

## **Pengaruh *Knowledge Sharing* dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Kepuasan Kerja: Studi Kasus pada Pegawai Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Semarang**

**Dinka Budisari, Lie Lieana**

Universitas Stikubank Semarang

dinkabudisari7024@mhs.unisbank.ac.id, lieliana@edu.unisbank.ac.id

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of knowledge sharing and competence on employee performance, mediated by job satisfaction. This study employed a quantitative approach with a sample of 145 employees from the Semarang Vocational Training and Productivity Center (BBPVP). Data were analyzed using SPSS version 26. The data analysis techniques included respondent descriptions, variable descriptions, validity tests, reliability tests, F-tests,  $R^2$  tests, t-tests, and Sobel tests. The results indicate that knowledge sharing has no effect on job satisfaction; competence has a positive effect on job satisfaction; knowledge sharing has no effect on employee performance; competence has a positive effect on employee performance; job satisfaction has a positive effect on employee performance; job satisfaction does not mediate the effect of knowledge sharing on employee performance; and job satisfaction mediates the effect of competence on employee performance.*

**Keywords:** *knowledge sharing, competence, job satisfaction, employee performance*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *knowledge sharing* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi pegawai di Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Semarang berjumlah 145. Data diolah menggunakan *software* SPSS versi 26. Teknik analisis data meliputi deskripsi responden, deskripsi variabel, uji validitas, uji reabilitas, uji F uji  $R^2$ , uji t dan *sobel test*. Hasil penelitian menyatakan bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, *knowledge sharing* tidak pengaruh terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

**Kata kunci:** *knowledge sharing, kompetensi, kepuasan kerja, kinerja pegawai*

### **PENDAHULUAN**

Sesuai Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Kementerian Ketenagakerjaan, Balai Besar pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Semarang memiliki tanggung jawab melaksanakan pelatihan vokasi dan peningkatan produktivitas, peningkatan kompetensi instruktur dan tenaga pelatihan, sertifikasi

kompetensi dan uji coba program, sistem dan metode pelatihan vokasi dan peningkatan produktivitas, serta konsultansi dan peningkatan jejaring di bidang pelatihan vokasi dan produktivitas. Saat ini, tuntutan kinerja pegawai di BBPVP Semarang semakin tinggi dalam peningkatan kualitas layanan publik. Pegawai sangat diharapkan dapat menghasilkan layanan yang efektif, tepat waktu sesuai standar kualitas pelayanan yang ditetapkan. Kinerja pegawai yang profesional, produktif serta berorientasi pada kualitas layanan menjadikan keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi dari BBPVP Semarang. Namun, dalam kenyataannya pelayanan publik sering menghadapi kendala, seperti ketebatasan sumber daya, dinamika regulasi, dan perbedaan kompetensi individu yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara optimal. Kondisi di BBPVP Semarang menunjukkan bahwa kurangnya kejelasan informasi pelatihan, ketepatan waktu dalam penyelesaian administrasi pelatihan, penerbitan sertifikat lambat, sehingga berdampak pada kualitas layanan peserta pelatihan. Tingkat produktivitas kerja terdapat perbedaan yang berakibat adanya kesenjangan, kemampuan, pengalaman dan kurangnya pemanfaatan waktu secara efektif. Perbedaan kompetensi teknis antar pegawai sesuai dengan tuntutan tugas pokok, perbedaan beban kerja, sistem *reward* dan *punishment* sehingga berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai. Syamsir (Efendi dan Yusuf, 2021) menjelaskan kinerja pegawai merupakan kuantitas dan atau mutu hasil individu kelompok dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, prosedur operasi standar, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau berlaku dalam organisasi. Kinerja pegawai ini mencerminkan hasil kerja yang baik dari kualitas, kuantitas, keefektivitas, efisiensi, disiplin, kerja tim maupun kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah *knowledge sharing*, kompetensi dan kepuasan kerja.

Usmanova *et al.* (Ramadhani *et al.*, 2025) menjelaskan *knowledge sharing* adalah interaksi individu dalam bertukar informasi dan ide untuk meningkatkan pemahaman kolektif disertai inovasi. Hasil penelitian Mardillillah dan Rahardjo (2017), Harsono *et al.* (2020), Mahfodh dan Obeidat (2020), Abha *et al.* (2021), Dewa dan Fifaldyovan (2023), Nizam (2023), Abdussamad dan Susilowati (2024) serta Wahyu *et al.* (2025) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara Rahmah dan Tania (2023) serta Dini dan Deviastri (2023) menemukan bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Wibowo (Choiriyah dan Riyanto, 2021) menjelaskan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau menjalankan suatu pekerjaan atau tugas yang didasarkan pada ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja. Hasil penelitian Arifin (2015), Murgianto *et al.* (2016), Arifin (2017), Hairuddin *et al.* (2017), Bagia dan Cipta (2019), Jaya *et al.* (2020), serta Supriyanto *et al.* (2021) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara Narsih (2017), Kharisma dan Rosia (2022), Charka *et al.* (2022)

menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Robbins (Jaya *et al.*, 2020) menjelaskan kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, menaati peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja. Hasil penelitian Arifin (2015), Ndulue dan Ekechukwu (2016), Arifin (2017), Hairuddin *et al.* (2017), Kembau *et al.* (2018), Bagia dan Cipta (2019), Mubarok (2019), Jaya *et al.* (2020), Harsono *et al.* (2020), Abha *et al.* (2021), Efendi dan Yusuf (2021), Supriyanto *et al.* (2021), Charka *et al.* (2022), serta Auliana dan Ahmad (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara Abdussama dan Susilowati (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu oleh Harsono *et al.* (2020), Abha *et al.* (2021), Dewa dan Fifaldyovan (2023), Abdussamad dan Susilowati (2024), Langkai *et al.* (2024), serta Ramadhani *et al.* (2025) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun hasil lain ditemukan penelitian Tazkiyah *et al.* (2025) bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian oleh Arifin (2015), Arifin (2017), Kembau *et al.* (2018), Bagia dan Cipta (2019), Jaya *et al.* (2020), Choiriyah dan Riyanto (2021), Kharisma dan Rosia (2022), serta Charka *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara penelitian Hairuddin *et al.* (2017) menemukan bahwa kompetensi tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian oleh Abha *et al.* (2021) serta Dewa dan Fifaldyovan (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai. Namun hal lain ditemukan penelitian Harsono *et al.* (2020) serta Abdussamad dan Susilowati (2024) bahwa pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai tidak dimediasi kepuasan kerja.

Hasil penelitian oleh Arifin (2015), Hairuddin *et al.* (2017), Arifin (2017), Bagia dan Cipta (2019), Jaya *et al.* (2020), Efendi dan Yusuf (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Namun hal lain ditemukan bahwa penelitian Charka *et al.* (2022) serta Kharisma dan Rosia (2022) menunjukkan kepuasan kerja yang memediasi kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dinyatakan bahwa terdapat permasalahan di BBPVP Semarang, yaitu masih belum optimal dalam memahami dan mengimplementasikan *knowledge sharing* dan kompetensi untuk mendorong kinerja pegawai. Di sisi lain, temuan penelitian sebelumnya juga tidak konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja, sementara penelitian lain menemukan hasil sebaliknya. Berdasarkan *research gap* dan fenomena gap yang ada di BBPVP Semarang penelitian

ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *knowledge sharing* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja.

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Kinerja Pegawai**

Syamsir (Efendi dan Yusuf, 2021) menjelaskan kinerja pegawai merupakan kuantitas dan atau mutu hasil kerja individu atau kelompok dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, prosedur operasi standar, kriteria, dan ukuran yang telah ditetapkan atau berlaku dalam organisasi. Busro (Siregar, 2021) menyebutkan dimensi kinerja pegawai ada 3 yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi. Indikator hasil kerja ada 3 adalah kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja dan efisiensi dalam melaksanakan kerja. Indikator perilaku kerja ada 3 terdiri dari disiplin kerja, inisiatif dan ketelitian, sedangkan sifat pribadi ada 2 indikator terdiri dari kejujuran dan kreativitas.

### **Kepuasan Kerja**

Robbins (Jaya *et al.*, 2020) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, menaati peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja. Luthans (Tarjo, 2019) menyatakan dimensi kepuasan kerja ada 5 yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, kesempatan untuk dipromosikan, dan supervisi/pengawasan. Indikator dari dimensi pekerjaan itu sendiri ada 3 terdiri dari pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Indikator dimesi gaji/upah ada 2 terdiri dari jumlah imbalan finansial yang diterima dan keadilan. Indikator dimensi kesempatan untuk dipromosikan ada 1 yaitu peluang peningkatan karir, sedangkan indikator supervisi/pengawasan ada 2 terdiri dari atasan memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku

### **Knowledge Sharing**

Usmanova *et al.* (Ramadhani *et al.*, 2025) menyebutkan *knowledge sharing* merupakan interaksi individu dalam bertukar informasi dan ide untuk meningkatkan pemahaman kolektif serta inovasi. Hoof dan Weneen (Laura, 2019) menyebutkan *knowledge sharing* di-breakdown menjadi 2 dimensi yaitu *knowledge donating* dan *knowledge collecting*. Indikator *knowledge donating* ada 4 yaitu berbagi pengetahuan baru, berbagi ketrampilan, berbagi informasi baru tentang pekerjaan dan berbagi cerita tentang pekerjaan, sedangkan indikator dimensi *knowledge collecting* ada 4 yaitu mengumpulkan pengetahuan baru, mengumpulkan informasi baru tentang pekerjaan, mengumpulkan ide-ide baru, serta mengumpulkan ilmu baru tentang pekerjaan.

## **Kompetensi**

Wibowo (Choiriyah dan Royanto, 2021) menjelaskan kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau menjalankan suatu pekerjaan atau tugas yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja. Busro dalam Siregar (2021) menyebutkan kompetensi memiliki 6 dimensi yaitu pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*understanding*), nilai (*value*), kemampuan (*skill*), sikap (*attitude*) dan minat (*interest*). Indikator dari pengetahuan (*knowledge*) ada 2 terdiri identifikasi belajar dan cara pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di tempat kerja. Indikator pemahaman (*understanding*) ada 2 terdiri dari pemahaman yang baik tentang katakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien. Indikator nilai (*value*) ada 3 terdiri dari kejujuran, keterbukaan dan demokratis. Indikator kemampuan (*skill*) ada 2 terdiri dari metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien. Indikator sikap (*attitude*) ada 2 terdiri dari reaksi terhadap krisis ekonomi dan perasaan terhadap kenaikan gaji, sedangkan indikator minat (*interest*) ada 2 terdiri dari aktivitas kerja dan semangat kerja.

## **PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian Harsono *et al.* (2020), Abha *et al.* (2021), Dewa dan Fifaldyovan (2023), Abdussamad dan Susilowati (2024), Langkai *et al.* (2024), serta Ramadhani *et al.* (2025) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan :

H1: *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

### **Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian Arifin (2015), Arifin (2017), Kembau *et al.* (2018), Bagia dan Cipta (2019), Jaya *et al.* (2020), Choiriyah dan Riyanto (2021), Kharisma dan Rosia (2022), serta Charka *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut , maka dapat dirumuskan :

H2 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

### **Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Pegawai**

Penelitian Mardillillah dan Rahardjo (2017), Harsono *et al.* (2020), Mahfodh dan Obeidat (2020), Abha *et al.* (2021), Dewa dan Fifaldyovan (2023), Nizam (2023), Abdussamad dan Susilowati (2024) serta Wahyu *et al.* (2025) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan:

H3 : *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerj pegawai

## **Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

Penelitian Arifin (2015), Murgianto *et al.* (2016), Arifin (2017), Hairuddin *et al.* (2017), Bagia dan Cipta (2019), Jaya *et al.* (2020), serta Supriyanto *et al.* (2021) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dirumuskan :

H4 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

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

Penelitian Arifin (2015), Ndulue dan Ekechukwu (2016), Arifin (2017), Hairuddin *et al.* (2017), Kembau *et al.* (2018), Bagia dan Cipta (2019), Mubarak (2019), Jaya *et al.* (2020), Harsono *et al.* (2020), Abha *et al.* (2021), Efendi dan Yusuf (2021), Supriyanto *et al.* (2021), Charka *et al.* (2022), serta Auliana dan Ahmad (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dirumuskan :

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

## **Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Kepuasan Kerja**

Penelitian Abha *et al.* (2021) serta Dewa dan Fifaldyovan (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hasil penelitian tersebut dapat dirumuskan:

H6 : Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja

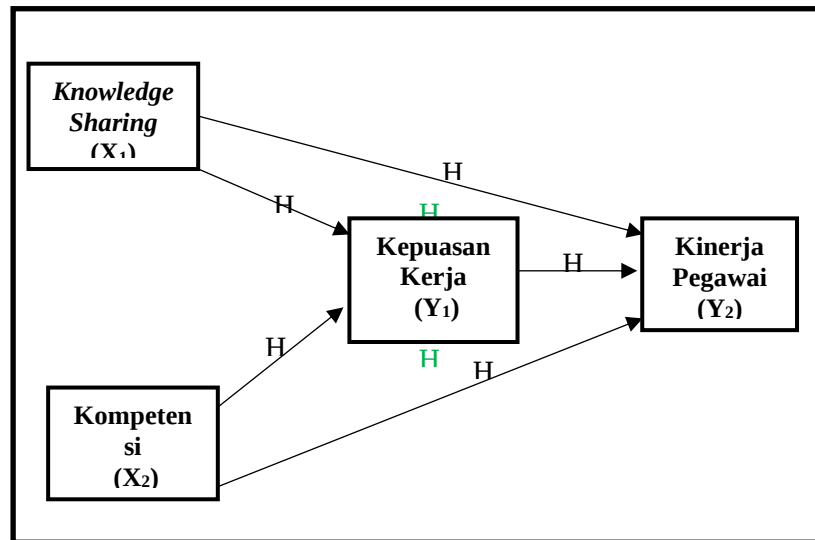
## **Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Kepuasan Kerja**

Penelitian Arifin (2015), Hairuddin *et al.* (2017), Arifin (2017), Bagia dan Cipta (2019), Jaya *et al.* (2020), Efendi dan Yusuf (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hasil penelitian dapat diturunkan :

H7: Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja

Kerangka konseptual yang digunakan dalam studi ini terdiri dari *knowledge sharing*, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Model grafisnya ditunjukkan pada Gambar 1.

Gambar 1  
Kerangka konseptual



## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *explanatory research*. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh *knowledge sharing* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja. Populasi yang digunakan yaitu seluruh pegawai Balai Besar Pelatihan Vokasi (BBPVP) Semarang yang berjumlah 145 orang. Semua variabel penelitian diukur menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Netral (3), Setuju (4) hingga Sangat Setuju (5).

Tabulasi data menggunakan skala likert, dan analisis yang digunakan yaitu menggunakan software SPSS versi 26. Pengujian data meliputi deskripsi responden, deskripsi variabel, uji validitas, uji reliabilitas, uji F, uji R<sup>2</sup>, uji t dan uji mediasi menggunakan uji Sobel.

## ANALISIS DATA

### Deskripsi Responden

Tabel 1.  
Deskriptif Responden

| Kategori      | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-----------|------------|
| Jenis kelamin |           |            |
| Pria          | 69        | 47,6       |
| Perempuan     | 76        | 52,4       |
| Usia          |           |            |
| 20-30 tahun   | 22        | 15,2       |
| 31-40 tahun   | 65        | 44,8       |

|                       |    |      |
|-----------------------|----|------|
| 41-50 tahun           | 42 | 29,0 |
| >50 tahun             | 16 | 11,0 |
| Pendidikan            |    |      |
| Sekolah Menengah Atas | 9  | 6,2  |
| Diploma               | 15 | 10,3 |
| Sarjana               | 92 | 63,4 |
| Pasca Sarjana         | 29 | 20,0 |
| Masa Kerja            |    |      |
| 1-5 tahun             | 32 | 22,1 |
| 6-10 tahun            | 28 | 19,3 |
| 11-15 tahun           | 37 | 25,5 |
| >15 tahun             | 48 | 33,1 |

Sumber: Data diolah tahun 2026.

Sebanyak 145 kuesioner disebarkan, dengan 145 tanggapan yang kembali, sehingga tingkat responsnya 100%. Berdasarkan demografi responden, diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (52,4%) yaitu 76 orang berusia 31-40 tahun (44,8%). Hasil selanjutnya menjelaskan 92 orang berpendidikan sarjana (63,4%), masa kerja mayoritas 11-15 tahun (25,5%). Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki masa kerja yang cukup sebagai dasar meningkatnya kuantitas hasil kinerja pegawai.

## Deskripsi Variabel

Nilai *mean* 4,61 pada *knowledge sharing* menunjukkan bahwa responden memiliki kecenderungan setuju bahwa 8 indikator yang ada. Nilai *mean* 4,54 pada kompetensi menunjukkan bahwa responden memiliki kecenderungan setuju terhadap 13 indikator yang ada. Nilai *mean* 4,54 pada kepuasan kerja menunjukkan bahwa responden memiliki kecenderungan setuju terhadap 10 indikator yang ada. Selanjutnya, Nilai *mean* 4,53 pada kinerja pegawai menunjukkan bahwa responden memiliki kecenderungan setuju terhadap 7 indikator yang ada.

## Hasil Uji Validitas

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas**

| Variabel                 | Kriteria Uji Validitas |                 |
|--------------------------|------------------------|-----------------|
|                          | KMO                    | Componen Matrix |
| <i>Knowledge Sharing</i> | 0,786                  | >0,5            |
| Kompetensi               | 0,798                  | >0,5            |
| Kepuasan Kerja           | 0,909                  | >0,5            |
| Kinerja Pegawai          | 0,717                  | >0,5            |

Sumber: Data Diolah Tahun 2026

Berdasarkan tabel 2 dapat ditunjukkan KMO dari *knowledge sharing*, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai besarnya > 0,5 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kecukupan sampel terpenuhi. Nilai *component matrix* dari 8 indikator *knowledge sharing*, 13 indikator kompetensi, 10 indikator kepuasan kerja, dan 7 indikator kinerja pegawai > 0,5 dengan demikian dapat disimpulkan semua indikator valid.

## Hasil Uji Reliabilitas

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

| Variabel                 | Kriteria Uji Reliabilitas |                 |
|--------------------------|---------------------------|-----------------|
|                          | <i>Alpha Cronbach</i>     | <i>Cutt-off</i> |
| <i>Knowledge Sharing</i> | 0,955                     | >0,7            |
| Kompetensi               | 0,972                     | >0,7            |
| Kepuasan Kerja           | 0,966                     | >0,7            |
| Kinerja Pegawai          | 0,951                     | >0,7            |

Sumber: Data Diolah Tahun 2026

Berdasarkan tabel 3 dapat ditunjukkan *alpha cronbach knowledge sharing*, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai besarnya > 0,7 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel.

## Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

**Tabel 4**  
**Hasil Analisis Regresi Berganda**

| Model                                                                                                   | Variable Independen      | Adjusted <i>R</i> <sup>2</sup> | Anova   |       | Standardized <i>Coefficients</i> |       | Keterangan           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|---------|-------|----------------------------------|-------|----------------------|
|                                                                                                         |                          |                                | F       | Sig   | Beta                             | Sig   |                      |
| Model I: Y1 = -0,016 X1 + 1,025 X2 +e1                                                                  |                          |                                |         |       |                                  |       |                      |
| Model I:<br>Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> dan Kompetensi terhadap Kepuasan kerja                    | <i>Knowledge Sharing</i> | 0,893                          | 603,113 | 0,000 | -0,016                           | 0,708 | Hipotesis 1 ditolak  |
|                                                                                                         | Kompetensi               |                                |         |       | 1,025                            | 0,000 | Hipotesis 2 diterima |
| Model II: Y2 = 0,430 X1 + 4,903 X2 + 1,847 Y1+ e2                                                       |                          |                                |         |       |                                  |       |                      |
| Model II:<br>Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> , Kompetensi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai | <i>Knowledge Sharing</i> | 0,867                          | 312,810 | 0,000 | 0,430                            | 0,213 | Hipotesis 3 ditolak  |
|                                                                                                         | Kompetensi               |                                |         |       | 4,903                            | 0,000 | Hipotesis 4 diterima |

|                                                       |                |  |  |  |       |       |                      |
|-------------------------------------------------------|----------------|--|--|--|-------|-------|----------------------|
| Kompetesi dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai | Kepuasan kerja |  |  |  | 1,847 | 0,007 | Hipotesis 5 diterima |
|-------------------------------------------------------|----------------|--|--|--|-------|-------|----------------------|

Sumber : Data Diolah tahun 2026

**Berdasarkan Tabel 4 dapat ditunjukkan hasil uji pada Model 1:**

- Pada hasil uji F, nilai *sig*  $0,000 < 0,05$ , artinya model ini *fit* atau layak untuk dianalisis lebih lanjut.
- Pada hasil uji koefisien determinasi diperoleh nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,893 yang berarti variabel *knowledge sharing* dan kompetensi mampu menjelaskan sebesar 89,3% terhadap variabel kepuasan kerja sedangkan sisanya 10,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.
- H1: *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja  
Nilai *sig*  $0,708 > 0,05$  artinya *knowledge sharing* tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian H1 ditolak.  
H2: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja  
Nilai *sig*  $0,000 < 0,05$  dan nilai beta sebesar 1,025 positif, artinya kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian H2 diterima.

**Berdasarkan Tabel 4 dapat ditunjukkan hasil uji pada Model II:**

- Pada hasil uji F, nilai *sig*  $0,000 < 0,05$ , artinya model *fit* atau layak untuk dianalisis lebih lanjut.
- Pada hasil uji koefisien determinasi diperoleh nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,867 yang berarti variabel *knowledge sharing* dan kompetensi dan kepuasan kerja mampu menjelaskan sebesar 86,7% terhadap variabel kinerja pegawai sedangkan sisanya 13,3% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian,
- H3: *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai  
Nilai *sig*  $0,213 > 0,05$  artinya *knowledge sharing* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian H3 ditolak.  
H4: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai  
Nilai *sig*  $0,000 < 0,05$  dan nilai beta sebesar 4,903 positif, artinya kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. dengan demikian H4 diterima.  
H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai  
Nilai *sig*  $0,007 < 0,05$  dan nilai beta sebesar 1,847 positif, artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian H5 diterima.

## Hasil uji mediasi

### Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja

**Tabel 5**  
**Uji Mediasi 1**

| Variabel     | Koefisien jalur a | Koefisien jalur b | statistik Sobel | p-value Sobel | Aroian test p-value | goodman test p-value | Keterangan          |
|--------------|-------------------|-------------------|-----------------|---------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| X1 → Y1 → Y2 | -0,016            | 1,847             | -0,3688         | 0,7123        | 0,7285              | 0,6928               | Hipotesis 6 ditolak |

Keterangan: X1 = *Knowledge Sharing*; Y1 = Kepuasan Kerja; Y2 = Kinerja pegawai  
Nilai p-value dengan tingkat signifikansi 0,05.

Peran mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan anatar variabel bebas (*knowledge sharing*) dan variabel terikat (kinerja pegawai) dalam penelitian ini dianalisis menggunakan uji sobel. Hasil perhitungan dengan bantuan *Calculation for the Sobel Test* di web <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> dapat diilustrasikan pada Tabel 5. Hasil perhitungan menunjukkan nilai p-value sobel  $0,712 > 0,05$ , maka efek mediasi dinyatakan tidak signifikan. Dengan demikian H6 ditolak.

### Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja

**Tabel 6**  
**Uji Mediasi 2**

| Variabel     | Koefisien jalur a | Koefisien jalur b | statistik Sobel | p-value Sobel | Aroian test p-value | goodman test p-value | Keterangan          |
|--------------|-------------------|-------------------|-----------------|---------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| X1 → Y1 → Y2 | 1,025             | 1,847             | 2,7425          | 0,0061        | 0,00614             | 0,00605              | Hipotesis 6 ditolak |

Keterangan: X2 = Kompetensi; Y1 = Kepuasan Kerja; Y2 = Kinerja pegawai  
Nilai p-value dengan tingkat signifikansi 0,05.

Hasil perhitungan peran mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antar variabel kompetensi dan variabel kinerja pegawai dengan bantuan *Calculation for the Sobel Test* di web <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> dapat diilustrasikan pada Tabel 6. Hasil perhitungan menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung X2 (kompetensi) terhadap Y2 (kinerja pegawai) melalui Y1(kepuasan kerja). Hasil perhitungan menunjukkan nilai p-value Sobel sebesar  $0,006 < 0,05$ , maka efek mediasi

signifikan artinya variabel mediasi mampu memediasi hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan demikian H7 diterima.

## **Pembahasan**

### ***Knowledge Sharing* Tidak Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja**

Sebagian besar responden berusia antara 31 tahun sampai dengan 40 tahun. Rentang usia ini menunjukkan bahwa banyak responden berada pada usia produktif, bahwa responden memiliki pengalaman kerja, pemahaman yang baik terhadap lingkungan kerja, kemampuan dalam menerima dan membagikan pengetahuan yang baik serta memiliki pola komunikasi antar pegawai. Pada tahap ini, pegawai yang memiliki masa kerja lama mampu menyebabkan *knowledge sharing* dianggap sesuatu yang biasa sehingga tidak memberikan dampak emosional terhadap kepuasan kerja. Para pegawai memandang berbagi pengetahuan merupakan bagian dari pekerjaan daripada menjadi faktor untuk meningkatkan kenyamanan dan kepuasan dalam pekerjaan.

Responden menyatakan bahwa pegawai mempunyai kemauan untuk berbagai pengetahuan, informasi, pengalaman dengan rekan kerja. Selain itu, pegawai juga mengindikasikan adanya kerjasama dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja. Pada dasarnya tingkat tingginya berbagi pengetahuan belum tentu meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini karena proses berbagi pengetahuan lebih mendominasi pada menyelesaikan tugas dan capaian organisasi daripada kebutuhan psikologi pegawai. Para pegawai melakukan berbagi pengetahuan hanya karena tuntutan dalam pekerjaan, bukan untuk memiliki rasa nyaman, mendapat penghargaan, atau dukungan dari tempat kerja guna meningkatnya kepuasan kerja. Selain itu, pegawai juga kemungkinan belum merasa ada manfaat dari berbagi pengetahuan, seperti peluang karier, memperoleh penghargaan, serta meningkatnya kesejahteraan. Sehingga dengan adanya berbagi pengetahuan yang baik, tingkat kepuasan kerja tidak mengalami peningkatan. Berbagi pengetahuan juga dapat menimbulkan hubungan sosial yang baik, berkolaboratif, dan mendapat rasa dihargai. Selain itu, berbagi pengetahuan juga dapat menjadi beban karena tidak ada manfaat yang diperoleh pegawai. Keberhasilan berbagi pengetahuan tidak hanya berbagi informasi, melainkan kualitas hubungan antar pegawai, dukungan tempat kerja, dan adanya sistem penghargaan yang ditetapkan. Jika tempat kerja mampu membentuk lingkungan yang suportif serta memberikan penghargaan terhadap aktivitas berbagi pengetahuan, maka berpotensi *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, *knowledge sharing* bukan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja, maka tempat kerja perlu adanya budaya kolaboratif, adanya dukungan dari tempat kerja, serta adanya penghargaan terhadap aktivitas berbagi pengetahuan sehingga pegawai mendapatkan manfaatnya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya Tazkiyah *et al.* (2025) bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

## **Kompetensi Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja**

Sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun. Hal ini mengindikasikan memiliki masa kerja yang relatif lama, sehingga responden memiliki pengalaman kerja, ketrampilan dan pemahaman yang layak terhadap tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Pegawai yang memiliki masa kerja yang cukup cenderung memiliki kompetensi teknis dan kompetensi interpersonal yang baik sehingga mendukung dalam memahami prosedur kerja, memecahkan masalah serta dapat menyesuaikan diri guna mendukung capaian organisasi. Kompetensi yang baik pegawai berpotensi dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif, mampu menyelesaikan pekerjaan, dan mampu menyelesaikan target sehingga menimbulkan kepuasan dalam pekerjaan.

Responden menyatakan bahwa mereka memiliki kejujuran untuk menjaga integritas dan nilai moral diri. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam variabel kompetensi, pegawai mempunyai tingkat kejujuran dan komitmen moral yang baik dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai dapat menjaga profesionalisme, tanggung jawab, serta menjunjung tinggi etika kerja di tempat kerja. Integritas menjadi salah satu kompetensi yang paling tinggi dimiliki pegawai sehingga terciptanya kepercayaan, meningkatnya kualitas pekerjaan, serta mendukung kepuasan kerja di tempat kerja. Kompetensi terdiri dari pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang dimiliki setiap individu untuk melaksanakan pekerjaan. Pegawai yang mempunyai kompetensi yang tinggi akan lebih baik dalam memahami tugas, mengatasi sebuah masalah, dan mempunyai kemampuan terhadap dirinya sendiri. Keadaan tersebut dapat menumbuhkan rasa nyaman, bangga dan kepuasan terhadap pekerjaan. Pengaruh kompetensi yang positif dapat meningkatkan persepsi pegawai untuk menjalankan pekerjaan yang baik sehingga Tingkat stress kerja cenderung menurun dan meningkatnya semangat kerja. Sebaliknya jika pegawai memiliki kompetensi yang rendah akan cenderung sulit dalam melakukan pekerjaan dan dapat menimbulkan kepuasan kerja yang rendah. Tempat kerja juga perlu meningkatkan kompetensi bagi pegawai supaya mampu mengikuti perkembangan dan tuntutan organisasi yang semakin kompleks melalui pelatihan, pendidikan dan pembinaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya Arifin (2015), Bagia dan Cipta (2019), Murgianto *et al.* (2016) dan Jaya *et al.* (2020) yang menegaskan kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

## **Knowledge Sharing Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

Mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun. Temuan ini menginterpretasikan bahwa responden dengan masa kerja yang lama cenderung memiliki pola kerja dan pengalaman yang terbiasa secara personal sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan lebih mengandalkan kemampuan pribadi daripada berbagi pengetahuan dengan rekan kerja. Selain itu, dengan tingkat pendidikan pegawai yang mayoritas pendidikan sarjana (S1) mengindikasikan bahwa pegawai memiliki cukup kemampuan dan pengetahuan sehingga tidak mengandalkan aktivitas *knowledge sharing*. Dengan demikian, *knowledge sharing* tidak memberikan

pengaruh terhadap kinerja pegawai karena fokus menyelesaikan pekerjaan secara individu daripada memanfaatkan berbagi pengetahuan.

Pegawai mempunyai kemauan untuk berbagi informasi, pengalaman, ide, pengetahuan dengan rekan kerja serta komunikasi yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun, *knowledge sharing* yang baik belum tentu meningkatkan kinerja pegawai karena pengetahuan yang di bagikan belum sepenuhnya dilaksanakan. Selain itu, proses berbagi pengetahuan ada kemungkinan bersifat formalitas bukan budaya kerja guna mendukung peningkatan produktivitas. Tinggi nilai deskriptif variabel *knowledge sharing* menjelaskan pegawai sudah terbiasa berbagi informasi, namun manfaatnya belum dapat dirasakan secara nyata. Dengan demikian, *knowledge sharing* bukan menjadi faktor utama dalam mendorong efektivitas dan kualitas kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya Rahmah dan Tania (2023), Dini dan Deviastri (2023) menemukan bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## **Kompetensi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai**

Mayoritas responden memiliki masa kerja yang lebih dari 15 tahun. Hal ini mengidentifikasikan responden telah memiliki kemampuan dan pemahaman yang cukup baik terhadap situasi kerja di tempat kerja. Pegawai yang memiliki masa kerja yang cukup lama dapat memahami lingkungan kerja, budaya organisasi, target untuk menyelesaikan pekerjaan serta tanggung jawab yang dijalankan. Pegawai yang masa kerja cukup Panjang juga memiliki kemampuan teknis, keterampilan dan kematangan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, pegawai juga dapat membentuk sikap profesional, loyalitas, dan tanggung jawab yang tinggi sehingga menjadi salah satu faktor pendukung terciptanya kompetensi kerja yang baik.

Pada variabel kompetensi responden menyatakan bahwa mereka mampu mendukung pelaksanaan pekerjaan secara optimal. Pegawai merasa mempunyai kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Hal ini menunjukkan tempat kerja memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik guna mendukung capaian misi dan misi organisasi. Kompetensi yang baik dapat mengurangi kesalahan kerja, meningkatkan tanggung jawab serta mendorong pegawai memberikan hasil yang optimal. Selain itu juga dapat mempermudah menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan dan perubahan lingkungan kerja. Variabel kinerja pegawai juga menunjukkan bahwa pegawai memiliki kualitas kerja, kuantitas kerja untuk mampu melaksanakan pekerjaan secara optimal dan memberikan kontribusi positif. Organisasi perlu untuk meningkatkan pegawai melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan pembinaan kerja secara berkelanjutan agar kompetensi pegawai tetap berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan dunia kerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan pernyataan Arifin (2015), Bagia dan Cipta (2019), Murgianto *et al.* (2016) dan Jaya *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## **Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil perhitungan responden menunjukkan komposisi pegawai wanita lebih banyak daripada pria. Hal ini mengindikasikan bahwa peran pegawai wanita cukup dominan dalam melaksanakan pekerjaan. Peran Wanita cenderung memiliki ketelitian, kedisiplinan, kemampuan komunikasi yang baik dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, pegawai wanita memiliki kemampuan dalam membangun hubungan kerja yang harmonis sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung terciptanya kepuasan kerja.

Responden menyatakan bahwa mereka merasa puas mendapatkan tunjangan selain gaji. Hal ini menunjukkan bahwa tunjangan yang diberikan menjadi salah satu faktor utama untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai merasa organisasi sudah memberikan perhatian dan penghargaan yang baik terhadap kesejahteraan pegawai. Kondisi ini menjelaskan bahwa aspek kompensasi berperan penting dalam terciptanya rasa nyaman dan puas dalam melakukan pekerjaan. Pegawai yang merasa kebutuhan finansial terpenuhi maka memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam menunjukkan sikap positif terhadap organisasi. Pengaruh yang positif kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menjelaskan bahwa rasa nyaman dan dapat dukungan dari organisasi dapat menciptakan semangat yang tinggi. Pegawai yang merasa puas memiliki hubungan yang baik, termotivasi dan berkomitmen untuk menyelesaikan target organisasi

Hasil studi ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh penelitian Hairuddin *et al.* (2017), Harsono *et al.* (2020), Supriyanto *et al.* (2021), dan Charka *et al.* (2022), bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## **Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Pegawai Tidak Dimediasi Kepuasan Kerja**

Mayoritas responden memiliki pendidikan Sarjana (S1). Hal ini mengindikasikan bahwa responden yang memiliki pendidikan sarjana memiliki kemampuan analitis, pemahaman terhadap pekerjaan dan kemampuan komunikasi yang baik. Pendidikan yang tinggi menunjukkan bahwa pegawai mempunyai pengetahuan dan kompetensi dasar yang cukup memadai sehingga dalam melaksanakan pekerjaan lebih mengandalkan kemampuan pribadi daripada hasil aktivitas *knowledge sharing*. Dengan ini, menjadi salah satu alasan *knowledge sharing* belum mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja.

Berdasarkan deskriptif variabel penelitian, dapat diketahui responden memiliki kecenderungan setuju terhadap indikator *knowledge sharing*, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai menganggap proses *knowledge sharing* sudah berjalan cukup baik, pegawai puas terhadap pekerjaan, dan memiliki kinerja yang baik. Meskipun ketiga variabel menunjukkan bahwa memiliki nilai yang baik tetapi hubungan mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja tidak terbukti memediasi. Kondisi ini disebabkan *knowledge sharing* hanya bersifat formalitas tanpa adanya dukungan budaya organisasi yang

kuat. Pegawai hanya melakukan berbagi pengetahuan sebatas pekerjaan sehingga tidak menumbuhkan rasa nyaman, mendapat penghargaan, atau motivasi. Tidak ada pengaruh peran mediasi kerja dapat ditunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih dipengaruhi faktor lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja ataupun sistem *reward* dari organisasi. Faktor-faktor tersebut memungkinkan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja dari pada aktivitas *knowledge sharing*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Harsono *et al.* (2020) serta Abdussamad dan Susilowati (2024) yang menyatakan bahwa pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai tidak dimediasi kepuasan kerja.

## **Kompetensi berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Kepuasan Kerja**

Mayoritas responden memiliki usia produktif 31 sampai 40 tahun. Temuan ini mengindikasikan responden mempunyai semangat kerja yang tinggi, kemampuan beradaptasi yang baik serta termotivasi untuk mengembangkan karir dan kompetensi. Selain itu, usiap produktif pegawai juga mempunyai pengalaman yang baik sehingga dapat memahami pekerjaan dan menyelesaikan tugas dengan lebih efektif. Kondisi ini dapat menjadi faktor pendukung terciptanya kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden memiliki kecenderungan setuju terdapa indikator kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Temuan ini menjelaskan kompetensi yang dipunyai pegawai dapat meningkatkan rasa kepuasan dalam bekerja yang berakibat pada meningkatnya kinerja pegawai. Hal ini muncul dari kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik dan mendorong pegawai bekerja lebih maksimal. Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi, loyalitas dan memiliki semangat dalam bekerja,

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2015), Hairuddin *et al.* (2017), Arifin (2017) serta Efendi dan Yusuf (2021) bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja.

## **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, *knowledge sharing* tidak berpengaruh positif terhadap, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai tidak dimediasi kepuasan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja.

Hasil studi menunjukkan pentingnya *knowledge sharing* dan kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu para pegawai di BBPVP Semarang perlu lebih meningkatkan kompetensi pegawai melalui pendidikan, pelatihan, dan workshop secara berkelanjutan agar menghasilkan kinerja yang

optimal. Selain itu perlu membangun budaya *knowledge sharing* yang efektif dengan menumbuhkan komunikasi yang terbuka, system berbagi pengetahuan yang terstruktur sehingga pengetahuan yang dibagikan dapat diterapkan dalam pekerjaan secara optimal.

Keterbatasan studi ini adalah hanya melibatkan satu organisasi publik, sehingga tidak dapat memberikan hasil yang komprehensif. Oleh karena itu, disarankan agar studi selanjutnya memilih responden dari perusahaan atau organisasi swasta. Lebih lanjut, studi selanjutnya sebaiknya mengkaji ulang pengaruh budaya kerja terhadap kinerja untuk memberikan perbandingan dengan hasil studi ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdussamad, A. I., & Susilowati, C. (2024). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Intern Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, 3(4), 1178-1185.
- Abha, A., Astuti, W., & Triatmanto, B. (2021). The Effect of knowledge sharing on teacher performance mediated by teacher job satisfaction in vocational high schools in Malang City. *International Journal of Environmental, Sustainability and Social Science*, 2(1), 31-35.
- Ahmad, Y., Tewal, B., & Taroreh, R. N. (2019). Pengaruh stres kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Pt. Fif Group Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3).
- Arifin, H. M. (2015). The influence of competence, motivation, and organisational culture to high school teacher job satisfaction and performance. *International Education Studies*, 8(1), 38-45.
- Arifin, M. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Guru Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Wilayah Bakorwil I Jawa Timur. *JMM17: Jurnal Ilmu ekonomi dan manajemen*, 4(01).
- Arilaha, M. A., & Nurfadillah, F. (2018). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Manajemen Sinergi*, 6(1), 1-20.
- Auliana, I., & Achmad, N. (2023). Pengaruh Knowledge Management, Lingkungan Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Gendhis Multi Manis. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(4), 654-667.
- Bagia, I. W., & Cipta, W. (2019, November). The influence of competency and job control on the job satisfaction and its impact on the employee's performance. In *International Conference on Tourism, Economics, Accounting, Management, and Social Science (TEAMS 19)* (pp. 138-145). Atlantis Press.
- Bin Mahfodh, A. B. S., & Obeidat, A. M. (2020). Knowledge sharing tools and their impact on enhancing organizational performance. *Sciences*, 10(9), 91-112.
- Budiasa, I. K. (2021). Beban kerja dan kinerja sumber daya manusia. *Jawa Tengah: CV. Pena Persada*.

- Charka, R., Trisniarty, A. M., & Yamaly, F. (2022). The effect of motivation and competence on millennial job performance and job satisfaction. *International Journal of Business, Management and Economics*, 3(3), 282-292.
- Choiriyah, S., & Riyanto, S. (2021). Effect of training and competence on job satisfaction and its impact on employee commitment (Case study at BPJS Ketenagakerjaan). *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(6), 1021-1030.
- Dewa, R. D., & Fifaldyovan, M. I. (2023). Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Hubungan Knowledge Sharing Dengan Kinerja Dosen Di Bidang Penelitian Dan Publikasi Ilmiah. *MUARA: Jurnal Manajemen Pelayaran Nasional*, 6(2).
- Dini, A. P., & Deviastri, L. (2023). The Influence of Organizational Culture, Work Environment, Knowledge Sharing and Motivation on Employee Performance. *Research of Business and Management*, 1(1), 41-52.
- Efendi, S., & Yusuf, A. (2021). Influence of competence, compensation and motivation on employee performance with job satisfaction as intervening variable in the environment of indonesian professional certification authority. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(3), 2441-2451.
- Hairuddin, A., Gani, M. U., Sinring, B., & Arifin, Z. (2017). Motivation, Competence and Organizational Commitment's Effect on Lecturers' Job Satisfaction and Lecturers Performance. *Social Sciences*, 6(03).
- Haris, A., Effendi, F., & Darmayanti, N. (2023). *Kepuasan kerja*. Deepublish.
- Harsono, H., Musnadi, S., & Putra, T. R. I. (2020). The effect of knowledge sharing and knowledge management on performance of STAIN Gajah Putih mediated by job satisfaction. *International Journal of Scientific and Management Research*, 2, 3(3), 35-47.
- Kembau, J. B., Sendow, G. M., & Tawas, H. N. (2018). Pengaruh keterlibatan kerja dan kompetensi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru sekolah dasar di kecamatan malalayang kota manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4).
- Kharisma, A. F., & Rosia, R. (2022). Effect of competence, work environment, and work motivation on employee performance through job satisfaction. *International Economic and Finance Review*, 1(1), 32-53.
- Langkai, C., Rumawas, W., & Punuindoong, A. Y. (2024). Pengaruh Knowledge Sharing Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelanggan (UP3) Manado. *Productivity*, 5(4), 1032-1045.
- Lumanauw, M. K. (2022). Pengaruh kompetensi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan cv. Bumi kencana jaya. *Jurnal riset inspirasi manajemen dan kewirausahaan*, 6(1), 49-57.
- Laura, N. (2019). Penerapan dimensi knowledge sharing behavior terhadap kinerja karyawan perusahaan sektor wisata di Indonesia. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 14(2), 284-301.

- Mardillillah, A. I., & Rahardjo, K. (2017). Pengaruh knowledge sharing terhadap kompetensi individu dan kinerja karyawan (Studi pada Karyawan Non-Medis RS Lavalette Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 46(2).
- Mubarok, E. S. (2019). The effect of organizational culture and work motivation on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 11(35), 69-79.
- Murgianto, M., Sulasmi, S., & Suhermin, S. (2016). The effects of commitment, competence, work satisfaction on motivation, and performance of employees at integrated service office of East Java. *International Journal of Advanced Research*, 3, 378-396.
- Narsih, D. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Smkn 23 Jakarta Utara. *Utility: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Ekonomi*, 1(1), 94-102.
- Ndulue, T. I., & Ekechukwu, H. C. (2016). Impact of job satisfaction on employees performance: A study of Nigerian Breweries Plc Kaduna State Branch, Nigeria. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 5(11), 13-23.
- Nizam, K., & Hameed, S. (2023). The Impact of Knowledge Sharing on Job Performance in Banking Sector of Pakistan: Mediating Role of Affective Commitment. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 43(1).
- Rahmah, A. N., & Tania, K. D. (2023). Peran Knowledge Sharing dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 478-496.
- Ramadhani, I. N., Slamet, A. R., & Mahardani, A. S. (2025). Pengaruh Stres Kerja, Kepemimpinan Digital Dan Knowledge Sharing Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap PT. Awana Sawit Lestari). *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 14(01), 322-333.
- Ramadhani, N. N., Syaifuddin, D. T., Maharani, S. W., & Putera, A. (2024). Analisis Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kesehatan Kerja, Keselamatan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal HOMANIS: Halu Oleo Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 14-31.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., ... & Putra, S. (2021). Kinerja karyawan.
- Simanjuntak, T., & Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh knowledge sharing dan employee engagement terhadap kepuasan kerja karyawan narma toserba, narogong bogor. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(1), 42-54.
- Siregar, E. (2021). Analisis 4K Karyawan Tenaga Pendidik. *Jurnal Manajemen*, 5(2), 1-11.
- Sugiono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sukmawati S, S. (2020). Influence of competence and motivation, on job satisfaction and employee performance at makassar bhayangkara hospital. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(7), 28-34.
- Supriyanto, S., Kusmaningtyas, A., & Nugroho, R. (2021). The relationship between competence and job satisfaction on the performance of Private Madrasah Tsanawiyah Teachers in the City of Surabaya. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 2(3), 22-28.
- Raharso, S dan Tjahjawati, SS. (2016). Organisasi Berbasis Pengetahuan Melalui Knowledge Sharing. Bandung : Alfabeta,CV
- Tarjo, T. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JAMIN: Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 2(1), 53-65.
- Tazkiyah, F. A., Farida, U., & Pristi, E. D. (2025). Pengaruh Employee Engagement, *Knowledge Sharing* Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PUDAM Ponorogo. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(3), 681–691.
- Wahyu, P. P., Raharso, S., & Thahjawati, S. S. (2025). The Influence of Trust and Knowledge Sharing on Employee Performance: A Study at Alfamart Minimarkets in East Telukjambe, Karawang, Indonesia. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(2), 309-319.
- Widiastuti, I. (2023). Kompetensi Karyawan. *EDUPEDIA Publisher*, 1-96.