Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *knowledge sharing* dan kepuasan kerja

Weny Suci Prasetyaningtyas^{a*}, Kusdi Raharjo^b, Tri Wulida Afrianty^c

^a Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia; weny.suci.p@gmail.com*

^b Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia; kusdi@ub.ac.id

^c Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia; twulidafia@ub.ac.id

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Artikel dikirim 30-11-2019

Revisi 13-03-2020

Artikel diterima 30-03-2020

Keywords:

Transformational leadership, organizational culture, knowledge sharing, job satisfaction

Kata Kunci:

Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, knowledge sharing, kepuasan kerja

ABSTRACT

This study aims to investigate the effects of transformational leadership and organizational culture on knowledge sharing and employees' job satisfaction. This study is an explanatory research with a quantitative approach. The sample of this paper is the employees of PT. AI North Pulau Laut Coal Terminal that are selected based on the proportional random sampling method, resulting in 115 sample number. The primary data is generated by distributing the questionnaires directly to the employees. Data is then statistically analyzed by using Structural Equation Modeling (SEM) and run with Smart PLS 3.0 software. The results empirically support three of the four hypotheses proposed. More specifically, transformational leadership significantly affects knowledge sharing and job satisfaction. Meanwhile, organizational culture has a significantly positive impact on knowledge sharing, but not on job satisfaction. Overall, this study support prior studies and contributes to the literature by highlighting the issue in a research setting that experiences external pressure from declining product prices.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *knowledge sharing* dan kepuasan kerja karyawan. Studi ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian ini adalah karyawan PT. AI North Pulau Laut Coal Terminal yang dipilih berdasarkan metode *proportional random sampling* dengan jumlah sampel akhir adalah 115 karyawan. Data primer diperoleh dengan mendistribusikan kuesioner secara langsung kepada karyawan. Setelah itu, data kemudian dianalisis secara statistik menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak Smart PLS 3.0. Hasil penelitian ini secara empiris mendukung tiga dari empat hipotesis yang diajukan. Secara lebih rinci,

*Penulis Korespondensi

kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi *knowledge sharing* dan kepuasan kerja. Selain itu, budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, tetapi tidak terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara umum, hasil penelitian ini mendukung riset sebelumnya dan berkontribusi terhadap literatur dengan menekankan isu penelitian ini pada konteks perusahaan yang mengalami tekanan eksternal akibat penurunan harga produknya.

PENDAHULUAN

Perusahaan harus mampu menghadapi tantangan yang ada, khususnya dalam persaingan yang semakin ketat dan perubahan yang sangat cepat. Salah satu faktor yang memegang peranan penting agar perusahaan tetap bertahan di tengah perubahan adalah sumber daya manusia. Untuk itu, perusahaan harus mampu mempertahankan karyawan terbaiknya. Berbagai hal dilakukan perusahaan agar karyawan terbaiknya tetap berada di perusahaan tersebut. Akan tetapi, pada kenyataannya masih ada karyawan yang memutuskan keluar dan bergabung dengan perusahaan lain. Hal ini menjadikan *employee turnover* mungkin berdampak negatif bagi perusahaan.

Employee turnover berdampak negatif bagi perusahaan, terutama jika perusahaan kehilangan karyawan potensial yang menyebabkan timpangnya kegiatan bisnis perusahaan. *Employee turnover* disebabkan perusahaan kurang mampu merawat karyawan yang ada, seperti tidak adanya kepemimpinan yang bagus, lingkungan kerja yang kurang kondusif, dan hubungan buruk antara sesama karyawan. Dalam hal ini, seperti yang diungkapkan Lambert, Hogan, dan Barton (2001), kepuasan kerja memiliki efek langsung yang besar terhadap *turnover intention*. Mirip dengan argumen tersebut, menurut Aydogdu dan Asikgil (2011), kepuasan kerja berpengaruh pada keputusan karyawan untuk bertahan dalam atau keluar dari organisasi tersebut. Jika karyawan tidak puas dengan pekerjaan, mereka akan cenderung meninggalkan organisasi. Sebaliknya, jika karyawan diperlakukan dengan adil dan mendapatkan imbalan yang sesuai, maka kecil kemungkinan mereka meninggalkan organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* dipicu oleh ketidakpuasan karyawan.

Kesuksesan yang diraih perusahaan tentunya tidak lepas dari peran karyawan. Salah satu cara agar karyawan tetap berada di perusahaan adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Karyawan yang lebih puas cenderung mempertahankan keberadaan mereka dalam perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan meninggalkan perusahaan (Saeed, Waseem, & Sikander, 2014). Kepuasan kerja membantu perusahaan menciptakan tenaga kerja yang efisien dan mempunyai motivasi yang tinggi, serta membantu karyawan untuk mendapatkan pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan untuk membentuk posisi pekerjaan (Ali, Hosseinkhanzadeh, & Yeganeh, 2013). Menurut Kreitner dan Kinchi (2014), dampak dari kepuasan kerja karyawan sangat besar, antara lain motivasi, *organizational citizen*

behaviour, komitmen organisasi, kinerja karyawan, kepuasan hidup dan kesehatan mental. Di sisi lain, ketidakpuasan kerja akan berdampak pada niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan, kelambanan dalam bekerja, dan kesehatan.

Ada beberapa faktor anteseden dari kepuasan kerja, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional yang merupakan sikap dari pimpinan untuk menunjukkan sesuatu yang menarik sehingga bawahan ataupun rekan kerja akan selalu mengamati, mendengarkan, dan merasakan perilaku pemimpin (Singhry, 2018). Kepemimpinan transformasional mengubah perilaku pengikut dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai, serta dapat mempengaruhi komitmen, produktivitas dan kepuasan kerja karyawan (Alonderiene & Majauskaite, 2016). Selain kepemimpinan transformasional, penelitian Singh dan Sharma (2011), serta Chen, Jiao, dan Zhao (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor anteseden dari kepuasan kerja.

Selain kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, *knowledge sharing* juga merupakan faktor anteseden dari kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh Kianto, Vanhala, dan Heilmann (2016) yang menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan di lingkungan kerja, terutama *knowledge sharing*, berhubungan sangat signifikan dengan kepuasan kerja. Akibatnya, *knowledge sharing* memiliki banyak manfaat, seperti peningkatan aset pengetahuan, peningkatan produktivitas, kemampuan beradaptasi dan penghematan waktu dan biaya. Menurut Dhewanto (2013), organisasi akan mampu menghadapi setiap tantangan dan perubahan yang terjadi melalui manajemen pengetahuan yang baik. Pengetahuan dianggap sebagai sumber daya yang paling strategis di antara semua sumber daya yang dimiliki oleh organisasi (Chen *et al.*, 2016). Oleh karena itu pengetahuan harus dikelola dengan baik.

Knowledge sharing adalah inti dari manajemen pengetahuan. Dalam hal ini, organisasi harus mengelola pengetahuannya dengan menyusun strategi dan tujuan organisasi yang selaras dan didukung oleh pengetahuan yang ada (Al-Adaileh & Al-Atawi, 2011). Pengetahuan yang dimiliki anggota organisasi dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca, dimengerti dan dipahami. Dengan demikian, pengetahuan bukan lagi milik perorangan tetapi milik organisasi yang kemudian akan dikembangkan sesuai dengan keperluan dan tujuan organisasi. Semangat untuk mencari pengetahuan, mengembangkannya, berbagi dan menerapkan pengetahuan oleh karyawan harus selalu dipupuk karena akan memberi manfaat yang besar bagi organisasi. Budaya organisasi diperlukan agar pengetahuan dapat ditransfer dengan lebih mudah.

Pengetahuan diciptakan dan disimpan dalam pikiran karyawan. Pengetahuan akan lebih berharga apabila dibagikan kepada anggota organisasi. *Knowledge sharing* menjadi peran utama dalam organisasi karena mengarah pada pembentukan pengetahuan baru, penyempurnaan pengetahuan lama dan perpaduan lebih banyak pengetahuan di masa yang akan datang (Masa'deh, Maqableh, Gharibeh, & Karajeh,

2013). Banyak penelitian yang mengeksplorasi isu-isu manajemen pengetahuan dan menyimpulkan bahwa budaya perusahaan dapat memainkan peran kunci dalam mendukung atau menghalangi penerapan berbagi pengetahuan dan pertukaran pengetahuan (Al-Adaileh & Al-Atawi, 2011).

Isu tentang *knowledge sharing* menjadi semakin penting dalam konteks perusahaan yang bergerak dalam industri yang sangat diatur (*highly regulated*) seperti pertambangan. Banyaknya peraturan yang ada pada perusahaan pertambangan menuntut perusahaan untuk mengelola pengetahuan tentang peraturan (dan juga teknik pertambangan) bisa didiseminasi ke berbagai lini melalui *knowledge sharing* di berbagai lini (di dalam atau antar departemen) maupun antar staf, baik melalui tatap muka maupun *online*. Hal ini untuk mencegah *corporate amnesia* yang bisa berakibat fatal bagi perusahaan tambang, seperti ketidakpatuhan terhadap peraturan. Untuk itu, peran pimpinan dalam proses *knowledge sharing* di perusahaan tambang menjadi penting yang pada akhirnya bisa mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Atas dasar argumen tersebut, penelitian ini berupaya untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *knowledge sharing*, dan kepuasan kerja karyawan pada sebuah perusahaan tambang. Studi ini diharapkan mampu memberikan bukti empiris tentang hubungan antar variabel tersebut pada perusahaan yang teregulasi dengan ketat seperti perusahaan tambang.

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain (Northouse, 2013). Kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka. Beberapa faktor kepemimpinan transformasional, antara lain: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi yang menginspirasi (*inspirational motivation*), rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), pertimbangan yang diadaptasi (*individualized consideration*). (Northouse, 2013).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi (Robbin & Judge, 2008). Menurut Siagian (2012), kultur organisasi ialah kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut Tobari (2015) menegaskan bahwa budaya organisasi ini terdiri dari dua hal pokok yang perlu diperhatikan yaitu budaya organisasi tidak hanya dalam bentuk kebiasaan, nilai, dan kepercayaan akan tetapi termasuk kategori ini adalah hal yang dikerjakan dan hal yang

dipikirkan.

Knowledge sharing

Menurut Lee (2016), *knowledge sharing* adalah kegiatan memindahkan atau menyebarkan pengetahuan dari satu individu, kelompok, atau organisasi yang lain. *Knowledge sharing* pada tingkat individu merupakan proses duplikasi pengetahuan dari sumber pengetahuan ke penerima. Bagi organisasi atau institusi, *knowledge sharing* memberikan manfaat dalam menghasilkan modal intelektual bersama sehingga proses pengetahuan menjadi proses implementasi yang penting bagi organisasi (Lee, 2016). *Knowledge sharing* yang berupa transformasi pengetahuan individu ke kelompok atau ke perusahaan dapat menjadi dasar pembentukan proses, produk dan jasa (Schwartz, 2014). *Knowledge sharing* dalam organisasi sangat penting, karena keuntungan *knowledge sharing* tidak hanya bermanfaat untuk keberhasilan organisasi, namun juga untuk mereka yang membagikannya (Tung, 2018). Aktivitas penting dalam manajemen pengetahuan adalah berbagi dan memindahkan pengetahuan. *Knowledge sharing* membutuhkan interaksi kedua belah pihak, dan sering terjadi tukar menukar pengetahuan membentuk pengetahuan baru.

Kepuasan Kerja

Menurut Kianto *et al.* (2016), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sejauh mana orang suka (kepuasan) atau tidak suka (ketidakpuasan) terhadap pekerjaan mereka. Robbin dan Judge (2008) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya. Kreitner dan Kinchi (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Penelitian ini menggunakan empat variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *knowledge sharing* dan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional tepat untuk diterapkan pada masa yang perubahannya sangat dinamis. Selain itu, kepemimpinan transformasional terbukti sangat berpengaruh pada budaya organisasi. Pergantian pimpinan akan membawa pengaruh yang besar terhadap perubahan budaya organisasi yang ada. Peran pengetahuan dalam organisasi tidak dapat dipandang sebelah mata dan merupakan aset tak berwujud yang sangat berharga karena dapat menentukan keberhasilan organisasi yang salah satunya dapat dicapai melalui *knowledge sharing*. Keberhasilan *knowledge sharing* dapat diraih melalui budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hal demikian terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mendukung beberapa hubungan antar variabel yang akan diteliti dan dijadikan hipotesis sebagai berikut:

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge Sharing*

Peran kepemimpinan dalam aktivitas bersama diantara anggota tim sangat besar dalam memupuk *knowledge sharing* antar anggota dalam tim manajemen (Tseng, 2017). Pemimpin memainkan peran penting dalam mempromosikan *knowledge sharing* di perusahaan mereka. Dukungan pemimpin sangat diperlukan untuk menciptakan dan mempertahankan budaya *knowledge sharing* yang positif dalam suatu organisasi (Le & Lei, 2018). Kianto *et al.* (2016) meneliti hubungan antara kepuasan kerja karyawan dan manajemen pengetahuan di Taiwan. Hasil penelitian mereka menunjukkan saling korelasi positif antara kepuasan kerja dan manajemen pengetahuan.

Le dan Lei (2018) mengusulkan agar budaya pengetahuan sebagai pendukung yang memungkinkan para pemimpin transformasional untuk mempromosikan perilaku *knowledge sharing* diantara karyawan dalam suatu organisasi. Pemimpin transformasional memiliki peran utama dalam mengembangkan lingkungan organisasi yang menerapkan pengetahuan secara efisien dengan mengelola pengetahuan sebagai persyaratan untuk meningkatkan pembelajaran organisasi (Le & Lei, 2018). Kepemimpinan menunjukkan bahwa para pemimpin memfasilitasi proses berbagi pengetahuan dengan bertindak sebagai model peran untuk cara masuk pengetahuan mana yang dibagi, pengaturan insentif untuk berbagi pengetahuan, dan menyediakan jaringan anggota organisasi yang berpengetahuan. Akhirnya, faktor individu terdiri dari pengalaman pribadi, motivasi, dan latar belakang pribadi dan profesional (Søndergaard, Kerr, & Clegg, 2007). Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *knowledge sharing*, hal ini menarik untuk diteliti dengan objek penelitian yang berbeda. Untuk itu dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Sharing*

Budaya organisasi yang kuat akan menentukan keberhasilan dari *knowledge sharing* pada organisasi. Budaya organisasi memengaruhi cara karyawan berpikir, bertindak, dan menanggapi misi peningkatan proses (Lee, 2016). Apalagi budaya mempengaruhi kemauan dan perilaku karyawan dalam hal *knowledge sharing*. Budaya organisasi yang berbeda dapat mempengaruhi keinginan anggota untuk membagikan pengetahuan. Dengan demikian perusahaan harus mengidentifikasi lebih jauh apa yang lebih baik didukung oleh budaya *knowledge sharing* sebagai aktivitas alami dalam pekerjaan harian karyawan (Tseng, 2017). Untuk itu dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*. Berdasarkan kajian teoritis dan empiris uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*.

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja

Chang dan Lee (2007) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah faktor yang mempengaruhi pembelajaran organisasi. Pemimpin dapat membuat struktur organisasi dan membentuk organisasi budaya untuk menghasilkan pengaruh melalui berbagai urusan tindakan dan layanan. Chang dan Lee (2007) menunjukkan fungsi manajemen kepemimpinan terutama ditujukan untuk mengelola perilaku karyawan dan menjelaskan serta memprediksi tingkat pengunduran diri dan kepuasan kerja dalam upaya mencapai tujuan akhir untuk keterlibatan karyawan yang agresif dan komitmen ke perusahaan.

Chang dan Lee (2007) mengusulkan bahwa semua elemen dalam lingkungan organisasi termasuk iklim organisasi, tipe kepemimpinan dan hubungan personel, dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan melakukan eksperimen dengan subjek karyawan Fedex. Penelitian ini menunjukkan bahwa manajer yang mengadopsi gaya manajemen kepemimpinan transformasional tidak hanya dapat membawa kinerja yang lebih baik dinilai oleh perusahaan tetapi juga memicu atasan mereka untuk memungkinkan mereka dengan peluang promosi kerja lebih banyak. Para bawahan di bawah kepemimpinan transformasional mempunyai tingkat pengunduran diri yang lebih rendah daripada kepemimpinan transaksional tetapi produktivitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Akibatnya, kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan peningkatan kepuasan kerja bawahan dan kinerjanya. Selain itu gaya kepemimpinan transformasional mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional (Chang & Lee, 2007).

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian Wu, McKinnon, Chow, dan Harrison (2003) dengan subjek perusahaan manufaktur di Taiwan, ditemukan bahwa nilai-nilai budaya organisasi menghormati orang, inovasi, stabilitas dan agresivitas memiliki hubungan yang kuat secara seragam dengan komitmen afektif, kepuasan kerja dan berbagi informasi. Budaya organisasi lembaga-lembaga bisnis publik akan menyebabkan dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Chang & Lee, 2007). Selain itu, dimensi budaya orientasi hasil, fitur profesional, kontrol yang ketat dan manajemen dan urusan praktis menunjukkan efek positif yang signifikan pada komitmen agresif dan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Singh dan Sharma (2011) menganalisis hubungan antara budaya

organisasi, pembelajaran organisasi, manajemen pengetahuan dan kepuasan karyawan. Dari penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan dan manajemen pengetahuan terutama *knowledge sharing* dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan kajian teoritis dan empiris uraian diatas, maka diduga bahwa:

H4: Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian eksplanatori yang mempunyai tujuan untuk memberikan penjelasan hubungan kausal antara variabel yang satu dengan yang lain melalui pengujian hipotesis (Singarimbun & Effendi, 2011). Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada PT. AI North Pulau Laut Coal Terminal yang terletak di Kabupaten Kotabaru, Kalimantan Selatan.

PT. AI North Pulau Laut Coal Terminal dipilih sebagai lokasi penelitian karena perusahaan ini melakukan *knowledge sharing* di berbagai lini seperti *sharing* internal di dalam departemen maupun antar departemen, *knowledge sharing* dari senior ke junior dan *online sharing*. Hal ini dilakukan untuk mencegah *corporate amnesia*, yaitu hilangnya pengetahuan disebabkan berpindahnya karyawan yang ada. Selain hal itu, pimpinan juga memegang peranan yang sangat penting dalam proses *knowledge sharing*.

Selain itu, perusahaan ini mengalami *turnover intention* yang tinggi. *Turnover intention* pada tahun 2017 hanya sebesar 2 persen sedangkan tahun 2018 meningkat menjadi 13 persen. Padahal, PT. AI North Pulau Laut Coal Terminal adalah salah satu perusahaan tambang batubara di Indonesia yang merupakan pemasok PLN terbesar.

Salah satu faktor yang berpotensi mengakibatkan naiknya *turnover intention* pada perusahaan ini adalah penurunan harga jual produk (terutama untuk perusahaan yang bergerak dalam usaha ekstraktif) seperti yang dialami oleh perusahaan yang bergerak pada sektor pertambangan batubara lainnya. Fluktuasi dan penurunan tajam harga batubara bermula di tahun 2011 ketika harga batubara senilai \$80/ton yang terus menurun sampai dengan senilai \$50/ton di tahun 2015. Turunnya harga batubara dikarenakan turunnya harga migas serta pembatasan impor batubara oleh Tiongkok yang merupakan importir terbesar batubara Indonesia. Hal ini membuat beberapa karyawan berkeinginan beralih ke industri lain yang lebih menjanjikan dan dianggap lebih mempunyai masa depan yang lebih baik.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah survei langsung kepada responden menggunakan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini berisi beberapa

pertanyaan dengan menggunakan skala *likert* sebagai skala pengukuran. Pada penelitian ini populasinya adalah semua karyawan di empat departemen PT. AI North Pulau Laut Coal Terminal yaitu *maintenance department*, *operation department*, *security department*, *administration department*. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus *Slovin* dengan tingkat kesalahan sebesar 5 persen, sehingga diperoleh sampel 115 responden. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan metode *proportional simple random sampling*. Sampel tersebut diambil dari karyawan di empat bagian departemen secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini melalui beberapa tahap. Tahap pertama membuat potongan kertas sejumlah populasi (161 orang) kemudian diberi nama karyawan dan dikelompokkan menjadi empat bagian sesuai departemen yang ada selanjutnya digulung agar tidak terlihat nama yang ada di dalam. Pada tahap kedua, gulungan setiap departemen diambil secara acak sejumlah proporsi sampel yang telah ditentukan. Untuk departemen *maintenance* diambil 47 gulungan, departemen *operation* sebanyak 38 gulungan, departemen *security* sebanyak 19 gulungan dan departemen *administration* sebanyak 11 gulungan. Pada tahap ketiga didapatkan nama-nama responden yang telah diacak untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini. Penelitian ini dilakukan selama tiga bulan yaitu dimulai pada bulan Februari 2019 sampai dengan bulan April 2019.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Demografi Responden

Profil sampel penelitian ini dijelaskan dalam Tabel 1 (Lampiran). Berdasarkan hasil analisis deskriptif responden, dapat diketahui bahwa dari keseluruhan jumlah responden (115 orang), sebagian besar berjenis kelamin laki-laki, berusia 46-55 tahun, pendidikan terakhir SMU/SMK, lama bekerja antara 21-25 tahun, dan memiliki pengalaman kerja dari perusahaan lain sebelumnya.

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif pada penelitian ini dilakukan dengan cara mengelompokkan dan mengklarifikasikan masing-masing variabel kedalam distribusi frekuensi, persentase dan rata-rata pernyataan pada kuesioner yang telah diberikan kepada 115 responden dan diuraikan penjelasannya. Analisis deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk menjelaskan tentang persepsi responden terhadap masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), *knowledge sharing* (Y1) dan kepuasan kerja karyawan (Y2).

Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan Tabel 2, hasil skor rata-rata variabel kepemimpinan transformasional sebesar 3,70 yang termasuk kategori tinggi. Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional telah diterapkan pada perusahaan ini dan dampaknya dapat terlihat secara nyata. Hal ini dapat dibuktikan melalui hasil skor rata-rata indikator pada variabel kepemimpinan transformasional yang tertinggi adalah *idealized influence* sebesar 3,86 termasuk kategori sangat tinggi, yang berarti bahwa pimpinan mempunyai kharisma yang baik sehingga mampu mengajak karyawannya secara sukarela untuk bertindak sesuai dengan visi dan misi perusahaan serta selalu optimis. Pimpinan juga mempunyai komitmen, pendirian yang kokoh serta konsisten terhadap keputusan yang diambil. Bawahan menghormati pimpinan karena selalu menunjukkan etika dan perilaku moral yang tinggi serta memimpin dengan memberikan contoh. Indikator terendah yaitu *intellectual stimulation* sebesar 3,61 meskipun masih berada di kategori tinggi. Angka ini berarti bahwa pemimpin mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan masalah secara rasional dan cermat serta memberi kesempatan pada bawahannya untuk menyelesaikan masalah dengan cara baru yang lebih efektif. Pada intinya pemimpin mampu mendorong bawahannya agar selalu inovatif dan kreatif serta membantu meningkatkan profesionalisme bawahan.

Tabel 2
Statistika Deskriptif Variabel

No.	Variabel	Mean
1	Kepemimpinan Transformasional	3,70
	<i>Idealized influence</i>	3,86
	<i>Inspirational motivation</i>	3,68
	<i>Intellectual stimulation</i>	3,61
	<i>Individualized consideration</i>	3,73
2	Budaya Organisasi	3,44
	<i>Profesionalism</i>	3,50
	<i>Distance from manager</i>	3,63
	<i>Trust with colleagues</i>	3,68
	<i>Orderliness</i>	3,50
	<i>Hostility</i>	2,64
	<i>Intregation</i>	3,71
3	Knowledge sharing	3,67
	<i>Knowledge donating</i>	3,65
	<i>Knowledge Collecting</i>	3,69
4	Kepuasan Kerja	3,88
	Kepuasan dengan Gaji	3,61
	Kepuasan dengan Promosi	3,74
	Kepuasan dengan Rekan Kerja	4,03
	Kepuasan dengan Atasan	3,97
	Kepuasan dengan Pekerjaan	4,00

Sumber: Data primer diolah (2018)

Item terendah dari variabel kepemimpinan transformasional “Atasan menstimulasi saya untuk memikirkan ulang beberapa hal yang tidak pernah ditanyakan” sebesar 3,50. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada

area yang positif atau bisa dikatakan bahwa atasan menstimulasi karyawan untuk memikirkan ulang beberapa hal yang tidak pernah ditanyakan.

Budaya Organisasi

Berdasarkan Tabel 2, hasil skor rata-rata variabel budaya organisasi sebesar 3,44 yang termasuk kategori tinggi. Ini berarti bahwa budaya organisasi telah diterapkan pada perusahaan ini dengan baik. Hal ini dapat dibuktikan melalui hasil skor rata-rata indikator tertinggi adalah *integration* sebesar 3,71 yang artinya bahwa karyawan setia terhadap atasan, merasa aman dalam melakukan pekerjaan, merasa bahwa mereka ditempatkan di bagian yang terbaik dan sesuai dengan kemampuannya. Rata-rata indikator terendah dari variabel budaya organisasi adalah *hostility* sebesar 2,64 yang masuk dalam kategori rendah. Artinya bahwa orang-orang bersikap terbuka dan tidak suka menyimpan rahasia, anggota baru dibimbing dalam bekerja, jarang terjadi kompetisi, kepercayaan antar departemen tergolong tinggi, karyawan baru membutuhkan waktu kurang dari satu tahun untuk mendapatkan kenyamanan dalam bekerja. Item terendah dari variabel budaya organisasi yaitu tentang “saya lebih mengutamakan hasil daripada prosedur” dengan nilai rata-rata 3,12. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada area yang positif atau bisa dikatakan bahwa karyawan dalam bekerja cenderung mengutamakan hasil daripada prosedur.

Knowledge Sharing

Berdasarkan Tabel 2, hasil skor rata-rata variabel *knowledge sharing* sebesar 3,67 yang termasuk kategori tinggi. Ini berarti bahwa *knowledge sharing* telah diterapkan pada perusahaan ini dan dampaknya dapat terlihat secara nyata. Hal ini dapat dibuktikan melalui hasil skor rata-rata indikator tertinggi *knowledge collecting* sebesar 3,69 termasuk kategori tinggi. Ini berarti bahwa ketika salah satu karyawan menanyakan sesuatu kepada karyawan yang lain, maka ia akan memberikan informasi yang dia miliki. Begitu juga apabila salah satu karyawan menanyakan tentang ketrampilan yang dimilikinya. Hal ini dilakukan kepada rekan kerja di dalam departemen maupun luar departemen. Sedangkan item terendah pada variabel *knowledge sharing* yaitu mengenai “Ketika saya mempelajari sesuatu, saya akan memperlihatkannya kepada rekan kerja diluar departemen agar dapat mempelajarinya sebaik mungkin” sebesar 3,51. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada area yang positif atau bisa dikatakan bahwa ketika responden mempelajari sesuatu maka dia akan memperlihatkannya kepada rekan kerja diluar departemen agar dapat mempelajarinya sebaik mungkin.

Kepuasan Kerja

Berdasarkan Tabel 2, hasil skor rata-rata variabel kepuasan kerja sebesar 3,88 yang termasuk kategori tinggi. Ini berarti bahwa karyawan merasa puas dengan apa yang dicapai dalam pekerjaannya. Indikator tertinggi pada variabel kepuasan kerja adalah kepuasan dengan rekan kerja dengan nilai 4,03. Hal ini dapat diartikan bahwa

karyawan mempunyai hubungan yang baik dalam mencapai kinerja tim dengan sesama rekan kerja, sehingga merasa puas dalam melakukan kerjasama tim. Sedangkan indikator terendah pada yaitu tentang kepuasan gaji dengan nilai 3,61 yang artinya karyawan merasa puas dengan gaji yang diterima.

Validitas dan Reliabilitas

Tabel 3
Hasil Uji Validitas dan Reabilitas (Tipe A/Reflektif)

Variabel dan Indikator	Loading	AVE	Keterangan	CR	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional					
<i>Idealized influence</i>	0,860				
<i>Inspirational motivation</i>	0,891	0,747	Valid	0,922	Reliabel
<i>Intellectual stimulation</i>	0,823				
<i>Individualized consideration</i>	0,882				
Budaya Organisasi					
<i>Profesionalism</i>	0,715				
<i>Distance from manager</i>	0,724				
<i>Trust with colleagues</i>	0,789	0,535	Valid	0,873	Reliabel
<i>Orderliness</i>	0,769				
<i>Hostility</i>	0,687				
<i>Intregation</i>	0,698				
Knowledge sharing					
<i>Knowledge donating</i>	0,854	0,760	Valid	0,863	Reliabel
<i>Knowledge Collecting</i>	0,889				

Sumber: Data primer diolah (2018)

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* item secara keseluruhan $> 0,5$ sehingga dapat dikatakan valid. Hasil nilai *cross loading* penelitian ini menunjukkan nilai masing-masing variabel lebih besar dibandingkan nilai variabel yang lain sehingga dapat dikatakan *valid discriminant*. Nilai AVE yang digunakan dalam penelitian $\geq 0,5$. Setelah itu dilakukan evaluasi dengan melihat nilai *composite reliability* untuk menilai reabilitas kontruk variabel. Tabel 3 menunjukkan keseluruhan nilai AVE $\geq 0,5$ dan nilai *composite reliability* $> 0,7$ sehingga dapat dikatakan reliabel.

Penelitian ini terbagi menjadi 2 evaluasi model pengukuran yaitu: Evaluasi Model Pengukuran Tipe A (Reflektif) dan Evaluasi Model Pengukuran Tipe B (Formatif). Hal ini dikarenakan terdapat salah satu variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu kepuasan kerja memiliki arah yang formatif dalam pembentukan variabel sedangkan variabel yang lainnya memiliki arah pembentukan variabel reflektif.

Tabel 4
Hasil Uji Validitas Tipe B/Formatif)

Variabel dan Indikator	Multikolinieritas	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional		
Kepuasan dengan Gaji	2,117	
Kepuasan dengan Promosi	2,194	
Kepuasan dengan Rekan Kerja	2,342	Valid
Kepuasan dengan Atasan	2,083	
Kepuasan dengan Pekerjaan	1,996	

Sumber: Data primer diolah (2018)

Tabel 3 menunjukkan bahwa ketiga variabel (kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *knowledge sharing*) dinyatakan valid dan reliabel. Sedangkan dalam model formatif pada Tabel 4 yang merupakan kebalikan dari uji konsistensi, maka perlu diuji independensi masing-masing faktor menggunakan uji multikolineritas. Adapun kriteria ujinya adalah nilai $VIF < 10$ (Valid). Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa pada variabel kepuasan kerja seluruh nilai *Variance Inflating Factor (VIF)* atau Multikolineritas < 10 (valid). Dengan demikian secara umum hasil optimisasi lokal (*outer model*) dinyatakan baik dan layak untuk dilanjutkan analisis selanjutnya.

Hasil evaluasi pengujian model struktural (*inner model*) dengan menggunakan *SmartPLS* dapat dilihat dari hasil nilai *R-square* pada dan *Predictive Relevance (Q2)*. Tabel 5 menunjukkan hasil nilai *R-square*.

Tabel 5
R-square

Variabel Dependen	R-Square
<i>Knowledge sharing</i> (KS)	0,481
Kepuasan Kerja (KK)	0,520

Sumber: Data primer diolah (2018)

Nilai *predictive relevance (Q2)* digunakan untuk mengetahui *goodness of fit* secara keseluruhan. Pengujian *goodness of fit model* dilakukan dengan menggunakan koefisien determinasi total. Hasil pengujian tersebut dapat menjelaskan seberapa besar model *path* yang terbentuk mampu merepresentasikan data yang diamati. *Q2* dapat dihitung berdasarkan hasil dari nilai *R-square* dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai } Q2 &= 1 - (1 - R12) \times (1 - R22) \\
 &= 1 - (1 - 0,481) \times (1 - 0,520) \\
 &= 1 - 0,519 \times 0,48 \\
 &= 1 - 0,249 \\
 &= 0,751 \text{ (75,1 persen)} \dots\dots\dots 1
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan nilai *Q2* di atas, dapat diketahui bahwa nilai *Q2* sebesar 0,751 yang berarti bahwa keberagaman data dari model persamaan struktural yang dirancang dapat dijelaskan sebesar 75,1 persen dan sisanya sebesar 24,9 persen dijelaskan oleh faktor lain diluar model penelitian yang digunakan. Artinya, model struktural pada penelitian ini dapat dinyatakan memiliki *goodness of fit* yang baik. Analisis yang terakhir dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis dengan menggunakan metode *bootstrapping*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan t-statistik. Hasil tersebut dikatakan signifikan jika nilai p-value kurang dari 0,05 dan nilai t-hitung lebih besar nilai t-tabel 1,960. Jika telah memenuhi asumsi ini maka hipotesis penelitian dapat diterima.

Tabel 6
Pengaruh langsung antar Variabel

Variabel	Koefisien Jalur	t-statistic	p-value	Keterangan
KT->KS	0,430	4,094	0,000	Signifikan
BO->KS	0,357	4,161	0,000	Signifikan
KT->KK	0,315	2,710	0,008	Signifikan
BO->KK	0,230	1,669	0,098	Tidak Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2018)

Tabel 6 menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional (KT) berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* (KS) dengan nilai *p-value* 0,000 ($<0,05$), dan budaya organisasi (BO) berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* (KS) dengan nilai *p-value* 0,001 ($<0,05$). Selanjutnya, kepemimpinan transformasional (KT) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (KK) dengan nilai *p-value* 0,001 ($<0,05$). Terakhir, budaya organisasi (BO) berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (KK) dengan nilai *p-value* 0,098 ($>0,05$).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge Sharing*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap *knowledge sharing* (Y1) positif dan signifikan. Hal ini dapat dibuktikan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,430 dengan nilai t-hitung sebesar 4,094 dan *p-value* sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hasil ini secara empiris mendukung H1. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang tinggi akan meningkatkan *knowledge sharing*.

Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu (Le & Lei, 2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi pengaruh tersebut adalah kepercayaan kepada atasan dan kepercayaan antar sesama rekan kerja. Selain itu, penelitian Xiao, Zhang, dan Pablos (2017) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dikaitkan dengan kharisma berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Le dan Lei (2018) juga menyatakan *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* (*knowledge collecting* dan *knowledge donating*) yang berfokus pada keadilan dan kepercayaan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menguatkan beberapa penelitian terdahulu yang mengidentifikasi bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *knowledge sharing*. Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat digunakan sebagai dasar dalam kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas *knowledge sharing* di perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional harus menyesuaikan kondisi dan situasi perusahaan, karena setiap perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda, begitu juga dengan karakteristik karyawan yang ada pada perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Knowledge sharing*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* (Y1) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,357 serta nilai t-hitung 4,161 dan *p-value* sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hasil ini secara empiris mendukung H2. Berdasarkan hasil tersebut, dapat diketahui bahwa budaya organisasi yang tinggi akan meningkatkan aktivitas *knowledge sharing*.

Penelitian ini mendukung penelitian Le dan Lei (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang lebih menekankan pada faktor keadilan dan kepercayaan kepada pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* (*knowledge collecting* dan *knowledge donating*). Singh dan Sharma (2011) serta Tseng (2017) juga menemukan hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *knowledge sharing* dengan melalui adopsi teknologi informasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menguatkan beberapa penelitian terdahulu di atas yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi *knowledge sharing*. Budaya organisasi dapat digunakan sebagai dasar dalam kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas *knowledge sharing* di perusahaan. Budaya organisasi adalah identitas dari sebuah perusahaan oleh karena itu budaya organisasi di suatu perusahaan berbeda dengan perusahaan yang lainnya.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y2). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,315, nilai t-hitung sebesar 2.710, dan *p-value* sebesar 0,008 ($p < 0,05$). Hasil ini secara empiris mendukung H3. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini juga mendukung beberapa penelitian, seperti Chang dan Lee (2007); Yaghoubipoor, Tee, dan Ahmed (2013) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat digunakan sebagai dasar dalam kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan di perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan budaya organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y2). Hal ini diindikasikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,230, nilai t-hitung sebesar 1,667, dan *p-value* sebesar 0,098 ($p > 0,05$). Hasil ini berimplikasi pada tidak didukungnya H4. Dengan kata lain, budaya organisasi tidak mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja karyawan. Hasil

penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja seperti penelitian yang dilakukan oleh (Singhry, 2018).

Salah satu faktor yang mungkin menyebabkan tidak didukungnya H4 adalah rata-rata variabel kepuasan kerja yang tinggi (3,88) dan nilai rata-rata variabel budaya organisasi sebesar 3,44 yang merupakan rata-rata variabel terendah pada penelitian ini dengan item terendah tentang “saya lebih mengutamakan hasil daripada prosedur” dengan nilai rata-rata 3,12. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dalam bekerja cenderung mengutamakan hasil daripada prosedur. Sementara itu, semua karyawan PT. AI North Pulau Laut Coal Terminal harus mengikuti prosedur yang ada sehingga karyawan tidak bebas untuk mengambil inisiatif dalam memecahkan masalah.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh pimpinan perusahaan dapat mendorong kegiatan berbagi pengetahuan dan pengalaman di dalam perusahaan, sehingga manfaat yang diterima dapat dirasakan untuk kemajuan perusahaan pada umumnya. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan dan memfasilitasi aktivitas *knowledge sharing* perusahaan. Selain itu, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi perusahaan yang kuat dan baik dapat membantu mempermudah kegiatan berbagi pengetahuan dan pengalaman antar karyawan dalam perusahaan. Akibatnya, pekerjaan akan semakin cepat terselesaikan. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh pimpinan perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan di dalam perusahaan sehingga karyawan akan merasa senang dan betah bekerja di perusahaan. Akan tetapi, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian, variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh paling tinggi terhadap *knowledge sharing*. Untuk itu, perusahaan dapat memanfaatkan gaya kepemimpinan transformasional sebagai salah satu cara untuk meningkatkan *knowledge sharing* yang ada di perusahaan melalui berbagai cara, yaitu 1) *idealized influence* yang mengharuskan pemimpin menjadi teladan yang baik sehingga berbagai informasi maupun tindakan yang dilakukan pimpinan dapat diterima di lingkungan kerja; 2) *inspirational motivation* yang mengharuskan pemimpin untuk menjadi motivator untuk meningkatkan *knowledge sharing* sesuai dengan visi perusahaan dan menjadikan karyawan loyal terhadap perusahaan; 3) *intellectual stimulation* yang mengharuskan pemimpin untuk memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk bersikap kreatif sehingga *knowledge sharing* dapat

terbentuk dengan baik dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, dan 4) *individualized consideration* yang mendorong pemimpin menjadi pendengar yang baik sehingga *knowledge sharing* dapat terbentuk dengan baik dan pengambilan keputusan mudah diterima oleh karyawan. Dengan demikian, semakin baiknya gaya kepemimpinan transformasional akan membuat sirkulasi pengetahuan akan semakin baik dan pengetahuan yang dimiliki karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya relatif sama.

Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti kuatnya budaya organisasi tidak menjamin peningkatan kepuasan kerja karyawan. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model penelitian yang menginvestigasi lebih lanjut dalam konteks apa budaya organisasi bisa dan tidak bisa mempengaruhi kepuasan kerja dengan memasukkan variabel ataupun konteks penelitian yang lain untuk menekankan faktor kontekstual dalam hubungan kedua variabel tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Adaileh, R. M., & Al-Atawi, M. S. (2011). Organizational culture impact on knowledge exchange: Saudi Telecom context. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 212–230. <https://doi.org/10.1108/13673271111119664>
- Ali, A., Hosseinkhanzadeh, A., & Yeganeh, T. (2013). Investigate relationship between job satisfaction and organizational culture among teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84(July), 832–836. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.656>
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140–164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53.
- Chang, S.-C., & Lee, M.-S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155–185. <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>
- Chen, J., Jiao, H., & Zhao, X. (2016). A knowledge-based theory of the firm: Managing innovation in biotechnology. *Chinese Management Studies*, 10(1), 41–58. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2015-0273>
- Dhewanto, W. (2013). *Inovasi dan kewirausahaan sosial*. Bandung: Alfabeta.
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2018). The impact of knowledge

- management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Kreitner, R., & Kinchi, A. (2014). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0)
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Mana*, 22(3), 521–537. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0463>
- Lee, K.-J. (2016). Knowledge sharing in franchise system: Franchisee self-leadership, satisfaction, and compliance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3101–3118. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0178>
- Masa'deh, R., Maqableh, M., Gharibeh, A. H., & Karajeh, H. (2013). An empirical study of antecedents and outcomes of knowledge sharing capability in Jordanian telecommunication firms: A structural equation modeling approach. *Life Science Journal*, 10(4), 2284–2296.
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan*. Jakarta: Andi Offset.
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saeed, I., Waseem, M., & Sikander, S. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction , job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 242–256. <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6100>
- Schwartz, S. H. (2014). Rethinking the concept and measurement of societal culture in light of empirical findings. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 5–13. <https://doi.org/10.1177/0022022113490830>
- Siagian, S. P. (2012). *Teori pengembangan organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2011). *Metode penelitian survey*. Jakarta: LP3ES.
- Singh, A. K., & Sharma, V. (2011). Knowledge management antecedents and its impact on employee satisfaction: A study on Indian telecommunication industries. *The Learning Organization*, 18(2), 115–130. <https://doi.org/10.1108/09696471111103722>
- Singhry, H. B. (2018). Perceptions of leader transformational justice and job satisfaction in public organizations. *International Journal of Public*

- Leadership*, 14(2), 80–95. <https://doi.org/10.1108/IJPL-01-2018-0007>
- Søndergaard, S., Kerr, M., & Clegg, C. (2007). Sharing knowledge: Contextualising socio-technical thinking and practice. *The Learning Organization*, 14(5), 423–435. <https://doi.org/10.1108/09696470710762646>
- Tobari. (2015). *Membangun budaya organisasi pada instansi pemerintahan*. Yogyakarta: Dee Publish.
- Tseng, S.-M. (2017). Investigating the moderating effects of organizational culture and leadership style on IT-adoption and knowledge-sharing intention. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(4), 583–604. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2016-0081>
- Tung, K. Y. (2018). *Memahami knowledge management*. Jakarta: Indeks.
- Wu, A., McKinnon, J. L., Chow, C. W., & Harrison, G. L. (2003). Organizational cultural: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 1–27.
- Xiao, Y., Zhang, X., & Pablos, P. O. de. (2017). How does individuals' exchange orientation moderate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing? *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1622–1639. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0120>
- Yaghoubpoor, A., Tee, O. P., & Ahmed, E. (2013). Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on Iran's automobile industry job satisfaction. *World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, 9(1), 14–24. <https://doi.org/10.1108/20425961311315692>

LAMPIRAN

Tabel 1
Karakteristik Demografis Responden

No	Keterangan	Jumlah	%
1	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	107	93,0
	Perempuan	8	7,0
2	Usia (Tahun)		
	<25	7	7,0
	26-35	34	29,3
	36-45	25	21,6
	46-55	50	43,1
3	Pendidikan Terakhir		
	SMA/SMK	61	53,0
	Diploma	26	23,0
	Sarjana	28	24,0
4	Lama Bekerja (Tahun)		
	<5	27	23,0
	6-10	20	17,0
	11-15	8	7,0
	16-20	8	7,0
	21-25	37	32,0
	26-30	15	13,0
5	Pengalaman Kerja di Perusahaan Lain		
	Ya	83	72,0
	Tidak	32	28,0

Sumber: Data primer diolah (2018)

Gambar 1
Konseptual Model

Gambar 2
Model Hipotesis