian ini mendapatkan hasil sebagai berikut:

### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Pengujian Karakteristik Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Porsentase
1	Laki – Laki	32	64%
2	Perempuan	18	36%
<b>Jumlah</b>		50	100%

Sumber: Hasil pengolahan, 2023

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas penelitian ini responden terkumpul sebanyak 50 sample terdiri dari karyawan Hotel 101 Urban Pemuda yang apabila dilihat dari segi jenis kelamin secara keseluruhan berjenis kelamin Laki-Laki sebanyak 64% dan berjenis kelamin Perempuan sebanyak 36%. Ini menunjukkan bahwa karyawan Hotel 101 Urban Pemuda lebih banyak Laki-Laki dibandingkan Perempuan.

### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2 Pengujian Karakteristik Usia

No.	Kategori Usia	Frekuensi	Porsentase
1	18 – 25	24	48%
2	26 – 30	14	28%
3	31 – 40	7	14%
4	>40	5	10%
<b>Jumlah</b>		50	100%

Sumber: Hasil Pengolahan, 2023

Hasil analisis tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari sample yang diambil sebanyak 50 responden pada karyawan Hotel 101 Urban Pemuda, pada segi Usia terbagi menjadi 4 kelompok yaitu usia 18 – 25 tahun, 26 – 30 tahun, 31 – 40 tahun serta >40 tahun. Dan mendapatkan hasil sebagai berikut: Yang paling banyak berusia 18 – 25 tahun yaitu sebanyak 48% kemudian usia 26 – 30 tahun sebanyak 28% dan yang berusia 31 – 40 tahun sebanyak 14% serta yang berusia >40 tahun sebanyak 10%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.3 Pengujian Karakteristik Pendidikan

No.	Jenis Pendidikan	Frekuensi	Porsentase
1	SMA	6	12%
2	SMK	8	16%
3	D3	5	10%
4	S1	31	62%
<b>Jumlah</b>		50	100%

Sumber: Hasil Pengolahan, 2023

Hasil analisis tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari sample yang diambil sebanyak 50 responden pada karyawan Hotel 101 Urban Pemuda, pada segi Pendidikan terbagi menjadi 4 kelompok yaitu SMA, SMK, D3, S1. Dalam penelitian ini, dibedakan antara SMA dengan SMK karena kami ingin mengetahui karyawan yang bekerja sesuai dengan latar belakang pendidikannya, serta yang tidak. Dan diperoleh hasil yang terbanyak pendidikan S1 sebanyak 62%, selanjutnya pendidikan SMK sebanyak 16%, kemudian Pendidikan SMA sebanyak 12% dan yang terakhir Pendidikan D3 sebanyak 10%.

### 4.3 Deskripsi Jawaban Responden

#### 1) Variabel *Knowledge Oriented Leadership*

Tabel 4.4 Frekuensi Jawaban Responden

No.	Indikator	Frekuensi Kategori Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1	K.O.L 1	3	1	2	34	10
2	K.O.L 2	1	2	2	33	12
3	K.O.L 3	1	3	5	28	13
4	K.O.L 4	2	2	1	29	16
5	K.O.L 5	1	3	6	30	10
6	K.O.L 6	0	3	4	30	13

Sumber: Hasil pengolahan, 2023

Keterangan:

S.T.S. = Sangat Tidak Setuju

T.S. = Tidak Setuju

R = Ragu – ragu

S = Setuju

S.S. = Sangat Setuju

Berdasarkan tabel 4.4, jawaban responden untuk setiap indikator variabel *Knowledge Oriented Leadership* untuk K.O.L 1 (6% sangat tidak setuju, 2% tidak setuju, 4% ragu-ragu, 68% setuju dan 20% sangat setuju). K.O.L 2 (2% sangat tidak setuju, 4% tidak setuju, 4% ragu-ragu, 66% setuju dan 24% sangat setuju). K.O.L 3 (2% sangat tidak setuju, 6% tidak setuju, 10% ragu-ragu, 56% setuju dan 26% sangat setuju). K.O.L 4 (4% sangat tidak setuju, 4% tidak

setuju, 2% ragu-ragu, 58% setuju dan 32% sangat setuju). K.O.L 5 (2% sangat tidak setuju, 6% tidak setuju, 12% ragu-ragu, 60% setuju dan 20% sangat setuju). K.O.L 6 (0% sangat tidak setuju, 6% tidak setuju, 8% ragu-ragu, 60% setuju dan 26% sangat setuju).

Tabel 4.5 Mean Dan Standart Deviasi Jawaban Responden

No.	Indikator	N	Mean	Std. Deviasi
1	K.O.L 1	50	3,94	0,935
2	K.O.L 2	50	4,06	0,793
3	K.O.L 3	50	3,98	0,892
4	K.O.L 4	50	4,10	0,931
5	K.O.L 5	50	3,90	0,863
6	K.O.L 6	50	4,06	0,767

Sumber: Hasil pengolahan, 2023

Variabel *Knowledge Oriented Leadership* diukur dengan menggunakan instrument yang terdiri dari 6 indikator pertanyaan. Seperti pada tabel 4.5, Standar deviasi menunjukkan ukuran variansi data terhadap mean (rata-rata) dari 50 responden. K.O.L 1 memiliki nilai rata-rata 3,94 dan standar deviasi sebesar 0,935. K.O.L 2 memiliki nilai rata-rata 4,06 dan standar deviasi sebesar 0,793. Standar deviasi menunjukkan ukuran variansi data terhadap mean (rata-rata). K.O.L 3 memiliki nilai rata-rata 3,98 dan standar deviasi sebesar 0,892. K.O.L 4 memiliki nilai rata-rata 4,10 dan standar deviasi sebesar 0,931. K.O.L 5 memiliki nilai rata-rata 3,90 dan standar deviasi sebesar 0,863. K.O.L 6 memiliki nilai rata-rata 4,06 dan standar deviasi sebesar 0,767.

2) Variabel Organizational Culture

Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Responden

No.	Indikator	Frekuensi Kategori Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1	O.C 1	2	1	4	33	10
2	O.C 2	3	4	5	25	13
3	O.C 3	0	3	3	32	12
4	O.C 4	0	3	5	28	14
5	O.C 5	0	4	8	30	8
6	O.C 6	1	4	7	30	8
7	O.C 7	1	3	6	36	4

Sumber: Hasil Pengolahan, 2023

Keterangan:

S.T.S. = Sangat Tidak Setuju

T.S. = Tidak Setuju

R = Ragu – ragu

S = Setuju

S.S. = Sangat Setuju

Berdasarkan tabel 4.4, jawaban responden untuk setiap indikator variabel *Organizational Culture* untuk O.C 1 (4% sangat tidak setuju, 2% tidak setuju, 8% ragu-ragu, 66% setuju dan 20% sangat setuju). O.C 2 (6% sangat tidak setuju, 8% tidak setuju, 10% ragu-ragu, 50% setuju dan 26% sangat setuju). O.C 3 (0% sangat tidak setuju, 6% tidak setuju, 6% ragu-ragu, 64% setuju dan 24% sangat setuju). O.C 4 (0% sangat tidak setuju, 6% tidak setuju, 10% ragu-ragu, 56% setuju dan 28% sangat setuju). O.C 5 (0% sangat tidak setuju, 8%

tidak setuju, 16% ragu-ragu, 60% setuju dan 16% sangat setuju). O.C 6 (2% sangat tidak setuju, 8% tidak setuju, 14% ragu-ragu, 60% setuju dan 16% sangat setuju). O.C 7 (2% sangat tidak setuju, 6% tidak setuju, 12% ragu-ragu, 72% setuju dan 8% sangat setuju).

Tabel 4.7 Mean Dan Standart Deviasi Jawaban Responden

No.	Indikator	N	Mean	Std. Deviasi
1	O.C 1	50	3,96	0,856
2	O.C 2	50	3,82	1,100
3	O.C 3	50	4,06	0,740
4	O.C 4	50	4,06	0,793
5	O.C 5	50	3,84	0,792
6	O.C 6	50	3,80	0,881
7	O.C 7	50	3,78	0,764

Sumber: Hasil Pengolahan, 2023

Variabel *Organizational Culture* diukur dengan menggunakan *instrument* yang terdiri dari 6 indikator pertanyaan. Seperti pada tabel 4.5, Standar deviasi menunjukkan ukuran variansi data terhadap mean (rata-rata) dari 50 responden. O.C 1 memiliki nilai rata-rata 3,96 dan standar deviasi sebesar 0,856. O.C 2 memiliki nilai rata-rata 3,82 dan standar deviasi sebesar 1,100. Standar deviasi menunjukkan ukuran variansi data terhadap mean (rata-rata). O.C 3 memiliki nilai rata-rata 4,06 dan standar deviasi sebesar 0,740. O.C 4 memiliki nilai rata-rata 4,06 dan standar deviasi sebesar 0,793. O.C 5 memiliki nilai rata-rata 3,84 dan standar deviasi sebesar 0,792. O.C 6 memiliki nilai rata-rata 3,80 dan standar deviasi sebesar 0,881. O.C 7 memiliki nilai rata-rata 3,78 dan standar deviasi sebesar 0,764.

### 3) Variabel Employee Performance

Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Responden

No.	Indikator	Frekuensi Kategori Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1	E.P 1	1	2	7	30	10
2	E.P 2	1	3	9	30	7
3	E.P 3	1	1	8	28	12
4	E.P 4	1	3	7	28	11
5	E.P 5	1	5	6	30	8
6	E.P 6	2	3	5	34	6
7	E.P 7	1	3	4	33	9
8	E.P 8	0	3	4	31	12

Sumber: Hasil Pengolahan, 2023

Keterangan:

S.T.S. = Sangat Tidak Setuju

T.S. = Tidak Setuju

R = Ragu – ragu

S = Setuju

S.S. = Sangat Setuju

Berdasarkan tabel 4.8, jawaban responden untuk setiap indikator variabel *Employee Performance* untuk E.P 1 (2% sangat tidak setuju, 4% tidak setuju, 14% ragu-ragu, 60% setuju dan 20% sangat setuju). E.P 2 (2% sangat tidak setuju, 6% tidak setuju, 18% ragu-ragu, 60% setuju dan 14% sangat setuju). E.P 3 (2% sangat tidak setuju, 2% tidak setuju, 16% ragu-ragu, 56% setuju dan 24% sangat setuju). E.P 4 (2% sangat tidak setuju, 6% tidak setuju, 14% ragu-ragu, 56% setuju dan 22% sangat setuju). E.P 5 (2% sangat tidak setuju, 10% tidak setuju, 12% ragu-ragu, 60% setuju dan 16% sangat setuju). E.P 6

(4% sangat tidak setuju, 6% tidak setuju, 10% ragu-ragu, 68% setuju dan 12% sangat setuju). E.P 7 (2% sangat tidak setuju, 6% tidak setuju, 8% ragu-ragu, 66% setuju dan 18% sangat setuju). E.P 8 (0% sangat tidak setuju, 6% tidak setuju, 8% ragu-ragu, 62% setuju dan 24% sangat setuju).

Tabel 4.9 Mean Dan Standart Deviasi Jawaban Responden

No.	Indikator	N	Mean	Std. Deviasi
1	E.P 1	50	3,92	0,829
2	E.P 2	50	3,78	0,840
3	E.P 3	50	3,98	0,820
4	E.P 4	50	3,90	0,886
5	E.P 5	50	3,78	0,910
6	E.P 6	50	3,78	0,887
7	E.P 7	50	3,92	0,829
8	E.P 8	50	4,04	0,755

Sumber: Hasil Pengolahan, 2023

Variabel *Employee Performance* diukur dengan menggunakan instrument yang terdiri dari 6 indikator pertanyaan. Seperti pada tabel 4.9, Standar deviasi menunjukkan ukuran variansi data terhadap mean (rata-rata) dari 50 responden. E.P 1 memiliki nilai rata-rata 3,92 dan standar deviasi sebesar 0,829. E.P 2 memiliki nilai rata-rata 3,78 dan standar deviasi sebesar 0,840. Standar deviasi menunjukkan ukuran variansi data terhadap mean (rata-rata). E.P 3 memiliki nilai rata-rata 3,98 dan standar deviasi sebesar 0,820. E.P 4 memiliki nilai rata-rata 3,90 dan standar deviasi sebesar 0,886. E.P 5 memiliki nilai rata-rata 3,78 dan standar deviasi sebesar 0,910. E.P 6 memiliki nilai rata-rata 3,78 dan standar deviasi sebesar 0,887. E.P 7 memiliki nilai rata-rata 3,92 dan standar deviasi sebesar 0,829. E.P 8 memiliki nilai rata-rata 4,04 dan standar deviasi sebesar 0,755.

#### 4.4. Analisis Data

##### 1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah data yang didapatkan di lapangan memang benar – benar layak untuk diteliti atau tidak. Pada pengujian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

##### 1. Pengujian Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dapat dikatakan valid, jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Metode yang digunakan untuk menilai validitas kuesioner tersebut adalah korelasi produk moment atau menggunakan *bivariate pearson*.

Tabel 4.10 Hasil Pengujian Validitas

Butir Soal	Koefisien Validitas	Keterangan r tabel (N=50,α=0,05) = 0,279.
<b>Variabel Knowledge Oriented Leadership</b>		
K.O.L 1	0,929	Valid
K.O.L 2	0,856	Valid
K.O.L 3	0,875	Valid
K.O.L 4	0,886	Valid
K.O.L 5	0,767	Valid
K.O.L 6	0,820	Valid
<b>Variabel Organizational Culture</b>		
O.C 1	0,908	Valid
O.C 2	0,855	Valid
O.C 3	0,717	Valid
O.C 4	0,859	Valid
O.C 5	0,848	Valid
O.C 6	0,881	Valid
O.C 7	0,820	Valid
<b>Variabel Employee Performance</b>		

E.P 1	0,841	Valid
E.P 2	0,812	Valid
E.P 3	0,904	Valid
E.P 4	0,894	Valid
E.P 5	0,753	Valid
E.P 6	0,892	Valid
E.P 7	0,892	Valid
E.P 8	0,860	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan, 2023

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas menunjukkan terdapat 3 variabel yang menjadi bahan penelitian dari ketiga variabel yang diteliti memiliki item pertanyaan sejumlah 21 pertanyaan yang terdiri dari 6 pertanyaan pada variabel *Knowledge Oriented Leadership*, 7 pertanyaan pada variabel *Organizational Culture* dan 8 pertanyaan pada variabel *Employee Performance*. Dari masing-masing item pertanyaan pada setiap variabel baik independen maupun dependen ternyata memiliki nilai r hitung lebih besar daripada r tabel maka datanya yang didapat dilapangan dapat dinyatakan valid.

## 2. Pengujian Reliabilitas

Uji realibilitas adalah untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpa* > 0,60

Tabel 4.11 Hasil Pengujian Reliabilitas

No.	Variabel	Jumlah Indikator	Cronbach Alpha	Keterangan
1.	<i>Knowledge Oriented Leadership</i>	6	0,927	Reliabel
2.	<i>Organizational Culture</i>	7	0,929	qReliabel
3.	<i>Employee Performance</i>	8	0,947	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan, 2023

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas menunjukkan bahwa pada pengujian ini dilakukan secara variabel bukan secara item pertanyaan pada setiap variabel yang dapat dilihat hasilnya adalah nilai *cronbach's alpha* lebih besar daripada 0,6 maka dapat dikatakan reliabel.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik untuk melihat data yang dikumpulkan melalui instrument kuesioner mengalami penyimpangan asumsi klasik atau tidak. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heterokedastitas.

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui normalitas variabel residu dari model regresi linier. Metode uji normalitas yang digunakan yaitu uji Kolmogorov Smirnov. Konsep dasar uji normalitas Kolmogorov Smirnov adalah dengan membandingkan distribusi data dengan distribusi normal baku (data yang ditransformasikan ke dalam *Z-score*).

Tabel 4.12 Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

		<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>Y</b>
<b>N</b>		50	50	50
<b>Normal Parameters<sup>a,b</sup></b>	<b>Mean</b>	24.3800	27.6400	31.3000
	<b>Std. Deviation</b>	3.24440	4.26548	5.25376
<b>Most Extreme Differences</b>	<b>Absolute</b>	.173	.160	.177
	<b>Positive</b>	.124	.106	.147
	<b>Negative</b>	-.173	-.160	-.177
<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>		1.226	1.134	1.253
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		.099	.153	.086

Sumber: Hasil pengolahan, 2023

Berdasarkan Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai yang dihasilkan pada Asym.sig untuk variabel X1 sebesar 0,099, X2 sebesar 0,153 dan untuk X2 sebesar 0,086 seluruhnya lebih besar dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa data yang berasal dari instrument kuesioner memiliki distribusi normal.

## 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mengetahui adanya multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).

Tabel 4.13 Nilai VIF dan Tolerance

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.625	3.677		-.170	.866		
	X1	.344	.156	.212	2.205	.032	.773	1.293
	X2	.852	.119	.692	7.184	.000	.773	1.293

Sumber: Hasil pengolahan, 2023

Berdasarkan Hasil Tabel 4.13 menunjukkan *knowledge Oriented Leadership* dan *Organization Culture* memiliki nilai tolerance dan VIF untuk yaitu  $0,773 > 0,01$  dan  $1,293 < 10$ . Hal tersebut menunjukkan tidak terjadi gejala multikolinearitas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual atau pengamatan yang lain. Beberapa cara untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas dalam model regresi, namun pada penelitian ini menggunakan uji Glejser.

Tabel 4.14 Nilai Uji Heterokedastisitas

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.975	2.583		.765	.448		
	X1	.024	.109	.036	.215	.830	.773	1.293
	X2	-.015	.083	-.029	-.175	.862	.773	1.293

Sumber: Hasil pengolahan, 2023

Berdasarkan Tabel 4.14 menunjukkan bahwa pengujian ini menggunakan metode uji Glejser yang nilainya dilihat dari t sig. Pada variabel *knowledge Oriented Leadership* (0,830) dan *Organization Culture* (0,862) memiliki nilai sig lebih besar daripada 0,05 maka dapat dikatakan data tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3. Analisis Regresi Berganda

Alat yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah analisis regresi berganda. Analisis ini digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, serta untuk menunjukkan arah hubungan variabel-variabel tersebut.

Tabel 4.15 Koefisien Regresi Linier **Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics			
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF		
1	(Constant)	-.625	3.677		-.170	.866			
	X1	.344	.156		.212	2.205	.032	.773	1.293
	X2	.852	.119		.692	7.184	.000	.773	1.293

Sumber: Hasil pengolahan, 2023

Pada tabel 4.15 menunjukkan koefisien  $\beta$  untuk konstanta = -0,625; koefisien untuk variabel  $X_1 = 0,344$  dan koefisien  $X_2 = 0,852$  sehingga diperoleh persamaan regresi:

$$Y = -0,625 + 0,344 X_1 + 0,852 X_2$$

Dari persamaan diatas maka dapat dijadikan acuan untuk diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta memiliki nilai negatif sebesar 0,625. Tanda negatif artinya menunjukkan pengaruh yang tidak searah antara variabel independen dan variabel dependen. Hal ini menunjukkan bahwa jika semua variabel independen yang meliputi KOL (X1) dan OC (X2), bernilai 0 persen atau tidak mengalami perubahan, maka nilai *Employee Performance* adalah 0,625.
2. Nilai koefisien regresi untuk variabel KOL (X1) memiliki nilai positif sebesar 0,024. Hal ini menunjukkan jika *Knowledge Organization Leadership* mengalami kenaikan 1%, maka *Employee Performance* akan naik sebesar 0,344 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan. Tanda positif artinya menunjukkan pengaruh yang searah antara variabel independen dan variabel dependen.
3. Nilai koefisien regresi untuk variabel OC (X2) yaitu sebesar 0,852. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh searah antara variabel *Organizational Culture* dengan *Employee Performance*. Hal ini artinya jika variabel *Organizational Culture* mengalami kenaikan 1%, maka variabel *Employee Performance* akan mengalami kenaikan sebesar 0,852. Dengan asumsi bahwa variabel lainnya dianggap konstan.

#### **4. Pengujian Hipotesis**

Pengujian ini dilakukan untuk melakukan pembuktian hipotesis yang didasarkan pada penelitian yang sudah ada. Pengujian ini meliputi uji t, uji F dan koefisien determinan.

Tabel 4.16 Nilai Determinasi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.814 <sup>a</sup>	.663	.649	3.11342

Sumber: Hasil pengolahan, 2023

Tabel 4.17 *Analysis of Variance*

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	<b>Regression</b>	896.910	2	448.455	46.264	.000 <sup>b</sup>
	<b>Residual</b>	455.590	47	9.693		
	<b>Total</b>	1352.500	49			

Sumber: Hasil pengolahan, 2023

**1. Pengujian Ketepatan Model (Uji F)**

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana variabel bebas yang digunakan mampu menjelaskan variabel terikat. Dalam penelitian ini yaitu *Knowledge Organization Leadership (X1)* dan *Organizational Culture (X2)* secara simultan berkaitan terhadap variabel terikat yaitu *Employee Performance (Y)*, dan apakah model tersebut sesuai atau tidak.

Hasil yang didapat dalam penelitian ini adalah: Berdasar tabel 4.17 didapat nilai F hitung 46,264 dengan F sig. 0,000 dimana F sig. 0,000 lebih kecil daripada 0,05 maka  $H_0$  ditolak. Dapat diartikan bahwa secara simultan *Knowledge Organization Leadership (X1)* dan *Organizational Culture (X2)* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance (Y)*.

## 2. Pengujian Signifikan (Uji t)

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Untuk memberikan interpretasi terhadap uji t dapat dijelaskan pada Tabel 4.15 Nilai t hitung yang dihasilkan pada variabel *Knowledge Organization Leadership* adalah 2,205 dengan sig 0,032. Hasil analisis sig. 0,032 lebih kecil daripada 0,05 artinya secara individu variabel *Knowledge Organization Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Nilai t hitung yang dihasilkan pada variabel *Organizational Culture* adalah 7,184 dengan sig 0,000. Hasil analisis sig. 0,000 lebih kecil daripada 0,05 artinya secara individu variabel *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*.

## 3. Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai  $R^2$  adalah antara 0 dan 1. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat sangat terbatas. Nilai R square sebesar 0,663 (66,3%) dapat diinterpretasikan bahwa menunjukkan bahwa semua variable independent/bebas yaitu *Knowledge Organization Leadership* (X1) dan *Organizational Culture* (X2) secara simultan memiliki pengaruh sebesar 66,3% terhadap variabel *Employee Performance* (Y) dan sisanya dipengaruhi variabel independen lainnya sebesar 33,7% yang tidak diuji dalam penelitian.

## 4.5. Pembahasan

### 1. Pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Employee Performance*

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Oriented Leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Semakin tinggi *Knowledge Oriented Leadership* dalam organisasi maka akan semakin tinggi pula *Employee Performance* organisasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian Sadeghi dan Mostafavi (2018) menjelaskan bahwa *that the acquisition of new knowledge depends on the transformation of the organizations and the leadership activities and adapts to changing organizational conditions*. Penelitian yang dilakukan oleh Diana Nugraheni (2023) menegaskan kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan akan mendorong pembelajaran dan mendukung lingkungan belajar yang mentolerir kesalahan, karyawan dapat mengeksplorasi dan mengeksploitasi pengetahuan untuk keuntungan perusahaan. Sarkar dalam Bima Hermasto (2021) menggambarkan *Knowledge Oriented Leadership* sebagai pemimpin yang memberikan contoh melalui perilaku, menantang dan merangsang pekerja secara intelektual melalui implikasi *knowledge management practices* dalam organisasi. Indikator tertinggi dari *Knowledge Oriented Leadership* memberikan gambaran tentang manager mengambil sebagai pemimpin memiliki keterbukaan, toleransi terhadap kesalahan dan mediasi untuk pencapaian tujuan. Kepemimpinan manager menunjukkan perilaku sebagai

penasihat dalam memberikan penilaian kinerja karyawan dan adanya *reward* bagi karyawan berprestasi.

## **2. Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance***

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Semakin tinggi *Organizational Culture* dalam organisasi maka akan semakin tinggi pula *Employee Performance* organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Kotter & Heskett dalam Arif, (2010) terhadap berbagai jenis industri di Amerika menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang. *Organizational culture* memberikan dukungan dan motivasi bagi perkembangan *Job performance* karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Indikator dari *Organizational culture* tertinggi yaitu perusahaan memberikan peluang kepada inisiatif individu karyawannya dan perusahaan melakukan kontrol terhadap setiap kinerja karyawan.

## **3. Pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Employee Performance* yang di moderasi oleh *Organizational Culture***

Hasil analisis data menggunakan SPSS diketahui bahwa *Organizational Culture* mampu menjadi variabel moderasi antara variabel *Knowledge Oriented Leadership* terhadap variabel *Employee Performance*. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai signifikansi dari nilai  $t$  *Organizational Culture*  $0.000 < 0.05$ .

Hal tersebut sebagaimana dijelaskan Pettigrew dalam Basuki, dkk (2023) bahwa *Organizational Culture* sebagai sistem makna yang diterima untuk kelompok tertentu, bertindak secara publik dan kolektif. Pemimpin menentukan perilaku yang dapat ditoleransi secara keseluruhan dan apa yang tidak dapat ditoleransi. Karyawan melalui adaptasi (bersosialisasi) dengan budaya, yang tergantung pada pencocokan nilai-nilai karyawan dengan organisasi. Li's dalam Murniyati (2011) menjelaskan perbedaan budaya organisasi mengakibatkan perbedaan perilaku kepemimpinan pada meningkatnya komitmen organisasi.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Berdasarkan hasil uji t dapat disimpulkan bahwa variabel *Knowledge Oriented Leadership* berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee Performance*. Hal ini menunjukkan semakin tinggi *Knowledge Oriented Leadership* pada suatu organisasi, maka akan semakin tinggi pula *Employee Performance* pada organisasi tersebut. Hal ini disebabkan karena ketika dalam suatu organisasi semakin tinggi *Knowledge Oriented Leadership*, seorang pemimpinnya akan toleransi terhadap kesalahan, terbuka dan menjadi penasihat untuk para karyawannya. Serta dapat menjadi mediasi untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Berdasarkan hasil uji t dapat disimpulkan bahwa variabel *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee Performance*. Hal ini menunjukkan semakin tinggi *Organizational Culture* dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi juga *Employee Performance*. Hal ini disebabkan karena *Organizational Culture* memberikan dukungan dan motivasi bagi perkembangan *Job performance* karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Serta dengan adanya penerapan *Organizational culture*, perusahaan memberikan peluang kepada inisiatif individu karyawannya dan perusahaan melakukan kontrol terhadap setiap kinerja karyawan.

3. Berdasarkan hasil uji t dapat disimpulkan bahwa variabel *Organizational Culture* menjadi variable moderasi *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Employee Performance*. *Organizational Culture* akan memaksimalkan pemanfaatan *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Employee Performance* melalui penciptaan atau pemeliharaan budaya yang mendukung nilai – nilai *Knowledge Oriented Leadership*.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu hanya dilaksanakan pada satu perusahaan perhotelan. Variabel yang memberikan pengaruh kepada *employee performance* cukup beragam sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat digunakan variabel – variabel lainnya yang mempengaruhi *Employee Performance* seperti *Knowledge Management*, Lingkungan Kerja yang Kondusif dan Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi.

## 5.3 Saran

1. Pengelolaan Hotel 101 Urban Jakarta dapat mengembangkan program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada praktik *Knowledge Oriented Leadership*.
2. Pengelolaan Hotel 101 Urban Jakarta dapat mengembangkan budaya organisasi dengan berbagai dimensi antara lain budaya pembelajaran, budaya kolaborasi, budaya inovasi dan budaya berorientasi hasil.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdolreza Sadeghia dan Fereshteh Mostafavi Rad, 2018, The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation, *Management Science Letters* 8, licensee Growing Science, Canada
- Agus Eko Sujianto, 2009, *Aplikasi Statistik dengan SPSS 21*, Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Ahmad Tanzeh, 2011, *Metodologi Penelitian Praktis*, Yogyakarta: Teras
- ARIF, R. (2010). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang)*.
- Asep Jihat dan Abdul Haris, 2009, *Evaluasi Pembelajaran*, Yogyakarta: Multi Pressindo,
- Bernadetta Diana Nugraheni, 2023, Knowledge-Oriented Leadership dan Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Tinjauan Kritis dan Peluang Penelitian yang Akan Datang, *ULILALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* Vol.2, No.3, Februari 2023
- Budiyanto, E., & Mochlas, M. (2020). Kinerja Karyawan Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja. *In Evaluasi Kinerja SDM*.
- Chrisulianti, Rizki; Hanifah, R. U. (2019). Pengaruh Organizational Culture Dan Motivation Terhadap Employee Performance Pada Rsud Soreang Kabupaten Bandung. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1-14.
- Ghozali, Imam, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- H Shamim, S. and Cang, S. and Yu, —Impact of Knowledge Oriented Leadership on Knowledge Management Behaviour through Employee Work Attitudes., | 2017, 294–306.
- Hermastho, B. (2021). Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dalam Peningkatan Kinerja Inovasi melalui Implementasi Manajemen Pengetahuan. *Iqtisad: Reconstruction of Justice and Welfare for Indonesia*, 8(2), 223.
- Kartini Kartono, 1998, *Pengantar Metode Research*, Bandung: Kencana.

- Kuncoro, M. (2019). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Edisi Ke 3.  
Jakarta: Erlangga
- Misbahuddin dan Iqbal Hasan, 2013, *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*.  
Jakarta: Bumi Asara.
- Nanasudjana, 2001, *Tuntunan Penyusunan Karya Ilmiah Makalah-Skripsi-Tesis-Disertasi*, Bandung: Sinar Baru Argasindo.
- Novita, D. (2022). Individual Innovation Capability dalam Menciptakan kinerja optimal. *Jesya*, 5(2), 2052-2062.
- Novitasari, D., Hutagalung, D., Amri, L. H. A., Nadeak, M., Asbari, M. (2021). Kinerja Inovasi Di Era Revolusi Industri 4,0: Analisis Knowledge-Oriented Leadership Dan Kapabilitas Manajemen Pengetahuan. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 3(4), 1245-1260.
- Prasada, D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mandiri Konstruksi di Tangerang Selatan. *Journal of Education, Humaniora and Sociences (JEHSS)*, 3(2), 629-636.
- Putra, J. Y. P. (2020). Pengaruh Career Development dan Organizational Culture terhadap Job Satisfaction serta Dampaknya pada Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1185.
- Sudaryono, 2012, *Dasar-dasar Evaluasi Pembelajaran*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&G*, Bandung: Alfabeta
- Suharsimi Arikunto, 2010, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sumual, Tinneke, E.M., 2015, Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Negeri Manado, *Mimbar*, Vol. 31, No. 1 (Juni, 2015)
- Sutanto Leo, 2013, *Kiat Jitu Menulis Skripsi, Tesis, dan Disertasi*, Jakarta: Erlangga.
- Triatna, C. (2015). *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Tukiran Taniredja dan Hidayati Mustafidah, 2012, *Penelitian Kuantitatif (Sebuah*

Pengantar), Bandung: Alfabeta.

Wiratna Sujarweni, 2015, Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi,  
Yogyakarta:Pustaka Baru Press.

Zaenuri. (2022). *Peran Knowledge Oriented Leadership Dan Climate Knowledge Sharing Dalam Meningkatkan Innovation Behavior Berbasis Program Magister Manajemen Tahun 2022.*

