



website. :

<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JIIM>

ISSN (online) : 2830-0548

ISSN (print) : 2829-6648

DOI : 10.32493/jiim.v5i1.58541

Article info : Received: 12 Feb 2026 Revised : 19 Feb 2026 Accepted: 11 Maret 2026

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Manajemen Pengetahuan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Pegawai Pada Badan Pengembangan SDM Komunikasi Dan Digital Kementerian Komunikasi Dan Digital Jakarta Pusat

Aristo Indrafani¹, Annisa Fajriyah², Mukrodi³, Taswanda Taryo⁴

BPSPDM Komdigi¹, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang², Universitas Pamulang^{3,4}
aristoindra@gmail.com¹, annisafajriyah@uin-malang.ac.id², dosen00560@unpam.ac.id³,
dosen02234@unpam.ac.id⁴

Abstrak. Adapun tujuannya, untuk mengetahui, menganalisa dan menguji secara empiris tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan, Manajemen Pengetahuan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Pegawai. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh yang berjumlah 217 responden. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner. Analisis data menggunakan structural equation modeling (SEM) dengan metode partial least square (PLS) dengan program SmartPLS 3.2.9. Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Manajemen Pengetahuan, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, Kepuasan Pegawai.

Abstract. The purpose of this study is to identify, analyze, and empirically test the influence of Leadership Style, Knowledge Management, and Organizational Culture on Employee Performance through Employee Satisfaction. The research was conducted using a quantitative descriptive method. The sampling technique used a saturated sample of 217 respondents. The data used in this study was primary data collected through questionnaires. Data analysis used structural equation modeling (SEM) with the partial least square (PLS) method using the SmartPLS 3.2.9

program. The results of the study can be summarized as follows: Leadership style has a positive and significant effect on employee satisfaction. Knowledge management has a positive and significant effect on employee satisfaction. Organizational culture has a positive and significant effect on employee satisfaction. Leadership style has a positive and significant effect on employee performance. Knowledge management has a positive and significant effect on employee performance. Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance. Employee satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Leadership style has a positive and significant effect on employee performance through employee satisfaction. Knowledge management has a positive and significant effect on employee performance through employee satisfaction. Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance through employee satisfaction.

Keywords: Leadership Style, Knowledge Management, Organizational Culture, Employee Performance, Employee Satisfaction.

A. PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi sangat berpengaruh oleh bagaimana organisasi mengolah kinerja pegawainya. Secara umum, kinerja mengacu kepada sikap dari semua individu tersebut terhadap pekerjaannya. Para pegawai yang mempunyai sikap yang positif akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi, demikian juga sebaliknya, Mathis dan Jackson (2012).

Manajemen kinerja sangat penting bagi sebuah instansi agar dapat melakukan strategi manajemennya yaitu untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan dari para pegawainya, menghubungkan para karyawan dengan pelatihan yang sesuai dan aktivitas pengembangan, serta menghargai kinerja yang baik dengan gaji dan insentif-insentif lainnya. Sistem manajemen kinerja dirancang agar memastikan bahwa pembelajaran dan pengembangan sejalan dengan strategi bisnis, memicu hasil bisnis, dan karyawan memiliki kemampuan untuk berhasil dalam pekerjaan-pekerjaan saat ini dan masa mendatang (Noe et al, 2014:456).

Kinerja karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan tujuan suatu organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Koopmans et al (2014) bahwa kinerja didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Dapat dikatakan para karyawan merupakan asset organisasi yang berharga, karenanya perlunya dukungan dan pengembangan untuk membuat kemampuan karyawan menjadi baik.

Berdasarkan capaian kinerja Badan Pengembangan SDM Komunikasi dan Digital (Komdigi) Kementerian Komunikasi dan Digital, terlihat bahwa target pengembangan SDM di bidang komunikasi dan Digital secara umum telah mencapai target. Misalnya, jumlah SDM yang memperoleh pelatihan dan sertifikasi mencapai target yang ditetapkan, dengan realisasi mencapai 485,72% pada tahun 2022 dan 203,81% pada Triwulan III tahun 2024. Namun, terdapat tantangan dalam pencapaian beasiswa S2/S3 dan literasi TIK bagi masyarakat, di mana realisasi dalam beberapa tahun terakhir cenderung fluktuatif dan tidak selalu mencapai target yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas program tidak hanya bergantung pada kebijakan yang diterapkan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, seperti gaya kepemimpinan, knowledge management, dan budaya organisasi dalam memastikan kepuasan pegawai yang berkontribusi terhadap kinerja secara keseluruhan.

Peneliti menilai bahwa kinerja pegawai pada BPSDM Komdigi masih dinilai rendah dan harus segera diatasi, karena apabila kondisi ini dibiarkan, dapat berdampak pada rendahnya produktivitas organisasi secara keseluruhan serta menghambat pencapaian target strategis

pengembangan SDM di bidang komunikasi dan digital. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, termasuk gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem knowledge management yang diterapkan, agar dapat dirumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Ini melibatkan berbagai keterampilan dan karakteristik, termasuk pengaruh, motivasi, visi, komunikasi, pengambilan keputusan, empati, dan keteladanan. Salah satu indikator kepemimpinan yang mendapatkan penilaian positif adalah kepribadian pemimpin. Kepribadian pemimpin yang positif, seperti integritas, kesederhanaan, dan kemampuan membaur, dinilai berkontribusi pada hubungan kerja yang harmonis dan motivasi tinggi. Pemimpin yang efektif berinvestasi waktu dan sumber daya untuk mengembangkan karyawan di bawahnya (Mukrodi, 2019).

Fenomena masalah kepemimpinan berdasarkan hasil observasi peneliti bahwa kepemimpinan yang terjadi di BPSDM Komdigi salah satu permasalahan utama terletak pada kurangnya pengarahan yang jelas dari pemimpin, menyebabkan kebingungan di antara karyawan tentang tujuan Instansi. Pengambilan keputusan yang kurangnya keberanian untuk mengambil risiko, sementara motivasi karyawan seringkali terpengaruh oleh kurangnya pengakuan dan insentif yang memadai.

Selain gaya kepemimpinan, manajemen pengetahuan juga mempengaruhi kinerja pegawai. Manajemen pengetahuan dilakukan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang merupakan suatu siklus yang harus dilakukan secara terus menerus. Karena perkembangan dan pertumbuhan suatu Instansi harus diimbangi oleh kemampuan sumber daya manusianya. Penelitian yang dilakukan oleh Rivai dalam (Darmawan, 2017) menyatakan manajemen pengetahuan memiliki beberapa pengaruh terhadap pegawai, salah satunya merupakan peningkatan dan pengembangan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Studi menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Fenomena dalam manajemen pengetahuan (*knowledge management*) di lingkungan organisasi pemerintah, seperti BPSDM Komdigi, menunjukkan bahwa proses identifikasi, refleksi, berbagi, dan penggunaan pengetahuan belum berjalan secara optimal. Meskipun banyak pegawai memiliki pengalaman dan keahlian yang beragam, namun belum seluruhnya terdokumentasi dengan baik dan dijadikan acuan pembelajaran organisasi. Proses refleksi terhadap pengetahuan yang telah diperoleh pun masih bersifat individu, bukan menjadi budaya organisasi yang terstruktur. Selain itu, kegiatan berbagi pengetahuan antarpegawai masih minim karena terbatasnya forum formal dan budaya kolaboratif. Akibatnya, pemanfaatan pengetahuan dalam pengambilan keputusan dan peningkatan kinerja tidak maksimal, sehingga berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan program dan inovasi layanan.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai karena nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut dalam organisasi akan membentuk perilaku kerja individu maupun tim. Budaya yang positif seperti budaya kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada hasil akan mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih produktif, disiplin, dan bertanggung jawab terhadap tugasnya. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah, tidak konsisten, atau tidak mendukung perkembangan pegawai cenderung menyebabkan rendahnya motivasi, ketidakjelasan peran, dan penurunan kualitas kerja. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan visi misi institusi akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Fenomena budaya organisasi di lingkungan BPSDM Komdigi menunjukkan bahwa meskipun telah terdapat nilai-nilai dasar organisasi yang dituangkan dalam pedoman dan kebijakan, namun implementasinya di lapangan masih belum merata dan belum sepenuhnya terinternalisasi oleh seluruh pegawai. Hal ini terlihat dari masih adanya kesenjangan dalam perilaku kerja antarunit, kurangnya inisiatif, serta lemahnya kolaborasi lintas fungsi yang seharusnya menjadi cerminan budaya kerja positif. Budaya kerja yang belum kuat ini berdampak pada rendahnya semangat kerja, kurangnya rasa memiliki terhadap organisasi, dan terbatasnya inovasi dalam pelaksanaan tugas.

Kepuasan pegawai merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana seorang pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya, termasuk aspek gaji, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja, dan penghargaan yang diterima. Tingkat kepuasan yang tinggi dapat mendorong motivasi, meningkatkan kinerja, serta menurunkan tingkat absensi dan turnover. Sebaliknya, kepuasan yang rendah berpotensi menurunkan produktivitas dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepuasan pegawai menjadi elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang harus dipantau dan ditingkatkan secara berkelanjutan.

Fenomena yang terjadi di BPSDM Komdigi menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar pegawai telah menjalankan tugasnya dengan cukup baik, namun tingkat kepuasan pegawai masih berada pada kategori sedang. Hal ini terlihat dari respons pegawai yang menyatakan ketidakpuasan terhadap beberapa aspek pekerjaan, seperti keterbatasan dalam pengembangan karier, kurangnya penghargaan atas kinerja, dan komunikasi internal yang belum efektif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa masih terdapat celah antara ekspektasi pegawai dan realitas organisasi, yang jika tidak segera ditangani dapat berdampak pada penurunan semangat kerja dan loyalitas pegawai. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi manajerial yang mampu meningkatkan kepuasan kerja secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik dan akan mengangkat judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Manajemen Pengetahuan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Pegawai pada Badan Pengembangan SDM Komunikasi dan Digital Kementerian Komunikasi dan Digital”.

Berdasarkan permasalahan pada latar belakang diatas serta pemikiran maka penulis dapat menentukan perumusan masalah yang diantaranya merupakan:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pegawai?
2. Apakah Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pegawai?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pegawai?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai?
5. Apakah Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai?
6. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai?
7. Apakah Kepuasan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai?

B. KAJIAN LITERATUR

Menurut Hasibuan dalam Paramaansyah., dkk, (2021:6) mengemukakan manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Handoko dalam Yanuarti, (2021:2) manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*). Menurut Sadili Samsudin (2019:22), manajemen tenaga kerja adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau Instansi bisnis.

Menurut WayneMondy R dalam Sudaryo Yoyo, dkk (2018:4), manajemen sumber daya manusia adalah penggunaan sejumlah orang untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya, pemerintah membuat semua pekerjaan dapat dilakukan melalui upaya orang lain, jadi manajemen sumber daya manusia yang baik diperlukan. Menurut Silaen (2021) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu Instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Sedarmayanti dalam Fatmawati, et al (2020:340), kinerja merupakan sejumlah hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan peran atau tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Sedangkan menurut Handoko dalam Fatmawati, et al (2020:339) mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan suatu proses Instansi dalam melakukan evaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Menurut Nikmat (2022:42), gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya. Gaya kepemimpinan bersifat dinamis dan dapat berubah tergantung pada pengikut dan situasi. Menurut Zaharuddin (2021:50), gaya kepemimpinan adalah perilaku atau metode yang dipilih dan digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku anggota organisasi yang dipimpinnya.

Menurut Soleh (2021), Manajemen Pengetahuan adalah kegiatan yang mencakup identifikasi, refleksi, berbagi, dan penggunaan pengetahuan dalam organisasi. Manajemen Pengetahuan adalah upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk membantu proses pengambilan keputusan bagi peningkatan kinerja organisasi (Bappenas, 2022). Menurut Prasetyo (2022), Manajemen Pengetahuan di era digital mencakup teori dan praktik pengelolaan pengetahuan sebagai solusi atas tantangan globalisasi, teknologi, dan organisasi yang ramping, serta menjadi jalan keluar bagi Instansi dalam meraih keunggulan bersaing.

Menurut Simatupang, dkk (2020), budaya organisasi adalah karakteristik yang kuat yang secara konsisten membuat organisasi tersebut menonjol. Budaya organisasi mencerminkan karakter dan tindakan anggotanya dalam melaksanakan tugas. Secara sederhana, budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi dasar yang terbentuk, diterapkan, atau diwujudkan oleh sekelompok orang melalui proses pendidikan untuk mengatasi tantangan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Menurut Yanuresta (2021), budaya organisasi membantu mencapai tujuan organisasi dan mengarahkan perilaku dan keputusan sehari-hari. Sangat penting bagi anggota baru untuk mempelajari nilai-nilai budaya organisasi sejak mereka bergabung. Salah satu cara untuk melakukan ini adalah melalui proses sosialisasi, yang

bertujuan untuk memberi semua anggota pemahaman tentang nilai-nilai budaya organisasi, sehingga mereka dapat berperilaku dengan cara yang sesuai dengan budaya mereka.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis Sutrisno (2019:74). Menurut Handoko (2020:193), kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Menurut Hasibuan (2022) kepuasan kerja adalah pendapat karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja juga berhubungan dengan rasa memiliki dan loyalitas karyawan karena merupakan pandangan afeksi atau perasaan mereka mengenai organisasi atau Instansi.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena hasil pengamatan dikonversi kedalam angka yang dianalisis menggunakan teknik. Penelitian ini termasuk kedalam penelitian eksperimen. Menurut Sugiyono dalam Hidayatullah (2022:52), penelitian eksperimen merupakan penelitian yang berusaha mencari pengaruh variabel tertentu terhadap variabel yang lain dalam kondisi yang terkontrol secara ketat. Dalam penelitian ini penulis menyusun kuesioner yang kemudian disebar kepada seluruh responden untuk kemudian dijawab dan dikumpulkan seluruh jawaban kuesionernya. Penelitian ini dilakukan di Badan Pengembangan SDM Komunikasi dan Digital Kementerian Komunikasi dan Digital yang beralamat di Jalan Medan Merdeka Barat No. 9, DKI Jakarta 12920.

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan sebanyak 476 pegawai pada Badan Pengembangan SDM Komunikasi dan Digital Kementerian Komunikasi dan Digital. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *Probability sampling*. *Probability sampling* menurut Sugiyono (2019) adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jenis teknik *Probability sampling* untuk pengambilan sampel menggunakan teknik *stratified random sampling*. Menurut Sugiyono (2019), *stratified random sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang digunakan apabila populasi memiliki anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Dalam penelitian ini penulis mempersempit populasi yaitu seluruh pegawai pada Badan Pengembangan SDM Komunikasi dan Digital Kementerian Komunikasi dan Digital sebanyak 476 pegawai dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan menggunakan teknik slovin.

Berdasarkan pembagian sampel menggunakan teknik *stratified random sampling*, populasi penelitian terdiri dari 476 pegawai yang terbagi ke dalam lima strata jabatan. Dari Jabatan Eselon 2 yang berjumlah 9 orang, diambil 4 orang sebagai sampel. Dari Eselon 3 yang berjumlah 11 orang, diambil 5 orang sebagai sampel. Dari Eselon 4 sebanyak 6 orang, diambil 3 orang sebagai sampel. Selanjutnya, dari Fungsional Tertentu yang berjumlah 228 orang, diambil 104 orang sebagai sampel. Terakhir, dari Fungsional Umum yang berjumlah 222 orang, diambil 101 orang sebagai sampel. Dengan demikian, jumlah sampel

keseluruhan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 217 orang dari total populasi 476 orang, sehingga seluruh strata jabatan terwakili secara proporsional.

Dalam penelitian ini menerapkan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) untuk menguji pengaruh antar variabel, baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Ghazali (2020:30), "Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang powerful karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak memerlukan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak perlu besar". Oleh karena itu, metode SEM-PLS dipilih karena dinilai fleksibel dan sesuai dengan kondisi data penelitian. Dalam proses pengolahan dan analisis data, penelitian ini menggunakan *software* SmartPLS versi 3.2.9 sebagai alat bantu analisis.

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) melalui bantuan *software* SmartPLS versi 3.2.9. Analisis dilakukan dalam dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* bertujuan untuk menguji kelayakan instrumen penelitian melalui pengujian validitas dan reliabilitas konstruk. Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), di mana indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,70$ dan nilai AVE $\geq 0,50$. Selanjutnya, uji validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan nilai *cross loading* serta menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, yaitu nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Selain itu, uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*, di mana suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai $\geq 0,70$.

Setelah model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria, tahap berikutnya adalah evaluasi *inner model* yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian. Evaluasi ini dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* (R^2) untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen.

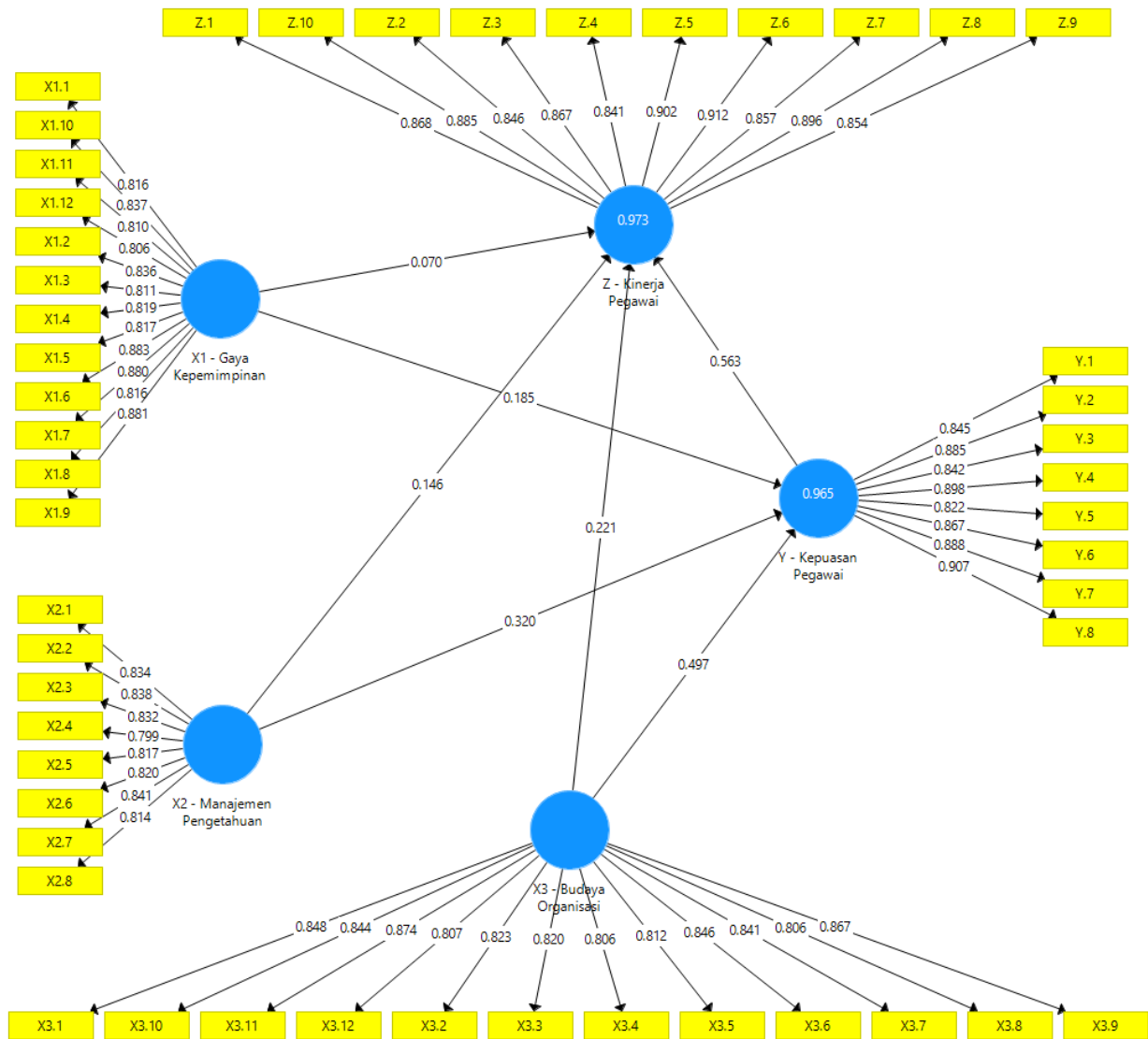
Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* untuk memperoleh nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value*. Pengaruh langsung (*direct effect*) dianalisis untuk mengetahui hubungan langsung antar variabel independen terhadap variabel dependen. Sementara itu, pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dianalisis untuk mengetahui peran variabel mediasi dalam memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen. Kriteria pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistic* dengan nilai *t-tabel* (1,96 pada tingkat signifikansi 5%) atau melihat nilai *p-value* $< 0,05$.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi *Outer Model*



Gambar 1 Skema Outer Model Smart PLS 3.2.9



Sumber: Hasil Olahan Data dengan Smart PLS 3.2.9 (2025)

Covergen Validity

Pengujian *validitas konvergen* dalam penelitian ini dilakukan menggunakan program SmartPLS versi 3.2.9 dengan melihat nilai outer loading atau *loading factor* pada masing-masing indikator terhadap konstraknya. Berdasarkan hasil analisis yang ditampilkan pada Gambar 1, seluruh indikator variabel penelitian menunjukkan nilai *outer loading* lebih dari 0,7. Nilai tersebut telah memenuhi kriteria yang ditetapkan, sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator memiliki tingkat validitas konvergen yang baik karena telah melampaui batas minimum yang dipersyaratkan dalam penelitian ini.

Uji Reliability dan Cronbach's Alpha

Berikut merupakan hasil pengujian reliabilitas yang meliputi nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* berdasarkan hasil analisis menggunakan *software* SmartPLS versi 3.2.9.

Tabel 1 Uji *Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Batas Nilai	Keputusan
Gaya Kepemimpinan (X^1)	0,960	0,965	0,70	Reliebel
Manajemen Pengetahuan (X^2)	0,933	0,944	0,70	Reliebel
Budaya Organisasi (X^3)	0,960	0,965	0,70	Reliebel
Kepuasan Pegawai (Y)	0,954	0,961	0,70	Reliebel
Kinerja Pegawai (Z)	0,965	0,970	0,70	Reliebel

Sumber: Hasil Olahan Data dengan *Smart PLS* 3.2.9 (2025)

Seluruh konstruk laten dalam penelitian ini dinyatakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik, karena nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* pada masing-masing variabel berada di atas batas minimum 0,70, sebagaimana ditunjukkan pada tabel hasil pengujian. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dalam bentuk kuesioner telah memenuhi persyaratan reliabilitas dan layak digunakan sebagai alat ukur variabel dalam penelitian ini.

Average Variance Extracted (AVE)

Berikut merupakan hasil pengujian validitas konvergen yang diukur melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) berdasarkan hasil analisis menggunakan *software* SmartPLS versi 3.2.9.

Tabel 2 *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i>	Batas Nilai AVE
Gaya Kepemimpinan (X^1)	0,697	0,50
Manajemen Pengetahuan (X^2)	0,679	0,50
Budaya Organisasi (X^3)	0,694	0,50
Kepuasan Pegawai (Y)	0,756	0,50
Kinerja Pegawai (Z)	0,762	0,50

Sumber: Hasil Olahan Data dengan *Smart PLS* 3.2.9 (2025)

Data yang disajikan tersebut dinyatakan memenuhi kelayakan untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya, karena seluruh variabel telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam penelitian ini. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk menunjukkan angka di atas 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi persyaratan validitas konvergen sebagaimana terlihat pada tabel yang disajikan di atas.

Uji Validitas Diskriminan

Berikut disajikan hasil pengujian validitas diskriminan berdasarkan nilai *cross loading* dan kriteria *Fornell-Larcker* yang diperoleh dari hasil analisis menggunakan *software SmartPLS* versi 3.2.9.

Tabel 3 Uji Validitas Diskriminan

Variabel	Gaya Kepemimpinan (X1)	Manajemen Pengetahuan (X2)	Budaya Organisasi (X3)	Kepuasan Pegawai (Y)	Kinerja Pegawai (Z)
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,835				
Manajemen Pengetahuan (X2)	0,932	0,824			
Budaya Organisasi (X3)	0,913	0,952	0,833		
Kepuasan Pegawai (Y)	0,938	0,966	0,971	0,870	
Kinerja Pegawai (Z)	0,935	0,965	0,970	0,983	0,873

Sumber: Hasil Olahan Data dengan Smart PLS 3.2.9 (2025)

Data yang disajikan tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan yang ditetapkan dalam penelitian ini. Hal ini terlihat dari nilai *cross loading* setiap indikator yang lebih tinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya, serta nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dari variabel lain sebagaimana ditampilkan pada tabel di atas.

Uji Koefisien Determinasi

Berikut disajikan hasil uji koefisien determinasi (*R-Square*) berdasarkan hasil analisis menggunakan *software SmartPLS* versi 3.2.9.

Tabel 4 Uji Koefisien Determinasi

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Pegawai (Y)	0,965	0,965
Kinerja Pegawai (Z)	0,973	0,973

Sumber: Hasil Olahan Data dengan Smart PLS 3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi (*R Square*) yang disajikan pada tabel di atas, variabel Kepuasan Pegawai (Y) memiliki nilai *R Square* sebesar 0,965 dan *R Square Adjusted* sebesar 0,965. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 96,5% variasi Kepuasan Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang terdapat dalam model penelitian, sedangkan sisanya sebesar 3,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model yang tidak diteliti. Sementara itu, variabel Kinerja Pegawai (Z) memiliki nilai *R Square* sebesar 0,973 dan *R Square Adjusted* sebesar 0,973. Artinya, sebesar 97,3% variasi Kinerja Pegawai mampu dijelaskan oleh variabel-variabel yang digunakan dalam model penelitian, dan hanya sebesar 2,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Dengan demikian,

dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang sangat kuat, karena nilai *R Square* kedua variabel dependen berada di atas 0,75, yang menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori kuat dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

Uji Hipotesis

Berikut disajikan hasil pengujian hipotesis berdasarkan analisis *bootstrapping* menggunakan *software SmartPLS* versi 3.2.9.

Tabel 5 *Path Coefficients*

Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Ket
Gaya Kepemimpinan (X1) → Kepuasan Pegawai (Y)	0,185	0,185	0,037	5,042	0,000	Diterima
Manajemen Pengetahuan (X2) → Kepuasan Pegawai (Y)	0,320	0,320	0,043	7,426	0,000	Diterima
Budaya Organisasi (X3) → Kepuasan Pegawai (Y)	0,497	0,497	0,038	13,031	0,000	Diterima
Gaya Kepemimpinan (X1) → Kinerja Pegawai (Z)	0,070	0,068	0,041	2,693	0,046	Diterima
Manajemen Pengetahuan (X2) → Kinerja Pegawai (Z)	0,146	0,149	0,046	3,135	0,001	Diterima
Budaya Organisasi (X3) → Kinerja Pegawai (Z)	0,221	0,216	0,064	3,439	0,000	Diterima
Kepuasan Pegawai (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0,563	0,565	0,091	6,213	0,000	Diterima

Sumber: Hasil Olahan Data dengan Smart PLS 3.2.9 (2025)

Berdasarkan tabel diatas pengujian dengan *bootstrapping* didapat hasil *path coefficients* yang menghasilkan hipotesis pengaruh langsung dengan kesimpulan hipotesis sebagai berikut:

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

- Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X^1) terhadap Kepuasan Pegawai (Y) menunjukkan tingkat signifikansi yang berada di bawah 5%. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 5,042 yang lebih besar dari nilai t-tabel 1,96, serta nilai P-Value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis pertama (H1) dinyatakan diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X^1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pegawai (Y).

- b. Pengaruh Manajemen Pengetahuan (X^2) terhadap Kepuasan Pegawai (Y) menunjukkan tingkat signifikansi yang berada di bawah 5%. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 7,426 yang lebih besar dari nilai t-tabel 1,96, serta nilai P-Value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis pertama (H_1) dinyatakan diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Pengetahuan (X^2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pegawai (Y).
- c. Pengaruh Budaya Organisasi (X^3) terhadap Kepuasan Pegawai (Y) menunjukkan tingkat signifikansi yang berada di bawah 5%. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 13,031 yang lebih besar dari nilai t-tabel 1,96, serta nilai P-Value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis pertama (H_1) dinyatakan diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi (X^3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pegawai (Y).
- d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X^1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) menunjukkan tingkat signifikansi yang berada di bawah 5%. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 2,693 yang lebih besar dari nilai t-tabel 1,96, serta nilai P-Value sebesar 0,046 yang lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis pertama (H_1) dinyatakan diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X^1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z).
- e. Pengaruh Manajemen Pengetahuan (X^2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) menunjukkan tingkat signifikansi yang berada di bawah 5%. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 3,135 yang lebih besar dari nilai t-tabel 1,96, serta nilai P-Value sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis pertama (H_1) dinyatakan diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Pengetahuan (X^2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z).
- f. Pengaruh Budaya Organisasi (X^3) terhadap Kinerja Pegawai (Z) menunjukkan tingkat signifikansi yang berada di bawah 5%. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 3,439 yang lebih besar dari nilai t-tabel 1,96, serta nilai P-Value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis pertama (H_1) dinyatakan diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi (X^3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z).
- g. Pengaruh Kepuasan Pegawai (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) menunjukkan tingkat signifikansi yang berada di bawah 5%. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 6,213 yang lebih besar dari nilai t-tabel 1,96, serta nilai P-Value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis pertama (H_1) dinyatakan diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Pegawai (Y) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z).

Tabel 6 *Specific Indirect Effects*

Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Ket
Gaya Kepemimpinan (X1) → Kepuasan Pegawai (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0,104	0,105	0,028	3,743	0,000	Diterima
Manajemen Pengetahuan (X2) → Kepuasan Pegawai (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0,180	0,180	0,034	5,246	0,000	Diterima
Budaya Organisasi (X3) → Kepuasan Pegawai (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0,280	0,282	0,053	5,278	0,000	Diterima

Sumber: Hasil Olahan Data dengan Smart PLS 3.2.9 (2025)

Berdasarkan tabel diatas pengujian dengan *bootstrapping* didapat hasil *Specific Indirect Effects* yang menghasilkan hipotesis pengaruh tidak langsung dengan kesimpulan hipotesis sebagai berikut:

Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

- Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X^1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Pegawai (Y) menunjukkan tingkat signifikansi kurang dari 5%. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 3,743 yang lebih besar dibandingkan nilai t-tabel 1,96, serta nilai P-Value sebesar 0,000 yang berada di bawah 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X^1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Pegawai (Y).
- Pengaruh Manajemen Pengetahuan (X^2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Pegawai (Y) menunjukkan tingkat signifikansi kurang dari 5%. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 5,246 yang lebih besar dibandingkan nilai t-tabel 1,96, serta nilai P-Value sebesar 0,000 yang berada di bawah 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Pengetahuan (X^2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Pegawai (Y).
- Pengaruh Budaya Organisasi (X^3) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Pegawai (Y) menunjukkan tingkat signifikansi kurang dari 5%. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 5,278 yang lebih besar dibandingkan nilai t-tabel 1,96, serta nilai P-Value sebesar 0,000 yang berada di bawah 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi (X^3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Pegawai (Y).

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, berikut adalah kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Manajemen Pengetahuan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Pegawai pada Badan Pengembangan SDM Komdigi”, yaitu::

1. Gaya Kepemimpinan (X^1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pegawai (Y) pada Badan Pengembangan SDM Komunikasi dan Digital, Kementerian Komunikasi dan Digital.
2. Manajemen Pengetahuan (X^2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pegawai (Y) pada Badan Pengembangan SDM Komunikasi dan Digital, Kementerian Komunikasi dan Digital.
3. Budaya Organisasi (X^3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pegawai (Y) pada Badan Pengembangan SDM Komunikasi dan Digital, Kementerian Komunikasi dan Digital.
4. Gaya Kepemimpinan (X^1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Badan Pengembangan SDM Komunikasi dan Digital, Kementerian Komunikasi dan Digital.
5. Manajemen Pengetahuan (X^2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada PT Badan Pengembangan SDM Komunikasi dan Digital, Kementerian Komunikasi dan Digital.
6. Budaya Organisasi (X^3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Badan Pengembangan SDM Komunikasi dan Digital, Kementerian Komunikasi dan Digital.
7. Kepuasan Pegawai (Y) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Badan Pengembangan SDM Komunikasi dan Digital, Kementerian Komunikasi dan Digital.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat saya sampaikan sebagai berikut:

1. Pada variabel Gaya Kepemimpinan, skor terendah pada variabel ini ada di indikator ‘Kemampuan Memotivasi’, khususnya pada pernyataan “Pemimpin saya sering memberikan pujian dan penghargaan atas prestasi yang saya capai”. Saran yang dapat dipertimbangkan untuk mengatasi masalah ini ialah Memberikan pelatihan kepada pimpinan mengenai soft skills, terutama kecerdasan emosional dan keterampilan interpersonal. Selain itu, indikator dengan nilai terendah kedua pada variabel Gaya Kepemimpinan adalah di indikator Kemampuan Mengambil Keputusan, terutama pada pernyataan keputusan yang diambil oleh Pemimpin selalu mempertimbangkan berbagai aspek” saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan kemampuan ini adalah memberikan pelatihan kepemimpinan strategis dan pengambilan keputusan berbasis data kepada pimpinan.
2. Pada variabel Manajemen Pengetahuan, skor terendah pada variabel ini ada di indikator ‘Identifikasi Pengetahuan’, khususnya pada pernyataan “Saya mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebijakan di tempat kerja”. Saran yang dapat dipertimbangkan untuk mengatasi masalah ini ialah Menyelenggarakan pelatihan terkait change management, problem-solving, dan resiliensi kerja. Selain itu, indikator dengan nilai terendah kedua dalam variabel Manajemen Pengetahuan adalah “Penggunaan Pengetahuan”, khususnya pada pernyataan “Saya aktif berbagi informasi dan pengalaman dengan rekan kerja” Saran yang dapat diberikan untuk mengatasi hal ini



- adalah mengembangkan budaya kerja kolaboratif dan membangun sistem insentif atau pengakuan bagi pegawai yang aktif berbagi informasi dan pengalaman.
3. Pada variabel Budaya Organisasi, skor terendah pada variabel ini ada di indikator 'Berorientasi Kepada Manusia', khususnya pada pernyataan "Unit Kerja/Satuan Kerja saya memperlakukan setiap pegawai dengan adil tanpa diskriminasi". Saran yang dapat dipertimbangkan untuk mengatasi masalah ini ialah Pastikan seluruh kebijakan internal, promosi, dan penilaian kinerja dilakukan secara objektif dan transparan, berdasarkan kompetensi dan kontribusi, bukan faktor pribadi. Selain itu, indikator dengan nilai terendah kedua pada variabel Budaya Organisasi adalah "Perhatian Terhadap Detail", khususnya pada pernyataan "Masalah yang dihadapi pegawai selalu diperhatikan dan ditangani dengan serius oleh organisasi". Saran yang dapat dipertimbangkan untuk mengatasi hal ini adalah dengan meningkatkan kualitas komunikasi internal dan mekanisme umpan balik pegawai, seperti melalui sesi diskusi terbuka, kotak saran yang ditindaklanjuti, maupun forum konsultasi rutin antar pegawai dan pimpinan.
 4. Pada variabel Kepuasan Pegawai, skor terendah pada variabel ini ada di indikator 'Promosi Jabatan', khususnya pada pernyataan "Saya merasa ada kesempatan yang adil untuk mendapatkan promosi jabatan". Saran yang dapat dipertimbangkan untuk mengatasi masalah ini ialah Pegawai perlu memahami apa yang perlu dicapai agar dapat dipromosikan, sehingga merasa memiliki peluang yang adil. Selain itu, indikator dengan skor terendah kedua pada variabel Kepuasan Pegawai adalah "Pekerjaan Itu Sendiri", khususnya pada pernyataan "Pekerjaan yang saya lakukan saat ini sesuai dengan minat dan bakat saya", Saran yang dapat dipertimbangkan untuk mengatasi hal ini adalah melakukan pemetaan potensi dan minat pegawai secara berkala.
 5. Pada variabel Kinerja Pegawai, skor terendah pada variabel ini ada di indikator 'Kuantitas Kerja', khususnya pada pernyataan "Saya memperhatikan detail dalam pekerjaan untuk menghindari kesalahan". Saran yang dapat dipertimbangkan untuk mengatasi masalah ini Adakan pelatihan atau workshop yang berfokus pada attention to detail, manajemen waktu, dan quality control pekerjaan. Selain itu, indikator dengan skor terendah kedua pada variabel Kinerja Pegawai adalah "Ketepatan Waktu", khususnya pada pernyataan "Saya mampu mengatur waktu kerja saya secara efektif untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu", Saran yang dapat dipertimbangkan untuk mengatasi hal ini adalah dengan memberikan pelatihan manajemen waktu, dan prioritas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Almasri, M. N. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Implementasi dalam pendidikan Islam*. Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, 19(2).
- Anwar Prabu Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen sumber daya manusia instansi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Aprilia, M., & Chasanah, U. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap komitmen pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Grhatama Pustaka Yogyakarta. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 3(3), 1060–1078. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v3i3.786>
- Armansyah. (2022). *Kepemimpinan transformasional, transaksional dan motivasi kerja*. CV. Azka Pustaka.
- Batjo, N. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Aksara Timur.
- Dani Nur Saputra. (2022). *Buku ajar metodologi penelitian*. CV. Feniks Muda Sejahtera.

- Duha, T. (2020). *Motivasi untuk kinerja* (Edisi pertama). Yogyakarta: Deepublish.
- Edy Sutrisno. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Elbadiansyah. (2023). *Pengantar manajemen* (Z. Rosidah, Ed.). Yogyakarta: Deepublish.
- Fahmi. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fauzi, A. H., & Asrizal, E. N. (2023). Studi kinerja karyawan: Budaya organisasi dan stres kerja melalui kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(2), 2317–2330. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1259>
- Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening studi pada PT Champion Kurnia Djaja Technologies. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 134–151. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i1.172>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariete dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hailu, R. B. (2025). The impact of leadership style on employee performance mediated by job satisfaction in the Amhara region public sector in Ethiopia. *International Journal of Public Leadership*. <https://doi.org/10.1108/IJPL-02-2024-0015>
- Harahap, F. A., & Nasution, A. E. (2023). Studi kinerja karyawan: Budaya organisasi dan stres kerja melalui kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(2), 2317–2330. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1259>
- Hasibuan, M. S. P. (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hayati, K., & Caniogo, I. (2025). Exploring the influence of ethical leadership on employee performance: The mediating role of Islamic work ethic. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-09-2024-0269>
- Hery. (2015). *Analisis kinerja manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Iman, P., Ali, H., & Rasyid, E. (2023). Peran gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Bank Sulutgo. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(2), 142–155. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i2>
- Indarti, N., & Dyahjatmayanti, D. (2022). *Manajemen pengetahuan: Teori dan praktik* (Cetakan ke-2). Yogyakarta: UGM Press.
- Irfan, M. (2022). Peran lingkungan kerja, keadilan organisasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 3(3), 434–439. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i3.1315>
- Julaeha, S., Entang, M., & Herfina. (2020). Peningkatan kepuasan kerja guru dengan cara penguatan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 99–104.
- Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas. (2022). *Pedoman manajemen pengetahuan*. Jakarta: Bappenas.

- Khalifeh, A., Ananzeh, H., Mathani, B., Alrousan, M., Al-Adwan, A. S., Al Khasaawneh, M., & Omeish, F. (2025). Can transformational leadership influence job satisfaction? An empirical study with the mediating role of knowledge sharing. In *Technological Horizons* (pp. 41–77). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83662-364-920251003>
- Mukrodi, M. (2019). Implementasi perilaku kepemimpinan PT Ventura berbasis promosi jalur karir. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 2(4), 481–489. <https://doi.org/10.37481/sjr.v2i4.761>
- Mukrodi, M. (2022). Dampak kinerja dari kepemimpinan dan motivasi karyawan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(3), 843–850. <https://doi.org/10.37481/sjr.v5i3.547>
- Mulyadi, R. A., & Abdurahman, K. R. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja pada guru SD IT XYZ. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(4), 11218–11230. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.11599>
- Parsaulian, K. S. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap produktivitas dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Wisata Alam Gunung Dago Bogor Jawa Barat. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 4(1), 241–251. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i1.7800>
- Prasetyo, I., et al. (2023). Peran gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Bank Sulutgo. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(2), 142–155. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i2.1666>
- Pratiwi, D. R., et al. (2023). Peranan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi sebagai variabel intervening pada ASN RSUD Waluyo Jati Kraksaan. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*, 2(10), 2341–2357.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siswanto. (2021). *Manajemen tenaga kerja Indonesia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Utami, Z. M. (2020). *Manajemen sumber daya manusia: Konsep dasar & teori*. Jakarta: UNJ Press.
- Zainal, V. R., Ramly, H. M., Mutis, T., & Arafah, W. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk instansi: Dari teori ke praktik* (3rd ed.). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.