

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

Dalam penelitian ini, landasan teori merupakan elemen penting yang akan membantu memberikan pemahaman mendalam mengenai variabel-variabel yang diteliti, yakni komitmen organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan membahas penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini. Dengan memanfaatkan landasan teori, penulis dapat membangun kerangka konseptual yang kuat dan sistematis untuk meneliti bagaimana komitmen organisasi, kepemimpinan dan *knowledge sharing* yang efektif dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Melalui kajian literatur yang mendalam dan komprehensif, kita dapat mengeksplorasi serta memahami hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, berdasarkan bukti-bukti empiris yang telah diakui dalam berbagai studi akademis. Penelitian terdahulu yang membahas topik serupa menjadi landasan penting untuk mendapatkan wawasan mengenai dinamika internal organisasi, khususnya terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Kajian ini juga membantu menjelaskan bagaimana variabel-variabel seperti komitmen organisasi, kepemimpinan, dan *knowledge sharing* saling berinteraksi dalam memengaruhi kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

Dengan merujuk pada temuan-temuan yang telah ada, kita dapat menyusun hipotesis-hipotesis yang relevan untuk diuji lebih lanjut. Proses ini tidak hanya memperkuat keabsahan penelitian yang dilakukan, tetapi juga memberikan konteks

yang lebih luas dalam memahami permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Selain itu, penelitian ini berpotensi menawarkan kontribusi baru terhadap literatur manajemen, dengan mengisi celah-celah penelitian yang belum banyak dibahas, terutama dalam konteks organisasi pemerintah di tingkat kelurahan.

Melalui pengujian empiris yang berbasis pada literatur terdahulu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman teoritis di bidang manajemen sumber daya manusia. Temuan ini juga dapat memberikan panduan praktis bagi para praktisi dalam merancang strategi manajerial yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sehingga memberikan dampak positif bagi organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, kajian literatur ini tidak hanya berfungsi sebagai landasan konseptual, tetapi juga menjadi jembatan untuk menghubungkan teori dengan praktik di lapangan.

### **2.1.1 Komitmen Organisasi**

#### **A. Pengertian Komitmen Organisasi**

Manajemen sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci kesuksesan dalam menjalankan sebuah organisasi. Tingkat komitmen yang dimiliki oleh para karyawan berperan penting dalam menentukan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuannya. Komitmen ini juga sering menjadi prasyarat penting bagi individu untuk memperoleh posisi jabatan tertentu dalam dunia kerja. Meskipun demikian, masih banyak karyawan atau pemimpin yang belum sepenuhnya menyadari urgensi dari komitmen organisasi, sehingga seringkali mengabaikan usaha-usaha untuk membangun tingkat komitmen yang tinggi.

Memahami pentingnya komitmen organisasi memiliki nilai yang sangat berharga bagi setiap organisasi. Ini membantu menciptakan kondisi kerja yang mendukung dan menjadikan operasional lebih efisien. Dengan memahami bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang kuat cenderung lebih termotivasi dan produktif, pemimpin dan pengusaha dapat mengambil langkah-langkah yang lebih proaktif dalam memastikan bahwa komitmen organisasi menjadi fokus utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia mereka. Dengan demikian, memperhatikan dan memperkuat komitmen organisasi dapat menjadi langkah penting dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Robbins dan Judge (2018) menjelaskan bahwa komitmen pada organisasi adalah keadaan di mana seorang karyawan dengan sepenuh hati mempersesembahkan dirinya pada organisasi, setuju dengan tujuan-tujuannya, dan bermaksud untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi sering menunjukkan loyalitas dengan tetap setia pada organisasi yang mempekerjakannya. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana individu tersebut mengenal dan terikat pada organisasi mereka. Karyawan yang merasa lebih berkomitmen terhadap organisasi cenderung memiliki perilaku yang dapat diandalkan, memiliki rencana untuk tinggal lebih lama dalam organisasi, dan memberikan upaya lebih dalam pekerjaan mereka. Sutrisno (2019) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kesediaan seorang karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengaplikasikan seluruh keterampilan yang dimilikinya, serta selalu mematuhi kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan. Komitmen ini juga mencerminkan hubungan dekat antara karyawan dan organisasi, menunjukkan

loyalitas yang tinggi, serta orientasi yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan berupaya memberikan yang terbaik untuk meningkatkan kinerja mereka guna mendukung kesuksesan organisasi.

Nasution (2018) memandang komitmen organisasi sebagai ikatan antara individu dengan organisasi, gagasan, atau proyek tertentu, yang diekspresikan melalui dedikasi dalam mencapai misi organisasi tersebut. Dengan demikian, komitmen organisasi mencerminkan sikap karyawan untuk terus terlibat dan berpartisipasi dalam usaha mencapai misi, nilai-nilai, dan tujuan perusahaan. Komitmen ini merupakan bentuk konkret dari loyalitas yang tercermin dalam perhatian, gagasan, dan tanggung jawab yang diberikan karyawan dalam mendukung upaya organisasi mencapai tujuan.

## B. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron (2018) bentuk-bentuk komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen efektif (*Affective Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan disebabkan karena dia setuju dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut dan ingin melakukannya.
2. Komitmen kontinuan (*Continuance Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat melakukan pekerjaan yang lain.

3. Komitmen normative (*Normative Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaanya bagi organisasi disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan.

### C. Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada pegawai (karyawan) tidak terjadi secara instan, melainkan melalui suatu proses yang panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Steers dalam Sopiah (2017) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatnya di dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaanya mengenai organisasi.

### D. Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Dimulai dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, proses tersebut kemudian berkembang menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap organisasi. Wursanto (2018) mengemukakan bahwa rasa

memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap kelompoknya dapat tercermin dalam hal-hal berikut:

1. Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggota lainnya.
2. Adanya loyalitas para anggota terhadap kelompoknya.
3. Kesediaan berkorban secaraikhlas dari para anggota demi kelangsungan hidup kelompoknya.
4. Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lainnya.
5. Adanya niat baik dari para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun.

#### E. Indikator Komitmen Organisasi

Beberapa indikator komitmen organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Alen dan Meyer (2020), mencakup hal-hal berikut:

1. Rasa bangga terhadap pekerjaan,
2. Rasa loyal terhadap perusahaan,
3. Perhatian terhadap keberlangsungan perusahaan
4. Pekerjaan yang memberikan inspirasi
5. Kesesuaian nilai pribadi serta organisasi.

## 2.1.2 Kepemimpinan

### A. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014), kepemimpinan dapat diartikan sebagai sebuah proses dimana seorang individu mempengaruhi orang lain agar bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Dalam konteks ini, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi anggota tim atau kelompok agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam pandangan Kreitner dan Kinicki (2014), kepemimpinan bukan hanya tentang memberi perintah atau mengawasi, tetapi tentang membangun hubungan yang memungkinkan kolaborasi efektif. Seorang pemimpin harus mampu mengenali kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota tim dan mengarahkan mereka ke posisi di mana mereka dapat berkontribusi secara optimal. Ini melibatkan pengaturan tugas, delegasi, dan pemberian arahan yang jelas agar setiap anggota tim memahami peran dan tanggung jawab mereka. Selain mengarahkan dan memotivasi, pengaruh adalah komponen kunci lain dalam definisi kepemimpinan Kreitner dan Kinicki. Pengaruh di sini berarti kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi pemikiran, sikap, dan perilaku anggota tim. Ini bisa dicapai melalui komunikasi yang efektif, keteladanan, dan penyebaran visi dan nilai-nilai organisasi. Seorang pemimpin yang berpengaruh mampu menginspirasi kepercayaan dan loyalitas dari anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan kohesi tim dan efisiensi kerja. Secara keseluruhan, menurut Kreitner dan Kinicki (2014), kepemimpinan adalah tentang menggabungkan arah yang jelas, motivasi yang kuat, dan pengaruh yang positif untuk menciptakan tim yang bekerja secara efektif menuju tujuan yang sama. Kepemimpinan yang baik

melibatkan kemampuan untuk melihat gambaran besar dan mengarahkan anggota tim dalam mencapai visi tersebut melalui kerjasama dan koordinasi yang efisien. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang tidak hanya mengatur dan mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan memfasilitasi kerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Fleshman, seperti yang dikutip oleh Gibson, et al (2017), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk memengaruhi individu-individu secara interpersonal, melalui proses komunikasi, dengan tujuan mencapai satu atau lebih tujuan tertentu. Ini menekankan pentingnya interaksi antarpribadi dan komunikasi efektif dalam membentuk arah dan menggerakkan individu atau kelompok menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan bukan hanya tentang memberikan arahan, tetapi juga tentang membangun hubungan yang kuat dan memfasilitasi proses komunikasi yang efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Robbins dan Judge (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan mencakup kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan kelompok menuju pencapaian visi bersama atau serangkaian tujuan yang telah ditentukan. Seorang pemimpin tidak hanya memiliki tanggung jawab untuk menginspirasi dan membimbing anggota tim, tetapi juga untuk menetapkan arah yang jelas dan memotivasi mereka agar bekerja sama mencapai tujuan tersebut. Dalam pandangan Robbins dan Judge (2018), kepemimpinan bukan sekadar tentang posisi atau kekuasaan formal, melainkan tentang keterampilan interpersonal dan kemampuan mempengaruhi. Pemimpin harus mampu memahami kebutuhan dan motivasi masing-masing anggota tim serta

menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan kolaborasi yang efektif. Ini termasuk kemampuan untuk mendengarkan, memberikan umpan balik konstruktif, dan menyelesaikan konflik dengan cara yang membangun. Lebih jauh, seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas tentang masa depan organisasi dan mampu mengkomunikasikan visi tersebut dengan cara yang menginspirasi dan memotivasi tim. Visi ini harus dapat diubah menjadi tujuan-tujuan yang dapat dicapai, dengan strategi dan rencana aksi yang konkret. Pemimpin juga perlu menunjukkan komitmen terhadap tujuan ini dan memberikan contoh dengan tindakan nyata, sehingga dapat menjadi teladan bagi anggota tim.

Pemimpin yang efektif tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan dan pertumbuhan anggota tim. Mereka berusaha untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan potensi individu, memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan, dan mendorong inovasi dan kreativitas. Dalam jangka panjang, hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja tim, tetapi juga membangun loyalitas dan komitmen yang kuat dari anggota tim. Dengan demikian, kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2018) mencakup berbagai aspek yang saling terkait dan kompleks, mulai dari pengaruh interpersonal, penetapan arah strategis, hingga pemberdayaan dan pengembangan tim. Seorang pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu menyelaraskan semua aspek ini untuk menciptakan sinergi yang menghasilkan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Hasibuan (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah bentuk pengaruh antarpribadi yang berlangsung dalam konteks situasi tertentu dan dilakukan melalui

proses komunikasi, dengan tujuan mencapai serangkaian tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan ini, dengan kata lain, melibatkan kemampuan menggunakan komunikasi yang efektif untuk mempengaruhi individu atau kelompok agar bekerja menuju pencapaian tujuan tersebut. Dalam pandangan Hasibuan (2016), kepemimpinan tidak hanya sebatas tindakan atau peran, melainkan juga proses dinamis yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam berbagai situasi. Konteks situasi tertentu ini penting karena setiap situasi menuntut pendekatan kepemimpinan yang berbeda, bergantung pada tantangan dan kebutuhan spesifik yang dihadapi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan adaptif untuk menyesuaikan gaya dan strategi komunikasinya sesuai dengan konteks dan kondisi yang ada. Dengan demikian, Hasibuan (2018) menekankan bahwa kepemimpinan adalah seni mempengaruhi yang dipraktikkan melalui komunikasi yang efektif dalam berbagai situasi. Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan komunikasi yang unggul untuk mempengaruhi dan mengarahkan timnya menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, serta mampu menavigasi berbagai situasi dan tantangan yang muncul dalam proses tersebut.

Menurut Stoner dan Wankel (2015), kepemimpinan manajerial merupakan suatu proses yang tidak hanya berkaitan dengan pengarahan, tetapi juga memiliki dampak dalam mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas anggota kelompok yang terkait dengan pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan arahan, tetapi juga memiliki peran penting dalam mempengaruhi bagaimana anggota kelompok menjalankan aktivitas yang terkait dengan pekerjaan mereka.

Dari berbagai pengertian kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa semua konsep kepemimpinan tersebut memiliki hubungan yang erat dengan konsep manajemen, di mana intinya adalah memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan.

### C. Peran Dan Sifat Kepemimpinan

Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengelola organisasinya mencerminkan peran kepemimpinan dari pemimpin tersebut. Teori yang disajikan oleh Yukl (2016) mengidentifikasi sepuluh macam peran kepemimpinan sebagai berikut:

1. *Leader role* (peranan memimpin).

Adalah peranan seorang pemimpin dalam memimpin organisasi dengan melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpinnya sesuai dengan fungsi-fungsi pokok kepemimpinan seperti memimpin pelaksanaan seputu tugas, mengembangkan potensi karyawan, memotivasi karyawan, dan mengendalikan mereka.

2. *Figurehead role* (peranan symbol).

Adalah peranan seorang pemimpin untuk menjadi symbol organisasi yang dipimpinnya dalam setiap kesempatan dan persoalan secara formal. Peranan ini sangat sederhana dan mendasar karena sesuai kewenangan formalnya. Seorang pemimpin dianggap sebagai symbol dan kewajiban untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

3. *Monitor role* (peranan memantau)

Adalah peranan seorang pemimpin untuk menerima dan mengumpulkan informasi terutama dari luar. Pemimpin mencari informasi tersebut tersebut untuk melakukan peluang, menghadapi hambatan, mengembangkan kesempatan-kesempatan yang ada, membangun pengetahuan dirinya tentang lingkungannya, menjadi tahu kapan informasi harus diberikan untuk keperluan pembuatan keputusan, dan sebagainya.

4. *Liason role* (peranan penghubung).

Adalah peranan seorang pemimpin untuk melakukan interaksi dengan teman sejawat, staf dan orang lain yang berada di luar organisasinya atau berbagai pihak baik di dalam maupun di luar organisasinya.

5. *Disseminator role* (peranan dalam penyebaran).

Adalah peranan pemimpin untuk menyebarkan informasi dari bawahan atau stafnya kepada bawahan dan staf lainnya.

6. *Spokesman role* (peranan juru bicara).

Adalah peranan seorang pemimpin untuk menyampaikan informasi keluar organisasi. Secara formal pemimpin mewakili organisasinya, dia merupakan pusat informasi tentang organisasinya. Seorang pemimpin dapat melakukan *lobbying* untuk kepentingan organisasinya, juga melakukan hubungan dengan masyarakat secara baik, dan bertindak seorang yang ahli dalam bidangnya.

7. *Entrepreneur role* (peranan wiraswasta)

Adalah peranan seorang pemimpin untuk bertindak sebagai pemakarsa dan perancang dari banyak perubahan-perubahan yang terkendali dalam organisasi.

Peranan ini dimulai dari melihat ataumemahami secara teliti mengenai persoalan-persoalan organisasi yang mungkin bias dipecahkan. Pemimpin dalam peranan ini harus kreatif, mampu membuat rencana dan dapat menggunakan setiap kesempatan untuk memajukan organisasi.

8. *Disturbance Handler Role* (peranan penghalau gangguan)

Adalah peranan seorang pemimpin untuk bertanggung jawab terhadap organisasinya saat terancam bahaya. Pemimpin berkewajiban membawa organisasinya kepada situasi keadaan bebas gangguan dan harus dapat cepat menanggulanginya setiap gangguan yang mempengaruhi organisasi.

9. *Resource allocator* (peranan membagi sumber daya)

Adalah peranan seorang pemimpin untuk memutuskan bagaimana sumber daya perusahaan harus dialokasikan dengan jumlah terbatas. Strategi harus ditetapkan dan pandangan-pandangan positif harus dilihat oleh pemimpin, sehingga alokasi sumber daya dapat dijalankan dengan sebaik-baiknya.

10. *Negociator role* (peranan perunding)

Adalah peranan pemimpin untuk aktif berpartisipasi melakukan negosiasi. Dari waktu ke waktu suatu organisasi membuat pemimpin selalu terlibat dalam forum perundingan dengan pihak-pihak lain di luar organisasi maupun dengan individu dalam organisasi yang dipimpinnya. Dalam hal ini pemimpin bertindak sebagai pimpinan kontingennya untuk membicarakan segala persoalan yang diagendakan dalam negosiasi tersebut.

Sedangkan menurut Saydam (2017), terdapat empat sifat utama pemimpin yang dapat mengantarkan kesuksesan bagi suatu organisasi, yaitu:

1. Kecerdasan
2. Kedewasaan
3. Keluasan hubungan social
4. Keluasan hubungan manusia

### C. Syarat Yang Harus Dimiliki Oleh Seorang Pemimpin

Karakteristik atau syarat-syarat yang harus dimiliki untuk menjadi pemimpin yang efektif adalah (Handoko, 2019):

1. *Supervisory ability* atau melakukan fungsi dasar manajemen, terutama kepemimpinan dan pengendalian pekerjaan bawahannya. Mempunyai keahlian dalam mengorganisir dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang didelegasikan.
2. *Need for occupational achievement*, kebutuhan pekerjaan yang berhubungan dengan hasil pekerjaan termasuk berusaha bertanggung jawab dan berkeinginan berhasil. Mempunyai kepandaian dalam menghadapi bawahan dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang dan merasa puas dalam pekerjaan.
3. *Intelligence*, cerdas termasuk bijaksana, berfikiran logis dan cepat bertindak (tanggap). Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk memikirkan, dan mencari cara-cara pemecahan setiap persoalanm yang timbul dengan cara yang tepat, bijaksana serta mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan.

4. *Decisiveness*, kepastian atau kemampuan membuat keputusan, mampu serta ahli memecahkan persoalan-persoalan.
5. *Self assurance*, keyakinan, kepastian atau memandang diri sendiri, cakap menangani masalah.
6. *Initiative*, kemampuan bertindak secara mandiri mengembangkan kemampuan, tindakan dan merumuskan penemuan/terobosan baru.

Berdasarkan persyaratan dan karakteristik yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan bukanlah sesuatu yang secara bawaan dimiliki atau diciptakan, tetapi merupakan sesuatu yang terbentuk dan harus dimiliki oleh individu melalui serangkaian sifat-sifat khusus, aktivitas kepemimpinan yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan dan gaya perilaku seorang pemimpin, serta sebagai proses interaksi antara pemimpin, bawahan, dan situasi yang dihadapi. Selain itu, seorang pemimpin juga harus mampu menghadapi dinamika dan perubahan yang terjadi dalam organisasi atau lingkungan kerja.

Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan hasil dari kombinasi sifat-sifat inheren, pengalaman, dan pembelajaran yang terus-menerus. Hal ini menunjukkan bahwa menjadi seorang pemimpin memerlukan kesadaran dan komitmen untuk terus belajar dan berkembang, serta mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan dan perubahan dalam lingkungan kerja. Selain itu, kepemimpinan juga melibatkan kemampuan untuk memahami dan merespons kebutuhan dan dinamika dalam hubungan antarpribadi antara pemimpin dan bawahannya, serta bagaimana cara mengelola situasi yang mungkin timbul dalam konteks tersebut.

## D. Teori Kepemimpinan

### 1. Teori Sifat

Teori ini meyakini bahwa para pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang memungkinkan mereka untuk memimpin pengikut-pengikutnya. Meskipun daftar sifat-sifat ini bisa sangat bervariasi, namun umumnya mencakup berbagai hal seperti energi, wawasan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, keahlian berbicara, kendali dan keseimbangan mental serta emosional, penampilan fisik, kemampuan bergaul dan membangun hubungan, dorongan, antusiasme, keberanian, dan sebagainya (Handoko, 2019).

Di sisi lain, Gibson et al. (2017) menjelaskan bahwa teori ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik khusus (baik fisik, mental, maupun kepribadian) yang diasosiasikan dengan kesuksesan seorang pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa sifat-sifat individu yang dimiliki oleh pemimpin yang efektif dapat ditemukan dan diidentifikasi. Dengan demikian, teori ini menyoroti pentingnya pengamatan dan analisis terhadap sifat-sifat yang melekat pada seorang pemimpin yang berhasil.

### 2. Teori Pribadi Dan Perilaku

Teori ini berupaya untuk mengidentifikasi tindakan-tindakan yang dilakukan oleh para pemimpin yang efektif, bagaimana mereka menetapkan tugas, bagaimana mereka berinteraksi dan memotivasi bawahan mereka, serta bagaimana mereka mengelola tugas-tugas dan sebagainya (Handoko, 2019). Berbeda dengan sifat-sifat yang mungkin dimiliki oleh individu, perilaku-perilaku kepemimpinan dapat

dipelajari atau dikembangkan, sehingga individu-individu memiliki kesempatan untuk dilatih dengan perilaku-perilaku kepemimpinan yang tepat agar dapat memimpin dengan lebih efektif.

Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk memberikan arahan terhadap upaya semua pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau arahan yang tepat, hubungan antara tujuan individu dan tujuan organisasi mungkin menjadi kabur atau kurang jelas. Oleh karena itu, kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu proses yang mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan semangat dan antusiasme demi mencapai tujuan bersama. Faktor manusia, dengan segala kompleksitasnya, memainkan peran krusial dalam menggerakkan kelompok dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disampaikan, menjadi jelas bahwa kesuksesan suatu organisasi, terutama dalam konteks pegawai yang berkualitas, sangat tergantung pada kemampuan mereka untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Para pegawai yang berkinerja baik selalu ingin mengetahui bagaimana mereka dapat berperan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi, atau setidaknya mereka membutuhkan motivasi eksternal, seperti kepemimpinan, untuk mempertahankan fokus mereka pada tujuan-tujuan yang sesuai dengan visi organisasi. Salah satu karakteristik umum dari organisasi yang berhasil, terutama di sektor pemerintahan, adalah keberadaan kepemimpinan yang efektif.

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya memberikan arahan dan motivasi kepada para pegawai, tetapi juga memastikan bahwa visi dan tujuan organisasi

dijalankan dengan efisien dan efektif. Kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan membimbing anggota tim merupakan kunci bagi organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, dalam konteks organisasi pemerintahan maupun organisasi lainnya, pengembangan kepemimpinan yang efektif menjadi suatu keharusan untuk memastikan kesinambungan dan keberhasilan dalam mencapai misi dan visi organisasi tersebut.

Keberadaan "faktor karisma" juga merupakan faktor penentu dalam pengakuan seseorang sebagai pemimpin yang berpengaruh. Jika karisma yang dimiliki oleh seorang pemimpin bersifat nonstruktural, maka perlu membedakan antara kepemimpinan sebagai sifat alami (*traits*) atau sebagai energi psikologis yang muncul dari pemimpin itu sendiri. Dengan demikian, kita dapat merumuskan bahwa kepemimpinan sebagai kekuatan untuk mempengaruhi (leadership as a power to influence), di mana kekuatan energi ini memiliki daya tarik yang mampu memengaruhi komponen afektif dan kognitif dari sikap seseorang.

#### E. Indikator Kepemimpinan

Menurut Rivai (2019) terdapat beberapa indikator kepemimpinan dibagi kedalam lima indikator, yaitu:

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
2. Kemampuan yang efektivitas
3. Kepemimpinan yang partisipatif
4. Kemampuan dalam mendelagasikan tugas atau waktu
5. Kemampuan dalam mendelagasikan tugas atau wewenang

## 2.1.2 Knowledge Sharing

### A. Pengertian Knowledge Sharing

Menurut Ismail, et al (2011), berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah proses di mana sumber daya diberikan oleh satu pihak dan diterima oleh pihak lain, serta untuk terjadinya proses berbagi ini, harus ada pertukaran yang terjadi.

Sementara itu Willem (2003) berpendapat bahwa konsep *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) menggambarkan proses di mana informasi dipertukarkan antara minimal dua pihak dalam interaksi timbal balik, yang kemudian diikuti dengan rekonstruksi dan memberikan interpretasi baru terhadap pengetahuan tersebut dalam konteks yang berbeda.

Sedangkan menurut Fernandez dan Sabherwal (2010) menekankan bahwa *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) adalah pendekatan terbaik untuk mengelola pengetahuan dan seharusnya diadopsi oleh semua organisasi dalam segala kondisi.

Han dan Chen (2017) menyatakan bahwa *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) adalah komunikasi interpersonal yang melibatkan penerimaan dan komunikasi pengetahuan dari orang lain, dan salah satu cara utama untuk mentransfer pengetahuan adalah melalui interaksi manusia. Dalam konteks organisasi, berbagi pengetahuan tidak hanya meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja tetapi juga memfasilitasi inovasi dan pengembangan keterampilan. Proses ini mencakup berbagai bentuk, mulai dari diskusi informal, pelatihan formal, hingga penggunaan teknologi informasi seperti sistem manajemen pengetahuan dan platform kolaborasi online.

Lumbantobing (2011) mengutarakan bahwa *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) adalah proses sistematis yang melibatkan pengiriman, distribusi, dan

penyebaran pengetahuan serta konteks multidimensi dari seorang individu atau organisasi kepada individu atau organisasi lain yang membutuhkannya, melalui berbagai metode dan media yang bervariasi.

Menurut Utari, et al (2017), *knowledge sharing* tidak hanya sebatas memberikan *knowledge* kepada orang lain, namun dapat juga berupa memohon/meminta timbal balik (*feedback*), menanyakan permasalahan, memberitahu orang lain mengenai rencana yang dimiliki untuk melakukan suatu pekerjaan sebelum pekerjaan tersebut dilakukan, meminta bantuan orang lain, memberitahu orang lain mengenai tugas/pekerjaan yang sedang dikerjakan dan mengapa tugas/pekerjaan tersebut dikerjakan, menanyakan pendapat orang lain dan meminta saran orang tersebut, dan menanyakan orang lain apa yang akan mereka lakukan terhadap suatu pekerjaan.

Sasaran proses *knowledge sharing* adalah menyebarluaskan *knowledge* yang dikuasai oleh satu orang ke sebanyak mungkin orang di organisasi. Penyebarluasan *knowledge* dari satu orang ke orang lain atau dari satu unit kerja ke unit kerja yang lain diharapkan akan meningkatkan kualitas *knowledge* yang dimiliki oleh individu, unit kerja dan akhirnya organisasi (Ismail, et al, 2011).

*Knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) melibatkan dua pihak, salah satunya disebut sebagai *knowledge supplier* dan yang lainnya disebut sebagai *knowledge demander* (Rehman et al., 2015). Kedua pihak ini juga dapat disebut sebagai "sumber pengetahuan" dan "penerima pengetahuan" (Rehman et al., 2015) atau "pembawa pengetahuan" dan "peminta pengetahuan" (Rehman et al., 2015). Ini menekankan bahwa untuk menciptakan *knowledge sharing*, kedua belah pihak harus

bersedia untuk mengirim atau menerima pengetahuan. Jika pengirim pengetahuan ragu untuk berbagi pengetahuan maka penerima pengetahuan akan menderita dan pada akhirnya tim, departemen dan organisasi juga akan terkena dampak negatif. Demikian pula, jika penerima pengetahuan belum siap untuk menerima pengetahuan baru karena alasan apapun maka unit yang disebutkan di atas akan menderita. Dengan demikian, organisasi harus mendorong karyawannya untuk berbagi dan menerima pengetahuan baru.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai definisi *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan), dapat disimpulkan bahwa berbagi pengetahuan adalah proses di mana informasi, keterampilan, dan wawasan disebarluaskan, dibagikan, atau ditransfer dari satu individu ke individu lain atau dari seorang karyawan ke karyawan lain melalui berbagai metode. Proses ini melibatkan komunikasi aktif dan kolaborasi di antara anggota organisasi, yang dapat terjadi dalam bentuk formal maupun informal.

Pentingnya berbagi pengetahuan tidak hanya terletak pada transfer informasi, tetapi juga pada pembentukan budaya organisasi yang mendorong keterbukaan dan kolaborasi. Dengan demikian, berbagi pengetahuan berperan dalam mengurangi duplikasi pekerjaan, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta merangsang inovasi dan peningkatan kinerja secara keseluruhan. Proses ini juga berkontribusi pada pengembangan kompetensi individu dan tim, sehingga membawa nilai tambah bagi organisasi dan meningkatkan daya saingnya di pasar.

## B. Jenis-Jenis *Knowledge Sharing*

Terdapat dua jenis *knowledge sharing*, di antaranya yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* (Fernandez dan Sabherwal, 2010):

### 1. *Tacit knowledge*

Merupakan pengetahuan berupa pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing individu dan tersimpan dalam otak sehingga pengetahuan ini sangat sulit untuk dikomunikasikan. Pengetahuan ini hanya bisa diperoleh jika melakukan proses interaksi dan komunikasi dengan orang lain. Pengetahuan ini merupakan pengetahuan yang paling penting untuk kreatifitas dan inovasi.

### 2. *Explicit knowledge*

Merupakan suatu pengetahuan yang sudah terstruktur dengan baik dan terdokumentasikan sehingga mudah untuk dikomunikasikan dalam berbagai bentuk.

## C. Dampak *Knowledge Sharing*

Melalui aktivitas berbagi pengetahuan maka individu yang melakukannya akan memperoleh keuntungan individual. Bagi mereka seorang pegawai maka kemampuan belajar akan meningkat dengan berbagai cara seperti *externalization*, *internalization*, *socialization*, dan *community of practice* (CoP) (Fernandez & Sabherwal, 2010). Ketika pegawai sudah mulai melakukan berbagi pengetahuan dan melakukan pembelajaran secara berkelanjutan, maka ketika mendapatkan pengetahuan tentang perubahan kondisi kerja, pegawai tersebut sudah lebih siap dibandingkan pegawai yang tidak ikut aktif dalam proses manajemen pengetahuan.

Perubahan kondisi kerja maupun organisasi yang begitu cepat dapat diimbangi oleh pegawai yang mengimplementasikan proses manajemen pengetahuan, sehingga dapat mengurangi jumlah pegawai yang keluar akibat tidak dapat mengikuti perkembangan bisnis organisasinya.

Dua keuntungan individu diatas menjadi modal untuk mendapatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai dapat mengantisipasi permasalahan yang akan timbul lebih dulu dikarenakan adanya kemampuan belajar terhadap pengalaman kesalahan masa lalu dan tahu cara penanganan masalah itu dengan benar. Penelitian saat ini menemukan bahwa dalam suatu organisasi jika memiliki pegawai yang melakukan berbagi pengetahuan dengan pegawai lain, maka orang yang keluar dari perusahaan akan berkurang dan meningkatkan *revenue* dan profit (Fernandez dan Sabherwal, 2010).

#### **D. Faktor Knowledge Sharing PRO PATRIA**

Kendati knowledge sharing adalah suatu yang penting. Ada individu yang tidak membagi pengetahuannya karena ia menganggap pengetahuan sangat membantu mereka agar tetap berharga di dalam organisasi. Oleh karena itu, mendorong karyawan untuk melakukan knowledge sharing bukanlah perkara yang mudah, karena, pengetahuan dianggap sebagai sumber yang unik dan merupakan sebuah keunggulan kompetitif setiap karyawan (Kim dan Lee, 2005). Dalam prakteknya, sering ditemukan karyawan yang tidak berkeinginan untuk membagi pengetahuan yang ia punya. Hal ini disebabkan oleh kekhawatiran akan statusnya, ataupun juga sikap kurang memberi penghargaan terhadap karyawan lainnya

(Aminuddin et al., 2017). Meskipun demikian, individu ini dapat dimotivasi. Mengubah tingkah laku individu merupakan tantangan terbesar bagi keberhasilan proses knowledge sharing (Rehman et al., 2017). Rehman et al. (2017) juga menjelaskan alasan-alasan seseorang enggan untuk membagi pengetahuannya. Alasan tersebut mencakup faktor organisasi, stres dan keuntungan pribadi. Kesenjangan pengetahuan dapat muncul jika karyawan ragu membagikan pengetahuan dalam organisasi. Kesenjangan pengetahuan ini akan bertindak sebagai penghalang dalam mencapai hasil yang diinginkan organisasi. Selain itu, Aminuddin (2017) juga mengemukakan kendala utama yang menyebabkan seseorang tidak melakukan knowledge sharing ialah karena keterbatasan waktu yang dimiliki karyawan, takut untuk berbagi, kurangnya kesadaran, hierarki yang berbeda, tidak memadainya daya tangkap, serta ada jurang dalam hal tingkat pengalaman, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan budaya. Hal lain adalah kurangnya interaksi, komunikasi verbal yang buruk, kurangnya kepercayaan pada sesama dan kurangnya norma menjadi faktor-faktor yang berperan terhadap keputusan untuk enggan melakukan *knowledge sharing*.

Lebih jauh, dalam Helmi dan Elita (2016) mengemukakan faktor-faktor yang menjadi pendorong agar knowledge sharing berlangsung dalam organisasi adalah sebagai berikut:

a. Kesempatan

Kesempatan formal seperti pelatihan, tim kerja yang terstruktur maupun sistem yang berbasiskan teknologi akan memfasilitasi terjadinya knowledge sharing.

Selain itu, kesempatan informal juga akan memfasilitasi knowledge sharing.

Kesempatan informal yang dimaksud adalah hubungan dan jaringan yang bersifat sosial antar anggota organisasi.

b. Modalitas Komunikasi

Komunikasi merupakan aktivitas utama dalam knowledge sharing. Maka dari itu, penting untuk melakukan upaya mengatasi hambatan komunikasi. Komunikasi tatap muka maupun komunikasi yang berbasis teknologi juga akan memfasilitasi perilaku knowledge sharing.

c. Harapan kemanfaatan

Ketika kegiatan komunikasi memberikan sebuah manfaat pengetahuan, hal tersebut akan mendorong terjadinya knowledge sharing. Selain itu, hal ini akan semakin mendorong anggota organisasi untuk melakukannya.

d. Kesesuaian konteks

*Knowledge sharing* akan lebih sering dilakukan dalam konteks latar belakang profesional yang sama antar individu. Rehman et al. (2017) menambahkan bahwa waktu dan ruang juga dianggap sebagai faktor penting yang memengaruhi perilaku knowledge sharing. Sebagai contoh, karyawan yang terlalu sibuk dengan pekerjaannya akan menghalangi proses knowledge sharing ini berlangsung

## E. Indikator *Knowledge Sharing*

Tupamahu, et al (2021) menyatakan bahwa indikator untuk mengukur knowledge sharing adalah:

1. Mengumpulkan pengetahuan, yaitu karyawan mempelajari pengetahuan baru baik di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan.

2. Menyumbang pengetahuan, yaitu karyawan ikut memberikan sumbangan pemikiran kepada sesama rekan kerja atau pimpinan maupun perusahaan.
3. Berbagi pengalaman dan berbagi informasi, yaitu karyawan membagikan pengalaman dan informasi terkait pekerjaan yang dilakukan kepada sesama rekan kerja atau pimpinan maupun perusahaan

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

#### **A. Pengertian Kepuasan Kerja**

Hasibuan (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan harapan umum bagi individu yang bekerja, namun pencapaian kepuasan ini melibatkan proses yang berkelanjutan dan bertahap. Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat subjektif karena tiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda, yang dipengaruhi oleh nilai-nilai dan harapan pribadi. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan preferensi individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dapat dirasakan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif dan kedalaman kasih terhadap pekerjaan seseorang, yang tercermin dalam moral kerja.

Hariandja (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari perbandingan antara apa yang diterima seorang pegawai dari pekerjaannya dengan harapan, keinginan, dan pemikiran mereka tentang apa yang dianggap pantas atau layak. Kepuasan kerja dalam konteks pekerjaan mencakup penghargaan terhadap hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan lingkungan kerja yang positif. Ini juga dapat didefinisikan sebagai evaluasi positif atau negatif yang dirasakan individu terhadap berbagai aspek atau dimensi tugas dalam pekerjaan mereka.

Pegawai yang lebih menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih fokus pada pekerjaan itu sendiri daripada seberapa besar balas jasa yang diterima, walaupun balas jasa tersebut tetap penting. Kepuasan kerja di luar pekerjaan mencakup kepuasan yang diperoleh di luar pekerjaan, seperti imbalan finansial yang memungkinkan mereka memenuhi kebutuhan mereka. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan mencerminkan sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dan pelaksanaan pekerjaan, dan individu yang mengalami kombinasi ini akan merasa puas jika mereka merasa hasil kerja dan balas jasa yang mereka terima adalah adil dan pantas.

Menurut Robbins dan Judge (2018), kepuasan kerja adalah perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima seseorang dari pekerjaannya dan jumlah yang mereka anggap seharusnya mereka terima. Menurut Kreitner dan Kinicki (2016), kepuasan kerja adalah respons emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan. Davis (2015) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan individu tentang sejauh mana pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak.

Kepuasan kerja adalah respons afektif atau emosional individu terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, dan dapat bervariasi antar individu sesuai dengan penilaian mereka tentang situasi kerja. Kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal, karena individu dapat merasa puas terhadap satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan aspek lainnya. Kepuasan kerja melibatkan nilai-nilai pekerjaan yang individu anggap penting, yang membantu pemenuhan kebutuhan dasar mereka. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan hasil dari motivasi kerja individu, yang bergantung pada sejauh mana individu merasa bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan nilai-nilai

dan harapan mereka. Kepuasan kerja adalah sikap positif individu terhadap pekerjaan mereka, yang didasarkan pada penilaian individu terhadap situasi kerja mereka. Perasaan-perasaan yang terkait dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penilaian individu tentang pengalaman kerja saat ini dan sebelumnya, daripada harapan mereka untuk masa depan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam konsep kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar individu, yang bersama-sama membentuk sikap individu terhadap pekerjaan mereka.

## B. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja berusaha untuk memahami mengapa beberapa individu merasa lebih puas dengan pekerjaan tertentu daripada yang lain, serta upaya untuk memahami proses perasaan individu terkait dengan kepuasan kerja. Yukl (2015) mengklasifikasikan teori-teori tentang kepuasan kerja menjadi tiga kategori, yang mencakup:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*),
2. Teori Kesetaraan (*Equity theory*), dan
3. Teori Dua Faktor (*Two Factor theory*).

Teori kepuasan kerja berupaya untuk memahami mengapa beberapa orang merasa puas dengan pekerjaan tertentu lebih dari yang lain dan menjelaskan perasaan individu terkait kepuasan kerja. Terdapat tiga teori utama yang mengkaji hal ini:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*), yang pertama kali diperkenalkan oleh Porter, mengukur kepuasan kerja seseorang dengan membandingkan

perbedaan antara apa yang seharusnya ada dan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja terjadi ketika tidak ada perbedaan antara harapan dan kenyataan. Sebaliknya, perbedaan negatif menghasilkan ketidakpuasan.

2. Teori Kesetaraan (*Equity Theory*), yang pertama kali dikembangkan oleh Yukl, menekankan bahwa kepuasan kerja terkait dengan persepsi individu tentang adil atau tidaknya situasi mereka dalam membandingkan diri mereka dengan rekan sejawat, sekerja, atau diri mereka sendiri di masa lalu. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam teori ini melibatkan input (kontribusi individu), outcome (hasil yang diterima), perbandingan, dan keseimbangan.
3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*), mengusulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari dua kelompok variabel yang berbeda, yaitu faktor-faktor motivator dan faktor-faktor higiene. Ketidakpuasan terkait dengan faktor-faktor lingkungan kerja seperti gaji, keamanan kerja, dan hubungan interpersonal. Sebaliknya, kepuasan berkaitan dengan faktor-faktor yang terkait langsung dengan pekerjaan itu sendiri, seperti sifat pekerjaan, prestasi, promosi, dan pengakuan.

Model *Theory of Work Adjustment* (Cascio, 2015) mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen/kondisi khusus yang penting untuk menciptakan kepuasan kerja. Berikut adalah penjelasan singkat dari dimensi-dimensi tersebut:

1. Pemanfaatan Kemampuan (*Ability utilization*): Bagaimana kecakapan individu dimanfaatkan dalam pekerjaan.
2. Prestasi (*Achievement*): Tingkat prestasi yang diraih selama bekerja.
3. Aktivitas (*Activity*): Jenis aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan.

- 
4. Kemajuan (*Advancement*): Tingkat perkembangan atau kemajuan yang dicapai selama bekerja.
  5. Wewenang (*Authority*): Tingkat wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
  6. Kebijakan dan Praktik Perusahaan (*Company Policies and Practices*): Bagaimana kebijakan perusahaan diterapkan dengan adil bagi pekerja.
  7. Kompensasi (*Compensation*): Jenis-jenis kompensasi yang diberikan kepada para pekerja.
  8. Rekan Kerja (*Co-Workers*): Hubungan dengan rekan kerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
  9. Kreativitas (*Creativity*): Tingkat kreativitas yang dapat diterapkan dalam pekerjaan.
  10. Kemandirian (*Independence*): Sejauh mana pekerja memiliki kemandirian dalam bekerja.
  11. Nilai-Nilai Moral (*Moral Values*): Nilai-nilai moral yang diterapkan dalam melakukan pekerjaan, termasuk perasaan bersalah atau terpaksa.
  12. Pengakuan (*Recognition*): Pengakuan atas pekerjaan yang telah dilakukan.
  13. Tanggung Jawab (*Responsibility*): Tingkat tanggung jawab yang diemban atau dimiliki dalam pekerjaan.
  14. Keamanan (*Security*): Rasa aman terhadap lingkungan kerja.
  15. Pelayanan Sosial (*Social Service*): Perasaan sosial terhadap lingkungan kerja.
  16. Status Sosial (*Social Status*): Derajat sosial dan harga diri yang dirasakan sebagai akibat dari pekerjaan.

17. Hubungan Manusia dalam Pengawasan (*Supervision Human Relation*): Dukungan yang diberikan oleh manajemen kepada pekerja.
18. Konseling (*Counseling*): Bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan oleh atasan kepada pekerja.
19. Variasi (*Variety*): Tingkat variasi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan.
20. Kondisi Kerja (*Working Condition*): Kondisi tempat kerja yang dirasakan saat melakukan pekerjaan.

Hipotesis utama dari *Theory of Work Adjustment* adalah bahwa kepuasan kerja bergantung pada hubungan antara faktor-faktor yang mendorong individu dari lingkungan kerja dengan kebutuhan individu tersebut.

### C. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2016), ada lima faktor yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja, yang dapat diringkas sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*): Kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana pekerjaan memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhan mereka.
2. Perbedaan (*Discrepancies*): Kepuasan merupakan hasil dari sejauh mana harapan individu terpenuhi. Hal ini mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan individu dari pekerjaannya dan apa yang sebenarnya mereka terima. Orang akan merasa tidak puas jika harapannya tidak terpenuhi, sementara kepuasan muncul jika hasilnya melebihi harapan.

3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*): Kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi individu mengenai sejauh mana pekerjaan mereka mencerminkan pemenuhan nilai-nilai kerja yang mereka anggap penting.
4. Keadilan (*Equity*): Kepuasan kerja terkait dengan sejauh mana individu merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja.
5. Komponen Genetik (*Genetic Components*): Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor genetik dan sifat-sifat pribadi individu. Ini menunjukkan bahwa perbedaan dalam sifat individu berperan penting dalam menjelaskan kepuasan kerja, selain karakteristik lingkungan kerja.

Selain faktor-faktor penyebab kepuasan kerja tersebut, ada juga faktor-faktor yang dapat menentukan tingkat kepuasan kerja. Faktor-faktor ini meliputi:

1. Jenis Pekerjaan (*Work Itself*): Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan membutuhkan keterampilan tertentu yang sesuai dengan bidangnya. Kesulitan pekerjaan dan perasaan bahwa keahlian individu dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut dapat mempengaruhi tingkat kepuasan.
2. Hubungan dengan Atasan (*Supervision*): Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, khususnya dalam hal pertimbangan (*consideration*), dapat berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja. Hubungan yang fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka.
3. Rekan Kerja (*Co-Workers*): Hubungan dengan rekan kerja, baik yang memiliki jenis pekerjaan yang sama maupun berbeda, dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja.

4. Promosi (*Promotion*): Kepuasan kerja juga terkait dengan adanya kesempatan untuk meningkatkan karier selama bekerja, seperti promosi.
5. Gaji atau Upah (*Pay*): Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana gaji atau upah yang diterima oleh karyawan dianggap memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka.

Dengan demikian, berbagai faktor ini bersama-sama berperan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja seseorang di lingkungan kerja mereka.

#### **D. Teknik Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Menurut Riggio (2015), peningkatan kepuasan kerja dapat dicapai dengan langkah-langkah berikut:

1. Perubahan Struktur Kerja: Salah satu cara adalah melalui perubahan struktur pekerjaan, seperti melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), di mana pekerjaan beralih dari satu jenis tugas ke tugas lain yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Cara lain adalah dengan memperluas cakupan pekerjaan (*job enlargement*), yaitu menambahkan beragam tugas tambahan kepada pekerjaan mereka. Ini membantu para pekerja merasa lebih bernilai dan terlibat dalam organisasi.
2. Perubahan Struktur Pembayaran: Dalam hal ini, ada beberapa metode yang dapat digunakan. Pertama, adalah sistem pembayaran berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*), di mana pekerja diberi gaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilan mereka daripada posisi mereka di perusahaan. Kedua, adalah sistem pembayaran berdasarkan prestasi (*merit pay*), di mana gaji pekerja didasarkan

pada kinerja mereka dan pencapaian finansial individu. Ketiga, adalah Gainsharing, di mana pembayaran didasarkan pada keberhasilan kelompok, dan keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok.

3. Pemberian Jadwal Kerja Fleksibel: Memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja sangat penting, terutama bagi pekerja di daerah yang padat atau yang memiliki tanggung jawab keluarga. Ini bisa dilakukan dengan berbagai cara, seperti *Compressed Work Week* (minggu kerja yang dipadatkan), di mana jumlah jam kerja per hari ditingkatkan sehingga pekerja memiliki hari libur tambahan. Metode lain adalah Flextime, di mana pekerja memiliki sejumlah jam kerja yang harus dipenuhi per minggu, tetapi mereka memiliki fleksibilitas dalam memilih kapan mereka mulai dan selesai bekerja.
4. Program Pendukung Karyawan: Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menyediakan program-program yang mendukung karyawan, seperti pusat kesehatan (*health center*), profit sharing, dan layanan pengasuhan anak yang disponsori oleh perusahaan (*employee-sponsored child care*).

Dengan menerapkan langkah-langkah ini, perusahaan dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan mereka.

## E. Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa Indikator dari kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2018) adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Gaji

- c. Promosi
- d. Pengawasan
- e. Rekan kerja

## 1.2 Penelitian Terdahulu

1. Setiawan (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kecamatan Banargebang Kota Bekasi.” Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kecamatan Bantargebang Kota Bekasi yang diduga kedua variabel tersebut memiliki hubungan sebab akibat. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 41 responden pegawai Kecamatan Bantargebang. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang cukup kuat dan pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kecamatan Bantargebang.
2. Renyut et al (2017) melakukan penelitian dengan judul “*The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office.*” Penelitian ini mengeksplorasi beberapa kausalitas antar variabel antara lain; pengaruh komitmen organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap kepuasan kerja sebagai kausalitas pertama kemudian pengaruh komitmen organisasi, Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai sebagai kausalitas kedua dan terakhir yang mempengaruhi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta menganalisis pengaruh komitmen

organisasi, kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian dilakukan di Kantor Gubernur Maluku, melibatkan 632 karyawan sebagai populasi kemudian ditetapkan 244 sebagai responden. Hasil WarpPLS menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di sisi lain, organisasi komitmen berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional sebagai pengaruh tidak langsung berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sebagai mediasi kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi karyawan secara tidak langsung adalah positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebagai mediasi kepuasan kerja.

3. Dewi (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Tugu Media Komunikasindo).” Penelitian ini dimaksudkan untuk menginvestigasi dampak komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, dengan motivasi kerja berperan sebagai faktor yang memediasi, di PT. Tugu Media Komunikasindo Malang. Metode penelitian ini adalah penelitian eksplanatif yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel tersebut melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif kuantitatif, menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data dan menerapkan skala Likert dalam pengukuran.

Responden terdiri dari karyawan PT. Tugu Media Komunikasindo Malang, dengan jumlah sampel sebanyak empat puluh orang yang dipilih secara acak. Analisis data dilakukan menggunakan metode Path Analysis dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 20.0. Uji instrumen dilakukan untuk memvalidasi dan mengukur reliabilitasnya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dengan motivasi kerja berperan sebagai mediator.

4. Hendrik et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka.” Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dampak dua faktor terhadap kepuasan kerja di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka: (1) Pengaruh Kepemimpinan, dan (2) Pengaruh Lingkungan Kerja. Penelitian ini menggunakan model penelitian exploratory research dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui observasi, dokumentasi, dan penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka, dengan total sampel sebanyak 57 orang yang dipilih melalui teknik sensus. Pengujian instrumen penelitian dilakukan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan bantuan SPSS 22. Analisis data dilakukan melalui uji measurement model (outer model) dan pengujian model struktural (inner model) menggunakan Smart PLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka, yang ditunjukkan dengan nilai p-value sebesar 0.000.

Selain itu, terdapat pengaruh positif dan signifikan juga antara variabel Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja di kantor tersebut, dengan nilai p-value sebesar 0.009.

5. Iman, N. dan Lestari, W. (2019) melakukan peneltian dengan judul “*The effect of leadership on job satisfaction, work motivation and performance of employees: Studies in AMIK Yapennas Kendari.*” Penelitian ini menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilaksanakan di Amik Yapennas Kendari. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai AMIK Yapennas yang berjumlah 68 pegawai. Metode penelitian menggunakan pendekatan survei. Teknik pengambilan sampelnya adalah sensus dengan unit analisisnya adalah pegawai di AMIK Yapennas. Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah metode Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan. Selanjutnya kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Terakhir, penelitian membuktikan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berperan sebagai faktor mediasi terhadap hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini penggunaan kepuasan kerja dan motivasi kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hasil yang disebutkan di atas belum pernah diteliti sebelumnya.
6. Palupi, et al (2017) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Leadership on the Job Satisfaction with Organizational Commitment and Trust in Leader as*

*Mediators.” Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji: (1) apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi; (2) apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepercayaan, (4) apakah kepercayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (5) apakah kepercayaan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, (6) apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, dan (7) apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Objek dalam penelitian ini adalah seluruh (190) karyawan perseroan terbatas PT. Duta Besar Garmindo. Teknik sampling sensus digunakan untuk menentukan sampelnya. Data dan hipotesis penelitian dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian sebagai berikut: (1) kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai (2) komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai; (3) kepemimpinan berpengaruh terhadap kepercayaan terhadap pemimpin; (4) kepercayaan terhadap pemimpin berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai; (5) kepercayaan terhadap pemimpin memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai, (6) komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai; (7) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada perseroan terbatas PT Ambassador Garmindo.*

7. Pratama, A.Y., et al. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Sumatera Utara.”

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi kepemimpinan, tingkat kepuasan kerja karyawan, serta dampak kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Usaha Marihat Sumatera Utara. Lokasi penelitian ditentukan melalui pendekatan Studi Kasus. Sampel terdiri dari 30 orang yang dipilih secara acak dengan metode Simple Random Sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, pencatatan, wawancara, serta penggunaan kuesioner. Analisis data menggunakan pendekatan deskriptif dengan menggunakan Skala Likert sebagai metode pengukuran, dan juga mengaplikasikan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan dinilai sangat baik dengan persentase mencapai 86,4%, sementara kepuasan kerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Usaha Marihat Sumatera Utara juga dinilai sangat baik dengan persentase 85,8%. Analisis data menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

8. Suprapta, et al (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali).” Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi dampak kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Wake Bali Art Market Kuta. Terdapat tiga hipotesis yang diuji dalam penelitian ini, yaitu: 1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, 2) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan 3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan melibatkan 72 karyawan sebagai sampel, dan menggunakan analisis Partial Least Square. Hasil

penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

9. Abha, et al (2021) melakukan penelitian dengan judul "*Influence of Knowledge Sharing, Work Environment and Motivation on Teacher performance Mediated by Job Satisfaction SMK Teacher in Malang City.*" Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan), lingkungan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja guru, untuk mengetahui pengaruh berbagi pengetahuan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja guru, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru. , untuk mengetahui pengaruh berbagi pengetahuan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja guru. kinerja guru yang dimediasi oleh kepuasan kerja guru. Populasi penelitian berjumlah 1.156 guru SMK, dengan sampel penelitian sebanyak 200 guru sebagai responden. Desain penelitiannya adalah penelitian eksplanatori, dengan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan software AMOS 23 dan SPSS 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan), lingkungan kerja, dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.
10. Baskoro, et al (2022) melakukan penelitian dengan judul "*The nexus of knowledge sharing on job satisfaction: Dual mediation of individual adaptability and learning commitment.*" Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh praktik berbagi pengetahuan terhadap kepuasan kerja yang

dimediasi oleh kemampuan beradaptasi individu dan komitmen belajar. Subyek penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Perusahaan Telekomunikasi yang berdomisili di Batam dan jumlah karyawannya sebanyak 116 orang. Jenis penelitian ini adalah penelitian hubungan sebab akibat dan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data pada penelitian ini adalah sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang diuji dan menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan), kemampuan beradaptasi individu, dan komitmen belajar berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Komitmen pembelajaran dan kemampuan beradaptasi individu memediasi pengaruh praktik berbagi pengetahuan terhadap kepuasan kerja. Ini adalah studi pertama yang membahas pengaruh praktik *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) organisasi terhadap kemampuan beradaptasi individu, komitmen belajar, dan kepuasan kerja karyawan, dalam konteks sektor telekomunikasi di Batam.

11. Hammouri dan Altaher (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Impact of Knowledge Sharing on Employees Satisfaction: Review.*” Makalah ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka teoritis yang membantu menguji hubungan antara teknik *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) dan kepuasan karyawan melalui tinjauan literatur dalam domain tersebut. Delapan faktor yang diambil dari literatur yang berkaitan dengan teknik berbagi pengetahuan: pelatihan formal, laporan tertulis, pertemuan dan lokakarya berkala, program pendampingan dan pembinaan, interaksi tatap muka, sistem berbagi pengetahuan, email dan komputasi awan. Para peneliti merekomendasikan agar perusahaan perlu

meningkatkan dukungan mereka terhadap penggunaan *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Model yang diusulkan digambarkan di bagian akhir untuk pengujian di masa depan.

12. Mahboub, et al. (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The impact of knowledge management practices on job satisfaction of Moroccan employees: mediating role of organizational commitment.*” Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana praktik manajemen pengetahuan (*knowledge management*) berdampak pada kepuasan kerja di kalangan karyawan Maroko, sekaligus mengeksplorasi peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan ini. Hasil penelitian membuktian praktik *knowledge management* yang efektif berdampak positif terhadap kepuasan kerja di UKM Maroko. Selain itu, komitmen organisasi bertindak sebagai mediator antara praktik *knowledge management* dan kepuasan kerja. Menerapkan strategi *knowledge management* yang sukses dan memupuk komitmen karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja di UKM Maroko.
13. Rafique dan Mahmood (2021) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Knowledge Sharing on Nurse's Job Satisfaction: The Mediating Effect of Innovation Behavior.*” *Knowledge sharing* (KS) berperan penting dalam meningkatkan perilaku inovasi karyawan yang pada akhirnya menimbulkan kepuasan kerja. Literatur yang ada menunjukkan kurangnya penelitian yang menentukan pengaruh *knowledge sharing* di tempat kerja terhadap kepuasan kerja dimana peran mediasi perilaku inovasi juga dianalisis. Karena, belum ada penelitian yang dilakukan sebelumnya mengenai topik ini yang

mempertimbangkan perawat profesional sebagai unit analisis, oleh karena itu, penelitian ini memperluas literatur yang sedikit dengan menguji pengaruh *knowledge sharing* pada kepuasan kerja perawat dengan efek mediasi perilaku inovasi. Data dikumpulkan dari 208 perawat profesional yang saat ini bekerja di rumah sakit pemerintah dan swasta di Pakistan dengan menggunakan kuesioner survei kuantitatif. Teknik pengambilan sampel nyaman berukuran sama digunakan untuk memilih sampel dari populasi yang dituju. Regresi linier sederhana dan hierarki diterapkan untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dan perilaku inovasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat. Selanjutnya perilaku inovasi memediasi sepenuhnya antara hubungan *knowledge sharing* dan kepuasan kerja. Penelitian ini memberikan bukti empiris adanya pengaruh positif *knowledge sharing* terhadap perilaku inovasi perawat yang berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi layanan kesehatan harus mempertimbangkan pentingnya *knowledge sharing* untuk meningkatkan kemampuan inovasi karyawannya sehingga mereka dapat puas dengan pekerjaannya, dan memberikan layanan berkualitas kepada pasien.

14. Tong, et al (2013) melakukan penelitian dengan judul “*The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: the perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong.*” Tujuan artikel ini adalah untuk menganalisis dampak *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) terhadap hubungan antara budaya organisasi dan

kepuasan kerja industri ICT di Hong Kong sehingga strategi yang tepat dapat diterapkan oleh pengambil keputusan yang relevan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) dan kepuasan kerja dan *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) memainkan peran mediasi penting antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

15. Ali dan Agustian (2018) melakukan penelitian dengan judul “Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro.” Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. Sampel penelitian terdiri dari 93 karyawan dari total populasi 170 karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM (Structural Equation Modeling). Hasil pengujian menunjukkan bahwa (1) budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, (2) gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan (3) kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
16. Dewi (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai pada PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung.” Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap

kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Data dikumpulkan melalui angket dan dianalisis menggunakan metode statistik Partial Least Square (PLS). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 65 orang yang dipilih dengan metode Propotionate Stratified Random Sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen pegawai, 2) Kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, 3) Pemberdayaan pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, 4) Pemberdayaan pegawai memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen pegawai, dan 5) Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai.

17. Pally dan Septyarini (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.” Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan DIY. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan DIY yang berjumlah 40 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan Non Probability Sampling dan metode Sampling Jenuh (sensus). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara komitmen organisasi dan motivasi kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, motivasi kerja

juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

18. Usmanova, et al. (2021) melakukan penelitian dengan judul "*Impact of knowledge sharing on job satisfaction and innovative work behavior: the moderating role of motivating language.*" Tujuan dari penulisan ini adalah untuk memahami pengaruh perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing behavior*) terhadap perilaku kerja inovatif dan kepuasan kerja pada karyawan dengan pertimbangan moderasi peran bahasa motivasi (*Motivating Language*) supervisor. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara *knowledge sharing behavior* dan kepuasan kerja positif secara signifikan memoderasi dampak bahasa motivasi (*Motivating Language*), sedangkan perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing behavior*) sendiri mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja.
19. Ardiyansah, I., dan Mon, M.D. (2023) melakukan penelitian dengan judul "*Organizational Culture, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Employee Performance Using OCB as an Intervening at State-Owned Enterprises Insurance Company in Batam City.*" Peneliti mengambil sampel dari perusahaan asuransi BUMN di Kota Batam karena Batam merupakan kota metropolitan dengan aspek ekonomi yang maju, indeks upah minimum yang rendah, serta populasi tertinggi di Provinsi Kepulauan Riau. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

yang dimediasi oleh OCB (Organizational Citizenship Behavior). Penelitian dilakukan pada 113 sampel yang diperoleh melalui kuesioner yang didistribusikan di perusahaan holding asuransi BUMN di Kota Batam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, berdasarkan uji langsung, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB, demikian pula pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Namun, budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

20. Ali, K. dan Agustian, D.W. (2018) melakukan penelitian dengan judul “Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. Penelitian ini menggunakan sampel karyawan sebanyak 93 dari populasi 170 karyawan. Penelitian ini menggunakan metode SEM (Structural Equations Modeling). Dari hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa (1). budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerjadan kinerja karyawan, (2). gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3). Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
21. Usmanova, N., et al. (2021) melakukan penelitian dengan “*Impact of knowledge sharing on job satisfaction and innovative work behavior: the moderating role of*

*motivating language.*" Tujuan dari makalah ini adalah untuk memahami pengaruh perilaku berbagi pengetahuan (*Knowledge-Sharing Behavior/KSB*) terhadap perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior/IWB*) dan kepuasan kerja (*Job Satisfaction/JS*) di kalangan karyawan, dengan mempertimbangkan peran moderasi dari bahasa motivasi (*Motivating Language/ML*) oleh atasan. Hubungan yang diajukan dalam hipotesis diuji menggunakan pemodelan persamaan struktural dan analisis regresi berganda hierarkis. Data dikumpulkan dari perusahaan multinasional China di Kazakhstan dengan sampel akhir sebanyak 322 responden. Temuan penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara KSB dan JS memiliki pengaruh positif yang signifikan dengan dampak moderasi dari ML, sementara KSB (*knowledge sharing behavior*) sendiri memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap JS (*job satisfaction*). Selain itu, ML mengurangi pengaruh tidak signifikan dari KSB terhadap IWB.