

**Pengaruh Knowledge Management, Skill dan Attitude Terhadap
Employee Percformance
(Studi Kasus Pada Satuan Kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Wonosobo)**

Yusqi Mahfud ¹⁾

¹⁾ Program Studi Manajemen Universitas Sains Al Qur'an (UNSIQ) Wonosobo

¹⁾ yusqi@unsiq.ac.id

ABSTRAK

Suatu lembaga di era pengetahuan saat ini semakin membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki manajemen pengetahuan dengan tanggung jawab atau tugas yang dijalankan oleh pegawai berdasarkan *Standard Operation Procedure* (SOP) yang ada dan sifatnya *formal*. Selain membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki manajemen pengetahuan, pegawai juga harus membutuhkan keterampilan, serta sikap dalam rangka menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi. Tujuan penelitian ini adalah untuk pengaruh *Personal Knowledge Job Procedure* terhadap *Employee Performance Technology Skill* terhadap *Employee Performance Attitude* dan Untuk membuktikan pengaruh *Personal Knowledge* terhadap *Employee Performance* melalui variabel *Job Procedure*. Sampel penelitian ini adalah pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah daerah kabupaten wonosobo yang berjumlah 97. Teknik analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling* – SEM) berbasis *variance* atau *Component based SEM*, yang terkenal disebut *Partial Least Square* (PLS).

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa *Personal knowledge* berpengaruh positif terhadap *Employe performance* (H1 diterima). *Job procedure* berpengaruh positif terhadap *Employe performance* (H2 diterima). *Technology* berpengaruh positif terhadap *Employe performance* diterima (H3 diterima). *Skill* berpengaruh positif terhadap *Employe performance* diterima (H4 diterima). *Attitude* berpengaruh positif terhadap *Employe performance* (H5 diterima). *Personal knowledge* berpengaruh positif terhadap *Empoyee performance* melalui *Job procedure* sebagai variabel *intervening*. (H6 diterima).

Kata Kunci : Knowledge Management, Skill, Attitude, Employee Performance

ABSTRACT

An institution in the current era of knowledge increasingly requires human resources who have knowledge management with responsibilities or tasks carried out by employees based on existing Standard Operation Procedure (SOP). In addition to requiring human resources that have knowledge management, employees also need skills, as well as attitudes in order to create high-performing human resources. The purpose of this study is to influence the Personal Knowledge Job Procedure on Employee Performance Technology Skill on Employee Performance Attitude and to prove the effect of Personal Knowledge on Employee Performance through Job Procedure variables. The sample of this study were 97 civil servants in the Wonosobo district government. The analysis technique used was a variance structural model (Structural Equation Modeling - SEM) or Component based SEM, which is known as Partial Least Square (PLS).

Research results show that personal knowledge has a positive effect on employee performance (H1 accepted). Job procedures have a positive effect on employee performance (H2 is accepted). Technology has a positive effect on employee performance received (H3 accepted). Skill has a positive effect on employee performance received (H4 accepted). Attitude has a positive effect on employee performance (H5 is accepted). Personal knowledge has a positive effect on Employee performance through Job procedure as an intervening variable. (H6 is accepted).

Keywords: Knowledge Management, Skill, Attitude, Employee Performance

I. PENDAHULUAN

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *Ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari proses ini dikenal sebagai *Performance* (kinerja). *Employee performance* atau kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha. Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh (Dale, 1992).

Lebih lanjut kinerja pegawai akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan *Knowledge* yang dimiliki. Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan setiap karyawan mempunyai peran di dalam meningkatkan perusahaannya. Seperti yang dikatakan oleh Fatwa (2006) faktor yang mempengaruhi lingkungan usaha saat ini bukan lagi era informasi, tetapi sudah beralih ke era pengetahuan. Pegawai Negeri sipil di lingkungan SKPD Kabupaten Wonosobo perlu berbenah diri, antara lain dengan meningkatkan kinerja pegawai, hal ini dapat tercapai jika Pegawai Negeri sipil di lingkungan SKPD Kabupaten Wonosobo memfokuskan pada peningkatan pengetahuan individu yang didapat dari pengalaman keseharian, pengetahuan yang bisa ditransformasikan antar individu sehingga lebih mudah dideskripsikan ke dalam dokumen, praktik, pelatihan dan lain-lain dimana penulis mengategorikan dalam bentuk prosedur kerja dan teknologi, keterampilan para karyawan serta penciptaan sikap yang baik diantara para pegawainya sehingga mereka bekerja dengan kinerja yang tinggi, berkualitas, serta dengan kuantitas kerja yang besar. Hal ini akan membawa pada kemajuan SKPD Kabupaten Wonosobo.

Knowledge menjadi *Guidance* tentang pengelolaan *Intangible asset* yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai (dari produk/jasa/solusi) yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya. Jenis penerapan *Knowledge* ada dua, yaitu; (1) *Tacit knowledge* pada dasarnya bersifat *Personal*. dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo *et al.* 2004). Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *Personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). (2) *Explicit knowledge* bersifat *formal* dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo *et al.* 2004). Penerapan *Explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara *Independent*.

Personal knowledge merupakan pengetahuan yang diperoleh karyawan *front office* berupa pengalaman baik dari kejadian sehari-hari ataupun dari sumber lainnya. Menurut Bahm (1995) penelitian pada sifat dasar pengetahuan seketika mempertemukan perbedaan antara *knower* dan *known*, atau sering kali diartikan dalam istilah *subject* dan *object*, atau *ingredient subjective* dan *objective* dalam pengalaman. Pengalaman yang diperoleh tiap pegawai pada dasarnya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diproduksi. Definisi *Experience* yang diambil dari kamus bahasa inggris adalah *The process of gaining knowledge or skill over a periode of time through seeing and doing things rather than through studying*. Yang artinya proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal dari pada dengan belajar. Hasil penelitian Kosasih (2007) menunjukkan, pada pengaruh langsung *Personal knowledge* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Employee performance*. namun pada pengaruh tidak langsung *Personal knowledge* berpengaruh secara signifikan terhadap *Employee performance*.

Job procedure adalah tanggung atau tugas yang bersifat *formal* atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Berdasarkan pernyataan Anshori selaku pihak yang mencetuskan *Knowledge management*, salah satu bentuk konkret dari *Explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure* (SOP) atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja. Dengan menggunakan *Standard Operation Procedure* (SOP) maka tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan, juga tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada. Di samping itu *Standard Operation Procedure* (SOP) diciptakan agar para tamu merasa nyaman dalam mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan. *Standard Operation Procedure* (SOP) sendiri dalam pelaksanaannya sangat fleksibel pegawai dapat memberikan masukan berdasarkan pengetahuan yang didapat. Hasil penelitian Kosasih (2007) menunjukkan, pada pengaruh tidak langsung *Job procedure* berpengaruh secara signifikan terhadap *Employee performance*. hal ini berarti dengan

pengalaman yang dimiliki dan pemahaman *Standard Operation Procedure* (SOP) yang baik akan berpengaruh pada *Employee performance*.

Pada era modern dan berkembang sekarang ini teknologi sangat diperlukan dalam berbagai aspek, baik dari segi pendidikan, keseharian, lembaga-lembaga, dan lain sebagainya. Teknologi merupakan media penyebaran informasi melalui sarana intranet yang digunakan untuk mendukung tiap kegiatan kerja karyawan di dalam perusahaan. Hasil penelitian Kosasih (2007) menunjukkan pada pengaruh tidak langsung *Technology* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Employee performance*. *Technology* menjadi faktor paling dominan mempengaruhi *Employee performance*. Hal ini dikarenakan pada departemen *front office* banyak menggunakan fasilitas *Technology* untuk mendukung proses kerja. Contohnya pada sub-divi *reception* yang banyak menggunakan intranet dan *fidelio* untuk menyimpan data dan memberikan informasi antar departemen.

Menurut Lian (2013) Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Lebih lanjut tentang keterampilan. Menurut Dunnett's (2013), *Skill* adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi. Hasil penelitian Kandou *et al.* (2016) menunjukkan bahwa *Skill* secara simultan berpengaruh terhadap *Employee performance*. *Skill* secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee performance*.

Pada dasarnya sikap berhubungan erat dengan keterampilan seseorang, menurut Hakim (2010) sikap adalah kondisi mental yang kompleks yang melibatkan keyakinan dan perasaan, serta disposisi untuk bertindak dengan cara tertentu. Menurut Hornby (2010) *Attitude* adalah cara menempatkan atau membawa diri, atau cara merasakan, jalan pikiran, dan perilaku. Menurut Gitosudarmo *et al.* (2008) mengemukakan bahwa *Attitude* adalah sikap keteraturan perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya. Hasil penelitian Kandou *et al.* (2016) menunjukkan bahwa, *Attitude* secara simultan berpengaruh terhadap *Employee performance*. *Attitude* secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee performance*.

Job procedur sebagai variabel intervening dimana terdapat pengaruh positif antara variabel *Personal knowledge* terhadap *Employee performance* melalui *Job procedure*. Menurut Tockman (2007) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela atau antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Hasil penelitian Kosasih (2007) menunjukkan bahwa *Personal knowledge* berpengaruh terhadap *Employee performance* melalui *Job procedure* sebagai variabel intervening, dimana hal ini berarti dengan *Job procedure* yang baik maka pemahaman akan *Personal knowledge* juga baik.

Suatu lembaga di era pengetahuan saat ini semakin membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki manajemen pengetahuan dengan tanggung jawab atau tugas yang dijalankan oleh pegawai berdasarkan *Standard Operation Procedure* (SOP) yang ada dan sifatnya *formal*. Selain membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki manajemen pengetahuan, pegawai juga harus membutuhkan keterampilan, serta sikap dalam rangka menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini karena suatu lembaga membutuhkan sumber daya manusia kelas satu yang mampu mengelola informasi dan pengetahuan, memiliki keterampilan, informasi dan pengetahuan, serta memiliki sikap yang baik dan positif terkait dengan informasi dan pengetahuan di bidangnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk pengaruh *Personal Knowledge* *Job Procedure* terhadap *Employee Performance* *Technology Skill* terhadap *Employee Performance Attitude* dan Untuk membuktikan pengaruh *Personal Knowledge* terhadap *Employee Performance* melalui variabel *Job Procedure*

II. LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha. Pada dasarnya kinerja seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat

kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh (Dale, 1992).

Menurut Martoyo *et al.* (2008) kinerja pegawai adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Sementara itu, menurut Gibson (2008) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu adalah dasar untuk kinerja perusahaan.

Flippo (2003) menjelaskan standar ukuran untuk mengetahui tingkat kinerja seseorang antara lain :

1. Kualitas hasil pekerjaan meliputi ketepatan waktu, ketelitian, dan kerapian kerja.
2. Kualitas hasil pekerjaan meliputi jumlah pekerjaan reguler dan jumlah pekerjaan tambahan yang diselesaikan.
3. Ketangguhan terhadap pekerjaan yang mengikuti petunjuk yang ada, melakukan prosedur keselamatan (*safety*) yang baik, inisiatif, ketepatan waktu, dan kehadiran.
4. Sikap meliputi tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan, dan tingkat kerja sama dengan rekan kerja.

Penilaian kinerja merupakan dasar yang digunakan dalam penentuan kompensasi. Penilaian kinerja ini (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Handoko (2001) penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Pengetahuan Individu (*Personal Knowledge*)

Pada dasarnya *Tacit knowledge* bersifat *Personal*. dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk di formulasikan dan dikomunikasikan (Carrilo *et al.* 2004). Berdasarkan pengertiannya, *Tacit knowledge* dikategorikan sebagai *Personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

Menurut Berkeley (1957) Pengetahuan manusia bermula pada saat orang mendapatkan ide dimana kesan tersebut muncul dari perasaan dan sistem kerja pikiran atau dengan kata lain ide dibentuk dengan bantuan dari memori dan imajinasi yang menambah, membagi, mengungkapkan perasaan yang sebenarnya.

Pengalaman yang diperoleh tiap pegawai tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diproduksi. Definisi *Experience* yang diambil dari kamus bahasa Inggris adalah *The process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying*. Yang artinya proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal dari pada dengan belajar.

Prosedur Kerja (*Job Procedure*)

Job Procedure adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat *formal* atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Berdasarkan pernyataan Anshori selaku pihak yang mencetuskan *Knowledge management*, salah satu bentuk konkret dari *Explicit knowledge* adalah *Standart Operation Procedure* (SOP). *Standart Operation Procedure* (SOP) atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada.

Standard Operation Procedure (SOP) atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja. Dengan menggunakan *Standard Operation Procedure* (SOP) maka tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan, juga tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada. Disamping itu *Standard Operation Procedure* (SOP) diciptakan agar para tamu merasa nyaman dalam mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan. *Standard Operation Procedure* (SOP) sendiri dalam pelaksanaannya sangat fleksibel pegawai dapat memberikan masukan berdasarkan pengetahuan yang didapat.

Teknologi (*Technology*)

Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *Knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *Explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *Knowledge* adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *Knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *Sharing knowledge* secara “*on line*”. Intranet atau juga disebut juga dengan *internal intranet* merupakan salah satu bentuk teknologi yang diterapkan di Negeri sipil di Kabupaten Wonosobo. Intranet menawarkan kesempatan untuk menggunakan telekomunikasi yang maju yang telah dikembangkan dari internet.

Menurut pendapat Merali (1999) peralatan seperti intranet dan internet dianggap sebagai sistem *Knowledge management* yang utama untuk menjalankan dan mendukung forum diskusi dan praktek. Intranet bukan merupakan jaringan tunggal juga bukan merupakan perangkat yang menghubungkan jaringan-jaringan seperti internet. Nama intranet digunakan sebagai perwujudan dimana standar dan alat-alat dikembangkan dalam internet digunakan untuk menyimpan dan mengirim data perusahaan kepada pengguna dalam jaringan internal.

Keterampilan (Skill)

Menurut Lian (2013) keterampilan adalah kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Lebih lanjut tentang keterampilan, menurut Dunnett's (2013) *Skill* adalah sebagian kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang dikembangkan dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keahlian seseorang tercermin dari seberapa baik seorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis. Menurut Yuniarsih *et al.* (2008) juga menjelaskan bahwa keterampilan (*skill*) merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental. Sedangkan menurut Murbijanto (2013) menjelaskan bahwa keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analisis dan konseptual.

Sikap (Attitude)

Menurut Gitosudarmo *et al.* (2008) mengemukakan bahwa sikap/perilaku kerja adalah sikap keteraturan perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungan-nya. Menurut Hornby (2010), *Attitude* (sikap) adalah cara menempatkan atau membawa diri, atau cara merasakan, jalan pikiran, dan perilaku. Menurut Hakim (2010) juga menjelaskan bahwa sikap adalah kondisi mental yang kompleks yang melibatkan keyakinan dan perasaan, serta disposisi untuk bertindak dengan cara tertentu. Pendapat tersebut semakin diperkaya oleh Ramdhani (2010) bahwa sikap adalah kondisi mental yang diperoleh dari pengalaman, yang mengarahkan dan secara dinamis mempengaruhi respon-respon individu terhadap semua objek dan situasi yang terkait.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap adalah :

1. Pengalaman pribadi. Untuk dapat menjadi dasar pembentukan sikap, pengalaman pribadi harus meninggalkan kesan yang kuat. Karena itu, sikap akan lebih mudah terbentuk apabila pengalaman pribadi tersebut melibatkan faktor emosional. Dalam situasi yang melibatkan emosi, penghayatan akan pengalaman akan lebih mendalam dan lebih lama berbekas.
2. Kebudayaan. B.F. Skinner (2005) menekankan pengaruh lingkungan (termasuk kebudayaan) dalam membentuk kepribadian seseorang. Kepribadian tidak lain dari perilaku yang konsisten yang menggambarkan secara *Reinforcement* (penguatan, ganjaran) yang dimiliki. Dari masyarakat untuk sikap dan perilaku tersebut, bukan untuk sikap dan perilaku tersebut dan perilaku yang lain.
3. Orang lain yang dianggap penting. Pada umumnya, individu bersikap konformis dengan sikap orang-orang yang dianggap penting. Kecenderungan ini antara lain dimotivasi oleh keinginan untuk berafiliasi dan keinginan untuk menghindari konflik dengan orang yang dianggap penting tersebut.
4. Media massa. Sebagai sarana komunikasi, berbagai media seperti televisi, radio, mempunyai pengaruh besar dalam pembentukan opini dan kepercayaan orang. Adanya informasi baru mengenai sesuatu hal memberikan landasan kognitif baru lagi terbentuknya sikap terhadap hal tersebut.
5. Institusi Pendidikan dan Agama. Sebagai suatu sistem, institusi pendidikan dan agama mempunyai pengaruh kuat dalam pembentukan sikap dikarenakan keduanya meletakkan dasar pengertian dan konsep moral dalam diri individu. Pemahaman akan baik dan buruk, garis pemisah antara sesuatu yang boleh dan tidak boleh dilakukan, diperoleh dari pendidikan dan pusat keagamaan serta ajaran-ajarannya.
6. Faktor emosi dalam diri. Tidak semua bentuk sikap ditentukan oleh situasi lingkungan dan pengalaman pribadi seseorang. Kadang-kadang, suatu bentuk sikap merupakan pernyataan yang didasari oleh emosi yang berfungsi sebagai penyaluran frustrasi atau pengalihan bentuk mekanisme pertahanan ego. Sikap demikian bersifat sementara dan segera berlaku begitu frustrasi telah hilang akan tetapi dapat pula merupakan sikap yang lebih persisten dan lebih tahan lama. Contohnya bentuk sikap yang didasari oleh faktor emosional adalah prasangka.

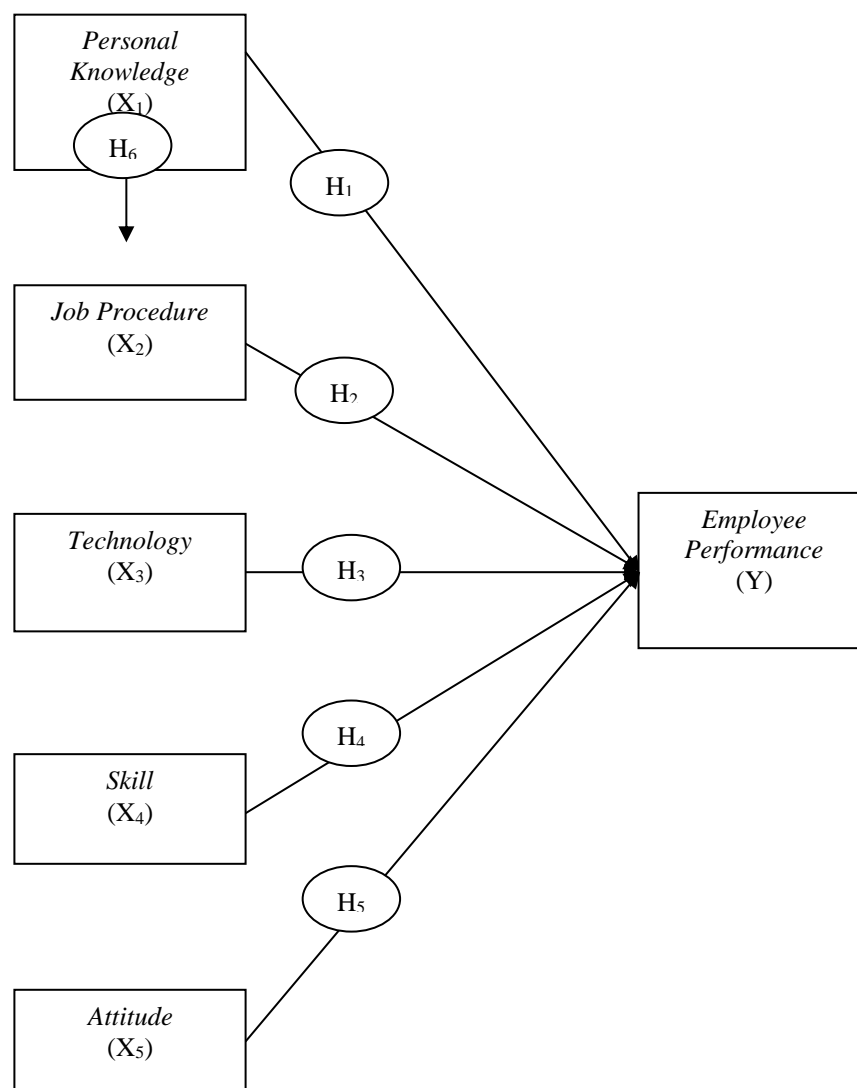
Hipotesis Penelitian

H1 : *Personal knowledge* berpengaruh positif terhadap *Employee performance*.

- H2 : *Technology* berpengaruh positif terhadap *Employee performance*.
H3 : *Skill* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.
H4 : *Attitude* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.
H5 : *Job Procedure* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.
H5 : *Job Procedure* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.
H6 : *Personal Knowledge* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* melalui *Job Procedure* sebagai variabel intervening.

Kerangka Pemikiran Teoritis

Untuk mengetahui kerangka yang ingin dibahas dengan lebih jelas maka di sini perlu diberikan mengenai pemikiran sebagai landasan dalam pemecahan masalah yang diteliti.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

III. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kuantitatif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lain (Sugiyono, 2012). Penelitian ini dilakukan pada

SKPD Kabupaten Wonosobo. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai di SKPD Kabupaten Wonosobo, Penelitian ini menggunakan metode analisa *Partial Least Square* yang berbasis komponen maka jumlah sampel yang digunakan tidak perlu besar. Sampel yang digunakan dapat berkisar 30-100. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 97 responden.

.Untuk memberikan kejelasan pengertian masing-masing dimensi penelitian, berikut ini penulis batasi definisi operasional sebagai berikut :

1. *Employee performance* (Y)

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Variabel *Employee performance* bisa diukur menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Kandou *et al.* (2016) dengan indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan.
2. Motivasi.
3. Dukungan yang diterima.
4. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan.
5. Hubungan karyawan dengan organisasi.

Setiap jawaban dihitung menggunakan skala likert 1-5

2. *Personal Knowledge* (X1)

Pengetahuan yang diperoleh karyawan *front office* berupa pengalaman baik dari kejadian sehari-hari ataupun dari sumber lainnya. Variabel *Personal knowledge* bisa diukur menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Natalia Kosasih dan Sri Budiani (2007) dengan indikator empirik sebagai berikut :

1. Setiap karyawan harus memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun di bidangnya.
2. Karyawan yang berpengalaman cenderung bekerja lebih profesional daripada karyawan yang belum memiliki pengalaman sama sekali.
3. Pengalaman bukan hanya diperoleh dari diri sendiri tetapi juga dari orang lain.
4. Mendapatkan pengalam baru setiap hari.
5. Pengalaman yang diperoleh memperkaya pengetahuan
6. Akan lebih baik mempelajari pengalaman dari departemen lain, walaupun tidak termasuk dalam tanggung jawab karyawan satu departemen.
7. Mengomunikasikan pengalaman kerja dengan rekan kerja.
8. Ikut ambil bagian dalam forum '*Sharing best-practices*' dan membagikan pengalaman untuk kemajuan perusahaan.
9. Kegiatan '*Sharing best-practices*' bermanfaat untuk menambah pengalaman.
10. Masalah yang dihadapi dapat dijadikan pelajaran yang berharga.

Setiap jawaban dihitung menggunakan skala likert 1-5

3. *Job Procedure* (X2I)

Tanggung jawab atau tugas yang harus dijalankan oleh karyawan *front office* berdasarkan *Standard Operation Procedure* (SOP) yang ada dan sifatnya *formal*. Variabel *Job procedure* bisa diukur menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Natalia Kosasih dan Sri Budiani (2007) dengan indikator empirik sebagai berikut :

1. *Standard Operation Procedure* (SOP) dapat menjamin terciptanya produk yang standar meskipun dikerjakan oleh orang yang berbeda.
2. Dengan adanya *Standard Operation Procedure* (SOP) pekerjaan menjadi terarah dan terkoordinasi.
3. *Standard Operation Procedure* (SOP) merupakan sarana komunikasi dalam mencapai sasaran dan tujuan perusahaan.
4. *Standard Operation Procedure* (SOP) dapat menunjukkan tanggung jawab kerja dengan sangat jelas.
5. *Standard Operation Procedure* (SOP) dapat meningkatkan produktivitas kerja dan mengefisiensi waktu.
6. Pemahaman mengenai *Standard Operation Procedure* (SOP) sudah sangat baik.
7. *Standard Operation Procedure* (SOP) dapat dijadikan acuan dengan pelaksanaan pelatihan dalam departemen saya.
8. *Standard Operation Procedure* (SOP) dalam departemen telah memenuhi standar yang ada.
9. Seorang karyawan yang memiliki ide dari pengalaman yang dimilikinya dan dirubah dalam bentuk *Standard Operation Procedure* (SOP) merupakan gagasan yang baik.

10. *Standard Operation Procedure (SOP)* yang ada sudah memberikan hasil yang cukup efektif. Setiap jawaban dihitung menggunakan skala likert 1-5

4. *Technology (X3)*

Media penyebaran informasi melalui saran internet yang digunakan untuk mendukung tiap kegiatan kerja di dalam perusahaan. Variabel *technology* bisa diukur menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Natalia Kosasih dan Sri Budiani (2007) dengan indikator empirik sebagai berikut :

1. Pemahaman tentang intranet sudah baik.
2. Frekuensi menggunakan fasilitas intranet selama kerja.
3. Intranet merupakan sarana yang sesuai untuk mendapat dan menyebarkan informasi.
4. Pengetahuan akan intranet wajib diketahui oleh semua karyawan baik staf maupun karyawan penyelia.
5. Fasilitas intranet yang ada saat ini sangat membantu proses kerja karyawan.
6. Fasilitas intranet dapat meningkatkan efisiensi kerja baik dari segi waktu dan biaya.
7. Frekuensi penggunaan intranet untuk mencari informasi dan menambah pengetahuan.
8. Pemanfaatan teknologi di departemen sudah benar-benar efektif.
9. Fasilitas intranet sangat membantu di dalam menyimpan dan mengirim data.

Setiap jawaban dihitung menggunakan skala likert 1-5

5. *Skill (X4)*

Kemampuan seseorang menerapkan pengetahuan ke dalam bentuk tindakan. Keterampilan seorang karyawan diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Variabel *skill* bisa diukur menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Kandou *et al.* (2016) dengan indikator sebagai berikut :

1. *Technical skill.*
2. *Human skill.*
3. *Conceptual skill.*

Setiap jawaban dihitung menggunakan skala likert 1-5

6. *Attitude (X5)*

Cara menempatkan atau membawa diri, atau cara merasakan, jalan pikiran, dan perilaku. Variabel *attitude* bisa diukur menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Kandou *et al.* (2016) dengan indikator sebagai berikut :

1. Berpikir fleksibel dan bebas dalam berpikir.
2. Kebebasan dalam berekspresi.
3. Sangat berminat dalam aktivitas kreatif.
4. Kepercayaan pada gagasan sendiri.
5. Keterlibatan dalam tugas.

Setiap jawaban dihitung menggunakan skala likert 1-5

Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling – SEM*) berbasis *variance* atau *Component based SEM*, yang terkenal disebut *Partial Least Square (PLS)*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull*, oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil, dan juga dapat digunakan untuk konfirmasi teori (Ghozali, 2008).

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data Penelitian

Pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Wonosobo. Dari seluruh data yang disebar sebanyak 97 kuesioner dan kembali 97 kuesioner. Dari 97 kuesioner semuanya dapat diolah karena semua pertanyaan diisi dengan lengkap.

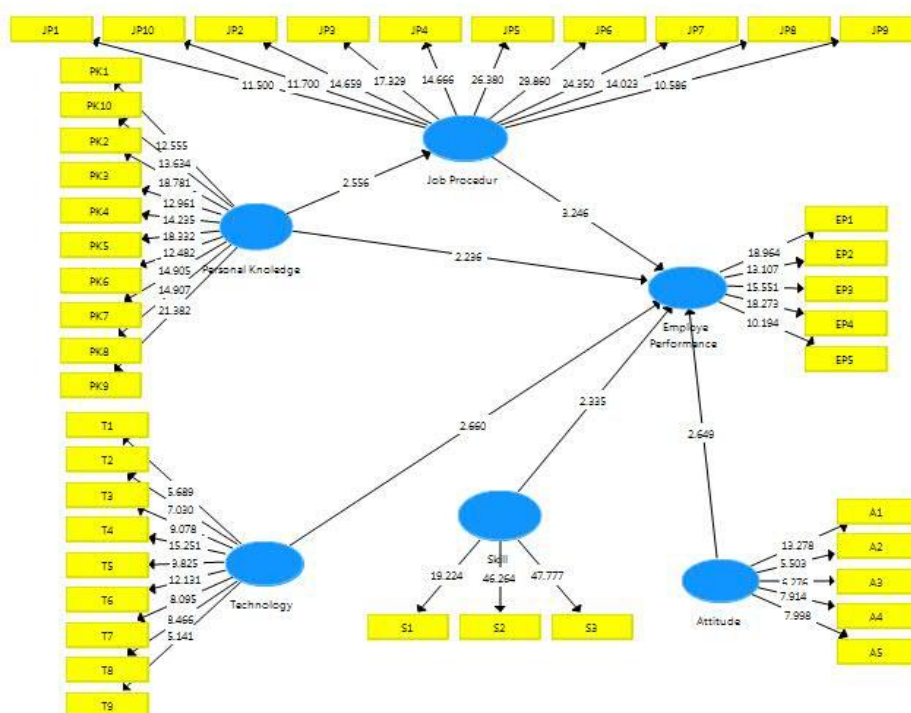
Gambaran Umum Responden

Pegawai yang dijadikan responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 65 responden (67%). Responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 32 orang (33%). Responden terbanyak berumur diatas 49 tahun yaitu sebesar 33 orang responden atau sebesar (34%) dari keseluruhan jumlah sampel. Responden yang berumur antara 40 sampai 49 tahun yaitu sebesar 30 orang responden atau sebesar (30%). Responden yang berumur kurang dari 30 tahun yaitu sebesar 17 orang responden atau sebesar (17 %). Responden yang berumur antara 30-39 tahun yaitu sebesar 17 orang responden atau sebesar (17 %). Responden yang terbanyak adalah

S1 sebesar 58 orang atau (59,8%). Responden yang berpendidikan Diploma sebesar 16 orang atau (16,5%). Responden yang berpendidikan SMA sebesar 15 orang atau (15,5%). Dan responden yang berpendidikan S2 sebesar 8 orang atau (8,2%).

Analisis Partial Least Square

Dalam teknik analisis PLS-SEM pada bagian analisis model dan pengujian hipotesis terdiri atas dua bagian, yaitu evaluasi model pengukuran atau sering disebut *outer model* dan evaluasi model struktural atau sering disebut *inner model*. Maka sesuai dengan teknik PLS (*partial least square*), evaluasi outer model dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas yang menghubungkan indikator dengan variabel latennya, sementara evaluasi inner model dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh atau hubungan kausalitas antar variabel-variabel dalam suatu penelitian. Berikut adalah gambar model PLS yang diujikan:



Gambar 2. Outer Model

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2019

Evaluasi Measurement (outer) Model

Convergent Validity

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa rata-rata dari masing-masing indikator variabel penelitian memiliki nilai *loading Factor* > 0,7. Namun, Hulland (1999) menjelaskan bahwa nilai *indicator reliability* diatas 0,70 termasuk dalam kategori baik, 0,40 sampai 0,70 dianggap cukup, dan dibawah 0,40 dapat dikatakan tidak layak. Mengacu pada penjelasan Hulland maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan indikator yang digunakan dalam penelitian ini masih memenuhi kriteria reliabel dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Hasil pengujian *loading factor* pada variabel *Personal knowledge* seluruhnya mempunyai nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh indikator merupakan bagian dari konstruk *Personal knowledge*. Dari kesepuluh nilai *loading factor*, indikator *Personal knowledge* yang mempunyai nilai *loading factor* tertinggi adalah indikator kedua.

Hasil pengujian *loading factor* pada variabel *Job procedure* seluruhnya mempunyai nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh indikator merupakan bagian dari konstruk *Job procedure*. Dari keenam nilai *loading factor*, indikator *Job procedure* yang mempunyai nilai *loading factor* tertinggi adalah indikator ketujuh.

Hasil pengujian *loading factor* pada variabel *Technology* seluruhnya mempunyai nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh indikator merupakan bagian dari konstruk *Technology*. Dari kesepuluh nilai *loading factor*, indikator *Technology* yang mempunyai nilai *loading factor* tertinggi adalah indikator kesatu.

Hasil pengujian *loading factor* pada variabel *Skill* seluruhnya mempunyai nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh indikator merupakan bagian dari konstruk *Skill*. Dari kesepuluh nilai *loading factor*, indikator *Skill* yang mempunyai nilai *loading factor* tertinggi adalah indikator kedua

Hasil pengujian *Attitude* seluruhnya mempunyai nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh indikator merupakan bagian dari konstruk *Attitude*. Dari kesepuluh nilai *loading factor*, indikator *Attitude* yang mempunyai nilai *loading factor* tertinggi adalah indikator kesatu

Hasil pengujian *Employe performance* seluruhnya mempunyai nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh indikator merupakan bagian dari konstruk *Employe performance*. Dari kesepuluh nilai *loading factor*, indikator *Employe performance* yang mempunyai nilai *loading factor* tertinggi adalah indikator ketiga

Discriminant Validity

Masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Nilai AVE semua variabel > 0,5. Diketahui juga bahwa semua nilai korelasi lebih kecil dari nilai akar AVE. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

Nilai *composite reliability* semua variabel penelitian > 0,7. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variable memiliki level *internal consistency reliability* yang tinggi.

Cronbach Alpha

Nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel peneliti > 0,6. Sehingga hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi asumsi reliabilitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki level *internal consistency reliability* yang tinggi.

Evaluasi Inner Model

Uji Goodness-Of-Fit

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan program SmartPLS, diperoleh nilai R-Square sebagai berikut:

Tabel 2. Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Employe Performance	0,4112	0,3789
Job Procedur	0,0946	0,0851

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2019

Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai R-Square untuk *Employe Performance* adalah sebesar 0.4112. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa persentase besarnya *Employe Performance* dapat dijelaskan oleh *Personal knowledge*, *Job procedure*, *Technology*, *Skill*, *Attitude*, sebesar 41,12%. Sedangkan untuk nilai R-Square untuk *Job Procedure* adalah sebesar 0,0946. Hasil ini menjelaskan bahwa *Job Procedure* dapat dijelaskan oleh *Personal knowledge* sebesar 9,46%. Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai Q-Square. Nilai Q-Square memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi Q-Square, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Adapun hasil perhitungan nilai Q-Square adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Q-Square} &= 1 - [(1-0.4112)^2] \\ &= 0,831 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,831. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 83,1%,

sedangkan 16,9% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Berdasarkan hasil tersebut, maka model pada penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

Uji Hipotesis

Pengaruh langsung

Tabel 3. Hasil Pengujian Pengaruh *Personal knowledge*, *Job procedure*, *Technology*, *Skill*, dan *Attitude* Terhadap *Employee performance*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Attitude -> Employee Performance	0,1797	0,2021	0,0678	2,6489	0,0094
Job Procedur -> Employee Performance	0,2436	0,2269	0,0751	3,2456	0,0016
Personal Knoledge -> Employee Performance	0,2677	0,2712	0,0908	2,9471	0,0040
Personal Knoledge -> Job Procedur	0,3076	0,3095	0,1204	2,5558	0,0121
Skill -> Employee Performance	0,2271	0,2268	0,0973	2,3349	0,0216
Technology -> Employee Performance	0,2042	0,2335	0,0768	2,6599	0,0091

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2019

Berdasarkan tabel untuk pengaruh *Personal knowledge* terhadap *Employee performance* (H1) memiliki koefisien 0,2677 dengan tingkat signifikansi 0,0040 lebih kecil dari 0,05. Nilai t hitung *Personal knowledge* 2,9471 lebih besar dari t tabel 1,96. Sehingga H1 yang menyatakan *Personal knowledge* mempunyai pengaruh positif terhadap *Employee performance* diterima. Pengaruh *Job procedure* terhadap *Employee performance* (H2) memiliki koefisien 0,2436 dengan tingkat signifikansi 0,0016 lebih kecil dari 0,05. Nilai t hitung *Job procedure* 3,2456 lebih besar dari t tabel 1,96. Sehingga H2 yang menyatakan *Job procedure* mempunyai pengaruh positif terhadap *Employee performance* diterima. Pengaruh *Technology* terhadap *Employee performance* (H3) memiliki koefisien 0,146 dengan tingkat signifikansi 0,0091 lebih kecil dari 0,05. Nilai t hitung *Technology* 2,6599 lebih besar dari t tabel 1,96. Sehingga H3 yang menyatakan *Technology* mempunyai pengaruh positif terhadap *Employee performance* diterima. Pengaruh *Skill* terhadap *Employee performance* (H4) memiliki koefisien 0,2271 dengan tingkat signifikansi 0,0216 lebih kecil dari 0,05. Nilai t hitung *Skill* 2,3349 lebih besar dari t tabel 1,96. Sehingga H4 yang menyatakan *Skill* mempunyai pengaruh positif terhadap *Employee performance* diterima. Pengaruh *Attitude* terhadap *Employee performance* (H5) memiliki koefisien 0,1797 dengan tingkat signifikansi 0,0094 lebih kecil dari 0,05. Nilai t hitung *Attitude* 2,6489 lebih besar dari t tabel 1,96. Sehingga H5 yang menyatakan *Attitude* mempunyai pengaruh positif terhadap *Employee performance* diterima.

Tabel 4. Pengaruh tidak langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
onal Knoledge -> Employee Performance	0,0749	0,0695	0,0364	2,0600	0,0421

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2019

Pengaruh *Personal knowledge* terhadap *Employee performance* yang dimediasi oleh *job procedure* (H6) memiliki koefisien *indirect effect* 0,0749 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,041 yang lebih besar

dari 0,05. Sehingga H6 yang menyatakan *Personal knowledge* mempunyai pengaruh positif terhadap *Employee performance* melalui *Job procedure* diterima.

V. PENUTUP

Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. *Personal knowledge* berpengaruh positif terhadap *Employee performance* (H1 diterima). Artinya kemampuan seseorang yang diperoleh dari pengalaman dalam bekerja dapat meningkatkan kinerja.
2. *Job procedure* berpengaruh positif terhadap *Employee performance* (H2 diterima). Artinya adanya prosedur yang jelas dalam menjalankan pekerjaannya akan mengakibatkan kinerjanya menjadi lebih baik
3. *Technology* berpengaruh positif terhadap *Employee performance* diterima (H3 diterima). Artinya penggunaan teknologi dapat meningkatkan kinerja seorang pegawai
4. *Skill* berpengaruh positif terhadap *Employee performance* diterima (H4 diterima). Artinya kemampuan yang dimiliki seseorang akan meningkatkan kinerjanya
5. *Attitude* berpengaruh positif terhadap *Employee performance* (H5 diterima). Artinya pegawai yang mempunyai perilaku yang baik cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik pula.
6. *Personal knowledge* berpengaruh positif terhadap *Employee performance* melalui *Job procedure* sebagai variabel intervening. (H6 diterima). Artinya kemampuan yang diperoleh dari pengalaman membuat pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang jelas.

Saran

Setelah mengetahui hasil dari penelitian ini, beberapa saran yang dapat di rekomendasikan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini memberikan referensi bagi Negeri sipil Kabupaten Wonosobo untuk mengevaluasi dan menggunakan hasil studi dalam usaha memahami keinginan berpindah Pegawai. Negeri sipil Kabupaten Wonosobo dapat menekan angka keinginan berpindah dengan mengurangi *Skill* kerja yang dialami oleh pegawai, yang akan berpengaruh pada komitmen organisasi para pegawai.
2. Dengan menghubungkan hasil studi penelitian ini dengan studi yang lain yang menerangkan masalah yang sama dalam interaksi variabel yang berbeda, Negeri sipil Kabupaten Wonosobo akan memperoleh gambaran yang lebih luas mengenai keinginan berpindahnya pegawai.
3. Diharapkan kepada Negeri sipil Kabupaten Wonosobo dapat memberikan pengarah khusus terhadap pegawai yang cenderung sensitif dan cepat untuk membantu dalam memecahkan permasalahan konflik pegawai. Untuk permasalahan stres, sebaiknya Negeri sipil Kabupaten Wonosobo memberikan waktu bersama para pegawai dengan liburan yang bermanfaat untuk membangun kerja sama tim. Serta memberi kenyamanan pada *skill*.

Keterbatasan

1. Hasil penelitian ini hanya dapat dijadikan analisis pada objek penelitian di Kabupaten Wonosobo, sehingga memungkinkan adanya perbedaan hasil dan kesimpulan apabila dilakukan di lingkungan kabupaten lain.
2. Penelitian ini hanya meneliti tentang kinerja pegawai secara keseluruhan dengan sampel acak, hasilnya bisa berbeda apabila meneliti pegawai negeri sipil pada jabatan tertentu.

Agenda penelitian yang akan datang

1. Penelitian yang akan datang hendaknya menambahkan variable-variabel lain yang mampu meningkatkan kinerja pegawai seperti *knowledge sharing behavior*, komitmen profesi dan *job innovation*.
2. Penelitian selanjutnya dapat memperluas area *survey*, tidak hanya pada satu lokasi saja yaitu SKPD kabupaten Wonosobo, tetapi pada SKPD-SKPD yang lain, sehingga akan lebih mewakili populasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agbim, K.C., G.O. Oriarewo, dan A.E. Omattah. 2013. An Exploratory Study of the Relationship between Innovation and Change Management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 3, Issue 6, June 2013.
- Al-Ansari, Y., S. Pervan, dan J. Xu. 2013. Innovation and Business Performance of Smes: The Case of Dubai. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 6(3/4), 162-180.

- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Carolina López-Nicolás, Á.L. Meroño-Cerdán, 2011. Strategic knowledge management, innovation and performance, *International Journal of Information Management*. 31: 502– 509
- Damanpour, F. 1991. Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3
- Damanpour, F., dan M. Schneider. 2009. Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 495-522.
- Fornell, Claes dan F.L. Bookstein (1982). Two structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, XIX (November), 440-452
- Geisser, Seymour 1975. The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70 (June), 320-328
- Ghozali, I. 2008. Structural Equation Modeling: Alternative Method with Partial Least Square (PLS). *Semarang, Indonesia*.
- Honeycutt, J. 2000. Knowledge Management Strategies : Mapping Your Organization's Success in Today's Competitive Marketplace : Little, Brown & Co. Inc
- Kaplan, R. S., dan D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*: Harvard Business Press.
- López-Nicolás, C., dan Á.L. Meroño-Cerdán. 2011. Strategic Knowledge management, Innovation and Performance. *International journal of information management*, 31(6), 502-509.
- Martins, E., dan F. Terblanche. 2003. Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of innovation management*, 6(1), 64-74.
- Megantoro, R. G., M. Miyasto, dan M. Rahardjo. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Knowledge management Sebagai Variabel Mediating (Studi Empiris Pada Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (Bpkp)). Diponegoro University.
- Nielsen, P., P. Rasmussen, Y.-C. Hsiao, C.-J. Chen, dan S.-C. Chang. 2011. Knowledge management Capacity and Organizational Performance: The Social Interaction View. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 645-660.
- Nonaka, I., dan H. Takeuchi. 1995. The Knowledge Creation Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. *Oxford University Press. New York, USA*, 304.
- Nothnagel, K. 2008. *Empirical Research within Resource-Based Theory: A Meta-Analysis of the Central Propositions*: Springer Science & Business Media.
- Noviyanti, T., dan A. D. Mulyanto. 2015. Pengaruh Knowledge management Terhadap Inovasi, Implementasi Strategi Dan Kinerja Organisasi (Studi Pada Rs Lavalette Malang). *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 20(1).
- Salaman, Graeme dan J. Storey. 2002. Manager's Theories About the Process of Innovation. *Journal of Management Studies*, Vol. 39, Issue 2 March 2002.
- Stone, M. 1974. Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society, Series B (Methodological)*, 36 (2), 111-147
- Uriarte A. Filemon, Introduction to Knowledge Management, ASEAN Foundation, 2008, Jakarta, Indonesia
- Yeşil, S., dan A. Kaya. 2013. The Role of Organizational Culture on Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 6(1), 11-25.
- Yeşil, S., A. Koska, dan T. Büyükbeşe. 2013. Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 217-225.
- Yousif Al-Hakim, L. A., dan S. Hassan. 2013. Knowledge management Strategies, Innovation, and Organisational Performance: An Empirical Study of the Iraqi Mts. *Journal of Advances in Management Research*, 10(1), 58-71.
- Zehir, C., E. Altindag, dan A. Z. Acar. 2011. The Effects of Relationship Orientation through Innovation Orientation on Firm Performance: An Empirical Study on Turkish Family-Owned Firms. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 896-908.
- Zheng, W., B. Yang, dan G. N. McLean. 2010. Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.