

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.

Kinerja pelayanan adalah elemen pokok di setiap institusi atau organisasi yang berkomitmen terhadap pelayanan publik. Keberhasilan dalam memberikan pelayanan yang optimal tidak hanya menciptakan kepuasan bagi masyarakat, tetapi juga membangun citra positif institusi di mata publik. Oleh karena itu, keseriusan dalam menangani setiap tugas menjadi kunci utama bagi setiap pegawai. Pentingnya kinerja pelayanan tercermin dalam upaya membangun institusi yang berwibawa, berproses sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Undang-undang No. 25 tahun 2009 mendefinisikan pelayanan publik sebagai kegiatan atau serangkaian kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, yang mencakup barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik kepada setiap warga negara dan penduduk.

Menurut Peter Leisink (2021) dan S. Zauhar (2005), kinerja pelayanan dapat dipahami sebagai penyesuaian terhadap perincian-perincian (*conformance to specification*). Kinerja ini dilihat sebagai derajat keunggulan yang dikejar, dengan kontrol terus menerus untuk mencapai keunggulan tersebut, bertujuan memenuhi kebutuhan pengguna jasa. Sementara itu, menurut Thoha (2008), kinerja pelayanan menjadi indikator penilaian kualitas administrasi pemerintahan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Keberhasilan administrasi publik dinilai dari sejauh mana pelayanan publik sesuai dengan tuntutan, kebutuhan, dan harapan masyarakat. Oleh karena itu, kinerja pelayanan di institusi publik harus dilakukan secara profesional, mengingat institusi tersebut dibangun untuk melayani kepentingan publik secara optimal.

Nindy at.al (2023) menilai bahwa transparansi kinerja pelayanan publik sesungguhnya telah diimplementasikan melalui sistim pelayanan yang berorientasi kepada kebutuhan masyarakat. Hal ini disebabkan karena konsep pengelolaan institusi telah diatur dalam regulasi, yang berisikan pedoman tentang mekanisme pelayanan dalam kerangka memenuhi tuntutan publik secara efektif. Pendapat Arliman S (2018) menyoroti era keterbukaan informasi, di mana kinerja pelayanan seharusnya menjadi norma karena segala aktivitas dilakukan secara terbuka (*openness*) dan transparan

(*transparency*). Masyarakat memiliki akses lebih valid terhadap informasi, mengurangi peluang terjadinya penyimpangan dan penyelewengan. Dengan demikian, keterbukaan informasi menjadi kunci dalam memastikan integritas dan akuntabilitas dalam pelayanan publik.

Untuk mencapai kinerja pelayanan yang berkualitas, diperlukan kebijakan tata kelola institusi yang matang. Hal ini penting agar tidak terjadi kesenjangan antara tuntutan masyarakat dengan kesiapan dan kemampuan aparatur dalam melaksanakan fungsi pelayanan. Pelayanan publik dianggap sebagai hak dasar warga negara yang harus dipenuhi oleh negara. Ini dilakukan sebagai bagian dari kewajiban negara untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat. Pelayanan publik bukan hanya instrumen birokrasi untuk memenuhi kewajiban negara, tetapi juga esensi dasar bagi terwujudnya keadilan sosial.

Menurut Randi Zulmariad (2022), perhatian terhadap kinerja pelayanan di institusi publik sangat penting karena masih ada keluhan di kalangan masyarakat sebagai pengguna jasa. Selain itu, sistem pelayanan yang belum sepenuhnya mampu memenuhi ekspektasi dan kebutuhan masyarakat menjadi tantangan global, terutama dengan perkembangan teknologi informasi yang menuntut manajemen sistem yang efektif dan efisien.

Mewujudkan kinerja yang lebih baik dan sistem layanan yang lebih terbuka serta transparan bukanlah hal yang mudah, karena kinerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor, termasuk kepemimpinan. Henderson (2007) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk memengaruhi kegiatan pelayanan dalam kelompok untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Spain (2019) menambahkan bahwa kepemimpinan adalah proses mendorong melalui interaksi yang berhasil dari perbedaan individu, mengendalikan kekuatan untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, mewujudkan kinerja pelayanan yang optimal, dan mencapai tujuan organisasi. Fayzhall et al. (2020) menekankan peran penting kepemimpinan di lingkungan institusi publik, terkait dengan usaha mencapai tujuan institusi melalui pengaruh terhadap orang lain. Kepemimpinan dipahami sebagai proses perilaku seseorang yang mempengaruhi kebiasaan orang lain menuju pencapaian tujuan spesifik, mendukung pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap setiap individu dalam organisasi. Tingkah laku

pemimpin mencerminkan tipe kepemimpinan yang diterapkan, dipengaruhi oleh kepribadian dan pengalaman pribadi pemimpin.

.Kepemimpinan yang didukung oleh sumber daya manusia yang terampil dalam mengelola institusi dan selalu memperhatikan hak-hak serta kewajiban pegawai dapat memberikan kondisi yang mendukung agar pegawai dapat menjalankan tugasnya secara profesional. Bowen & Ostroff (2000) mengemukakan bahwa kualitas kepemimpinan sangat menentukan, dan kehadiran pemimpin dalam organisasi seringkali tidak selaras dengan kepentingan institusi. Hal ini dapat memunculkan konflik kepentingan yang berdampak negatif pada kinerja pelayanan di institusi publik. Oleh karena itu, kesejajaran antara visi dan nilai kepemimpinan dengan selera institusi menjadi kunci dalam memastikan kinerja pelayanan yang optimal.

Menurut Maryem (2022), konsep kepemimpinan yang diajukan oleh Dale E. Zand pada tahun 1997 menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses manajemen yang berdasarkan pendekatan seimbang dan menyeluruh dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah, dengan tujuan menciptakan kinerja pelayanan yang lebih efektif. Dale E Zand (1997) menekankan bahwa pemimpin, dalam konteks kepemimpinannya, harus memiliki tiga pilar utama, yaitu berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), kepercayaan (*trust*), dan kekuasaan (*power*). Sehingga Kepemimpinan yang bertujuan meningkatkan kinerja pelayanan memerlukan adopsi tiga elemen ini, yang disebut triad kepemimpinan yang menurut Dale E Zand (1997) dianggap krusial dalam mengelola institusi dengan lebih baik, khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja layanan pegawai.

Berdasarkan pandangan Dale E Zand (1997) ketika tiga elemen utama dalam kepemimpinan, yaitu berbagi pengetahuan, kepercayaan, dan kekuasaan, tidak diperhatikan dengan sungguh-sungguh oleh pemimpin di lingkungan institusi publik, dampaknya dapat terlihat pada kinerja pegawai. Tingkat kematangan dan penguasaan tugas bawahan, didukung dengan kejelasan tugas dan prosedur, dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, kemampuan seorang pemimpin yang melibatkan pengetahuan, kepercayaan, dan kekuasaan sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam konteks institusi publik.

Menurut Belle N (2014) bahwa kepemimpinan triad dalam suatu institusi melibatkan tindakan menyeluruh, yang harus didukung oleh kemampuan

berkomunikasi, berbagi pengetahuan, dan kepercayaan. Dorongan yang diberikan oleh pemimpin kepada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya sangat tergantung pada kemampuan tersebut. Boye S, et al (2016) menambahkan bahwa semakin intens komunikasi dan berbagi pengetahuan oleh seorang pemimpin, semakin baik kinerja pelayanan pegawai. Sebaliknya, jika pemimpin kurang intens dalam berbagi pengetahuan dan berkomunikasi, kinerjanya cenderung menurun. Temuan serupa juga disampaikan oleh A. Ogunmakun, et al (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan yang berbasis pada kepercayaan dan berbagi pengetahuan berdampak positif pada kinerja pegawai di bagian layanan. Oleh karena itu, triad kepemimpinan dengan kemampuan berbagi pengetahuan, berkomunikasi, dan kepercayaan terhadap pegawai memiliki peran kunci dalam meningkatkan kinerja layanan pegawai.

Terdapat perbedaan pandangan dari beberapa penelitian terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepemimpinan. Carton et al. (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan berbasis berbagi pengetahuan dan kepercayaan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, Diana Rus, Daan Van Knippenberg, dan Barbara Wisse Rus (2010) menemukan bahwa faktor kekuasaan memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai, khususnya pada pimpinan tinggi di lingkungan institusi. Namun, Diamantidis dan Chatzoglou (2018) berpendapat bahwa kemampuan berbagi pengetahuan dan kepercayaan bukanlah faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor seperti motivasi intrinsik, fleksibilitas keterampilan, tingkat keterampilan, proaktif, kemampuan beradaptasi dengan pegawai, dan kemampuan berkomunikasi lebih berperan. Secara keseluruhan, perbedaan ini menunjukkan kompleksitas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Sementara berbagi pengetahuan, kepercayaan, dan kekuasaan mungkin berperan, faktor-faktor lain seperti motivasi, fleksibilitas keterampilan, dan kemampuan berkomunikasi juga memiliki dampak signifikan. Oleh karena itu, kemampuan pemimpin dalam berbagai aspek dianggap krusial dalam menciptakan loyalitas pegawai dan mencegah ketidakpuasan kerja serta komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan Nellyanti et al., (2021) dengan tujuan untuk menganalisis dan mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan dalam hal proses transfer pengetahuan terhadap kinerja layanan di Lembaga Pemasarakatan

Perempuan Kelas IIA Sungguminasa. Gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh pimpinan instansi ini dalam hal berbagi ilmu pengetahuan berdampak positif yang signifikan terhadap transfer pengetahuan kepada karyawan. Al-Saffar & Obeidat, (2020) mengatakan bahwa berbagi pengetahuan dengan fokus pelanggan, partisipasi karyawan, perbaikan berkelanjutan dalam layanan. Pelealu (2022) mengatakan bahwa melakukan penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan dan berbagi pengetahuan terhadap kinerja dan loyalitas karyawan, ternyata bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Kekuasaan yang dimiliki oleh Triad Kepemimpinan menunjukkan bahwa legitimate power (kekuasaan formal) yang dimiliki ternyata mampu meningkatkan kinerja layanan (Hasanuddin et al., 2020), sehingga kepemimpinan triad dengan dimensi kekuasaan mampu meningkatkan kinerja layanan dari pegawai (Hartner-tiefenthaler, 2021). Salehan et al., (2022) mengatakan bahwa mengkaji kepercayaan sebagai dimensi dari Triad Kepemimpinan terhadap kinerja dari karyawan, temuannya mendukung gagasan bahwa kepercayaan memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kinerja karyawan.

Kepemimpinan memegang peran kunci dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan melalui kepuasan kerja di lingkungan institusi publik. Kepuasan kerja pegawai tidak hanya berpengaruh terhadap motivasi untuk bekerja secara optimal, tetapi juga merupakan faktor terpenting dalam pengelolaan institusi publik. Menurut penelitian oleh Zheng, et.al (2019) bahwa kepemimpinan bukan hanya berfokus pada pencapaian hasil, tetapi juga memperhatikan faktor lain yang berkontribusi dalam membangun sistem pengelolaan institusi yang berkualitas. Mereka menekankan bahwa kepuasan kerja adalah elemen penting yang harus diperhatikan oleh pemimpin dalam mencapai kinerja pelayanan yang optimal di lingkungan institusi. Tanggung jawab pemimpin melibatkan pembinaan sumber daya manusia pegawai untuk mencapai kepuasan kerja. Pembinaan tidak hanya berarti perhatian fisik, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor non-fisik seperti pengakuan, penghargaan (*reward*), memberikan kesempatan pengembangan karir, dan aspek-aspek lainnya. Dengan demikian, kepemimpinan yang memperhatikan kepuasan kerja dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja optimal di institusi publik.

Robbins & Judge (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai tidak hanya mencakup kepuasan lahir, tetapi juga melibatkan kepuasan batin yang mencerminkan perasaan kebahagiaan individu. Kepuasan ini diperoleh melalui proses pengorbanan ide, tenaga, dan waktu untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, jika pemimpin tidak memperhatikan proses mental dalam mencapai kepuasan kerja, dapat berdampak buruk terhadap kinerja pegawai, bahkan dapat mendorong tindakan merugikan institusi. Oleh karena itu, tanggung jawab moral seorang pimpinan adalah memprioritaskan kepuasan kerja pegawai untuk membangun loyalitas terhadap pekerjaan. Robbins & Judge (2013) juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang tidak memperhatikan kepuasan kerja pegawai dapat menimbulkan beberapa masalah, seperti keluar dari pekerjaan, bersuara untuk berkontribusi aktif memperbaiki situasi organisasi, tetap setia dengan harapan perubahan positif, atau merespon dengan pengabaian pasif. Kesemuanya memiliki implikasi berbeda terhadap kinerja dan kesetiaan pegawai. Oleh karena itu, pemimpin yang memahami dan memprioritaskan kepuasan kerja dapat menghindari masalah tersebut dan membangun lingkungan kerja yang positif.

M Fazlur Rahim dan Mainuddin Afza (2010) menekankan bahwa kepemimpinan berbasis kekuasaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepatuhan perilaku, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Sundung Gurning, Irvan (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai variabel intervening yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dalam kepemimpinan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Kediri. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi faktor utama dalam kepemimpinan dan perlu mendapat perhatian pimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Namun, Bagis, Utomo Indra Kusumo, dan Arini Hidayah (2021) menyampaikan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan jika tidak didukung oleh faktor-faktor seperti membangun lingkungan kerja, memberikan feedback positif, menciptakan work-life balance, dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Tanpa memperhatikan faktor-faktor tersebut, terdapat risiko pegawai merasa tidak dihargai dan muncul ketidakpuasan kerja.

Luthans (2006) dan Robbins dan Judge (2015) setuju bahwa kepuasan kerja sangat penting dalam mendorong kinerja pegawai. Mereka menilai bahwa kepuasan

kerja mencerminkan sejauh mana pegawai puas dengan tugas, tanggung jawab, hasil kerja, pengawasan pimpinan, serta kenyamanan dengan pekerjaannya. Ketidakpuasan dapat menyebabkan pegawai meninggalkan organisasi, berkurangnya usaha, absen, dan tingkat kesalahan yang meningkat. Oleh karena itu, kepuasan kerja pegawai menjadi faktor kunci dalam upaya mendorong peningkatan kinerja pelayanan demi mencapai visi dan misi organisasi.

Penelitian tentang Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor penentu dalam organisasi, dan peningkatan kualitas kinerja terkait erat dengan kepuasan kerja pegawai. Studi oleh (Bustami et al., 2020) pada rumah sakit Atmedika Kota Palopo menemukan pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja layanan pegawai. Penelitian lain oleh (Poetri et al., 2020) pada BPPRD Kota Palangka Raya dan (Kim et al., 2023) di Universitas Thailand juga menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja layanan pegawai. Mubyil & Dwinanda, (2020) mengkaji perawat dan menemukan bahwa kepuasan kerja perawat berpengaruh signifikan terhadap kinerja layanan perawat. Hasil ini menunjukkan perubahan langsung dalam kinerja perawat ketika kepuasan kerja mereka berubah. Penelitian oleh Thu, N, (2022) di Vietnam menyoroti peran motivasi pelayanan publik dalam menciptakan kepuasan kerja yang memengaruhi positif antusiasme pegawai, yang pada gilirannya, memengaruhi kualitas layanan yang dilaksanakan. Secara keseluruhan, temuan-temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja layanan pegawai, dengan implikasi positif pada berbagai sektor seperti rumah sakit, instansi pemerintah, dan Universitas.

Kepemimpinan dalam peningkatan kinerja pelayanan erat kaitannya dengan komitmen organisasi pegawai. Komitmen organisasi menjadi faktor kunci dalam mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja pelayanannya. Kepemimpinan yang tidak memperhatikan komitmen organisasi pegawai dapat berdampak pada sistem pengelolaan institusi, serta pada motivasi dan semangat pegawai dalam menjalankan tugasnya. Allen dan Meyer (1996) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencakup keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dan dianggap sebagai kewajiban setiap pegawai. Komitmen dianggap sebagai kualitas yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh pemimpin dalam kepemimpinannya, agar setiap pegawai

memiliki komitmen untuk membangun institusi yang lebih baik. Pandangan individu terhadap organisasi dan peran mereka di dalamnya memengaruhi komitmen individu terhadap organisasi. McShane dan Von Glinow (2010) menyebutkan lima faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi. Pertama, keadilan dan dukungan, di mana organisasi harus memenuhi kewajiban kepada pegawai dan memegang nilai-nilai kemanusiaan. Kedua, nilai bersama, di mana pegawai yang merasa nilai-nilai pribadi mereka sesuai dengan nilai-nilai organisasi cenderung memiliki komitmen organisasi tinggi. Ketiga, kepercayaan, yaitu harapan positif dalam situasi yang berisiko. Keempat, pemahaman organisasional, yaitu pengetahuan karyawan tentang organisasinya. Terakhir, keterlibatan pegawai, di mana organisasi sebaiknya memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam kegiatan perusahaan atau pengambilan keputusan.

Penelitian triad kepemimpinan terhadap komitmen organisasi antara lain Zand (1997) memperkenalkan Triad Kepemimpinan sebagai gaya kepemimpinan untuk mengelola institusi secara efektif. Perspektifnya menekankan bahwa kepemimpinan dalam organisasi, terutama di lingkungan institusi publik, harus didasarkan pada pengetahuan, kepercayaan, dan kekuasaan agar dapat berdampak positif pada kualitas pelayanan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pegawai. Beberapa penelitian menyoroti hubungan antara kepemimpinan berbasis pengetahuan dan berbagi pengetahuan dengan komitmen organisasi. Mian, Rabia. Nasir, (2020) menemukan bahwa berbagi pengetahuan memiliki dampak signifikan terhadap komitmen organisasi di Perguruan Tinggi. Farooq et al., (2020) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan melalui budaya berbagi ilmu dapat meningkatkan komitmen organisasi di antara dosen dengan pengambilan keputusan yang lebih baik dan cepat. Dari perspektif teori pertukaran sosial, motivasi karyawan dapat dikontrol melalui praktik berbagi pengetahuan, yang mempengaruhi komitmen organisasi, seperti yang disampaikan oleh (Ahmed, 2021). Oleh karenanya, berdasarkan penelitian ini, Triad Kepemimpinan dengan fokus pada pengetahuan, kepercayaan, dan kekuasaan muncul sebagai pendekatan yang memengaruhi positif komitmen organisasi di lingkungan institusi.

Triad Kepemimpinan, dengan kekuasaan sebagai salah satu elemennya, dapat berperan penting dalam memengaruhi komitmen organisasi. Penelitian oleh Wahid et

al., (2022) menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) menunjukkan bahwa kekuasaan yang dibangun oleh pemimpin dalam bentuk pengaruh positif dan signifikan dapat memengaruhi komitmen organisasi, termasuk efikasi diri, komitmen afektif, kontinu, dan normatif. Hasil ini menunjukkan bahwa kekuasaan dalam Triad Kepemimpinan berkontribusi pada pengembangan komitmen di antara karyawan, mendukung peningkatan kinerja. Penelitian lain oleh Reiley & Jacobs, (2019) menyoroiti hubungan antara persepsi kekuasaan pemimpin dan kinerja pengikut. Mereka menemukan bahwa kekuasaan ahli, rujukan, dan penghargaan dapat secara signifikan memengaruhi komitmen organisasi. Persepsi kekuatan organisasi, yang timbul dari implementasi kekuasaan oleh pimpinan, memiliki dampak signifikan pada komitmen organisasi. Kekuasaan yang efektif dalam membangun komitmen organisasi dianggap krusial, karena komitmen organisasi yang tinggi dapat mengurangi niat dan realisasi pergantian karyawan, yang merupakan prediktor baik untuk efektivitas organisasi.

Kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan berdampak positif pada komitmen organisasi, khususnya dalam hal komitmen moral pegawai (Mian dan kawan-kawan, 2020). Pimpinan yang membangun kepercayaan mampu memengaruhi komitmen organisasi afektif, mempertahankan pegawai agar tidak pindah atau keluar dari instansi (Alharbi & Abuelhassan 2020). Sementara R dha et al., (2022) menemukan bahwa kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan, termasuk kepercayaan terhadap rekan kerja, supervisor, dan administrasi, secara positif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi. Studi juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari kepercayaan pimpinan triad terhadap komitmen organisasional, namun tidak signifikan terhadap kepercayaan pada rekan kerja dan atasan langsung seperti kasi atau kabid dari karyawan.

Dalam era informasi saat ini, teknologi memainkan peran kunci dalam memfasilitasi berbagi pengetahuan. Sistem informasi terintegrasi dan platform kolaboratif memungkinkan akses cepat dan mudah terhadap data dan pengetahuan yang diperlukan. Ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik, tetapi juga membangun fondasi untuk pemerintahan yang transparan dan responsif. Berbagi pengetahuan melalui kolaborasi dan inovasi menjadi kunci dalam membangun masyarakat yang lebih baik melalui pelayanan publik yang unggul.

Penelitian Nellyanti et al., (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dalam proses transfer pengetahuan di Lembaga Pemasarakatan Perempuan Kelas IIA Sungguminasa memiliki dampak positif dan signifikan terhadap transfer pengetahuan kepada karyawan.

Penelitian lain oleh Al-Saffar & Obeidat, (2020) mengenai berbagi pengetahuan di Kementrian Dalam Negeri Qatar menemukan bahwa berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan, khususnya ketika fokus pada pelanggan, partisipasi karyawan, dan perbaikan berkelanjutan dalam layanan. Kekuasaan dalam Triad Kepemimpinan, khususnya legitimate power, terbukti meningkatkan kinerja layanan pegawai (Hasanuddin et al., 2020). Dimensi kekuasaan dalam kepemimpinan triad secara langsung oleh atasan memiliki dampak positif pada kinerja layanan pegawai (Hartner-tiefenthaler, 2021). Penelitian (Salehan et al., 2022) menegaskan bahwa kepercayaan, sebagai dimensi Triad Kepemimpinan, memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

Triad Kepemimpinan, yang terdiri dari dimensi berbagi pengetahuan, kekuasaan, dan kepercayaan, menjadi kunci utama dalam membentuk dan memandu kinerja layanan pegawai. Kepemimpinan ini menciptakan dasar yang kokoh untuk memengaruhi kinerja layanan melalui kepuasan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan dalam Triad Kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh pada kinerja layanan pegawai melalui kepuasan kerja (Harsono et al., 2020). Sebagai contoh, di lingkungan pelayanan publik, penggunaan teknologi yang dipandu oleh pimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan (Tri Kurniawati et al., 2021). Kolaborasi antar karyawan melalui knowledge sharing juga membantu dalam mencapai kesesuaian tugas-teknologi, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja layanan, dengan kepuasan kerja sebagai mediator (Tri Kurniawati et al., 2021).

Afifuddin.dkk (2021) meneliti pengaruh Triad Kepemimpinan, khususnya berbagi pengetahuan, terhadap kinerja layanan guru yang dimediasi oleh kepuasan kerja, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan pada kinerja layanan guru melalui kepuasan kerja. Namun, penelitian serupa oleh Alamanda et al. (2022) pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara tidak menemukan pengaruh Triad Kepemimpinan,