

**ANALISIS PENERAPAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KANTOR DPRD  
KABUPATEN MAROS**

**SYAMSUDDIN**

**NIM : 4620104024**



Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

Guna Memperoleh Gelar

Magister

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA UNIVERSITAS BOSOWA  
MAKASSAR  
2022**

**ANALISIS PENERAPAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KANTOR DPRD  
KABUPATEN MAROS**

Disusun dan diajukan oleh :

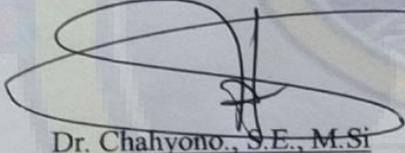
**SYAMSUDDIN**

**4620104024**

Menyetujui

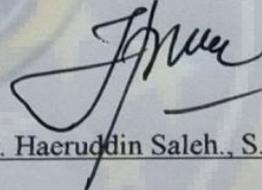
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Chahyono., S.E., M.Si

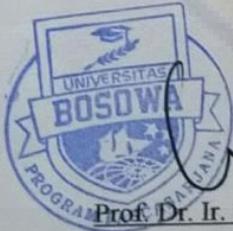
Pembimbing II



Dr. Haeruddin Saleh., S.E., M.Si

Mengetahui :

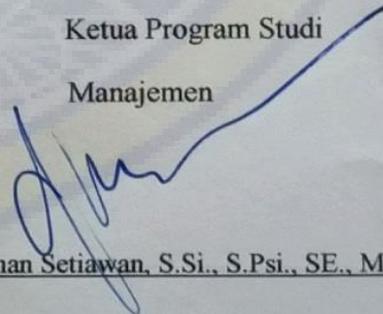
Direktur PPs Universitas Bosowa



Prof. Dr. Ir. H.A. Muhibuddin, MS

Ketua Program Studi

Manajemen



Dr. Ir. Lukman Setiawan, S.Si., S.Psi., SE., MM, IPU

## HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari /tanggal : Jumat/ 22 Juli 2022

Tesis atas nama : Syamsuddin

Nim : 4620104024

Telah Diterima oleh Panitia Ujian tesis program pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar magister pada program studi Manajemen.

### PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Dr. Chahyono,S.E.,M.Si

Sekretaris : Dr. Haeruddin Saleh, SE., M.Si.

Anggota Penguji : 1. Dr. Miah Said., SE., M.Si.

2. Dr. Seri Suriani, SE., M.Si.



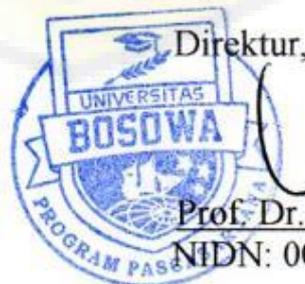
(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

Makassar, 22 Juli 2022



Prof. Dr. Ir. H.A. Muhibuddin,MS  
NIDN: 0005086301

## PERNYATAAN ORISINALISASI TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain, untuk memperoleh gelar Akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan saya bersedia tesis ini di batalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.2 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Juli 2022



*[Handwritten Signature]*  
Mahasiswa

## PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya kepada kita semua, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian dan penyusunan tesis yang berjudul “ **Analisis Penerapan *Knowledge Management* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros**”. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah mewariskan keteladanan yang baik dalam kehidupan umat manusia.

Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Bosowa. Proses penelitian dan penyusunan tesis tidak lepas dari berbagai bantuan, dukungan, saran dan kritik yang telah penulis dapatkan, oleh karena itu dalam kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Pertama-tama ucapan terima kasih peneliti tujukan kepada kedua orang tua tercinta yang tercinta yang dengan tulus ikhlas telah mendidik dan memberikan pengorbanan yang tak ternilai dengan segenap do'a dan cintanya.
2. Bapak Prof. Dr. Batara Surya ST., M.Si sebagai Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Bosowa Makassar.
3. Bapak Dr. Hasanuddin Remmang, S.E., M.Si, sebagai Ketua Program Studi Manajemen Pasca Sarjana Universitas Bosowa Makassar
4. Bapak dan Ibu Dosen yang telah membimbing dan memberikan bekal ilmu dan pengetahuan yang diberikan kepada peneliti sebagai bekal dimasa yang akan datang

5. Dr. Cahyono., S.E., M.Si selaku pembimbing I dan Dr. Haeruddin Saleh., S.E., M.Si selaku pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing, mengarahkan dan memotivasi peneliti mulai dari penyusunan proposal, penelitian, sampai selesainya tesis ini.
6. Kepala Kantor DPRD Kabupaten Maros beserta staf dan yang telah menerima dan memberikan data-data yang diperlukan untuk tujuan penelitian serta berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini.
7. Istri dan anak-anakku tercinta yang dengan sabar dan menjadi motivasi dalam menyemangati peneliti untuk menyelesaikan tesis ini.
8. Seluruh Civitas Akademik pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Bosowa yang telah memberikan dukungan moril kepada peneliti selama dalam perkuliahan hingga selesainya penyusunan tesis ini

Dalam penyusunan tesis ini, peneliti mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun dari berbagai pihak untuk kesempurnaan isi tesis ini, dan semoga semua bantuan yang diberikan dapat menjadi amal ibadah di sisi Allah SWT. Harapan peneliti, semoga tesis ini mempunyai banyak manfaat bagi semua pihak, utamanya bagi peneliti dalam pengembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

Makassar, Juni 2022

**Syamsuddin**

**NIM : 4620104024**

## ABSTRAK

Syamsuddin, Analisis Penerapan *Knowledge Management* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros (dibimbing oleh Chahyono dan Haeruddin Saleh)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge management* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja serta untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner dengan teknik analisis data menggunakan *SemPLS 3.2.9*. Hasil penelitian menemukan *knowledge management* dapat memberikan dampak yang bermakna dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Budaya organisasi memberikan dampak yang bermakna terhadap kepuasan kerja bagi pegawai. *Knowledge Management* dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja kerja bagi pegawai. Kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja kerja pegawai. Hasil uji mediasi menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai, hasil uji mediasi pada penelitian ini yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros.

Kata kunci : *Knowledge management*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai

## ABSTRACT

Syamsuddin, *Analysis of the Application of Knowledge Management and Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction at the Maros Regency DPRD Office (supervised by Chahyono and Haeruddin Saleh)*

*This study aims to determine and analyze the influence of knowledge management and organizational culture on job satisfaction and employee performance, the effect of job satisfaction on performance and to analyze the influence of knowledge management and organizational culture on performance through job satisfaction. Data collection techniques through questionnaires with data analysis techniques using SemPLS 3.2.9. The results of the study found that knowledge management can have a significant impact in increasing employee job satisfaction. Organizational culture has a significant impact on job satisfaction for employees. Knowledge Management can have a significant influence in improving employee performance. Organizational culture is able to improve work performance for employees. Job satisfaction can have a significant influence in improving employee work performance. The results of the mediation test found that job satisfaction can mediate the influence of knowledge management on employee performance, the results of the mediation test in this study indicate that job satisfaction can mediate the influence of organizational culture on employee performance at the DPRD Office, in Maros Regency.*

*Keywords: knowledge management, organizational culture, job satisfaction and employee performance*

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN KEORSINILAN .....	iii
PRAKATA.....	iv
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Lingkup Penelitian .....	9
F. Sistematika Penulisan.....	9
<b>BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR .....</b>	<b>11</b>
A. Deskripsi Teori .....	11
1. Pengertian Manajemen Sumber Manusia .....	11
2. Pengertian <i>Knowledge Management</i> .....	15
a) Pengertian <i>Knowledge Management</i> .....	15
b) Manfaat <i>Knowledge Management</i> .....	17
c) Indikator <i>Knowledge Management</i> .....	21
3. Budaya Organisasi .....	22
a) Pengertian Budaya Organisasi .....	22
b) Karakteristik Budaya Organisasi .....	26
c) Indikator Budaya Organisasi .....	31

4. Kepuasan Kerja .....	32
a) Pengertian Kepuasan Kerja .....	33
b) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja ....	36
c) Indikator Kepuasan Kerja.....	40
5. Kinerja Pegawai .....	41
a) Pengertian Kinerja Pegawai .....	41
b) Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	44
c) Indikator Kinerja Pegawai .....	50
B. Penelitian Terdahulu .....	52
C. Kerangka Pikir .....	59
D. Hipotesis Penelitian .....	65
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>66</b>
A. Jenis Penelitian .....	66
B. Lokasi Penelitian.....	66
C. Populasi Dan Sampel .....	66
D. Instrumen Penelitian .....	67
E. Variabel Penelitian .....	68
F. Jenis dan Sumber Data .....	69
G. Teknik Pengumpulan Data .....	70
H. Teknik Analisis Data .....	71
I. Definisi Operasional .....	76
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>79</b>
A. Gambaran Umum Kantor DPRD Kabupaten Maros .....	79
1. Sejarah Berdirinya Kantor DPRD Kabupaten maros .....	79
2. Visi dan Misi Kantor DPRD Kabupaten Maros .....	79
3. Struktur Organisasi Kantor DPRD Kabupaten Maros .....	80
4. Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi Perangkat Daerah...	82
B. Hasil Penelitian .....	100
1. Gambaran Umum Identitas Responden.....	100
2. Persepsi responden atas Variabel Penelitian .....	105
3. Uji Kualitas Data .....	113

4. Analisis Pengujian Hipotesis Penelitian dengan SmartPLS 3.2.9 .....	117
5. Analisis Uji Hipotesis Penelitian (Inner Model) .....	126
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	138
1. Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap kepuasan kerja Pada Kantor DPRD Kabupaten Maros .....	138
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros .....	140
3. Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros.....	143
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros .....	144
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros .....	145
6. Pengaruh <i>Knowledge management</i> terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros	147
7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros.....	148
BAB V PENUTUP.....	150
A. Simpulan .....	150
B. Saran-saran .....	152
DAFTAR PUSTAKA .....	154
LAMPIRAN .....	160

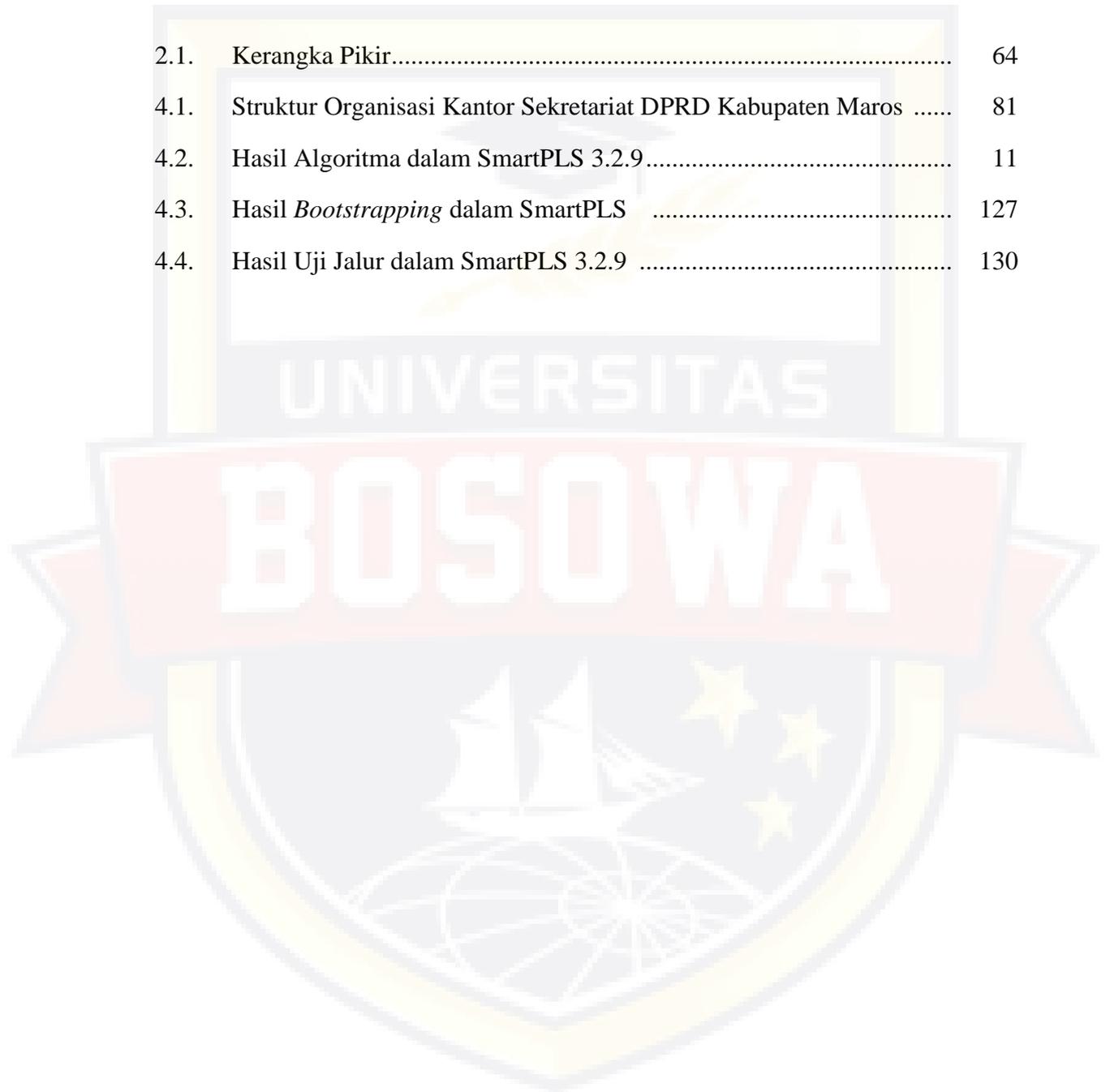
## DAFTAR TABEL

### Halaman

2.1.	Penelitian Terdahulu .....	53
4.1.	Responden menurut Jenis Kelamin .....	101
4.2.	Responden menurut Umur .....	102
4.3.	Responden menurut Pendidikan Terakhir .....	103
4.4.	Responden menurut Masa Kerja .....	103
4.5.	Responden menurut Status Pernikahan .....	104
4.6.	Distribusi Jawaban Responden atas <i>Knowledge Management</i> .....	107
4.7.	Distribusi Jawaban Responden atas Budaya Organisasi .....	109
4.8.	Distribusi Jawaban Responden atas Kepuasan kerja .....	111
4.9.	Distribusi Jawaban Responden atas Kinerja Pegawai .....	112
4.10.	Nilai Uji Validitas .....	114
4.11.	Uji Reliabilitas variabel <i>knowledge management</i> .....	115
4.12.	Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi .....	116
4.13.	Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja .....	116
4.14.	Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai .....	117
4.15.	Besarnya nilai <i>outer loading</i> dengan SmartPLS 3.0 .....	121
4.16.	Analisis Cross Loading dengan SmartPLS 3.2.9 .....	123
4.17.	Besarnya nilai <i>cronbach's alpha</i> dan <i>composite reliability</i> .....	125
4.18.	Hasil uji model fit dalam <i>bootstrapping</i> dengan <i>SmartPLS 3.2.9</i> .....	128
4.19.	Besarnya nilai <i>R square</i> dan <i>Adjusted R Square</i> .....	129
4.20.	Analisis pengujian jalur dengan SmartPLS 3.2.9 .....	130
4.21.	Hasil pengaruh tidak langsung ( <i>indirect effect</i> ) melalui <i>bootstrapping</i> dalam SmartPLS 3.2.9 .....	135
4.22.	Hasil Pengujian Jalur pada Hipotesis Penelitian .....	137

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
2.1. Kerangka Pikir.....	64
4.1. Struktur Organisasi Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Maros .....	81
4.2. Hasil Algoritma dalam SmartPLS 3.2.9.....	11
4.3. Hasil <i>Bootstrapping</i> dalam SmartPLS .....	127
4.4. Hasil Uji Jalur dalam SmartPLS 3.2.9 .....	130



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Era globalisasi saat ini masalah sumber daya manusia menjadi sorotan utama bagi organisasi untuk tetap dapat bertahan. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal, maka kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik (Notoadmodjo, 2013:5). Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dapat diraih melalui kinerja yang dihasilkan oleh masing-masing pegawai.

Kinerja pegawai sebagai potensi yang dimiliki sumber daya manusia merupakan suatu kekuatan atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang bersifat materi ataupun non materi, baik yang bisa dihitung atau dinilai dengan uang atau tidak. Sehingga dengan memiliki kinerja yang tinggi, maka segala apa yang diprogramkan dan direncanakan organisasi untuk mencapai tujuannya dapat segera terealisasi.

Sudaryo *et al.*, (2018:203) mengatakan bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh keterampilan dan pengetahuan, sumber daya yang tersedia, kualitas dan gaya

manajemen yang ada, serta motivasi. Kinerja pegawai dapat dijadikan ukuran-ukuran apakah sasaran dan tujuan telah sesuai dengan rencana organisasi/institusi, selain itu juga dapat menjadi dasar tolok ukur sejauh mana keberhasilan suatu organisasi/institusi. Bagi pegawai, kinerja dipandang sebagai usaha untuk menggali kemampuan dan *skill* yang dimilikinya, untuk kemudian dikembangkan semaksimal mungkin.

Mengoptimalkan kinerja pegawai dapat dicapai melalui adanya kepuasan kerja pegawai sebagaimana dikemukakan oleh Handoko (2014:193) bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila pegawai puas maka akan nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya agar dapat meningkatkan kinerja kerjanya. Alim Hidayat (2019) hasil temuan bahwa terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai maka tuntutan akan makin pentingnya kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu respon untuk menyikapi hal tersebut, dan hal ini tentu saja memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM. Untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berdaya saing, diperlukan pengelolaan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu di organisasi yang kompetitif. Seperti yang dikatakan Nonaka (2014), pengetahuan merupakan alat yang mendalam yang efektif dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk

melaksanakan tindakan yang tepat. Menurut Kosasih dan Budiani (2007), penerapan *knowledge management* dapat memberikan manfaat bagi kinerja pegawai, diperkuat dengan penelitian mereka mendapatkan hasil bahwa *knowledge management* melalui prosedur kerja, dan *personal knowledge* yang bersinergi memberi pengaruh yang baik bagi kinerja pegawai. Maka dari itu *knowledge management* memiliki peran yang sangat penting bagi kinerja pegawai dan kinerja perusahaan. Abdul Latief, Nurlina, Eko Medagri dan Agung Suharyanto (2019), hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

*Knowledge management* selain berpengaruh terhadap kinerja pegawai juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Tujuan dari organisasi menerapkan *knowledge management* sebagai cara untuk mencapai kesejahteraan dalam bekerja, sebagaimana Kianto, Vanhala dan Heilman (2016) menyatakan bahwa *knowledge management* ini dapat membantu pegawai dalam meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Sebagaimana ketika kepuasan kerja terpenuhi maka pegawai dapat berkontribusi dalam pengembangan organisasi. Sehingga organisasi perlu mengetahui sejauh mana *knowledge management* berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penelitian Afi Parnawi (2018) hasil riset bahwa pengetahuan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan.

Kemudian budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai, dimana menurut Robbins dan Judge (2015:35), bahwa budaya organisasi yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan anggota organisasi dan

akhirnya dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai. Karena budaya organisasi melibatkan ekspektasi, nilai dan sikap bersama, hal tersebut memberikan pengaruh pada individu, kelompok dan proses organisasi. Budaya yang kuat sering kali dicirikan oleh adanya pegawai yang memiliki nilai inti bersama. Semakin banyak pegawai yang berbagi dan menerima nilai inti, semakin kuat budaya dan semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Oluwafemi et al. (2018), Amoako dan Felix (2018), dan Al-Musadieq et al. (2018) menemukan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai.

Selain budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, juga budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, seperti yang diungkapkan oleh Robbins (2016:748) menggambarkan bahwa budaya bisa mempengaruhi kepuasan kerja. Karakteristik dari budaya organisasi akan menentukan budaya organisasi yang kuat atau rendah, kekuatan budaya organisasi akhirnya akan menentukan tingkat kepuasan dan kinerja dari pegawai. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Budaya organisasi adalah hasil yang dianggap baik dan sah (*valid*) diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyamakan persepsi, pemikiran dan perasaan terhadap masalah-masalah yang dihadapi. Didit Haryadi dan W. Wahyudi (2020) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara pengaruh knowledge management dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebagaimana

penelitian yang dilakukan oleh Fajar Kurniawan (2018), hasil temuan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh antara knowledge management terhadap kinerja pegawai. Kemudian budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Didit Haryadi dan W. Wahyudi (2020) kepuasan bahwa kerja dapat memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian Desy Lestari (2021) terdapat pengaruh positif secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Sehingga terdapat research gap pada penelitian ini.

Pentingnya masalah *knowledge management* dan budaya organisasi dalam kaitannya dengan peningkatan kepuasan kerja dan kinerja pegawai, maka peneliti menentukan obyek penelitian pada Kantor DPRD Kabupaten Maros. Sebagai unsur staf (staffing), administrasi dan pelayanan umum terhadap aparatur dan DPRD yang mempunyai mempunyai visi yakni : Maros Lebih Sejahtera 2021. Untuk mewujudkan visi tersebut maka dilakukan sejumlah misi yakni : meningkatkan perekonomian daerah, meningkatkan kualitas pelayanan publik, meningkatkan kualitas hidup masyarakat, meningkatkan pembangunan wilayah dan kawasan, meningkatkan kualitas pengelolaan sumberdaya alam serta meningkatkan pembangunan infrastruktur dan teknologi informatika.

Untuk mencapai visi dan misi tersebut maka dituntut peningkatan kinerja kerja yang tinggi dari masing-masing pegawai, namun permasalahan yang terjadi bahwa kinerja yang dicapai oleh pegawai belum optimal. Dari hasil pengamatan bahwa kurang optimalnya kinerja pegawai karena masih kurangnya *knowledge*

*management* yang dimiliki oleh setiap pegawai, kemudian budaya kerja yang dimiliki masih rendah, dimana terlihat bahwa masih ada pegawai yang sering terlambat serta pulang mendahului dari waktu jam kerja. Begitu pula berkaitan dengan kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai yakni berkaitan dengan tunjangan-tunjangan atau TPP yang sering mengalami keterlambatan sehingga menjadi pemicu tidak tercapainya kinerja pegawai. Oleh karena itu dari permasalahan tersebut di atas maka perlunya peneliti meninjau kembali mengenai masalah *knowledge management*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan maka peneliti tertarik untuk mengangkat tema ini dengan memilih judul : Analisis Penerapan *Knowledge Management* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan kerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *Knowledge Management* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros
3. Apakah *Knowledge Management* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros

4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros
6. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara *Knowledge Management* terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros
7. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros.

### **C. Tujuan Penelitian**

Dalam suatu penelitian maka tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah yang diuraikan di atas, maka penelitian ini bertujuan :

1. Untuk menganalisis pengaruh *Knowledge Management* terhadap kepuasan kerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros
3. Untuk menganalisis pengaruh *Knowledge Management* terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros
4. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros

6. Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara *Knowledge Management* terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros
7. Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

##### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan dalam meningkatkan *knowledge management dan peningkatan budaya organisasi* sehingga dapat meningkatkan nilai etika serta kinerja pegawai dalam menjalankan aktivitas sehari-hari.
- b. Hasil penelitian ini dapat menambah pemahaman dan menjadi bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan *knowledge management dan peningkatan budaya organisasi* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja..

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Penelitian ini sebagai bahan perbandingan bagi pihak Kantor DPRD Kabupaten Maros untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui *Knowledge Management*, budaya organisasi dan kepuasan kerja, sehingga memberikan kemudahan bagi pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari.

- b. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan literatur atau kajian bagi peneliti-peneliti lainnya terkait dengan tema yang diteliti, atau yang relevan dengan penelitian ini.

### **E. Lingkup Penelitian**

Lingkup/fokus penelitian mencakup empat variabel penelitian berkaitan dengan *Knowledge management*, budaya organisasi, kepuasan kerja. Dan kinerja pegawai. Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor DPRD Kabupaten Maros. Obyek penelitian adalah pegawai yang bekerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros.

### **F. Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan pembahasan mengenai permasalahan yang diteliti, maka dikemukakan sistematika penulisan yang akan digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab pertama berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian, sistematika pembahasan

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab kedua tinjauan pustaka yang berisikan tinjauan teori, penelitian terdahulu, kerangka pikir, dan hipotesis

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

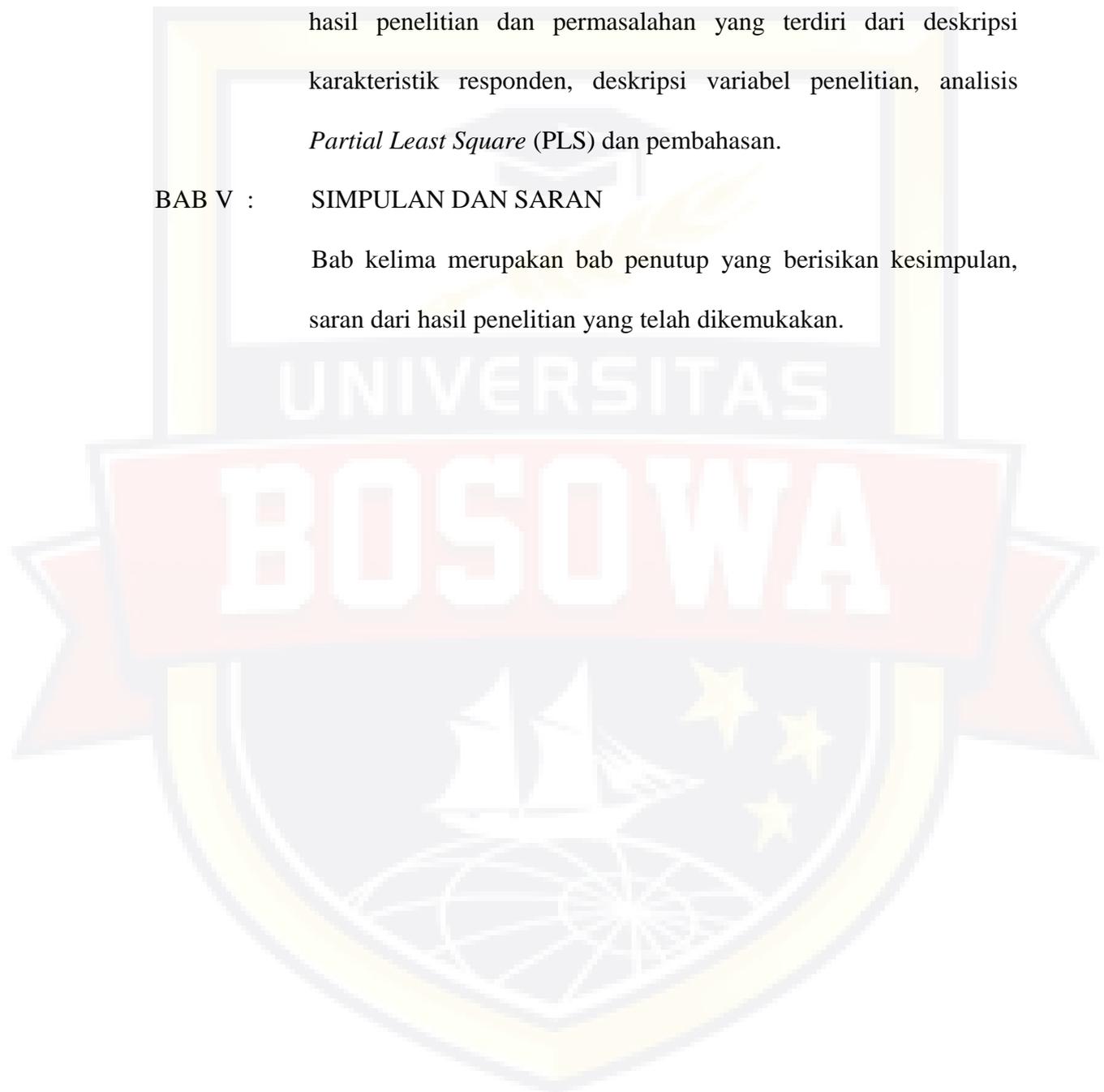
Bab ketiga berisi jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel instrument penelitian, variabel penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, definisi operasional.

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab keempat merupakan gambaran umum obyek penelitian serta hasil penelitian dan permasalahan yang terdiri dari deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, analisis *Partial Least Square* (PLS) dan pembahasan.

**BAB V : SIMPULAN DAN SARAN**

Bab kelima merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan, saran dari hasil penelitian yang telah dikemukakan.



## BAB II

### KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari unsur (6 M) yaitu: *men*, *money*, *method*, *materials*, *machines*, dan *market*. Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawai meskipun alat-alat yang dimiliki organisasi begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki organisasi begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki organisasi tidak ada manfaatnya bagi organisasi, jika peran aktif pegawai tidak diikutsertakan. Mengatur pegawai adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Pegawai tidak adapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung.

MSDM adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. MSDM lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Jelasnya MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan organisasi, kepuasan pegawai, dan masyarakat.

Sudaryo *et al.*, (2018:4) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan pendayagunaan, pengembangan, penialain, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pegawai. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Menurut Ansory dan Indasari (2018:59) pengertian manajemen sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun organisasi dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Manajemen sumber daya manusia, disingkat

MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama organisasi, pegawai dan masyarakat. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap pegawai adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain.

Menurut Hasibuan (2019:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat.

Sutrisno (2020:5) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Berbagai macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resource*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management* serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personel (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi, pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.

Pengertian lain mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Nawawi (2015:50) adalah sebagai berikut :

- a. Manajemen Sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja dengan memperlakukannya secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal sebagai kinerja dalam memberikan kontribusi yang terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi atau organisasi.
- b. Manajemen SDM adalah pemberdayaan pekerja/pegawai untuk menciptakan dan mengembangkan hubungan kerja yang dapat menghasilkan kinerja yang tinggi, sehingga individu, unit kerja dan organisasi organisasi secara manusiawi yang dapat memberikan kepuasan kerja. Berdasarkan pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengaturan yang meliputi perencanaan, pengarahan, pemberdayaan dan pengendalian peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi yang optimal.

Menurut Hamali (2018:4) manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi organisasi secara terpadu.

Manajemen sumber daya manusia yang datur secara profesional diharapkan pegawai bisa bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai professional ini harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataran, dan pengembangan kariernya.

Dari uraian definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembanan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompetensi dan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang objektif.

## **2. Knowlegde Management**

### **a) Pengertian *Knowledge Management***

Untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berdaya saing, diperlukan pengelolaan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu di organisasi. Pengelolaan pengetahuan sangat bermanfaat bagi keberlangsungan organisasi, karena pada dasarnya pengetahuan merupakan sumber penggerak organisasi, sehingga menjadi organisasi yang kompetitif.

Menurut Adzima dan Sjahrudin (2019:59) *Knowledge Management* ialah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi baik instansi maupun organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan dan menjelaskan dalam penerapan pengetahuan untuk digunakan kembali, agar dapat diketahui dan dipelajari sehingga mencapai tujuan organisasi. Untuk mendapatkan *knowledge management* yang

maksimal tidak hanya cukup mengelola pengetahuan organisasi saja, melainkan mengembangkan pengetahuan yang dimiliki setiap individu yang berada didalam organisasi.

Barclay dan Murray dalam Kandou *et al.*, (2016:149) mendefinisikan Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*) sebagai suatu aktivitas bisnis yang mempunyai dua aspek penting, yaitu (1) memperlakukan komponen pengetahuan dalam aktivitas-aktivitas bisnis yang direfleksikan dalam strategi, kebijakan, dan berbagai praktek organisasi secara keseluruhan; dan (2) membuat suatu hubungan langsung antara aset intelektual organisasi baik yang eksplisit maupun tacit untuk mencapai tujuan organisasi.

Zaied dalam Masduki (2019:130) mendefinisikan *Knowledge management* sebagai sebuah proses yang membantu organisasi untuk menemukan, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mentransfer informasi penting dan keahlian yang diperlukan untuk kegiatan. *Knowledge management* penting untuk diterapkan, agar organisasi dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, karena implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan *knowledge* dan inovasi serta pengembangan produk. Dalam hal ini, manajer juga berperan sebagai pengendali agar proses implementasi *knowledge management* dapat berjalan dengan baik sehingga terbentuk suatu budaya yang kuat. Dengan *knowledge management* maka pengetahuan akan dapat dikelola dengan baik, sehingga pengetahuan individu yang beragam menjadi mudah dipadukan agar dapat menjadi pengetahuan organisasi.

Armstrong (2014) mendefinisikan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) sebagai setiap proses atau praktek membuat, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi. Manajemen pengetahuan mengidentifikasi informasi yang relevan dan kemudian menyebarkanluaskannya sehingga pembelajaran dapat terjadi. Ini mempromosikan berbagi pengetahuan dengan menghubungkan orang-orang dengan orang-orang dan dengan menghubungkannya dengan informasi sehingga mereka dapat belajar dari pengalaman yang tercatat.

Pendapat Chen (2006) dalam (Khoualdi & Saleh, 2015) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai strategi untuk membantu mengubah pengetahuan menjadi tindakan dan membagikannya sedemikian rupa untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan secara sadar memberikan pengetahuan yang akurat untuk seseorang pada waktu yang tepat.

Dari beberapa pengertian di atas penulis menyimpulkan bahwa *knowledge management* adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk menemukan dan memanfaatkan sumber daya intelektual dalam suatu organisasi. *Knowledge management* bertujuan untuk menemukan, menyimpan, membagikan dan membagi secara luas sumber daya yang sangat penting yang dimiliki oleh suatu organisasi. Seperti keahlian seseorang, ketrampilan, jaringan hubungan dan kebijakan-kebijakan yang ada dalam organisasi.

#### **b) Manfaat *Knowledge Management***

Manajemen pengetahuan sangat penting bagi sebuah organisasi. Sehingga organisasi bisa berkembang dengan baik. Manajemen pengetahuan berfungsi

sebagai pendekatan yang terencana dan juga sistematis agar menjamin penerapan pengetahuan organisasi yang baik. Sekaligus meningkatkan gagasan, inovasi, pemikiran, kompetensi dan keahlian.

Dengan pengetahuan yang baik organisasi bisa berjalan lebih terarah, efektif, efisien, dan menciptakan pengambilan keputusan yang lebih tepat. Setiap keputusan akan lahir dengan pemikiran yang sangat matang. Karena diputuskan berdasarkan berbagai pertimbangan penting berdasarkan pengalaman dan informasi yang ditinjau dari beragam aspek penting. Manfaat besar bagi organisasi dalam menerapkan manajemen pengetahuan sehingga efektivitas organisasi meningkat yaitu sebagai berikut.

1. Meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan

Manajemen pengetahuan berfungsi untuk meningkatkan kemampuan seluruh anggota organisasi. Dengan pengetahuan yang baik maka seluruh anggota organisasi akan mampu mengambil keputusan yang bijaksana sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing.

2. Meningkatkan respon terhadap pelanggan

Setiap bagian didalam organisasi pasti memiliki pelanggan. Pelanggan yang dimaksud adalah orang atau bagian yang menerima hasil dari kinerja kita. Hasil kinerja yang baik tentunya harus didukung oleh tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh anggota organisasi/organisasi. Dengan tingkat pengetahuan yang baik maka keluhan pelanggan dapat diatasi.

3. Meningkatkan efisiensi, cara kerja dan proses

Suatu proses, cara kerja yang baik akan meningkatkan efisiensi organisasi.

Pekerjaan akan berjalan dengan baik jika didukung oleh pengetahuan yang baik

dari anggota organisasi/organisasi. Pengetahuan dalam suatu pekerjaan akan membuat pekerjaan yang dihasilkan sesuai standar dan kesalahan yang dilakukan cenderung kecil.

#### 4. Meningkatkan kemampuan dalam berinovasi

Inovasi sangat dibutuhkan untuk mempercepat, meringkas pekerjaan. Inovasi tidak akan mungkin tercipta tanpa didukung oleh ilmu pengetahuan yang baik dari anggota organisasi. Dengan inovasi maka produk yang dihasilkan akan semakin banyak dan waktu yang dibutuhkan akan semakin ringkas.

Dalam penerapan suatu *knowledge management* di suatu organisasi atau perpustakaan, dapat membantu terciptanya sebuah proses bisnis yang lebih baik dalam berjalannya sistem. Berikut beberapa manfaat yang dapat diterima dengan adanya penerapan *knowledge management* menurut Darudiato dan Kevin (2013:12) yaitu:

##### 1. Penghematan waktu dan biaya.

*Knowledge management* yang diterapkan, dapat membuat organisasi mengeluarkan waktu atau pun biaya untuk mencari pengetahuan yang sama, setiap terjadinya suatu perubahan SDM di dalamnya.

##### 2. Peningkatan aset pengetahuan.

*Knowledge management* yang telah diterapkan, dapat membantu tiap individu di dalam organisasi tidak perlu mempelajari ulang dari awal lagi, tetapi dengan *knowledge management* ini mereka dapat mempelajarinya dengan cepat, sehingga mampu meningkatkan kompetensi dari tiap-tiap individu.

3. Meningkatkan pengambilan keputusan.

Dengan adanya *knowledge management*, individu di dalamnya dapat mendapatkan informasi–informasi atau laporan sebelumnya pada organisasi atau organisasi, sehingga tidak terjadi suatu keputusan yang salah pada kondisi yang sama.

4. Meningkatkan efisiensi proses dan cara kerja.

*Knowledge management* dapat membantu organisasi atau organisasi dalam mengevaluasi kinerjanya dari periode–periode sebelumnya, sehingga kedepannya dapat diperbaiki dan dikembangkan.

5. Meningkatkan kemampuan dalam berinovasi terhadap produk dan jasa.

Melalui *knowledge management*, organisasi atau organisasi dapat melakukan analisa dari pengetahuan yang telah dikumpulkan, sehingga dapat mengembangkan tiap produk dan jasa didalamnya.

Menurut Suwarno (2016:50) manfaat manajemen pengetahuan (*knowledge management*) antara lain:

1. Penghematan waktu dan biaya,
2. peningkatan aset pengetahuan,
3. kemampuan beradaptasi, dan
4. meningkatkan produktivitas

Menurut Dalkir dalam Rohmah (2015:17) manajemen pengetahuan menyediakan manfaat-manfaat sebagai berikut:

1) Individual

- a) Membantu setiap individu dalam pekerjaannya untuk membuat suatu keputusan serta pemecahan masalah.
- b) Membangun ikatan komunitas dalam suatu organisasi.

- c) Membantu setiap orang untuk tetap up to date.
- d) Menyediakan kesempatan dan peluang untuk berkontribusi.

## 2) Komunitas

- a) Membangun kemampuan-kemampuan profesional.
- b) Meningkatkan proses belajar mengajar.
- c) Memfasilitasi jaringan dengan baik dan berkolaborasi.
- d) Mengembangkan kode etik profesi untuk dipatuhi para anggota.

## 3) Organisasi

- a) Membantu dalam menjalankan strategi.
- b) Membantu memecahkan masalah secara cepat.
- c) Menjalankan praktek kerja terbaik.
- d) Meningkatkan pengetahuan yang tertanam dalam produk dan layanan.
- e) Menciptakan ide dan meningkatkan inovasi serta peluang.
- f) Memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih baik dalam menghadapi persaingan.
- g) Membangun memori organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut diatas bahwa manajemen pengetahuan memberikan manfaat yang sangat besar bagi suatu organisasi yakni dapat membantu terciptanya sebuah proses bisnis yang lebih baik dalam berjalannya system untuk keberlangsungan atau kontinuitas suatu usaha.

### **c) Indikator *Knowledge Management***

Indikator-indikator *knowledge management* di perlukan untuk mengetahui bagaimana penerapan *knowledge management* dalam sebuah organisasi. Indikator

yang dapat digunakan untuk mengukur *knowledge management* menurut Soleh (2011), adalah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi pengetahuan, merupakan keinginan seseorang atau suatu kelompok untuk menjadi sama dengan orang lain. Makna lainnya adalah ingin mencari kesamaan pengetahuan serta sebuah informasi yang tidak terbatas.
- 2) Penciptaan pengetahuan, yaitu membangun praktek yang tersusun secara rapi untuk mengelola organisasi guna memperoleh mengembangkannya kesuksesan.
- 3) Berbagi pengetahuan, merupakan proses penting dalam kemajuan organisasi saat ini, karena menyebarkan modal intelektual untuk seluruh organisasi, guna untuk perolehan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok untuk melaukan inovasi-inovasi baru yang berguna dan bermanfaat.
- 4) Penggunaan pengetahuan, adalah pemakaian sebuah hasil yang telah dicari, diciptakan, kemudian saling dibagikan sehingga mempermudah dalam memperoleh informasi yang tepat di saat yang tepat guna kelancara kinerja organisasi.

Untuk membantu organisasi dalam mengevaluasi kinerjanya dari periode-periode sebelumnya sehingga kedepannya dapat diperbaiki dan dikembangkan maka dibuthkan sejumlah indikator untuk mengukur *Knowledge Management*, antara lain identifikasi pengetahuan, penciptaan pengetahuan, berbagi pengetahuan serta penggunaan pengetahuan.

### **3. Budaya Organisasi**

#### **a) Pengertian Budaya Organisasi**

Persaingan bisnis semakin kompetitif telah mendorong organisasi untuk membangun dan mengembangkan budaya organisasi yang positif dan berdaya

saing. Budaya organisasi ini penting mengingat, pada hakikatnya budaya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang ada di dalam organisasi yang melibatkan antara pikiran, ucapan, dan perbuatan dalam rangka pembentukan identitas organisasi. Budaya organisasi paling tidak membutuhkan dua sifat utama. *Pertama* adalah *strong* (kuat), artinya bahwa budaya organisasi yang dikembangkan oleh suatu organisasi harus mampu mengikat dan memengaruhi perilaku (*behaviour*) yang ditampilkan individu, kelompok, ataupun pelaku organisasi (pemilik, manajemen, serta anggota organisasi) untuk menyelaraskan (*goals congruence*) antara tujuan individu dan tujuan kelompok dengan tujuan organisasi. *Kedua* adalah dinamis dan adaptif, artinya budaya organisasi yang akan dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi, seperti tuntutan dari *stakeholders* eksternal dan perubahan dalam lingkungan hukum, ekonomi, politik, sosial, teknologi informasi, dan lain-lain.

Secara eksplisit, arah budaya organisasi harus selaras dan mampu memotivasi pegawai sebagai anggota penting dalam organisasi, jika ingin meningkatkan kinerja organisasi. Konsep yang perlu diperhatikan adalah kecocokan. Jadi, sebuah budaya organisasi dianggap baik jika cocok dengan konteksnya. Adapun yang dimaksud dengan konteks dapat berupa kondisi objektif dari organisasi ataupun strategi bisnisnya.

Menurut Sule dan Priansa (2018:331) budaya organisasi merupakan berbagai asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau

menangani masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru berbagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan yang berkenaan dengan berbagai masalah.

Setiap organisasi mengembangkan sistem nilai yang mengatur cara berperilaku dan bertindak orang-orang yang ada didalamnya. Sistem nilai inilah yang dinamakan sebagai budaya organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya khas sendiri yang membedakannya dari organisasi lain. Kuat atau lemahnya budaya organisasi dalam suatu organisasi tergantung pada sejauh mana nilai-nilai inti yang dikembangkan itu dimiliki secara dalam dan luas oleh pegawai-pegawainya. Semakin banyak pegawai menerima nilai-nilai inti organisasinya dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, berarti semakin kuat budayanya.

Menurut Tewel *et al.*, (2017:18) budaya organisasi merupakan suatu konsep yang cukup kompleks. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai dan keyakinan yang ditumbuhkembangkan dalam organisasi untuk menuntun perilaku dan tindakan anggota organisasi tersebut. Budaya organisasi ini didasarkan pada suatu konsep bangunan tiga tingkatan, yaitu:

1. Tingkatan asumsi dasar (basic assumption),
2. Tingkatan nilai (value) dan
3. Tingkatan artifact yaitu sesuatu yang ditinggalkan.

Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia. Hubungan itu sendiri, dalam hal ini asumsi dasar bisa diartikan suatu *philosophy*, keyakinan yaitu

suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya, nilai dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku dan karenanya nilai bisa diukur (ditest) dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. Tingkatan terakhir, *artifact*. *Artifact* adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang bisa didengar.

Afandi (2018:97) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang mengikat kebersamaan seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi adalah hasil yang dianggap baik dan sah (*valid*) diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyamakan persepsi, pemikiran dan perasaan terhadap masalah-masalah yang dihadapi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai yang mempunyai makna yang sama bagi para anggotanya, keyakinan yang sama tentang keberadaan organisasi dan perilaku tertentu yang diharapkan ditampilkan oleh semua anggota organisasi.

Menurut Lubis *et al.*, (2018:102) budaya organisasi adalah budaya yang memberikan identitas dan membentuk perilaku anggota yang ada di organisasi. Jika budaya organisasi tidak diarahkan dan tidak dibimbing sebagaimana nenek moyang mengajarkan norma dan adat istiadat atau lingkungan membentengi masyarakatnya, maka akan terbentuk budaya dengan karakter baru yang mungkin tidak pas dengan pelanggan. Jika budaya organisasi semacam ini dibiarkan, lama kelamaan akan membentuk persepsi anggotanya sebagai hal yang lumrah, inilah yang disebut budaya organisasi yang lemah.

Mengingat pentingnya budaya organisasi, maka manajemen perlu mengevaluasi budaya yang ada sehingga membentuk karakteristik yang dapat memberikan makna yang berarti, kuat dan dampak positif terhadap citra organisasi. Secara bersamaan akan menumbuhkan perilaku positif, konstruktif, dan berjiwa melayani, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Untuk mengembangkan budaya organisasi diperlukan kepemimpinan yang memiliki komitmen terhadap budaya itu sendiri. Karena, kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengidentifikasi unsur-unsur budaya dan mengembangkan cara-cara khusus, mengkomunikasikan perubahan, dan memotivasi pegawai menuju budaya yang ideal.

Menurut Busro (2018:5) budaya organisasi merupakan berbagai pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku pegawai. Dengan kata lain, berbagai pengetahuan diinternalisasikan oleh pimpinan organisasi kepada seluruh anggota organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai sehingga hasil akhir proses internalisasi tersebut dapat membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh setiap pegawai didasari sebagai suatu system organisasi setiap pegawai, yang kemudian memengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari pegawai, sehingga sistem nilai tersebut mampu membedakan pegawai dari organisasi lain.

#### **b) Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki karakteristik tersendiri. Yateno (2020:339) menyatakan untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi profit dapat dilihat dari sepuluh faktor utama sebagai berikut:

1. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko, yaitu sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko
3. Arah, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran-sasaran dan harapan mengenai prestasi
4. Integrasi, yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dala organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang kepakaran profesional.
8. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauhmana komunikaai organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Apabila 10 (sepuluh) faktor utama terintegrasi dalam melaksanakan operasional organisasi maka tidak bisa dipungkiri bahwa organisasi tersebut

memiliki kualitas budaya yang cukup baik dan kemungkinan besar dapat menaikkan pamor organisasi itu sendiri.

Budaya organisasi sebagai sistem nilai yang dianut dan dimiliki secara bersama anggotanya memiliki tujuh karakteristik penting (Lubis *et al.*, 2018:107) yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*). Sampai sejauh mana pegawai berani untuk berinovasi dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*). Sampai sejauh mana orang-orang organisasi memperhatikan ketepatan, kemampuan menganalisis dan perhatian dengan detail.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Sampai sejauh mana manajemen berfokus pada hasil ketimbang teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang (*People orientation*). Sampai sejauh mana keputusan manajemen dalam memperagakan dampaknya pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi tim (*Team orientation*). Sampai sejauh mana pekerjaan yang dilakukan tim dibandingkan dengan pekerjaan perorangan.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Sampai sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang kooperatif.
7. Stabilitas (*Stability*). Sampai sejauh mana kegiatan dan keputusan organisasi menandakan dipertahankannya status quo.

Busro (2018:18) menyebutkan sepuluh karakteristik yang memengaruhi budaya organisasi yang dapat saling bercampur dan menunjang antara lain:

1. Inisiatif individu

Budaya organisasi yang selalu mengedepankan inisiatif individu yang positif dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengatasi perubahan internal dan eksternal

2. Toleransi berisiko

Budaya organisasi yang selalu memberi dorongan pada anggota organisasi untuk agresif berinovatif, dan berani mengambil risiko selalu dikembangkan dalam organisasi.

3. Direction (pengarahan)

Budaya organisasi yang selalu memberikan arahan secara detail kepada seluruh anggota organisasi agar benar-benar paham terhadap tujuan organisasi yang dicita-citakan bersama.

4. Keterpaduan

Budaya organisasi yang mengutamakan keterpaduan antara pimpinan dan bawahan, keterpaduan antara perubahan eksternal dan perubahan internal.

5. Dorongan manajemen

Budaya organisasi yang terus-menerus memberikan dorongan kepada seluruh anggota organisasi agar secara komitmen mengembangkan organisasi melalui komunikasi antara manajer dan seluruh anggota organisasi.

6. Kontrol

Budaya organisasi yang selalu mengontrol apakah pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

#### 7. Identitas

Budaya organisasi yang mengedepankan identitas organisasi yang berbeda dengan organisasi yang lain. Pembedaan ini bertujuan dalam rangka meningkatkan profesionalisme.

#### 8. Sistem imbalan

Budaya organisasi yang mengedepankan sistem imbalan yang mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja anggota organisasi.

#### 9. Toleransi terhadap konflik

Budaya organisasi yang memberikan toleransi terjadinya konflik yang bersifat membangun, dan dapat memicu terjadinya perubahan ke arah positif.

#### 10. Pola komunikasi

Budaya organisasi yang mengedepankan pola komunikasi dua arah yang baik, baik komunikasi vertikal maupun horizontal.

Menurut Ansory dan Indrasari (2018:341) terdapat enam karakteristik budaya organisasi yaitu:

1. Kepemimpinan yang sportif
2. Otoritas pegawai
3. Pembagian informasi
4. Percaya pada bawahan
5. Komunikasi yang terbuka
6. Anggota organisasi loyal terhadap organisasi

Mulyadi (2015:125) mengemukakan enam karakteristik budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan risiko
2. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail
3. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai
4. Berorientasi kepada semua kepentingan pegawai
5. Agresif dalam bekerja
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik budaya organisasi adalah sebuah sistem yang dipahami, dianut, dan dipegang oleh satu kelompok sehingga dapat membedakan dengan organisasi lain yang berada dalam lingkungan yang beragam.

### **c) Indikator Budaya Organisasi**

Ukuran variabel budaya organisasi dilihat dari kultur organisasi, yaitu suatu budaya yang kuat, dengan tingkat sosialisasi anggota yang baik, akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi. Dimensi budaya organisasi tentang nilai-nilai organisasi yang terdiri dari nilai primer dan nilai sekunder, baik nilai-nilai yang telah terbentuk di dalam organisasi maupun sistem nilai yang datang dari luar.

Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini menurut Afandi (2018 : 99) sebagai berikut :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu sejauh mana para pegawai didorong agar inovatif dan berani mengambil resiko
- b. Perhatian terhadap rincian, yaitu sejauh mana para pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan) analisis dan perhatian terhadap detail
- c. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut

- d. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang yang ada di organisasi tersebut
- e. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim
- f. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang dalam organisasi tersebut agresif
- g. Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa memahami budaya organisasi dengan melalui indikator-indikator maka dapat menggambarkan suatu budaya organisasi dari suatu organisasi tersebut.

#### **4. Kepuasan Kerja**

##### **a) Pengertian Kepuasan Kerja**

Setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan memengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh seorang manajer, sehingga seorang manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja pegawainya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan sebagainya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap bukan perilaku. Kepuasan kerja merupakan variabel tergantung utama karena dua alasan, yaitu:

- a. Kepuasan kerja menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja; dan
- b. Kepuasan kerja merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, maupun masyarakat. Arti penting kepuasan kerja bagi individu adalah penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup seseorang. Arti penting kepuasan kerja bagi industry adalah penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawainya. Arti penting kepuasan kerja bagi masyarakat adalah bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Menurut Hamali (2018:203) kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. Kepuasan kerja adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung pada cara individu tersebut mempresepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya.

Menurut Sutrisno (2020:74) terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan pegawai terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan pegawai, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang kepuasan kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku pegawai dalam kerja. Perilaku pegawai yang menopang pencapaian tujuan organisasi adalah merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, di samping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi. Ketidak puasan pegawai dalam kerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual.

Busro (2018:101) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diharapkan. Semakin besar hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin puas pegawai tersebut, dan sebaliknya. Semakin kecil hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin rendah pula kepuasan kerja pegawai tersebut.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik. Perasaan positif maupun

negatif yang dialami pegawai menyebabkan seseorang dapat mengalami kepuasan maupun ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja dikatakan positif bila hasil yang diperoleh lebih besar dibandingkan yang diharapkan. Sedangkan kepuasan kerja dikatakan negatif manakala hasil yang diperoleh lebih kecil dari yang diharapkan.

Menurut Afandi (2018:73) kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Sinambela (2017:303) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (*internal*) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (*eksternal*), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. Apabila pegawai bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta perangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis, dan motivasi.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah merupakan sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka dalam organisasi.

#### **b) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada pegawai bergantung pada pribadi masing-masing pegawai. Menurut Sutrisno (2020:80) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dibagi menjadi empat bagian yaitu sebagai berikut.

- 1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar pegawai maupun pegawai dengan atasan.
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur, dan sebagainya.
- 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Menurut Afandi (2018:75) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1) Pemenuhan kebutuhan

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3) Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4) Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5) Budaya Organisasi (*Organization Culture*)

Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka pegawai akan merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.

Hamali (2018:205) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Faktor Pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

- 2) Faktor Pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Menurut Sinambela (2017:309) terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut.

- 1) Kedudukan (posisi). Umumnya, manusia beranggapan bahwa seseorang pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang pekerjaannya lebih rendah. Sesungguhnya, hal tersebut tidak selalu benar, melainkan perubahan dalam tingkat pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja.
- 2) Golongan. Seseorang yang memiliki golongan yang lebih tinggi umumnya memiliki gaji, wewenang, dan kedudukan yang lebih dibandingkan yang lain sehingga menimbulkan perilaku dan perasaan yang puas terhadap pekerjaannya.
- 3) Umur. Dinyatakan bahwa ada hubungan antara umur dengan kepuasan kerja, ketika umur antara 25-34 tahun dan umur 40-45 tahun merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.
- 4) Jaminan finansial dan jaminan sosial. Jaminan finansial dan jaminan sosial umumnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- 5) Mutu pengawasan. Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Menurut Sudaryo *et al.*, (2018:90) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja berkaitan dengan beberapa aspek yaitu:

- 1) Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

- 2) Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- 3) Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- 4) Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
- 5) Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
- 6) Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan nonfisik.

Alasan-alasan tersebut berhubungan erat dengan prospek seseorang untuk dipromosikan, perencanaan karir dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Kepuasan kerja bukan merupakan konsep yang berdimensi tunggal, melainkan suatu konsep yang *multifaceted* (banyak dimensi) artinya bahwa kepuasan kerja banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor. Seseorang bisa saja merasa puas dengan satu dimensi, namun tidak puas dengan dimensi lain.

Dari pemaparan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari rekan kerja yang mendukung, pekerjaan yang menantang, penghargaan yang sesuai, kondisi lingkungan yang mendukung. Selain itu faktor lainnya adalah pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, teman sekerja, promosi, pemenuhan kebutuhan, perbedaan, pencapaian nilai, keadilan, dan komponen genetik.

### c) Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja berperan sangat penting bagi pegawai. Karena indikator kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang diketahui pegawai dari segi apa pegawai merasakan puas atau tidaknya dalam bekerja.

Menurut Afandi (2018:82) indikator kepuasan kerja dibagi menjadi lima yaitu sebagai berikut.

#### 1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

#### 2. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

#### 3. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

#### 4. Rekan kerja

Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Berdasarkan indikator tersebut di atas maka indikator kepuasan kerja adalah kebebasan memanfaatkan waktu luang, kebebasan bekerja secara mandiri, kebebasan berganti-ganti pekerjaan dari waktu ke waktu, kebebasan bergaul, gaya kepemimpinan atasan langsung, kompetensi pengawas, tugas yang diterima, kesempatan bertindak, persiapan kerja, gaji, upah, promosi, rekan kerja, kondisi kerja, pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap rekan kerja, kerja, pengawasan.

## **5. Kinerja Pegawai**

### **a) Pengertian Kinerja Pegawai**

Penilaian pekerjaan adalah suatu metode untuk membandingkan berbagai pekerjaan dengan menggunakan prosedur-prosedur formal dan sistematis untuk menentukan urutan pekerjaan-pekerjaan melalui penentuan kedudukan dan rasio antara satu pekerjaan dengan yang lainnya. Hasil dari penilaian ini disebut sebagai kinerja, yang dapat dijadikan sebagai dasar untuk memberikan suatu sistem upah yang adil.

Keberhasilan penentuan pencapaian tugas terhadap individu akan dapat mengarahkan penetapan kinerja organisasi. Tidak mudah mempersiapkan dan melaksanakan pengukuran yang dapat memberikan hasil yang optimal, mengingat banyak hal diperlukan dan dipersiapkan dengan teliti.

Sangatlah sulit untuk menetapkan suatu definisi kinerja yang dapat memberikan pengertian yang komprehensif. Penggunaan kata kinerja sendiri pun terkadang disamaartikan dengan prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan, produktifitas kerja, dan berbagai istilah lainnya. Sesungguhnya, sekalipun ada persamaan pengertian kinerja dengan berbagai istilah tersebut, tetapi terdapat perbedaan pengertian dasarnya maupun prosesnya.

Sinambela (2017:480) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu, diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai acuan.

Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaannya dilakukan dengan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan.

Sudaryo *et al.*, (2018:203) mengatakan bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh keterampilan dan pengetahuan, sumber daya yang tersedia, kualitas dan gaya manajemen yang ada, serta motivasi. Kinerja pegawai dapat dijadikan ukuran-ukuran apakah sasaran dan tujuan telah sesuai dengan rencana organisasi/institusi, selain itu juga dapat menjadi dasar tolok ukur sejauh mana keberhasilan suatu organisasi/institusi. Bagi pegawai, kinerja dipandang sebagai usaha untuk menggalikan kemampuan dan *skill* yang dimilikinya, untuk kemudian dikembangkan semaksimal mungkin.

Kinerja pegawai sebagai potensi yang dimiliki sumber daya manusia merupakan suatu kekuatan atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang bersifat materi ataupun non materi, baik yang bisa dihitung atau dinilai dengan uang atau tidak. Sehingga dengan memiliki kinerja yang tinggi, maka segala apa yang diprogramkan dan direncanakan organisasi untuk mencapai tujuannya dapat segera terealisasi. Meskipun demikian, tetapi tidak semua pegawai memiliki kinerja yang tinggi, terdapat berbagai tingkat kinerja yang dimiliki pegawai.

Afandi (2018:84) menyatakan bahwa kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam

mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja pegawai harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Sopiah dan Sangadji (2018:350) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud di sini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian dalam pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai.

Busro (2018:89) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Apa yang dilakukan pegawai dimaknai sebagai segala sesuatu yang harus dilakukan oleh pegawai, sementara segala sesuatu yang tidak boleh dilakukan oleh pegawai juga dapat dikatakan sebagai kinerja. Semakin taat pada tugas pokok dan fungsi yang harus dikerjakan, maka semakin baik dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang digariskan dalam OTK.

Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), maka *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab

masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai hasil kerja yang dicapai oleh pegawai yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriental atau non profil oriental baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai kombinasi dari kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas mempunyai keterkaitan erat tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

#### **b) Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang pegawai dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga pegawai, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

Menurut Afandi (2018:88) tujuan penilaian kinerja terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Tujuan Evaluasi hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar evaluasi regular terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

a) Telaah Gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan nerit-pay, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.

b) Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian pegawai merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

## 2. Tujuan Pengembangan

a) Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.

b) Mengukuhkan dan Menopang Prestasi Kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua pegawai ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.

c) Meningkatkan Prestasi Kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada pegawai bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.

d) Menentukan Tujuan-Tujuan Progresi Karir. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada pegawai yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.

e) Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

Menurut Rahmat *et al.*, (2018:40) tujuan penilaian kinerja diklasifikasikan ke dalam tiga bagian yang sangat berguna dan dapat dijadikan dasar filosofi bagi organisasi yang ingin menerapkan penilaian kinerja yaitu:

### 1. Informatif

Penilaian kinerja memberi masukan berupa data kepada manajemen mengenai kekuatan dan kelemahan dari para bawahan dan individu-individu lainnya dalam organisasi.

### 2. Administratif

Penilaian kerja menyediakan secara rapi cara untuk memnentukan promosi, mutasi dan kenaikan gaji.

### 3. Motivasional

Penilaian kinerja menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi para pegawai untuk mengembangkan diri sendiri dan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Adapun tujuan penilaian kinerja yang di kemukakan oleh Sinambela (2017:521) adalah sebagai berikut.

1. Menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk mengikhtisarkan.
  - a. Berbagai tindakan yang telah diambil pegawai dalam kaitan dengan aneka fungsi yang bertalian dengan perannya.
  - b. Keberhasilan dan kegagalan pegawai sehubungan dengan fungsi-fungsi itu.
  - c. Kemampuan-kemampuan yang pegawai perlihatkan dan kemampuan-kemampuan yang dirasakan kurang dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dan berbagai dimensi manajerial, serta perilaku yang telah diperlihatkannya.
2. Mengenali akan kebutuhan perkembangannya sendiri dengan membuat rencana bagi perkembangannya di dalam organisasi dengan mengidentifikasi dukungan yang diperlukan dari pimpinan dan orang-orang lainnya di dalam organisasi.

3. Menyampaikan kepada pimpinan yang berkepentingan, apa yang sudah dicapai dan di refleksinya agar ia mampu meninjau prestasinya sendiri dalam perspektif yang benar dan dalam penilaian yang lebih objektif. Hal ini merupakan sebuah persiapan yang perlu bagi diskusi-diskusi peninjauan prestasi kerja dan rencana-rencana perbaikan prestasi kerja.

Memprakarsai suatu proses peninjauan dan pemikiran tahunan yang meliputi seluruh organisasi untuk memperkuat perkembangan atas inisiatif sendiri guna mencapai keefektifan manajerial.

Menurut Fahmi (2016:152) bagi pihak manajemen organisasi ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.
4. Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta komisaris organisasi.

Adapun manfaat penilaian kinerja menurut Rahmat *et al.*, (2018:41)

diantaranya:

1. Pegawai

Meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan kepuasan kerja serta adanya kejelasan standar hasil diharapkan.

2. Penilai

Kesempatan mengukur dan mengidentifikasi akan kecenderungan kinerja para pegawai untuk perbaikan manajemen pada masa mendatang, kesempatan mengembangkan pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap, memperoleh pemahaman lengkap terhadap pegawai mengenai rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka.

3. Organisasi

Perbaikan seluruh simpul unit yang ada di organisasi, meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh pegawai, meningkatkan kualitas komunikasi, meningkatkan taraf keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Suwatno dan Priansa (2018:197), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, antara lain:

- a. *Performance Improvement*. Memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.

- d. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
- f. *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- g. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- i. *External Challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
- j. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Berdasarkan definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat penilaian kinerja adalah mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personal secara maksimal untuk mendistribusikan dan memperbaiki prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, kebutuhan pengembangan diri.

### c) Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja adalah penilaian terhadap hasil yang telah dicapai termasuk tingkah laku yang menunjukkan semua prosedur formal yang digunakan dalam organisasi untuk melihat kepribadian, masukan dan potensial pegawai. Indikator kinerja sering disamakan ukuran kinerja. Keduanya sama-sama kriteria pengukuran kinerja namun terdapat perbedaan arti dan maknanya. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal bersifat indikasi kinerja saja sehingga bentuknya cenderung kualitatif sedangkan penilaian kinerja secara langsung bersifat kuantitatif.

Sudaryo *et al.*, (2018:205), mendefinisikan kinerja sebagai salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat multidimensional, dimana indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja, dan kerja sama dengan rekan kerja.

#### a. Kualitas kerja

Bagi organisasi (baik yang bergerak di bidang manufaktur maupun jasa) penyediaan produk-produk yang berkualitas merupakan suatu tuntutan agar organisasi dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Meningkatnya daya beli dan adanya dukungan konsumen terhadap keberadaan kualitas kerja yang ditawarkan, akan semakin meningkatkan keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

#### b. Kuantitas kerja

Penguasaan pasar merupakan salah satu strategi pemasaran yang harus menjadi pertimbangan utama bagi organisasi, untuk itu kuantitas produksi akan

menentukan kemampuan organisasi guna menguasai pasar dengan menawarkan sebanyak mungkin produk yang mampu dihasilkan. Dengan kuantitas kerja yang dapat dihasilkan, organisasi diharapkan mampu memberikan kesan positif terhadap posisi produk dalam pasar.

c. Waktu kerja

Kemampuan organisasi untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seseorang pegawai dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggung jawabnya.

d. Kerja sama

Kerja sama merupakan ikatan jangka panjang bagi semua komponen organisasi dalam melakukan berbagai aktivitas bisnis. Kerja sama merupakan tuntutan bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Adanya kerja sama yang baik akan memberikan kepercayaan (*trust*) pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan organisasi. Untuk mewujudkan adanya kerja sama yang baik, organisasi harus mampu membangun kondisi internal organisasi yang konstruktif dengan diikuti komitmen dan konsistensi yang tinggi bagi semua azas manajemen.

Dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja adalah efektif, ketepatan waktu, produktifitas, keselamatan, kesetian, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaanan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan, jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, kehadiran, kemampuan kerja sama.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan uraian diatas peneliti menggambarkan bagan kerangka pikir untuk mempermudah memahami secara teoritis pertautan yang akan diteliti. Berikut ini bagan kerangka pikir yang akan digunakan peneliti dalam penelitian ini dapat dilihat melalui gambar berikut ini :



Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Analisis Data	Hasil Penelitian
Christanto dan Kadarusman (2021)	Budaya Organisasi, Knowledge Management Terhadap Kinerja dengan Loyalitas Kerja Sebagai Mediasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Knowledge management</li> <li>- Kinerja</li> <li>- Loyalitas kerja</li> </ul>	PLS	Hasil dari penelitian ini adalah pengaruh budaya organisasi dan knowledge management dengan terhadap kinerja tetapi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja, tetapi dengan mediasi loyalitas kerja berpengaruh signifikan dan positif dengan sifat full mediation. Budaya organisasi dan knowledge management secara langsung berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap loyalitas kerja, sedangkan loyalitas kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja. Budaya organisasi dan knowledge management dalam meningkatkan kinerja harus dapat meningkatkan loyalitas kerja.
Ardinal Djalil (2020)	Pengaruh Knowledge Management, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai bagian Produksi PT Daya Anugrah Mandiri)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Knowledge management</li> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Komitmen organisasi</li> <li>- Kinerja pegawai</li> </ul>	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan knowledge management, budaya organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil korelasi (R) sebesar 0,467, menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sedang antara knowledge management, budaya organisasi, komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil koefisien determinasi (R <sup>2</sup> ), menunjukkan bahwa besarnya pengaruh knowledge

				management, budaya organisasi, komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 21,8%, sisanya 78,2% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam model penelitian ini.
Sisillia Evelyn Tjusanto dan Gendut Sukarno (2021)	Analisis Knowledge Management dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank BCA KCU Darmo Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Knowledge management</li> <li>- Budaya kerja</li> <li>- Kinerja pegawai</li> </ul>	PLS	Hasil analisis menunjukkan knowledge management dan budaya kerja dapat memberikan peran yang signifikan kepada kinerja pegawai PT. Bank BCA KCU Darmo Kota Surabaya.
Ary Ferdian dan Alya Rismi Devita (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Knowledge management</li> <li>- Kinerja pegawai</li> </ul>	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Knowledge management berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi dan knowledge management berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.
Stefanie Inggried Gorap, Siti Haerani, dan Wardhani Hakim (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Komitmen organisasi</li> <li>- Kompensasi</li> <li>- Kinerja pegawai</li> <li>- Kepuasan kerja</li> </ul>	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja maka akan berpengaruh terhadap kinerja

				pegawai pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon.
Alim Hidayat (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Motivasi kerja</li> <li>- Kinerja pegawai</li> <li>- Kepuasan kerja</li> </ul>	SEM	Dari temuan penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai (57%), terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (47%), terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (59%), terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kepuasan kerja (49%) dan terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (51%). Demikian juga dari hubungan tidak langsung, terdapat pengaruh positif secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (87%), dan pengaruh positif tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (72%).
Abdul Latief, Nurlina, Eko Medagri dan Agung Suharyanto (2019)	Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap terhadap Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manajemen pengetahuan</li> <li>- Keterampilan</li> <li>- Sikap Kinerja pegawai</li> </ul>	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara I Langa dimana diketahui nilai F hitung $25,477 > 3,29$ .

Desy Lestari (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan transformasional</li> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Kinerja pegawai</li> <li>- Kepuasan kerja</li> </ul>	PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai Hotel Harper Mangkubumi Yogyakarta; (2) Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai Hotel Harper Mangkubumi Yogyakarta; (3) Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja di Hotel Harper Mangkubumi Yogyakarta; dan (4) Tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja di Hotel Harper Mangkubumi Yogyakarta.
Didit Haryadi dan W. Wahyudi (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Kinerja pegawai</li> <li>- Kepuasan kerja</li> </ul>	SEM-PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja pegawai; budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; kepuasan kerja dapat memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Hilma Harmen dan Muhammad Tri Darma (2018)	Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talent management</li> <li>- Knowledge management</li> <li>- Kinerja pegawai</li> </ul>	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa talent management dan knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.
Novinaz Benita, (2020)	Analisa Pengaruh Budaya Organisasi dan Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Mataram	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Knowledge Sharing</li> <li>- Kinerja pegawai</li> </ul>	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil dari analisis data variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, variabel knowledge sharing menunjukkan hasil bahwa knowledge sharing tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut diharapkan dapat memberikan wawasan bagi pejabat di kantor Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Satu Pintu Kota Mataram agar dapat meningkatkan kinerja pegawainya dalam meningkatkan mutu pelayanan organisasi publik itu sendiri.
Wiyanto Wiyanto, Muhamad Idrus (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Putra Sinar Permaja (South Quarter)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>	Analisis regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan dan kinerja karyawan yang dipersepsikan oleh karyawan menunjukkan hasil yang baik. Hasil pengujian dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05, nilai konstanta

			<p>(a) adalah 7,950 dapat diartikan jika budaya organisasi nilainya adalah 0, maka kinerja karyawan nilainya 7,950. Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi (b) bernilai positif yaitu 0,639. Artinya bahwa setiap peningkatan budaya organisasi sebesar 1, maka kinerja karyawan juga akan meningkat sebesar 0,639. Hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai <math>t_{hitung} 5,693 &gt; t_{tabel} 1,672029</math> maka <math>H_0</math> ditolak dan <math>H_1</math> diterima, artinya terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dipersepsikan oleh karyawan PT. Putra Sinar Permaja (South Quarter).</p>
--	--	--	---

**Sumber : Hasil penelitian terdahulu**

### C. Kerangka Pikir

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai *Knowledge Management* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros. Adapun hubungan antara variabel dapat dijelaskan pada uraian dibawah ini :

#### 1. Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kepuasan Kerja

*Knowledge management* dilakukan untuk memenuhi kepuasan kerja pegawai, saat ini tidak hanya dilakukan oleh organisasi profit swasta tetapi juga dilakukan organisasi profit milik negara. Sebagai cara untuk memenuhi kepuasan kerja yang baik dalam era pengetahuan saat ini, maka hal yang perlu dilakukan oleh organisasi adalah dengan mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai. Seperti pada pernyataan sebelumnya bahwa pengetahuan pegawai merupakan asset bagi organisasi.

Tujuan dari organisasi menerapkan *knowledge management* sebagai cara untuk mencapai kesejahteraan dalam bekerja. Hal ini diukur dengan lima aspek dalam *knowledge management* yaitu *knowledge acquisition*, *knowledge sharing*, *knowledge creation*, *knowledge codification*, *knowledge retention* (Kianto, Vanhala dan Heilman, 2016). Kelima aspek dalam *knowledge management* ini dapat membantu pegawai dalam meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Sebagaimana ketika kepuasan kerja terpenuhi maka pegawai dapat berkontribusi dalam pengembangan organisasi. Sehingga organisasi perlu mengetahui sejauh mana *knowledge management* berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Robbins (2016:36) mengemukakan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja pegawai, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh organisasi, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam organisasi itu sendiri, menurut Robbins (2016:748) menggambarkan bahwa budaya bisa mempengaruhi kepuasan kerja. Karakteristik dari budaya organisasi akan menentukan budaya organisasi yang kuat atau rendah, kekuatan budaya organisasi akhirnya akan menentukan tingkat kepuasan dan kinerja dari pegawai.

## **3. Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Pegawai**

*Knowledge Management* adalah pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai berupa pengalaman baik dari kejadian sehari-hari ataupun dari sumber lainnya (Kokasih dan Budiani, 2007:83). Berdasarkan item pertanyaan yang diberikan kepada para responden adalah pekerjaan yang dilakukan oleh setiap pegawai memberikan mereka pengalaman dan pengetahuan baru bagi pegawai sehingga semakin sering pegawai melakukan pekerjaan tersebut maka semakin baik pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki pegawai. Pengetahuan personal memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti dengan adanya pengetahuan personal yang dimiliki pegawai memberikan pengaruh yang tinggi terhadap kinerja pegawai tersebut.

Hasil penelitian ini didukung pula dengan hasil penelitian yang dilakukan Wijayanti dan Sundiman (2017:81) dengan judul pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai yang ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel pengetahuan personal terhadap kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian yang dilakukan Abdulah (2017:75) yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel pengetahuan personal terhadap kinerja pegawai.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan Teori Budaya Organisasi yang dikemukakan Robbins dan Judge (2015:35), budaya organisasi yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan anggota organisasi dan akhirnya dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi mengacu kepada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dan organisasi lain (Robbins, 2016). Karena budaya organisasi melibatkan ekspektasi, nilai dan sikap bersama, hal tersebut memberikan pengaruh pada individu, kelompok dan proses organisasi. Budaya yang kuat sering kali dicirikan oleh adanya pegawai yang memiliki nilai inti bersama. Semakin banyak pegawai yang berbagi dan menerima nilai inti, semakin kuat budaya dan semakin besar pengaruhnya terhadap. Hasil penelitian Oluwafemi et al. (2018), Amoako dan Felix (2018), dan Al-Musadieq et al. (2018) menemukan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai.

## **5. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai**

Setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan memengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh seorang manajer, sehingga seorang manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja pegawainya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan sebagainya. Terdapat hubungan positif antara kepuasan dan kinerja. Hal ini diperkuat Gibson (2016:110) yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

## **6. Pengaruh Kepuasan kerja dalam memediasi *Knowledge Management* terhadap kinerja pegawai**

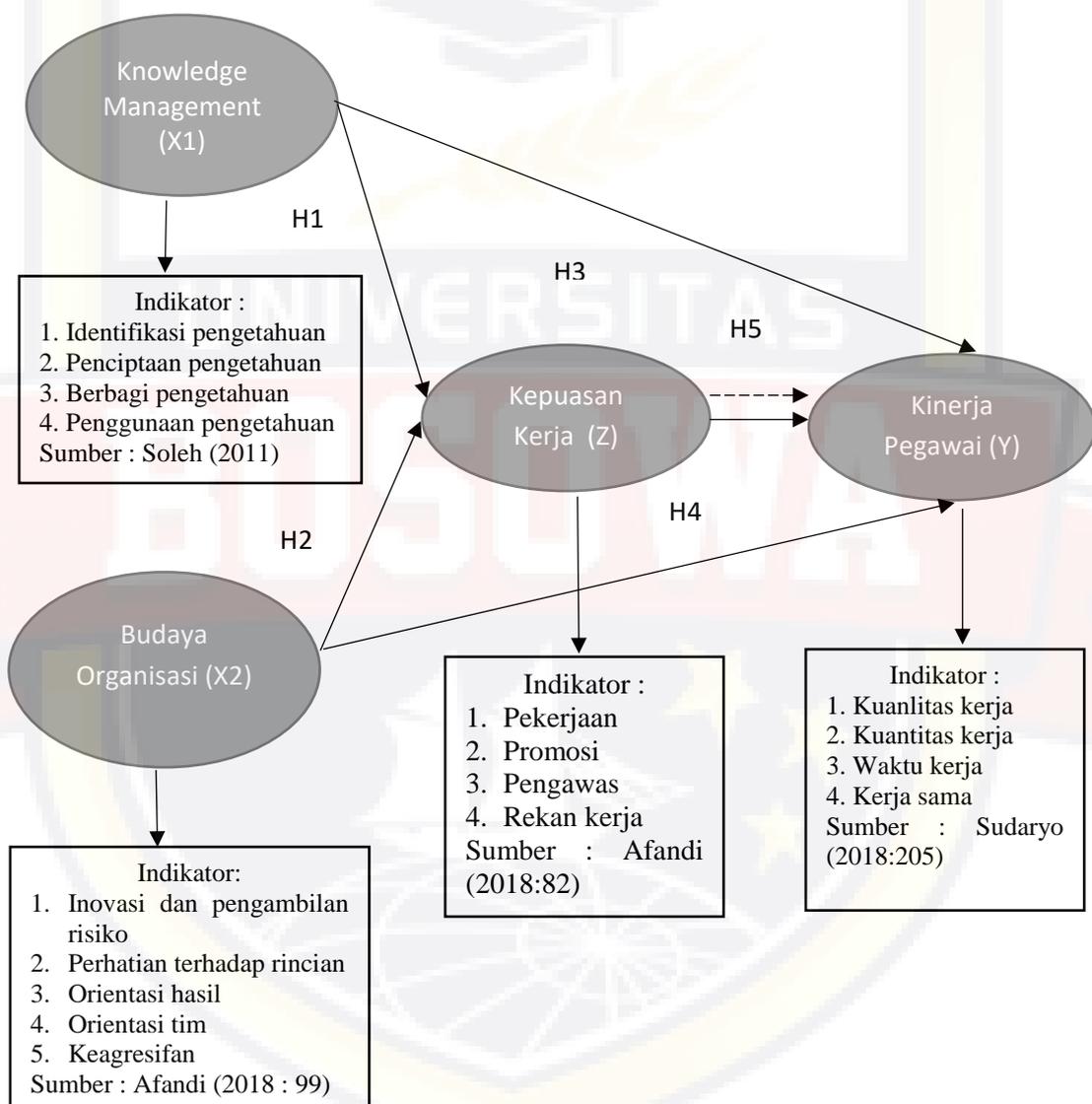
Knowledge management adalah kesadaran organisasi dalam menempatkan pengetahuan sebagai daya utama penggerak organisasi sehingga menjadi unggul dan berkembang sudah tidak terhindarkan lagi. Peranan knowledge management sangat penting dalam organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan kompetensi pegawai. Torabi, et.al (2016) menunjukkan adanya dampak signifikan Knowledge Management terhadap kinerja pegawai. Kesadaran organisasi dalam menempatkan pengetahuan sebagai daya utama penggerak organisasi sehingga menjadi unggul

dan berkembang sudah tidak terhindarkan lagi. Khanal & Poudel (2017) menunjukkan Knowledge Management memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian Fajar Kurniawan menemukan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh knowledge management terhadap kinerja pegawai.

#### **7. Pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.**

Koter dan Heskett (2007) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar dari pada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya organisasi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan organisasinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi organisasi maupun pegawai. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Didit Haryadi dan W. Wahyudi (2020) kepuasan bahwa kerja dapat memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan telaah pustaka dan hasil penelitian terdahulu peneliti menyusun kerangka pemikiran untuk mengetahui keterkaitan antara variabel, maka dikemukakan kerangka pikir dalam penelitian yang dapat dilihat dalam bentuk gambar dibawah ini :



**Keterangan Gambar :**

- > Pengaruh langsung
- - - - -> Pengaruh tidak langsung

Gambar 2.1  
KERANGKA PIKIR

#### D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang di berikan baru di dasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta yang empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, Berikut merupakan jawaban hipotesis dari rumusan masalah yaitu :

1. *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros
3. *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara *Knowledge Management* terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros
7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatif. Prasetyo dan Lina, (2011: 41-44) mengatakan bahwa penelitian eksplanatif atau kausal dilakukan untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi yang membuktikan adanya hubungan dipengaruhi mempengaruhi dan sebab akibat. Penelitian ini menggunakan data berupa data primer dan data sekunder.

Penelitian ini menggunakan analisis jalur karena variabel bebasnya terdiri dari dua Variabel yang mempengaruhi disebut Independent Variabel (variabel bebas) yakni *Knowledge* dan budaya organisasi dan variabel yang dipengaruhi disebut Dependent Variabel (variabel terikat) yakni kinerja pegawai, serta menggunakan variabel mediasi atau sebagai variabel antara yakni kepuasan kerja. Masing-masing konsep memiliki variabel dan dimensi sebagai tolak ukur dalam menentukan jawaban dan sebagai alat ukur dalam penelitian.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi yang dijadikan obyek penelitian tepatnya di Kantor DPRD yang berlokasi di Jalan Lanto Dg. Pasewang, Turikale, Kabupaten Maros, Sulawesi Selatan. Waktu yang digunakan selama melakukan dimulai dari bulan Maret 2021 sampai dengan bulan Mei tahun 2022.

## **C. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi menurut Sujarweni (2016 : 4) adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berjumlah 68 orang pegawai.

### **2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian. Untuk menentukan jumlah sampel maka diperoleh dari jumlah populasi yakni jumlah pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros berjumlah 68 orang pegawai.

### **3. Teknik Penarikan Sampel**

Untuk menentukan jumlah sampel maka digunakan metode sampling jenuh dimana menurut Sugiyono (2019:133), bahwa metode sampling jenuh digunakan apabila populasi kurang dari 100 maka jumlah populasi yang ada dapat dijadikan sebagai jumlah keseluruhan sampel dalam penelitian ini. Mengacu dari uraian tersebut di atas maka penelitian ini ditentukan sampel sebanyak 68 orang responden.

## **D. Instrumen Penelitian**

Dalam melakukan pengukuran suatu variabel, peneliti menggunakan skala likert sebagai alat untuk mengukur variabel yang dijadikan objek penelitian. Skala likert merupakan pertanyaan yang menunjukkan tingkat kesetujuan atau

ketidaksetujuan responden. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Biasanya skala yang diajukan terdiri atas 5 titik menurut Ferdinand, (2016) yaitu sebagai berikut :

Sangat Setuju (SS) = 5

Setuju (S) = 4

Netral (N) = 3

Tidak setuju (TS) = 2

Sangat tidak setuju (STS)= 1

#### **E. Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Penelitian ini memiliki dua variabel, yaitu *Knowledge Management* dan Budaya Organisasi sebagai variabel dependen, kinerja pegawai sebagai variabel independen, serta kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

- 1) Variabel terikat (Dependen) Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini menggunakan variabel terikat yaitu Kinerja pegawai.
- 2) Variabel bebas (Independen) Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel

dependen (Sujarweni, 2016). Penelitian ini menggunakan variabel *Knowledge Management* dan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas

- 3) Variabel antara/mediasi (Intervening) Menurut Sujarweni (2016) variabel intervening merupakan variabel antara atau mediasi yang digunakan untuk memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen. Variabel ini merupakan variabel penyela atau antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menggunakan variabel intervening yaitu kepuasan kerja.

#### **F. Jenis dan Sumber Data**

Jenis analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dan analisis kualitatif.

1. Data Kualitatif adalah data yang berbentuk kata-kata, bukan dalam bentuk angka seperti gambaran umum obyek penelitian dalam hal ini adalah Kantor DPRD Kabupaten Maros, visi dan misi, struktur organisasi dan uraian tugas masing-masing bagian
2. Data Kuantitatif adalah data yang dapat dihitung berupa angka-angka atau bilangan, dalam penelitian ini yaitu data yang diperoleh dari Kantor DPRD Kabupaten Maros yang dapat dihitung, seperti jumlah pegawai, dan data lainnya yang menunjang penelitian.

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data :

### 1. Data primer

Data primer adalah data yang secara langsung diperoleh dari sumber pertama. Dalam penelitian ini, sumber data primer berupa hasil dari penyebaran kuisisioner kepada responden. Data ini diperoleh melalui wawancara dan kuesioner. Sumber data primer adalah objek penelitian yaitu responden. Dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada pegawai.

### 2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari pihak lain dan bukan diusahakan sendiri. Sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal, artikel, internet, dan studi pustaka yang berhubungan dengan penelitian ini. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari arsip atau laporan yang tersedia di Kantor DPRD Kabupaten Maros.

## **G. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam rangka pengumpulan data yang digunakan sebagai penunjang dalam pembahasan ini, maka peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

1. Observasi yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan melakukan pengamatan pada lokasi penelitian yaitu pada Kantor DPRD Kabupaten Maros.
2. Kuisisioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden dalam hal ini adalah pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Maros terkait dengan penerapan *Knowledge Management* dan

budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Responden diharap untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner.

3. Dokumentasi yaitu mengumpulkan arsip-arsip atau dokumen-dokumen yang ada kaitannya dengan *Knowledge management* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, serta data lainnya yang menunjang penelitian ini.

#### **H. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan berdasarkan variance atau componentbased structural equation modeling. Menurut Ghazali & Latan (2015), tujuan PLS-SEM adalah untuk mengembangkan teori atau membangun teori (orientasi prediksi). PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (prediction). PLS merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak mengasumsikan data arus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil (Ghozali, 2018).

Penelitian ini memiliki model yang kompleks serta jumlah sampel yang terbatas, sehingga dalam analisis data menggunakan *software SmartPLS*. *SmartPLS* menggunakan metode bootstrapping atau penggandaan secara acak. Oleh karenanya asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah. Selain itu, dengan dilakukannya bootstrapping maka *SmartPLS* tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel, sehingga dapat diterapkan untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil. Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran

(*measurement model*) atau outer model dan model struktural (*structural model*) atau inner model.

### 1. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugiyono, 2019).

### 2. Uji Model Pengukuran atau Outer Model

Model pengukuran atau outer model menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran dapat dilakukan melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*MultiTrait-MultiMethod*) dengan menguji *validity convergent* dan *discriminant*. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Ghozali & Latan, 2015).

#### a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara item score/indikator dengan score konstruknya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015).

b. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* indikator dapat dilihat pada cross loading antara indikator dengan konstraknya. Apabila korelasi konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari *average variance extracted* ( $\sqrt{AVE}$ ) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dengan model. Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya (Ghozali, 2018).

Dalam Ghozali & Latan (2015) menjelaskan uji lainnya untuk menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE. Model dikatakan baik apabila AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50.

c. *Reliability*

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0,70 (Ghozali & Latan, 2015).

### 3. Uji Fit Model

Ada beberapa pengujian yang dilakukan untuk menguji fit model, dimana

menurut Wiyono (2020:396) adalah :

a. SRMR

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) adalah ukuran nilai absolut rata-rata residu kovarians. Ukuran ini menilai besarnya rata-rata perbedaan antara korelasi yang diamati dan yang diharapkan sebagai ukuran mutlak kinerja (model yang sesuai). Nilai kurang dari 0,10 dianggap sesuai yang merupakan *goodness of fit measure* untuk PLS-SEM yang dapat digunakan untuk menghindari *misspecification* model.

b. d\_ULS

d\_ULS (jarak Euclidean kuadrat) untuk menghitung ketidaksesuaian batas atas interval kepercayaan harus lebih besar dari kriteria 95%. d\_ULS menunjukkan model “kesesuaian yang baik” jika memiliki tingkat kepercayaan > 95%.

c. d\_G

d\_G (jarak geodesik) untuk menghitung ketidaksesuaian. Batas atas interval kepercayaan harus lebih besar dari kriteria 95%. d\_G menunjukkan model “kesesuaian yang baik” jika memiliki tingkat kepercayaan 95%. Oleh karena itu d\_ULS dan d\_G, harus memiliki output matriks korelasi model dan matriks korelasi empiris yang tidak berbeda secara signifikan atau  $p > 0,05$ .

d. RMS\_Theta

The root mean squared residual covariance matrix of the outer model residuals (RMS\_Theta) menilai sejauh mana residu model luar berkorelasi.

Ukuran harus mendekati nol untuk menunjukkan model yang baik. RMS\_Theta dibangun di atas residu outer model yang merupakan perbedaan antara nilai indikator yang diprediksi dan nilai indikator yang diamati. Nilai RMS\_Theta di bawah 0,12 mengindikasikan model yang pas.

#### 4. Uji Model Struktural atau Inner Model

Model struktural atau inner model menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory* yaitu :

##### a. *R-Square*

Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit* model. Perubahan nilai *R-Square* digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen. Nilai *RSquare* 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

##### b. *F-Square*

Uji *f-square* ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Nilai *f-square* sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali, 2018).

### c. *Estimate For Path Coefficients*

Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik yaitu melalui metode *bootstrapping* (Ghozali & Latan, 2015).

### 4. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian ini dilakukan untuk melihat besarnya nilai pengaruh tidak langsung antar variabel. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* menggunakan smartPLS 3.0. Dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu perilaku disfungsional audit. Variabel intervening dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) jika nilai T statistik lebih besar dibandingkan dengan T tabel dan P value lebih kecil daripada tingkat signifikan yang digunakan (5%).

### I. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah variabel penelitian dimaksudkan untuk memahami arti setiap variabel penelitian sebelum dilakukan analisis. Menurut Sujarweni (2016:87), Merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan untuk dipelajari, sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Berikut ini penjelasan mengenai definisi operasional variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

*Knowledge Management* ialah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi baik instansi maupun organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan dan menjelaskan dalam penerapan pengetahuan untuk digunakan

kembali, agar dapat diketahui dan dipelajari sehingga mencapai tujuan organisasi.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini menurut Soleh (2011) adalah :

- 1) Identifikasi pengetahuan,
- 2) Penciptaan pengetahuan,
- 3) Berbagi pengetahuan,
- 4) Penggunaan pengetahuan.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Indikator yang digunakan menurut Afandi (2018 : 99)

sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko,
- 2) Perhatian terhadap rincian
- 3) Orientasi hasil
- 4) Orientasi tim
- 5) Keagresifan

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Indikator yang digunakan dalam penelitian menurut Afandi (2018:82) yaitu sebagai berikut.

- 1) Pekerjaan
- 2) Promosi
- 3) Pengawas
- 4) Rekan kerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian menurut Sudaryo (2018:205 sebagai berikut :

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Waktu kerja
- 4) Kerja sama



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdirinya Kantor DPRD Kabupaten Maros**

Sekretariat DPRD adalah unsur pembantu Bupati dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Kabupaten Maros, yaitu urusan Fungsi Penunjang Sekretariat DPRD dipimpin oleh seorang Sekretaris yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

##### **2. Visi dan Misi Kantor DPRD Kabupaten Maros**

###### **a. Visi**

Visi merupakan pandangan jauh ke depan, kemana dan bagaimana suatu organisasi harus dibawa berkarya agar tetap konsisten dan dapat eksis, antisipatif, inovatif dan produktif. Visi dapat membantu organisasi untuk mendefinisikan kemana organisasi akan dibawa dan membantu mendefinisikan bagaimana pelayanan harus dilaksanakan. Sedangkan menurut Undang - undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN), Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Dalam kerangka besar itulah, visi, misi dan program kerja Bupati/Wakil Bupati terpilih untuk lima tahun ke depan (2016 – 2021), diarahkan untuk membawa masyarakat Kabupaten Maros menuju suatu kehidupan masyarakat yang sejahtera sesuai dengan Visi : Maros Lebih Sejahtera 2021.

## **b. Misi**

Dalam mewujudkan visi tersebut maka dirumuskan beberapa misi Bupati/Wakil Bupati terpilih yang kemudian digariskan menjadi misi pembangunan Kabupaten Maros untuk 1 (satu) tahun kedepan (2016 – 2021), yaitu: Misi Kedua : Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Berdasarkan uraian diatas dan untuk mengetahui keterkaitan tugas, fungsi, dan kewenangan Sekretariat DPRD, dilakukan telaahan terhadap visi dan misi pembangunan Kabupaten Maros dengan memperhatikan pembagian urusan dan kewenangan sebagaimana yang telah digariskan dalam Undang-Undang 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Bupati Maros Nomor 91 Tahun 2016.

## **3. Struktur organisasi Kantor DPRD Kabupaten Maros**

Berdasarkan Peraturan Bupati Maros Nomor 2 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Perangkat Daerah Sekretariat DPRD Kabupaten Maros, maka susunan struktur organisasi yang dimiliki adalah:

- a. Sekretariat DPRD;
- b. Bagian Umum dan Keuangan, terdiri atas:
  1. Subbagian Tata Usaha dan Kepegawaian;
  2. Subbagian Rumah Tangga; dan
  3. Kelompok Jabatan Fungsional.

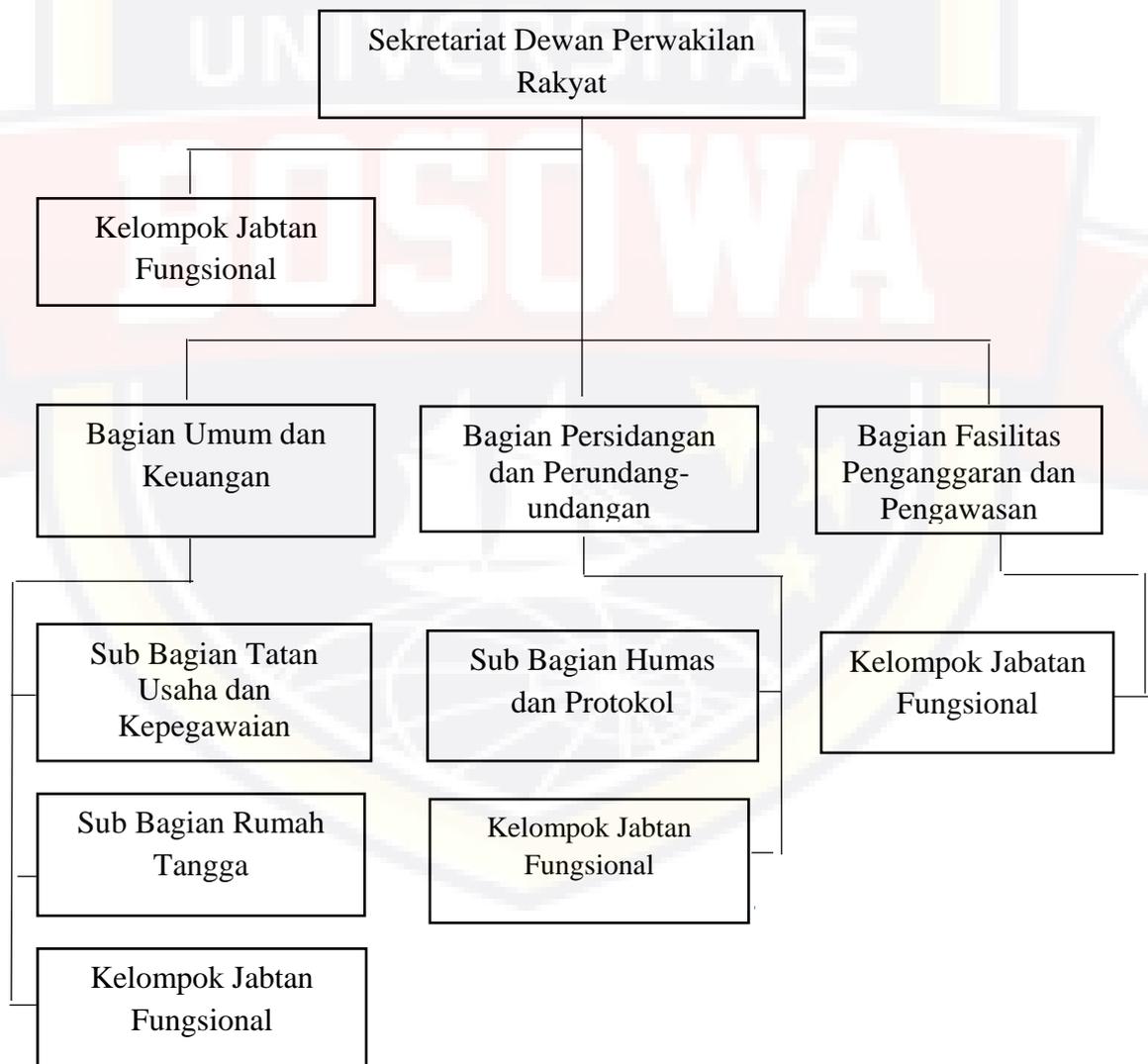
c. Bagian Persidangan dan Perundang-undangan terdiri atas:

1. Subbagian Humas, Protokol dan Publikasi; dan
2. Kelompok Jabatan Fungsional.

d. Bagian Fasilitasi Penganggaran dan Pengawasan, terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional; dan

e. Kelompok Jabatan Fungsional.

Berikut ini akan dikemukakan bagan struktur organisasi Kantor DPRD Kabupaten Maros dapat dilihat melalui gambar dibawah ini :



Gambar : 4.1 Struktur Organisasi Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Maros, 2021

#### **4. Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi Perangkat Daerah**

Sesuai dengan Peraturan Bupati Maros Nomor 2 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Perangkat Daerah Sekretariat DPRD Kabupaten Maros adalah membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan dibantu oleh Kepala Bagian yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang diberikan kepada Daerah. Dalam melaksanakan urusan pemerintahan Kepala Bagian, maka Sekretariat DPRD mempunyai fungsi sebagai berikut :

##### **Sekretariat DPRD**

Penyelenggaraan administrasi kesekretariatan DPRD;

- a. Penyelenggaraan administrasi keuangan DPRD;
- b. Fasilitasi penyelenggaraan rapat DPRD;
- c. Penyediaan dan pengoordinasian tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD

##### **5. Tugas pokok dan fungsi organisasi perangkat daerah**

Untuk melaksanakan urusan pemerintahan Daerah yang telah dituangkan dalam peraturan perundang-undang yang berlaku, di Sekretariat DPRD memiliki tugas dan fungsi pada setia pentitas kerja yang ada dalamnya. Adapun uraian tugas dan fungsi tersebut adalah sebagai berikut:

##### **1. Sekretaris DPRD**

- 1) Sekretaris DPRD mempunyai tugas membantu Bupati dalam menyelenggarakan administrasi kesekretariatan dan keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD Kabupaten serta menyediakan dan mengoordinasikan tenaga ahli

yang diperlukan oleh DPRD Kabupaten dalam melaksanakan hak dan fungsinya sesuai dengan kebutuhan.

- 2) Untuk menyelenggarakan tugas, Sekretaris DPRD mempunyai fungsi:
  - a. Penyelenggaraan administrasi kesekretariatan DPRD Kabupaten;
  - b. Penyelenggaraan administrasi keuangan DPRD Kabupaten;
  - c. Fasilitasi penyelenggaraan rapat DPRD Kabupaten; dan
  - d. Penyediaan dan pengoordinasian tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD;
- 3) Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi, Sekretaris DPRD mempunyai uraian tugas, meliputi:
  - a. Menyusun rencana kegiatan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;
  - b. Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas;
  - c. Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan sekretariat untuk mengetahui pelaksanaan tugas;
  - d. Menyusun rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas;
  - e. Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
    - a. Mengoordinasikan pelaksanaan dan evaluasi penyusunan LAKIP pada setiap bagian agar sesuai pelaksanaan kinerja masing-masing bagian;
    - b. Mengoordinir pelayanan dan kegiatan rapat-rapat serta persidangan DPRD
    - c. Menyelenggarakan ketatausahaan dan kepegawaian, kehumasan dan protokoler penyelenggaraan urusan urusan rumah tangga DPRD dan rumah dinas anggota DPRD;

- d. Mengoordinir kegiatan pembuatan produk dan pendokumentasian hukum, layanan surat-menyurat pimpinan DPRD serta memfasilitasi layanan aspirasi dan fasilitasi kegiatan pimpinan dan anggota DPRD;
- e. Mengoordinir kegiatan, menyusun anggaran, pembinaan perbendaharaan, verifikasi administrasi keuangan DPRD dan mengelola administrasi keuangan DPRD;
- f. Memfasilitasi pengadaan staf ahli untuk DPRD;
- g. Mengoordinasikan dan melakukan pemantauan, pengendalian dan evaluasi kebijakan teknis;
- h. Menyelenggarakan koordinasi dan konsultasi dengan lembaga pemerintah atau non pemerintah, dalam rangka menyelenggarakan tugas dan fungsi;
- i. Menilai kinerja pegawai ASN sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan;
- j. Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Sekretaris DPRD dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan
- k. Menyelenggarakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan, sesuai dengan bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas

## 2. Kepala Bagian Umum dan Keuangan

- 1) Kepala Bagian Umum dan Keuangan melaksanakan tugas membantu sekretaris dewan dalam memberikan dukungan administrasi kesekretariatan DPRD.

2) Untuk melaksanakan tugas, Kepala Bagian Umum dan Keuangan melaksanakan fungsi:

- a. Pengkoordinasian pelaksanaan program kegiatan yang meliputi perencanaan, keuangan, tata usaha, kepegawaian dan rumah tangga;
- b. Pengkoordinasian ketatausahaan yang meliputi perencanaan, keuangan, tata usaha, kepegawaian dan rumah tangga;
- c. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi terhadap kegiatan perencanaan, keuangan, tata usaha, kepegawaian dan rumah tangga;
- d. Pelaksanaan pembinaan dan pengkoordinasian program kegiatan perencanaan, keuangan, tata usaha, kepegawaian dan rumah tangga; dan
- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh kepala Badan terkait dengan tugas dan fungsinya.

3) Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi, Kepala Bagian Umum dan Keuangan mempunyai uraian tugas, meliputi:

- a. Menyusun rencana kegiatan Bagian Umum dan Keuangan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;
- b. Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas;
- c. Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan subbagian untuk mengetahui pelaksanaan tugas;
- d. Menyusun rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas;
- e. Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
- f. Mengoordinir penyusunan SOP berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;

- g. Mengoordinir penyusunan LAKIP Badan sebagai landasan laporan kinerja pegawai;
- h. Menyusun bahan perencanaan;
- i. Menyusun RKA dan DPA baik murni maupun perubahannya;
- j. Menyusun perencanaan kebutuhan rumah tangga DPRD;
- k. Merencanakan kebutuhan perlengkapan sekretariat DPRD;
- l. Merencanakan pemverifikasian keuangan;
- m. Memverifikasi pertanggungjawaban keuangan;
- n. Mengoordinasikan kepada PPTK, Bendahara dan pembantu PPK untuk pengajuan SPP dan SPM UP/ GU/TU/LS;
- o. Memverifikasi perencanaan kebutuhan rumah tangga;
- p. Memverifikasi kebutuhan perlengkapan sekretariat DPRD;
- q. Merencanakan penatausahaan keuangan;
- r. Menyusun pengadministrasian dan pembukuan keuangan;
- s. Mengoordinasikan kepada PPTK dan Bendahara dalam pelaksanaan belanja dan pertanggung jawaban keuangan;
- t. Melaksanakan pengelolaan keuangan Pimpinan, Anggota dan Sekretariat DPRD;
- u. Menganalisis laporan keuangan;
- v. Menganalisis laporan kinerja;\
- w. Menyusun laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan;
- x. Menyelenggarakan ketatausahaan Sekretariat DPRD;
- y. Mengelola kepegawaian Sekretariat DPRD;

z. Mengelola administrasi keanggotaan DPRD;

1. Memfasilitasi pelaksanaan peningkatan kapasitas anggota DPRD;
2. Mengelola tenaga ahli sesuai dengan kebutuhan DPRD;
3. Menyediakan fasilitas fraksi DPRD;
4. Melaksanakan pengadaan dan pemeliharaan kebutuhan rumah tangga DPRD;
5. Melaksanakan pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana DPRD;
6. Melaksanakan pengelolaan aset yang menjadi tanggung jawab DPRD;
7. Mengoordinasikan Penyusunan Produk Hukum Daerah dan Pengelolaan Dokumen dan Informasi Hukum di lingkungan Sekretariat DPRD;
8. Menyusun perencanaan anggaran Sekretariat DPRD;
9. Mengevaluasi bahan perencanaan anggaran Sekretariat DPRD;
10. Memverifikasi perencanaan kebutuhan rumah tangga Sekretariat DPRD;
11. Memverifikasi kebutuhan perlengkapan sekretariat DPRD;
12. Melaksanakan penatausahaan keuangan Sekretariat DPRD;
13. Melaksanakan pengelolaan keuangan Pimpinan, Anggota dan Sekretariat DPRD;
14. Mengoordinasikan pengelolaan anggaran Sekretariat DPRD;
15. Memverifikasi pertanggungjawaban keuangan Sekretariat DPRD;
16. Mengevaluasi laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan Sekretariat DPRD;

17. Mengoordinir dan mengevaluasi laporan keuangan Sekretariat DPRD;
18. Mengevaluasi pengadministrasian dan akuntansi keuangan Sekretariat DPRD;
19. Menyusun laporan kinerja dan anggaran Sekretariat DPRD;
20. Mengevaluasi hasil kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas yang telah dan belum dilaksanakan serta memberikan penilaian prestasi kerja;
21. Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Bagian Umum dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan
22. Melakukan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

### 3. Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian

- 1) Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian mempunyai tugas membantu kepala bagian dalam melaksanakan urusan tata usaha dan administrasi kepegawaian.
- 2) Untuk menyelenggarakan tugas, Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian mempunyai uraian tugas, meliputi:
  - a. Menyusun rencana kegiatan Subbagian Tata Usaha dan Kepegawaian sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;
  - b. Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas;
  - c. Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Sub bagian Tata Usaha dan Kepegawaian untuk mengetahui pelaksanaan tugas;

- d. Melakukan penyusunan rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas;
- e. Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
- f. Menyusun SOP berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;
- g. Menyusun LAKIP sebagai landasan laporan kinerja pegawai;
- h. Melaksanakan penyusunan Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, evaluasi jabatan dan Standar Kompetensi Jabatan;
- i. Melakukan kegiatan surat-menyurat dan naskah dinas Sekretariat DPRD dan pimpinan DPRD;
- j. Melakukan dan menyusun administrasi kepegawaian;
- k. Menyusun rencana kerja operasional kegiatan pelayanan administrasi kepegawaian;
- l. Menyiapkan bahan administrasi kepegawaian;
- m. Menganalisis kebutuhan dan merencanakan penyediaan tenaga ahli;
- n. Menyiapkan bahan administrasi pembuatan daftar urut kepangkatan dan formasi pegawai;
- o. Mengoordinasikan penyusunan Produk Hukum Daerah di lingkungan Dinas;
- p. Melakukan Pengelolaan Dokumen dan Informasi Hukum di lingkungan Dinas;
- q. Melakukan koordinasi dan konsultasi dengan lembaga pemerintah atau nonpemerintah, dalam rangka menyelenggarakan tugas dan fungsi;

r. Menilai kinerja pegawai ASN sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan;

s. Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Kepala Subbagian Tata Usaha dan Kepegawaian dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan

t. Melakukan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan, sesuai dengan bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

#### 4. Kepala Sub Bagian Rumah Tangga

1) Kepala Sub Bagian Rumah Tangga mempunyai tugas membantu kepala bagian melaksanakan urusan rumah tangga lingkup sekretariat DPRD.

2) Untuk menyelenggarakan tugas Kepala Sub Bagian Rumah Tangga mempunyai uraian tugas, meliputi:

a. Menyusun rencana kegiatan Subbagian Rumah Tangga sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;

b. Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas;

c. Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Subbagian Rumah Tangga untuk mengetahui pelaksanaan tugas;

d. Melakukan penyusunan rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas;

e. Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;

f. Menyusun SOP berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;

- g. Menyiapkan bahan LAKIP sebagai landasan laporan kinerja pegawai;
- h. Mengatur dan memelihara kebersihan kantor kompleks Sekretariat DPRD;
- i. Mengatur dan memelihara halaman dan taman di kompleks Sekretariat DPRD;
- j. Mengatur dan mengelola keamanan kompleks Sekretariat DPRD;
- k. Memfasilitasi penyiapan tempat dan sarana rapat dan pertemuan;
- l. Mengadakan barang dan jasa kebutuhan perlengkapan sekretariat DPRD;
- m. Mendistribusikan dan pengendalian bahan perlengkapan;
- n. Merencanakan pemeliharaan alat-alat perlengkapan;
- o. Menyediakan, mengurus, menyimpan dan mengeluarkan barang untuk keperluan DPRD dan Sekretariat DPRD;
- p. Mengatur pemeliharaan dan pengelolaan bahan bakar kendaraan dinas di Sekretariat DPRD;
- q. Mengatur penggunaan kendaraan dinas dan para pengemudi untuk keperluan DPRD dan Sekretariat DPRD;
- r. Melakukan pemeliharaan sarana, prasarana dan gedung;
- s. Melakukan koordinasi dan konsultasi dengan lembaga pemerintah atau nonpemerintah, dalam rangka menyelenggarakan tugas dan fungsi;

t. Menilai kinerja pegawai ASN sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan;

u. Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Kepala Subbagian Rumah Tangga dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan melakukan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan, sesuai dengan bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

#### 5. Kepala Bagian Persidangan dan Perundang-undangan

1) Kepala Bagian Persidangan dan Perundang-undangan mempunyai tugas membantu sekretaris menyelenggarakan fungsi dukungan penyelenggaraan tugas dan fungsi DPRD bidang legislasi.

2) Untuk melaksanakan tugas, Kepala Bagian Persidangan dan Perundang-undangan melaksanakan fungsi:

a. Penyiapan bahan perumusan kebijakan dibidang kajian perundang-undangan, persidangan dan risalah, humas, protokol serta publikasi;

b. Penyiapan bahan koordinasi perencanaan program dibidang kajian perundang-undangan, persidangan dan risalah, humas, protokol serta publikasi;

c. Penyiapan bahan pembinaan, bimbingan, pengendalian dan pengaturan teknis dibidang kajian perundang-undangan, persidangan dan risalah, humas, protokol serta publikasi;

d. Pengumpulan data, identifikasi, analisis, penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, evaluasi serta pelaporan pelaksanaan kajian

- l. Mengumpulkan bahan penyiapan draf Ranperda Inisiatif;
- m. Memfasilitasi penyelenggaraan persidangan;
- n. Menyusun risalah rapat;
- o. Mengoordinasikan pembahasan Raperda;
- p. Memverifikasi, mengoordinasikan dan mengevaluasi Daftar Inventaris Masalah (DIM);
- q. Melaksanakan verifikasi, mengoordinasikan dan mengevaluasi risalah rapat;
- r. Melaksanakan hubungan masyarakat;
- s. Melaksanakan publikasi;
- t. Melaksanakan keprotokolan;
- u. Merencanakan program dan jadwal rapat dan sidang;
- v. Menyusun risalah, notulen dan catatan rapat-rapat;
- w. Menyiapkan materi/bahan rapat DPRD;
- x. Memfasilitasi rapat-rapat DPRD;
- y. Menyiapkan bahan penyusunan rancangan Rencana Kerja DPRD;
- z. Melaksanakan koordinasi dan konsultasi dengan lembaga pemerintah atau non pemerintah, dalam rangka menyelenggarakan tugas dan fungsi;
  - 1. Menilai kinerja pegawai ASN sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan;
  - 2. Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Kepala Bagian Persidangan dan Perundang-undangan dan memberikan saran pertimbangan

kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan, sesuai dengan bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas

6. Kepala Sub Bagian Humas, Protokol dan Publikasi

- 1) Kepala Sub Bagian Humas, Protokol dan Publikasi mempunyai tugas melakukan fasilitasi, koordinasi, monitoring dan evaluasi reses dan aspirasi.
- 2) Untuk melaksanakan tugas, Kepala Sub Bagian Humas, Protokol dan Publikasi mempunyai uraian tugas, meliputi:
  - a. Menyusun rencana kegiatan Subbagian Humas, Protokol dan Publikasi sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;
  - b. Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas;
  - c. Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Subbagian Humas, Protokol dan Publikasi untuk mengetahui pelaksanaan tugas;
  - d. Melakukan penyusunan rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas;
  - e. Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
  - f. Menyusun SOP berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;
  - g. Mmenyiapkan bahan LAKIP sebagai landasan laporan kinerja pegawai;

- h. Menyusun bahan komunikasi dan publikasi;
- i. Merancang administrasi kunjungan kerja DPRD;
- j. Menyusun bahan keprotokolan pimpinan DPRD;
- k. Merencanakan kegiatan DPRD;
- l. Merencanakan keprotokolan pimpinan DPRD;
- m. Melakukan koordinasi dan konsultasi dengan lembaga pemerintah atau non pemerintah, dalam rangka menyelenggarakan tugas dan fungsi;
- n. Menilai kinerja pegawai ASN sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan;
- o. Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Kepala Subbagian Humas, Protokol dan Publikasi dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan
- p. Melakukan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan, sesuai dengan bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

#### 7. Kepala Bagian Fasilitasi Penganggaran dan Pengawasan

- 1) Kepala Bagian Fasilitasi Penganggaran dan Pengawasan mempunyai tugas membantu sekretaris dalam menyelenggarakan Fungsi Dukungan Penyelenggaraan Tugas dan Fungsi DPRD bidang penganggaran dan pengawasan.
- 2) Untuk melaksanakan tugas, Kepala Bagian Fasilitasi Penganggaran dan Pengawasan melaksanakan fungsi:

- a. Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis dibidang fasilitasi penganggaran, pengawasan, kerjasama dan aspirasi.
- b. Penyiapan bahan koordinasi penyusunan dan perencanaan program dibidang fasilitasi penganggaran, pengawasan, kerjasama dan aspirasi;
- c. Penyiapan bahan serta kegiatan verifikasi, evaluasi, analisis di bidang fasilitasi penganggaran, pengawasan, kerjasama dan aspirasi.
- d. Pengumpulan bahan, identifikasi, analisis, penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, evaluasi serta pelaporan pelaksanaan kajian dibidang fasilitasi penganggaran, pengawasan, kerjasama dan aspirasi; dan
- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan fungsinya.

3) Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi Kepala Bagian Fasilitasi Penganggaran dan Pengawasan mempunyai uraian tugas, meliputi:

- a. Menyusun rencana kegiatan Bagian Fasilitasi Penganggaran dan Pengawasan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;
- b. Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas;
- c. Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Bagian Fasilitasi Penganggaran dan Pengawasan untuk mengetahui pelaksanaan tugas;
- d. Melaksanakan penyusunan rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas;

- e. Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
- f. Menyusun SOP berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;
- g. Menyiapkan bahan LAKIP sebagai landasan laporan kinerja pegawai;
- h. Memfasilitasi, memverifikasi, dan mengoordinasikan pembahasan KUA PPAS/KUPA PPAS Perubahan;
- i. Memfasilitasi, memverifikasi, dan mengoordinasikan Pembahasan APBD/APBDP;
- j. Memfasilitasi, memverifikasi, dan mengoordinasikan pembahasan Raperda pertanggungjawaban pelaksanaan APBD;
- k. Memfasilitasi, memverifikasi, dan mengoordinasikan pembahasan laporan semester pertama dan prognosis enam bulan berikutnya;
- l. Memfasilitasi, memverifikasi, dan mengoordinasikan pembahasan laporan keterangan pertanggungjawaban Bupati;
- m. Memfasilitasi, memverifikasi, dan mengoordinasikan pembahasan terhadap tindak lanjut hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan;
- n. Memfasilitasi, memverifikasi, dan mengoordinasikan aspirasi masyarakat;
- o. Memfasilitasi, mengoordinasikan dan mengevaluasi rumusan rapat dalam rangka pengawasan;
- p. Memfasilitasi, memverifikasi, dan mengoordinasikan pelaksanaan penegakan kode etik DPRD;
- q. Memfasilitasi, memverifikasi, dan mengoordinasikan dukungan pengawasan penggunaan anggaran;

- r. Memfasilitasi, memverifikasi, dan mengoordinasikan pengawasan pelaksanaan kebijakan;
- s. Memfasilitasi, memverifikasi, dan mengoordinasikan penyusunan pokok-pokok pikiran DPRD;
- t. Memfasilitasi, memverifikasi, dan mengoordinasikan persetujuan kerjasama daerah;
- u. Melaksanakan koordinasi dan konsultasi dengan lembaga pemerintah atau nonpemerintah, dalam rangka menyelenggarakan tugas dan fungsi;
- v. Menilai kinerja pegawai ASN sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan;
- w. Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Kepala Bagian Fasilitasi Penganggaran dan Pengawasan dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan
- x. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan, sesuai dengan bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

#### **8. Kelompok Jabatan Fungsional**

- 1) Kelompok Jabatan Fungsional terdiri atas sejumlah tenaga fungsional yang terbagi dalam kelompok jabatan fungsional sesuai dengan bidang keahliannya.
- 2) Kelompok Jabatan Fungsional dipimpin oleh Sub Koordinator pelaksana fungsi pelayanan fungsional sesuai dengan ruang lingkup bidang tugas dan fungsi jabatan administrator masing-masing.

- 3) Sub Koordinator melaksanakan tugas membantu pejabat administrator dalam penyusunan rencana, pelaksanaan dan pengendalian, pemantauan dan evaluasi, serta pelaporan pada satu kelompok tugas sub substansi.
- 4) Sub Koordinator merupakan pelaksanaan tugas tambahan selain melaksanakan tugas sesuai bidang jabatan fungsional atau jabatan pelaksana masing-masing berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan.
- 5) Sub Koordinator ditunjuk dari Pejabat Administrasi yang mengalami penyetaraan jabatan berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan.
- 6) Dalam hal tidak terdapat pejabat fungsional hasil penyetaraan, dapat ditunjuk sub koordinator dari pejabat fungsional yang bersesuaian paling rendah jenjang ahli pertama atau pelaksana senior dilingkup unit kerja jabatan pengawas yang disetarakan.
- 7) Dalam keadaan tertentu atau tidak terdapat pejabat fungsional atau pelaksana senior), Sub Koordinator dapat merangkap tugas sebagai Sub Koordinator pada kelompok tugas sub substansi lain sesuai ruang lingkup unit kerja jabatan administrator.
- 8) Sub Koordinator memimpin sekelompok pejabat fungsional dan pelaksana dalam melaksanakan tugas.
- 9) Sub Koordinator ditetapkan oleh PPK atas usulan PyB.
- 10) Ketentuan mengenai kelompok tugas Sub Substansi dan nomenklatur Sub Koordinator untuk pelaksanaan tugas Sub Koordinator ditetapkan

dengan Keputusan Bupati. (Dijabarkan sesuai dengan uraian tugas setiap tingkatan struktur yang ada, sebagaimana yang terdapat dalam Perbup Tupoksi masing-masing OPD).

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Gambaran Umum Identitas Responden**

Bagian ini akan disajikan gambaran deskriptif obyek penelitian untuk mendukung analisa kuantitatif dan memberikan gambaran mengenai Analisis Penerapan *Knowledge Management* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros. Gambaran umum responden yang disajikan dalam penelitian ini bertujuan guna memberikan deskripsi mengenai karakteristik identitas responden yang telah mengisi kuesioner penelitian. Penyajian demografi responden ini diperlukan untuk menggambarkan kondisi responden yang merupakan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan.

Adapun yang menjadi sampel penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada kantor DPRD Kabupaten Maros yang ditetapkan sebanyak 68 orang pegawai. Sebelum membahas deskriptif masing-masing variabel penelitian yang diamati, maka terlebih dahulu akan disajikan deskriptif karakteristik responden, dengan tujuan untuk mengetahui gambaran identitas responden yang menjadi sampel penelitian, yang meliputi : jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan terakhir, masa kerja dan status pernikahan.

Dari 68 eksamplar kuesioner yang telah disebarakan maka semuanya berhasil dikumpulkan dan dinyatakan layak untuk dianalisa lebih lanjut untuk mendapatkan

data-data sesuai dengan kebutuhan penelitian. Untuk lebih jelasnya gambaran karakteristik responden dalam penelitian ini dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

#### a) Responden menurut jenis kelamin

Jenis kelamin merupakan faktor pembeda responden dan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja pegawai, dimana gambaran responden berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan kedalam dua kategori yakni : pria dan wanita, hasil selengkapnya dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.1. Responden menurut Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Pria	36	52,9
Wanita	32	47,1
Jumlah	68	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer (2022)

Berdasarkan tabel 4.1 nampak bahwa responden pria merupakan responden mayoritas dengan jumlah responden sebanyak 36 orang (52,9%), disusul oleh responden wanita dengan jumlah responden sebanyak 32 orang (47,1%) dari total 68 responden yang diteliti. Data ini menggambarkan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros adalah didominasi oleh pegawai pria.

#### b) Responden menurut Umur

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, maka umur berkaitan dengan perilaku responden dalam suatu instansi biasanya

adalah sebagai gambaran akan pengalaman dan tanggungjawab responden. Oleh karena itu untuk lebih jelasnya akan disajikan identitas responden berdasarkan umur yang dapat dilihat melalui tabel berikut :

Tabel 4.2. Responden menurut Umur

Umur	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
36-45 tahun	35	51,5
46-50 tahun	14	20,6
Diatas 50 tahun	19	27,9
Jumlah	68	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer (2022)

Berdasarkan tabel tersebut di atas nampak bahwa umur responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah umur antara 36-45 tahun dengan jumlah responden sebanyak 35 orang (51,25), disusul oleh responden yang berumur diatas 50 tahun yakni sebanyak 19 orang (27,9%). Data ini menggambarkan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros adalah berumur produktif yakni umur antara 36-45 tahun.

### c) Responden menurut Pendidikan Terakhir

Jenjang studi atau tingkat pendidikan terakhir seringkali dipandang sebagai satu kondisi yang mencerminkan kemampuan seorang responden. Tabulasi data responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.3. Responden menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
SLTP	1	1,5
SLTA	29	42,6
D3	1	1,5
S1	33	48,5
S2	4	5,9
Jumlah	68	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer (2022)

Berdasarkan data tersebut di atas, nampak bahwa responden dengan tingkat pendidikan terakhir sarjana (S.1) merupakan responden yang terbesar dalam penelitian ini dengan jumlah responden sebanyak 33 orang atau sebesar 48,5%, disusul oleh responden yang berpendidikan SLTA dengan jumlah responden sebanyak 29 orang (42,6%). Data ini menggambarkan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada kantor DPRD Kabupaten Maros adalah lulusan sarjana (S.1).

#### d) Responden menurut Masa Kerja

Masa kerja adalah berkaitan dengan pengabdian seorang responden selama mengabdikan dirinya pada suatu organisasi atau instansi. Untuk mengetahui masa kerja responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4. Responden menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
5,1 – 10 tahun	15	22,1
> 10,1 tahun	53	77,9
Jumlah	68	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer (2022)

Berdasarkan identitas responden menurut masa kerja terlihat bahwa dari 68 responden yang diteliti maka didominasi oleh responden dengan masa kerja di atas dari 10 tahun yakni sebanyak 53 orang atau 77,9%, sedangkan sisanya adalah responden dengan masa kerja antara 5,1-10 tahun yakni sebanyak 15 orang atau 22,1%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada kantor DPRD Kabupaten Maros adalah berpengalaman karena memiliki masa kerja di atas 10 tahun.

#### e) Responden menurut Status Pernikahan

Pengelompokan responden berdasarkan status pernikahan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan atas 2 kategori yakni : status menikah dan belum menikah, yang dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.5. Responden menurut Status Pernikahan

Status Pernikahan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Menikah	64	94,1
Belum menikah	4	5,9
Jumlah	68	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer (2022)

Berdasarkan tabel 4.5 nampak bahwa responden yang mempunyai status menikah mendominasi dalam penelitian ini dengan jumlah responden sebanyak 64 orang (94,1%), sedangkan sisanya adalah responden dengan status belum menikah yakni sebanyak 4 orang (5,9%). Data ini menggambarkan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros adalah berstatus sudah berkeluarga atau menikah.

## 2. Persepsi Responden atas Variabel Penelitian

Penyebaran kuesioner yang dilakukan kepada 68 orang responden atau pegawai yang bekerja pada kantor DPRD Kabupaten Maros, menghasilkan distribusi jawaban yang variatif. Analisis deskripsi variabel penelitian ini merupakan analisa terhadap pengaruh *knowledge management* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros, dimana untuk melakukan analisa akan dilakukan berdasarkan hasil pernyataan responden dari masing-masing pernyataan di setiap variabel.

Menurut Husein (2016), analisa dilakukan dengan menggunakan skala Likert yang digunakan untuk menilai pernyataan-pernyataan yang ada dalam daftar pernyataan yang telah ditetapkan mengenai tingkat kebaikan atau kebutuhan yang mengacu pada indikator-indikator dari masing-masing variabel. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala likert, yang memiliki gradiasi jawaban dari sangat setuju = 5, setuju = 4, cukup setuju = 3, tidak setuju = 2 dan sangat tidak setuju = 1.

Dari alternatif jawaban responden yang dimuat dalam model skala Likert di atas, maka perlu dilakukan pengelompokan responden berdasarkan nilai indeks. Nilai indeks tersebut akan diperoleh dari angka rentang skala (RS), adapun rumus untuk menghitung rentang skala (RS) yaitu sebagai berikut :

$$RS = \frac{m - n}{b} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dimana :

RS = Rentang skala

m = Skor maksimum

n = Skor minimum

b = Banyaknya kelas yang terbentuk

Hasil dari perhitungan rentang skala tersebut akan digunakan sebagai dasar interpretasi penilaian rata-rata untuk setiap indikator pada variabel penelitian. Penilaian tersebut dimuat dalam bentuk indeks rata-rata yang telah dimodifikasi dari Muhiddin dan Sambas (2017), yaitu :

- a) Nilai indeks antara 1,00-1,79 dikategorikan sangat tidak baik atau sangat rendah
- b) Nilai indeks antara 1,80-2,59 dikategorikan tidak baik atau rendah.
- c) Nilai indeks antara 2,60-3,39 dikategorikan cukup atau sedang.
- d) Nilai indeks antara 3,40-4,19 dikategorikan baik atau tinggi.
- e) Nilai indeks antara 4,20-5,00 dikategorikan sangat baik atau sangat tinggi.

Dari hasil nilai indeks, maka sebelum dilakukan pengujian statistik lebih lanjut, akan dibahas terlebih dahulu mengenai deskripsi tanggapan responden untuk masing-masing variabel dari kuesioner yang telah diisi oleh responden. Untuk memudahkan penilaian terhadap jawaban responden pada setiap variabel penelitian dilakukan kategorisasi terhadap jumlah skor tanggapan responden yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

**a) Persepsi Responden atas variabel *knowledge management***

*Knowledge management* adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk menemukan dan memanfaatkan sumber daya intelektual dalam suatu organisasi, yang bertujuan untuk menemukan, menyimpan, membagikan dan membagi secara luas sumber daya yang sangat penting yang dimiliki oleh suatu organisasi. Dalam

mendeskripsikan variabel *knowledge management* maka dapat dilihat pada frekuensi hasil tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan atau indikator yang digunakan untuk mengukur *knowledge management*, dimana hasil persepsi responden melalui penyebaran kuesioner yang diolah dengan menggunakan program SPSS versi 23, hasil persepsi responden seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.6. Distribusi Jawaban Responden atas *Knowledge Management*

Pernyataan	Jawaban Responden					Skor
	STS	TS	CS	S	SS	
	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	
Saya selalu memiliki keinginan untuk belajar tentang apapun yang berkaitan dengan pekerjaan	-	26 (38,2)	23 (33,8)	19 (27,9)	-	2,90
Saya selalu menciptakan inovasi-inovasi baru dalam bekerja	-	21 (30,9)	25 (36,8)	17 (25,0)	5 (7,4)	3,09
Saya sering mendapatkan pengetahuan baru dari hasil berbagi pengetahuan dengan pegawai lainnya	-	21 (30,9)	23 (33,8)	22 (32,4)	2 (2,9)	3,07
Saya selalu menggunakan pengetahuan untuk memecahkan setiap masalah dalam bekerja	-	14 (20,6)	28 (41,2)	22 (32,4)	4 (5,9)	3,23
Hasil indeks variabel <i>Knowledge Management</i>						3,07

**Sumber : Hasil olahan data SPSS (2022)**

Berdasarkan distribusi jawaban responden atas variabel *knowledge management* maka diperoleh jawaban responden yang sebagian besar memberikan jawaban cukup setuju dengan hasil indeks sebesar 3,07, ini berarti bahwa *knowledge management* yang dimiliki oleh pegawai yang bekerja pada kantor DPRD di Kabupaten Maros dipersepsikan cukup baik, alasannya karena setiap pegawai

selalu menggunakan pengetahuan untuk memecahkan setiap masalah dalam bekerja, selalu menciptakan inovasi-inovasi baru dalam bekerja, sering mendapatkan pengetahuan baru dari hasil berbagi pengetahuan dengan pegawai lainnya serta selalu memiliki keinginan untuk belajar tentang apapun yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada kantor DPRD di Kabupaten Maros memiliki *knowledge management* yang cukup baik.

#### **b) Persepsi Responden atas variabel Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang mengikat kebersamaan seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan berbagai pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk mengetahui persepsi responden mengenai budaya organisasi, maka dapat dilihat dari hasil frekuensi tanggapan responden pada masing-masing pernyataan atau indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi, dimana hasil tanggapan responden dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.7. Distribusi Jawaban Responden atas Budaya Organisasi

Pernyataan	Jawaban Responden					Skor
	STS	TS	CS	S	SS	
	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	
Pimpinan selalu mendorong pegawai untuk melakukan inovasi baru dan pengambilan resiko dalam menangani setiap pekerjaan	-	15 (22,1)	24 (35,3)	22 (32,4)	7 (10,3)	3,31
Pihak manajemen menekankan saya untuk lebih memperhatikan secara detail dalam hal pekerjaan	-	14 (20,6)	22 (32,4)	24 (35,3)	8 (11,8)	3,38
Saya berusaha untuk meningkatkan efektifitas cara bekerja, guna memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan yang ditargetkan oleh organisasi	-	20 (29,4)	16 (23,5)	23 (33,8)	9 (13,2)	3,31
Saya selalu bekerja sama dengan tim kerja dalam menangani setiap pekerjaan dalam lingkup organisasi	-	23 (33,8)	16 (23,5)	22 (32,4)	7 (10,3)	3,19
Pimpinan selalu menekankan agar setiap pegawai memiliki sikap agresif dalam menyelesaikan setiap pekerjaan	-	17 (25,0)	14 (20,6)	29 (42,6)	8 (11,8)	3,41
Hasil indeks variabel Budaya Organisasi						3,32

**Sumber : Hasil olahan data SPSS (2022)**

Dari hasil distribusi jawaban responden atas variabel budaya organisasi maka diperoleh jawaban responden yang sebagian besar memberikan jawaban setuju dengan hasil indeks sebesar 3,32, ini berarti bahwa budaya organisasi yang diterapkan pada Kantor DPRD Kabupaten Maros dipersepsikan cukup baik oleh setiap responden atau pegawai, dimana dapat dilihat bahwa pimpinan selalu menekankan agar setiap pegawai memiliki sikap agresif dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, Pihak manajemen menekankan kepada setiap pegawai untuk lebih

memperhatikan secara detail dalam hal pekerjaan, setiap pegawai berusaha untuk meningkatkan efektifitas cara bekerja, guna memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan yang ditargetkan oleh organisasi. Kemudian Pimpinan selalu mendorong pegawai untuk melakukan inovasi baru dan pengambilan resiko dalam menangani setiap pekerjaan, serta setiap pegawai selalu bekerja sama dengan tim kerja dalam menangani setiap pekerjaan dalam lingkup organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya organisasi pada Kantor DPRD di Kabupaten Maros sudah terlaksana dengan baik.

### **c) Persepsi Responden atas variabel Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diharapkan. Semakin besar hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin puas pegawai tersebut, begitupula sebaliknya. Semakin kecil hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin rendah pula kepuasan kerja pegawai tersebut. Untuk mengetahui persepsi responden mengenai kepuasan kerja, maka dapat dilihat dari hasil frekuensi tanggapan responden pada masing-masing pernyataan atau indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, dimana hasil tanggapan responden dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.8. Distribusi Jawaban Responden atas Kepuasan kerja

Pernyataan	Jawaban Responden					Skor
	STS	TS	CS	S	SS	
	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	
Saya senang dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan pendidikan dan pengalaman kerja masing-masing pegawai	-	16 (23,5)	27 (39,7)	23 (33,8)	2 (2,9)	3,16
Organisasi memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk melakukan promosi jabatan	-	25 (36,8)	20 (29,4)	16 (23,5)	7 (10,3)	3,07
Pekerjaan terlaksana dengan baik karena adanya dukungan pengawas/supervisi untuk memonitor aktivitas kerja pegawai	-	18 (26,5)	23 (33,8)	19 (27,9)	8 (11,8)	3,25
Saya senang dengan rekan kerja yang selalu mendukung dalam penyelesaian setiap pekerjaan yang diberikan	-	16 (23,5)	24 (35,3)	17 (25,0)	11 (16,2)	3,34
Hasil indeks variabel Kepuasan Kerja						3,20

**Sumber : Hasil olahan data SPSS (2022)**

Berdasarkan tabel di atas yakni hasil distribusi jawaban responden atas variabel kepuasan kerja pegawai maka diperoleh jawaban responden yang sebagian besar memberikan jawaban cukup setuju dengan hasil indeks sebesar 3,20. Sehingga hal ini dipersepsikan bahwa kepuasan kerja pegawai cukup baik. Dimana dapat dilihat bahwa setiap pegawai merasa senang dengan rekan kerja yang selalu mendukung dalam penyelesaian setiap pekerjaan yang diberikan, pekerjaan terlaksana dengan baik karena adanya dukungan pengawas/supervisi untuk memonitor aktivitas kerja pegawai, kemudian setiap pegawai senang dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan pendidikan dan pengalaman kerja masing-

masing pegawai, begitu pula bahwa setiap organisasi memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk melakukan promosi jabatan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai merasa cukup puas selama bekerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros.

#### d) Persepsi Responden atas variabel Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah sebagai potensi yang dimiliki sumber daya manusia yang merupakan suatu kekuatan atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang bersifat materi ataupun non materi, baik yang bisa dihitung atau dinilai dengan uang atau tidak. Sehingga dengan memiliki kinerja yang tinggi, maka segala apa yang diprogramkan dan direncanakan organisasi untuk mencapai tujuannya dapat segera terealisasi. Dari hasil penyebaran kuesioner yang selanjutnya diolah dengan menggunakan sistem komputerisasi program SPSS release 23, maka dapat diketahui hasil persepsi responden atas variabel kinerja pegawai sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9. Distribusi Jawaban Responden atas Kinerja Pegawai

Pernyataan	Jawaban Responden					Skor
	STS	TS	CS	S	SS	
	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	
Saya selalu berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan-rekan pegawai lainnya	-	8 (11,8)	33 (48,5)	25 (36,8)	2 (2,9)	3,31
Kuantitas kerja yang saya hasilkan sudah sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi	-	8 (11,8)	24 (35,3)	20 (29,4)	16 (23,5)	3,65
Efisiensi waktu kerja saya melebihi rata-rata pegawai lainnya	-	3 (4,4)	27 (39,7)	23 (33,8)	15 (22,1)	3,73

Pernyataan	Jawaban Responden					Skor
	STS	TS	CS	S	SS	
	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	
Saya mudah menjalin kerja sama dengan pegawai pada bagian atau divisi lainnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan/tugas yang diberikan	-	3 (4,4)	18 (26,5)	28 (41,2)	19 (27,9)	3,93
Hasil indeks variabel Kinerja Pegawai						3,65

**Sumber : Hasil olahan data SPSS (2022)**

Berdasarkan tabel distribusi jawaban responden atas variabel kinerja pegawai maka diperoleh hasil jawaban responden yang sebagian besar memberikan jawaban cukup setuju, dan diperoleh hasil indeks sebesar 3,65, sehingga hal ini dipersepsikan oleh responden baik. Dimana dapat dilihat bahwa setiap pegawai mudah menjalin kerja sama dengan pegawai pada bagian atau divisi lainnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan/tugas yang diberikan, efisiensi waktu kerja saya melebihi rata-rata pegawai lainnya. Kemudian kuantitas kerja yang pegawai hasilkan sudah sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi, serta setiap pegawai selalu berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan-rekan pegawai lainnya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada kantor DPRD di Kabupaten Maros sudah memiliki kinerja kerja yang baik dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari sebagai aparatur sipil negara.

### 3. Uji Kualitas Data

Mutu dari suatu hasil penelitian dapat ditentukan oleh kebenaran dari data yang diperoleh. Untuk menguji kualitas data maka digunakan dua pengujian

yaitu uji validitas dan uji reliabilitas yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

#### a) Uji Validitas

Uji validitas ini digunakan untuk melihat apakah pertanyaan yang dipakai dalam kuesioner dapat mengukur dengan tepat atau tidak. Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa cermat suatu tes dapat mengetahui fungsi ukurnya. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Sunjoyo (2013:41) bahwa dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang akan digunakan maka dapat dilakukan penilaian langsung terhadap koefisien korelasi dengan batas nilai minimal korelasi atau  $r_{\text{standar}}$  di atas dari 0,30. Hasil selengkapnya dapat dilihat dari koefisien *corrected item total correlation* melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.10. Nilai Uji Validitas

Pernyataan	Kode Item Pertanyaan	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	Nilai $r_{\text{standar}}$	Keterangan
<i>Knowledge Management</i>	KM.1	0,846	0,30	Valid
	KM.2	0,756	0,30	Valid
	KM.3	0,715	0,30	Valid
	KM.4	0,848	0,30	Valid
Budaya Organisasi	BO.1	0,767	0,30	Valid
	BO.2	0,732	0,30	Valid
	BO.3	0,685	0,30	Valid
	BO.4	0,784	0,30	Valid
	BO.5	0,744	0,30	Valid
Kepuasan kerja	KP.1	0,745	0,30	Valid
	KP.2	0,711	0,30	Valid
	KP.3	0,815	0,30	Valid
	KP.4	0,774	0,30	Valid
Kinerja pegawai	KK.1	0,827	0,30	Valid
	KK.2	0,719	0,30	Valid
	KK.3	0,845	0,30	Valid
	KK.4	0,805	0,30	Valid

Sumber : Hasil olahan data primer (2022)

Hasil uji validitas terhadap jawaban kuesioner ini menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid. Hal ini karena setiap item pertanyaan memiliki koefisien *corrected item total correlation* yang lebih besar dari pada nilai  $r_{\text{standar}}$ . Dengan sampel sebanyak 68 responden, menunjukkan bahwa semua item (butir) pernyataan pada variabel *knowledge management*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dinyatakan valid, alasannya karena memiliki nilai *corrected item total correlation* di atas dari 0,30.

#### b) Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Suatu alat ukur baru dapat dipercaya dan diandalkan bila selalu didapatkan hasil yang konsisiten dari gejala pengukuran yang tidak berubah yang dilakukan pada waktu yang berbeda-beda. Untuk melakukan uji reliabilitas dapat dipergunakan teknik *alpha cronbach's*, dimana suatu instrument penelitian dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien kebutuhan sosial atau alpha sebesar 0,60 atau lebih.

Untuk lebih jelasnya akan disajikan hasil uji reliabilitas untuk variabel *knowledge management*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.11. Uji Reliabilitas variabel *knowledge management*

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	4

Sumber : Data diolah

Hasil dari uji reliabilitas pada variabel *knowledge management* dengan jumlah 4 item pernyataan terlihat hasil yang dihasilkan dari variabel ini adalah 0,906 menunjukkan bahwa *cronbach's alpha*  $0,906 > 0,60$ . Dari hasil tersebut bisa disimpulkan bahwa semua pernyataan pada variabel ini dinyatakan reliabel atau bisa dipercaya.

Kemudian akan disajikan hasil pengujian reliabilitas untuk variabel budaya organisasi yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.12. Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	5

Sumber : Data diolah

Hasil dari uji reliabilitas pada variabel budaya organisasi dengan 5 item pernyataan dapat dilihat bahwa *cronbach's alpha* pada variabel ini lebih tinggi dari pada nilai dasar yaitu  $0,895 > 0,60$  hasil tersebut membuktikan bahwa semua pernyataan dalam kuesioner variabel budaya organisasi dinyatakan reliabel.

Selanjutnya akan disajikan hasil pengujian reliabilitas untuk kepuasan kerja yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13. Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	4

Sumber : Data diolah

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas untuk kepuasan kerja dengan jumlah 4 item pernyataan, terlihat memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,889,

karena nilai *cronbach's alpha* melebihi dari nilai standar 0,60, maka dapat dikatakan bahwa untuk variabel kepuasan kerja sudah reliabel atau andal.

Sedangkan hasil pengujian reliabilitas untuk kinerja pegawai dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.14. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai

Cronbach's Alpha	N of Items
,907	4

Sumber : Data diolah

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas instrument penelitian, nampak bahwa untuk variabel kinerja pegawai dengan jumlah item pertanyaan 4, maka semua item pernyataan mempunyai koefisien kebutuhan sosial/alpha sebesar 0,907 yang melebihi dari nilai standar 0,60 sehingga dikatakan reliabel atau andal. Dengan demikian data penelitian bersifat layak digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

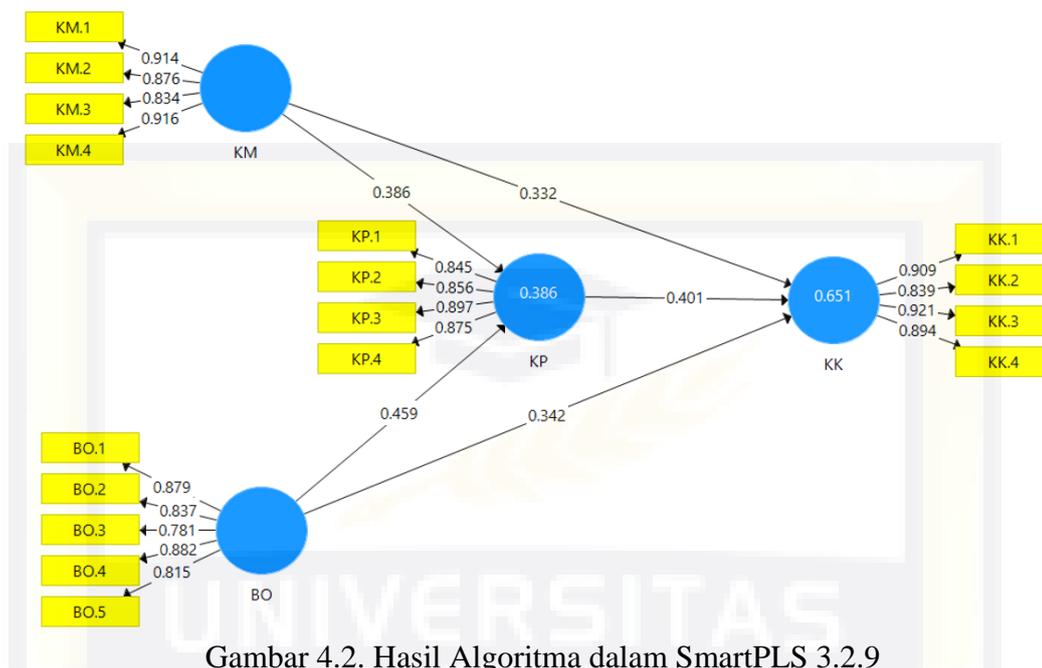
#### **4. Analisis Pengujian Hipotesis Penelitian dengan SmartPLS 3.2.9**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah untuk dapat menganalisis penerapan *knowledge management* dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada kantor DPRD di kabupaten Maros dan selain itu untuk menganalisis apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *knowledge management* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dalam pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *SmartPLS 3.2.9*, yang alasannya karena PLS adalah metode analisis yang *powerfull* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak banyak membutuhkan asumsi dan ukuran

sampel tidak harus besar, selain itu dapat digunakan untuk konfirmasi teori, *PLS* juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya.

Pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan *SmartPLS 3.2.9* dapat dilakukan dengan 2 tahap yakni *outer model* dan *inner model*, dimana *outer model* merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model melalui proses *iterasi algoritma*, parameter model pengukuran (validitas *konvergen*, validitas diskriminan, *composite reliability* dan *cronbach's alpha*) diperoleh termasuk nilai  $r^2$  sebagai parameter ketepatan model prediksi. Sedangkan *Inner model* adalah model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses bootstrapping, parameter uji tstatistik diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut diatas, sebelum dilakukan analisis *outer model* dan *inner model* dalam *SmartPLS 3.2.9* untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini maka terlebih dahulu akan disajikan hasil algoritma dalam *SmartPLS 3.2.9* yang dapat ditunjukkan pada gambar 4.2 yaitu sebagai berikut :



Sumber : Data diolah dengan SmartPLS 3.2.9

Gambar 4.2 yaitu hasil algoritma dengan *SmartPLS 3.2.9* maka akan dilakukan evaluasi model. Model pengukuran sendiri digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsisten alat ukur yang dapat diandalkan dalam mengukur variabel latennya.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas, akan dapat disajikan model pengukuran (*outer model*) yang dapat diuraikan sebagai berikut :

#### 4.4.1. Validitas Konstruk

Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai dengan teori yang digunakan untuk memberikan batasan definisi dari suatu konstruk dalam penelitian ini, Dalam

validitas konstruk dalam SmartPLS 3.2.9 dapat dilakukan dengan 2 bagian yakni validitas konvergen dan validitas diskriminan, hal ini dapat diuraikan sebagai berikut :

**a. Validitas konvergen (*convergence validity*)**

Validitas konvergen (*convergence validity*) berkaitan dengan prinsip bahwa pengukur pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari 2 instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama berkorelasi tinggi, uji validitas konvergen dalam *SmartPLS* dinilai berdasarkan *loading factor*, Ching (1998) dalam Ghozali (2021:68) mengemukakan bahwa *rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai *loading factor* harus lebih besar 0.70 untuk penelitian bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0.60-0.70 untuk penelitian bersifat *explatory* masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0.50, namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai *loading factor* 0.50-0.60 masih dianggap masih cukup.

Berdasarkan lampiran 4 yakni hasil algoritma dalam SmartPLS 3.2.9 maka akan disajikan nilai *outer loading* yang dapat ditunjukkan melalui tabel yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.15. Besarnya nilai *outer loading* dengan SmartPLS 3.2.9

Variabel Penelitian	Indikator	Nilai Outer Loading	Rule of thumb	Kesimpulan
<i>Knowledge Management</i>	KM1	0,914	0,70	Valid
	KM2	0,876	0,70	Valid
	KM3	0,834	0,70	Valid
	KM4	0,916	0,70	Valid
Budaya Organisasi	BO1	0,879	0,70	Valid
	BO1	0,837	0,70	Valid
	BO1	0,781	0,70	Valid
	BO1	0,882	0,70	Valid
	BO1	0,815	0,70	Valid
Kepuasan Kerja	KP1	0,845	0,70	Valid
	KP2	0,856	0,70	Valid
	KP3	0,897	0,70	Valid
	KP4	0,875	0,70	Valid
Kinerja pegawai	KK1	0,909	0,70	Valid
	KK2	0,839	0,70	Valid
	KK3	0,921	0,70	Valid
	KK4	0,894	0,70	Valid

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 4.15 yakni nilai *outer loading* dari masing-masing variabel penelitian yang diamati, dimana untuk *knowledge management* dengan 4 indikator penelitian memiliki *loading factor* sebesar 0,834-0,916 yang lebih besar dari 0.70, hal ini menunjukkan bahwa ke 4 indikator penelitian sudah dapat dikatakan valid, sedangkan untuk konstruk budaya organisasi diukur dengan 5 indikator dengan kisaran *loading factor* 0.781-0.882 yang lebih besar dari 0.70 maka dapat dikatakan bahwa semua indikator yang digunakan sudah memenuhi validitas konvergen.

Kemudian untuk konstruk kepuasan kerja dengan 4 indikator memiliki kisaran *loading factor* 0.845-0.897 lebih besar dari 0.70, begitu pula dengan kinerja pegawai diukur oleh 4 indikator memiliki kisaran *loading factor* 0.839-0.921. Oleh karena kisaran *loading factor* untuk kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada

masing-masing indikator penelitian sudah lebih besar dari 0.70 maka dapat dikatakan bahwa semua indikator yang digunakan dalam mengukur konstruk penelitian (*knowledge management*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai) sudah dinyatakan valid.

b. Validitas Diskriminan (*Dicriminant Validity*)

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda dan seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika instrumen berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi, sehingga uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstraknya.

Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Menurut Wiyono (2020:396) bahwa nilai *cross loading* dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten yang lain atau bisa juga diukur melalui nilai AVE harus diatas 0.50. Dari hasil analisis *cross loading* dari masing-masing indikator pada setiap konstruk yang diamati pada penelitian ini dengan menggunakan *SmartPLS 3.2.9* maka akan ditunjukkan pada tabel 4.16 mengenai nilai *cross loading* pada masing-masing indikator penelitian yaitu :

Tabel 4.16. Analisis Cross Loading dengan SmartPLS 3.2.9

Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Knowledge Management
0.879	0.489	0.549	0.221
0.837	0.415	0.396	-0.083
0.781	0.390	0.411	-0.103
0.882	0.432	0.548	0.170
0.815	0.288	0.423	0.036
0.537	0.645	0.909	0.488
0.373	0.639	0.839	0.512
0.608	0.648	0.921	0.463
0.471	0.587	0.894	0.410
-0.047	0.335	0.448	0.914
0.028	0.464	0.478	0.876
0.199	0.328	0.470	0.834
0.087	0.345	0.462	0.916
0.496	0.845	0.537	0.155
0.386	0.856	0.734	0.480
0.422	0.897	0.586	0.340
0.403	0.875	0.571	0.440

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 4.16 yakni nilai *cross loading* dari masing-masing indikator penelitian pada setiap konstruk *knowledge management*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai, terlihat bahwa nilai *cross loading* dengan variabel *knowledge management* sudah lebih besar jika dibandingkan korelasi antara variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai sehingga dapat dikatakan bahwa keempat indikator sudah memiliki validitas diskriminan yang baik dalam mengukur variabel *knowledge management*. Kemudian budaya organisasi terlihat bahwa nilai *cross loading* untuk kelima indikator penelitian sudah lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel kepuasan kerja, kinerja pegawai dan *knowledge*

*management*, dengan demikian keempat indikator pada variabel budaya organisasi sudah memiliki validitas diskriminan yang baik.

Kemudian pengukuran validitas diskriminan kepuasan kerja dan kinerja pegawai, dimana dari nilai *cross loading* pada masing masing indikator sudah lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten yang lain yakni *knowledge management* dan budaya organisasi. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa indikator indikator yang digunakan dalam mengukur variabel latennya (*knowledge management*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai) sudah memiliki validitas diskriminan yang baik.

#### **4.4.2. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi dan stabilitas alat ukur atau instrumen penelitian dalam mengukur suatu konsep atau konstruk. Uji reliabilitas dalam SmartPLS 3.2.9 dapat menggunakan 2 metode yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, namun *composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk.

Hair, *et.al.* (2008) dalam Abdillah & HM. (2015:196) bahwa *rule of thumb* nilai *alpha cronbach's* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0.70 meskipun nilai 0.60 masih dapat diterima. Namun sesungguhnya uji konsistensi internal tidak mutlak untuk dilakukan. Sehingga dari hasil analisis data penelitian dengan menggunakan SmartPLS 3.2.9 maka dapat disajikan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang dapat ditunjukkan pada tabel 4.17 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.17. Besarnya nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Budaya Organisasi	0.896	0.909	0.923	0.705
Kepuasan Kerja	0.892	0.899	0.925	0.754
Kinerja Pegawai	0.913	0.917	0.939	0.794
<i>Knowldege Management</i>	0.908	0.912	0.936	0.784

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 4.17 yakni nilai *cronbach's Alpha* untuk *knowledge management* sebesar 0,908 dan reliabilitas komposit 0,936 yang lebih besar dari 0,70 maka dapat dikatakan bahwa *knowledge management* diukur dengan 4 indikator penelitian sudah memiliki konsistensi alat yang dapat diandalkan (*Reliabel*). Kemudian dilihat dari budaya organisasi dengan 5 indikator penelitian dengan memiliki *cronbach's Alpha* sebesar 0,896 dan reliabilitas komposit sebesar 0,923 lebih besar dari 0,70 berarti kemampuan indikator penelitian dalam mengukur variabel budaya organisasi yang memiliki konsistensi alat ukur yang dapat diandalkan.

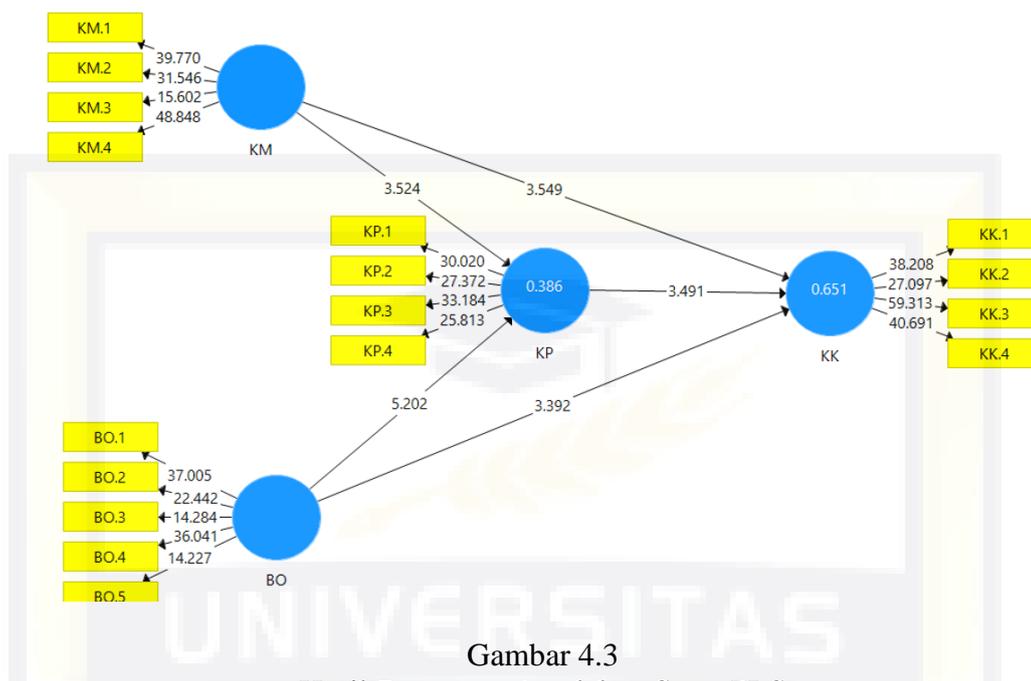
Kemudian nilai *cronbach's Alpha* untuk kepuasan kerja dengan 4 indikator sebesar 0,892 dan reliabilitas komposit sebesar 0,925, dimana sudah lebih besar dari 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa semua indikator penelitian sudah memiliki konsistensi alat ukur yang dapat diandalkan dalam mengkonfirmasi konstruk kepuasan kerja. Begitupula dengan kinerja pegawai dengan 4 indikator penelitian dengan nilai *cronbach's Alpha* sebesar 0,913 dan reliabilitas komposit sebesar 0,939 sedangkan dilihat dari ambang batas (*rule of thumb*) = 0,70 hal ini memberikan indikasi bahwa semua indikator penelitian sudah memiliki konsistensi alat ukur yang dapat diandalkan (*reliabel*), dengan demikian maka dari hasil uji

reliabilitas dari setiap indikator pada masing-masing konstruk penelitian (*knowledge management*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai) sudah dapat diandalkan (reliabel) dalam mengukur variabel/konstruk latennya.

### **5. Analisis Uji Hipotesis Penelitian (*Inner Model*)**

Analisis *inner model* atau model struktural menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel laten yang dibangun oleh substansi teori. Atau dengan kata lain *inner model* berkaitan dengan model struktural yang berfungsi untuk memprediksi hubungan kausalitas antara variabel laten. Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas maka pada penelitian ini akan dilakukan pengujian pengaruh langsung *knowledge management* dan budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai, selain itu akan dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung *knowledge management* dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Dalam pengujian hipotesis penelitian (*inner model*) dalam SmartPLS 3.2.9 dilakukan melalui proses *bootstrapping*, sehingga hasil proses *bootstrapping* dengan SmartPLS 3.2.9 dapat ditunjukkan melalui gambar 4.3 yaitu sebagai berikut:



Gambar 4.3  
Hasil *Bootstrapping* dalam SmartPLS

Sumber : Data diolah 2022

Gambar 4.3 yakni hasil *bootstrapping* dalam SmartPLS 3.2.9 maka terlebih dahulu akan disajikan kelayakan uji model penelitian, hal ini bertujuan untuk menganalisis layak atau tidaknya model penelitian yang akan digunakan pengujian hipotesis penelitian. Dalam menguji hipotesis penelitian atau *inner model* maka dalam menguji fit atau tidaknya *inner model* yang akan digunakan dari hasil *bootstrapping* pada SmartPLS 3.2.9 maka ukuran yang akan dipakai seperti *standardized root mean square residual (SRMR)*, *d-ULS*, *d-G*, *NFI*, *Rms theta* (*The root mean squared residual covariance*). Berdasarkan uraian tersebut di atas dari hasil *bootstrapping* dalam SmartPLS 3.2.9, maka akan disajikan hasil uji model fit yang dapat ditunjukkan pada tabel 4.18 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.18. Hasil uji model fit dalam *bootstrapping* dengan *SmartPLS 3.2.9*

No.	Model Fit Index	Cut of Value *)	Output Model	Keterangan
1.	SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	< 0,10 merupakan goodness of fit relatif untuk menghindari misspecification model	0,093	Good fit
2.	d_ULS	> 0,05	0,715	Good fit
3.	d_G	> 0,05	0,665	Good fit
4.	NFI	Mendekati nilai 1 semakin baik	0,752	Good fit
5.	RMS Theta (The root mean squared residual covariance)	0,12 mengindikasikan model yang pas	0,205	Good fit

Sumber : Data diolah, 2022

\*) = Wiyono (2020:420)

Tabel 4.18 yakni hasil *bootstrapping* dalam *SmartPLS 3.2.9* yang menunjukkan bahwa dilihat dari model fit index yaitu *SRMR*  $0,093 < 0,10$ , *d-ULS* sebesar  $0,715 > 0,095$ , *d-G*  $= 0,05 > 0,665$  *NFI*  $= 0,752$  mendekati 1 dan *Rms theta*  $= 0,205 > 0,12$  dengan nilai fit index yang telah sesuai dengan nilai *cut off value* yang telah sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh *SmartPLS 3.2.9* maka dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian sudah fit.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas maka sebelum dilakukan hasil pengujian jalur dalam *SmartPLS 3.2.9*, terlebih dahulu akan disajikan analisis *R square* dan *Adjusted R square* yang dapat ditunjukkan pada tabel 4.19 yaitu :

Tabel 4.19. Besarnya nilai *R square* dan *Adjusted R Square*

	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja	0.386	0.367
Kinerja Pegawai	0.651	0.635

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 4.19 yakni nilai *Adjusted R square* dengan SmartPLS 3.2.9, maka dilihat dari konstruk kepuasan kerja yakni sebesar 0,367 atau 36,70%. Hal ini dapat diindikasikan bahwa kepuasan kerja dapat dijelaskan dengan *knowledge management* dan budaya organisasi yakni sebesar 36,70% sedangkan sisanya sebesar 63,30% ( $1 - 0,367 \times 100$ ) ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan pada penelitian ini.

Kemudian nilai *Adjusted R square* dalam SmartPLS 3.2.9 sebesar 0,635 atau 63,50% ( $0,635 \times 100$ ) kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh *knowledge Management*, budaya organisasi dan kepuasan kerja sebesar 63,50% sedangkan sisanya sebesar 0,365 atau 36,50% ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan pada penelitian ini.

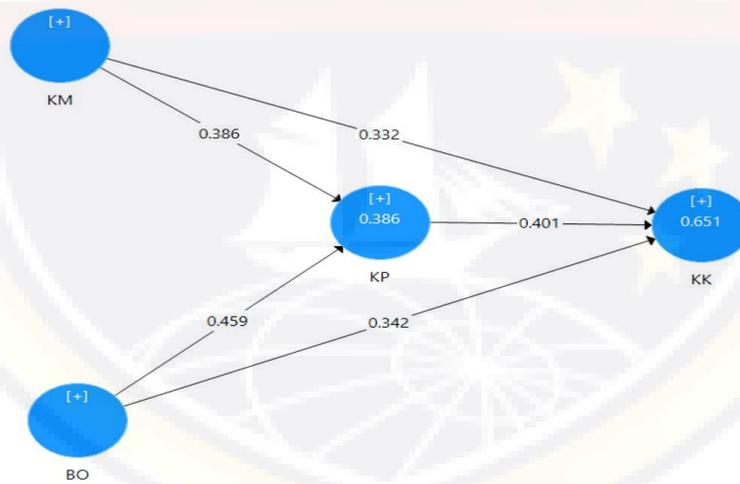
Berdasarkan hasil analisis determinan maka akan disajikan analisis pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) dengan SmartPLS 3.2.9 yang dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.20. Analisis pengujian jalur dengan SmartPLS 3.2.9

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	pvalues
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.459	0.464	0.088	5.202	0.000
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.342	0.350	0.101	3.392	0.001
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.401	0.391	0.115	3.491	0.001
Knowledge Management -> Kepuasan Kerja	0.386	0.379	0.110	3.524	0.000
Knowledge Management -> Kinerja Pegawai	0.332	0.331	0.093	3.549	0.000

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 4.20 yakni hasil pengujian jalur dengan menggunakan SmartPLS 3.2.9, yang dapat ditunjukkan pada gambar uji jalur sebagai berikut :



Gambar 4.4  
Hasil Uji Jalur dalam SmartPLS 3.2.9

Sumber Data diolah, 2022

Gambar 4.4 yaitu hasil uji jalur dengan SmartPLS 3.2.9 maka akan disajikan analisis pengaruh langsung (*direct effect*) *knowledge management*, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang diuraikan sebagai berikut :

### **1. Pengaruh *Knowledge management* terhadap kepuasan kerja**

Hasil uji jalur mengenai pengaruh *Knowledge management* terhadap kepuasan kerja yang diperoleh nilai koefisien sebesar 0,386, hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 point *knowledge management* yaitu pada setiap pegawai yang bekerja pada kantor DPRD di Kabupaten Maros akan meningkatkan kepuasan pegawai. Kemudian dilihat dari nilai *p*value sebesar  $0,000 < 0,05$  dimana dapat dikatakan bahwa *knowledge management* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja bagi pegawai yang bekerja pada Kantor DPRD di Kabupaten Maros.

Temuan ini mengindikasikan bahwa *knowledge management* yang dimiliki oleh setiap pegawai yang bekerja pada Kantor DPRD di Kabupaten Maros telah memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kepuasan kerja bagi setiap pegawai, yang artinya semakin tinggi *knowledge management* yang dimiliki oleh pegawai, maka pegawai akan merasa puas dengan penanganan pekerjaan menurut tugas pokok dan fungsinya selama bekerja pada kantor DPRD di Kabupaten Maros. Dengan demikian dari hipotesis penelitian yang telah dikemukakan dapat diterima.

### **2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja**

Hasil analisis pengujian jalur dalam SmartPLS 3.2.9 yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dimana diperoleh nilai koefisien

jalur yaitu sebesar 0,459, hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 point budaya organisasi maka akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,459. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi pada kantor DPRD di Kabupaten Maros maka akan diikuti oleh adanya peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Kemudian dilihat dari nilai  $p$ value sebesar  $0,000 < 0,05$ , yang menunjukkan bahwa implementasi budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sehingga temuan ini memberikan indikasi bahwa penerapan budaya organisasi pada kantor DPRD di Kabupaten Maros telah memberikan dampak yang bermakna dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dengan demikian maka hipotesis penelitian dapat diterima.

### **3. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian jalur yakni pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai yang diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,332, dimana dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 point *knowledge management* dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai yaitu sebesar 0,332 point. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *knowledge management* yang dimiliki oleh setiap pegawai yang bekerja pada Kantor DPRD di Kabupaten Maros maka akan semakin tinggi pula kinerja kerja saat pelaksanaan pekerjaannya.

Kemudian dilihat dari nilai  $p$ value =  $0,000 < 0,05$  dimana dapat dikatakan bahwa *knowledge management* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. dimana dari analisis tersebut di atas maka dapat memberikan

indikasi bahwa *knowledge management* pegawai dapat memberikan dampak yang bermakna dalam meningkatkan kinerja pegawai, dengan dari hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya dapat diterima .

#### **4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.**

Hasil analisis dalam pengujian jalur yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD di Kabupaten Maros, dimana diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.342, Hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 point budaya organisasi akan diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai pada Kantor DPRD di Kabupaten maros sebesar 0.342 point, yang artinya semakin baik penerapan budaya organisasi dalam lingkup kantor DPRD di Kabupaten Maros maka akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai.

Kemudian dilihat dari nilai  $pvalue = 0.001 < 0.05$ , yang menunjukkan bahwa faktor penerapan budaya organisasi pada kantor DPRD di Kabupaten Maros dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang dilaksanakan oleh kantor DPRD, Kabupaten Maros dapat memberikan dampak secara nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dari hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya dapat diterima.

#### **5. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai**

Hasil analisis uji jalur mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, diperoleh nilai koefisien sebesar 0.401, dimana dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 point kepuasan kerja pegawai maka akan diikuti oleh

adanya peningkatan kinerja pegawai sebesar 0.401. sehingga dapat dikatakan bahwa secara empiris bahwa kepuasan kerja pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kemudian dilihat dari nilai  $pvalue = 0.001 < 0.05$ , yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pegawai dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja pegawai, sehingga dari hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya dapat diterima.

#### **6. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)**

Berdasarkan hasil uji jalur pengaruh langsung (*indirect effect*) dari setiap variabel penelitian yang telah dikemukakan pada hipotesis penelitian sebelumnya maka akan disajikan hasil uji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dimana kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pengaruh *knowledge management* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor DPRD di Kabupaten Maros.

Dari proses bootstrapping dalam SmartPLS 3.2.9 maka akan disajikan hasil koefisien jalur mengenai pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari setiap konstruk penelitian yang dapat ditunjukkan pada tabel 4.21 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.21. Hasil pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) melalui *bootstrapping* dalam SmartPLS 3.2.9

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	$\rho$ Values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.184	0.181	0.062	2.948	0.003
Knowledge Management -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.155	0.150	0.068	2.286	0.023

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 4.21 yakni hasil koefisien jalur pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang dapat diuraikan sebagai berikut :

### 1. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) *knowledge management* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil koefisien jalur melalui proses *bootstrapping* dalam SmartPLS 3.2.9 dimana diperoleh nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung *knowledge management* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor DPRD di kabupaten maros sebesar 0,155 (0,386 x 0,401). Hal ini memberikan indikasi bahwa setiap kenaikan 1 point *knowledge management* akan meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak terhadap kinerja pegawai sebesar 0,155 atau 15,50%. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung *knowledge management* terhadap kinerja pegawai jika melalui kepuasan kerja sebesar 15,50%.

Kemudian melalui proses *bootstrapping* dalam SmartPLS 3.2.9 dimana diperoleh nilai pvalue = 0,023 < 0,05, dimana dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh *knowledge management* terhadap

kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa knowledge management dapat memberikan kepuasan pegawai yang bekerja pada Kantor DPRD di Kabupaten Maros sehingga berdampak dalam peningkatan kinerja pegawai. sehingga dari hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya dapat diterima.

## **2. Pengaruh tidak langsung (*indirect Effect*) budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai**

Dari hasil analisis uji jalur melalui bootstrapping dalam SmartPLS 3.2.9 maka diperoleh diperoleh nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung sebesar 0,184 atau 18,40% ( $0,459 \times 0,401$ ). Dimana dapat diartikan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai jika melalui kepuasan kerja sebesar 0,184 atau 18,40%. Hal ini memberikan interpretasi pada penelitian ini semakin baik atau kuat budaya organisasi yang dilaksanakan pada lingkup kantor DPRD kabupaten maros maka akan memberikan pegawai merasa puas bekerja sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja kerja dalam penanganan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Kemudian dilihat dari nilai  $pvalue = 0.003 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor DPRD, Kabupaten Maros. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan budaya organisasi dapat membuat pegawai puas dalam bekerja di Kantor DPRD, Kabupaten Maros sehingga akan meningkatkan kinerja kerja dalam penanganan pekerjaan menurut tupoksinya, sehingga pada hipotesis penelitian ini dapat diterima. Dari hasil

analisis pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung pada setiap hipotesis penelitian maka dapat disajikan melalui tabel 4.22 yaitu sebagai

berikut :

Tabel 4.22. Hasil Pengujian Jalur pada Hipotesis Penelitian

No.	Hipotesis Penelitian	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh	$\rho$ Value	Ket.
1.	Knowledge management terhadap kepuasan kerja	0,386	-	0,386	0,000	+/Signifikan
2.	Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	0,459	-	0,459	0,000	+/Signifikan
3.	Knowledge management terhadap kinerja pegawai	0,487	-	0,487	0,000	+/Signifikan
4.	Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	0,126	-	0,126	0,001	+/Signifikan
5.	Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	0,386	0,184	0,401	0,001	+/Signifikan
6.	Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh knowledge management terhadap kinerja pegawai	0,459	0,155	0,487	0,000	+/Signifikan
7.	Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	0,184	-	0,126	0,000	+/Signifikan

Sumber : Data diolah, 2022

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Pembahasan hasil penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan selain itu untuk dapat membuktikan apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *knowledge management* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. sehingga pada penelitian ini telah melakukan penyebaran kuesioner sebanyak 68 eksemplar dari setiap pegawai telah mengembalikan dan mengisi kuesioner secara benar dan lengkap sehingga telah memenuhi syarat untuk diproses dalam analisis data dengan SmartPLS 3.2.9. Adapun pembahasan hasil penelitian dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

#### **1. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis data pada penelitian ini yakni *knowledge management* terhadap kepuasan kerja pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros yang menunjukkan bahwa *knowledge management* yang dilaksanakan selama ini sudah berada dalam kategori cukup tinggi, hal ini dapat dilihat bahwa pegawai yang bekerja pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros telah memberikan kemampuan yang cukup dalam menciptakan inovasi baru dalam penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dan selain itu dari persepsi pegawai yang bekerja pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros yakni pegawai dalam memperoleh pengetahuan baru dan berbagi pengetahuan dari pegawai lainnya yang bekerja pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros sudah berada dalam kategori cukup. Begitupula dengan penggunaan pengetahuan dalam pemecahan masalah dalam penanganan

pekerjaan di lingkup Kantor DPRD, di Kabupaten Maros sudah berada dalam kategori cukup.

Kemudian dari hasil skor jawaban pegawai mengenai *knowledge management* pada lingkup Kantor DPRD, di Kabupaten Maros, dimana skor yang terendah pada penelitian ini adalah keinginan belajar pegawai mengenai hal yang terkait dengan pekerjaannya. Hal ini memberikan indikasi pada penelitian ini dimana pegawai dinilai masih kurang dalam belajar mengenai hal yang terkait dalam pelaksanaan pekerjaannya yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga perlu ditingkatkan kemampuan pegawai untuk belajar mengenai hal hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan menjadi tupoksinya sehingga memberikan kontribusi dalam hasil pekerjaan yang lebih optimal dalam penanganan pekerjaan yang menjadi tupoksinya. Selanjutnya skor jawaban responden yang berkaitan dengan *knowledge management* yang terbesar adalah menggunakan pengetahuan yang dimiliki dalam pemecahan masalah dalam bekerja. Oleh karena itu maka dapat dikatakan bahwa dalam orientasi *knowledge management* pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros perlu ditingkatkan minat pegawai untuk belajar secara terus menerus dalam meningkatkan pengetahuan dengan bidang pekerjaan yang ditangani selama ini. Guna dapat memberikan kontribusi dalam pemecahan masalah yang berkaitan dengan penanganan pekerjaannya yang berdampak terhadap peningkatan hasil kerja yang lebih optimal khususnya pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros

Hasil analisis data penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya yang menunjukkan bahwa *knowledge management* telah memberikan dampak positif

dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, dimana temuan ini mengindikasikan bahwa secara empiris menunjukkan bahwa *knowledge management* mampu memberikan dampak yang bermakna dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang bekerja Kantor DPRD, di Kabupaten Maros.

Pendapat yang dikemukakan bahwa Kianto, Vanhala dan Heilman (2016) menyatakan bahwa *knowledge management* ini dapat membantu pegawai dalam meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Ketika kepuasan kerja terpenuhi maka pegawai dapat berkontribusi dalam pengembangan organisasi, sehingga organisasi perlu mengetahui sejauh mana *knowledge management* berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penelitian Afi Parnawi (2018) hasil riset bahwa pengetahuan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan. Sehingga dari hasil analisis yang ditemukan oleh peneliti yang telah sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Kianto, Vanhala dan Heilman (2016) dan telah sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Afi Parnawi (2018).

## **2. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penyebaran kuesioner kepada sejumlah pegawai yang bekerja pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros, dimana pada penelitian ini menunjukkan budaya organisasi yang dilaksanakan selama ini sudah berada dalam kategori baik, hal ini dapat dilihat dari persepsi pegawai yang terkait dengan dorongan pegawai untuk melakukan inovasi baru dan pengambilan resiko pada penanganan pekerjaan sudah berada dalam keteori baik. Alasannya karena dari persepsi pegawai dimana

pimpinan Kantor DPRD, di Kabupaten Maros selalu mendorong pegawai untuk selalu melakukan inovasi baru yang terkait dengan pekerjaannya guna dapat memudahkan pengambilan resiko dalam penanganan pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai selama ini.

Kemudian dari persepsi pegawai yang terkait dengan pihak manajemen selalu menekankan pada pegawai untuk memperhatikan secara detail hasil pekerjaannya yakni pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros yang sudah berada dalam kategori baik, hal ini sesuai dengan jawaban pegawai saat mengisi kuesioner dimana setiap pegawai selalu mendapatkan pengarahan agar setiap pegawai selalu memperhatikan secara detail mengenai pekerjaan yang telah diselesaikan selama ini. Begitupula dengan penerapan budaya organisasi yakni berkaitan dengan efektifitas kerja dalam memperoleh hasil kerja menurut target dimana pegawai lebih banyak memberikan tanggapan baik, selain itu dalam hal kerja sama tim kerja dalam penanganan pekerjaan pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros dimana pegawai senantiasa memberikan tanggapan cukup. Dalam hal penekanan pimpinan untuk bersikap agresif dalam penyelesaian pekerjaan sudah berada dalam kategori baik.

Selanjutnya skor jawaban pegawai yang bekerja pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros yang terendah adalah kerja tim dalam penanganan pekerjaan, dimana hal ini perlu ditingkatkan guna menunjang hasil kerja yang lebih optimal, sedangkan skor yang tertinggi adalah pimpinan selalu menekankan kepada pegawai untuk memiliki sikap agresif dalam penyelesaian pekerjaannya. Dari hasil analisis mengenai pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang

menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang dilaksanakan selama ini khususnya pada lingkup Kantor DPRD, di Kabupaten Maros mampu memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kepuasan kerja bagi pegawai.

Berdasarkan dari hasil analisis yang ditemukan dari pelaksanaan penyebaran kuesioner kepada setiap pegawai yang bekerja pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros dimana temuan ini memberikan indikasi bahwa secara empiris budaya organisasi dapat memberikan pengaruh yang bermakna terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini didukung oleh pendapat yang dikemukakan oleh Robbins (2016:748) menggambarkan bahwa budaya bisa mempengaruhi kepuasan kerja. Karakteristik dari budaya organisasi akan menentukan budaya organisasi yang kuat atau rendah, kekuatan budaya organisasi akhirnya akan menentukan tingkat kepuasan dan kinerja dari pegawai. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Budaya organisasi adalah hasil yang dianggap baik dan sah (*valid*) diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyamakan persepsi, pemikiran dan perasaan terhadap masalah-masalah yang dihadapi. Sehingga yang ditemukan oleh peneliti yang telah sejalan dengan teori budaya organisasi yang sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (2016).

Kemudian dari penelitian yang dilakukan oleh Didit Haryadi dan W. Wahyudi (2020) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. sehingga pada penelitian yang telah

dilakukan oleh Didit Haryadi dan W. Wahyudi (2020) yang telah sejalan dengan yang ditemukan oleh peneliti saat melakukan pengamatan di lapangan.

### **3. Pengaruh knowledge management terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada pegawai yang bekerja pada Kantor DPRD Kabupaten Maros, maka diperoleh hasil temuan-temuan bahwa knowledge management dipersepsikan cukup baik. Dimana dari olahan data SPSS dengan release 23 maka diketahui bahwa indikator yang memberikan kontribusi tertinggi adalah selalu menggunakan pengetahuan untuk memecahkan setiap masalah dalam bekerja, hal ini perlu lebih ditingkatkan agar setiap pegawai harus memiliki pengetahuan dan keahlian dalam bekerja. Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terendah adalah selalu memiliki keinginan untuk belajar tentang apapun yang berkaitan dengan pekerjaan, ini harus diperhatikan oleh kepala Kantor DPRD Kabupaten Maros untuk selalu menanamkan dalam diri setiap pegawai untuk belajar dan belajar serta memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan-pelatihan terkait dengan bidang kerja yang ditekuni.

Dari hasil analisis data dengan SmartPLS 3.2.9 maka diperoleh hasil bahwa knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Kosasih dan Budiani (2007), penerapan *knowledge management* dapat memberikan manfaat bagi kinerja pegawai, diperkuat dengan penelitian mereka mendapatkan hasil bahwa *knowledge management* melalui prosedur kerja, dan *personal knowledge* yang bersinergi memberi pengaruh yang baik bagi kinerja pegawai. Maka dari itu *knowledge*

*management* memiliki peran yang sangat penting bagi kinerja pegawai dan kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Latief, Nurlina, Eko Medagri dan Agung Suharyanto (2019), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dikatakan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah peneliti lakukan.

#### **4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai**

Hasil penyebaran kuesioner yang telah dikemukakan yakni berkaitan dengan budaya organisasi dalam kaitannya dengan kinerja pegawai maka dari hasil analisis data persepsi responden dikategorikan cukup baik atau cukup tinggi. Dimana dapat dilihat bahwa indeks yang memberikan kontribusi tertinggi adalah pada pernyataan pimpinan selalu menekankan agar setiap pegawai memiliki sikap agresif dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, sikap ini harus dimiliki dan ditingkatkan oleh setiap pegawai, karena dengan sikap agresif tersebut maka dapat memudahkan pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terendah pada pernyataan selalu bekerja sama dengan tim kerja dalam menangani setiap pekerjaan dalam lingkup organisasi, ini harus diperhatikan oleh pihak pimpinan karena yang terlihat bahwa tidak ada tim kerja yang dibentuk sehingga masing-masing pegawai bekerja sendiri-sendiri tanpa ada kelompok atau tim kerja.

Berdasarkan hasil analisis dalam pengujian jalur maka diperoleh hasil bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

pegawai, dimana dapat diartikan bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi dalam lingkup kantor DPRD di Kabupaten Maros maka akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015:35), bahwa budaya organisasi yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan anggota organisasi dan akhirnya dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai. Karena budaya organisasi melibatkan ekspektasi, nilai dan sikap bersama, hal tersebut memberikan pengaruh pada individu, kelompok dan proses organisasi. Budaya yang kuat sering kali dicirikan oleh adanya pegawai yang memiliki nilai inti bersama. Semakin banyak pegawai yang berbagi dan menerima nilai inti, semakin kuat budaya dan semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Oluwafemi et al. (2018), Amoako dan Felix (2018), dan Al-Musadieg et al. (2018) menemukan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini sejalan dengan teori Robbins dan Judge (2015:35) serta sejalan dengan penelitian oleh Oluwafemi et al. (2018), Amoako dan Felix (2018), dan Al-Musadieg et al. (2018).

### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada sejumlah pegawai terkait dengan kepuasan kerja maka dari hasil persepsi responden berada dalam kategori cukup baik, dimana diperoleh hasil temuan bahwa senang dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan pendidikan dan pengalaman kerja masing-masing pegawai, alasannya karena pimpinan dalam menempatkan pegawai selalu menyesuaikan

dengan pendidikan dan pengalaman yang dimiliki pegawai sehingga hal ini memberikan kemudahan bagi pegawai dalam bekerja. Kemudian organisasi memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk melakukan promosi jabatan, dimana pimpinan atau kantor DPRD kabupaten Maros memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk promosi jabatan ke jenjang yang lebih tinggi.

Kemudian pernyataan bahwa pekerjaan terlaksana dengan baik karena adanya dukungan pengawas/supervisi untuk memonitor aktivitas kerja pegawai, dipersepsikan cukup baik karena kantor DPRD menempatkan pengawas yang selalu melakukan pemantauan atau monitor kepada setiap pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Begitu pula bahwa setiap pegawai senang dengan rekan kerja yang selalu mendukung dalam penyelesaian setiap pekerjaan yang diberikan, alasannya karena pimpinan selalu menanamkan dalam diri pegawai agar dapat bekerja sama dengan rekan kerja atau pegawai lainnya baik itu divisi atau bagian manapun.

Hasil analisis jalur maka diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pegawai dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja pegawai, hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Handoko (2014:193) bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila pegawai puas maka akan

nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya agar dapat meningkatkan kinerja kerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Alim Hidayat (2019) hasil temuan bahwa terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian yang telah peneliti lakukan sejalan dengan penelitian Alim Hidayat dan sesuai dengan teori Handoko (2014:193)

#### **6. Pengaruh *Knowledge management* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja**

Dari hasil analisis uji sobel test maka diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena setiap pegawai selalu menggunakan pengetahuan untuk memecahkan setiap masalah dalam bekerja, begitu pula setiap pegawai selalu menciptakan inovasi-inovasi atau ide-ide baru dalam bekerja, sehingga dapat memberikan kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja pegawai.

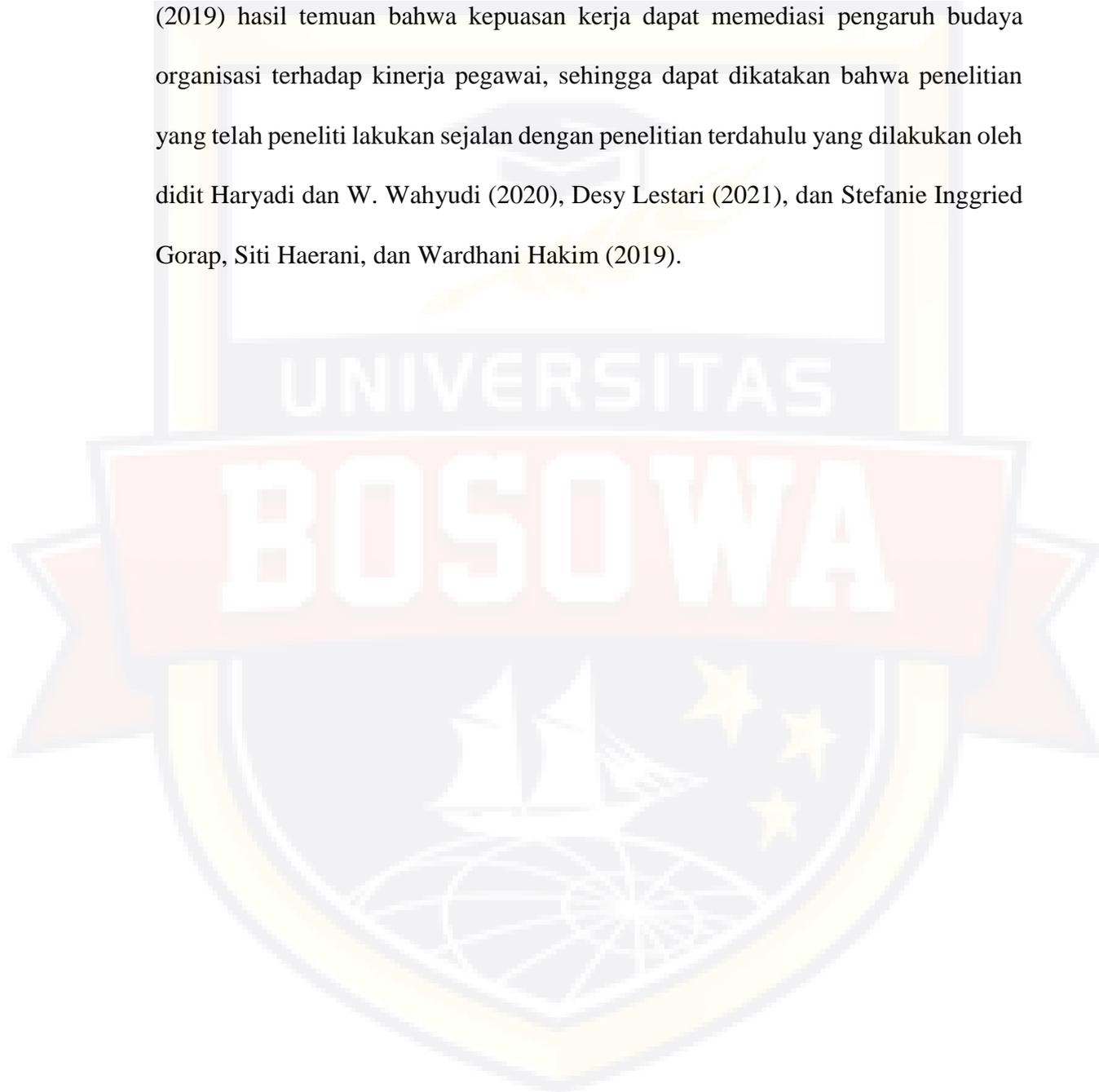
Dari hasil uji sobel test maka diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa *knowledge management* dapat memberikan kepuasan pegawai yang bekerja pada Kantor DPRD di Kabupaten Maros sehingga berdampak dalam peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori Torabi, et.al (2016) menunjukkan adanya dampak signifikan *Knowledge Management* terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Kesadaran organisasi dalam menempatkan pengetahuan sebagai daya utama penggerak organisasi sehingga menjadi unggul dan berkembang sudah tidak terhindarkan lagi.

Penelitian Khanal & Poudel (2017) menunjukkan Knowledge Management memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian yang telah peneliti lakukan sejalan dengan penelitian Khanal & Poudel (2017).

### **7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan yakni dengan menggunakan uji sobel test maka diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dimana semakin tinggi budaya organisasi yang dianut oleh masing-masing pegawai maka akan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai dan pada akhirnya berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor DPRD di Kabupaten Maros. Dimana pimpinan selalu menekankan agar setiap pegawai memiliki sikap agresif dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, begitu pula bahwa pihak manajemen menekankan pegawai untuk lebih memperhatikan secara detail dalam hal pekerjaan, sehingga dengan kemudahan dalam penyelesaian pekerjaan maka akan memberikan kepuasan kerja bagi setiap pegawai dan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai pada kantor DPRD Kabupaten Maros, kemudian pimpinan selalu mendorong pegawai untuk melakukan inovasi baru dan pengambilan resiko dalam menangani setiap pekerjaan, setiap pegawai berusaha untuk meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan yang ditargetkan oleh organisasi, serta selalu bekerja sama dengan tim kerja dalam menangani setiap pekerjaan dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Didit Haryadi dan W. Wahyudi (2020), Desy Lestari (2021) dan Stefanie Inggried Gorap, Siti Haerani, dan Wardhani Hakim (2019) hasil temuan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian yang telah peneliti lakukan sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh didit Haryadi dan W. Wahyudi (2020), Desy Lestari (2021), dan Stefanie Inggried Gorap, Siti Haerani, dan Wardhani Hakim (2019).



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada penelitian ini yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh *knowledge management* terhadap kepuasan kerja pada kantor DPRD di kabupaten Maros yang pada penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge management* dapat memberikan dampak yang bermakna dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa *knowledge management* yang tinggi akan membuat pegawai puas selama bekerja di Kantor DPRD, Kabupaten Maros, dimana dengan adanya *knowledge management* maka pegawai dapat memecahkan setiap masalah dalam bekerja, mendapatkan pengetahuan baru dari hasil berbagi pengetahuan dengan pegawai lainnya serta selalu menciptakan inovasi-inovasi baru dalam bekerja, sehingga hal ini memberikan kepuasan bagi pegawai dalam bekerja.
2. Pengaruh Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dilaksanakan selama ini mampu memberikan dampak yang bermakna terhadap kepuasan kerja bagi pegawai yang bekerja di Kantor DPRD, di Kabupaten Maros. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi pegawai, dimana dengan adanya budaya organisasi maka setiap pegawai memiliki sikap agresif dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, memperhatikan secara detail dalam hal

pekerjaan, inovasi baru dan pengambilan resiko dalam menangani setiap pekerja serta meningkatkan efektivitas cara bekerja.

3. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap kinerja pegawai, khususnya pada Kantor DPRD di Kabupaten Maros, dimana pada penelitian ini menunjukkan bahwa *Knowledge Management* dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *Knowledge Management* maka akan semakin tinggi pula kinerja kerja pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya khususnya pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros.
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dimana pada penelitian yang telah dilakukan selama ini menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja kerja bagi pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai dalam penanganan pekerjaan menurut tugas dan tanggung jawabnya.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros, dimana setelah dilakukan analisis data pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja kerja pegawai.
6. Hasil uji mediasi pada penelitian ini yang menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi pelaksanaan *knowledge management* maka akan meningkatkan

kepuasan kerja sehingga memberikan dampak terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros.

7. Hasil uji mediasi pada penelitian ini yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik pelaksanaan budaya organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai.

### **B. Saran Saran**

Adapun saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Disarankan kepada pimpinan kantor DPRD, Kabupaten Maros agar dapat meningkatkan minat belajar pegawai untuk senantiasa menambah pengetahuan dengan bidang pekerjaan yang dilaksanakan selama ini guna dapat mendukung wawasan pegawai dalam mengerjakan tugasnya.
2. Perlunya peningkatan kerja sama tim dalam penanganan pekerjaan yang ada pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros guna dapat lebih mengoptimalkan hasil kerja.
3. Hendaknya setiap pegawai lebih banyak kesempatan setiap pegawai yang bekerja pada Kantor DPRD, di Kabupaten Maros untuk melakukan promosi jabatan guna dapat memotivasi pegawai untuk berprestasi dalam bekerja.
4. Perlunya setiap pegawai untuk dapat bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan guna dapat menunjang tercapainya penyelesaian pekerjaan yang ditargetkan.

5. Disarankan kepada penelitian yang akan datang untuk menambah jumlah sampel pada penelitian ini guna dapat menunjang hasil yang representatif terkait faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja kerja pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, (2017). Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Perumda BPR Majalengka. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 4 No. 2.
- Abdul Latief, Nurlina, Eko Medagri dan Agung Suharyanto (2019) Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap terhadap Kinerja Pegawai. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial*, Vol.11 No.2 173-182. P-ISSN 2085-482X E-ISSN 2407-7429
- Ardinal Djalil (2020) Pengaruh *Knowledge Management*, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai bagian Produksi PT Daya Anugrah Mandiri) *EKONAM: Jurnal Ekonomi* Vol. 02 No. 1 Maret 2020, Hlm:32-40. e-ISSN: 2685-8118.
- Alim Hidayat (2019) Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Ekbank*, Volume 2 Nomor 1 Juni 2019, hal. 17-27.
- Ary Ferdian dan Alya Rismi Devita (2020) Pengaruh Budaya Organisasi dan *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Penelitian Ipteks* Vol. 5 No. 2 Juli 2020 Hal: 187-193. P-ISSN:2459-9921 E-ISSN:2528-0570
- Adzima, Fauzan., dan Sjahrudin Herman. (2019). Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Pegawai. Issue 1 (Agustus, 2019), Hal. 58-68
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Armstrong, M & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management Practice*. UK: Ashford Colour Press Ltd.
- Ansory, H. A. F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Al-Musadieq M, Nurjannah, Kusdi Raharjo, Solimun, Adji Achmad Rinaldo Fernandes, (2018) *The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against performance*, *Journal of Management Development*, <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>.
- Amoako Kwarteng, Felix Aveh, (2018) *Empirical examination of organizational culture on accounting information system and corporate performance: Evidence from a developing country perspective*, *Meditari Accountancy Research*, Vol. 26 Issue: 4, pp.675-698

- Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Busro, Muhammad. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Christanto dan Kadarusman (2021) *Budaya Organisasi, Knowledge Management Terhadap Kinerja dengan Loyalitas Kerja Sebagai Mediasi*. *Jurnal Ecoment Global; Kajian Bisnis dan Manajemen Volume 6 Nomor 1 Edisi Februari 2021*, hal. 65-74. P-ISSN : 2540-816X E-ISSN : 2685-6204
- Darudiato, Suparto., dan Kevin Setiawan. (2013). *Knowledge Management (Konsep dan Metodologi)*. *ULTIMA InfoSys*, Vol. 4, No. 1, Hal 11-17.
- Desy Lestari (2021) *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja*. *KINERJA Vol.18 No.2, 2021*, Hal. 231-238. p-ISSN: 1907-3011, e-ISSN: 2528-1127.
- Didit Haryadi dan W. Wahyudi (2020) *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Strategi Bisnis Vol. 1 No. 1 Tahun 2020*, hlm. 15-21 ISSN: 2747-190X.
- Edison, Emron. Yohny Anwar, Imas Komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Fajar Kurniawan (2019). *Pengaruh Knowledge Management dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Tenaga Kependidikan Universitas X Yogyakarta)*. *Jurnal*
- Ferdinand, Augusty. (2016). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang, Balai Pustaka Universitas Diponegoro..
- Gibson, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua. Jakarta: Erlangga.
- Gorap, Stefanie Inggried., Siti Haerani, dan Wardhani Hakim. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon)*. *HJABE Vol. 2 No. 2 April 2019*, Hal. 100-114.

- Ghozali, Imam, Hengky Latan. (2015). Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. Semarang, Balai Pustaka. Undip
- Ghozali, Imam. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Badan Semarang, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hani Handoko (2014), Manajemen Personalialia, edisi kedua, penerbit: Liberty, Yogyakarta
- Hamali, Arif Yusuf. (2018). Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Hasibuan, Malayu S.P. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. EdisiRevisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Hilma Harmen dan Muhammad Tri Darma (2018) Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa) Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen, Vol. 4 No. 2 Tahun 2018, p-ISSN: 2407-2648 e-ISSN: 2407-263X.
- Kandou, Yunita Lidya., Victor P. K. Lengkong, Greis Sendow. (2016). Pengaruh Knowledge Management, Skill dan Attitude Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat di Manado). Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 01, Hal. 147-158.
- Khanal, L., & Raj Poudel, S. (2017). *Knowledge Management, Employee Satisfaction and Performance: Empirical Evidence from Nepal*. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2(2), 82–91.
- Khoualdi, K & Saleh, O. (2015). *The impact of knowledge management on job satisfaction: a study on Saudi public universities*. *SSOAR Journal* Vol 5:1-13.
- Kianto, Aino, Vanhala, Mika, Heilman, Pia. (2016). *The Impact oc Knowledge Management on Job Satisfaction*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 Iss 4
- Kokasih dan Budiani, (2007). Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan Departemen *Front Office* Surabaya Plaza Hotel. Jurnal Manajemen Perhotelan, Vol.3 No.2.
- Kotter, John P. & Heskett, James L. (2007). *Corporate Culture & Performance* (Benyamin Molan, Penerjemah). Jakarta: Prenhallindo
- Lubis, Y., Hermanto, B., & Edison, E. (2018). Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.

- Masduki. (2019). Peningkatan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Melalui Penerapan *Knowledge Management* Dan Penguatan Budaya Organisasi. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol 10, No 2, Hal. 129-139.
- Mulyadi, Deddy. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.
- Nawawi, (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Universitas Gadjah Mada.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2013). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit : Rineka Cipta. Jakarta
- Novinaz Benita, (2020) Analisa Pengaruh Budaya Organisasi dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Mataram. *Jurnal Riset Akuntansi Aksioma* Vol. 19, No. 2, Desember 2020
- Oluwafemi Oyemomi, Shaofeng Liu, Irina Neaga, Huilan Chen, Franklin Nakpodia, (2018), How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. Journal of Business Research (2018) <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.027>*
- Priansa, D. J. (2016). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Rahmat, Mansyur Ramly, Syahril Mallongi, Rastina Kalla. (2018). *Kinerja Instrumen dan Pengukuran*. Batulicin: Penerbit Rizky Artha Mulia.
- Robbins, S.P dan Judge T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi Keenambelas. Jakarta. Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi Diterjemahkan oleh Tim Index Jilid II Edisi kesembilan*. Jakarta: Gramedia.
- Rohmah, Nurul. (2015). *Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Program Pelatihan Terhadap Kualitas Pelayanan (Studi kasus pada PT.PLN (Persero) P3BJB APP Durikosambi basecame Cikupa)*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sisillia Evelyn Tjusanto dan Gendut Sukarno (2021) Analisis *Knowledge Management* dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank BCA KCU Darmo Surabaya. *Widya Manajemen*, Agustus 2021, Vol. 3 (No. 2): Hal 128-137, e-ISSN 2655-9501.
- Soleh, Alvin. (2011). *Smart Knowledge Worker*. Jakarta: KMPlus.

- Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. (D. Prabantini, Ed.), Edisi pertama. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sudaryo, Yoyo. Dkk (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*, cetakan kedua, Bandung, Alfabeta
- Sujarweni, V. Wiratna. (2016). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press
- Sule, E.T., & Priansa., D.J. (2018). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan)*. Bandung: Refika Aditama.
- Sulistiawan, Deni., Sukisno S. Riadi, Siti Maria. (2017). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *KINERJA* Volume 14, No 2, Hal. 61-69.
- Sutrisno, Edy. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwarno, W. (2016). *Organisasi Informasi Perpustakaan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Suwatno & Priansa, D., (2018). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tewal, B., Adolfina, Merinda Ch. H. Pandowo, dan Hendra N. Tawas. (2017). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Patra Media Grafindo.
- Torabi, M.H.R., Kyani, A & Falakinia, H. (2016). *An Investigation of the Impact of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran. Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230: 471 – 481
- Wijayanti dan Sundiman, (2017). Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan PT. SMS Kabupaten Kotawaringin Timur. *DeReMa Jurnal Manajemen*. Vol. 12 No. 1.
- Wiyanto, Muhamad Idrus (2021) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Putra Sinar Permaja (*South Quarter*), Home > Vol.4 No.1 (2021) *Jurnal Disrupsi Bisnis, Jurnal Prodi Management*, ISSN (cetak) : 2621-797X, ISSN (Online) 2746-6841.DOI:1032493.
- Wiyono, Gendro (2020), *Merancang Penelitian Bisnis dengan alat Analisis SPSS 25 & SmartPLS 3.2.8*, edisi kedua. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Yateno. (2020). Perilaku Organisasi (Corporate Approach). Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.

Zuki, K. (2016). Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi dan Manajemen. Yogyakarta: Deepublish.



## LAMPIRAN 1 : DATA RESPONDEN

No Resp	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan terakhir	Masa kerja	Status pernikahan
1	Pria	36-45 tahun	SLTP	5.1-10 tahun	Menikah
2	Pria	36-45 tahun	SLTA	5.1-10 tahun	Menikah
3	Pria	36-45 tahun	SLTA	5.1-10 tahun	Belum Menikah
4	Wanita	36-45 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
5	Wanita	36-45 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
6	Wanita	46-50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
7	Wanita	46-50 tahun	S.1	5.1-10 tahun	Menikah
8	Wanita	46-50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
9	Wanita	> 50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
10	Wanita	> 50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
11	Pria	46-50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
12	Pria	46-50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
13	Pria	46-50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
14	Pria	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Belum Menikah
15	Pria	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah
16	Wanita	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah
17	Wanita	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah
18	Wanita	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah
19	Wanita	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah
20	Wanita	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah
21	Wanita	46-50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
22	Pria	46-50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
23	Pria	> 50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
24	Pria	> 50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
25	Pria	> 50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
26	Pria	> 50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
27	Pria	> 50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
28	Wanita	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah
29	Wanita	36-45 tahun	D.3	5.1-10 tahun	Belum Menikah
30	Wanita	36-45 tahun	SLTA	5.1-10 tahun	Menikah
31	Wanita	36-45 tahun	SLTA	5.1-10 tahun	Menikah
32	Wanita	> 50 tahun	S.1	5.1-10 tahun	Menikah
33	Wanita	> 50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
34	Wanita	36-45 tahun	SLTA	5.1-10 tahun	Menikah
35	Pria	> 50 tahun	S.1	5.1-10 tahun	Menikah
36	Pria	> 50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
37	Pria	> 50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
38	Pria	> 50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
39	Wanita	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah
40	Wanita	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah
41	Wanita	36-45 tahun	SLTA	5.1-10 tahun	Belum Menikah
42	Wanita	36-45 tahun	SLTA	5.1-10 tahun	Menikah
43	Wanita	46-50 tahun	SLTA	5.1-10 tahun	Menikah
44	Pria	> 50 tahun	S.2	> 10.1 tahun	Menikah
45	Pria	> 50 tahun	S.2	> 10.1 tahun	Menikah
46	Pria	46-50 tahun	S.2	> 10.1 tahun	Menikah
47	Pria	46-50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
48	Pria	46-50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
49	Pria	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah
50	Pria	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah
51	Pria	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah
52	Wanita	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah
53	Wanita	36-45 tahun	SLTA	5.1-10 tahun	Menikah
54	Pria	36-45 tahun	SLTA	5.1-10 tahun	Menikah
55	Pria	> 50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
56	Pria	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah
57	Wanita	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah
58	Wanita	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah
59	Pria	36-45 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
60	Pria	36-45 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
61	Pria	> 50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
62	Pria	> 50 tahun	S.2	> 10.1 tahun	Menikah
63	Wanita	> 50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
64	Pria	46-50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
65	Wanita	46-50 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
66	Pria	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah
67	Wanita	36-45 tahun	S.1	> 10.1 tahun	Menikah
68	Pria	36-45 tahun	SLTA	> 10.1 tahun	Menikah

## LAMPIRAN 2 : REKAP JAWABAN RESPONDEN

No Resp	Knowledge Management				Budaya Organisasi					Kepuasan Kerja				Kinerja Pegawai			
	KM.1	KM.2	KM.3	KM.4	BO.1	BO.2	BO.3	BO.4	BO.5	KP.1	KP.2	KP.3	KP.4	KK.1	KK.2	KK.3	KK.4
1	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5
2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
3	2	2	5	3	5	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4
4	2	2	4	3	5	5	4	4	5	3	2	3	3	3	3	3	3
5	2	2	4	3	4	5	3	4	5	3	3	3	2	3	3	3	3
6	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	2	2	3	3	4	4
7	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	2	2	3	2	4	4
8	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3
9	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3
10	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	5
11	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4
12	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
13	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4
14	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	4	4	4
15	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4
16	3	2	3	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3
17	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5
18	4	5	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5
19	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
20	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
21	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
22	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4
23	2	2	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
24	2	2	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
25	2	3	2	3	4	4	4	5	4	3	2	3	3	2	3	3	3
26	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3
27	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
28	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	4	3
29	4	4	4	5	3	3	2	3	2	2	3	3	2	4	5	4	5
30	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3
31	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3
32	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3
33	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3
34	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3
35	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	5	4	5	4	5	4	5
36	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	4
37	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	5	5
38	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4
39	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
40	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
41	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
42	3	3	3	3	4	5	4	4	5	3	2	3	3	4	4	5	5
43	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	5
44	2	2	2	3	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	5
45	2	2	2	2	3	4	4	2	4	2	2	2	3	3	4	4	4
46	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	3	3	4
47	2	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4
48	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
49	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	4
50	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2
51	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2
52	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2
53	3	4	3	4	3	3	2	3	2	2	3	2	4	3	2	3	3
54	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4
55	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	5	4	4
56	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	5	4	4
57	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
58	3	3	3	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
59	2	3	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
60	2	2	2	2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4
61	2	3	2	2	4	5	4	4	3	5	3	5	5	3	3	3	4
62	2	2	2	2	3	4	4	2	3	4	3	4	5	3	3	3	4
63	2	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	4	3	2	3	3
64	2	3	2	3	3	4	5	2	4	4	2	4	4	4	2	3	4
65	3	2	2	3	2	3	5	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4
66	2	3	3	2	2	3	4	3	5	3	3	3	2	3	3	3	4
67	3	4	3	4	2	2	4	2	5	2	3	4	2	3	3	4	4
68	4	4	4	4	2	2	3	2	4	2	3	4	3	3	4	4	4

### Lampiran 3 : Frekuensi Jawaban Responden

	Statistics		Mean	Sum
	Valid	Missing		
Jenis Kelamin	68	0	1.4706	100.00
Umur	68	0	3.7647	256.00
Pendidikan terakhir	68	0	3.1471	214.00
Masa Kerja	68	0	3.7794	257.00
Status	68	0	1.0588	72.00
KM.1	68	0	2.8971	197.00
KM.2	68	0	3.0882	210.00
KM.3	68	0	3.0735	209.00
KM.4	68	0	3.2353	220.00
BO.1	68	0	3.3088	225.00
BO.2	68	0	3.3824	230.00
BO.3	68	0	3.3088	225.00
BO.4	68	0	3.1912	217.00
BO.5	68	0	3.4118	232.00
KP.1	68	0	3.1618	215.00
KP.2	68	0	3.0735	209.00
KP.3	68	0	3.2500	221.00
KP.4	68	0	3.3382	227.00
KK.1	68	0	3.3088	225.00
KK.2	68	0	3.6471	248.00
KK.3	68	0	3.7353	254.00
KK.4	68	0	3.9265	267.00

#### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	36	52.9	52.9	52.9
	Wanita	32	47.1	47.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**Umur**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	36-45 tahun	35	51.5	51.5	51.5
	46-50 tahun	14	20.6	20.6	72.1
	> 50 tahun	19	27.9	27.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**Pendidikan terakhir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTP	1	1.5	1.5	1.5
	SLTA	29	42.6	42.6	44.1
	D.3	1	1.5	1.5	45.6
	S.1	33	48.5	48.5	94.1
	S.2	4	5.9	5.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.1-10 tahun	15	22.1	22.1	22.1
	> 10.1 tahun	53	77.9	77.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**Status**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	64	94.1	94.1	94.1
	Belum Menikah	4	5.9	5.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**KM.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	26	38.2	38.2	38.2
	CS	23	33.8	33.8	72.1
	S	19	27.9	27.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**KM.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	21	30.9	30.9	30.9
	CS	25	36.8	36.8	67.6
	S	17	25.0	25.0	92.6
	SS	5	7.4	7.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**KM.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	21	30.9	30.9	30.9
	CS	23	33.8	33.8	64.7
	S	22	32.4	32.4	97.1
	SS	2	2.9	2.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**KM.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	14	20.6	20.6	20.6
	CS	28	41.2	41.2	61.8
	S	22	32.4	32.4	94.1
	SS	4	5.9	5.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**BO.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	15	22.1	22.1	22.1
	CS	24	35.3	35.3	57.4
	S	22	32.4	32.4	89.7
	SS	7	10.3	10.3	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**BO.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	14	20.6	20.6	20.6
	CS	22	32.4	32.4	52.9
	S	24	35.3	35.3	88.2
	SS	8	11.8	11.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**BO.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	20	29.4	29.4	29.4
	CS	16	23.5	23.5	52.9
	S	23	33.8	33.8	86.8
	SS	9	13.2	13.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**BO.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	23	33.8	33.8	33.8
	CS	16	23.5	23.5	57.4
	S	22	32.4	32.4	89.7
	SS	7	10.3	10.3	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**BO.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	17	25.0	25.0	25.0
	CS	14	20.6	20.6	45.6
	S	29	42.6	42.6	88.2
	SS	8	11.8	11.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**KP.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	16	23.5	23.5	23.5
	CS	27	39.7	39.7	63.2
	S	23	33.8	33.8	97.1
	SS	2	2.9	2.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**KP.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	25	36.8	36.8	36.8
	CS	20	29.4	29.4	66.2
	S	16	23.5	23.5	89.7
	SS	7	10.3	10.3	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**KP.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	18	26.5	26.5	26.5
	CS	23	33.8	33.8	60.3
	S	19	27.9	27.9	88.2
	SS	8	11.8	11.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**KP.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	16	23.5	23.5	23.5
	CS	24	35.3	35.3	58.8
	S	17	25.0	25.0	83.8
	SS	11	16.2	16.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**KK.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	8	11.8	11.8	11.8
	CS	33	48.5	48.5	60.3
	S	25	36.8	36.8	97.1
	SS	2	2.9	2.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**KK.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	8	11.8	11.8	11.8
	CS	24	35.3	35.3	47.1
	S	20	29.4	29.4	76.5
	SS	16	23.5	23.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**KK.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	4.4	4.4	4.4
	CS	27	39.7	39.7	44.1
	S	23	33.8	33.8	77.9
	SS	15	22.1	22.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**KK.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	4.4	4.4	4.4
	CS	18	26.5	26.5	30.9
	S	28	41.2	41.2	72.1
	SS	19	27.9	27.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**Lampiran 4 : Uji instrumen penelitian****4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Knowledge Management**

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	68	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	68	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KM.1	9.3971	5.467	.846	.860
KM.2	9.2059	5.270	.756	.892
KM.3	9.2206	5.637	.715	.904
KM.4	9.0588	5.310	.848	.858

#### 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Budaya Organisasi

Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	68	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	5

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO.1	13.2941	11.494	.767	.867
BO.2	13.2206	11.607	.732	.874
BO.3	13.2941	11.345	.685	.885
BO.4	13.4118	10.873	.784	.862
BO.5	13.1912	11.261	.744	.871

#### 4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Kerja

Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	68	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP.1	9.6618	7.153	.745	.866
KP.2	9.7500	6.429	.711	.876
KP.3	9.5735	6.159	.815	.834
KP.4	9.4853	6.164	.774	.851

**4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja pegawai****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	68	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	68	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

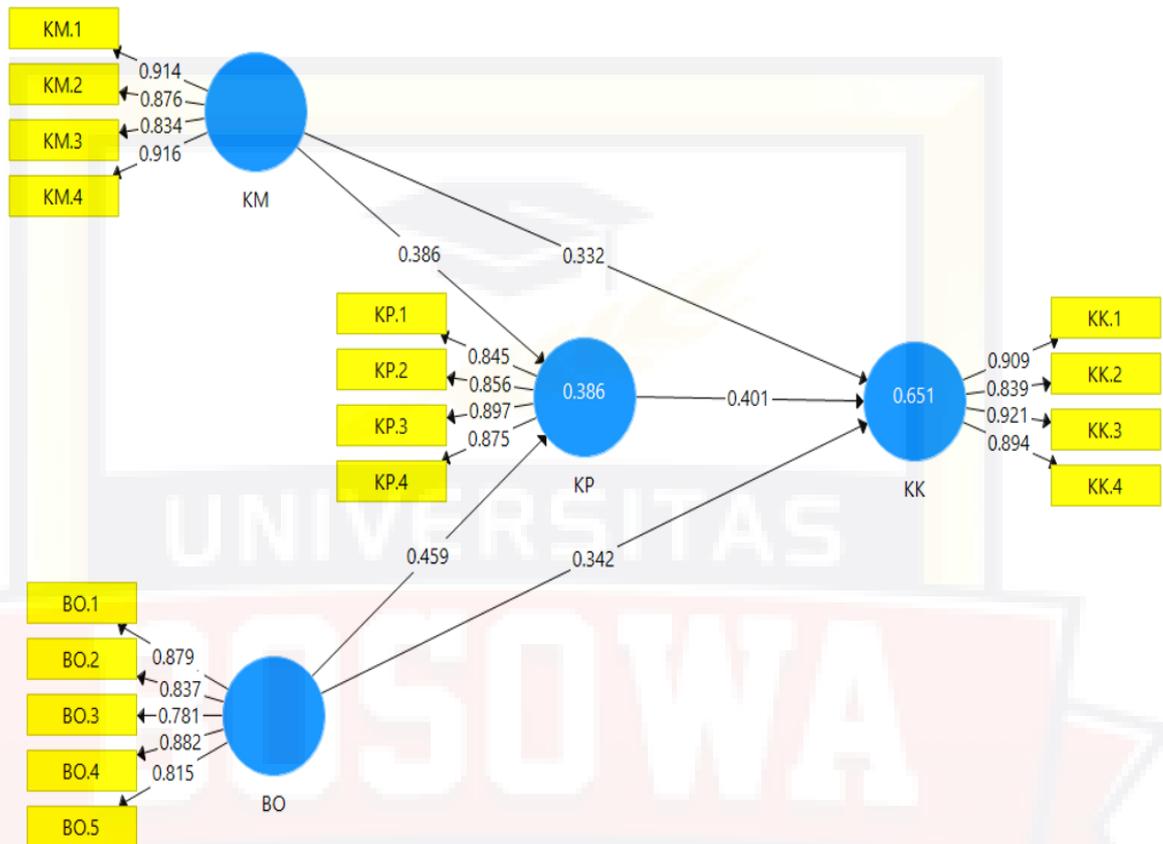
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK.1	11.3088	5.769	.827	.874
KK.2	10.9706	5.044	.719	.912
KK.3	10.8824	5.120	.845	.859
KK.4	10.6912	5.261	.805	.873

## Lampiran 5 : Print Output Algoritma dalam Smart PLS 3.0



## 1. Analisis Uji Fit Model

	Model Saturated	Model Estimasi
SRMR	0.093	0.093
d_ULS	1.313	1.313
d_G	0.747	0.747
Chi-Square	258.303	258.303
NFI	0.752	0.752

2. Analisis *Rms Theta* dengan SmartPLS 3.0

rms Theta	0.205
-----------	-------

## 3. Analisis SRMR dengan SmartPLS 3.0

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	95%	99%
Model Saturated	0.093	0.057	0.070	0.078
Model Estimasi	0.093	0.056	0.068	0.076

## 4. Analisis d\_ULS dengan SmartPLS 3.0

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	95%	99%
Model Saturated	1.313	0.499	0.758	0.940
Model Estimasi	1.313	0.487	0.715	0.876

## 5. Analisis d\_G dengan SmartPLS 3.0

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	95%	99%
Model Saturated	0.747	0.465	0.660	0.800
Model Estimasi	0.747	0.463	0.665	0.800

6. Analisis *Outer Loading* dengan SmartPLS 3.0

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Knowledge Management
BO.1	0.879			
BO.2	0.837			
BO.3	0.781			
BO.4	0.882			
BO.5	0.815			
KK.1			0.909	
KK.2			0.839	
KK.3			0.921	
KK.4			0.894	
KM.1				0.914
KM.2				0.876
KM.3				0.834
KM.4				0.916
KP.1		0.845		
KP.2		0.856		
KP.3		0.897		
KP.4		0.875		

7. Analisis Uji validitas Diskriminan *Fornell-Larcker* dengan metode dengan SmartPLS 3.0

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Knowldege Management
Budaya Organisasi	0.840			
Kepuasan Kerja	0.487	0.868		
Kinerja Pegawai	0.562	0.708	0.891	
Knowldege Management	0.074	0.420	0.526	0.886

8. Analisis *Cross Loading* dengan SmartPLS 3.0

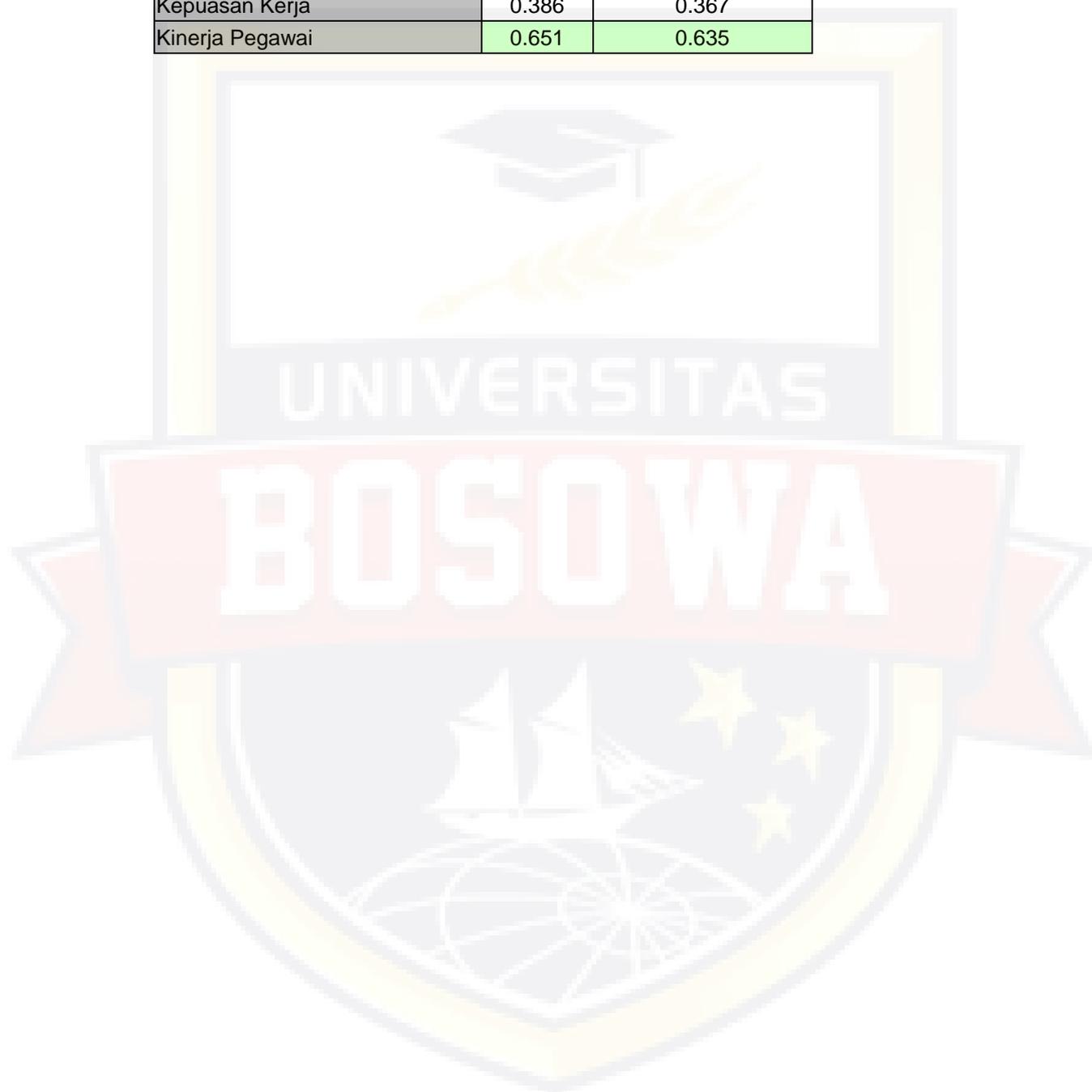
	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Knowldege Management
BO.1	<b>0.879</b>	0.489	0.549	0.221
BO.2	<b>0.837</b>	0.415	0.396	-0.083
BO.3	<b>0.781</b>	0.390	0.411	-0.103
BO.4	<b>0.882</b>	0.432	0.548	0.170
BO.5	<b>0.815</b>	0.288	0.423	0.036
KK.1	0.537	0.645	<b>0.909</b>	0.488
KK.2	0.373	0.639	<b>0.839</b>	0.512
KK.3	0.608	0.648	<b>0.921</b>	0.463
KK.4	0.471	0.587	<b>0.894</b>	0.410
KM.1	-0.047	0.335	0.448	<b>0.914</b>
KM.2	0.028	0.464	0.478	<b>0.876</b>
KM.3	0.199	0.328	0.470	<b>0.834</b>
KM.4	0.087	0.345	0.462	<b>0.916</b>
KP.1	0.496	<b>0.845</b>	0.537	0.155
KP.2	0.386	<b>0.856</b>	0.734	0.480
KP.3	0.422	<b>0.897</b>	0.586	0.340
KP.4	0.403	<b>0.875</b>	0.571	0.440

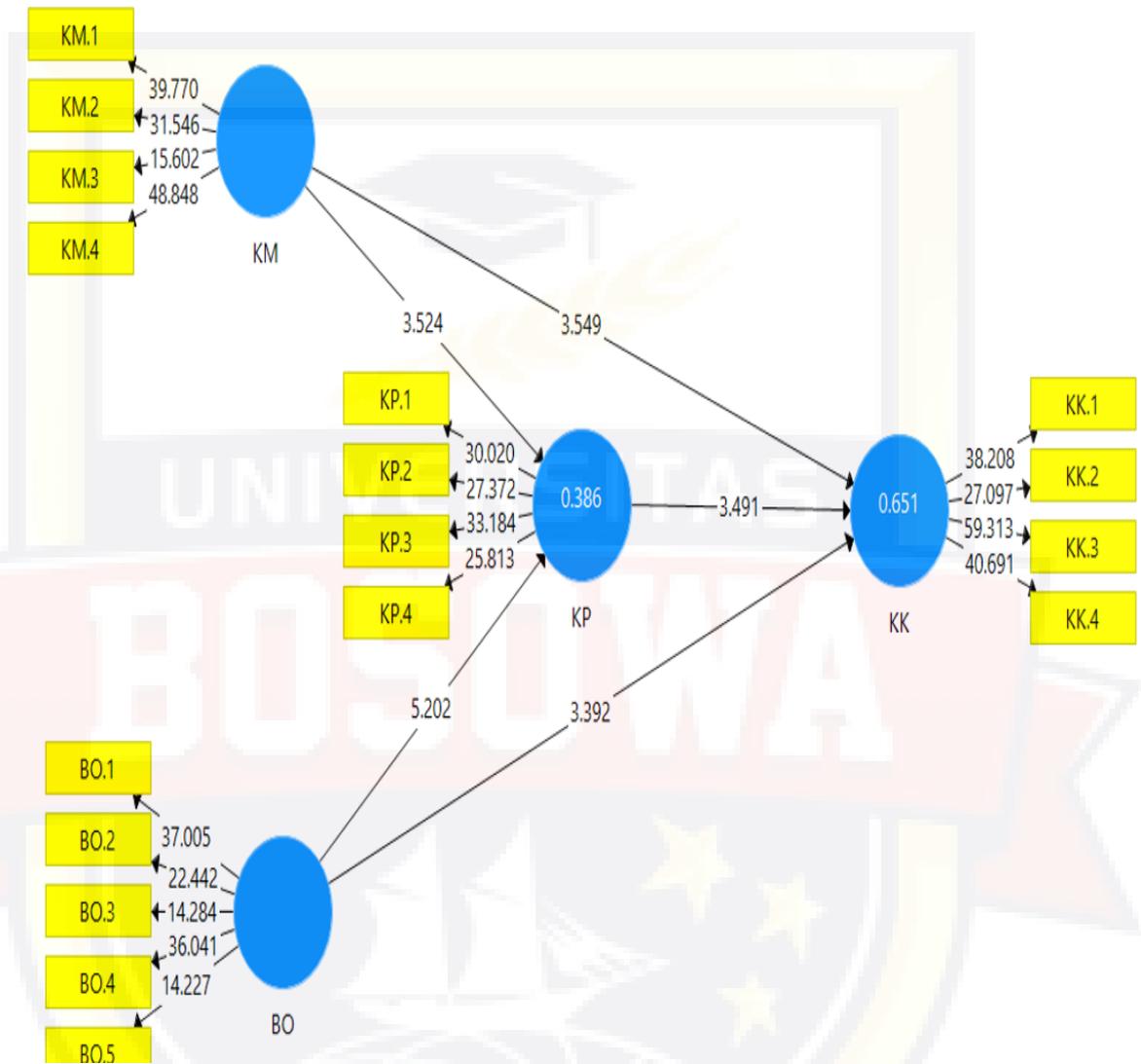
9. Analisis Reliabilitas konstruk dengan SmartPLS 3.0

	<i>Cronbach's Alpha</i>	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Budaya Organisasi	<b>0.896</b>	<b>0.909</b>	<b>0.923</b>	<b>0.705</b>
Kepuasan Kerja	<b>0.892</b>	<b>0.899</b>	<b>0.925</b>	<b>0.754</b>
Kinerja Pegawai	<b>0.913</b>	<b>0.917</b>	<b>0.939</b>	<b>0.794</b>
Knowldege Management	<b>0.908</b>	<b>0.912</b>	<b>0.936</b>	<b>0.784</b>

10. Analisis R Square dan *Adjusted R Square*

	R Square	<i>Adjusted R Square</i>
Kepuasan Kerja	0.386	0.367
Kinerja Pegawai	0.651	0.635



Lampiran 6 : Hasil *Printoutput Bootstrapping* dengan SmartPLS 3.0

## 1. Analisis Uji Jalur dengan SmartPLS 3.0

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.459	0.464	0.088	5.202	<b>0.000</b>
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.342	0.350	0.101	3.392	<b>0.001</b>
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.401	0.391	0.115	3.491	<b>0.001</b>
Knowledge Management -> Kepuasan Kerja	0.386	0.379	0.110	3.524	<b>0.000</b>
Knowledge Management -> Kinerja Pegawai	0.332	0.331	0.093	3.549	<b>0.000</b>

## 2. Analisis Uji Jalur Pengaruh Tidak Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.184	0.181	0.062	2.948	<b>0.003</b>
Knowledge Management -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.155	0.150	0.068	2.286	<b>0.023</b>

## 3. Analisis Total Pengaruh

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.459	0.464	0.088	5.202	<b>0.000</b>
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.526	0.531	0.086	6.097	<b>0.000</b>
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.401	0.391	0.115	3.491	<b>0.001</b>
Knowledge Management -> Kepuasan Kerja	0.386	0.379	0.110	3.524	<b>0.000</b>
Knowledge Management -> Kinerja Pegawai	0.487	0.480	0.088	5.520	<b>0.000</b>