

**TESIS**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN TRANSFER  
PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KEPUASAN KERJA PT. PUTRA KARELLA GROUP**



**OLEH**

**MADJDAH MULIA ASMIN  
A012191039**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN TRANSFER PENGETAHUAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA  
PT. PUTRA KARELLA GROUP

disusun dan diajukan oleh :

**MADJDAH MULIA ASMIN**  
**A012191039**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **27 JULI 2022**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

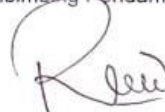
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. H. Muh. Asdar, S. E., M. Si.  
Nip. 19611031 198910 1 001

Pembimbing Pendamping,



Hj. Andi Reni, S. E., M. Si., Ph. D.  
Nip. 19641231 199011 2 001

Ketua Program Studi,



Dr. H. Muh. Sobarsyah, S. E., M. Si.  
Nip. 19680629 199403 2 001



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Dr. Ajid. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.  
Nip. 19640205 199810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Madjdah Mulia Asmin  
Nim : A012191039  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja PT. Putra Karella Group**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 18 Juli 2022

Yang Menyatakan,



Madjdah Mulia Asmin

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan kesempatan untuk menyelesaikan perkuliahan hingga rangkaian penyusunan tesis ini dengan judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja PT. Putra Karella Group.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh sebab itu, Penulis dengan terbuka akan menerima kritik maupun masukan dari pembaca terkait tulisan ini agar tesis ini dapat berguna lebih baik bagi para pembaca. Karya tulis ini diharapkan mampu memberikan banyak pembelajaran terkait masalah yang diteliti serta membangkitkan semangat untuk melahirkan karya-karya lain yang mendidik dan mendukung penelitian ini kedepannya.

Tidak dapat dipungkiri bahwa selama penyusunan tidak terlepas dari partisipasi beberapa pihak terkait yang telah mendukung Penulis secara penuh. Maka dari itu, penulis merasa wajib menyampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada mereka secara khusus sebagai berikut:

1. Allah SWT atas berkah dan karunianya memberikan kemudahan dalam proses tugas akhir ini.
2. Kepada Orangtua penulis Ayahanda Muh. Amin dan Ibunda Asiah yang telah mendukung serta menyemangati penulis dengan penuh cinta dan kasih sayang.

3. Kepada Suami Henri Guzali serta Anak-anak penulis Arsyila dan Zerine yang senyum dan canda tawanya mampu membuat penulis bertahan saat masa-masa sulit.
4. Kepada Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
5. Kepada Bapak Prof. Dr. H. Muh. Asdar, S.E., M.Si dan Ibu Hj. Andi Reni, S.E., M.Si., Ph.D selaku Komisi Penasehat yang selalu memberi masukan, bimbingan, ilmu, tenaga, waktu dan pikiran terhadap penulis.
6. Kepada Bapak Prof. Dr. H. Osman Lewangka, MA , Ibu Dr. Hj. Nurdjannah Hamid, SE., M. Agr dan Ibu Dr. Erlina Pakki, S.E., M.A selaku dosen penguji, terimakasih untuk segala saran perbaikan dan pertanyaan-pertanyaan serta kritik yang membangun.
7. Seluruh Dosen Magister Manajemen dan Bisnis yang telah memberikan ilmu pengetahuan, arahan, bimbingan, dan nasehat kepada Penulis selama menuntut ilmu di Universitas Hasanuddin.
8. Kepada para staff Pascasarjana dan staff Magister Manajemen yang turut membantu penanganan administrasi selama masa studi, semoga Allah SWT membalas amal dan budi baik semuanya.
9. Kepada Saudari penulis Irmayanti dan Evi Zulfiana, terima kasih atas segala dukungan dan bantuan kalian selama ini sehingga penulis terus termotivasi untuk menyelesaikan tugas akhir ini.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih sangat jauh dari kesempurnaan, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritikan yang sifatnya membangun untuk perbaikan dan penyempurnaan Tesis

ini. Harapan penulis semoga tesis ini dapat berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan kedepannya khususnya dalam manajemen sumber daya manusia sehingga dapat menjadi sumber informasi dan perbaikan dikemudian hari. Aamiin Ya Rabbal Alamin.

Makassar 18 Juli 2022

Penulis

Madjdah Mulia Asmin

## ABSTRAK

MADJDAH MULIA ASMIN. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Transfer Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja PT Putra Karella Group (dibimbing oleh Muhammad Asdar dan Andi Reni)

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Putra Karella Group. Jenis penelitian ini berupa penelitian kuantitatif. Pengambilan data menggunakan kuesioner dengan teknik sampel jenuh. Sampel yaitu seluruh lingkup karyawan PT Putra Karella Group sebanyak 86 orang. Data dianalisis menggunakan analisis jalur dan *path analysis* dengan bantuan program SmartPLS 3.2.8. Kami menemukan, gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, transfer pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; transfer pengetahuan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan setelah dimediasi oleh kepuasan kerja dan transfer pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan setelah dimediasi oleh kepuasan kerja.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, transfer pengetahuan, kepuasan kerja, kinerja karyawan



## ABSTRACT

**MADJDAH MULIA ASMIN. The Effect of Leadership Style and Knowledge Transfer on Employees' Performance Through Job Satisfaction at PT. Putra Karella Group (supervised by Muhammad Asdar and Andi Reni)**

This study aims to determine to what extent the effect of leadership style and knowledge transfer has on employees' performance through job satisfaction at PT. Putra Karella Group. This type of research is called quantitative research. Data collection techniques used a questionnaire with a saturated sample sampling technique. The sample is the whole employees of PT. Putra Karella Group, consisting of 86 people. The method of analysis used is path analysis using SmartPLS 3.2.8 program. The results show that leadership style has a negative and significant effect on job satisfaction; knowledge transfer has a positive and significant effect on job satisfaction; leadership style has a positive and insignificant effect on employees' performance; knowledge transfer has a negative and insignificant effect on employees' performance; job satisfaction has a positive effect on employees' performance, leadership style has a negative and insignificant effect on employee' performance after being mediated by job satisfaction, and knowledge transfer has a positive and significant effect on employees' performance after being mediated by job satisfaction.

**Keywords:** leadership style, knowledge transfer, job satisfaction, employees' performance





## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
1.5. Ruang Lingkup Penelitian .....	9
1.6. Sistematika Penulisan .....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	11
2.1. Landasan Teori.....	11

2.2. Penelitian Terdahulu .....	32
2.3. Kerangka Konseptual .....	44
2.4. Hipotesis .....	46
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
3.1. Rancangan Penelitian .....	48
3.2. Waktu dan Lokasi Penelitian .....	48
3.3. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	48
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	49
3.5. Skala Pengukuran .....	50
3.6. Teknik Analisis Data .....	51
3.7. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	52
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>56</b>
4.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	56
4.2. Deskripsi Data .....	58
4.3. Deskripsi Variabel .....	61
4.4. Uji Instrumen Penelitian .....	74
4.5. Pengujian Hipotesis (Uji Bootstrapping) .....	77
4.6. Pembahasan .....	83
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>96</b>
5.1. Kesimpulan .....	96
5.2. Saran .....	99

DAFTAR PUSTAKA.....	102
LAMPIRAN.....	107

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	32
Tabel 3. 1 Skor Pengukuran Skala.....	51
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel .....	53
Tabel 4. 1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin .....	58
Tabel 4. 2 Karakteristikresponden berdasarkan usia.....	59
Tabel 4. 3 Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja .....	59
Tabel 4. 4 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir .....	60
Tabel 4. 5 Penentuan skor penilaian berdasarkan rata-rata skor.....	61
Tabel 4. 6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan.....	63
Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Transfer Pengetahuan .....	66
Tabel 4. 8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja.....	69
Tabel 4. 9 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan .....	72
Tabel 4. 10 Hasil uji validitas .....	74
Tabel 4. 11 Hasil uji Reliabilitas.....	76
Tabel 4. 12 Hasil Nilai R <sup>2</sup> .....	76
Tabel 4. 13 Hasil Uji Hipotesis.....	78
Tabel 4. 14 Perbandingan Hipotesis Awal dan Hasil Penelitian .....	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Data Survey Pricewaterhouse Cooper (PwC).....	4
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual .....	46
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi .....	57
Gambar 4. 2 Hasil Uji Bootstrapping .....	77

# **BAB I**

## **Pendahuluan**

### **1.1. Latar Belakang**

Perusahaan keluarga menjadi fenomena yang menarik di dalam dunia bisnis karena banyak sekali perusahaan di dunia yang merupakan perusahaan keluarga, bahkan perusahaan-perusahaan keluarga tersebut banyak memberikan kontribusi bagi negara. Perusahaan keluarga adalah sebuah perusahaan yang dimiliki, dikontrol, dan dijalankan oleh anggota sebuah atau beberapa keluarga. Di Indonesia sekitar 96% atau sebesar 159.000 dari 165.000 perusahaan yang ada merupakan perusahaan keluarga. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yaitu mencapai 82,44%. Jadi di Indonesia, perusahaan keluarga memberikan kontribusi yang signifikan bagi perekonomian negara (Halim, 2013).

Kayser dan Wallau dalam bukunya mengemukakan bahwa saat ini perusahaan keluarga juga telah memegang peran penting dalam perekonomian di negara-negara lainnya seperti India, negara-negara Timur Tengah yang memiliki catatan bahwa 98% kegiatan komersial di dalam Gulf Cooperation Council, yang termasuk di dalamnya negara Saudi Arabia, Kuwait dan hampir seluruh negara teluk, merupakan usaha yang dijalankan oleh keluarga. Perusahaan keluarga juga memiliki peran penting bagi perekonomian Australia, dengan persentase sebesar 67% dari keseluruhan perusahaan swasta dan mempekerjakan lebih dari 50% angkatan kerja. Di Jerman, di mana sektor manufakturnya didominasi oleh perusahaan multinasional besar, sebanyak

90.431 dari 107.094 perusahaannya dimiliki keluarga dan dipimpin oleh anggota keluarga (Halim, 2013).

Seperti yang kita tahu, perusahaan keluarga bukanlah suatu hal yang baru. Pengertian perusahaan keluarga disampaikan oleh Donnelley seperti dikutip yang mengatakan bahwa sebuah perusahaan dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila ada keterlibatan paling sedikit dua generasi dalam keluarga tersebut dan keberadaan keluarga tersebut memengaruhi kebijakan perusahaan. Perusahaan tergolong sebagai perusahaan keluarga manakala pemiliknya berfikir dan menginginkan perusahaannya sebagai perusahaan keluarga, dan perusahaan keluarga dikendalikan oleh anggota keluarga tunggal khususnya dalam proses pengambilan keputusan bisnis yang penting (Tjiang & Mustamu, 2014).

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2007).

Dalam manajemen sumber daya manusia, hal selanjutnya yang menjadi pendukung keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2002). Dessler (2009) berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja

karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya dengan mewujudkan pengaruh gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan melalui kepuasan kerja yang sesuai dengan harapan karyawan. Handoko (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Ini dapat dilihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu dilingkungkannya. Selain kepuasan kerja,

Dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk tetap mempertahankan keberlangsungan perusahaan keluarga. Oleh karena itu perkembangan bisnis keluarga tentunya tidak lepas dari pengaruh suksesi kepemimpinan yang diterapkan dari setiap pemimpin di setiap generasi. Suksesi kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan keluarga. Dalam bukunya Martini (2018) mengemukakan bahwa suksesi merupakan perihal yang penting dalam kesinambungan perusahaan (*corporate sustainable*), terutama setelah pengelolaan perusahaan dialihkan dari generasi pendahulu ke generasi berikutnya. Ketidakberhasilan dalam pergantian pengelolaan akan berpengaruh pada perkembangan dan kinerja, oleh karenanya suksesi pengelolaan merupakan hal penting untuk direncanakan secara matang.

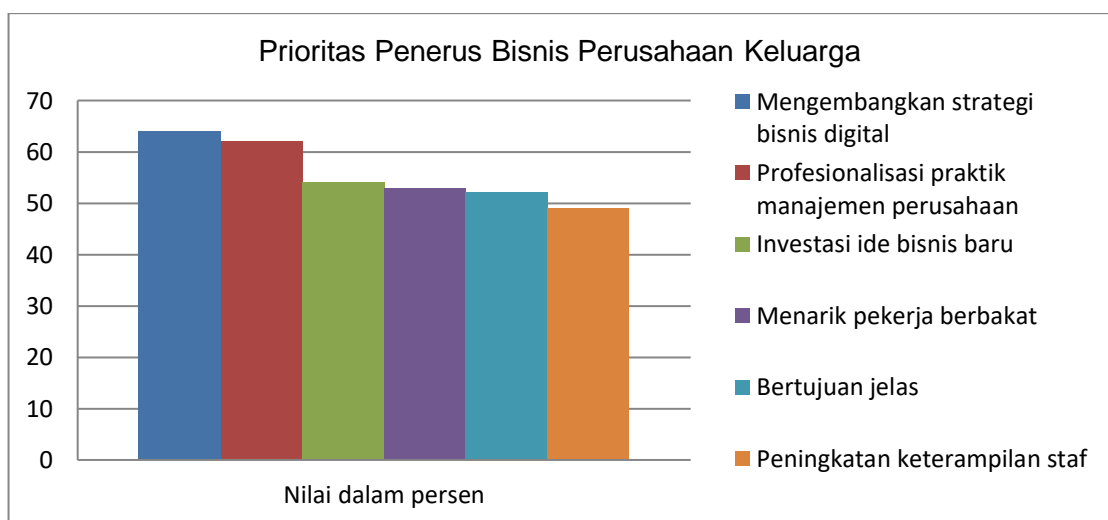
Potensi konflik yang terjadi pada suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga adalah konflik nilai yang terjadi antara pendiri yang masih berperan sebagai motor penggerak bisnis utama dan anggota keluarga yang kemudian terlibat di dalam perusahaan. Mengingat generasi baru cenderung mempunyai pandangan berbeda karena umumnya jenjang pendidikan yang ditempuhnya pun



lebih tinggi dibanding generasi sebelumnya. Suksesi merupakan isu yang krusial, terutama kalau kendali perusahaan sudah mulai bergerak ke arah generasi kedua, apalagi generasi ketiga.

Untuk pertama kalinya perusahaan audit asal Amerika Serikat, Pricewaterhouse Cooper (PwC) melakukan survei mengenai bisnis keluarga di Indonesia. Dari hasil survei tersebut, lebih dari 95 persen perusahaan di Indonesia merupakan bisnis keluarga. Berdasarkan catatan PwC terdapat lebih dari 40 ribu orang kaya di Indonesia atau sekitar 0,2 persen dari total populasi yang menjalankan bisnis keluarga. Total kekayaan mereka mencapai Rp 134 triliun atau menguasai sekitar 25 persen produk domestik bruto (PDB) Indonesia. Survei PwC melibatkan 2.378 koresponden di lebih dari 40 negara di dunia. Sementara di Indonesia, sedikitnya 30 pelaku bisnis keluarga diwawancara selama kurang lebih 41 menit dalam rentang waktu penelitian Mei-Agustus 2014.

**Gambar 1. 1 Data Survey Pricewaterhouse Cooper (PwC)**



Data PwC's Global NextGen Survey 2019 menyebutkan para penerus bisnis keluarga memprioritaskan enam hal dalam pengelolaan perusahaannya. Sekitar 64% dari responden merasa perlu mengembangkan strategi bisnis guna menyesuaikan era digital. Kemudian ada 62% yang berusaha melakukan profesionalisasi praktik manajemen perusahaan. Kendati demikian, mereka juga menyadari beberapa area yang perlu ditingkatkan untuk mendapat pengalaman. Para penerus bisnis ini merasa perlu meningkatkan keahlian, pengalaman di dalam dan luar bisnis keluarga, serta mengasah tingkat kepercayaan diri. Para penerus bisnis keluarga berharap mampu menjadi agen perubahan. Namun, mereka merasa para pemimpin saat ini tidak cukup membantu dalam mempersiapkan tugas yang akan diembannya.

Menurut Afandi dan Hartono (2018), ada 2 jenis gaya kepemimpinan yakni kepemimpinan transaksional dan transformasional. Gaya kepemimpinan transaksional adalah pemimpin memberikan penjelasan tentang tanggung jawab karyawan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standart yang ditentukan tercapai dan sanksi jika standart yang ditentukan tidak tercapai, serta mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Gaya kepemimpinan tranformasional yang menggunakan pendekatan dengan cara memotivasi karyawan sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja maksimal.

Masalah kepemimpinan dalam bisnis keluarga yang sering terjadi yakni masalah konflik yang sering terjadi dalam bisnis keluarga, suksesi, transfer pengetahuan dan budaya dalam bisnis keluarga menjadi sebuah tawaran paradigma baru dalam menjalankan bisnis keluarga. Hal tersebut menjadi acuan

terhadap mitos generasi pertama yang membangun perusahaan, generasi kedua yang menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan.

Perusahaan keluarga PT. Putra Karella Group merupakan salah satu perusahaan keluarga yang eksis dalam beberapa jenis usaha di Kabupaten Bone seperti usaha bahan bakar minyak, retail, pertanian, peternakan dan perikanan. Dengan berbagai macam unit usaha, perusahaan keluarga ini memiliki karyawan sebanyak 86 orang. Pada saat ini pimpinan dalam perusahaan PT. Putra Karella Group masih dipegang oleh generasi pertama namun generasi kedua dari pendiri perusahaan telah menduduki jabatan sebagai manajer ataupun general manajer di suatu unit bisnis dari perusahaan ini. Generasi kedua perusahaan PT. Putra Karella Group memiliki tantangan sendiri seperti mempertahankan ataupun meningkatkan kepuasan dan kinerja para karyawan pada perusahaan yang telah dirintis oleh generasi pertama. Dari pimpinan yang baik akan muncul transfer pengetahuan yang akan berguna untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja sebuah perusahaan.

Perusahaan keluarga juga identik dengan transfer pengetahuan dari generasi ke generasi, hal ini sebagai proses pemindahan pengetahuan, informasi dan gagasan kepada generasi penerus. Kusuma (2015) dalam hasil penelitiannya telah berhasil membuat metode transfer pengetahuan di lingkungan perusahaan keluarga yaitu dengan upaya yang dilakukan oleh penerus perusahaan dalam mendapatkan pengetahuan baik dari dalam perusahaan maupun dari luar, dengan metode lisan, memberikan contoh, dan melakukan uji coba. Penerus harus menguasai pengetahuan yang dimiliki oleh pendahulu supaya mendapatkan kredibilitas dari pemangku kepentingan perusahaan. Pendahulu dan penerus harus memastikan proses transfer

pengetahuan berjalan dengan baik sehingga semua pengetahuan yang dimiliki pendahulu bisa ditransfer seluruhnya kepada penerus..

Berdasarkan teori, penelitian terdahulu dan fenomena di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Putra Karella Group”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Apakah variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Putra Karella Group?
2. Apakah variabel transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Putra Karella Group?
3. Apakah variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Karella Group?
4. Apakah variabel transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Karella Group?
5. Apakah variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Karella Group?
6. Apakah variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Putra Karella?
7. Apakah variabel transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Putra Karella?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian dan rumusan masalah, tahap selanjutnya yaitu menjabarkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis tingkat pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada PT. Putra Karella Group?
2. Untuk menganalisis tingkat pengaruh variabel transfer pengetahuan terhadap kepuasan kerja pada PT. Putra Karella Group?
3. Untuk menganalisis tingkat pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Karella Group?
4. Untuk menganalisis tingkat pengaruh variabel transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Karella Group?
5. Untuk menganalisis tingkat pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Karella Group?
6. Untuk menganalisis tingkat pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Putra Karella??
7. Untuk menganalisis tingkat pengaruh variabel transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Putra Karella?

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Temuan model kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang dapat digunakan pada perusahaan keluarga untuk menjadi bahan evaluasi dalam meningkatkan kinerjanya.

2. Implikasi manajerial terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan melalui penguatan aspek gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan.

### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Agar penulisan tesis menjadi lebih terarah dan dapat berjalan dengan baik, maka perlu kiranya dibuat suatu batasan masalah. Adapun ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah peneliti hanya membahas tentang kepemimpinan, transfer pengetahuan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan keluarga PT. Putra Karella Group.

### **1.6. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan merupakan suatu uraian mengenai susunan penulisan secara teratur dalam beberapa bab. Sehingga urutan pokok-pokok pikiran yang ada dalam bab-bab dan sub bab pada tesis ini adalah sebagai berikut:

**Bab I : PENDAHULUAN**

Pendahuluan berisikan paparan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

**Bab II : TINJAUAN PUSTAKA**

Tinjauan pustaka berisikan mengenai teori-teori yang ada hubungannya dengan pokok permasalahan yang dipilih yang akan dijadikan landasan dalam penulisan ini, penelitian terdahulu, kerangka fikir, dan hipotesa.

**Bab III : METODE PENELITIAN**

Metodologi penelitian akan diuraikan mengenai rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, sampel, populasi, metode pengumpulan data, populasi, sampel, variabel penelitian, dan metode analisis definisi operasional.

**Bab IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil dan pembahasan berisikan analisis deskriptif objek penelitian yang menjelaskan karakteristik responden, selain itu menjelaskan tinjauan umum mengenai PT. Putra Karella Group. Selanjutnya hasil penelitian di lapangan dianalisis dengan metode yang telah ditentukan dan dari analisis yang ada kemudian diinterpretasikan sehingga dapat ditemukan suatu kesimpulan sebagai penelitian.

**Bab V : PENUTUP**

Penutup terdiri dari kesimpulan dan saran atas hasil penelitian sesuai dengan hasil analisis data yang dilakukan

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut (Rivai, 2004) Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dilihat dari susunan katanya, manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian.

Sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka sebagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia. Kesimpulan dari manajemen sumber daya manusia adalah mendayagunakan, mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian agar terwujudnya tujuan-tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2007) Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut: Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*. Berikut peranan manajemen sumber daya manusia:

- 1) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.



- 2) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- 3) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- 4) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- 5) Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- 6) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- 7) Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- 8) Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- 9) Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

### **2.1.2. Konsep Gaya Kepemimpinan**

Menurut Robbins, Stephen P. (2010) dalam teori jalur tujuan, perilaku pimpinan dapat diterima baik oleh para bawahan sejauh hal itu mereka pandang sebagai suatu bagian dari peran kepemimpinan yang segera atau suatu sarana bagi sumber kepemimpinan masa depan.

Teori itu juga mengemukakan bahwa terdapat dua kelas variabel yang dapat mempengaruhi atau memperlunak hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan Kinerja dan disiplin kerja, yaitu faktor kemungkinan lingkungan dan karakteristik bawahan. Perilaku pimpinan akan tidak efektif apabila sumber-sumber struktur lingkungan atau tidak sama/sebangun dengan karakteristik bawahan. Pembahasan mengenai perilaku/ gaya kepemimpinan

sangat penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana dampak yang ditimbulkannya.

Terdapat tiga dasar gaya kepemimpinan yang lebih dikenal secara luas (Wijaya, 2017) yaitu:

- a. Gaya Otokratik, yaitu pemimpin menyuruh kerjaan apa yang ditentukan oleh pemimpin, dan harus dipatuhi tanpa bertanya. Gaya ini cukup berhasil jika tugas itu sederhana dan dikerjakan berulang-ulang ditambah lagi waktu pemimpin untuk berhubungan dengan pekerja sangat terbatas dan sangat singkat.
- b. Gaya Partisipatif, yaitu para pekerja dilibatkan dalam mengambil keputusan, sedangkan keputusan akhir terletak pada pemimpin. Para pekerja akan merasa ikut bertanggung jawab untuk mewujudkan rencana yang mereka ikut membuatnya.
- c. Gaya Demokratik, yaitu pemimpin mencoba melakukan apa yang diinginkan oleh sebagian besar bawahan para pemimpin. pendekatan kelompok untuk meningkatkan manajemen.

Menurut Afandi dan Hartono (2018), ada 2 jenis gaya kepemimpinan yakni kepemimpinan transaksional dan transformasional. Gaya kepemimpinan transaksional adalah pemimpin memberikan penjelasan tentang tanggung jawab karyawan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standart yang ditentukan tercapai dan sanksi jika standart yang ditentukan tidak tercapai, serta mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Gaya kepemimpinan tranformasional yang menggunakan pendekatan dengan cara memotivasi karyawan sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja maksimal. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengubah

kesadaran karyawan akan permasalahan-permasalahan yang dihadapi dengan memberi pandangan baru. Pemimpin transformasional juga menjadi panutan agar karyawan dapat lebih semangat dan bekerja secara maksimal dalam bekerja. Ciri khas pemimpin transformasional adalah memiliki kharisma, memberikan inspirasi, memberikan stimulasi intelektual, memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan, dan menasehati.

Afandi dan Hartono (2018) mengemukakan bahwa indikator gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Kharisma. Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Kharisma merupakan kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang ikut berperan untuk membuat orang lain mendukung visi.
- b. Memberikan Inspirasi. Disini yang dimaksud adalah pemimpin yang bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis untuk menumbuhkan semangat timnya, tidak hanya semangat individu. Motivasi yang diberikan pemimpin kepada anggotanya disini adalah pentingnya visi dan misi yang sama. Karena dengan adanya visi yang sama menjadikan anggota untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis.
- c. Memberikan stimulasi Intelektual. Stimulasi intelektual yaitu pemimpin yang mampu membentuk karyawan dalam memecahkan masalah lama dengan inovasi yang dimilikinya. Pemimpin berusaha mendorong perhatian dan kesadaran anggota akan permasalahan yang dihadapi dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif yang baru.

- d. Memberikan perhatian pribadi. Perhatian pribadi disini adalah Perhatian yang individual dimana pimpinan selalu memperhatikan dan memperlakukan karyawannya secara individual. Pemimpin mengajak anggota untuk menyadari kemampuan orang lain dan mengembangkan potensi yang ada dalam diri anggota masing-masing.
- e. Melayani karyawan. Maksudnya disini pemimpin membuat kebutuhan karyawan sebagai prioritas, mengenal kehormatan, dan pentingnya nilai setiap individu, dan membantu orang lain dalam mencapai tujuan bersama.
- f. Menasehati. Maksudnya kemampuan pemimpin dalam mengingatkan karyawan mengenai sesuatu hal yang benar. Yang dimana dimaknai sebagai suatu hal anjuran , ajaran, dan pelajaran yang menuju kearah kebaikan individu.

Afandi dan Hartono (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa generasi pertama cenderung memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan generasi kedua cenderung memiliki gaya kepemimpinan transaksional. Preferensi dari karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional karena dirasa lebih efektif dalam memberikan motivasi karyawan dalam bekerja secara maksimal.

Gaya kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2010) menyatakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Menurut Robbins (2010) menyatakan kepemimpinan Transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh

pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Menurut Robbins (2010) menjelaskan pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Dari definisi di atas di simpulkan gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan. Indikator dalam jurnal Rahmadin (2010), yaitu merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional antara lain: (a) Pemimpin tersebut memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya (charisma), (b) Pemimpin dapat memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya (inspirational), (c) Perilakunya dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual (individualized consideration), (d) Pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya (intelektual stimulation).

Gaya Kepemimpinan Transaksional Yukl (2010) menyatakan gaya kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan timbal balik. Robbins (2010) gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memimpin dengan menggunakan pertukaran sosial (transaksi). Pemimpin transaksional mengarahkan atau memotivasi bawahannya untuk

bekerja mencapai tujuan dengan memberikan penghargaan atau produktivitas mereka. Burn (1990) menjelaskan pengertian gaya kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi diantara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja, artinya dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi imbalan bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Berdasarkan definisi di atas gaya kepemimpinan transaksional adalah kemampuan mengidentifikasi keinginan bawahan dan membantunya mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi dengan memberikan imbalan yang memuaskan. Proses tersebut disertai pula dengan kejelasan tentang penyelesaian pekerjaan dan besarnya imbalan yang akan diterima.

Secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi (Wijaya, 2017) yaitu:

- a. Fungsi Instruksi. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
- b. Fungsi Konsultasi. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai

mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikan, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

- c. Fungsi Partisipasi. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencapuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin bukan pelaksana.
- d. Fungsi Delegasi. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/ menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.
- e. Fungsi Pengendalian. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi

pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

### **2.1.3. Konsep Transfer Pengetahuan**

Dalam dunia nyata, karyawan di perusahaan menggunakan kemampuannya untuk menciptakan suatu nilai dengan mentransfer pengetahuan (*knowledge*). Menurut teori oleh Debowski (2006), *knowledge* didefinisikan sebagai suatu proses menerjemahkan informasi dan pengalaman masa lalu menjadi hubungan bermakna yang dapat dimengerti dan diterapkan oleh setiap individu.

Menurut Hakim (2013) *knowledge management* atau sekarang yang lebih populer disebut *Learning Organization* adalah suatu sistem pengolahan yang mampu mengatur bagaimana penerapan suatu pengetahuan pada sistem manajemen perusahaan terkait seperti bagaimana orang-orang dari berbagai tempat yang berbeda mulai saling bicara menggunakan sistem kerja virtual, sharing antar anggota serta proses duplikasi dari pengetahuan yang di miliki oleh setiap karyawan. *Knowledge* tidak dapat disimpan dalam komputer, namun hanya dapat disimpan di dalam otak manusia. *Knowledge* merupakan informasi yang dikombinasikan dengan pengalaman, konteks, interpretasi, refleksi, intuisi dan kreatifitas.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *knowledge* merupakan sumber daya individu yang dimiliki oleh manusia yang memiliki informasi dan nilai dan berasal dari pengalaman, konteks, interpretasi, intuisi dan kreatifitas yang dapat digunakan untuk meningkatkan kekuatan kompetitif namun sulit untuk didokumentasikan.



Menurut Choi, Poon, dan Davis (2008) Knowledge Management mempunyai fungsi penting yang terbagi dalam 4(empat) hal sebagai berikut

1. Identifikasi asset kunci dan knowledge yang ada di perusahaan. Mencari tahu apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan dalam organisasi tersebut. Mengidentifikasi sejauh mana knowledge dalam organisasi telah berlangsung.
2. Merefleksikan apa yang organisasi tahu. Organisasi harus memberikan segala informasi yang mendukung terciptanya Knowledge Management. Kebijakan setiap organisasi dalam penyampaian data bisa berbeda. Hal ini terkadang menjadi kendala.
3. Saling berbagi (sharing) segala knowledge kepada siapapun yang membutuhkannya. Dengan adanya sharing, terjadi transfer pengetahuan antar karyawan, kebutuhan akan organisasi dapat diakomodasi dari sini. Tanpa disadari sharing knowledge sangat efektif untuk pembelajaran.
4. Menerapkan penggunaan knowledge untuk meningkatkan kinerja organisasi. Langkah ini adalah paling penting dimana karyawan harus dapat mengaplikasikan pengetahuannya dengan efisien.

Ada tiga elemen penting yang saling berkaitan saat ingin menerapkan knowledge management menurut Alvin (2011) yaitu:

1. People: sebagai pelaku dari proses pengetahuan
2. Process: memastikan bahwa knowledge management dibutuhkan dalam proses bisnis.
3. Technology: alat pendukung dari proses pengetahuan.

Menurut Alvin (2011) indikator knowledge management adalah :

1. Identifikasi Pengetahuan

2. Refleksi Pengetahuan
3. Berbagi Pengetahuan
4. Penggunaan Pengetahuan

Menurut Darmasanti (2013), transfer pengetahuan merupakan persepsi pegawai mengenai proses belajar suatu unit organisasi berdasarkan pengalaman dari unit organisasi lain yang terdiri atas:

1. Kecepatan transfer pengetahuan,
2. Keandalan transfer pengetahuan,
3. Ketepatan isi transfer pengetahuan,
4. Ketepatan waktu transfer pengetahuan dan
5. Relevansi transfer pengetahuan.

Adapun menurut Martinkenaite (2012) indikator dari transfer pengetahuan adalah:

- a. Kesulitan (*difficulty*), yakni kesulitan-kesulitan atau kendala yang dihadapi dalam proses mentransfer pengetahuan.
- b. Keluasan (*extent*), adalah keluasan ragam pengetahuan yang ditransfer.
- c. Intensitas (*intensity*), yakni tingkat kekuatan dari transfer pengetahuan.
- d. Kualitas (*quality*), adalah mutu atau keunggulan dari pengetahuan yang ditransfer.

#### **2.1.4. Konsep Kepuasan Kerja**

Terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap

pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas (Wijaya, 2017).

Menurut teori Robbin (2010) dalam Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Ketika individu membicarakan sikap karyawan, yang sering dimaksudkan adalah kepuasan kerja.

Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum dalam Sutrisno (2015) adalah:

- a. *Faktor individual*, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- b. *Faktor sosial*, meliputi hubungan ekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. *Faktor utama dalam pekerjaan*, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Sedangkan Menurut Robbins (2010) faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Orang lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang.

2. Imbalan yang setimpal

Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, level keterampilan individu, dan standar pembayaran komunitas, maka kepuasan berpotensi muncul. Serupa, karyawan mencari kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi, peningkatan tanggung jawab, dan kenaikan status sosial. Jika individu-individu yang menganggap keputusan-keputusan promosi dalam perusahaan secara terbuka dan adil, maka mereka berpeluang meraih kepuasan dalam pekerjaan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik. Penelitian-penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai kondisi fisik yang tidak berbahaya atau nyaman. Disamping itu, sebagian besar karyawan lebih menyukai tempat kerja yang relatif dekat dengan tempat tinggalnya, berada dalam fasilitas bersih dan relatif modern, dan dengan peralatan dan perlengkapan yang memadai.

4. Mitra kerja yang mendukung

Orang lebih sering mengundurkan diri dari satu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial mereka. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bahwa mitra kerja yang ramah dan mendukung serta mendorong kepuasan kerja. Penelitian-penelitian secara umum membuktikan bahwa kepuasan karyawan meningkat ketika atasan langsung karyawan itu mampu memahami bawahannya dan ramah, menawarkan pujian untuk kinerja yang bagus, mendengar pendapat karyawan dan menunjukkan ketertarikan pribadi kepada mereka.

Sehingga dalam bukunya (Wijaya, 2017) menyimpulkan bahwa indikator yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kepuasan psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- b. Kepuasan sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- c. Kepuasan fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
- d. Kepuasan finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam – macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Dalam bukunya (Wijaya, 2017) mengemukakan bahwa dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai, dan dampak terhadap kesehatan.

- a. Dampak Terhadap Produktivitas. Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom dalam Sutrisno (2015: 81) mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator di samping kepuasan kerja. Lawler dan Porter dalam Sutrisno (2015: 81), mengaharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja memersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya, rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak memersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.
- b. Dampak Terhadap Ketidakhadiran dan Keluarnya Tenaga Kerja. Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti, Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini

karena akan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan, dan seterusnya. Justru sebaliknya bagi mereka yang mempunyai kinerja buruk, sedikit upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menahan mereka. Bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agar keluar. Menurut Steers dan Rhodes dalam Sutrisno (2015: 81) mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan. Robbins dalam Sutrisno (2015: 81), ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan kedalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkang, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.

- c. Dampak Terhadap Kesehatan. Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser dalam Sutrisno (2015: 82) tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan

kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain. Kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

#### **2.1.5. Konsep Kinerja Karyawan**

Menurut teori Mangkunegara (2000) , kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan yang dapat diukur, atau sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok atau organisasi (Priyono, 2010). Definisi diatas menunjukkan hasil-hasil perilaku yang dinilai dengan kriteria atau standart mutu. Ketika membicarakan kinerja, biasanya berfikir tentang dimensi baik-buruk. Artinya, apabila seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standart atau kriteria yang telah dibakukan oleh organisasi, maka kinerja yang dimiliki orang tersebut tergolong baik, jika tidak, berarti berkinerja buruk.

Kegunaan-kegunaan penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan (Priyono, 2010) dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.



2. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi. Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan Penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja (kinerja) masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan Pengembangan. Karier Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing. Kinerja atau prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing Departemen Personalia.
7. Ketidakakuratan Informasional. Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasionalis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.
8. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan. Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam mendesain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja yang Adil. Kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan Eksternal. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh factor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi Departemen Personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Ada 5 tujuan penilaian kinerja menurut Priyono (2010) yaitu :

1. Untuk mengadakan hubungan antara karyawan dan pengawas mereka yang akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi.
2. Untuk membantu memperkirakan secara seksama apakah yang dapat dihasilkan oleh masing-masing pegawai dalam suatu keseluruhan.
3. Mengupayakan agar karyawan mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan dari mereka, dan seberapa jauh mereka memenuhi harapan ini.
4. Melakukan upaya tertentu untuk perbaikan-perbaikan.
5. Untuk sampai kepada suatu penilaian kecakapan pegawai apabila hal ini dibutuhkan oleh perusahaan..

Adapun faktor dari kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Kinerja menurut Sinambela (2012) yakni hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Fahmi dan Irham (2011) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan nonprofit oriented yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Dari beberapa definisi di atas penulis dapat menyimpulkan kinerja pegawai adalah evaluasi kerja yang dilakukan pemimpin untuk melakukan penilaian terhadap tiap-tiap anggota kelompok. Tidak hanya itu, tiap-tiap individu juga dilakukan penilaian kerja. Lingkup yang dievaluasi antara lain hasil kerja bawahannya tersebut apakah sesuai dengan sasaran, standar, kriteria yang ditetapkan perusahaan.

Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat

menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah “performance rating” atau “*performance appraisal*”.

Menurut Munandar (2008), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan. Menurut Handajani (2007) kinerja dapat dilihat berdasarkan:

- (1) Jumlah pekerjaan,
- (2) Jumlah waktu penyelesaian pekerjaan dan
- (3) Kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Mangkunegara (2011) yang dibagi kedalam indikator, yaitu:

- a. Kuantitas Kerja, ini dapat dilihat dari kecepatan dan kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Kualitas dari hasil, dengan melihat seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Baik mengenai kerapihan, ketelitian ataupun hasil kerjanya.
- c. Kerja Sama, kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Seperti menjalin kerja sama atau kekompakan.
- d. Tanggung Jawab, kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

- e. Inisiatif, inisiatif dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan atau mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu terkait penelitian ini dapat diuraikan pada tabel sebagai berikut.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Himawan.I, Taba.M, Reni. A (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Telkom Indonesia Divisi Regional VII	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 62 responden yang merupakan karyawan Telkom Indonesia Divisi Regional VII maka kesimpulan dari penelitian diuraikan sebagai berikut: 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dimana semakin baik gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan maka semakin meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dimana semakin baik budaya organisasi dalam suatu perusahaan maka semakin meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan. 3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana semakin baik kepemimpinan dalam suatu perusahaan maka semakin meningkatkan pula kinerja para karyawan. 4. Budaya organisasi berpengaruh

			<p>positif terhadap kinerja karyawan, dimana semakin baik budaya organisasi dalam suatu perusahaan maka semakin meningkatkan pula kinerja para karyawan</p> <p>5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, dimana semakin meningkat kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan maka semakin meningkatkan pula kinerjanya</p> <p>6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dimana semakin baik gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan, semakin meningkat pula kepuasan kerja dan berimplikasi terhadap kinerja para karyawan.</p> <p>7. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja, dimana semakin baik budaya organisasi dalam suatu perusahaan maka semakin meningkatkan pula kepuasan kerja dan berimplikasi pada peningkatan kinerja para karyawan.</p> <p>8. Kepuasan karyawan tidak mendukung sebagai mediasi antara budaya organisasi dan kinerja para karyawan. Jadi, kepuasan kerja hanya berfungsi sebagai parsial mediasi</p>
2	Sollu, Otto; Maupa, Haris; Taba, Muhammad (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Transfer Pengetahuan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Sinar Galesong Pratama di Kota Makassar	<p>Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap transfer pengetahuan, dimana makin baik gaya kepemimpinan maka semakin tinggi pula transfer pengetahuan pada PT. Sinar Galesong Pratama.</li> <li>2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan</li> </ol>

			<p>signifikan terhadap transfer pengetahuan, dimana makin baik budaya organisasi maka semakin tinggi pula transfer pengetahuan pada PT. Sinar Galesong Pratama.</p> <p>3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun belum signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana makin baik gaya kepemimpinan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama.</p> <p>4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana makin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama.</p> <p>5. Transfer pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana makin baik transfer pengetahuan maka semakin tinggi kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama.</p> <p>6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun belum signifikan pengaruhnya terhadap transfer pengetahuan dan kinerja karyawan, dimana makin baik gaya kepemimpinan maka semakin tinggi pula transfer pengetahuan dan kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama.</p> <p>7. Budaya organisasi berpengaruh positif namun belum signifikan terhadap transfer pengetahuan dan kinerja karyawan, dimana makin baik gaya kepemimpinan maka semakin tinggi pula transfer pengetahuan dan kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama.</p>
--	--	--	--

3	Kusumawati, R. (2008)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja, gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tak langsung melalui kepuasan kerja
4	Pambudi, T., & Ningsih, D. S. (2017).	Pengaruh kepemimpinan, Manajemen pengetahuan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) I Cabang Kota Dumai.	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa : 1. Secara simultan diketahui bahwa kepemimpinan, manajemen pengetahuan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (PERSERO) I Cabang Kota Dumai hal ini bisa dilihat dengan menggunakan uji simultan. 2. Secara parsial diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) I Cabang Kota Dumai 3. Secara parsial diketahui bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) I Cabang Kota Dumai. 4. Secara parsial diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) I Cabang Kota Dumai
5.	Andra & Utami, (2018)	Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank Rakyat	Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh dari regresi linier sederhana terhadap penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa <i>knowledge sharing</i> berpengaruh positif signifikan



		Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi)	terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi. Sehingga dapat dipahami bahwa dengan semakin baiknya pelaksanaan <i>knowledge sharing</i> pada organisasi bisnis maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan yang baik pula atau dengan kata lain, apabila <i>knowledge sharing</i> meningkat maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan.
6	Chalifa, Nugrohosen (2014)	Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kerja Tim	<p>Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi sikap berbagi pengetahuan yang dimiliki karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan melalui cara individu untuk saling bertukar informasi, ide, pendapat, pengalaman, dan pengetahuan yang mereka miliki untuk penyelesaian tugas pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.</li> <li>2. Berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kerja tim. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi sikap untuk berbagi pengetahuan yang dimiliki karyawan, maka akan memudahkan anggota tim untuk bekerja sama menerima, memberi, saling berbagi informasi dan pengetahuan.</li> <li>3. Kerja tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kerjasama tim didalam perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja karyawandidalam perusahaan melalui kerjasama antar individu didalam tim mereka untuk penyelesaian tugas.</li> <li>4. Kerja tim tidak memediasi</li> </ol>

			<p>pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan berbagi pengetahuan yang diterapkan PT. Boma Bisma Indra Surabaya dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung tanpa melalui adanya pembentukan kerja tim.</p> <p>5. Peningkatan berbagi pengetahuan pada perusahaan perluadanya penyediaan beberapa fasilitas yang dapat menunjang pertukaran informasi seperti dengan adanya pertemuan grup yang dibentuk dari masing-masing devisi di perusahaan sebagai pemaksimalan pertukaran informasi yang menyebar, diadakan program program pelatihan, seminar atau <i>outbond</i> dalam periode tertentu.</p>
7	D.Antoro (2014)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Manajemen Puncak Terhadap <i>Transfer knowledge</i> Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen	<p>Dari penelitian yang telah dilakukan penulis maka dapat disimpulkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil pengujian pada variable kepemimpinan dan <i>transfer knowledge</i> dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap <i>transfer knowledge</i>.</li> <li>2. Hasil pengujian pada variabel budaya organisasi dan <i>transfer knowledge</i> dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap <i>transfer knowledge</i>.</li> <li>3. Hasil pengujian pada variabel <i>komitmen</i> manajemen puncak dan <i>transfer knowledge</i> dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa komitmen manajemen puncak terbukti berpengaruh signifikan terhadap <i>transfer knowledge</i>.</li> </ol>

			<p>4. Hasil pengujian pada variable kepemimpinan dan kinerja dosen dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.</p> <p>5. Hasil pengujian pada variabel komitmen manajemen puncak dan kinerja dosen dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa komitmen manajemen puncak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.</p> <p>6. Hasil pengujian pada variabel transfer <i>knowledge</i> dan kinerja dosen dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa <i>transfer knowledge</i> terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.</p>
8.	Arifin (2020)	Pengaruh kepemimpinan dan kerjasama tim terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan	<p>Kesimpulan dari penelitian ini adalah yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja.</li> <li>2) Kerjasama tim memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja.</li> <li>3) Kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.</li> <li>4) Kerjasama tim memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.</li> </ol>
9	Prabowo (2014)	Pengaruh <i>Career, Knowledge Management</i> Dan <i>Leadership</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Chevron Geothermal Di Indonesia	<p>Kesimpulan dari penelitian ini adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Career</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Semakin meningkatnya karir karyawan, itu kemungkinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang lebih tinggi dari karyawan.</li> <li>2. <i>Knowledge Management</i> mempengaruhi kepuasan kerja. Semakin meningkat <i>Knowledge</i></li> </ol>

			<p><i>Management system</i>, cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan.</p> <p>3. <i>Leadership</i> mempengaruhi kepuasan kerja. <i>Leadership</i> yang lebih baik, maka karyawan cenderung merasakan meningkatnya kepuasan kerja mereka. Hal ini menunjukkan hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini terbukti/diterima.</p> <p>4. <i>Career, Knowledge Management</i> dan <i>Leadership</i> secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pengimplementasian <i>Career, Knowledge Management</i> dan <i>Leadership</i> yang lebih baik, cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan.</p>
10.	Gani (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	<p>Dari pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang.</li> <li>2. Variabel Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang.</li> <li>3. Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh dominan terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang.</li> </ol>
11	Laily (2015)	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap Perilaku Inovatif Dan Kinerja Karyawan	<p>Simpulan hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Knowledge sharing</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif, sehingga menyimpulkan semakin tinggi <i>knowledge sharing</i> maka akan meningkatkan nilai perilaku</li> </ol>

			<p>inovatif.</p> <p>2. <i>Knowledge sharing</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga menyimpulkan semakin tinggi <i>knowledge sharing</i> maka akan meningkatkan nilai kinerja karyawan.</p> <p>3. Perilaku inovatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga menyimpulkan semakin tinggi perilaku inovatif maka akan meningkatkan nilai kinerja karyawan.</p> <p>4. Pengaruh langsung <i>knowledge sharing</i> terhadap kinerja karyawan lebih besar dan signifikan daripada pengaruh tidak langsung, maka dapat menyimpulkan pengaruh <i>knowledge sharing</i> terhadap kinerja karyawan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku inovatif. Perilaku inovatif mampu memediasi <i>knowledge sharing</i> terhadap kinerja karyawan.</p>
12	Monson, Runtuwene & Rumawas (2010)	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Mayapada Kcu Mega Mas Manado	<p>Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:</p> <p>1. <i>Knowledge Management</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Mayapada KCU Megaa Mas Manado. Dikarenakan <i>Knowledge Management</i> merupakan faktor kuat untuk mendorong kinerja karyawan karena karyawan terus di bekali pengetahuan baru tentang pekerjaan yang akan dilakukan maupun pengetahuan umum diluar pekerjaan.</p> <p>2. Regresi sederhana yang didapatkan menunjukkan</p>

			<p><i>Knowledge Management</i> dapat meningkatkan Kinerja Karyawan dengan asumsi variabel lainnya konstan, dimana jika <i>Knowlge Management</i> meningkat satu satuan, maka Kinerja Karyawan juga akan ikut meningkat sebesar angka yang telah kita dapatkan. Dengan asumsi bahwa variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini adalah konstan atau tetap.</p> <p>3. Pengaruh <i>Knowledge Management</i> berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa secara statistic membuktikan bahwa <i>Knowledge Management</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa ada pengaruh antara <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Karyawan Bank Mayapada KCU Mega Mas Manado.</p>
13.	Kurniawan (2018)	Pengaruh <i>Knowlegde Management</i> Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Tenaga Kependidikan Universitas X Yogyakarta)	<p>Berdasarkan hasil analisis data untuk menjawab tujuan penelitian pada karyawan tenaga kependidikan Universitas X Yogyakarta, kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada pengaruh signifikan <i>knowledge management</i> terhadap kepuasan kerja.</li> <li>2. Ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.</li> <li>3. Ada pengaruh signifikan <i>knowledge management</i> dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja secara simultan.</li> <li>4. Ada pengaruh signifikan <i>knowledge management</i> terhadap kinerja karyawan.</li> <li>5. Ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.</li> <li>6. Ada pengaruh signifikan</li> </ol>

			<p><i>knowledge management</i> dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan.</p> <p>7. Ada pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>8. Ada pengaruh signifikan <i>knowledge management</i> terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p> <p>9. Ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>
14.	Andriani (2018)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Lovely Holidays Tour & Travel Me	<p>Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan Peneliti pada penelitian ini, maka terdapat beberapa kesimpulan sebagai berikut :</p> <p>1. Kepuasan kerja karyawan pada PT Lovely Holidays Tour &amp; Travel Medan secara rata-rata masuk dalam kriteria puas berdasarkan persepsi responden, hal ini ditunjukkan oleh rasa puas karyawan atas kondisi pekerjaan dan lingkungan kerja, namun untuk indikator kepuasan terhadap gaji masih ada kurang sesuai dengan harapan beberapa karyawan, sehingga menimbulkan rasa kurang puas.</p> <p>2. Kinerja karyawan PT.Lovely Holidays Tour &amp; Travel Medan secara rata-rata masuk kedalam kriteria tinggi, hal ini ditunjukkan oleh tingginya tanggung jawab pada pekerjaan dan disiplin bekerjasama yang baik dengan orang lain, namun untuk ketelitian dalam bekerja masih kurang maksimal.</p> <p>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga adanya peningkatan pemberian kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan</p>

			yang diperoleh berdasarkan uji-t.
15.	Armelsa & Mutiah (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kecamatan Setu Kabupaten Bekasi	Berdasarkan hasil penelitian tentang Kinerja Guru SMP Negeri kecamatan Setu kabupaten Bekasi, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut: 1. Terdapat pengaruh positif Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja guru Smp Negeri Artinya peningkatan intensitas perilaku atau cara bertindak pemimpin dalam proses mempengaruhi, mengarahkan, menginspirasi, memotivasi dan mengkoordinasi guru serta menyelenggarakan program-program peningkatan kompetensi guru akan mengakibatkan peningkatan Kinerja guru ASN SMP Negeri. 2. Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap Kinerja guru SMP intensitas kepuasan kerja akan mengakibatkan peningkatan Kinerja guru SMP Negeri. 3. Terdapat pengaruh positif secara bersama-sama antara Gaya kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja guru ASN SMP Negeri.
16.	Wulansari & Kosasi (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Sekabupaten Batang Hari	Berdasarkan pada pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 21,72%. Dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan se Kabupaten Batang Hari.
17.	Azhari (2020)	Pengaruh kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Surabaya	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka simpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut: 1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia. Kebon Rojo, Surabaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan



			<p>kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan.</p> <p>2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia. Kebon Rojo, Surabaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan fungsi penting dalam sebuah organisasi karena semakin baik kedisiplinan karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang di dapat dicapainya. Sebaliknya, tanpa disiplin, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal,</p> <p>3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia.</p>
--	--	--	--

### 2.3. Kerangka Konseptual

Sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka sebagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia. Kesimpulan dari manajemen sumber daya manusia adalah mendayagunakan, mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian agar terwujudnya tujuan-tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2007) Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut: Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*. Oleh karena itu dibutuhkan

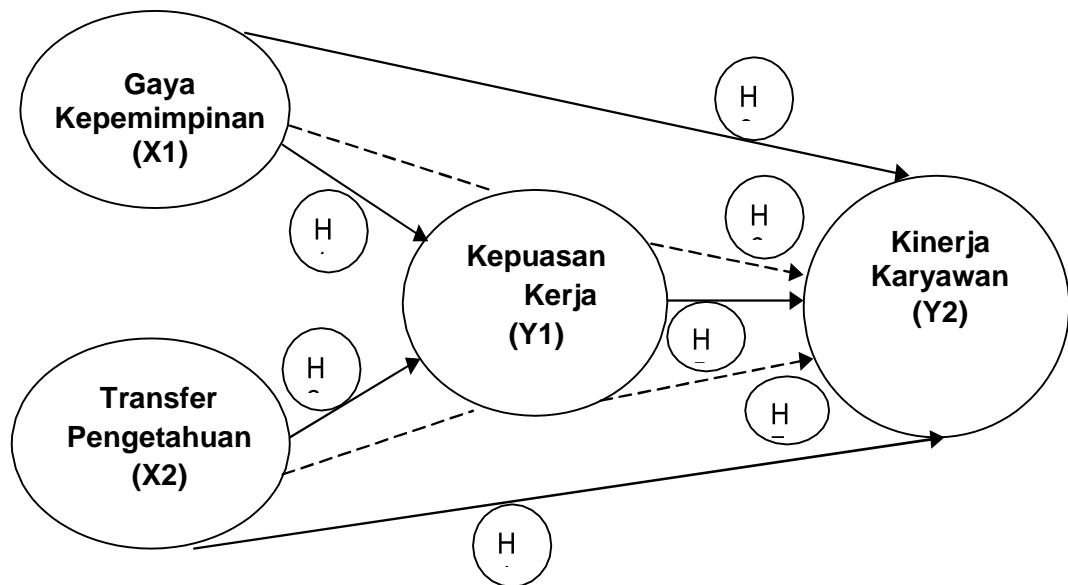
kepemimpinan yang baik agar tercapainya kepuasan dan kinerja para karyawan yang maksimal.

Kepemimpinan dapat menyentuh berbagai segi kehidupan manusia seperti cara hidup, kesempatan berkarya, bermasyarakat bahkan bernegara. Oleh sebab itu, usaha sadar untuk semakin mendalami berbagai segi kepemimpinan yang efektif perlu dilakukan secara terus menerus. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada mutu kepemimpinan. Sehingga wajar bila dikatakan bahwa mutu kepemimpinan dalam organisasi memainkan peran yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut.

Afandi dan Hartono (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa generasi pertama cenderung memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan generasi kedua cenderung memiliki gaya kepemimpinan transaksional. Preferensi dari karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional karena dirasa lebih efektif dalam memberikan motivasi karyawan dalam bekerja secara maksimal.

Selanjutnya yang menjadi bagian penting dari maksimalnya kepuasan dan kinerja karyawan yakni transfer pengetahuan. Dalam dunia nyata, karyawan di perusahaan menggunakan kemampuannya untuk menciptakan suatu nilai dengan mentransfer pengetahuan (*knowledge*) dan perubahan (Ismail, 2012). Menurut Bernard and Tichkiewitch (2008) *knowledge* adalah informasi dalam pikiran manusia dan berharga sebagai ide-ide baru, dengan wawasan dan interpretasi yang dapat digunakan untuk informasi dalam rangka menghasilkan kekuatan kompetitif dan nilai. Berikut disajikan gambar alur kerangka konseptual dari penelitian ini.

**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**



#### 2.4. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual diatas maka hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Putra Karella Group
2. Diduga transfer pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Putra Karella Group
3. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Karella Group
4. Diduga transfer pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Karella Group
5. Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Karella Group

6. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Putra Karella Group
7. Diduga transfer pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Putra Karella Group