

**PENGARUH FAKTOR KOMITMEN ORGANISASI DAN  
GAYA KEPEMIMPINAN MELALUI *KNOWLEDGE SHARING*  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI APARAT SIPIL NEGARA  
(ASN) PADA DINAS PENANAMAN MODAL DAN  
PELAYANAN TERPADU SATU PINTU  
KABUPATEN LUWU TIMUR**

*THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND  
LEADERSHIP STYLE FACTORS THROUGH KNOWLEDGE  
SHARING ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF THE  
STATE CIVIL APPARATUS IN THE INVESTMENT AND ONE-  
DOOR INTEGRATED SERVICES OFFICE IN  
EAST LUWU REGENCY*

**AMIRUDDIN  
A012182001**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2020**

**PENGARUH FAKTOR KOMITMEN ORGANISASI DAN**



**GAYA KEPEMIMPINAN MELALUI *KNOWLEDGE SHARING*  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI APARAT SIPIL NEGARA  
(ASN) PADA DINAS PENANAMAN MODAL DAN  
PELAYANAN TERPADU SATU PINTU  
KABUPATEN LUWU TIMUR**

**TESIS**

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi  
Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh :

**AMIRUDDIN**  
A012182001

Kepada

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR

2020



# TESIS

**PENGARUH FAKTOR KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN MELALUI *KNOWLEDGE SHARING* TERHADAP  
KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PADA DINAS PENANAMAN  
MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU  
KABUPATEN LUWU TIMUR**

disusun dan diajukan oleh :

**AMIRUDDIN  
A012182001**

telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis  
Pada tanggal 19 Juni 2020 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Komisi Penasehat,

Ketua

Anggota



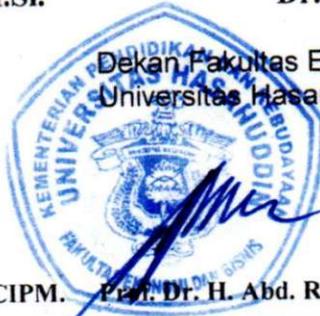
**Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, S.E., M.Si.**

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Dr. Wahda, S.E., M.Pd., M.Si.**

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.**



## DAFTAR ISI

<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	14
1.3. Tujuan Penelitian	15
1.4. Manfaat Penelitian	17
1.5. Sistematika Penulisan	17
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	19
2.2. Komitmen Organisasi	23
2.3. Gaya Kepmimpinan	28
2.4. Knowledge Sharing	35
2.5. Kinerja Pegawai	40
2.6. Tinjauan Empiris	42
2.7. Kerangka Pikir	53
2.8. Penelitian Terdahulu	54
2.9. Hipotesis	57
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian	59
3.2. Populasi dan Sampel	59
3.3. Jenis dan Sumber Data	60
3.4. Metode Pengumpulan Data	61
3.5. Metode Analisis	63
3.6. Defenisi Operasional	70
<b>BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	77
4.2. Hasil Pengujian Data	82
4.3. Hasil Penelitian	87
4.4. Hasil Analisi Data	104
4.5. Pengujian Hipotesa	112
4.6. Pembahasan	117
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1. Kesimpulan	126
5.2. Saran	128
Daftar Pustaka	130
Lampiran	133



## DAFTAR TABEL

1.1. Gambaran Tingkat Pendidikan Pegawai DPMPTSP Kab. Luwu Timur	2
1.2. Perkembangan nilai LAKIP Tahun 2015 – 2018	3
1.3. Pencapaian nilai sasaran kinerja pegawai (SKP) ASN	4
2.1. Penelitian terdahulu	54
3.1. Defenisi operasional dan indikator	75
4.1. Uji Validitas Variabel	82
4.2. Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi	85
4.3. Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan	85
4.4. Uji Reliabilitas Variabel Knowledge Sharing	85
4.5. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai	86
4.6. Rekapitulasi Uji Reliabilitas Variabel	86
4.7. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	88
4.8. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	88
4.9. Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan	89
4.10. Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	90
4.11. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	90
4.12. Kategori Nilai Rata – Rata	91
4.13. Distribusi Frekuensi Pernyataan Komitmen Organisasi	92
4.14. Distribusi Frekuensi Pernyataan Gaya Kepemimpinan	96
4.15. Distribusi Frekuensi Pernyataan Knowledge Sharing	99
4.16. Distribusi Frekuensi Pernyataan Kinerja Pegawai	101
4.17. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Persamaan 1	105
4.18. Hasil Uji T Analisis Regresi Persamaan 1	106
4.19. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Persamaan 2	107
4.20. Hasil Uji T Analisis Regresi Persamaan 2	107
4.21. Ringkasan Hasil Parameter Model	110
4.22. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung Dan Pengaruh Total Hasil Pengujian Sobel Test Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Knowledge Sharing	112 115



4.24. Hasil Pengujian Sobel Test Pengaruh Gaya Kepemimpinan  
Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Knowledge Sharing

116



## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Amiruddin

NIM : A012182001

Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini, benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 3 Agustus 2020

Yang menyatakan,

Amiruddin



## ABSTRAK

**AMIRUDDIN.** *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Aparat Sipil Negara Melalui Knowledge Sharing pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (dibimbing oleh Mahlia Muis dan Wahda).*

Penelitian ini bertujuan menganalisis: (1) pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap *knowledge sharing*; (2) pengaruh langsung komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu; dan (3) pengaruh tidak langsung komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan melalui *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Kabupaten Luwu Timur.

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diserahkan kepada setiap responden. Pengukuran nilai variabel item-item pertanyaan pada kuesioner menggunakan skala Likert. Skala ini dirancang untuk menilai responden setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. Pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus atau penarikan sampel dengan metode sampling jenuh, yakni peneliti menggunakan semua anggota populasi yang sebanyak 38 orang. Pengujian data dilakukan menggunakan uji validitas, reliabilitas, dan uji hipotesis. Data dianalisis secara deskriptif dan dengan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Kedua, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketiga, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan melalui *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Kabupaten Luwu Timur.

Kata kunci: komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, *knowledge sharing* dan kinerja pegawai



ai dengan CamScanner

## ABSTRACT

**AMIRUDDIN.** *The Effect of Organizational Commitment and Leadership Style on the Performance of State Civil Apparatuses Through Knowledge Sharing in Capital Investment and One-Door Integrated Service Office in East Luwu Regency* (supervised by **Mahlia Muis** and **Wahda**)

This research aims to analyze (1) the effect of organizational commitment and leadership style on knowledge sharing, (2) the direct effect of organizational commitment, leadership style, and knowledge sharing on employees' performance in Capital Investment and One-Door Integrated Service Office in East Luwu Regency, and (3) the indirect effect of organizational commitment and leadership style through knowledge sharing on employees' performance in Capital Investment and One-Door Integrated Service Office in East Luwu Regency.

The research used quantitative data obtained through questionnaire distributed to each respondent. The measurement of variable values of the questions in questionnaire used Liker scale designed to assess to what extent the respondents agreed or disagreed with the questions in the questionnaire. The sample was determined using census method or saturated sampling technique in which the researcher used all population members consisting of 38 people. The data were examined using validity test, reliability test, and hypothesis test. They were analyzed using descriptive analysis and path analysis.

The results of the research indicate that (1) organizational commitment and leadership style have a positive and significant effect on knowledge sharing, (2) organizational commitment, leadership style, and knowledge sharing have a positive and significant effect on employees' performance, and (3) organizational commitment and leadership style through knowledge sharing have a positive and significant effect on employees' performance in Capital Investment and One-Door Integrated Service Office in East Luwu Regency.

**Key words :** organizational commitment, leadership style, and knowledge sharing employees' performance



CS Dipindai dengan CamScanner



# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Peningkatan kualitas pelayanan pemerintahan dalam era globalisasi dan digitalisasi saat ini adalah merupakan suatu keharusan seiring dengan perkembangan kebutuhan masyarakat dan tuntutan akan peningkatan kualitas pelayanan pemerintahan. Hal ini juga merupakan salah satu indikator dari pencapaian target organisasi sesuai dengan target perencanaan yang telah ditetapkan dalam dokumen rencana strategik (Renstra) oleh masing-masing Organisasi Pemerintah Daerah (OPD). Indikator suatu pemerintahan dianggap efektif apabila dapat mencapai tujuan secara optimal, mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya serta dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Oleh karena itu semua tingkatan lembaga pemerintahan harus meningkatkan kinerja organisasinya dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing, termasuk organisasi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Luwu Timur.

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Luwu Timur adalah merupakan organisasi perangkat daerah (OPD) yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Luwu Timur Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan Susunan Perangkat

adalah merupakan organisasi perangkat daerah (OPD) yang tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) terkait dengan pelayanan



masyarakat dibidang perizinan dan non perizinan. Komposisi tingkat pendidikan aparat sipil negara (ASN) tersaji dalam tabel berikut :

Tabel 1.1. Gambaran Tingkat Pendidikan Pegawai Dinas PMPTSP Kab. Luwu Timur

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah Pegawai (Orang)	Persentase
1	SLTA Sederajat	18	47,37%
2	S-1	15	39,47%
3	S-2	5	13,16%
Jumlah		38	100 %

Sumber : Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kab. Luwu Timur : 2019

Untuk mengukur pencapaian kinerja suatu organisasi perangkat daerah (OPD), maka hal ini tidak hanya dilihat pada aspek kinerja Kepala Dinas (*top manager*) melainkan kontribusi kinerja yang diberikan oleh Kepala Bidang dan Kepala Seksi (*middle manager*) begitupun halnya dengan kontribusi kinerja yang diberikan oleh masing-masing staf juga sangat penting. Hal ini dikarenakan dalam pelaksanaan pelayanan masyarakat khususnya yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) Dinas Penanaman Modal dan Pelayan Terpadu Satu Pintu, Kepala Bidang dan Kepala Seksi serta staf merupakan garda terdepan (*front office*) dalam memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi maka dibutuhkan peningkatan kinerja seluruh *stakeholder* baik pimpinan level

menengah maupun bawah untuk senantiasa memberikan kontribusi bagi organisasi.



Tabel 1.2.  
Perkembangan Nilai Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LAKIP)  
Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kabupaten Luwu Timur Tahun 2015  
- 2018

Tahun	Kualifikasi	Angka
2015	D	28,45 (Kurang)
2016	C	45,65 (Agak kurang)
2017	C	49,54 (Cukup baik)
2018	BB	73,64 (Baik)

Sumber : Dinas PMPTSP Kab. Luwu Timur Tahun 2019

Dari tabel 1.2. diatas dapat digambarkan bahwa, perkembangan kinerja organisasi Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kabupaten Luwu Timur dalam kurun waktu 4 (empat) tahun terakhir yang digambarkan melalui nilai Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LAKIP) mengalami peningkatan dari setiap tahunnya. Dimana pada tahun 2015 nilai Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LAKIP) yang diperoleh adalah D (28,45), kemudian tahun 2016 meningkat menjadi nilai C (45,65), selanjutnya pada tahun 2017 meningkat menjadi nilai C (49,54) dan pada tahun 2018 meningkat signifikan menjadi BB (73,64).

Pencapaian kinerja Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kabupaten Luwu Timur sesuai data laporan kinerja akuntabilitas pemerintah (LAKIP) yang tersaji pada tabel 1.2. secara umum menggambarkan bahwa pencapaian target kinerja organisasi secara umum telah berjalan baik.

kemudian yang menjadi pertanyaan, bahwa apakah semua aparat  
gara (ASN) yang ada di Dinas Penanaman Modal dan PTSP



Kabupaten Luwu Timur telah mampu memberikan kontribusi kinerja maksimal pada pencapaian kinerja organisasi secara umum. Dimana setiap awal tahun semua aparat sipil negara (ASN) membuat perjanjian kinerja dengan atasan langsungnya dan selanjutnya hal tersebut pada akhir tahun menjadi tolak ukur dan bahan evaluasi terkait sasaran kinerja pegawai (SKP) bagi masing-masing aparat sipil negara (ASN). Namun permasalahannya kemudian apakah semua aparat sipil negara (ASN) yang ada di Dinas Penanaman Modal dan PTSP telah mampu mencapai target sasaran kinerja yang diperjanjikan setiap tahunnya.

Secara umum perkembangan pencapaian target kinerja aparat sipil negara pada Dinas Penanaman Modal dan PTSP dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir 2016 - 2018 adalah :

Tabel 1.3.  
Pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Aparat Sipil Negara Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kabupaten Luwu Timur

Tahun	Baik (76-90)		Baik Sekali (91-100)	
	Jumlah (orang)	Prosentase (%)	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
2016	37	97,37	1	2,63
2017	37	97,37	1	2,63
2018	36	94,74	2	5,26

Sumber : Dinas PMPTSP Kab. Luwu Timur Tahun 2019

Dari tabel 1.3. tergambar bahwa dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun terdahulu dimana data jumlah aparat sipil negara (ASN) yang mengalami perubahan nilai target sasaran kinerja pegawai (SKP) pada tahun 2016 dan 2017 tidak ada yang mengalami perubahan. Selanjutnya pada tahun



2018 jumlah aparat sipil negara (ASN) yang memperoleh nilai baik sekali mengalami peningkatan menjadi 2 (dua) orang. Korelasi antara data pada tabel 1.2. dan 1.3. dapat dijelaskan bahwa, kontribusi kinerja individu dari masing-masing aparat sipil negara (ASN) sesuai data tabel 1.3. masih harus dimaksimalkan mengingat jumlah ASN yang sudah memiliki nilai baik sekali (91-100) jumlah baru 2 (dua) orang atau 5,26%.

Dari data yang tersaji pada Tabel 1.1. dan 1.2. menunjukkan bahwa terjadi kesenjangan (*gap*) antara peningkatan kinerja instansi yang tergambar di Tabel 1.1. dengan peningkatan jumlah ASN yang memperoleh nilai Baik Sekali di Tabel 1.2. Kondisi ideal yang diharapkan dalam sebuah organisasi adalah grafik peningkatan kinerja instansi/lembaga harus berbanding lurus dengan peningkatan kinerja aparat sipil negara (ASN) yang memperoleh nilai Baik Sekali itu jauh lebih banyak. Mengacu pada data tersebut diatas, tergambar bahwa peningkatan kinerja instansi Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kabupaten Luwu Timur belum didukung oleh hasil kinerja maksimal dari semua sumber daya manusia (SDM) aparat sipil negara yang ada di instansi.

Secara teoritis ada beberapa upaya yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja aparat sipil negara (ASN) yaitu mengikut sertakan dalam pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi berupa honor, maupun pemberian penghargaan bagi pegawai yang memiliki

kinerja yang baik dan penegakan aturan sanksi bagi yang a buruk (*reward dan punishment*). Seorang Kepala Dinas (*top*



*manajer*) saat ini dituntut untuk mampu mencari akar permasalahan yang menyebabkan masih rendahnya kinerja masing-masing aparat sipil negara, sehingga nantinya dapat melakukan pemetaan terhadap akar permasalahan untuk selanjutnya dibuatkan kebijakan dan solusi.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai, 2009). Kinerja karyawan adalah apa yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Fenomena saat ini yang ada di Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kabupaten Luwu Timur bahwa kinerja organisasi secara umum yang tergambar dari perkembangan nilai LAKIP setiap tahun mengalami peningkatan yang signifikan namun disisi lain jumlah pegawai ASN yang memiliki nilai sasaran kinerja pegawai (SKP) baik sekali (>91) baru 2 (dua) orang dari total 38 orang. Perkembangan kinerja individu tentunya dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal individu itu sendiri. Disamping itu menurut teori atau pandangan beberapa ahli serta penelitian terdahulu ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja individu.

Dalam kaitannya dengan kinerja pegawai ada beberapa faktor yang mempengaruhi salah satunya adalah komitmen organisasi. Definisi komitmen organisasi menurut Luthan (2005) adalah (1) keinginan kuat

setiap sebagai anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk berdedikasi dan berenergi sesuai keinginan organisasi dan (3) keyakinan tertentu



dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Jadi komitmen organisasi adalah merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Stephen P. Robbins dan Judge (2016) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Demikian halnya Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2016) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak meninggalkannya.

Allen dan Meyer dalam Ranty (2016) menjelaskan bahwa secara teori, komitmen organisasi memiliki korelasi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dimana dalam penelitiannya menyebutkan bahwa ada 3 (tiga) akibat dari komitmen organisasi yaitu (1) *turnover* yaitu kesediaan setiap karyawan untuk melakukan pertukaran tenaga kerja/karyawan, (2) ketidakhadiran/absensi yaitu semakin tinggi komitmen organisasi semakin tinggi tingkat kehadiran karyawan, dan (3) kinerja karyawan yaitu komitmen organisasi memiliki korelasi positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gunawan (2014), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa

n organisasi berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan keuangan lingkungan Pemerintah Provinsi Aceh. Pegawai yang memiliki



komitmen organisasi yang kuat, akan mencapai seluruh sasaran target kinerja yang ditetapkan dalam satu tahun.

Luthans (2006) juga mengemukakan bahwa komitmen organisasional adalah suatu sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan yang dengan itu pula anggota organisasi tersebut mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan, serta kemajuan organisasinya yang berkelanjutan. Komitmen organisasional juga merupakan suatu identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang dinyatakan oleh seorang karyawan dalam organisasi (Ivancevich, *et. al.*, 2005)

Komitmen organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan organisasi atau perusahaan yang telah disepakati atau ditentukan sebelumnya. Komitmen organisasi memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Namun kenyataannya banyak organisasi atau perusahaan yang kurang memperhatikan mengenai komitmen/loyalitas karyawannya sehingga kinerja mereka kurang maksimal. Komitmen organisasi itu sendiri adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh individu

adanya identifikasi, keterlibatan serta loyalitas terhadap



organisasi. Serta adanya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan tidak bersedia meninggalkan organisasinya dalam keadaan apapun.

Fenomena yang ada dilapangan saat ini bahwa, upaya yang dilakukan dalam rangka membangun rasa komitmen organisasi dari setiap aparat sipil negara (ASN) belum maksimal. Sebagai gambaran bahwa belum semua pegawai dilengkapi dengan fasilitas dan sarana prasarana yang memadai dalam melaksanakan tugas sehari-hari, hal ini tentunya akan berpengaruh pada tidak maksimalnya kinerja dari setiap pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Mengacu kepada standar pelayanan minimal (SPM) maka setiap aparat sipil negara (ASN) seharusnya dilengkapi masing laptop/PC serta printer dalam rangka mendukung pelayanan kepada masyarakat. Namun karena terbatasnya anggaran pendapatan belanja daerah (APBD) maka penyediaanya dilakukan secara terbatas.

Pemerintah Kabupaten Luwu Timur bahwa sejak tahun 2018 juga telah memberlakukan kebijakan pemberian tunjangan perbaikan penghasilan (TPP) kepada seluruh aparat sipil negara (ASN) dalam rangka mendorong peningkatan kesejahteraan dan produktivitas kinerja. Melalui kebijakan tersebut diharapkan semua aparat sipil negara (ASN) di Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kabupaten Luwu Timur semakin terbangun jiwa korsa dan ikatan rasa emosional dengan organisasi tempat bekerja.

jiwa korsa dan ikatan emosional dalam organisasi sangat penting untuk mendorong implementasi *knowledge sharing* dalam organisasi,



dimana setiap pegawai aparat sipil negara (ASN) dengan suka rela akan berbagi ilmu pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan ataupun kegiatan sosialisasi yang telah diikuti kepada teman-temannya sebagai upaya dalam melakukan transformasi ilmu pengetahuan dalam rangka peningkatan kapabilitas dan kompetensi dari masing-masing pegawai. Peningkatan pemahaman tentang regulasi dan ilmu pengetahuan akan berdampak signifikan terhadap produktivitas dari masing pegawai, hal ini akan mendorong pada peningkatan kinerja masing-masing pegawai aparat sipil negara (ASN). Hal tersebut didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Eviline ( 2016) tentang pengaruh budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap knowledge sharing dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Telkom Nusa Tenggara Barat, dimana dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge sharing dan knowledge sharing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain faktor komitmen organisasi, maka salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai instansi/organisasi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin dalam tingkatan apapun, sangat penting untuk selalu memperhatikan gaya kepemimpinan karena hal tersebut

terkait dengan proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan kelompoknya serta mengordinasikan tujuan anggota dan tujuan



organisasi agar keduanya dapat tercapai. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Widyatmini dan Hakim (2008:169) mengatakan seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang di pimpinnya. Gaya kepemimpinan yang efektif di butuhkan dalam suatu pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan target kinerja organisasi yang telah di tetapkan pimpinan. Hal ini sejalan dengan hasil peneltian yang telah dilakukan oleh

Berdasarkan prasurevei yang dilakukan dengan beberapa responden aparat sipil negara (ASN) pada Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kabupaten Luwu Timur, bahwa gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh Kepala Dinas, Kepala Bidang dan Kepala Seksi saat ini diakui oleh pegawai ASN belum efektif dalam mendorong motivasi dan kinerja pegawai. Seorang staf memiliki tanggung jawab kinerja pekerjaan terhadap Kepala Seksinya, selanjutnya Kepala Seksi memilki tanggung jawab kinerja kepada Kepala Bidang dan Kepala Bidang memilki tanggung jawab kinerja kepada Kepala Dinas.

Perbaikan dalam gaya kepemimpinan pada semua tingkatan kepemimpinan diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja dari masing-masing staf atau bawahan. Dinas Penanaman Modal dan PTSP sebagai organisasi/lembaga yang memiliki tugas pokok dan fungsi terkait

an investasi dan perizinan tentunya dalam melaksanakan tugas memiliki regulasi terkait standar pelayanan minimal (SPM) dan



standar operasional prosedur (SOP). Hadirnya pemimpin pada setiap tingkatan diharapkan dapat menjadi motivator dan kontroler, sehingga penyelesaian pekerjaan oleh masing-masing pegawai dapat sesuai dengan standar dan regulasi yang ditetapkan.

Gaya kepemimpinan sangat penting dalam mendorong dan mengembangkan *knowledge sharing* dalam organisasi yang pada akhirnya dapat mendorong perbaikan kinerja pegawai. Pemimpin harus mampu membangun komunikasi dan jejaring yang baik dengan bawahannya, sehingga setiap pegawai akan bersedia dan rela berbagi informasi serta pengetahuan dengan sesama pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Yaumillisa (2018) tentang Pengaruh kepemimpinan, pelatihan karyawan dan sharing knowledge terhadap penerapan knowledge mananagement dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan PT. Vale Indonesia, Tbk dimana hasil penlitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan knowledge management khususnya sharing knowledge, begitupun knowledge management memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain faktor komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan maka faktor knowledge sharing adalah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Knowledge sharing adalah merupakan proses timbal balik dimana individu saling bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit*

ge) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan baru. Salah satu tujuan dari defenisi ini adalah memberikan dan



mengumpulkan knowledge, dimana memberikan knowledge dengan cara mengkomunikasikan pengetahuan merujuk pada berkonsultasi dengan rekan kerja dengan membagi informasi atau intellectual capital yang mereka miliki. Menurut Pasaribu (2009), knowledge sharing dapat di definisikan sebagai kebudayaan interaksi sosial, termasuk pertukaran knowledge anantara karyawan/pegawai, pengalaman dan skill melalui keseluruhan departemen atau organisasi, hal ini menciptakan dasar umum bahwa kebutuhan untuk kerjasama. Berdasarkan pandangan tersebut maka knowledge sharing adalah proses dimana para individu secara timbal balik saling bertukar pengetahuan atau informasi melalui interaksi sosial berdasarkan pengalaman dan skill yang mereka miliki untuk membagi dan menerima pengetahuan dalam keseluruhan organisasi untuk menciptakan baru.

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Syafitri, (2018) tentang Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa knowledge management khususnya knowledge sharing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank BRI Cabang Malang Kawi.

Sesuai hasil prawawancara dengan beberapa pegawai aparat sipil negara (ASN) pada Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kabupaten Luwu Timur bahwa informasi dan pengetahuan tentang regulasi dan kebijakan dan perizinan masih terbatas diketahui oleh orang-orang saja. Penerapan *knowledge management* saat ini belum



terimplementasi dengan baik khususnya *knowledge sharing*, sehingga diperlukan upaya pemetaan kendala yang dihadapi *dalam* penerapannya sekaligus diharapkan langkah solusi praktis dalam perbaikan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai.

Dengan demikian secara teoritis dan beberapa hasil penelitian sebelumnya, maka kinerja pegawai dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel-variabel diantaranya adalah komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen sedangkan *knowledge management* sebagai variabel independen. Hal ini selanjutnya memberikan inspirasi kepada penulis untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Faktor Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Melalui *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Pegawai Aparat Sipil Negara (ASN) Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Luwu Timur”**

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah faktor komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap faktor *knowledge sharing* pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Luwu Timur ?



2. Apakah faktor gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap faktor *knowledge sharing* pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Luwu Timur ?

3. Apakah faktor komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Luwu Timur ?
4. Apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Luwu Timur ?
5. Apakah faktor *knowledge sharing* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Luwu Timur ?
6. Apakah faktor komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui faktor *knowledge sharing* pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Luwu Timur ?
7. Apakah faktor gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui faktor *knowledge sharing* pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Luwu Timur ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisa apakah faktor komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap faktor *knowledge sharing* pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Luwu Timur

menganalisa apakah faktor gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap faktor *knowledge sharing* pegawai pada Dinas



Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Luwu Timur

3. Untuk menganalisa apakah faktor komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Luwu Timur
4. Untuk menganalisa apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Luwu Timur
5. Untuk menganalisa apakah faktor knowledge sharing memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Luwu Timur
6. Untuk menganalisa apakah faktor komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui faktor knowledge sharing pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Luwu Timur
7. Untuk menganalisa apakah faktor gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui faktor knowledge sharing pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Luwu Timur

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1. Kesimpulan**

1. Untuk menyusun kebijakan yang dapat mendorong komitmen organisasi yang dapat meningkatkan knowledge sharing



2. Untuk menyusun kebijakan dalam rangka perbaikan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan knowledge sharing
3. Untuk menyusun kebijakan yang dapat meningkatkan knowledge sharing yang dapat meningkatkan kinerja pegawai

#### 1.4.2. Saran

1. Perlunya peningkatan kesejahteraan dalam rangka mendorong peningkatan kinerja aparat sipil negara (ASN) Dinas PMPTSP Kabupaten Luwu Timur.
2. Kadis Penanaman Modal dan PTSP Kabupaten Luwu Timur harus mengefektifkan pelaksanaan absensi digital.

### 1.5. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisannya adalah :

#### Bab I : Pendahuluan

Pada bab pendahuluan terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### Bab II : Tinjauan Pustaka

Pada bab tinjauan pustaka menguraikan terkait teori-teori dan konsep yang terkait dengan penelitian, penelitian-penelitian sebelumnya yang akan menguatkan pemecahan masalah-masalah dalam penelitian.

#### Bab III : Metodologi Penelitian

Pada bab ini dibahas tentang tentang daerah dan objek penelitian,

dan sampel, teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, pengumpulan data dan juga analisis data.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

#### 2.1.1. Defenisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia atau biasa disingkat MSDM merupakan bagian ilmu manajemen yang artinya suatu usaha dalam mengarahkan serta mengelola sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan agar mampu berpikir dan serta bertindak sesuai yang di harapkan visi misi perusahaan. Organisasi atau perusahaan yang maju tidak terlepas dari sumber daya manusianya yang memiliki kemampuan secara personil/pegawai untuk mengelola organisasi tersebut kearah masa depan sehingga organisasi dapat maju sesuai dengan visi misinya.

Menurut Hasibuan (2002) mendefenisikan bahwa Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu wujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan/karyawati menuju pengoptimalan tujuan organisasi menurut (Edison dkk, 2016)

Jadi manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah  
...atan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.



Konsekuensinya, para manajer di setiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan MSDM menurut (Mondy, 2008).

Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

Sesuai uraian tersebut maka MSDM memiliki fungsi-fungsi tersendiri sebagaimana dalam buku Mondy (2008) sebagai berikut :

### 1. Penyedia staf (*staffing*)

Penyedia staf (*staffing*) merupakan proses yang menjamin suatu organisasi untuk selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keahlian-keahlian yang memadai dalam pekerjaan-pekerjaan yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2. Pengembangan sumber daya manusia (*Human resource development/HRD*)

Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development/HRD*) adalah fungsi MSDM utama yang tidak hanya terdiri dari atas pelatihan dan pengembangan namun juga aktivitas-aktivitas perencanaan dan pengembangan karir individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kinerja. Pelatihan dirancang untuk memberi para pembelajar sejumlah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk pekerjaan mereka saat ini.

### 3. Kompensasi

sistem kompensasi yang terencana matang akan memberi para karyawan imbalan-imbalan yang layak dan adil atas kontribusi mereka



dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam buku Mondy istilah kompensasi mencakup semua imbalan total yang diberikan kepada karyawan sebagai timbal balik untuk jasa mereka.

#### 4. Keselamatan dan kesehatan

Keselamatan adalah perlindungan bagi para karyawan dari luka-luka yang disebabkan kecelakaan-kecelakaan yang terkait dengan pekerjaan. Kesehatan adalah bebasnya para karyawan dari sakit fisik dan emosi. Aspek-aspek dari pekerjaan tersebut penting karena para karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang aman dan menikmati kesehatan yang baik akan cenderung produktif dan memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

#### 5. Hubungan keorganisasian dan pemburuan

Suatu perusahaan atau organisasi diuntut oleh hukum untuk mengakui serikat pekerja dan berunding dengannya dengan itikad baik jika para karyawan perusahaan atau organisasi yang bersangkutan menginginkan serikat pekerja mewakili mereka. Di masa lalu hubungan semacam ini adalah norma yang dapat diterima bagi banyak pemberi kerja, namun sebagian besar perusahaan/organisasi dewasa ini lebih cenderung memiliki lingkungan yang bebas serikat pekerja.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia dalam sebuah organisasi agar bisa tetap *survive* dalam persaingan yang begitu banyak dan tanpa batas maka peran sumber daya manusia sangat menentukan

nya. Hal ini tidak hanya menjadi tanggung jawab satu orang atau karyawan saja namun semua lini organisasi bertanggung jawab



akan ha ini mulai dari pucuk organisasi yakni pemimpin sampai ke bawah yakni karyawan/pegawai.

Sumber daya manusia selalu akan di butuhkan oleh setiap organisasi, baik itu organisasi yang kecil maupun organisasi besar, karena manusia adalah salh satu faktor produksi yang ada pada organisasi dan peranannya begitu besar untuk mencapai tujuan organisasi.

Sehingga Sutrisno (2014) mengemukakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia digunakan untuk mengetahui pentingnya karyawan sebagai aset organisasi karena keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan memiliki nilai ekonomis terhadap organisasi. Karyawan dalam organisasi memiliki nilai potensial yang dapat direalisasikan hanya dengan kerja sama denga mereka.

Beberapa defenisi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli diatas, maka dapat membangun sebuah pemahaman yang baru bahwa manajemen adalah seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia, serta hubungan antara manusia dalam suatu organisasi kedalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga manusia mencapai tujuan, baik individu, masyarakat maupun organisasi/perusahaan. Selain itu manajemen sumber daya manusia bisa dikatakan modal atau aktiva yang dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan.



## 2.2. Komitmen Organisasi

### 2.2.1. Defenisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah komitmen seseorang terhadap organisasi tempat ia bekerja. Komitmen terhadap organisasi adalah salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi, seseorang yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung tetap menjadi anggota dalam waktu yang relatif lama. Komitmen organisasi dapat dipahami sebagai situasi di mana seorang karyawan mendukung organisasi tertentu dan mampu mengidentifikasi tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Meyer dan Allen (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai konstruk psikologis mewakili karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasi dan memiliki implikasi untuk keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi.

Mowday, Porter, dan Steers (1982) mengatakan bahwa komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan terlibat dalam organisasi tertentu. Dari definisi komitmen organisasi, kita dapat menyimpulkan bahwa komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan miliknya organisasi dan kesediaannya untuk tetap dalam organisasi. Komitmen karyawan yang tinggi dan rendah tidak dapat dipisahkan dari kepercayaan mereka apakah perawatan oleh manajemen mereka baik atau tidak, para

n harus diperlakukan sebagai aset berharga dan bukan hanya komoditas yang dapat dieksploitasi oleh manajemen.



Beberapa pakar menjelaskan terkait komitmen organisasi sebagaimana dikemukakan Wibowo (2016) dalam bukunya perilaku dalam organisasi sebagai berikut :

1. Greenberg dan Baron memberikan pengertian komitmen organisasi sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak meninggalkan, pendapat lain mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi.
2. Newstrom memberikan pengertian yang sama antara *Organizational Commitment* dengan *Employee Loyalty*, yaitu sebagai suatu tindakan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi didalamnya. Pekerja mengidentifikasi dengan organisasi menunjukkan bahwa pekerja bercampur dengan baik dan sesuai dengan etika dan harapan organisasi bahwa mereka mengalami perasaan kesatuan dengan perusahaan/organisasi.
3. Sedangkan Luthans, komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai :
  - a. Sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi baru
  - b. Keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi



yakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi

4. Defenisi lain dari komitmen organisasi menurut Colquit, Lepine dan Wesson adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen seseorang mempengaruhi apakah seseorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (*is retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (*turn over*).

Menurut Robbins dan Judge (2014) bahwa komitmen organisasi dapat di defenisikan :

Sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan yang diinginkannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Dari berbagai pendapat tentang komitmen tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi pada dasarnya adalah merupakan kesediaan seseorang untuk meningkatkan diri dan menunjukkan loyalias pada organisai karena dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi. Komitmen organisasi akan tumbuh disebabkan individu memiliki kekuatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dirinya sendiri.

#### 2.2.2. Indikator Komitmen Organisasi

Dimensi atau indikator komitmen organisasi menurut Luthans, Lepine, dan Wesson dalam Wibowo (2016) :



1. *Affective commitment*, sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterkaitan emosional dan keterlibatan dengan organisasi. Mereka tinggal karena mereka menginginkan sebagai alasan emosional atau *emotional based*, dapat berupa perasaan persahabatan, iklim atau budaya perusahaan/organisasi dan perasaan kesenangan ketika menyelesaikan tugas pekerjaan.
2. *Continuance commitment*, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kepedulian atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya. Kita tinggal karena merasa peduli. Ini merupakan *cost best reason* untuk tetap, termasuk masalah gaji, tunjangan dan promosi, serta yang berkaitan dengan menumbangkan keluarga.
3. *Normative commitment*, adalah sebagai keinginan unuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban. Kita tetap tinggal karena seharusnya. Dengan demikian, merupakan alasan obligation-based untuk tetap dalam organisasi, termasuk perasaan utang budi pada atasan, kolega, atau perusahaan yang lebih besar.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2014) tiga dimensi koitmen organisasi adalah :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen berkelanjutan (*contious commitment*), nilai ekonomi yang

dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.



3. Komitmen normative (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral dan etis.

Untuk mengukur variabel komitmen organisasi, digunakan empat indikator menurut Sopiah (2011) :

1. Keinginan kuat tetap sebagai anggota

Para karyawan yang memiliki komitmen tinggi hanya punya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

2. Keinginan berusaha keras demi kesuksesan organisasi

Hal itu tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Karyawan berkomitmen tinggi ikut memperhatikan nasib organisasi.

3. Persamaan nilai-nilai organisasi

Yaitu penerimaan nilai-nilai organisasi yang ada di perusahaan/organisasi, dapat diterima dan dianut oleh karyawan/pegawai.

4. Persamaan tujuan organisasi

Yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Keterlibatan sesuai dengan peran dan tanggung jawab pekerjaan.



## 2.3. Gaya Kepemimpinan

### 2.3.1. Defenisi Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi karena pada dasarnya setiap manusia memiliki keterbatasan pada dirinya sehingga karena hal itu maka kepemimpinan sangat dibutuhkan. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985).

Menurut Veitzhal Rivai (2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Achmad Suyuti (2001) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu.

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda pada orang-orang yang berbeda. Definisi tentang kepemimpinan sangat bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan itu sendiri.

Hal ini disebabkan karena topik tentang kepemimpinan ini telah diminati

banyak orang selama berabad-abad lamanya. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif



individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Perbedaan pendapat tentang definisi kepemimpinan didasarkan pada kenyataan bahwa kepemimpinan melibatkan interaksi yang kompleks antara pemimpin, pengikut, dan situasi. Kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Sebagai contoh, beberapa peneliti mendefinisikan kepemimpinan itu sendiri dalam bentuk hubungan pribadi dan ciri-ciri fisik, sedangkan peneliti yang lain meyakini bahwa kepemimpinan itu digambarkan oleh sekumpulan perilaku yang ditentukan.

Berbeda dengan hal tersebut, peneliti lainnya juga berpandangan bahwa konsep tentang kepemimpinan akan selalu mengalami banyak perubahan, hal ditandai dengan adanya pengaruh sosial. Definisi lainnya tentang kepemimpinan juga dikemukakan oleh John of Leadership Carrey dan Carrey Dimmit (Journal: Juli : 2001) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain agar berprestasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa seorang pemimpin juga merupakan motivator yang baik bagi pengikutnya untuk terus meningkatkan kinerjanya dalam organisasi. Pendapat lain oleh Kreitner dan amp; Kinicki

menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Pengertian ini



menekankan pada kemampuan pemimpin yang tidak memaksa dalam menggerakkan anggota organisasi agar melakukan kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi.

### 2.3.2. Tugas dan Fungsi Pemimpin

Seorang pemimpin memiliki peranan penting dalam organisasi/perusahaan. Oleh karena itu seorang pemimpin diharapkan dapat melaksanakan beberapa tugas kepemimpinannya. Menurut Kartono (2002) tugas seorang pemimpin dalam organisasi/perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas.
2. Mensinkronkan ideologi, ide, pikiran dan ambisi anggota-anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
3. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada anggota-anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
4. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggot, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh.
5. Mampu memenuhi harapan, keinginan, dan memilih kebutuhan-kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas. Juga membantu adaptasi mereka terhadap tuntutan-tuntutan eksternal ditengah masyarakat, dan mendorong kelompok untuk memecahkan

kesulitan pekerjaan setiap harinya. Artinya menghindari kelompok agar tidak hanya *passive* dan pasrah.



6. Memanfaatkan dan mengoptimalkan kemampuan, bakat dan produktifitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi.
7. Menegakkan peraturan larangan, disiplin dan norma-norma kelompok agar tercapai kependuan kelompok, meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan.

Kepemimpinan yang efektif akan tercapai jika sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan menurut Kartono (2009 : 93) adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan organisasi yang baik, membiarkan supervisi atau pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

### 2.3.3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan

acu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, nilai, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan



adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002).

Sedangkan menurut Tjiptono (2001), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004).

Para pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan berbeda-beda yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Kharismatik/Non kharismatik. Para pemimpin kharismatik sangat tergantung pada kepribadian mereka, kualitas-kualitas inspirasional (pemberi semangat) serta "aura"nya. Seringkali mereka adalah pemimpin yang visioner, yang memiliki orientasi prestasi, pengambil resiko yang penuh perhitungan dan juga merupakan komunikator yang baik. Adapun para pemimpin non kharismatik sangat tergantung pada pengetahuan mereka (wewennnya jatuh kepada orang yang memiliki pengetahuan tersebut), kepercayaan diri serta pendekatan analitis dalam menangani permasalahan.
2. Otokratis/demokratis. Para pemimpin otokratis cenderung membuat keputusan sendiri, menggunakan posisinya untuk memaksa karyawan melaksanakan perintahnya. Adapun para pemimpin demokratis mendorong orang karyawan untuk ikut serta dalam pembuatan keputusan.



3. Pendorong/pengawas. Adalah pemimpin yang memiliki sifat mendorong, memberi semangat kepada para karyawan menggunakan visinya dan memberdayakannya untuk mencapai tujuan kelompok. Adapun pemimpin bergaya pengawas memanipulasi karyawan agar patuh.
4. Transaksional/transformatif. Para pemimpin transaksional memanfaatkan uang, pekerjaan dan keamanan pekerjaan untuk memperoleh kepatuhan dari karyawan. Para pemimpin transformatif memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja keras mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Hersey & Blanchard dalam Adiani (2016) menjelaskan 4 (empat) model gaya kepemimpinan yaitu :

1. *Telling* (gaya instruksi pemimpin) yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang rendah. Dalam hal ini bawahan yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melaksanakan tugas. Ketidakinginan bawahan merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuan yang berkenaan dengan suatu tugas. Dengan demikian gaya pengarah (G1) yang jelas dan spesifik yang cocok diterapkan oleh pemimpin. Pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Oleh karena itu, perilaku instruksi pemimpin yang dirujuk, karena dicirikan dengan peranan pemimpin yang menginstruksikan

bawahan tentang apa, bagaimana dan dimana harus melakukan suatu tugas tertentu.



2. *Selling* (gaya konsultasi pemimpin), yaitu diterapkan kepada bawahan yang mempunyai tingkat kematangan rendah ke sedang. Dalam hal ini bawahan yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab, yaitu memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan. Dengan demikian gaya konsultasi (G2) yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan dukungan untuk memperkuat kemampuan dan antusias. Perilaku konsultasi yang dirujuk karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Namun melalui komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi bawahan yang tinggi pada saat yang sama tanggung jawab dan kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pimpinan.
3. *Participating* (gaya partisipasi pemimpin), yaitu yang diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Bawahan pada tingkat perkembangan ini, memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan bawahan seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan, Oleh sebab itu pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung, tanpa mengarahkan yaitu partisipasi (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi bawahan. Gaya ini disebut partisipasi karena pemimpin dan pengikut saling tukar menukar

alam melaksanakan tugas.



4. *Delegating* (gaya delegasi pemimpin), yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan tinggi. Dalam hal ini bawahan dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian gaya “delegasi” yang berprofil rendah (G4) yang memberikan sedikit pengarahan atau pendukung memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Bawahan diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan, dan dimana melakukan pekerjaan. Oleh karena tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku pada tugas yang rendah.

## 2.4. Knowledge Sharing

### 2.4.1. Defenisi Knowledge Sharing

Menurut Marquadt (2002:240) terdapat beberapa proses dalam *knowledge management* yaitu *knowledge aquisition* (memasukkan pengetahuan), *knowledge creation* (penciptaan pengetahuan), *knowledge storage and renewal* (menyimpan dan mengambil pengetahuan), *knowledge transfer/sharing* (menyebarkan pengetahuan), and *knowledge utilization* (pemanfaatan pengetahuan). Menurut Lumbantobing (2011:38) dari semua proses tersebut, *knowledge sharing* merupakan inti dari keberhasilan dari pelaksanaan *knowledge management*, karena tanpa praktik berbagi (*sharing*) proses pembelajaran dan penambahan nuan akan terhambat, dan skala utilisasi *knowledge* sangat



terbatas karena pengetahuan yang ada hanya akan dimanfaatkan oleh orang-orang tertentu dan pada unit yang terbatas. Sehingga diharapkan ketika pengetahuan yang bermanfaat menyebar pada seluruh lini karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

*Knowledge Sharing* (KS) didefinisikan sebagai sebuah pertukaran pengetahuan antar dua individu; satu orang yang mengkomunikasikan pengetahuan, sedangkan seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut (Jacobson, 2006). Fokus utama dari *knowledge sharing* dari masing-masing individu yaitu mampu menjelaskan, mengkodekan dan mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain, kelompok, dan khususnya kepada organisasi. *Knowledge sharing* dapat terjadi diantara individu, di dalam dan diantara tim, antara unit organisasi, dan antara organisasi (Glassop, 2002). Definisi diatas diperluas lagi dengan pernyataan bahwa *knowledge sharing* merupakan proses dimana individu secara kolektif dan iteratif memperbaiki sebuah pemikiran, gagasan, atau saran sesuai dengan petunjuk dari pengalaman individu (West dan Mayer, 1997). Yang paling menarik di berbagi pengetahuan, yaitu bahwa penelitian ini lebih memfokuskan pada masalah sisi penawaran, yaitu bagaimana memotivasi seseorang untuk mau membagi pengetahuannya. Namun, beberapa peneliti lain juga berfokus pada sisi permintaan, yaitu dimana individu mencari pengetahuan dan mengakuisisi perilaku pengetahuan tersebut. Beberapa penelitian lain mengartikan *knowledge*

sebagai gasasan yang awalnya dapat dimodifikasi secara atau ditolak secara terus-menerus sampai muncul sebuah



perspektif bersama. Sedangkan Ireland, Hitt dan Vaidyanath (2002) mendefinisikannya sebagai proses mengembangkan, mentransfer, mengintegrasikan dan menggunakan pengetahuan secara efektif dan efisien. Hooff dan Ridder (2004) memberikan pemahaman mengenai *knowledge sharing* sebagai proses dimana para individu secara mutual mempertukarkan pengetahuan mereka (baik pengetahuan *tacit dan eksplisit*), dan akhirnya secara terpadu dapat menciptakan pengetahuan baru. Sehingga dalam hal ini dapat diambil kesimpulan bahwa *knowledge sharing* merupakan suatu proses saling berbagi pengetahuan baik antar individu, maupun kepada organisasi, untuk menciptakan tujuan bersama bagi organisasi yang ingin menggunakan aset pengetahuan mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif. *Knowledge sharing* bisa berupa pengetahuan tacit dan eksplisit. Tacit merupakan pengetahuan yang masih tersembunyi, yang masih belum dibagikan kepada orang lain, yang diperoleh dari sensemaking, pengalaman, dan sebagainya. Sedangkan pengetahuan eksplisit merupakan pengetahuan dimana pengetahuan tersebut sudah dibagi, dikomunikasikan, dan diketahui oleh orang lain.

Dengan memiliki karyawan yang dapat mengelola pengetahuan dengan baik sebagai sumber strategi organisasi untuk menghasilkan kinerja yang terus meningkat dan menghasilkan organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif dan mampu bertahan dalam persaingan yang ketat

perubahan tuntutan konsumen seiring dengan perkembangan zaman. (Zannah,



Lumbantobing (2011:24) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang membutuhkan melalui metoda dan media yang variatif. Di mana proses ini bertujuan untuk mengoptimalkan penggunaan atau eksploitasi *knowledge eksisting* dan untuk mendorong penciptaan pengetahuan baru sebagai hasil pembelajaran dan kombinasi dari berbagai pengetahuan yang berbeda. Tobing (2007) dalam bukunya yang berjudul *Knowledge Management* menjelaskan bahwa perbedaan mendasar antara aset fisik dan aset *knowledge* yaitu terletak pada proses peningkatan nilainya. Aset fisik nilainya akan berkurang jika dipergunakan dan cenderung bertambah atau memiliki nilai tetap jika tidak dipergunakan, sedangkan aset *knowledge* akan bertambah nilainya jika dibagikan dan akan berkurang jika tidak dipergunakan atau dibagikan.

#### 2.4.2. Indikator Knowledge Sharing

Terkait dengan penelitian ini tentang pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai, menggunakan teori dari Van den Hoof dan De Ridder (2004), bahwa indikator proses *knowledge sharing* terdiri dari 2 (dua) yaitu:

1. Memberikan pengetahuan (*knowledge donating*) adalah alur/menyebarkan pengetahuan atau modal intelektual ke orang lain yang melibatkan komunikasi antara individu



2. Mengumpulkan pengetahuan (knowledge collecting) adalah mencari/mengumpulkan pengetahuan atau modal intelektual dengan jalan berkonsultasi dengan orang lain.

Dalam rangka efektifitas knowledge sharing terhadap kinerja pegawai pada sebuah organisasi maka hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, Szulanski (1996) membagi menjadi 2 (dua) yaitu :

1. Faktor internal

- a. Pengetahuan yang tidak berwujud (tacit knowledge);
- b. Karakteristik pengirim seperti beban kerja seseorang dan kompetensiyang dimilikinya, seperti keahlian, pendidikan dan pengalamannya;
- c. Karakteristik penerima seperti kapasitas absorptive atau inetelektual seseorang yaitu kapasitas;
- d. Karakteristik hubungan interpersonal (pemberi dan penerima informasi), seperti level trust dan kerjasama antar rekan kerja; dan
- e. Kepribadian seseorang.

2. Faktor eksternal

Karakteristik konteks organisasi seperti komunikasi infrastruktur, budaya organisasi, insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan.

## 2.5. Kinerja Pegawai

### 2.5.1. Defenisi kinerja



esuksesan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kinerja dan kinerja karyawan/pegawai yang ada didalamnya. Karena

adanya kinerja karyawan dapat mengukur sampai dimana hasil pekerjaan yang telah diselesaikan saat bekerja.

Menurut Wirawan (2012) mendefenisikan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Sedangkan menurut Rivai (2004) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Sutrisno (2014) mengatakan bahwa kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan/pegawai adalah merupakan perbandingan antara hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

ya.



Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu pada standar tertentu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison dkk, 2016).

Bernardin dan Russel yang dikutip dari Sulistiyani dan Rosidah (2018) menjelaskan bahwa :

Kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode tertentu. Sedangkan kinerja jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan saja. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja baik, dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa manajemen yang baik, kemungkinan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu, sehingga keberhasilan merupakan suatu kebetulan yang bukan berdasarkan pada kondisi yang kuat.

Sehingga dari uraian tersebut diatas menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja karyawan, maka kinerja harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang

organisasi.

dapun indikator-indikator yang mempengaruhi kinerja menurut

(2017) yaitu :



- 1) Kualitas, hal ini diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas, adalah merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas, adalah merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian, adalah merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi komitmen kerjanya.

## **2.6. Tinjauan Empiris (Pengaruh Antar Variabel)**

### **2.6.1. Keterkaitan komitmen organisasi terhadap knowledge sharing**

Menurut Robbins dan Judge (2014) bahwa komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan yang diinginkannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.



Mowday, Porter, dan Steers (1982) mengatakan bahwa komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan dan terlibat dalam organisasi tertentu. Hariyono (2013), budaya organisasi berhubungan dengan komitmen, khususnya komitmen untuk memberikan dan menyampaikan informasi kepada orang lain. Knowledge sharing merupakan sebuah proses pengembangan dalam diri maupun pengembangan organisasi, kearah yang lebih baik demi mencapai tujuan keberlangsungan perusahaan (sustainability) dan pada akhirnya bersama-sama dengan organisasi yang lain dapat memberikan manfaat untuk kehidupan seluruh umat manusia, Bragdon (2006). Selanjutnya menurut Hoof dan De Ridder (2004), knowledge sharing adalah proses timbal balik dimana individu saling bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit knowledge*) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan baru.

Knowledge sharing adalah merupakan sebuah proses menciptakan, mengumpulkan, mengorganisasi dan menggunakan pengetahuann serta teknologi informasi yang ada untuk membantu mencapai objektifitas dan meningkatkan kinerja organisasi, dalam hal ini karyawan, proses dan budaya organisasi itu sendiri (Rašula dkk., 2012). Selanjutnya menurut Uriarte (2008) manajemen pengetahuan merupakan sebuah proses konfersi pengetahuan dari pengetahuan yang bersifat tacit ke pengetahuan yang bersifat eksplisit dan kemudian di sebarkan dalam organisasi sehingga karyawan dapat memahami pengetahuan tersebut.

Seiring dengan meningkatnya tingkat partisipasi dan tingkat keterlibatan setiap pegawai dalam kegiatan organisasi/lembaga akan semakin mendorong semakin tingginya rasa



ikatan emosional seseorang terhadap organisasi/perusahaan, secara tidak langsung hal tersebut dapat mendorong kesediaan setiap pegawai dalam berbagi informasi/pengetahuan

Dalam lingkungan yang sangat dinamis, knowledge sharing dapat membantu karyawan dalam memahami pekerjaannya dan membantu organisasi tumbuh dengan cepat. Penelitian seperti penghargaan atau imbalan sudah sering digunakan, maka daripada itu penelitian ini menggunakan sikap kerja (seperti komitmen organisasional) dan perilaku lain (seperti Organizational Citizenship Behavior) yang dapat mendukung atau membatasi knowledge sharing individu dalam suatu organisasi.

Komitmen organisasional merupakan faktor yang berpengaruh terhadap knowledge sharing seperti konsesus yang dilakukan sebelumnya menemukan bahwa kesediaan karyawan untuk knowledge sharing tergantung pada tiga faktor utama yaitu: faktor individu (seperti komitmen karyawan terhadap organisasi), faktor kelompok (seperti kepercayaan terhadap rekan kerja) dan faktor organisasi (seperti lingkungan kerja dan etika di organisasi tersebut). Konsep dari komitmen organisasional pertama kali diperkenalkan oleh Meyer & Allen (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasional terdiri atas tiga bentuk, yaitu: komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Tandayong (2019) tentang pengaruh komitmen organisasional dan ocb

kepada knowledge sharing karyawan PT. Katopas Jaya Abadi, dimana penelitiannya menunjukkan bahwa faktor komitmen organisasi



memiliki pengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara umum maka dibutuhkan upaya manajemen perusahaan untuk mampu mengelola ikatan emosional setiap karyawan terhadap perusahaan sehingga mereka akan dengan rela berbagi informasi dengan karyawan lainnya.

#### 2.6.2. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan terhadap *knowledge sharing*

Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, menurut Thoha (2007), definisi gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dari Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seseorang pemimpin untuk memimpin bawahan, mengatur dan merumuskan, menerapkan suatu pekerjaan dan tugas yang dilaksanakan oleh masing-masing bawahan dalam arti kapan dilakukan dan di mana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu dicapai dan gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas



setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Miftah Thoha, 2001).

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Nevriyanti (2019) tentang pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge management* pada karyawan Bank Sultra, mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Studi Bass et.al.(2003) juga menunjukkan pengaruh yang lebih kuat gaya kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge management* dibandingkan dengan budaya organisasi Bass et.al. (2003) menjelaskan kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memacu optimisme dan antusiasme terhadap pekerjaan sehingga seringkali kinerja karyawan yang ditunjukkan bawahan melebihi harapan.

### 2.6.3. Keterkaitan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

Komitmen organisasi adalah komitmen seseorang terhadap organisasi tempat ia bekerja. Satu komitmen terhadap organisasi adalah janji atau jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi sebagaimana



seseorang yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung tetap menjadi anggota dalam waktu yang relatif lama. Komitmen organisasi dapat dipahami sebagai situasi di mana seorang karyawan mendukung organisasi tertentu dan mampu mengidentifikasi tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Meyer dan Allen (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai konstruksi psikologis mewakili karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasi dan memiliki implikasi untuk keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi.

Mowday, Porter, dan Steers (1982) mengatakan bahwa komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan dan terlibat dalam organisasi tertentu. Dari definisi komitmen organisasi, kita dapat menyimpulkan bahwa komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan miliknya organisasi dan kesediaannya untuk tetap dalam organisasi. Komitmen karyawan yang tinggi dan rendah tidak dapat dipisahkan dari kepercayaan mereka apakah perawatan oleh manajemen mereka baik atau tidak; para karyawan harus diperlakukan sebagai aset berharga dan bukan hanya sebagai komoditas yang dapat dieksploitasi oleh manajemen.

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Evelin (2016) tentang bagaimana pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap pekerjaan keterlibatan, berbagi

nuan, dan kinerja karyawan: studi pada karyawan telekomunikasi PT Telkom Provinsi Nusa Tenggara Timur, dimana hasil



penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan

#### 2.6.4. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Mifah (2010) menyatakan kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok serta merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karna sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Pendapat dari Robbin (2012) menyatakan bahwa "*leadership is what leader do it's process of leading a group and influencing that group to achive it's goals*". "kepemimpinan adalah apa yang pimpinan lakukan, itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan". Kartono (2014) membagi tipe kepemimpinan menjadi 5 tipe yakni : 1) tipe, 2) tipe paternalistik, 3) tipe otoriter, 4) tipe militeristik. 5) tipe demokrasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Siswanto (2017) tentang Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan divisi *human resources management compensation and benefits* PT. Freeport Indonesia), dimana dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 2.6.5. Keterkaitan antara *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai

Swift (2013) beberapa studi telah menemukan bahwa manajemen sumber daya manusia yang berkembang tergantung pada kerja jaringan sosial dan pengetahuan tersebut sebagai cara individu untuk mencapai tujuan kerja



yang diinginkan. Sedangkan menurut McFarlane (2006) pengetahuan adalah hasil belajar sehingga merupakan hasil interaksi antara pengalaman dan kompetensi disamping itu adakalanya pengetahuan juga terkait dengan hal-hal yang bersifat politis.

David (2012) menjelaskan manajemen pengetahuan sebagai perasaan manusia untuk melakukan proses berbagi pengetahuan, serta belajar dan bekerja bersama secara lebih efektif, sebagai sebuah proses yang secara mental menyenangkan (*fun mentality*). Menurut Yuliazmi (2015) membagi 5 strategi dalam transfer pengetahuan (*knowledge sharing*) yakni; 1) *Knowledge Map*, 2) *Talk Space* 3) *Smart office layout*, 4) *Dedicated Knowledge Sharing Event*, 5) *Common Language*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Pambudi (2017) tentang pengaruh kepemimpinan, manajemen pengetahuan dan Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (persero) Cabang Kota Dumai, dimana dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan (*knowledge management*) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### 2.6.6. Keterkaitan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing*

Pada hakekatnya *knowledge* berada dalam pikiran manusia berupa *tacit knowledge*. Carla O'Dell dalam Tobing (2007) mengatakan 80% *knowledge* adalah berupa *tacit knowledge* dan hanya 20% *knowledge explicit* (Girard, 2006). Disamping sebagai sumber



knowledge, manusia pada hakekatnya juga merupakan pelaku dari proses- proses yang ada di dalam knowledge management. Jika proses knowledgetransfer dan knowledgecreation tidak dapat berjalan maka persoalan utamanya adalah karena tidak adanya kemauan dan kemampuan manusia untuk melakukannya. Semua proses-proses tersebut dapat berjalan, selama manusia memang terdorong untuk melakukannya walaupun tanpa bantuan teknologi.

Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mempunyai peran di dalam meningkatkan perusahaannya. Seperti yang dikatakan oleh Fatwan (2006), faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis saat ini bukan lagi era informasi, tetapi sudah beralih ke era pengetahuan. Penelitian yang dilakukan oleh Kosasih dan Budiani (2007) pada variabel knowledge management dan kinerja menunjukkan adanya pengaruh personal knowledge terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Antoro (2014) tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen manajemen puncak terhadap transfer knowledge dan dampaknya terhadap kinerja dosen PIP Semarang, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen manajemen puncak terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap transfer knowledge. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari

TH (2003) dan Windarti dan Sukmawati (2011) yang juga kkan bahwa kebijakan top manajemen menentukan



pengembangan karyawan dalam *skill, habit, attitude* melalui kegiatan *transfer knowledge*.

#### 2.6.7. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing*

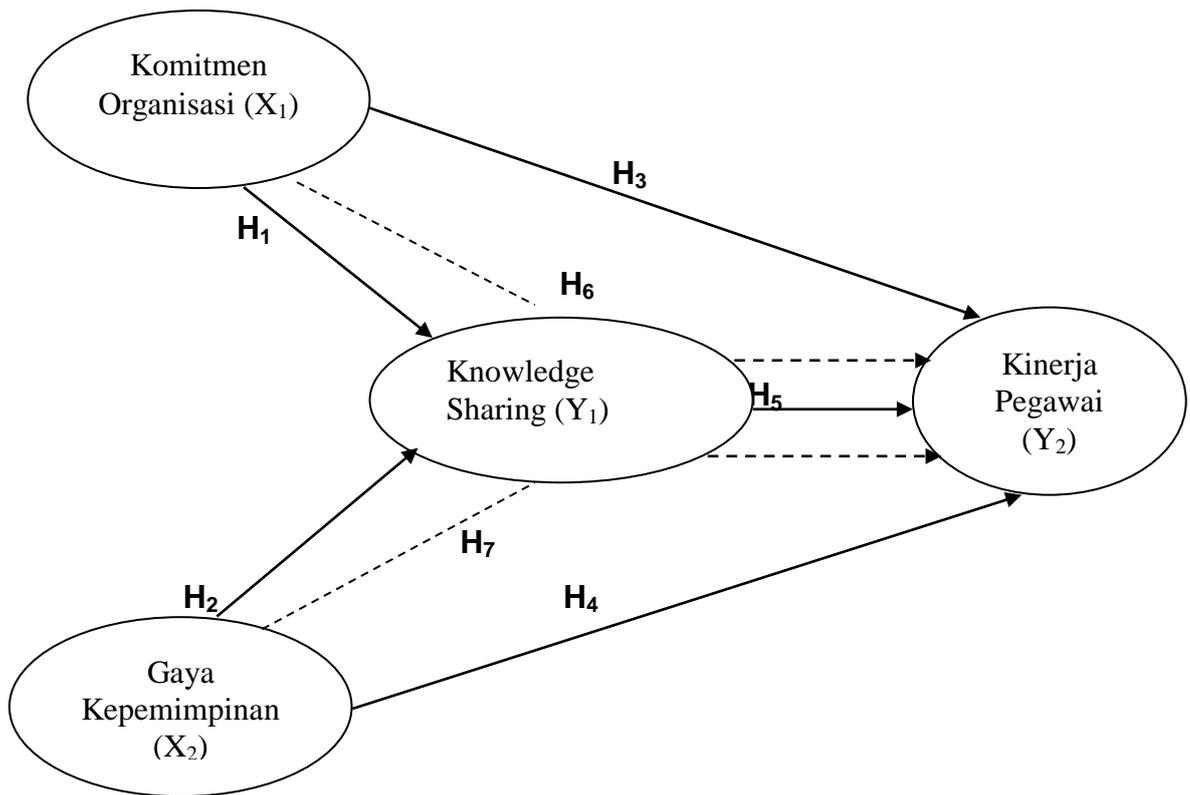
Definisi gaya kepemimpinan dikemukakan oleh John of Leadership Carrey dan Carrey Dimmit (Journal: Juli : 2001) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain agar berprestasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa seorang pemimpin juga merupakan motivator yang baik bagi pengikutnya untuk terus meningkatkan kinerjanya dalam organisasi. Kemampuan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi dibutuhkan untuk mendorong terjadinya *knowledge management* khususnya *knowledge sharing* antara setiap karyawan sehingga dapat mendorong produktivitas dari masing-masing karyawan.

Penelitian yang dilakukan Sahas (2017) tentang pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan (studi pada karyawan PT Semen Indonesia Persero, Tbk) menunjukkan bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk memberikan pengaruh kepada karyawan sehingga mau berbagi informasi / pengetahuan (*knowledge* kepada teman kerja. Semakin banyak informasi / pengetahuan



yang dimiliki oleh karyawan maka hal ini akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kinerja karyawan.

## 2.7. Kerangka Pikir



Keterangan :

————> Hubungan langsung

- - - - -> Hubungan tidak langsung



## 2.8. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti-peneliti tentang bagaimana keterkaitan antara variabel yang akan dilakukan penelitian, dimana hasil penelitian ini akan menjadi referensi-referensi dalam melakukan penelitian.

**Tabel. 2.1. Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Dwi Antoro (2014)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Manajemen Puncak Terhadap Transfer knowledge Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen	1.Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap transfer knowledge. 2.Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap transfer knowledge. 3.Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen manajemen puncak terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap transfer knowledge. Hasil penelitian ini sejalan dengan 4.Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan terbukti berpengaruh
2.	Sahas, Ahmad Nur, Ahmad Falah (2017)	Pengaruh <i>knowledge management</i> terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan (studi pada karyawan PT Semen Indonesia Persero, Tbk)	1.Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>Knowledge Management</i> (X) memiliki pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y1). karena memiliki nilai probabilitas (0,000) < 0,05 yang berarti ada



			<p>pengaruh yang signifikan</p> <p>2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>Knowledge Management</i>(X) berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan (Y2) karena memiliki nilai probabilitas <math>(0,000) &lt; 0,05</math> yang berarti ada pengaruh yang signifikan.</p>
3.	Nevriyanti, Imas Hadiman (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Knowledge Management</i> Pada Kayawan Bank Sultra	<p>1. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap knowledge management pada Bank Sultra, dengan artian bahwa setiap perubahan terhadap budaya organisasi akan memberikan pengaruh terhadap knowledge management</p> <p>2. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap knowledge management, dengan artian bahwa setiap perubahan pada kepemimpinan akan memberikan dampak terhadap knowledge management karyawan pada Bank Sultra.</p>
4.	Bantam, Dian J. dkk (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Knowledge Management Pada Perusahaan Pengguna SAP	<p>Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian, maka disimpulkan bahwa “Ada pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap manajemen pengetahuan”. Jika dilihat berdasarkan masing-masing variabel bebas, maka baik budaya organisasi maupun komitmen organisasi sama-sama mempengaruhi manajemen pengetahuan. Budaya organisasi memberikan sumbangan</p>



			sebesar 19.6% dan komitmen organisasi memberikan sumbangan sebesar 13.2%
5..	Endang Eviline Giri (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Pekerjaan Keterlibatan, Berbagi Pengetahuan, dan Kinerja Karyawan: Studi pada Karyawan Telekomunikasi Regional PT Telkom Provinsi Nusa Tenggara Timur, Indonesia	1. Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi; Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan; dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi; Keterlibatan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan ct pada berbagi pengetahuan; dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap karyawan kinerja. 3. Komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan; dan organisasi Komitmen memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Berbagi pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Teguh Pambudi (2017)	Pengaruh kepemimpinan, manajemen pengetahuan dan Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (persero) Cabang Kota Dumai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	ndyka Dio wanto	Pengaruh gaya kepemimpinan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya



	(2017)	terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan divisi <i>human resources management compensation and benefits</i> PT. Freeport Indonesia)	kepemimpinan, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
--	--------	---	---

## 2.9. Hipotesis

Berdasarkan hubungan-hubungan teoritis yang dipaparkan diatas, maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Bahwa faktor komitmen organisasi memiliki pengaruh knowledge management
2. Bahwa faktor gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap knowledge sharing
3. Bahwa faktor komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai
4. Bahwa faktor gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai
5. Bahwa faktor knowledge sharing memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai
6. Bahwa faktor komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing*

a faktor gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja

vai melalui *knowledge sharing*

