



---

## **Berbagi Pengetahuan adalah Kekuatan: Perspektif Teori Pertukaran Sosial dan Efek Pemeditasi Berganda Komitmen Belajar dan Adaptasi Interpersonal**

**Indri Yani Agustin<sup>1</sup>, Handrio Adhi Pradana<sup>2\*</sup>**

Universitas Islam Indonesia<sup>1,2</sup>

Jl. Kaliurang No.Km. 14,5, Krawitan, Umbulmartani, Kec. Ngemplak, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55584

indri.agustin@alumni.uui.ac.id<sup>1</sup>, handrio.pradana@uui.ac.id<sup>2\*</sup>

\*penulis korespondensi

<https://doi.org/10.29407/nusamba.v7i1.16565>

---

### **Informasi Artikel**

Tanggal masuk	6 September 2021
Tanggal revisi	14 Januari 2022
Tanggal diterima	22 Januari 2022

### **Abstract**

*This study investigates the mediating effect of learning commitment and interpersonal adaptation on the relationship between knowledge sharing practices and job satisfaction. This study involved 152 respondents, including teaching staff and education staff at Universitas Islam Indonesia. The sampling technique was carried out purposively based on tenure and employment status categorisation. Since the model is a regression analysis with multiple mediations, the mediating effect was examined using Hayes's PROCESS technique. The results found that sharing knowledge practices positively and significantly impacted job satisfaction. They were learning commitment and interpersonal adaptation succeeded in multiple mediating effects on the relationship between knowledge sharing practices and satisfaction. Theoretical and practical contributions are also discussed in this paper.*

**Keywords:** *Interpersonal Adaptability, Job Satisfaction, Learning Commitment, Knowledge Sharing Practices.*

---

### **Abstrak**

Studi ini bertujuan menginvestigasi efek mediasi komitmen belajar dan adaptasi interpersonal terhadap pengaruh praktik berbagi pengetahuan pada kepuasan kerja. Studi ini melibatkan 152 responden meliputi staf pengajar dan staf kependidikan Universitas Islam Indonesia. Teknik sampling dilakukan secara purposif terhadap masa kerja dan status kepegawaian. Karena model berupa analisis regresi dengan pemeditasi berganda, maka efek mediasi diuji melalui teknik PROCESS dari Hayes. Hasil menemukan bahwa praktik berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmen belajar dan adaptasi interpersonal berhasil menjadi efek mediasi berganda pada hubungan praktik berbagi pengetahuan dan kepuasan. Kontribusi teoretis dan praktis juga dijelaskan pada paper ini.

**Kata Kunci:** **Adaptasi Interpersonal, Kepuasan Kerja, Komitmen Belajar, Praktik Berbagi Pengetahuan.**

## 1. Pendahuluan

Berbagi pengetahuan merupakan bagian dari sistem manajemen pengetahuan yang menjadi topik tren saat ini. Dewasa ini adalah era dimana pengetahuan menjadi sumber keunggulan organisasi karena terbukti mampu menghasilkan inovasi bagi organisasi dan membuatnya menjadi pelopor di industrinya. Lebih lanjut, pengetahuan yang diatur sedemikian rupa dan tepat ternyata dapat meningkatkan keunggulan organisasional. Menurut [1], praktik berbagi pengetahuan dilakukan saat individu berusaha mengkomunikasikan pengetahuan tacit maupun pengetahuan eksplisit di organisasinya. Berbagi pengetahuan menurut [2] adalah proses mengirim, mendistribusi, mengartikan pengetahuan dalam konteks luas dengan media yang bervariasi. Menurut [3], berbagi pengetahuan merupakan pertukaran di antara dua individu dimana ada yang mengkomunikasikan pengetahuan, dan ada yang menerima pengetahuan.

Praktik berbagi pengetahuan yang terjadi diantara individu maupun kelompok di dalam organisasi timbul karena adanya proses memberi dan menerima informasi atau pengetahuan yang sifatnya sama-sama menguntungkan dalam menyelesaikan persoalan-persoalan kerja. Konsep ini mirip dengan pernyataan pada teori pertukaran sosial. Menurut [4], teori pertukaran sosial adalah saat seseorang berusaha untuk memiliki hubungan dengan orang lain dengan maksud hubungan tersebut dapat memberikan keuntungan yang banyak diantara keduanya. Menurut [5] pertukaran sosial adalah tindakan yang tergantung pada reaksi positif orang lain, ini dapat diartikan sebagai tindakan saling bergantung atau hanya melibatkan proses yang saling menguntungkan saja. Inti dari teori ini adalah ketika seseorang berperilaku di organisasi, ia akan memberikan reaksi atas serangkaian aksi yang diterimanya. Jadi, jika seseorang memperoleh aksi positif dari tindakan orang lain dalam berbagi pengetahuan yang menguntungkan maka ia akan memberikan reaksi yang positif pula ke orang tersebut.

Pada beberapa kajian literatur mengungkapkan bahwa praktik berbagi pengetahuan yang terjadi di antara karyawan akan menimbulkan perasaan positif sehingga timbul kepuasan kerja. Hasil studi dari [6], [7], [8], [9], dan [10] mengungkapkan bahwa praktik berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perasaan dan emosi positif karyawan.

Kepuasan kerja menurut [11] merupakan bagian dari perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan hal-hal yang melingkupi pekerjaan. [12] meyakini kepuasan kerja adalah emosi positif terkait pekerjaan yang dihasilkan dari proses evaluasi perseptual karyawan terhadap pekerjaannya sendiri. Kepuasan kerja menurut [13] adalah penilaian emosi yang menyenangkan atau positif seseorang pada pekerjaannya.

Meskipun organisasi sudah berusaha meningkatkan kepuasan kerja dengan mendorong praktik berbagi pengetahuan, pada kenyataannya praktik berbagi pengetahuan masih belum bisa sepenuhnya meningkatkan kepuasan karyawan. Ini mengindikasikan bahwa terdapat gap teoretis. Hal ini didukung oleh penelitian yang hasilnya belum sejalan, seperti pada penelitian [14] yang menemukan bahwa berbagi pengetahuan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Adanya gap hasil penelitian pada hubungan praktik berbagi pengetahuan terhadap kepuasan kerja tersebut membuatnya perlu dikaji ulang.

Pada penelitian ini ditambahkan pemediasi berganda (*multiple mediation*) yaitu komitmen belajar dan adaptasi interpersonal yang menjadi perantara hubungan antara praktik berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja yang diuji secara simultan. Alasan mendasar

---

ditambahkan dua mediasi ini karena kedua aspek ini dapat merepresentasikan aspek eksternal dan internal seseorang dalam proses berbagi pengetahuan dengan lebih efektif dan berdampak. Diharapkan dua variabel mediasi ini juga mampu menggambarkan hubungan yang lebih baik yang terjadi antara praktik berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja yang selama ini masih inkonsisten.

Komitmen belajar menurut [15] adalah proses yang terbagi menjadi tiga yaitu proses pembelajaran yang dihasilkan dari kelas pembelajaran, pengalaman secara mandiri dan pembelajaran dari kesalahan. Menurut [16] pembelajaran adalah proses meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan sikap secara berkelanjutan untuk mempersiapkan masa depan.

Praktik berbagi pengetahuan yang baik akan berkontribusi terhadap komitmen belajar karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian [6], [17], [18], dan [19].

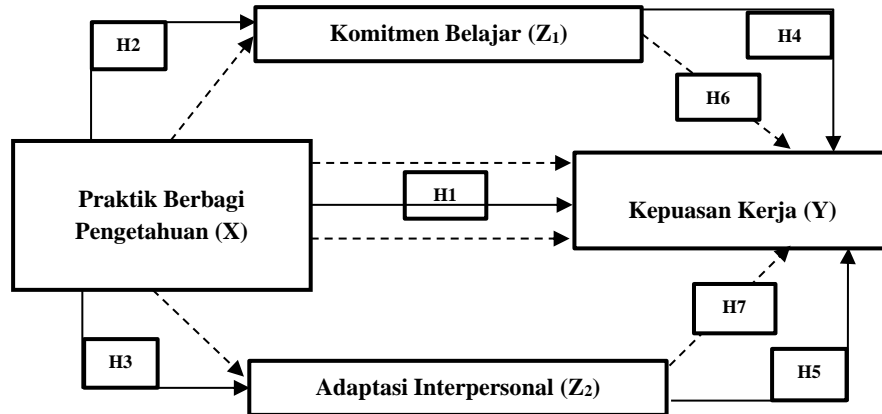
Hasil dari wujud komitmen belajar yang tinggi juga dapat mendorong karyawan untuk lebih puas terhadap pekerjaannya [20;21;22].

Praktik berbagi pengetahuan juga memiliki pengaruh terhadap kemampuan adaptasi interpersonal. Hal ini diungkapkan oleh beberapa penelitian terdahulu yaitu [6], [23], [24], dan [19]. Akan tetapi terdapat perbedaan hasil pada penelitian yang dilakukan [22] yakni bahwa praktik berbagi pengetahuan tidak memiliki pengaruh terhadap adaptasi interpersonal karyawan.

Kemampuan adaptasi interpersonal adalah kemampuan, keterampilan, disposisi, kemauan dan motivasi individu untuk dapat melakukan perubahan karena adanya perubahan penugasan, sosial dan lingkungan[25]. [26] mengungkapkan bahwa adaptasi interpersonal berhubungan erat dengan pekerjaan, stres kerja, dan situasi tidak pasti sehingga timbul keinginan untuk berubah. Kemampuan adaptasi interpersonal karyawan dalam menanggapi setiap perubahan juga memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerjanya [27;22].

Objek pada penelitian ini adalah dosen dan tenaga kependidikan di UII Yogyakarta. Dosen dan tenaga kependidikan mengambil peranan penting dalam tercapainya tujuan dan keberhasilan dari suatu institusi khususnya institusi pendidikan. Untuk mendukung agar tercipta kinerja yang tinggi dari dosen dan tenaga kependidikan, maka perlu diperhatikan kepuasan kerjanya. Ada banyak sekali faktor yang dapat berpengaruh ke kepuasan kerja, berapa diantaranya akan dibahas pada penelitian ini seperti peran praktik berbagi pengetahuan, adaptasi interpersonal dan komitmen belajar.

Komitmen belajar dan adaptasi interpersonal menjadi kombinasi yang tepat di dalam proses penciptaan kreativitas karena praktik berbagi pengetahuan berhasil dikondisikan dari aspek internal dan eksternal diri karyawan terhadap proses akuisisi pengetahuan dan tahapan diseminasinya pada kolega dan lingkungan sekitar karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

- H1: Praktik berbagi pengetahuan secara positif memengaruhi kepuasan kerja.
- H2: Praktik berbagi pengetahuan secara positif memengaruhi komitmen belajar.
- H3: Praktik berbagi pengetahuan secara positif memengaruhi adaptasi interpersonal.
- H4: Komitmen belajar secara positif memengaruhi kepuasan kerja.
- H5: Adaptasi interpersonal secara positif memengaruhi kepuasan kerja.
- H6: Komitmen belajar secara positif memediasi hubungan signifikan praktik berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja.
- H7: Adaptasi interpersonal secara positif memediasi hubungan signifikan praktik berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja.

**2. Metode**

Metode yang dipakai adalah riset kuantitatif. Menurut [28] studi kuantitatif yaitu kegiatan penelitian yang bertujuan memeriksa hubungan antar variabel dengan cara mengkonfirmasi data yang diperoleh terhadap teori, konsep, dan konstruk di dalam kerangka model penelitian. Populasi dalam riset ini meliputi staf pengajar dan staf kependidikan Universitas Islam Indonesia Yogyakarta berjumlah sekitar 1.600 orang. Besaran ukuran sampel minimal ditentukan berdasarkan rumus Slovin [29] sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\
 n &= \frac{1600}{1 + 1600(10\%)^2} \\
 &= \frac{1600}{1 + 1600(0,1)^2} \\
 &= \frac{1600}{1 + 16} \\
 &= \frac{1600}{17} = 94,12
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas diperoleh ukuran sampel minimal agar bisa merepresentasikan populasi adalah 94 responden. Di riset ini, peneliti berhasil mendapatkan responden sebanyak 152.

Teknik sampling memanfaatkan metode purposif dimana data sampel tidak diberi peluang sama untuk diambil tergantung pada karakteristik data yang diinginkan sesuai tujuan penelitian. Kriteria masa kerja minimal 2 tahun dan status kepegawaian sebagai pegawai tetap. Kriteria ini ditetapkan bertujuan mengungkap fenomena berbagi pengetahuan secara memadai di objek penelitian.

Data primer dan kuesioner daring melalui Google Form dipakai sebagai media pengumpulan data. Butir alternatif jawaban kuesioner telah ditetapkan menggunakan skala Likert lima poin. Pada skala Likert indikator variabel penelitian diukur dengan skala 1 sampai 5 yang bermakna dari “sangat tidak setuju” sampai pada “sangat setuju”. Kepuasan kerja diukur menggunakan 7 indikator kepuasan kerja dari [30]. Komitmen belajar menggunakan 5 indikator dari [31]. Indikator adaptasi interpersonal diambil 1 dari 8 dimensi pengukuran yaitu dimensi pengukuran interpersonal berjumlah 7 item dari [25]. Indikator praktik berbagi pengetahuan dari [32] diambil dari Minnesota Satisfaction Questionnaire berjumlah 7 item.

Tahap pengujian model pengukuran terdiri dari uji validitas dan reliabilitas dengan bantuan SPSS versi 25. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* digunakan untuk menguji validitas instrumen dengan batas nilai factor loading  $>0,50$ . Pengujian reliabilitas menggunakan teknik *Cronbach's Alpha* dengan batas nilai  $>0,60$ . Selain pengujian instrumen penelitian, beberapa analisis yang menguji sifat dan kelayakan data untuk diuji di level model struktural juga dilakukan diantaranya uji normalitas data dan uji multikolinearitas untuk menentukan apakah terdapat korelasi yang kuat diantara variabel bebas di dalam model riset.

Metode analisis data untuk menguji tiap hipotesis menggunakan analisis regresi dengan pendekatan *PROCESS Procedure Model 6* dari Andrew Hayes. Analisis proses dapat memperkirakan dan menghitung efek langsung dan tidak langsung dari model penelitian dengan mediator tunggal maupun ganda. Analisis ini juga dapat menghubungkan dua mediator dalam model yang dapat dioperasikan secara bersamaan dan menghitung efek tidak langsungnya [33]. Analisis *PROCESS* tidak hanya dapat menarik kesimpulan tentang adanya peran mediasi pada kondisi tertentu, tapi juga dapat melihat interval kepercayaan pada hasil Bootstrap atau *Effect Size* untuk memperoleh besaran pemediasi dari suatu variabel secara pasti. Bila menggunakan analisis selain *PROCESS*, nilai *Effect Size* ini tidak ditemukan pada pengujian mediasi biasa seperti regresi linear sederhana dan berganda, analisis Sobel, maupun metode efek kausalitas dan pemediasi dari [34]. Dengan demikian, nilai keakuratan efek mediasi dengan analisis *PROCESS* menjadi lebih tinggi.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Pada studi ini, distribusi pertanyaan penelitian berjumlah total 26 pertanyaan. Akan tetapi setelah dilakukan pengujian *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* pada 26 pertanyaan

penelitian, ada beberapa pertanyaan penelitian yang hasilnya tidak memenuhi syarat validitas konstruk. Untuk dapat memenuhi syarat validitas, maka dilakukan penghapusan beberapa item pertanyaan penelitian (BP2, BP7, KK1, KK4, KK5, KK6, KB11, KB12, AI26) sehingga tersisa 17 pertanyaan penelitian. Tujuh belas pertanyaan penelitian tersebut diukur validitasnya menggunakan alat ukur tingkat interkorelasi. Pertama adalah mengetahui nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA)* dan *Bartlett's test*. Nilai KMO harus >0,50. Nilai KMO pada penelitian ini sebesar 0,855 sehingga memenuhi syarat. Selanjutnya dapat dilihat nilai dari *Bartlett's test* dengan *Chi-squares* 1311,739 dengan tingkat signifikan pada 0,000 sehingga masuk kategori memenuhi syarat.

Langkah selanjutnya adalah melihat hasil analisis *CFA total variance explained*, dari 17 indikator di atas terdapat 4 faktor dengan nilai *eigen value* >1. Faktor 1 dapat menjelaskan varians data sebanyak 37,39%, faktor 2 sebesar 11,83%, faktor 3 memiliki nilai 10,22% dan faktor 4 dapat menjelaskan variasi sebesar 6,74%. Keempat faktor tersebut dapat menjelaskan variasi total sebesar 66,19% dan sudah melebihi 50%. Ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dan item yang ada dapat diekstrak ke dalam faktor-faktor yg telah ditentukan sebelumnya, yaitu ada 4 faktor karena menggunakan metode *CFA* untuk 4 variabel di dalam model.

**Tabel 1. Hasil Faktor Analisis dan Reliabilitas<sup>a</sup>**

Konstruk dan Indikator <sup>b</sup>	Reliabilitas <sup>c</sup>	Loading faktor			
		BP	KK	KB	AI
Berbagi Pengetahuan (BP)	<b>(0.802)</b>				
BP1		0.685			
BP3		0.724			
BP4		0.752			
BP5		0.828			
BP6		0.615			
Kepuasan Kerja (KK)	<b>(0.626)</b>				
KK2			0.579		
KK3			0.803		
KK7			0.577		
Komitmen Belajar (KB)	<b>(0.858)</b>				
KB13				0.845	
KB14				0.827	
KB15				0.835	
Adaptasi Interpersonal (AI)	<b>(0.866)</b>				
AI21					0.591
AI22					0.755
AI23					0.793
AI24					0.685
AI25					0.699
AI27					0.643

Total varian yang dijelaskan dari empat konstruk 66.168%.

---

<sup>a</sup> Rotated factor matrix.

Ekstraksi: Principal component analysis (PCA).

Rotasi: Varimax.

<sup>b</sup> Iterasi sebanyak 5 kali.

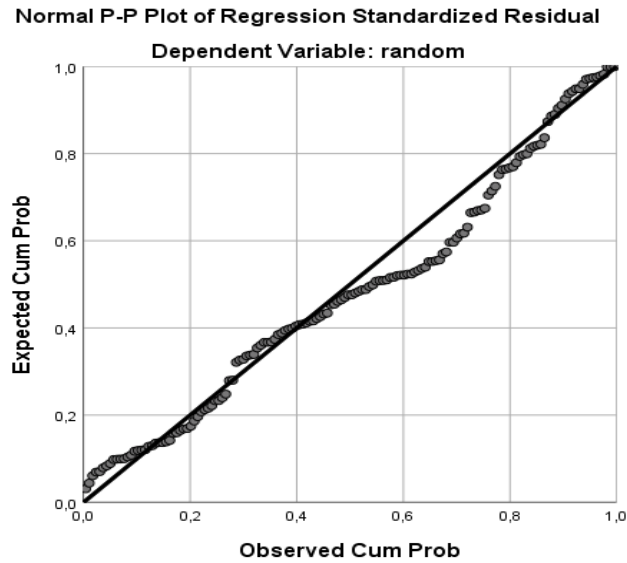
<sup>c</sup> Nilai cronbach's alpha ada di kolom reliabilitas.

Hasil dari rotasi menunjukkan bahwa indikator variabel praktik berbagi pengetahuan mengelompok pada faktor 1, indikator variabel kepuasan kerja terekstrak pada faktor 2, dan berurutan indikator variabel komitmen belajar pada faktor 3, dan indikator variabel adaptasi interpersonal pada faktor 4. Hasil ekstraksi faktor menyatakan keempat konstruk memiliki unidimensionalitas dan nilai *loading* faktornya >0,50 sehingga seluruh indikator variabel dinilai valid.

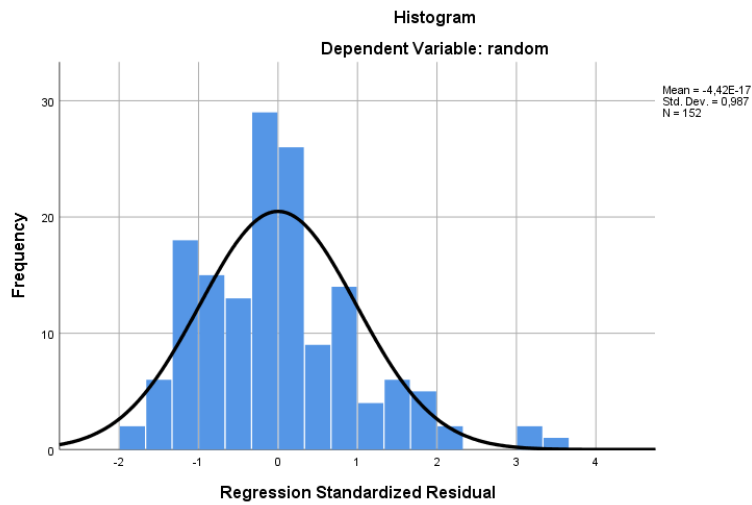
Tahap reliabilitas instrumen memakai teknik *Cronbach's Alpha*. Batas nilainya harus >0,60 maka indikator dari setiap variabel dapat dinyatakan reliabel. Berdasar pada Tabel 1. nilai *Cronbach's Alpha* seluruh variabel berada pada kisaran >0,60 sehingga dapat disimpulkan pengukuran variabel telah reliabel/konsisten alat ukur yang digunakan apabila disimulasikan dalam beberapa kali pengambilan data.

Selanjutnya pengujian kelayakan analisis data sampel memakai uji normalitas dan multikolinearitas. Menurut [35] normalitas adalah identifikasi nilai residual model regresi untuk menentukan apakah data di dalam hubungan antar variabel dianggap berdistribusi normal atau tidak. Model regresi penelitian dikategorikan baik apabila terdistribusi normal seperti gambar lonceng. Peneliti menggunakan nilai residu hasil pengujian regresi keseluruhan model dan ukuran mahalnobis untuk menentukan kenormalan data. Selain itu, normalitas data dapat diukur dengan menampilkan grafik probability plot dan atau histogram sebagai justifikasi distribusi data telah normal dan layak diuji dalam model regresi.

Grafik *normal probability plot* dianggap memenuhi aturan normalitas ketika titik-titik data tersebar di sekitar garis bantu diagonal. Grafik histogram dinyatakan telah normal ketika sebaran data telah mengikuti distribusi normal berbentuk seperti lonceng. Dari gambar 2 dan 3 dapat ditarik simpulan bahwa data dalam model regresi telah terdistribusi secara normal.



Gambar 2. Plot Probabilitas Normal



Gambar 3. Grafik Histogram Normalitas Data

Selanjutnya adalah uji multikolinieritas, menurut [35] uji multikolinieritas bertujuan mengidentifikasi ada atau tidaknya korelasi kuat diantara variabel bebas di dalam model regresi. Model regresi yang baik tidak memiliki korelasi yang kuat diantara variabel bebas. Artinya di antara variabel independen merupakan konstruk yang berbeda dan memiliki peran masing-masing di dalam memengaruhi variabel dependennya.

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinieritas<sup>a</sup>

Model	Statistik Kolinieritas
-------	------------------------



	Tolerance	VIF
Berbagi Pengetahuan	0.746	1.340
Kepuasan Kerja	0.604	1.654
Komitmen Belajar	0.558	1.791
Adaptasi Interpersonal	0.480	2.085

<sup>a</sup>Variabel dependen: random/acak

Berdasarkan Tabel 2. dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* >0,10 dan *VIF* <10. Dari sini dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam model regresi.

Selanjutnya adalah hasil uji hipotesis menggunakan analisis *PROCESS* dari Hayes. Dasar metode analisis *PROCESS* sebenarnya masih menggunakan perangkat lunak SPSS namun di dalam tahapan dan kelengkapan analisis menggunakan tingkatan lanjut sesuai prosedur dari Hayes.

**Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Penelitian**

Hipotesis	df2	t-hitung	Koefisien	P-value
<i>H1</i> Praktik berbagi pengetahuan → kepuasan kerja	148	2,3242	0,1605	0,0215*
<i>H2</i> : Praktik berbagi pengetahuan → komitmen belajar	150	4,2567	0,2589	0,000***
<i>H3</i> : Praktik berbagi pengetahuan → adaptasi interpersonal	149	4,7875	0,2615	0,000***
<i>H4</i> : Komitmen belajar → kepuasan kerja.	148	3,3312	0,3310	0,0011**
<i>H5</i> : Adaptasi interpersonal → kepuasan kerja	148	3,5777	0,3449	0,0005**

\* < 0,05; \*\* < 0,01; \*\*\* < 0,000

Hasil statistik berdasarkan Tabel 3. diketahui bahwa praktik berbagi pengetahuan secara positif berpengaruh terhadap kepuasan dengan *degree of freedom 2* (df2) ukuran sampel 148 nilai t-hitung 2,3242 dan besar koefisien 0,1605 dengan nilai p-value 0,0215 < 0,05. Artinya semakin tinggi level praktik berbagi pengetahuan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan, jadi hipotesis 1 terdukung. Ditemukan juga praktik berbagi pengetahuan secara positif berpengaruh terhadap komitmen belajar dengan *degree of freedom 2* (df2) ukuran sampel 150 nilai t-hitung sebesar 4,2567 dan besar koefisien 0,2589 dengan nilai p-value 0,0000 < 0,05. Artinya semakin tinggi level praktik berbagi pengetahuan maka semakin tinggi pula komitmen belajar karyawan sehingga hipotesis 2 didukung. Praktik berbagi pengetahuan secara positif berpengaruh terhadap adaptasi interpersonal dengan *degree of freedom 2* (df2) ukuran sampel 149 nilai t-hitung sebesar 4,7875 dan besar koefisien 0,2615 dengan nilai p-Value 0,0000 < 0,05. Artinya semakin tinggi level praktik berbagi pengetahuan maka semakin tinggi pula level kemampuan adaptasi interpersonal karyawan sehingga hipotesis 3 terdukung.

Komitmen belajar juga secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan *degree of freedom 2* (df2) ukuran sampel 148 nilai t-hitung 3,3312 dan besar koefisien 0,3310 dengan nilai p-value 0,0011 < 0,05. Artinya semakin kuat komitmen belajar karyawan maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerjanya sehingga hipotesis 4 diterima. Terakhir, adaptasi interpersonal secara positif berpengaruh terhadap kepuasan dengan *degree of freedom 2* (df2)

ukuran sampel 148 nilai t-hitung 3,5777 dan besar koefisien 0,3449 dengan nilai p-value  $0,0005 < 0,05$ . Jadi, semakin tinggi level adaptasi interpersonal karyawan maka semakin tinggi kepuasan yang dipersepsikan sehingga hipotesis 5 juga diterima.

**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Pemediasi**

Hipotesis	Koefisien	BootULCI	BootLLCI	BootULCI-BootLLCI
<i>H6: Praktik berbagi pengetahuan → komitmen belajar → kepuasan kerja</i>	0,2285	0,1880	0,0187	0,1693*
<i>H7: Praktik berbagi pengetahuan → adaptasi interpersonal → kepuasan kerja</i>	0,2285	0,1777	0,0270	0,1507*

\*Terdapat efek mediasi jika selisih BootULCI dan BootLLCI  $\geq 0$

Berdasarkan Tabel 4. ditemukan bahwa komitmen belajar dan adaptasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan praktik berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja. Komitmen belajar memediasi hubungan praktik berbagi pengetahuan dan kepuasan dengan nilai koefisien regresi mediasi 0,2285 dan selisih dari BootULCI dan BootLLCI adalah  $0,1693 \geq 0$  sehingga hipotesis 6 terdukung. Berbagi pengetahuan mendorong munculnya komitmen belajar di antara pihak yang saling bertukar pengetahuan sehingga karyawan merasa lebih puas karena terjadi proses memberi dan menerima yang menguntungkan satu sama lain. Adaptasi interpersonal juga memediasi hubungan praktik berbagi pengetahuan dan kepuasan dengan nilai koefisien regresi mediasi 0,2285 dan selisih dari BootULCI dan BootLLCI adalah  $0,1507 \geq 0$  sehingga hipotesis 7 diterima. Praktik berbagi pengetahuan memungkinkan karyawan untuk lebih adaptif secara interpersonal karena proses memberi dan menerima pengetahuan dari dan kepada orang lain harus mempertimbangkan pemahaman terhadap karakter orang tersebut agar proses berbagi pengetahuan dapat berjalan efektif dan saling menguntungkan. Hal ini memungkinkan untuk karyawan merasa lebih puas pada pekerjaannya.

**Pembahasan**

**Efek Praktik Berbagi Pengetahuan pada Kepuasan Kerja**

Studi ini memberikan bukti empirik mengenai pengaruh praktik berbagi pengetahuan ke kepuasan kerja yang berpengaruh positif dan signifikan. Proses berbagi pengetahuan yang didukung organisasi dapat membuat karyawan merasa terpenuhi kebutuhan sosial emosionalnya, hal ini menjadi syarat terciptanya sikap kepuasan kerja yang positif. Ketika individu maupun kelompok individu mendapatkan dukungan dari organisasi dalam proses memberi dan menerima pengetahuan yang saling menguntungkan, ini dapat membuatnya termotivasi untuk terus belajar, menemukan solusi dengan lebih baik dan efisien hingga akhirnya dapat memengaruhi kepuasan kerjanya. Hal ini memperkuat studi [6] yang menemukan bahwa praktik berbagi pengetahuan yang didukung oleh organisasi memengaruhi

---

kepuasan karyawan secara positif signifikan. Studi lain dari [7] menyatakan bahwa berbagi pengetahuan memiliki efek kuat terhadap persepsi kepuasan kerja karyawan, terutama berbagi pengetahuan pada intraorganisasional. Hasil beberapa studi dari [8], [9], dan [10] juga mengindikasikan bahwa praktik berbagi pengetahuan secara meyakinkan dapat memengaruhi persepsi positif kepuasan karyawan.

### **Efek Praktik Berbagi Pengetahuan pada Komitmen Belajar**

Studi ini memberikan bukti empirik hubungan positif praktik berbagi pengetahuan dan komitmen belajar. Praktik berbagi pengetahuan memungkinkan pihak-pihak yang terlibat untuk saling memberi dan menerima pengetahuan. Apabila dari praktik tersebut saling menguntungkan dan memberikan manfaat, ini dapat mendorong terciptanya komitmen belajar. Ketika praktik berbagi pengetahuan semakin intens terjadi diantara karyawan maka komitmen belajar juga akan mengalami penguatan. Hasil riset ini mendukung penelitian [6] yang menyatakan bahwa praktik berbagi pengetahuan yang didukung oleh organisasi secara positif memengaruhi kepuasan kerja. Penelitian [17] juga memiliki hasil bahwa berbagi pengetahuan akan bermanfaat secara pribadi untuk siswa dan komunitas dalam komitmen belajarnya. Temuan studi dari [18], dan [19] juga mengemukakan bahwa perilaku berbagi pengetahuan secara positif mempengaruhi kualitas proses pembelajaran dalam organisasi.

### **Efek Praktik Berbagi Pengetahuan pada Adaptasi Interpersonal**

Studi ini memberikan bukti empirik praktik berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan pada adaptasi interpersonal. Praktik berbagi pengetahuan mendukung seseorang adaptif secara interpersonal karena adanya proses memberi dan menerima pengetahuan dari dan ke orang lain. Untuk memperlancar jalannya proses tersebut membutuhkan penyesuaian mengenai karakter orang tersebut agar proses transfer pengetahuan berjalan dengan baik dan efisien. Ketika praktik berbagi pengetahuan mengalami peningkatan maka adaptasi interpersonal karyawan juga akan mengalami kenaikan [36]. Temuan ini memperkuat studi [6] yang mengungkap bahwa praktik berbagi pengetahuan yang didukung oleh organisasi mampu mengasah kemampuan adaptasi interpersonal karyawan. Beberapa studi dari [23], [19], dan [24] memiliki hasil bahwa berbagi pengetahuan terbukti mendorong kemampuan beradaptasi karyawan dengan yang lain.

### **Efek Komitmen Belajar pada Kepuasan Kerja**

Studi ini memberikan bukti empirik komitmen belajar mampu berkontribusi pada peningkatan kepuasan karyawan. Komitmen belajar bisa muncul karena keinginan seseorang untuk belajar dari mana saja. Bisa dari proses berbagi pengetahuan ditempat kerja maupun dari luar. Proses ini menjadi kesempatan baik bagi seseorang untuk menggali pengetahuan terkait pekerjaannya. Hal tersebut dapat membuatnya termudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan hingga akhirnya dapat berpengaruh ke kepuasan kerjanya. Ketika komitmen belajar semakin kuat maka persepsi kepuasan kerja juga akan semakin bertumbuh. Hasil penelitian ini selaras dengan studi [20] yang menyatakan bahwa program pembelajaran yang efektif di tempat kerja mampu mendorong kepuasan. Penelitian lain dari [37] juga memiliki hasil bahwa pembelajaran di tempat kerja secara langsung berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan dan penjadwalan kerja yang diorganisir dengan baik bisa meningkatkan kepuasan staf. Penelitian

---

[22] diperoleh hasil bahwa pembelajaran karyawan memengaruhi kepuasan kerja. Komitmen belajar memungkinkan karyawan untuk mengakumulasi ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki melalui praktik berbagi dengan sesama karyawan. Hal ini sangat membantu karyawan dalam menghadapi masalah pekerjaan dan menyelesaikan tugas sehingga karyawan merasa lebih puas.

### **Efek Adaptasi Interpersonal pada Kepuasan Kerja**

Studi ini memberikan bukti empirik adaptasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Adaptasi interpersonal muncul karena adanya kemauan atau motivasi yang membuat seseorang harus bisa cepat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan. Sama halnya ketika bekerja, perubahan-perubahan terkait penugasan, sosial serta lingkungan menjadi hal yang biasa sehingga apabila seseorang memiliki kemampuan adaptasi interpersonal yang baik ini dapat membuatnya lebih cepat menyesuaikan diri hingga akhirnya dapat membuat orang tersebut merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Hasil temuan ini mendukung hasil studi [27] yang menyatakan bahwa kemampuan adaptasi berdampak positif pada hasil kerja; kepuasan kerja dan prestasi kerja. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh [22] diperoleh hasil bahwa kemampuan adaptasi karyawan mendorong karyawan menjadi lebih puas terhadap pekerjaannya.

### **Efek Pemediasi Komitmen Belajar pada Hubungan Praktik Berbagi Pengetahuan dan Kepuasan**

Studi ini memberikan bukti empirik mengenai pemediasi secara parsial komitmen belajar yang berpengaruh positif dan signifikan pada pengaruh praktik berbagi pengetahuan ke kepuasan. Ini mengungkapkan bahwa praktik berbagi pengetahuan dapat mendorong munculnya komitmen belajar. Komitmen belajar muncul karena proses berbagi pengetahuan yang saling menguntungkan dilakukan terus menerus di tempat kerja ataupun diluar. Proses ini menjadi kesempatan yang baik bagi seseorang untuk lebih banyak menggali pengetahuan maupun informasi untuk terus belajar terkait pekerjaannya hingga akhirnya dapat membuat orang tersebut merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Riset ini memperkuat temuan [6] yang memiliki hasil bahwa praktik berbagi pengetahuan yang didukung oleh organisasi mampu mendorong munculnya persepsi kepuasan dengan melalui mekanisme komitmen belajar yang baik.

### **Efek Pemediasi Adaptasi Interpersonal pada Hubungan Praktik Berbagi Pengetahuan dan Kepuasan**

Studi ini memberikan bukti empirik mengenai pemediasi adaptasi interpersonal yang memiliki pengaruh positif dan signifikan pada pengaruh praktik berbagi pengetahuan terhadap kepuasan. Ini mengungkapkan bahwa praktik berbagi pengetahuan dapat meningkatkan adaptasi interpersonal. Adaptasi interpersonal memungkinkan seseorang lebih adaptif karena harus mempertimbangkan pemahamannya terhadap karakter seseorang dalam proses memberi dan menerima pengetahuan yang saling menguntungkan, hal ini akhirnya dapat membuat seseorang merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Temuan ini memperkuat studi dari [6] yang memiliki hasil bahwa praktik berbagi pengetahuan yang didukung oleh organisasi secara

langsung maupun tidak langsung dapat menumbuhkan persepsi positif kepuasan melalui kemampuan adaptasi interpersonal karyawan.

#### 4. Kesimpulan dan Saran

Penelitian ini telah mampu berkontribusi di dalam pengembangan keilmuan manajemen terutama pada literatur berbagi pengetahuan. Beberapa penelitian yang menunjukkan hasil inkonsisten dari hubungan praktik berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja dapat dijelaskan lebih baik dengan adanya dua variabel pemediasi yakni komitmen belajar dan adaptasi interpersonal. Penelitian ini juga telah mampu berkontribusi di dalam teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) melalui konsep berbagi pengetahuan. Dua variabel ini juga merepresentasikan aspek eksternal dan internal di dalam diri seseorang di dalam proses berbagi pengetahuan kepada orang lain. Implikasi praktisnya, seorang manajer, pengelola, atau pimpinan harus memperhatikan dua aspek eksternal dan internal ini jika menginginkan proses berbagi pengetahuan di antara warga organisasinya berjalan dengan efektif dan berdampak. Pengelola atau pimpinan harus mengkondisikan sistem atau mekanisme yang mana berbagi pengetahuan menjadi terasa menguntungkan satu sama lain sehingga individu termotivasi untuk terus belajar yang pada akhirnya dapat meningkatkan kapasitas pengetahuan dan kompetensinya sembari memberikan manfaat yang sama pula kepada orang lain. Hanya jika benefit dari masing-masing individu dirasakan dari praktik berbagi pengetahuan yang efektif yang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, pengelola atau pimpinan organisasi harus menyadari perannya di dalam penciptaan iklim hubungan dan komunikasi yang baik di antara anggota sehingga praktik berbagi pengetahuan menjadi semakin efektif.

Penelitian ini bukan tanpa keterbatasan. Beberapa hal yang harus menjadi perhatian bagi peneliti lain yang mendalami kajian mengenai berbagi pengetahuan di antaranya (1) Sampel studi ini masih terbatas pada entitas jasa pendidikan. Tentunya industri jasa yang lain akan memiliki kerangka dan model yang berbeda sehingga generalisasi hasil riset ini juga terbatas pada industri jasa pendidikan, (2) Beberapa hasil penelitian yang masih berseberangan dengan hasil studi ini perlu dilakukan studi lebih mendalam dengan mempertimbangkan faktor kontinjensi seperti masa kerja, jender, persepsi budaya, dan disain struktur organisasional [38]; [39]. Peneliti berikutnya juga bisa mendalami konsep berbagi pengetahuan ini dengan pendekatan kualitatif agar gambaran komprehensif dapat lebih mungkin diperoleh.

#### Daftar Rujukan

- [1] Becerra-Fernandez I, Sabherwal R. Knowledge Management: Systems and Processes. New York: Routledge: 2014.
- [2] Lumbantobing P. Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas. Bandung: Knowledge Management Society Indonesia: 2011.
- [3] Jacobson MJ, Wilensky U. Complex Systems in Education: Scientific and Educational Importance and Implications for The Learning Sciences. The Journal of the Learning Sciences 2006;15(1):11-34. doi: 10.1207/s15327809jls1501\_4.

- 
- [4] Thibaut J, Kelly HH. *The Social Psychology of Groups*. New York: Willey: 1959.
- [5] Blau PM. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley: 1964.
- [6] Malik MS, Kanwal M. Impacts of Organizational Knowledge Sharing Practices on Employees' Job Satisfaction. *Journal of Workplace Learning* 2018;30(1):2–17. doi: 10.1108/jwl-05-2016-0044.
- [7] Kianto A, Vanhala M, Heilman P. The Impact of Knowledge Management on Job Satisfaction. *Journal of Knowledge Management* 2016;20(4):621–636. doi: 10.1108/JKM-10-2015-0398.
- [8] Alyoubi B, Hoque R, Alharbi I, Alyoubi A, Almazmomi N. Impact of Knowledge Management on Employee Work Performance: Evidence from Saudi Arabia. *The International Technology Management Review* 2018;7(1):13-24. doi: 10.2991/itmr.7.1.2.
- [9] Trivellas P, Akrivouli Z, Tsifora E, Tsoutsas P. The Impact of Knowledge Sharing Culture on Job Satisfaction in Accounting Firms. The Mediating Effect of General Competencies. *Procedia Economics and Finance* 2015;19:238-247. doi: 10.1016/s2212-5671(15)00025-8
- [10] Dalati S, Alchach H. The Effect of Leader Trust and Knowledge Sharing on Staff Satisfaction at Work: Investigation of Universities In Syria. *Business, Management and Education* 2018;16:190-205. doi: 10.3846/bme.2018.2852.
- [11] Spector PE. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. United States: Sage Publications: 1997.
- [12] Robbins SP, Judge TA. *Organizational Behavior* 15th Ed. New Jersey: Pearson Education: 2013.
- [13] Locke EA. *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. New York: John Wiley and Sons: 1976.
- [14] Usmanova N, Yang J, Sumarliah E, Khan SU, Khan SZ. Impact of Knowledge Sharing on Job Satisfaction and Innovative Work Behavior: The Moderating Role of Motivating Language. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 2021;51(3):515-532. doi: 10.1108/VJKMS-11-2019-0177.
- [15] Watkins KE, Marsick VJ. Towards a Theory of Informal and Incidental Learning in Organizations. *International Journal of Lifelong Education* 1992;11(4):287–300. <https://doi.org/10.1080/0260137920110403>
- [16] Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* 11th ed. London: Kogan Page Limited: 2009.

- 
- [17] Brouwer J, Jansen, E. Beyond Grades: Developing Knowledge Sharing in Learning Communities as a Graduate Attribute. *Higher Education Research and Development* 2019;38(2):219–34. doi: 10.1080/07294360.2018.1522619.
- [18] Park S, Kim, E. Fostering Organizational Learning through Leadership and Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management* 2018;22(6):1408–1423. doi: 10.1108/JKM-10-2017-0467.
- [19] Hegazy F, Ghorab K. The Effect of Knowledge Management Processes on Organizational Business Processes' and Employees' Benefits in an Academic Institution's Portal Environment. *Communications of the IBIMA* 2015;b1-32. doi: 10.5171/2015.928262.
- [20] Ryu G, Moon SG. The Effect of Actual Workplace Learning on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Moderating Role of Intrinsic Learning Motive. *Journal of Workplace Learning* 2019;31(8):481–97. doi: 10.1108/JWL-05-2019-0061.
- [22] Zamir Z. The Impact of Knowledge Capture and Knowledge Sharing on Learning, Adaptability, Job Satisfaction and Staying Intention: A Study of the Banking Industry in Bangladesh. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge* 2019;7(1):46–64. doi: 10.2478/ijek-2019-0004.
- [23] Liu Y, Esangbedo MO, Bai S. Adaptability of Inter-Organizational Information Systems Based on Organizational Identity: Some Factors of Partnership for the Goals. *Sustainability (Switzerland)* 2019;11(5):1436-1456. doi: 10.3390/su11051436.
- [24] André K, Baird J, Swartling AG, Valturius G, Plumer R. Analysis of Swedish Forest Owners' Information and Knowledge-Sharing Networks for Decision-Making: Insights for Climate Change Communication and Adaptation. *Environmental Management* 2017;59(6):885-897. doi: 10.1007/s00267-017-0844-1.
- [25] Ployhart RE, Bliese PD. Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory: Conceptualizing the Antecedents, Consequences, and Measurement of Individual Differences in Adaptability. In: Shawn BC, Pierce LG, Salas E, editors. *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments (Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research)*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited 2006(6):3-39. doi: 10.1016/S1479-3601(05)06001-7.
- [26] Pulakos ED, Sharon A, Michelle A, Donovan, Plamondon KE. Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology* 2000;85(4):612-624. doi: 10.1037/0021-9010.85.4.612.
- [27] Sony M, Mekoth N. The Relationship between Emotional Intelligence, Frontline Employee Adaptability, Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Retailing and Consumer Services* 2016;30:20–32. doi: 10.1016/j.jretconser.2015.12.003.

- 
- [28] Creswell JW. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Newbury Park: Sage Publications: 2009.
- [29] Umar H. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada: 2013.
- [30] The PL, Sun H. Knowledge Sharing, Job Attitudes and Organisational Citizenship Behaviour. *Industrial Management and Data Systems* 2012;112(1)-64–82. doi: 10.1108/02635571211193644.
- [31] Tsai PCF, Yen YF, Huang LC, Huang IC. A Study on Motivating Employees' Learning Commitment in the Post-Downsizing Era: Job Satisfaction Perspective. *Journal of World Business* 2007;42(2):157–169. doi: 10.1016/j.jwb.2007.02.002.
- [32] Hsu IC. Knowledge Sharing Practices As a Facilitating Factor for Improving Organizational Performance Through Human Capital: A Preliminary Test. *Expert Systems with Applications* 2008;35(3):1316–1326. doi: 10.1016/j.eswa.2007.08.012.
- [33] Hayes AF. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis* 2nd Ed. New York: The Guilford Press: 2018.
- [34] Baron RM, Kenny DA. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology* 1986;51(6):1173-1182. doi: 10.1037//0022-3514.51.6.1173.
- [35] Ghozali I. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 Edisi 8*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro: 2016.
- [36] Pradana HA, Uliani Z. Fostering Or Hindering Creativity At Work? Moderating Role Of Proactive Personality Toward Support And Meaningfulness. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)* 2021 Sep;7(3):559-570. doi: 10.17358/jabm.7.3.559.
- [37] Iliopoulos E, Morrissey N, Baryeh K, Polyzois I. Correlation between Workplace Learning and Job Satisfaction of NHS Healthcare Professionals. *British Journal of Health Care Management* 2018;25(5):226-233. doi: 10.12968/bjhc.2018.24.5.226.
- [38] Lei H, Do NK, Le PB. Arousing a positive climate for knowledge sharing through moral lens: the mediating roles of knowledge-centered and collaborative culture. *Journal of Knowledge Management* 2019;23(8):1586-1604. doi: 10.1108/JKM-04-2019-0201
- [39] Li X, Zhang J, Zhang S, Zhou M. A multilevel analysis of the role of interactional justice in promoting knowledge-sharing behavior: The mediated role of organizational commitment. *Industrial Marketing Management* 2017;62:226-233. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.09.006