

**KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT DAERAH
LAMANDAU DIDASARKAN PADA BUDAYA DAN KOMPETENSI ICT:
KNOWLEDGE CREATION MEMILIKI PERAN PENTING SEBAGAI
PENGHUBUNG ANTARA KEDUANYA**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

AGUS EKO WAHYUDI

NIM. 20402300167

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2024

DAFTAR ISI

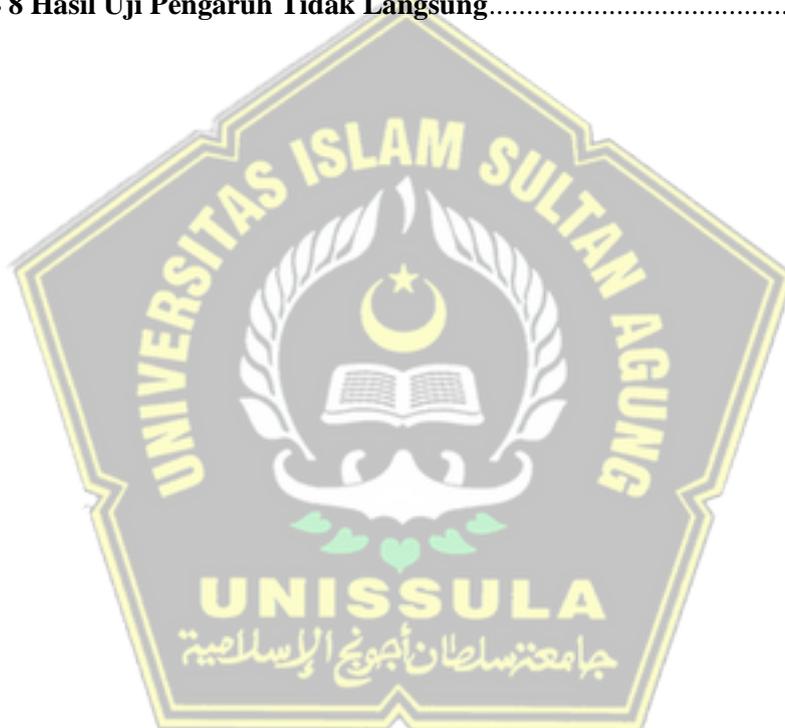
JUDUL	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	11
1.1 Latar Belakang Masalah.....	11
Sumber : Dokumentasi Sekretariat Daerah Lamandau	17
1.2 Rumusan Masalah	17
1.3 Tujuan Penelitian.....	17
1.4 Manfaat Penelitian.....	18
2. Manfaat Praktis.....	20
BAB II KAJIAN PUSTAKA	18
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia	21
2.1.1 Definisi Kinerja Sumber Daya Manusia	21
2.1.2 Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia.....	21
2.2 Knowledge Creation.....	23
2.3 <i>ICT Competences</i>	24
2.4 Budaya Organisasi.....	25
2.4.2Indikator Budaya Organisasi	26
2.5 Pengaruh Antar Variabel	26
2.5.3Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya	

Manusia	28
2.6 Model Empirik Penelitian	32
BAB III.....	33
METODE PENELITIAN	33
3.1. Jenis Penelitian.....	33
3.2 Populasi dan Sampel	33
3.3 Sumber Data.....	35
3.4 Metode Pengumpulan Data	35
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	36
3.6 Teknik Analisis.....	38
3.6.1 Uji Partial Least Square.....	38
1. Convergent Validity	39
2. Discriminant Validity	39
3. Validitas Konvergen.....	40
1. Composite reliability	41
2. Cronbach's Alpha.....	41
a. Uji Significance of weight.....	42
b. Uji Multikolineritas	42
1. Analisa Inner Model.....	42
2. Pengujian Hipotesa.....	43
BAB IV	44
HASIL DAN PEMBAHASAN	44
4.1. Analisis Deskriptif	44

4.1.1 Deskripsi Responden	44
4.1.2 Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	45
1.2. Analisis Data Statistik	45
1.2.1.Discriminant Validity	45
1.2.2.Analisis Multikolinieritas	46
1.2.3.Uji koefisien Determinasi.....	47
1.2.4.Validity and Reability	47
1.2.5.Outer Model dan Inner Model	48
1.2.6.Uji t statistik.....	49
1.2.7.Uji indirect effect (uji tidak langsung).....	50
1.3. Pembahasan hasil analisis penelitian.....	51
5.1. Masalah Penelitian	53
5.2. Simpulan Hipotesis.....	53
5.3. Implikasi Teoritis dan Manajerial.....	53
5.3.1 Teoritis.....	54
5.3.2 Manajerial.....	54
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	54
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	54
DAFTAR PUSTAKA.....	56

DAFTAR TABEL

Tabel 1 1.....	16
Tabel 3. 1: Operasional Variabel	37
Tabel 4.1Deskripsi Responden	44
Tabel 4 2Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan	45
Tabel 4.3Hasil Analisis Uji Korelasi Variabel	46
Tabel 4.4 Hasil Analisis Uji Variabel dan Reliability	46
Tabel 4. 5 Hasil Uji Koefisien Determinasi	47
Tabel 4. 6 Hasil Analisis Uji Variabel dan Reliability	48
Tabel 4 7 Hasil Uji Hipotesis	49
Tabel 4 8 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	50



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2 1 : Model Empirik Penelitian32



TESIS

**KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT
DAERAH LAMANDAU DIDASARKAN PADA BUDAYA DAN
KOMPETENSI ICT: *KNOWLEDGE CREATION* MEMILIKI
PERAN PENTING SEBAGAI PENGHUBUNG ANTARA
KEDUANYA**

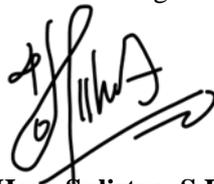
Disusun Oleh:
Agus Eko Wahyudi
NIM. 20402300167

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian usulan penelitian Tesis

Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang,.....,2024

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIDN. 0605106702

HALAMAN PENGESAHAN

**KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT DAERAH
LAMANDAU DIDASARKAN PADA BUDAYA DAN KOMPETENSI ICT:
KNOWLEDGE CREATION MEMILIKI PERAN PENTING SEBAGAI
PENGHUBUNG ANTARA KEDUANYA**

Disusun Oleh:

Agus Eko Wahyudi

NIM. 20402300167

Telah dipertahankan di depan Penguji

Pada tanggal 23 November 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,

Penguji I


Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si.
NIDN. 0605106702


Prof. Dr. Widodo, S.E, M.Si
NIDN. 0608026502

Penguji II

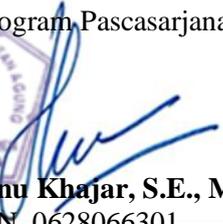

Dr. Budhi Cahyono, S.E, M.Si
NIDN. 0609116802

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 23 November 2024

Ketua Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIDN. 0628066301

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Agus Eko Wahyudi
NIM : 20402300167
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “**KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT DAERAH LAMANDAU DIDASARKAN PADA BUDAYA DAN KOMPETENSI ICT: *KNOWLEDGE CREATION* MEMILIKI PERAN PENTING SEBAGAI PENGHUBUNG ANTARA KEDUANYA**” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, November 2024

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si.
NIK. 210493032



Agus Eko Wahyudi
NIM. 20402300167

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agus Eko Wahyudi

NIM : 20402300167

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT DAERAH
LAMANDAU DIDASARKAN PADA BUDAYA DAN KOMPETENSI ICT:
KNOWLEDGE CREATION MEMILIKI PERAN PENTING SEBAGAI
PENGHUBUNG ANTARA KEDUANYA**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, November 2024

Yang membuat pernyataan,



Agus Eko Wahyudi

NIM. 20402300167

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi yang pesat di era Revolusi Industri 4.0 mencakup berbagai aspek, seperti pertumbuhan teknologi digital, otomatisasi cerdas, robotika, Internet of Things (IoT), dan kecerdasan buatan. Perubahan ini memberikan dampak luas terhadap berbagai sektor, baik ekonomi, bisnis, sosial, maupun kehidupan individu.

Meskipun Revolusi Industri 4.0 membawa banyak manfaat, seperti peningkatan efisiensi dan inovasi, ada juga tantangan yang muncul, seperti meningkatnya pengangguran akibat otomatisasi dan tuntutan keterampilan yang lebih kompleks. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan strategis serta perencanaan yang matang untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar tetap relevan dengan perubahan yang terjadi.

Menurut Keywell (2017), perubahan dalam budaya kerja, sikap, pengetahuan, serta metode kerja menjadi faktor penting dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan Revolusi Industri 4.0. Studi yang dilakukan oleh Baur & Wee (2015) terhadap 300 perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa kurang dari 48% organisasi merasa siap menghadapi tantangan revolusi ini. Hasil penelitian tersebut menyoroti pentingnya kepemimpinan yang visioner dalam menghadapi perubahan teknologi agar organisasi tetap kompetitif.

McKinsey juga menekankan perlunya penelitian yang lebih komprehensif mengenai dampak Revolusi Industri 4.0 terhadap tenaga kerja. Osborne & Strokosch (2013) memperkirakan bahwa sekitar 47% tenaga kerja di Amerika Serikat berisiko terdampak dan memerlukan pelatihan ulang untuk memenuhi kebutuhan industri masa depan. Selain itu, penelitian oleh Blanka & Petra (2018) menunjukkan bahwa selain keterampilan teknis, pekerja juga perlu meningkatkan kemampuan dalam membangun hubungan dengan pelanggan serta manajemen sumber daya.

Francesco, Letizia, & Antonio (2017) menegaskan bahwa dengan meningkatnya kompleksitas pekerjaan dan tanggung jawab, organisasi harus mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang selaras dengan transformasi digital. Oleh karena itu, teknologi harus dimanfaatkan sebagai alat untuk mendukung dan mengoptimalkan sistem kerja yang semakin kompleks.

Menurut laporan World Economic Forum (2018), keterampilan seperti pemikiran analitis, kreativitas, dan pemecahan masalah yang kompleks menjadi semakin penting dalam era Revolusi Industri 4.0 (Gash & Hobbs, 2018). Jika individu dan organisasi tidak melakukan adaptasi, maka akan tertinggal dalam persaingan yang semakin ketat.

Dalam menghadapi perubahan ini, diperlukan strategi peningkatan keterampilan (upskilling) serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang disesuaikan dengan kebutuhan industri saat ini (Leni Rohida, 2018).

Kemampuan yang diperlukan tidak hanya terkait dengan keterampilan teknis, tetapi juga keterampilan sosial dan intelektual yang memungkinkan kolaborasi yang efektif antar individu dan tim kerja.

Forum Ekonomi Dunia (2018) menekankan bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia harus dipandang sebagai aset strategis, bukan beban organisasi. Pengembangan keterampilan intelektual dan sosial menjadi prioritas utama dalam membangun tenaga kerja yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Kemampuan berpikir sistematis serta keterampilan dalam berinteraksi dengan teknologi juga menjadi faktor penting dalam memastikan keberlanjutan daya saing organisasi (Eberhard B, 2017).

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada tingkat pengetahuan karyawannya. Semakin tinggi tingkat pemahaman dan keterampilan yang dimiliki, semakin mudah bagi individu untuk beradaptasi dalam lingkungan kerja yang dinamis. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem yang memungkinkan penciptaan dan transfer pengetahuan secara efektif.

Hasil survei yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamandau menunjukkan bahwa meskipun Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat Daerah Lamandau mendapatkan pelatihan yang sama, kinerja yang dihasilkan tetap bervariasi. Hal ini disebabkan oleh perbedaan dalam kemampuan penciptaan pengetahuan (knowledge creation). Individu yang memiliki keterampilan dalam menciptakan dan mengelola

pengetahuan cenderung lebih inovatif dalam menyelesaikan masalah serta dapat bekerja lebih efektif dan efisien.

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam mendukung efektivitas kinerja organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Budaya yang kuat dapat menentukan arah organisasi, mengatur alokasi sumber daya, serta menjadi alat dalam menghadapi tantangan dan peluang di lingkungan kerja. Oleh karena itu, organisasi harus membangun budaya yang positif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Jufrizen dan Radiman (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi bukan sekadar mencerminkan preferensi individu, tetapi juga menjadi gambaran umum mengenai karakteristik organisasi. Perspektif yang dimiliki karyawan mengenai budaya organisasi, termasuk peluang inovasi dan kebebasan untuk berpendapat, berperan besar dalam membentuk perilaku kerja. Budaya organisasi yang efektif dapat membantu mengoptimalkan kinerja individu dalam mencapai tujuan organisasi.

Teknologi informasi telah memberikan kemudahan dalam mencari dan menyebarkan informasi. Namun, di saat yang sama, perkembangan teknologi juga mengubah cara organisasi dalam mengelola data. Saat ini, banyak perusahaan yang berinvestasi besar dalam sistem teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk meningkatkan efisiensi serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik.

Studi Capon dan Glazer (1987) menyoroti bahwa teknologi merupakan sekumpulan metode yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pemanfaatan teknologi dalam organisasi tidak hanya mencerminkan pemahaman mendalam tentang suatu bidang pengetahuan, tetapi juga mencerminkan kemampuan untuk menerapkan pengetahuan tersebut dalam operasional bisnis (Leonard-Barton, 1995). Dalam penelitian ini, teknologi informasi dikonseptualisasikan sebagai alat yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola informasi pasar dan pelanggan guna meningkatkan efektivitas bisnis.

Knowledge creation sangat diperlukan dalam mengelola dan mengorganisir pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan secara efektif dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi. Menurut Nonaka (1994), pengetahuan merupakan alat yang sangat efektif dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengambil keputusan yang tepat.

Studi Hasbi (2020) menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki peran dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia, namun dampaknya tidak selalu signifikan tanpa adanya pengembangan yang sistematis. Dalam konteks tesis ini, yang berjudul "Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat Daerah Lamandau Berdasarkan Budaya dan Kompetensi ICT: Knowledge Creation Memiliki Peran Penting Sebagai Penghubung antara Keduanya", gap penelitian ini menunjukkan perlunya studi yang lebih dalam

mengenai bagaimana knowledge creation dapat menjadi elemen penghubung dalam meningkatkan budaya organisasi dan kompetensi teknologi informasi untuk mendukung kinerja SDM secara optimal.

Guna meningkatkan daya saing sumber daya manusia, diperlukan strategi pengelolaan pengetahuan yang baik. Hal ini akan berdampak pada peningkatan efektivitas kerja pegawai serta meningkatkan daya saing organisasi. Knowledge creation merupakan elemen kunci dalam menjaga keberlanjutan organisasi, karena pengetahuan merupakan sumber utama dalam menggerakkan inovasi dan menciptakan keunggulan kompetitif.

Hasil penelitian Sahas & Falah (2017) menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, studi lain menemukan bahwa knowledge creation tidak selalu memiliki dampak signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia jika tidak dikembangkan secara terstruktur dan sistematis. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif dalam mengelola penciptaan dan transfer pengetahuan agar dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Tabel 1 1

Persentase tingkat hasil evaluasi kinerja Sekretariat Daerah Lamandau Tahun 2021 sampai 2023

No	Komponen	Tahun		
		2021	2022	2023

1	Perencanaan kinerja	22,57	26,41	23,36
2	Capaian kinerja	14,88	14,61	15,50
3	Pelaporan Kinerja	11,97	11,86	11,83
Nilai Hasil Evaluasi		72,34	52,88	50,69

Sumber : Dokumentasi Sekretariat Daerah Lamandau

Berdasarkan Tabel 1.1, fenomena penurunan kinerja pegawai setiap bulan mencerminkan belum optimalnya penerapan budaya organisasi, kompetensi teknologi informasi (ICT Competences), serta proses penciptaan pengetahuan (Knowledge Creation) di lingkungan kerja. Kondisi ini berpotensi memberikan dampak terhadap efektivitas sistem dan program yang telah dirancang oleh Sekretariat Daerah Lamandau di masa mendatang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kesenjangan penelitian (research gap) dan fenomena yang telah diidentifikasi, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: "Apakah penciptaan pengetahuan (Knowledge Creation), budaya organisasi, dan kompetensi teknologi informasi (ICT Competences) berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Lamandau?"

Selanjutnya, pertanyaan penelitian (research questions) yang diajukan dalam studi ini adalah sebagai berikut:

- 1 Bagaimana budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Knowledge Creation?
- 2 Bagaimana ICT Competences berpengaruh positif terhadap Knowledge Creation?

- 3 Bagaimana budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia?
- 4 Bagaimana ICT Competences berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia?
- 5 Bagaimana Knowledge Creation berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis secara empiris pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Creation*.
2. Menganalisis secara empiris pengaruh *ICT Competences* terhadap *Knowledge Creation*.
3. Menganalisis secara empiris pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.
4. Menganalisis secara empiris pengaruh *ICT Competences* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.
5. Menganalisis secara empiris pengaruh *Knowledge Creation* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik

Dari tujuan – tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian ini diharapkan menambah jumlah referensi bagi perguruan tinggi yang dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk

memperbanyak pengetahuan tentang pengaruh Budaya Organisasi, *Knowledge Creation*, dan *ICT Competences* terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Lamandau dan faktor – faktor yang mempengaruhinya.



- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk melengkapi kepentingan penelitian selanjutnya dengan tema yang sama.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pertimbangan dalam meningkatkan pengetahuan metodologi penelitian dan sarana menerapkan langsung teori – teori yang sudah didapatkan dan dipelajari.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

2.1.1 Definisi Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja merupakan padanan dari istilah bahasa Inggris performance, yang mengacu pada serangkaian aktivitas atau tindakan yang memiliki keterkaitan erat dengan efektivitas. Menurut Hsiu-Fen (2013), kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian atau hasil kerja yang dihasilkan secara langsung oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan tugas yang diberikan. Hasil tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat keterampilan, pengalaman, serta komitmen individu dalam menjalankan pekerjaannya.

Dalam pengelolaan kinerja, tanggung jawab utama sebenarnya tidak hanya terletak pada pimpinan, tetapi lebih kepada individu itu sendiri. Jika setiap anggota dalam suatu organisasi mampu bekerja dengan optimal, menunjukkan dedikasi tinggi, dan memberikan kontribusi terbaiknya, maka secara kolektif kinerja organisasi juga akan meningkat. Oleh karena itu, performa organisasi pada dasarnya mencerminkan akumulasi dari kinerja setiap individu di dalamnya.

2.1.2 Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pendapat para ahli, kinerja sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemampuan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan tujuan mendukung pencapaian target organisasi. Menurut Ketut Sudarma (2012), terdapat beberapa metode yang dapat digunakan

untuk mengukur kinerja sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

a Jumlah Pekerjaan (Kuantitas Kerja)

Kuantitas kerja mengacu pada total output yang dihasilkan dalam suatu periode tertentu. Pengukuran ini dilakukan dengan menghitung jumlah tugas yang diselesaikan dalam suatu proses atau kegiatan kerja.

b Mutu Pekerjaan (Kualitas Kerja)

Kualitas kerja berkaitan dengan tingkat kesempurnaan atau kepuasan terhadap hasil yang dicapai. Standar kualitas ini dapat ditentukan berdasarkan ketepatan, keakuratan, serta relevansi hasil kerja terhadap tujuan yang telah ditetapkan.

c Pemanfaatan Waktu

Efisiensi dalam penggunaan waktu menjadi aspek penting dalam kinerja. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas akan berpengaruh terhadap efektivitas kerja, sedangkan keterlambatan dapat menyebabkan pemborosan sumber daya dan kerugian organisasi.

d Kemampuan Berkolaborasi (Kerja Sama)

Kemampuan bekerja dalam tim menjadi indikator penting dalam menilai kinerja karyawan. Semakin baik individu dalam berkolaborasi dengan rekan kerja, semakin tinggi produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks pemerintahan, pengukuran kinerja sering digunakan sebagai alat evaluasi untuk menilai efektivitas program dan kebijakan yang

diterapkan. Selain itu, sistem pengukuran ini juga berfungsi sebagai sarana komunikasi dalam meningkatkan kualitas tata kelola organisasi dan mendorong perbaikan kinerja secara berkelanjutan.

2.2 *Knowledge Creation*

Manajemen pengetahuan adalah kegiatan di mana perusahaan atau organisasi berkembang dan memanfaatkan pengetahuan, sedangkan manajemen pengetahuan strategis berarti bahwa manajemen pengetahuan adalah langkah untuk memperkuat setiap organisasi atau perusahaan sebagai perusahaan berbasis pengetahuan.

Nonaka (2001) mengemukakan beberapa indikator pada setiap variabelnya.

Pada variabel *knowledge creation*, indikatornya :

1) *Socialization*

Peranan berkembang secara bertahap melalui interaksi dengan anggota lain.

2) *Externalization*

Proses konversi pengetahuan tacit menjadi eksplisit bagi penerima, pengetahuan yang ada dibagi dengan yang lain sehingga menjadi pengetahuan baru bagi penerima.

3) *combination*

Kemampuan khusus dan kemampuan untuk memfasilitasi adalah gabungan yang menyebabkan sukses besar.

4) *internalization*.

Melibatkan integrasi sikap, nilai, standar, dan pendapat orang lain ke dalam identitas atau perasaan diri sendiri.

2.3 ICT Competences

Untuk meningkatkan pengelolaan pengetahuan dalam dunia bisnis dan pendidikan, diperlukan dukungan teknologi informasi yang dapat mendorong budaya pencarian informasi, memperbaiki sistem berbagi pengetahuan, serta mengoptimalkan manajemen pengetahuan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas serta daya saing organisasi. Teknologi sendiri merupakan penerapan berbagai disiplin ilmu yang memiliki nilai guna dalam memenuhi kebutuhan manusia, memastikan keberlangsungan hidup, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (UU No.12 Tahun 2012).

Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) harus dilihat sebagai alat strategis dalam menciptakan nilai tambah bagi institusi pendidikan tinggi. Hanya institusi yang mampu memanfaatkan teknologi secara optimal yang dapat bertahan dalam persaingan global (Pfeffer, T. 2012). Oleh karena itu, peran teknologi informasi dalam mendukung manajemen pengetahuan menjadi sangat penting, menjadikannya sebagai sarana utama dalam menciptakan serta menyebarkan informasi secara lebih efektif dan efisien.

Menurut Cosmas (2015), kompetensi dalam bidang TIK (ICT Competences) dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

a Pengetahuan (Knowledge)

Memahami secara mendalam konsep teknologi informasi untuk dapat mengelola dan memanfaatkan sistem berbasis komputer dalam memenuhi kebutuhan informasi individu maupun organisasi.

b Operasional (Operation)

Memiliki keterampilan teknis dalam mengoperasikan teknologi berbasis komputer guna menunjang efektivitas kerja serta pencapaian tujuan organisasi.

c Infrastruktur (Infrastructure)

Memahami perkembangan serta inovasi terbaru dalam dunia teknologi komputer agar dapat mengadaptasikan sistem yang lebih modern dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2.4 Budaya Organisasi

2.4.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencerminkan pola hidup dan prinsip yang dianut oleh suatu organisasi, yang terbentuk dari nilai-nilai serta keyakinan yang dijalankan oleh para anggotanya. Secara konseptual, budaya organisasi merupakan kerangka dasar yang dirancang atau berkembang dalam suatu kelompok saat mereka beradaptasi dengan tantangan eksternal dan menyesuaikan diri dengan dinamika internal.

Dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang kompeten dan profesional, budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting yang perlu diterapkan di lingkungan kerja. Budaya ini berperan dalam mendukung efektivitas kerja karyawan, memungkinkan mereka untuk mengoptimalkan potensi serta memanfaatkan peluang yang tersedia di dalam organisasi.

Agar budaya organisasi dapat diterapkan dengan baik, diperlukan keterlibatan aktif dari seluruh anggota dalam organisasi. Nilai-nilai yang ada harus dikomunikasikan dan diwariskan kepada anggota baru agar mereka dapat memahami, menginternalisasi, serta menerapkan pola pikir dan perilaku yang selaras dengan budaya organisasi tersebut. Integrasi nilai-nilai ini membantu organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis (Fred Luthans, 2006).

2.4.2 Indikator Budaya Organisasi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hofstede, Bond, dan Luk (1993), terdapat enam dimensi utama yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi. Indikator-indikator tersebut mencerminkan bagaimana suatu organisasi mengelola nilai, hubungan, serta dinamika kerja di dalamnya. Keenam dimensi tersebut meliputi:

- a Profesionalisme – Tingkat kompetensi dan keterampilan individu dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya sesuai dengan standar organisasi.
- b Hubungan dengan Manajemen – Sejauh mana karyawan dapat berkomunikasi secara efektif dengan manajemen, termasuk adanya hambatan seperti kurangnya perhatian terhadap kebutuhan pegawai atau sulitnya akses komunikasi.
- c Kepercayaan terhadap Rekan Kerja – Tingkat keyakinan dan dukungan antaranggota tim dalam bekerja sama guna mencapai tujuan organisasi.
- d Kedisiplinan dan Keteraturan – Seberapa baik organisasi menerapkan sistem kerja yang terstruktur, aturan yang jelas, serta kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan.
- e Potensi Konflik (Permusuhan) – Kemungkinan munculnya ketegangan atau perselisihan dalam lingkungan kerja akibat perbedaan pendapat atau kepentingan.

Tingkat Integrasi – Sejauh mana seluruh elemen dalam organisasi dapat bekerja secara harmonis dan selaras dalam mencapai visi serta misi bersama.

2.5 Pengaruh Antar Variabel

2.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Knowledge Creation*

Keunggulan kompetitif jangka panjang suatu organisasi bergantung pada karakteristik unik sumber daya yang dimilikinya, terutama jika sumber daya tersebut bernilai, langka, tidak mudah ditiru, dan sulit digantikan (Barney, 1991). Budaya organisasi yang mampu mengintegrasikan tacit knowledge, koneksi sosial, serta elemen spesifik lainnya dapat

menjadi faktor utama dalam membangun keunggulan kompetitif (Barney, 1986; Zheng et al., 2010). Selain itu, keselarasan internal dalam organisasi berperan penting karena memungkinkan karyawan dan unit kerja berbagi visi serta nilai yang sama, sehingga memperkuat identitas dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam perspektif teori dinamis, organisasi perlu memiliki fleksibilitas dalam memperbarui sumber daya agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat. Kemampuan ini memungkinkan organisasi untuk menciptakan inovasi baru serta mempertahankan daya saing di pasar (Teece et al., 1997). Proses adaptasi eksternal menjadi elemen krusial dalam menjaga keunggulan kompetitif organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan global yang terus berkembang (Teece et al., 1997; Teece, 2007). Namun, dalam lingkungan bisnis yang dinamis, budaya organisasi yang tidak diperbarui berisiko menjadi usang dan kurang relevan (Sørensen, 2002).

Oleh karena itu, organisasi yang secara aktif merespons perubahan eksternal memiliki peluang lebih besar untuk memperoleh wawasan baru, menyesuaikan kebijakan, serta memperbarui nilai dan asumsi yang diterapkan. Hal ini menjadi bagian dari strategi pembaruan budaya yang dapat membantu organisasi bertahan dan berkembang dalam persaingan bisnis saat ini.

(H1): Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Knowledge Creation.

2.5.2 Pengaruh *ICT Competences* terhadap Knowledge Creation

Menurut Eko Indra Heri (2019), penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perkembangan teknologi memiliki dampak signifikan terhadap manajemen sumber daya manusia, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi. Salah satu aspek penting dalam hal ini adalah kemudahan penggunaan teknologi informasi (TI), yang dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja pegawai. Teknologi yang mudah dioperasikan, fleksibel, serta memiliki antarmuka yang jelas dan mudah dipahami akan berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Implementasi TI yang dilakukan dengan baik akan semakin mendukung peningkatan produktivitas di lingkungan kerja.

Peran teknologi informasi sangat penting dalam pengelolaan data dan penyebaran informasi di dalam organisasi. TI memungkinkan sistem administrasi berjalan lebih efisien, mendorong inovasi dalam manajemen informasi, serta mempermudah pengelolaan dan pengawasan data. Dengan adanya perkembangan teknologi informasi, komunikasi internal dalam organisasi menjadi lebih lancar, dan proses berbagi informasi dapat dilakukan dengan lebih cepat dan efektif. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi yang berbasis knowledge management juga dapat meningkatkan koordinasi antarunit kerja, mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, serta memperkuat kerja sama dalam organisasi.

(H2): Kompetensi dalam Teknologi Informasi dan Komunikasi (ICT Competences) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Knowledge Creation.

2.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Rahman (2015) menjelaskan bahwa kinerja pegawai merupakan bagian integral dari suatu organisasi, baik di sektor pemerintahan maupun swasta. Kinerja ini mencerminkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh individu dalam suatu periode tertentu.

Penelitian yang dilakukan oleh Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih (2010) menunjukkan bahwa budaya organisasi serta pengelolaan pengetahuan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan mendorong motivasi pegawai, meningkatkan keterlibatan, serta memperkuat loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, jika budaya organisasi tidak dikelola dengan baik, maka akan menurunkan semangat kerja karyawan dan berakibat pada penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jamaludin, Rudi Salam, Harisman Yunus, dan Haedar Akib (2017) juga mengonfirmasi bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Studi yang dilakukan di Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan menemukan bahwa budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja pegawai.

(H3): Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.5.4 ICT Competences terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Penelitian yang dilakukan oleh Lindawati & Irma Salamah (2013) mengungkapkan bahwa inovasi dalam penugasan memiliki dampak yang beragam terhadap kinerja individu. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa variabel kewajaran inovasi dalam tugas tertentu dapat berpengaruh negatif dan signifikan terhadap efektivitas kerja individu. Namun, faktor lain seperti aspek personal dan lingkungan kerja justru memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Dalam penelitian lain, Jaryono dan Retno Widuri (2011) menganalisis pengaruh kinerja teknologi informasi terhadap pegawai administrasi di Fakultas Ekonomi UNSOED. Studi mereka menyimpulkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi berbasis sumber daya—baik sumber daya manusia, bisnis, maupun teknologi—memiliki dampak positif terhadap efektivitas kinerja berbasis teknologi informasi dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Rini Indriyati (2010) juga memperkuat temuan ini. Dalam studinya mengenai pengaruh motivasi kerja, kompetensi, dan penggunaan sistem informasi berbasis komputer terhadap kinerja pegawai, ditemukan bahwa ketiga variabel tersebut secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian, penerapan teknologi informasi yang tepat tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga memengaruhi persepsi karyawan dalam menggunakannya. Jika teknologi tersebut dirancang agar mudah digunakan dan diakses, maka hal ini akan berdampak positif pada pemanfaatannya dalam pekerjaan sehari-hari. Penggunaan teknologi yang optimal juga akan mendorong peningkatan kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

(H4): Kompetensi dalam Teknologi Informasi dan Komunikasi (ICT Competences) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.5.5 Pengaruh *Knowledge Creation* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Pratama (2018) mengungkapkan bahwa penciptaan pengetahuan (*Knowledge Creation*) berperan penting dalam mendukung kinerja karyawan dalam aktivitas sehari-hari. Selain itu, implementasi sistem manajemen pengetahuan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas organisasi di berbagai sektor.

Robles – Flores (2011) juga menemukan bahwa penerapan *Knowledge Creation* mampu meningkatkan efisiensi kerja, mendorong inovasi, serta meningkatkan produktivitas, yang secara langsung berdampak positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Mohamed & Jalal (2011) menunjukkan bahwa peningkatan pengetahuan dalam setiap divisi organisasi memberikan nilai tambah yang signifikan dalam proses bisnis serta meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia.

Konsep *Knowledge-Based View (KBV)* menyoroti hubungan antara kapabilitas organisasi dan pencapaian kinerja. Dalam teori ini, pengetahuan dianggap sebagai aset strategis yang paling berharga bagi perusahaan. Keunggulan berbasis pengetahuan sering kali sulit untuk ditiru oleh pesaing, sehingga menjadikannya sebagai faktor utama dalam membangun keunggulan kompetitif suatu organisasi.

Untuk mencapai kinerja yang optimal, perusahaan tidak hanya memerlukan sistem regulasi atau standar yang baik, tetapi juga harus melibatkan sumber daya manusia secara aktif dalam pengelolaan pengetahuan. Manajemen pengetahuan yang efektif memungkinkan individu dan organisasi untuk unggul dalam persaingan dengan

mengandalkan keunggulan intelektual yang lebih baik dibandingkan pesaingnya.

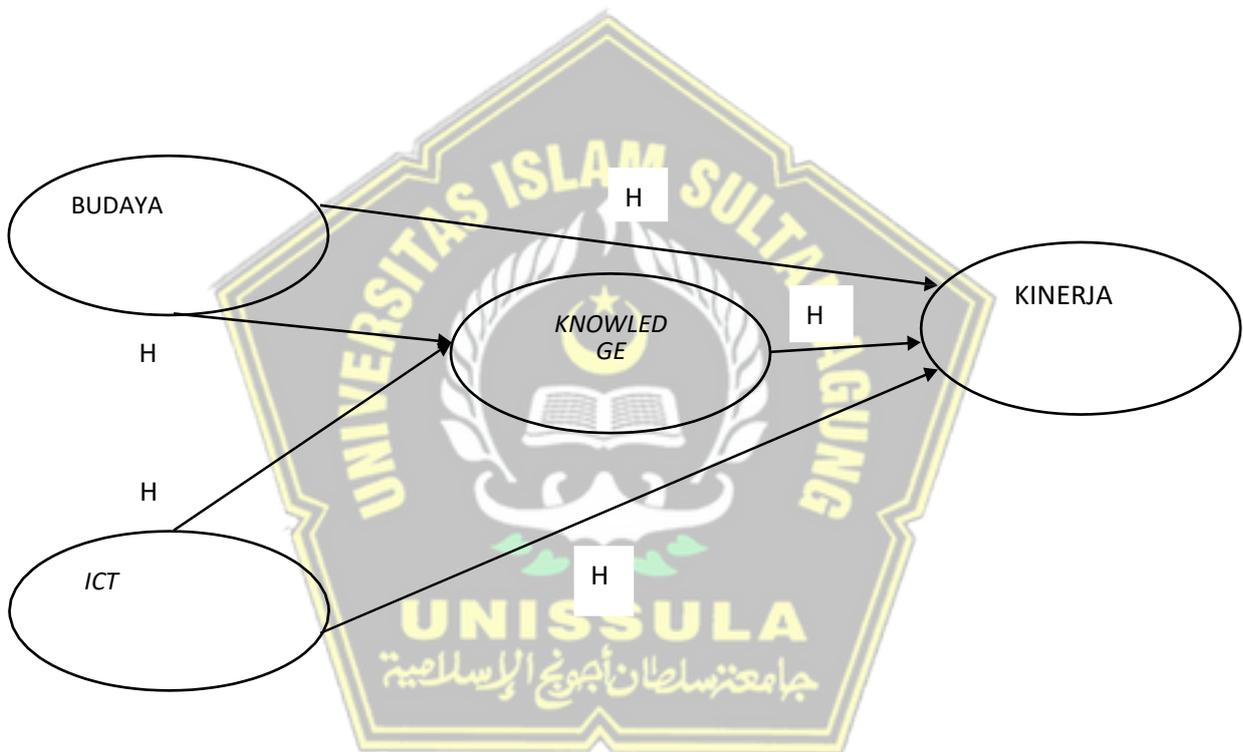
(H5): Knowledge Creation memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.



2.6 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan tinjauan literatur yang komprehensif dan mendalam yang ditampilkan dalam Gambar 2.1, dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh kompetensi dalam teknologi informasi dan komunikasi (ICT Competences) serta budaya organisasi. Sementara itu, penciptaan pengetahuan (Knowledge Creation) berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan faktor-faktor tersebut dengan kinerja sumber daya manusia.

Gambar 2 1 : Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

1.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh Budaya Organisasi, *ICT Competences*, terhadap kinerja Sumber Daya Manusia dengan *Knowledge Creation* sebagai variabel mediasi.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS dan THL di Sekretariat Daerah Lamandau dengan total populasi 254 populasi.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut.

Menurut Hasan (2002), menyatakan bahwa untuk penelitian yang

menggunakan analisis data statistic, untuk ukuran sampel yang paling minimum adalah 30. Hal ini dipilih dengan bentuk pertimbangan bahwa peneliti memiliki keterbatasan kemampuan biaya, waktu dan tenaga. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 150 pegawai di Sekretariat Daerah Lamandau. (Sugiyono, 2012).

$$n = \frac{N}{e}$$

N = Jumlah sampel

N = 150 Pegawai Sekretariat Daerah Lamandau

e = Presentase ketidakteelitian, yaitu 10%

$$n = \frac{250}{1 + 250(0,1)^2}$$
$$= 125 \text{ Responden}$$

Jadi jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 125 responden. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan pada penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu metode pengambilan sampel dari populasi berdasarkan kriteria tertentu sebagai berikut :

1. Pengalaman minimal 3 tahun bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah.
2. Berdomisili atau bertempat tinggal di Lamandau, Kalimantan Tengah.
3. Berstatus sebagai PNS (pegawai negeri sipil) atau Tenaga Kontrak (THL).

Pengambilan sampel dengan cara memberikan kuesioner ke para responden secara langsung pada PNS (pegawai negeri sipil) dan Tenaga Kontrak (THL) Sekretariat Daerah Lamandau.

3.3 Sumber Data

Sumber data penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data utama Merupakan data yang diperoleh langsung dari objek (Widodo, 2017). Data utama dari studi ini meliputi: Budaya Organisasi, *Knowledge Creation*, *ICT Competences* dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain, data meliputi jumlah pegawai serta identitas narasumber yang diperoleh dari Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, serta bahan referensi terkait penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden sumber daya manusia (Pegawai) Kementerian Sekretariat Negara yaitu Budaya Organisasi, *ICT Competences*, *Knowledge Creation* dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (Personality Questionnaires). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-10 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skormya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel penelitian ini mencakup Budaya Organisasi, *Knowledge Creation*, *ICT Competences* dan Kinerja Sumber Daya Manusia. Adapun masing- masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3. 1: Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<p>Budaya Organisasi</p> <p>Budaya yang telah menanamkan nilai dan sikap ketika mencapai tujuan organisasi dan dapat beroperasi ketika nilai bersama.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionalisme 2. Jarak dari Manajemen 3. Percaya 4. Keteraturan 5. Permusuhan 6. Integrasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hofstede, Geert, Michael Harris Bond & Chung LeukLuk (1993)
2.	<p>IT Competences</p> <p>Mengacu focus pada penggunaan teknologi tersebut untuk memenuhi kebutuhan informasi oleh individu guna mencapai tujuan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Knowledge 2. Operation 3. Infrastructure 	<ul style="list-style-type: none"> • Cosmas Eko Haryanto (2015)
3.	<p>Knowledge Creation.</p> <p>Merupakan upaya manajemen berfokus pada pembaharuan yang dimiliki perusahaan, serta memanfaatkan teknologi informasi dengan penekanan teamwork dan pengetahuan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socialization 2. Externalization 3. Combination 4. Internalization 	<ul style="list-style-type: none"> • Nonaka (2001)
4.	<p>Kinerja SDM</p> <p>Merupakan hasil peningkatan kualitas para aparatur pemerintah bertujuan untuk mendukung penyelenggaraan sistem pemerintahan nasional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Pelaksanaan Tugas 4. Tanggungjawab 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketut Sudarma (2012)

3.6 Teknik Analisis

3.6.1 Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predivtive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (*Partial Least Square*) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan tar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

3.6.2 Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai

Discriminant Validity adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyujur konstruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ≥ 0.30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk *loading* ≥ 0.40 dianggap lebih baik, dan untuk *loading* > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakintinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan *loading* dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metodelain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya

dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015).

AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

1. Composite reliability

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa kontruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

2. Cronbach's Alpha

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 .

Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

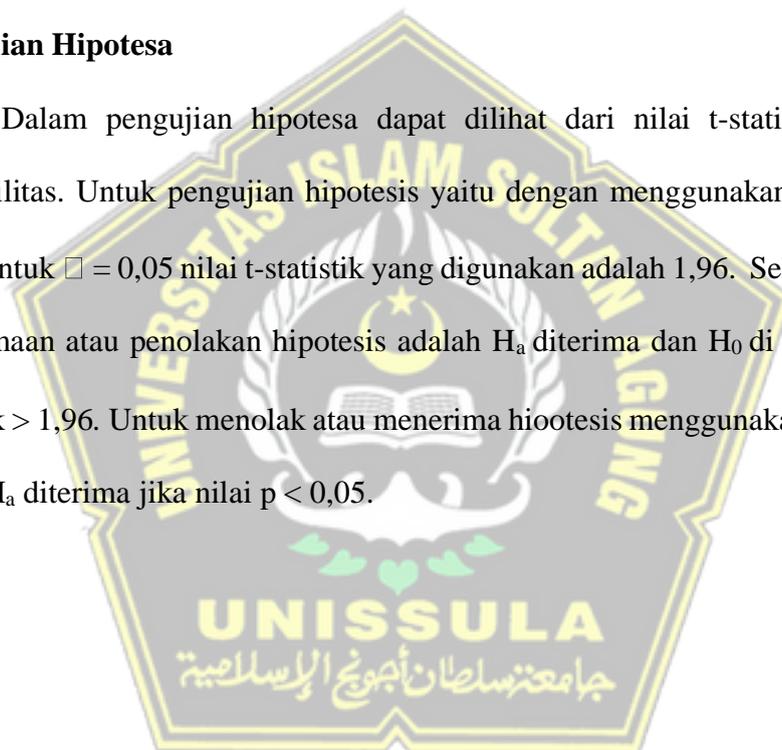
1. Analisa Inner Model

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasar pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk kontruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural. Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2),

pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai Q^2 prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

2. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hiotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskriptif 4.1.1 Deskripsi Responden

Tabel 4.1 Deskripsi Responden

Keterangan	Kriteria	N	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	26	56
	Perempuan	33	44
Usia	≤ 35 Tahun	44	44
	36 – 40 Tahun	10	17
	41 – 50 Tahun	21	21
	≥ 51 Tahun	1	1
Status Kepegawaian	ASN (PNS/PPPK)	42	72
	TKD Non ASN	16	27
Pendidikan	SMA/SMK/Sederajat	3	5
	D III	1	1
	Sarjana S1	49	84
	Pascasarjana S2	5	8
Pengalaman Kerja	0 – 2 Tahun	12	20
	3 – 9 Tahun	12	20
	10 – 15 Tahun	25	43
	≥ 16 Tahun	9	15
Total Responden (N)		59	100%

Sumber : Pengolahan data kuesioner di Sekretariat Daerah Lamandau, 2024.

Dalam penelitian ini, jumlah responden yang berhasil dikumpulkan sebanyak 59 orang, yang masih berada di bawah target penelitian sebanyak 125 orang. Meskipun jumlah ini tidak memenuhi target awal, namun tetap dapat digunakan dalam analisis penelitian jika memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Menurut Asrulla et al. (2023) dalam Jurnal Pendidikan Tambusai, pemilihan sampel dalam penelitian kuantitatif harus memenuhi kriteria keterwakilan, di mana sampel yang dipilih harus dapat merepresentasikan populasi secara keseluruhan. Dalam konteks penelitian ini, keterbatasan jumlah responden dapat berdampak pada generalisasi hasil penelitian terhadap populasi yang lebih luas.

Selain itu, Amalia et al. (2022) dalam *Generics: Journal of Research in Pharmacy* menyatakan bahwa jumlah responden dalam uji validitas dan reliabilitas kuesioner berpengaruh terhadap hasil pengujian. Dalam penelitian mereka, pengujian kuesioner dengan 15 responden menghasilkan banyak item yang tidak valid, sedangkan pengujian dengan 39 responden menunjukkan hasil yang lebih baik dalam aspek validitas dan reliabilitas. Oleh karena itu, meskipun jumlah responden dalam penelitian ini hanya 59 orang, hal tersebut masih memungkinkan untuk digunakan jika kuesioner yang digunakan memenuhi uji validitas dan reliabilitas.

4.1.2 Analisis Deskriptif Data Penelitian

1.2. Analisis Data Statistik

1.2.1. Discriminant Validity

Tabel 4.2 Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan

Indikator Konstruk	BUDAYA	ITC	KINERJA	Knowledge
B1	0.830	0.819	0.823	0.773
B2	0.701	0.511	0.516	0.496
B3	0.872	0.891	0.886	0.856
B4	0.864	0.660	0.757	0.760
B5	0.771	0.552	0.633	0.581
B6	0.927	0.845	0.878	0.843
I1	0.823	0.952	0.851	0.835
I2	0.892	0.974	0.926	0.893
I3	0.757	0.892	0.737	0.702
K1	0.872	0.839	0.874	0.901
K2	0.653	0.642	0.735	0.865
K3	0.787	0.784	0.880	0.942
K4	0.847	0.836	0.874	0.894
KSDMM 1	0.808	0.784	0.913	0.792
KSDM2	0.870	0.882	0.936	0.945
KSDMM3	0.831	0.838	0.937	0.926
KSDM4	0.885	0.797	0.902	0.782

Sumber : Pengolahan data kuesioner di Sekretariat Daerah Lamandau, 2024.

Tabel 4.2 di atas merupakan hasil uji validitas diskriminan menggunakan software SmartPLS. Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa indikator-indikator dalam model lebih merepresentasikan konstraknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain. Pada tabel ini, terlihat bahwa setiap indikator, seperti B1, B2, hingga KSDMM4, memiliki nilai loading faktor yang lebih tinggi pada konstruk yang diukurnya (misalnya, BUDAYA, ITC, KINERJA, atau Knowledge) dibandingkan dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh, indikator B1 memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk BUDAYA (0.830) dibandingkan dengan konstruk lain seperti ITC (0.819), KINERJA (0.823), dan Knowledge (0.773). Hal ini menunjukkan bahwa indikator B1 valid dalam mengukur konstruk BUDAYA.

Secara umum, nilai loading faktor yang lebih besar dari 0.7 menunjukkan validitas yang baik. Dalam tabel ini, mayoritas indikator memiliki nilai loading di atas 0.7 pada konstraknya masing-masing, seperti B6 (0.927 untuk BUDAYA) dan I2 (0.974 untuk ITC), yang menunjukkan kekuatan representasi indikator terhadap konstruk. Meskipun terdapat beberapa indikator dengan nilai mendekati batas minimal, seperti B2 (0.701 untuk

BUDAYA), indikator tersebut masih dianggap memenuhi kriteria validitas.. Kemudian didalam uji validitas diskriminan juga terdapat uji antara variabel dengan penjelasan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.3 Hasil Analisis Uji Korelasi Variabel

INDIKATOR	BUDAYA	ITC	KINERNJA	Knowledge
BUDAYA	0.831			
ITC	0.879	0.940		
KINERNJA	0.920	0.897	0.922	
Knowledge	0.884	0.867	0.938	0.901

Sumber : Pengolahan data di Sekretariat Daerah Lamandau, 2024.

Tabel 4.3 tersebut menunjukkan hasil uji korelasi antar variabel menggunakan analisis SmartPLS. Terdapat empat variabel, yaitu BUDAYA, ITC, KINERJA, dan Knowledge, dengan nilai di diagonal utama (seperti 0.831 untuk BUDAYA) merepresentasikan reliabilitas internal masing-masing variabel. Sementara itu, nilai di luar diagonal menunjukkan korelasi antar variabel, dengan semua nilai berkisar di atas 0.8, yang mengindikasikan hubungan yang sangat kuat antar variabel. Hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran memiliki validitas dan reliabilitas yang baik serta layak untuk analisis lebih lanjut pada model struktural.

1.2.2. Analisis Multikolinieritas

Tabel 4.4 Hasil Analisis Uji Variabel dan Reliability

INDIKATOR	VIF
B1	3.745
B2	2.128
B3	4.668
B4	5.380
B5	2.159
B6	7.691
I1	6.858
I2	8.815
I3	2.868
K1	3.022
K2	3.395
K3	5.514

K4	3.079
KSDMM 1	3.941
KSDM2	5.572
KSDMM3	5.761
KSDM4	3.533

Sesuai tabel 4.4 tersebut dapat diketahui bahwa nilai VIF untuk masing-masing indikator konstruk bernilai lebih kecil dari 10,00 sehingga disimpulkan tidak terjadi masalah multikolinieritas antara konstruk penelitian yang dianalisis.

1.2.3. Uji koefisien Determinasi

Tabel 4. 5 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Indikator	R Square	R Square Adjusted
KINERNJA	0.924	0.920
Knowledge	0.817	0.810

Nilai R2 untuk variabel **Kinerja** adalah 0,924, dengan R2 Adjusted sebesar 0,920. Ini berarti bahwa sekitar 75,1% variasi dalam variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model penelitian. Nilai R2 yang tinggi (lebih dari 0,70) menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang kuat terhadap variabel Kinerja.

Sementara itu, nilai R2 untuk variabel Knowledge adalah 0,817, dengan R2 Adjusted sebesar 0,810. Ini mengindikasikan bahwa sekitar 24,8% variasi dalam Motivasi Berprestasi dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Nilai R2 yang lebih rendah ini menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang Baik.

1.2.4. Validity and Reability

Indikator	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
BUDAYA	0.909	0.928	0.930	0.690
ITC	0.934	0.949	0.958	0.884
KINERNJA	0.941	0.944	0.958	0.850

Knowledge	0.922	0.929	0.945	0.811
-----------	-------	-------	-------	-------

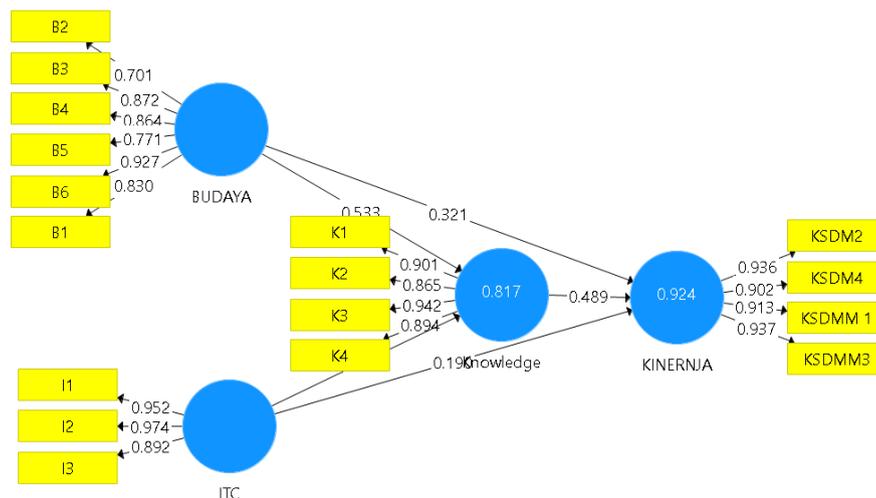
Tabel 4. 6 Hasil Analisis Uji Variabel dan Reliability

Sumber : Pengolahan data kuesioner di Sekretariat Daerah Lamandau, 2024.

Tabel 4.6 menunjukkan hasil analisis uji validitas dan reliabilitas untuk variabel-variabel yang diukur, yaitu BUDAYA, ITC, KINERJA, dan Knowledge, berdasarkan pengolahan data kuesioner di Sekretariat Daerah Lamandau tahun 2024. Dari hasil yang diperoleh, semua variabel menunjukkan nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability yang sangat baik, dengan nilai di atas 0,7, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk masing-masing variabel konsisten dan reliabel.

Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk semua variabel berada di atas 0,5, yang menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki validitas konvergen yang baik, artinya indikator-indikator dalam setiap variabel mampu menjelaskan lebih dari 50% varians yang ada. Variabel ITC memiliki nilai AVE tertinggi (0,884), diikuti oleh KINERJA (0,850), Knowledge (0,811), dan BUDAYA (0,690). Dengan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

1.2.5. Outer Model dan Inner Model



Gambar 4 1 Model Persamaan Outer Model dan Inner Model

Garis antar variabel laten menunjukkan hubungan kausal yang diuji dalam model. Nilai pada garis ini adalah path coefficient, yang menggambarkan kekuatan dan arah hubungan antar variabel. Sebagai contoh, hubungan dari BUDAYA ke KNOWLEDGE memiliki nilai 0.533, menunjukkan bahwa budaya memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap pengetahuan. Hubungan dari KNOWLEDGE ke KINERJA memiliki nilai 0.489, menunjukkan bahwa pengetahuan juga berkontribusi secara positif pada kinerja.

1.2.6. Uji t statistik

Tabel 4.7 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Standar Deviation	t-statistik	P-Value	Keterangan
H1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Knowledge Creation	0.186	2,866	0,0004	Diterima
H2 : ICT Competences berpengaruh positif dan signifikan terhadap Knowledge Creation	0.194	2.051	0.041	Diterima
H3 :Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	0.151	2.128	0.034	Diterima
H4 : ICT Competences berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	0.141	1.345	0.179	Ditolak
H5 : Knowledge Creation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	0.115	4.260	0.000	Diterima

Sesuai Tabel 4.7 tersebut dapat teridentifikasi hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. **H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge creation**

Hipotesis ini diterima, dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,866 dan *p-value* 0,0004 (di bawah ambang batas signifikansi 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa

budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap proses penciptaan pengetahuan dalam konteks penelitian ini.

2. H2: Kompetensi ICT (Information and Communication Technology) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge creation*

Hipotesis ini diterima, dengan nilai *t-statistic* 2,051 dan *p-value* 0,041. Hasil ini mengindikasikan bahwa kompetensi ICT memberikan kontribusi yang signifikan dan positif terhadap penciptaan pengetahuan.

3. H3: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia

Hipotesis ini diterima, dengan *t-statistic* sebesar 2,128 dan *p-value* 0,034. Artinya, budaya organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia.

4. H4: Kompetensi ICT berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia

Hipotesis ini *tidak diterima* karena nilai *t-statistic* sebesar 1,345 dan *p-value* 0,179, yang lebih besar dari ambang batas signifikansi 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi ICT tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia secara langsung dalam model ini.

5. H5: *Knowledge creation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia

Hipotesis ini diterima, dengan nilai *t-statistic* sebesar 4,260 dan *p-value* 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa penciptaan pengetahuan secara signifikan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

1.2.7. Uji indirect effect (uji tidak langsung)

Tabel 4 8 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Jalur Pengaruh Tidak Langsung	Standar Deviation	T-statistik	P-Value
BUDAYA -> Knowledge -> KINERJA	0.121	2.151	0.032
ITC -> Knowledge -> KINERJA	0.100	1.959	0.051

Tabel ini menunjukkan hasil analisis jalur pengaruh tidak langsung dalam model

penelitian yang dilakukan menggunakan Smart PLS. Pengaruh tidak langsung dianalisis untuk memahami bagaimana variabel independen (BUDAYA dan ITC) memengaruhi variabel dependen (KINERJA) melalui mediator yaitu Knowledge Creation. Berikut adalah penjelasan mendetail:

1. Jalur dari BUDAYA -> Knowledge -> KINERJA

Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui penciptaan pengetahuan. Nilai t-statistic sebesar 2,151 dan p-value sebesar 0,032 mengindikasikan bahwa pengaruh ini signifikan pada tingkat kepercayaan 95% (di bawah 0,05). Koefisien jalur sebesar 0,121 menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia secara tidak langsung melalui peran penciptaan pengetahuan sebagai mediator. Dengan kata lain, budaya yang mendukung menciptakan lingkungan yang mendorong penciptaan pengetahuan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

2. Jalur dari ITC -> Knowledge -> KINERJA

Jalur ini menggambarkan pengaruh tidak langsung kompetensi teknologi informasi dan komunikasi (ITC) terhadap kinerja sumber daya manusia melalui penciptaan pengetahuan. Nilai t-statistic sebesar 1,959 dan p-value sebesar 0,051 mendekati ambang batas signifikansi 0,05. Meskipun nilai p-value sedikit lebih tinggi dari 0,05, hasil ini masih dapat dianggap mendukung adanya hubungan tidak langsung yang signifikan dengan tingkat kepercayaan 90%. Koefisien jalur sebesar 0,100 menunjukkan bahwa kompetensi ICT berkontribusi secara positif terhadap kinerja dengan mendorong penciptaan pengetahuan.

1.3. Pembahasan hasil analisis penelitian

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Knowledge Creation

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge creation* dengan nilai t-statistik sebesar 2,866 dan p-value 0,0004. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan berperan penting dalam menciptakan pengetahuan baru di lingkungan kerja. Di Sekretariat Daerah Lamandau, budaya organisasi yang kuat memungkinkan pegawai untuk berbagi pengetahuan, mengembangkan wawasan baru, dan mendorong inovasi dalam pekerjaan mereka.

2. Pengaruh Kompetensi ICT terhadap Knowledge Creation

Penelitian ini juga menemukan bahwa kompetensi ICT (Information and Communication Technology) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge creation*, dengan t-statistik 2,051 dan p-value 0,041. Kompetensi ICT memfasilitasi proses penciptaan pengetahuan dengan memberikan akses mudah ke informasi dan alat-alat teknologi yang mendukung pengelolaan dan distribusi pengetahuan. Di Sekretariat Daerah Lamandau, kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi informasi berperan dalam mempermudah pencarian dan

pemanfaatan informasi, sehingga membantu mereka dalam proses *knowledge creation* yang pada akhirnya mendukung efisiensi kerja.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, dengan t-statistik sebesar 2,128 dan p-value 0,034. Artinya, budaya yang mengedepankan kerjasama, keterbukaan, serta komitmen terhadap peningkatan kualitas kerja dapat mendorong kinerja yang lebih optimal di lingkungan organisasi. Dalam konteks Sekretariat Daerah Lamandau, budaya yang positif memberikan motivasi kepada pegawai untuk bekerja lebih baik dan berkontribusi maksimal, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

4. Pengaruh Kompetensi ICT terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kompetensi ICT terhadap kinerja SDM tidak signifikan, dengan nilai t-statistik 1,345 dan p-value 0,179. Meskipun kompetensi ICT penting dalam memfasilitasi akses informasi dan teknologi, hasil ini menunjukkan bahwa penggunaan teknologi informasi dan komunikasi saja tidak cukup untuk langsung meningkatkan kinerja pegawai tanpa didukung oleh faktor-faktor lain. Di Sekretariat Daerah Lamandau, kompetensi ICT lebih efektif dalam meningkatkan kinerja SDM jika digunakan bersama-sama dengan proses penciptaan pengetahuan yang terstruktur.

5. Pengaruh Knowledge Creation terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Knowledge creation terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, dengan t-statistik sebesar 4,260 dan p-value 0,000. Hal ini menandakan bahwa proses penciptaan pengetahuan di antara pegawai berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja mereka. Di Sekretariat Daerah Lamandau, *knowledge creation* memungkinkan pegawai memperoleh keterampilan baru, menambah wawasan, dan menyelesaikan tugas dengan lebih efektif, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja.

BAB V PENUTUP

5.1. Masalah Penelitian

Masalah penelitian dalam tesis ini berfokus pada bagaimana *knowledge creation*, budaya organisasi, dan kompetensi ICT memengaruhi kinerja sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Lamandau. Meskipun pelatihan seragam telah diberikan, variasi kinerja di antara pegawai tetap terlihat. Hal ini memunculkan pertanyaan apakah budaya organisasi dan kompetensi ICT dapat mendukung penciptaan pengetahuan sebagai faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja SDM. Selain itu, terdapat kebutuhan untuk mengetahui apakah penciptaan pengetahuan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara variabel-variabel tersebut dan kinerja SDM.

5.2. Simpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dari 3 hipotesis di penelitian ini dapat diterima, sebagai berikut :

1. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Knowledge Creation**
Budaya organisasi
2. **Pengaruh ICT Competences terhadap Knowledge Creation**
Kompetensi ICT memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge creation*.
3. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**
Budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM.
4. **Pengaruh ICT Competences terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**
Kompetensi ICT tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja SDM.
5. **Pengaruh Knowledge Creation terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**
Knowledge creation memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

5.3. Implikasi Teoritis dan Manajerial

5.3.1 Teoritis

- a Temuan ini mendukung bahwa kemampuan organisasi untuk memperbarui sumber daya—termasuk budaya dan teknologi—dapat meningkatkan keunggulan kompetitif.
- b Hasil penelitian memperkuat pentingnya *knowledge creation* sebagai mediator dalam model hubungan antara budaya organisasi, kompetensi ICT, dan kinerja SDM.
- c Penelitian ini juga menambahkan perspektif baru tentang bagaimana teknologi informasi menjadi pendukung penting dalam pengelolaan pengetahuan di era Revolusi Industri 4.0.

5.3.2 Manajerial

- a **Penguatan Budaya Organisasi:** Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan berbagi pengetahuan. Pelatihan dan program yang membangun nilai budaya organisasi perlu diperkuat.
- b **Peningkatan Kompetensi ICT:** Pelatihan teknologi informasi yang lebih spesifik dan terarah harus diberikan untuk memastikan pegawai dapat memanfaatkan ICT secara maksimal dalam tugas sehari-hari.
- c **Manajemen Pengetahuan:** Proses penciptaan dan berbagi pengetahuan perlu diintegrasikan dalam kebijakan organisasi melalui pembentukan sistem manajemen pengetahuan yang efektif.
- d **Optimalisasi Peran Penciptaan Pengetahuan:** Organisasi harus memfasilitasi program-program yang mendorong pegawai untuk mengubah pengalaman tacit menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat dimanfaatkan bersama.

5.4. Keterbatasan Penelitian

- a **Lingkup Sampel:** Penelitian hanya dilakukan di Sekretariat Daerah Lamandau, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk organisasi lain.
- b **Variabel Lain:** Penelitian ini hanya mempertimbangkan budaya organisasi, kompetensi ICT, dan *knowledge creation* sebagai faktor yang memengaruhi kinerja SDM, tanpa melibatkan variabel eksternal lainnya seperti kepemimpinan atau motivasi kerja.
- c **Metode Pengumpulan Data:** Kuesioner sebagai alat pengumpulan data memiliki potensi bias persepsi dari responden.
- d **Kompetensi ICT:** Pengaruh langsung kompetensi ICT terhadap kinerja tidak signifikan, sehingga memerlukan pengukuran lebih rinci untuk memahami kontribusi teknologi terhadap produktivitas.
- e **Responden :** responden di perbanyak.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang yang dapat dikembangkan berdasarkan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a **Ekspansi Konteks Organisasi:** Penelitian serupa dapat dilakukan di organisasi lain, baik sektor publik maupun swasta, untuk memvalidasi hasil dalam berbagai lingkungan kerja.
- b **Variabel Tambahan:** Penelitian di masa depan dapat mempertimbangkan variabel lain, seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan teknologi spesifik (AI, IoT), untuk mengukur dampaknya terhadap kinerja SDM.
- c **Analisis Longitudinal:** Menggunakan pendekatan longitudinal untuk melihat perubahan kinerja pegawai seiring waktu, terutama setelah implementasi program berbasis budaya organisasi dan ICT.
- d **Pengembangan Kompetensi ICT:** Fokus pada bagaimana teknologi digital, seperti aplikasi berbasis cloud atau alat kolaborasi virtual, dapat memengaruhi penciptaan pengetahuan dan kinerja.
- e **Evaluasi Sistem Pengetahuan:** Penelitian mendatang dapat mengevaluasi implementasi sistem manajemen pengetahuan untuk mengukur efektivitasnya dalam mendorong inovasi dan produktivitas organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Baur.C. & Wee.D. 2015. Manufacturing's Next Act. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/ourinsights/manufacturing-next-act>.
- Cascio, W.F., (1992). Managing Human Resources. New York : Mc Graw-Hill/
- Capon, N., & Glazer, R. (1987). Marketing and Technology: A Strategic Coalignment. Journal of Marketing, 51(3), 1–14. <https://doi.org/10.2307/1251644>.
- Christianto & Kadarusman (2021). Budaya Organisasi, Knowledge Management Terhadap Kinerja Dengan Loyalitas Kerja Sebagai Mediasi. STIE Pascasarjana STIE Malangkececwara Malang.
- Diane. M Burton, Jesper B Sorensen, Christine M Beckman. 2002. Coming from good stock : Career histories and new venture. Emerald Insight.
- Eko, Cosmas Suharyanto. (2015). Peran Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Sebagai Enabler Knowledge Management Dalam Membawa Inovasi Pada Industri Kreatif Di Batam. Pascasarjana Ilmu Komputer Binus University.
- Fred Luthans. 2006. Perilaku Organisasi.
- Gash,T & Hobbs, R (2018) Policing 4.0 Deciding the Future of Policing in the UK. London: Deloitte

Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2015. Konsep,
Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0
Untuk Penelitian Empiris. BP Undip. Semarang



- Hsiu Fen Lin, 2013. *Knowledge donating and firm innovation capability: an empirical study*. International Journal of Manpower
- Indra, Eko Heri (2019). Tantangan Pengembangan SDM Polri di Era Revolusi Industri 4.0. Jurnal Ilmu Kepolisian. Volume 13 Nomor 2 Agustus 2019.
- Jamaludin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. Universitas Negeri Makassar.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo (2013). Perilaku Organisasi. Terjemahan Erly Suandy, Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. https://www.setneg.go.id/baca/index/the_new_normal_dan_akselerasi_reformasi_birokrasi. (Diakses pada 07 Desember 2020)
- Keywell (2017). The Fourth Industrial Revolution Is About Empowering People, Not The Rise Of The Machines. Retrieved from <https://goo.gl/8qE3mw>.
- Leonard-Barton, D. 1995. Wellsprings of Knowledge : Building dan Sustaining the Source of Innovation, Harvard Bussinies School Press.
- Longo, Francesco & Nicoletti, Letizia & Padovano, Antonio. 2017. Smart operators in industry 4.0: A human-centered approach to enhance operators' capabilities and competencies within the new smart factory context. Computers & Industrial Engineering. 113. 10.1016/j.cie.2017.09.016.
- Mark, & David. (1997). Public Sector Reform in Development Countries: Issues, Lessons and Future Directions. London: Institute of Governance.
- Martin. (2000). Aplikasi EQ Based HR Management System. Majalah Manajemen Desember No. 148.

- Noah, Krachtt. 2018. *The Workforce Implications of Industry 4.0: Manufacturing Workforce Strategies To Enable Enterprise Transformation*. University of Wisconsin, USA.
- Nonaka, I. Toyama, R. & Konno N. 2001. *Emergence of "Ba": A Conceptual Framework for the Continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation*.
- Osborne, Stephen P. & Kirsty Strokosch (2013). *It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives*. British Academy of Management.
- Prasetyo, Bambang dan Lina M. Jammah. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Pratama, Muhammad Rifky. (2018). *Menjawab Kendala Perpustakaan Dengan Implementasi Knowledge Management*.
- Pfeffer, T. (2012) *Virtualization of Universities Digital Media and the Organization of Higher Education Institutions Innovation, Technology, and Knowledge Management*. Springer New York Dordrecht Heidelberg London. Springer Science+Business Media, LLC, 233 Spring Street, New York, NY 10013, USA
- Republik Indonesia. *Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 1 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretaris Negara*.
- Republik Indonesia. *Undang - Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*.
- Sawant, N., & Himanshu, S.,2013. *Big Data Application Architecture Q & A*. New York: Springer Science Business Media.
- Sahas, Ahmad Nur Falah (2017). *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kinerja Perusahaan*. Universitas Brawijaya

Sahat Siregar, 2009, “Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Dinas Perhubungan Kota Medan)”, skripsi, departemen Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sumatra Utara.

Schwab, Klaus (2017) *The Four Industrial Revolution*. 1st Ed. New York: Crown Bussines.

Sudarma, Ketut & Susmiati. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening”. *Journal Unnes* 2015.

Sugiyono. (2012). “Memahami Penelitian Kualitatif”. Bandung: CV Alfabeta.

Teece, et, al. 1997. Dynamic capabilities and strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18: 7,

Asrulla, Risnita, M. Syahrani Jailani, & Firdaus Jeka. (2023). Populasi dan Sampling (Kuantitatif), Serta Pemilihan Informan Kunci (Kualitatif) dalam Pendekatan Praktis. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 26320-26332.

Amalia, R. N., Dianingati, R. S., & Annisaa, E. (2022). Pengaruh Jumlah Responden terhadap Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Pengetahuan dan Perilaku Swamedikasi. *Generics: Journal of Research in Pharmacy*, 2(1), 9-13.