

Pengaruh Kepemimpinan, Dukungan Manajemen Puncak Dan Knowledge Sharing Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Diah Miryati¹⁾, Catur Johan Purnomo²⁾, Joko Suyono³⁾

^{1,2,3)}Universitas Narotama, Surabaya, Indonesia

Korespondensi: joko.suyono@narotama.ac.id

Doi: 10.29138/jkis.v3i1.55

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh parsial dan simultan kepemimpinan, dukungan manajemen puncak dan knowledge sharing terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas Asemrowo Surabaya. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Puskesmas Asemrowo Surabaya berjumlah 47 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan lima pilihan jawaban, sedangkan teknik analisa data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan, dukungan manajemen puncak dan knowledge sharing berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas Asemrowo Surabaya.

Kata kunci: kepemimpinan, dukungan manajemen, *knowledge sharing*, kepuasan kerja

1. PENDAHULUAN

Kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja tidak hanya mencakup perasaan senang atau puas yang dialami oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, tetapi juga mencakup aspek-aspek lain seperti motivasi, komitmen, dan loyalitas terhadap organisasi. Dalam konteks Puskesmas, yang merupakan salah satu institusi layanan kesehatan masyarakat, kepuasan kerja pegawai menjadi sangat penting. Hal ini disebabkan oleh sifat pekerjaan di Puskesmas yang memerlukan dedikasi dan perhatian yang tinggi untuk memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat.

Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas pegawai, di mana pegawai yang puas cenderung bekerja lebih efisien dan efektif. Mereka lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik dan memberikan pelayanan terbaik kepada pasien. Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi juga berdampak positif pada kualitas layanan yang diberikan. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Dalam konteks Puskesmas Asemrowo Surabaya, kepuasan kerja pegawai menjadi semakin krusial mengingat pentingnya peran mereka dalam memberikan pelayanan kesehatan yang optimal kepada masyarakat. Puskesmas Asemrowo Surabaya, seperti Puskesmas lainnya, berfungsi sebagai penyedia layanan kesehatan dasar yang sangat penting bagi masyarakat setempat. Pegawai di Puskesmas ini menghadapi berbagai tantangan, mulai dari jumlah pasien yang tinggi hingga kompleksitas kasus kesehatan yang beragam. Oleh karena itu, kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Asemrowo Surabaya sangat penting untuk memastikan bahwa mereka tetap termotivasi dan mampu memberikan pelayanan kesehatan yang terbaik. Dengan pegawai yang puas dan termotivasi, Puskesmas dapat beroperasi lebih efektif dan efisien, serta memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesehatan masyarakat di sekitarnya.

Fenomena kepuasan kerja bagi Puskesmas Asemrowo Surabaya memiliki peranan penting dalam menentukan kualitas dan efektivitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada

masyarakat. Kepuasan kerja pegawai di Puskesmas ini merupakan salah satu indikator utama yang mencerminkan kondisi internal organisasi dan secara langsung mempengaruhi berbagai aspek operasionalnya. Kepuasan kerja yang tinggi di kalangan pegawai Puskesmas Asemrowo Surabaya berdampak positif pada produktivitas kerja. Pegawai yang merasa puas cenderung bekerja dengan lebih semangat, berkomitmen tinggi, dan menunjukkan inisiatif yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Ini sangat penting dalam konteks pelayanan kesehatan, di mana efisiensi dan efektivitas dalam penanganan pasien menjadi prioritas utama. Kepuasan kerja juga meningkatkan kemampuan pegawai untuk menghadapi tekanan kerja dan situasi darurat dengan lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien.

Selain produktivitas, kepuasan kerja pegawai juga berdampak pada kualitas layanan yang diterima oleh masyarakat. Pegawai yang puas cenderung memberikan pelayanan dengan lebih ramah, penuh perhatian, dan profesional. Hal ini tidak hanya meningkatkan pengalaman pasien, tetapi juga membangun kepercayaan dan kepuasan pasien terhadap layanan yang diberikan oleh Puskesmas. Di lingkungan Puskesmas yang sering kali menghadapi tantangan seperti antrian panjang dan keterbatasan sumber daya, kepuasan kerja pegawai dapat menjadi penentu utama dalam menjaga standar layanan yang tinggi. Kepuasan kerja juga berperan dalam menciptakan suasana kerja yang positif dan harmonis. Suasana kerja yang kondusif tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pegawai tetapi juga mendorong kerjasama tim yang lebih baik, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan dalam proses kerja. Di Puskesmas, di mana kolaborasi antara berbagai tenaga kesehatan sangat penting, suasana kerja yang positif dapat meningkatkan koordinasi dan efisiensi dalam pemberian layanan kesehatan.

Secara keseluruhan, fenomena kepuasan kerja bagi Puskesmas Asemrowo Surabaya merupakan faktor krusial yang mempengaruhi kemampuan Puskesmas dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas tinggi kepada masyarakat. Dengan memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, Puskesmas dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang termotivasi, kompeten, dan loyal, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan pasien.

Dari beberapa penelitian terdahulu terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai antara lain adalah kepemimpinan (Hendrik et al, 2023; Iman dan Lestari, 2019; Palupi et al, 2017; Pratama, et al, 2022; Suprpta, et al, 2015), dukungan manajemen puncak (Agustina dan Gunawan, 2011; Pratami dan Muryatini, 2022; Qustolani, 2019; Dewi, 2018; Viswesvaran dan Deshpande, 1998), dan *knowledge sharing* (Abha, et al, 2021; Baskoro, et al, 2022; Hammouri dan Altaher, 2020; Mahboub, et al, 2023; Rafique dan Mahmood, 2021; Tong, et al, 2013).

Akan tetapi masih terdapat penelitian-penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa masih terdapat gap penelitian, yaitu Ali, K, et al (2018), pengaruh, Dewi (2017) dan Pally dan Septyarini (2022) dalam hasil penelitian mereka membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Usmanova (2021) membuktikan bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Mengingat masih adanya gap penelitian maka peneliti bermaksud melakukan penelitian lanjutan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh parsial dan simultan kepemimpinan, dukungan manajemen puncak dan *knowledge sharing* terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas Asemrowo Surabaya.

II. TINJAUAN TEORI DAN HIPOTESIS

2.1 Kepuasan Kerja

Hasibuan (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan harapan umum bagi individu yang bekerja, namun pencapaian kepuasan ini melibatkan proses yang berkelanjutan dan bertahap. Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat subjektif karena tiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda, yang dipengaruhi oleh nilai-nilai dan harapan pribadi. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan preferensi individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dapat dirasakan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif dan kedalaman kasih terhadap pekerjaan seseorang, yang tercermin dalam moral kerja.

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

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

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

Kepuasan kerja adalah respons afektif atau emosional individu terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, dan dapat bervariasi antar individu sesuai dengan penilaian mereka tentang situasi kerja. Kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal, karena individu dapat merasa puas terhadap satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan aspek lainnya. Kepuasan kerja melibatkan nilai-nilai pekerjaan yang individu anggap penting, yang membantu pemenuhan kebutuhan dasar mereka. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan hasil dari motivasi kerja individu, yang bergantung pada sejauh mana individu merasa bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan nilai-nilai dan harapan mereka. Kepuasan kerja adalah sikap positif individu terhadap pekerjaan mereka, yang didasarkan pada penilaian individu terhadap situasi kerja mereka. Perasaan-perasaan yang terkait dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penilaian individu tentang pengalaman kerja saat ini dan sebelumnya, daripada harapan mereka untuk masa depan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam konsep kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar individu, yang bersama-sama membentuk sikap individu terhadap pekerjaan mereka.

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

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*): Kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana pekerjaan memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhan mereka.

2. Perbedaan (*Discrepancies*): Kepuasan merupakan hasil dari sejauh mana harapan individu terpenuhi. Hal ini mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan individu dari pekerjaannya dan apa yang sebenarnya mereka terima. Orang akan merasa tidak puas jika harapannya tidak terpenuhi, sementara kepuasan muncul jika hasilnya melebihi harapan.
3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*): Kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi individu mengenai sejauh mana pekerjaan mereka mencerminkan pemenuhan nilai-nilai kerja yang mereka anggap penting.
4. Keadilan (*Equity*): Kepuasan kerja terkait dengan sejauh mana individu merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja.
5. Komponen Genetik (*Genetic Components*): Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor genetik dan sifat-sifat pribadi individu. Ini menunjukkan bahwa perbedaan dalam sifat individu berperan penting dalam menjelaskan kepuasan kerja, selain karakteristik lingkungan kerja.

2.2 Kepemimpinan

Robbins (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan mencakup kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan kelompok menuju pencapaian visi bersama atau serangkaian tujuan yang telah ditentukan. Seorang pemimpin tidak hanya memiliki tanggung jawab untuk menginspirasi dan membimbing anggota tim, tetapi juga untuk menetapkan arah yang jelas dan memotivasi mereka agar bekerja sama mencapai tujuan tersebut. Dalam pandangan Robbins (2018), kepemimpinan bukan sekadar tentang posisi atau kekuasaan formal, melainkan tentang keterampilan interpersonal dan kemampuan mempengaruhi. Pemimpin harus mampu memahami kebutuhan dan motivasi masing-masing anggota tim serta menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan kolaborasi yang efektif. Ini termasuk kemampuan untuk mendengarkan, memberikan umpan balik konstruktif, dan menyelesaikan konflik dengan cara yang membangun. Lebih jauh, seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas tentang masa depan organisasi dan mampu mengkomunikasikan visi tersebut dengan cara yang menginspirasi dan memotivasi tim. Visi ini harus dapat diubah menjadi tujuan-tujuan yang dapat dicapai, dengan strategi dan rencana aksi yang konkret. Pemimpin juga perlu menunjukkan komitmen terhadap tujuan ini dan memberikan contoh dengan tindakan nyata, sehingga dapat menjadi teladan bagi anggota tim.

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

Hasibuan (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah bentuk pengaruh antarpribadi yang berlangsung dalam konteks situasi tertentu dan dilakukan melalui proses komunikasi, dengan tujuan mencapai serangkaian tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan ini, dengan kata lain, melibatkan kemampuan menggunakan komunikasi yang efektif untuk mempengaruhi individu atau kelompok agar bekerja menuju pencapaian tujuan tersebut. Dalam pandangan Hasibuan (2018), kepemimpinan tidak hanya sebatas tindakan atau peran, melainkan juga proses dinamis yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam berbagai situasi. Konteks situasi tertentu ini penting karena setiap situasi menuntut pendekatan kepemimpinan yang berbeda, bergantung pada tantangan dan kebutuhan spesifik yang dihadapi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan adaptif untuk menyesuaikan gaya dan

strategi komunikasinya sesuai dengan konteks dan kondisi yang ada. Dengan demikian, Hasibuan (2018) menekankan bahwa kepemimpinan adalah seni mempengaruhi yang dipraktikkan melalui komunikasi yang efektif dalam berbagai situasi. Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan komunikasi yang unggul untuk mempengaruhi dan mengarahkan timnya menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, serta mampu menavigasi berbagai situasi dan tantangan yang muncul dalam proses tersebut.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2016), kepemimpinan dapat diartikan sebagai sebuah proses dimana seorang individu mempengaruhi orang lain agar bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Dalam konteks ini, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi anggota tim atau kelompok agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam pandangan Kreitner dan Kinicki (2016), kepemimpinan bukan hanya tentang memberi perintah atau mengawasi, tetapi tentang membangun hubungan yang memungkinkan kolaborasi efektif. Seorang pemimpin harus mampu mengenali kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota tim dan mengarahkan mereka ke posisi di mana mereka dapat berkontribusi secara optimal. Ini melibatkan pengaturan tugas, delegasi, dan pemberian arahan yang jelas agar setiap anggota tim memahami peran dan tanggung jawab mereka. Selain mengarahkan dan memotivasi, pengaruh adalah komponen kunci lain dalam definisi kepemimpinan Kreitner dan Kinicki. Pengaruh di sini berarti kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi pemikiran, sikap, dan perilaku anggota tim. Ini bisa dicapai melalui komunikasi yang efektif, keteladanan, dan penyebaran visi dan nilai-nilai organisasi.

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

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

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

Dari beberapa penelitian terdahulu terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai antara lain adalah kepemimpinan (Hendrik et al, 2023; Iman dan Lestari, 2019; Palupi et al, 2017; Pratama, et al, 2022; Suprpta, et al, 2015). Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut :

H1 : kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

2.3 Dukungan Manajemen Puncak

Cahyadi, et al (2020) menyatakan bahwa manajemen puncak merujuk pada individu-individu yang memegang posisi tertinggi dalam sebuah organisasi, yang memiliki tanggung jawab utama untuk mencapai tujuan organisasi serta membuat keputusan strategis yang paling penting. Istilah "executive officer" sering digunakan untuk menggambarkan manajemen

puncak, yang bertugas merencanakan kegiatan dan strategi organisasi secara keseluruhan serta memberikan arahan untuk perjalanan organisasi. Menurut Robbins dan Coulter (2016), manajemen puncak atau "*Top Manager*" adalah individu yang membuat keputusan penting dengan dampak signifikan pada seluruh organisasi dan menetapkan rencana serta tujuan yang mempengaruhi berbagai aspek organisasi.

Pengertian dukungan manajemen puncak, juga dijelaskan oleh berbagai sumber yang dapat diringkas sebagai berikut:

1. Menurut Anriva (2019), dukungan manajemen puncak adalah bagaimana manajemen puncak mendefinisikan kebutuhan informasi dan pemrosesan, menetapkan tujuan dan sasaran sistem, melakukan evaluasi sistem, serta mengalokasikan anggaran. Ini mencakup jaminan pendanaan dan penentuan prioritas pengembangan.
2. Ragu-Nathan et. al. (dalam Cahyadi et al, 2020) menggambarkan dukungan manajemen puncak sebagai keterlibatan manajemen dalam aktivitas dan pentingnya sistem informasi.
3. Belout et. al. (dalam Cahyadi et al, 2020) menjelaskan dukungan manajemen puncak sebagai cara di mana manajemen puncak menyediakan sumber daya, otoritas, atau kekuatan yang dibutuhkan untuk menjamin kesuksesan suatu pekerjaan.
4. Ikhsan dan Bustaman (2018) menjelaskan dukungan manajemen puncak sebagai bentuk dukungan yang diberikan oleh manajer kepada pengguna sistem, termasuk penyediaan fasilitas seperti pelatihan dan bantuan kepada pengguna sistem saat mereka menghadapi masalah terkait dengan sistem.

Dari penjelasan beberapa pakar yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa dukungan manajemen puncak mengacu pada keterlibatan langsung manajemen puncak dalam mengelola operasi perusahaan. Hal ini mencakup menyelaraskan tujuan dan memberikan dukungan kepada anggota tim mereka dalam menjalankan tugas operasional perusahaan, dengan tujuan mencapai kinerja yang terbaik, yaitu mencapai hasil kerja sesuai dengan harapan perusahaan.

Amirullah (2019) menyatakan bahwa ada tiga peran manajemen yang perlu dijalankan oleh seorang manajer agar perusahaan yang mereka pimpin dapat beroperasi secara efisien, termasuk:

1. Peranan hubungan antar pribadi (*Interpersonal Role*)
Manajer dihadapkan dengan tanggung jawab untuk menjalankan tugas-tugas yang melibatkan semua anggota tim, baik di dalam maupun di luar organisasi, termasuk tugas-tugas simbolis. Selain itu, manajer juga memiliki peran sebagai pengelola jaringan hubungan luar yang berkembang, memberikan dukungan, dan menyediakan informasi.
2. Peran informasional (*informational role*)
Setiap manajer, hingga pada tingkat tertentu, memiliki fungsi-fungsi informasional yang mencakup penerimaan, pengumpulan, dan penyebaran informasi. Manajer mengawasi perkembangan yang terjadi di lingkungan di luar organisasi dengan cara mengakses informasi dari sumber seperti surat kabar atau media elektronik. Selain itu, manajer juga berperan sebagai penghubung informasi bagi anggota-anggota organisasi.
3. Peran memutuskan (*decisional role*)
Peran ini mengharuskan manajer untuk terlibat dalam proses perencanaan strategis dalam organisasi yang mereka pimpin. Proses perencanaan strategis ini dapat disederhanakan sebagai proses di mana keputusan-keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan terkait. Dengan kata lain, manajer secara substansial terlibat dalam setiap proses pengambilan keputusan di dalam organisasi mereka.

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa dukungan manajemen puncak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Agustina dan Gunawan, 2011; Pratami dan

Muryatini, 2022; Qustolani, 2019; Dewi, 2018; Viswesvaran dan Deshpande, 1998). Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut :

H2 : dukungan manajemen berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

2.4 Knowledge Sharing

Menurut Willem (2003), konsep *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) menggambarkan proses di mana informasi dipertukarkan antara minimal dua pihak dalam interaksi timbal balik, yang kemudian diikuti dengan rekonstruksi dan memberikan interpretasi baru terhadap pengetahuan tersebut dalam konteks yang berbeda.. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah proses di mana sumber daya diberikan oleh satu pihak dan diterima oleh pihak lain, serta untuk terjadinya proses berbagi ini, harus ada pertukaran yang terjadi (Ismail, et al, 2011).

Sementara itu, menurut Lumbantobing (2011), *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) adalah proses sistematis yang melibatkan pengiriman, distribusi, dan penyebaran pengetahuan serta konteks multidimensi dari seorang individu atau organisasi kepada individu atau organisasi lain yang membutuhkannya, melalui berbagai metode dan media yang bervariasi.

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

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

Dengan demikian, *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) menjadi elemen penting dalam pengembangan budaya organisasi yang terbuka dan kolaboratif. Ini memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan pengetahuan kolektif mereka secara maksimal, memastikan bahwa informasi dan keterampilan yang berharga tidak hanya terkunci pada individu tertentu tetapi dapat diakses dan digunakan oleh seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Proses ini juga membantu dalam meningkatkan komitmen dan keterlibatan karyawan, karena mereka merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan profesional mereka melalui akses yang lebih baik ke pengetahuan dan informasi..

Knowledge sharing (berbagi pengetahuan) melibatkan dua pihak, salah satunya disebut sebagai *knowledge supplier* dan yang lainnya disebut sebagai *knowledge demander* (Rehman et al., 2015). Kedua pihak ini juga dapat disebut sebagai "sumber pengetahuan" dan "penerima pengetahuan" (Rehman et al., 2015) atau "pembawa pengetahuan" dan "peminta pengetahuan" (Rehman et al., 2015). Ini menekankan bahwa untuk menciptakan *knowledge sharing*, kedua belah pihak harus bersedia untuk mengirim atau menerima pengetahuan. Jika pengirim pengetahuan ragu untuk berbagi pengetahuan maka penerima pengetahuan akan menderita dan pada akhirnya tim, departemen dan organisasi juga akan terkena dampak negatif. Demikian pula, jika penerima pengetahuan belum siap untuk menerima pengetahuan baru karena alasan apapun maka unit yang disebutkan di atas akan menderita. Dengan demikian, organisasi harus mendorong karyawannya untuk berbagi dan menerima pengetahuan baru.

Menurut Utari, et al (2017), *knowledge sharing* tidak hanya sebatas memberikan *knowledge* kepada orang lain, namun dapat juga berupa memohon/meminta timbal balik

(feedback), menanyakan permasalahan, memberitahu orang lain mengenai rencana yang dimiliki untuk melakukan suatu pekerjaan sebelum pekerjaan tersebut dilakukan, meminta bantuan orang lain, memberitahu orang lain mengenai tugas/pekerjaan yang sedang dikerjakan dan mengapa tugas/pekerjaan tersebut dikerjakan, menanyakan pendapat orang lain dan meminta saran orang tersebut, dan menanyakan orang lain apa yang akan mereka lakukan terhadap suatu pekerjaan.

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

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

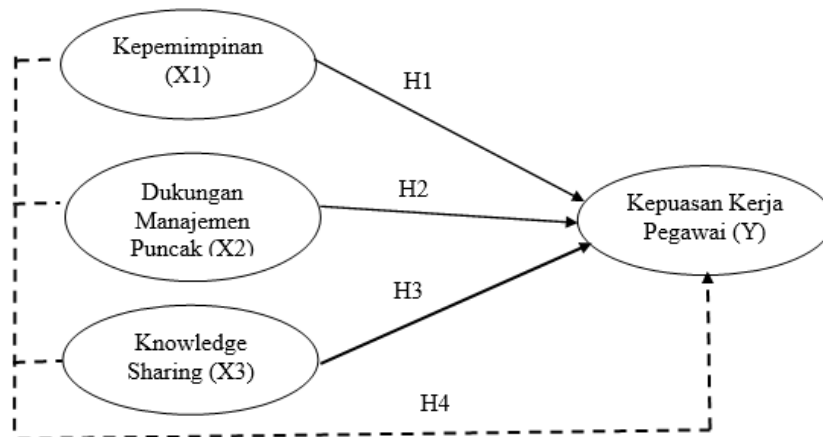
Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Abha, et al, 2021; Baskoro, et al, 2022; Hammouri dan Altaher, 2020; Mahboub, et al, 2023; Rafique dan Mahmood, 2021; Tong, et al, 2013). Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut :

H3 : *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Selain itu terdapat penelitian yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Hendrik et al, 2023; Iman dan Lestari, 2019; Palupi et al, 2017; Pratama, et al, 2022; Suprpta, et al, 2015), dan dukungan manajemen puncak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Agustina dan Gunawan, 2011; Pratami dan Muryatini, 2022; Qustolani, 2019; Dewi, 2018; Viswesvaran dan Deshpande, 1998). Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut :

H4 : kepemimpinan, dukungan manajemen puncak dan *knowledge sharing* berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Dengan demikian dapat dibuat suatu kerangka atau model penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Keterangan :

———— : pengaruh parsial

..... : pengaruh simultan dan dominan

3. METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Puskesmas Asemrowo - Surabaya, yang berjumlah sebanyak 47 orang orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh sehingga seluruh populasi sebanyak 47 orang dijadikan sampel penelitian. Kuesioner dipergunakan sebagai teknik pengumpulan data, sedangkan teknik analisa data menggunakan regresi linier berganda.

4. PEMBAHASAN DAN HASIL

Hasil analisa regresi linier berganda tentang hubungan parsial antara variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan, dukungan manajemen puncak dan knowledge sharing terhadap variabel dependen berupa kepuasan kerja pegawai dapat dijelaskan pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Ringkasan Uji t Coefficients^a

Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	91.4235	14.150231		7.63973	
Kepemimpinan	.869	.160622	0.88514	4.40842	.000
Dukungan Manajemen Puncak	.784	.175146	0,81832	3.53734	.000
Knowledge Sharing	.816	.152108	0,73541	4.22984	.000

a. Dependent variable : kepuasan kerja

Berdasarkan tabel 1 diatas mengenai hasil uji t diatas maka dapat dijelaskan bahwa variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan, dukungan manajemen puncak dan knowledge sharing secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat, kepuasan kerja pegawai, dengan analisa sebagai berikut:

1. Secara parsial, pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai dapat dilihat dari nilai signifikansi t sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penemuan ini menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan yang efektif di Puskesmas Asemrowo Surabaya dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Hendrik et al (2023), Iman dan Lestari (2019), Palupi et al (2017), Pratama, et al (2022), dan Suprpta, et al (2015). Hasil penelititan mereka membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Pengaruh dukungan manajemen puncak terhadap kepuasan kerja pegawai dapat dilihat dari nilai signifikansi t sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0.05. Hal ini dapat diartikan bahwa dukungan manajemen puncak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penemuan ini menekankan pentingnya peran manajemen puncak dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberdayakan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Asemrowo Surabaya. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian (Agustina dan Gunawan, 2011; Pratami dan Muryatini, 2022; Qustolani, 2019; Dewi, 2018; Viswesvaran dan Deshpande, 1998), dimana hasil penelitian mereka membuktikan bahwa dukungan manajemen puncak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kepuasan kerja pegawai dapat dilihat dari nilai signifikansi t sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0.05. Hal ini mebukitkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penemuan ini menyoroti pentingnya membangun budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan pertukaran pengetahuan (*knowledge sharing*). Dengan *knowledge sharing* yang efektif, pegawai mendapatkan kepuasan kerja dan dapat lebih cepat menyelesaikan masalah, mengadopsi praktik terbaik, dan meningkatkan kualitas pelayanan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja keseluruhan Puskesmas Asemrowo Surabaya. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Abha, et al, (2021), Baskoro, et al (2022), Hammouri dan Altaher (2020), Mahboub, et al (2023) Rafique dan Mahmood (2021), Tong, et al (2013). Hasil penelititan mereka membuktikan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Sedangkan analisa hubungan simultan antara variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan, dukungan manajemen puncak dan *knowledge sharing* terhadap variabel dependen berupa kepuasan kerja pegawai dapat dijelaskan sesuai hasil analisa regresi linier berganda pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	514.813	3	179.511	34.138	.000 ^a
Residual	81.545	44	3.624		
Total	596.358	47			

a. Predictor : (Constant), kepemimpinan, dukungan manajemen puncak, *knowledge sharing*

b. Dependent Variabele : kepuasan kerja pegawai

Dari tabel 2 diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, dukungan manajemen puncak dan *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai Signifikansi F sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa secara simultan, kombinasi dari kepemimpinan yang kuat, dukungan manajemen yang baik, dan budaya *knowledge sharing* menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif. Ini meningkatkan kepuasan kerja pegawai, karena mereka merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan untuk berkembang secara

profesional. Peningkatan kepuasan kerja ini sangat penting karena berhubungan erat dengan peningkatan produktivitas, loyalitas, dan kualitas pelayanan yang diberikan di Puskesmas Asemrowo Surabaya.

5. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, dukungan manajemen puncak, dan *knowledge sharing* berpengaruh signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Asemrowo Surabaya. Secara parsial, masing-masing variabel memiliki kontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja: kepemimpinan yang efektif menciptakan arahan dan motivasi, dukungan manajemen puncak meningkatkan rasa dihargai, dan *knowledge sharing* mendorong kolaborasi serta pengembangan diri. Secara simultan, kombinasi ketiga variabel ini menciptakan sinergi yang memperkuat kepuasan kerja, mendukung terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

DAFTAR PUSTAKA

- Abha, A., et al. (2021). INFLUENCE OF KNOWLEDGE SHARING, WORK ENVIRONMENT AND MOTIVATION ON TEACHER PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION SMK TEACHER IN MALANG CITY. *Journal of Tourism Economics and Policy*, Volume: 1 Number: 2.
- Agustina, N., dan Gunawan, A.W. (2011). Efek Komitmen Manajemen Puncak Terhadap Perilaku Pelayanan Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, Volume 4 Tahun 2021.
- Ali, K., et al. (2018). ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA UNTUK MENINGKATKAN KINERJAKARYAWAN DI RUMAH SAKIT MUHAMMADIYAH METRO. *Jurnal Derivatif*, Vol. 12 (2018) No. 2.
- Amirullah, (2019). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Anriva, H. D., (2019). Pengaruh Keahlian Komputer, Teknologi Informasi dan Dukungan Manajemen Puncak Terhadap Sistem Informasi Akuntansi. *Jurnal Akuntansi & Ekonomika*, 8(2).
- Barbara, O. dan Xiao, J. (2012). Financial Behaviors Before and After the Financial Crisis: Evidence from an Online Survey. *Journal of Financial Conseling and Planning*, Vol.23, issue1.
- Cahyadi, W., et al, (2020). Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak terhadap Kualitas Sistem Informasi Akuntansi pada Perusahaan Asuransi Syariah. *JIMEA-Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(1).
- Cahyadi, W., et al, (2020). Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak terhadap Kualitas Sistem Informasi Akuntansi pada Perusahaan Asuransi Syariah. *JIMEA-Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(1).
- Dewi, N.P.K.C., dan Dewi, A.A.S.K. (2018). Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Keadilan Imbalan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Sopir Koptax Ngurah Rai Bali.” *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 2, 2018.
- Dewi, P.I.A. (2017). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PEMBERDAYAAN PEGAWAI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN PEGAWAI PADA PDAM

- TIRTA MANGUTA-MA KABUPATEN BADUNG. *JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 4, No 1. Maret 2017.
- Fernandez, I.B. dan Sabherwal, R. (2010). *Knowledge Management Systems and Processes*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Gibson, J. L., et al. (2017). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. (Terjemahan) Edisi Delapan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hammouri, Q. dan Altaher, A. (2020). The Impact of Knowledge Sharing on Employees Satisfaction: Review. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 24, Issue 10, 2020.
- Han, Y. dan Chen, G. (2018). The Relationship between Knowledge Sharing Capability and Innovation Performance within Industrial Clusters: Evidence from China. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 11 (1), 32-48.
- Hariandja, M.T.E. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, M.S.P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Rajawali.
- Hasibuan, S.P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Hendrik et al. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka. *SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen* Vol.1, No. 4 Desember 2023.
- Ikhsan, M., dan Bustaman. (2018). Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak dan Kemampuan Teknik Operator Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kualitas Informasi Akuntansi (Studi pada Lembaga Keuangan Mikro di Kota Banda Aceh). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 1(1).
- Iman, N. dan Lestari, W. (2019). The effect of leadership on job satisfaction, work motivation and performance of employees: Studies in AMIK Yapennas Kendari. *African Journal of Business Management*, Vol. 13(14), pp. 465-473, August, 2019.
- Ismail, J., et al. (2011). The Performance of Academic Libraries: A Case Study at Research University (Rus) In Malaysia. *Global Journal Of Human Social Science*, 11(8).
- Ismail, J., et al. (2011). The Performance of Academic Libraries: A Case Study at Research University (Rus) In Malaysia. *Global Journal Of Human Social Science*, 11(8).
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2016). *Perilaku Organisasi*, Terjemahan: Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat.
- Lumbantobing, P. (2011). *Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas*. Bandung: Knowledge Management Society Indonesia.
- Mahboub, A., et al. (2023). THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES ON JOB SATISFACTION OF MOROCCAN EMPLOYEES: MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *JOURNAL OF LAW AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT*, Vol.11, No. 10.
- Pally, Y.F.N. dan Septyarini, E. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *JURNAL MANAJEMEN*, Volume 14 Issue 1 (2022) Pages 140-147.
- Palupi, et al (2017). Effect of Leadership on the Job Satisfaction with Organizational Commitment and Trust in Leader as Mediators. *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 6, Issue 4.
- Pratama, A.Y., et al. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Sumatera Utara. *Jurnal Agrifitua*. Vol. 2, No. 01, Maret 2022.
- Pratami dan Muryatini. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi di SD Taman Rama Jimbaran. *Widya Manajemen*, Pebruari 2022, Vol. 4 (No. 1).

- Qustolani, A. (2019). Keadilan Prosedur Partisipatif Dan Dukungan Serikat Pekerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol 10 No 2 Nopember 2019.
- Rafique, G.M. dan Mahmood, K. (2021). Effect of Knowledge Sharing on Nurse's Job Satisfaction: The Mediating Effect of Innovation Behavior. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, Libraries at University of Nebraska-Lincoln.
- Rehman, W.U., et al. (2017). Knowledge Sharing, Knowledge Management Strategy And Performance-A Knowledge Based View. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(2).
- Robbins, P. S dan Judge, T. A. (2018). *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P. (2018). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Kedelapan, Terjemahan Pujaatmaka Hadyana. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbins, S.P. dan Coulter, M. (2016). *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih. Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, J.A.F dan Wankel, C. (2015). *Pengantar Manajemen Edisi Keempat* Jilid Lima Dialih Bahasakan Oleh Siswanto. Jakarta: Salemba Empat.
- Suprpta, M. et al. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 4.06 (2015) : 430-442.
- Tong, C., et al. (2013). The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction: the Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 3, No. 1.
- Usmanova, N., et al. (2021). 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* Vol. 51 No. 3, 2021.
- Utari, D., et al. (2017). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Knowledge Sharing pada Divisi Teknologi Informasi. *Jurnal Ilmiah Multitek Indonesia*, 1(1).
- Viswesvaran, C., et al. (1998). Job Satisfaction as a Function of Top Management Support for Ethical Behavior: A Study of Indian Managers. *Journal of Business Ethics* 17: 365–371, 1998.
- Willem, A. (2003). The Role of Organization Specific Integration Mechanisms in Inter-Unit Knowledge Sharing. *PhD Dissertation at Vlerick Leuven Gent Management School*, Ghent University, Belgium.