

# Journal of Economics and Business Aseanomics

Journal homepage <http://academicjournal.yarsi.ac.id/jeba>

## Dampak Kepemimpinan Transformasional, Knowledge Management, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Perpustakaan Nasional.

Valentine Hilsinka Domas<sup>1</sup>,

<sup>1</sup>Sekolah Pascasarjana, Universitas Yarsi

### Article

#### Information

*Keywords: transformational leadership, knowledge management, achievement motivation, employee performance, job satisfaction, national library.*

### Abstract

Decreased employee performance can lead to decreased job satisfaction, which is influenced by less than optimal transformational leadership, knowledge management, and achievement motivation at the National Library. This study aims to analyze the effect of transformational leadership, knowledge management, and achievement motivation on employee performance, with job satisfaction as an intervening variable. The research subjects were 281 employees of the National Library of RI, using a causal research design with quantitative methods and SEM analysis through PLS 3.0 software. The results showed that transformational leadership, knowledge management, and achievement motivation significantly affect employee performance and job satisfaction. In addition, job satisfaction has a mediating role in the relationship between transformational leadership, knowledge management, and achievement motivation on employee performance. This confirms the importance of improving transformational leadership, knowledge management, and motivation to improve performance and job satisfaction at the National Library.

### Abstrak

Penurunan kinerja pegawai dapat menyebabkan turunnya kepuasan kerja, yang dipengaruhi oleh kurang optimalnya kepemimpinan transformasional, knowledge management, dan motivasi berprestasi di Perpustakaan Nasional. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, knowledge management, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Subjek penelitian adalah 281 pegawai Perpustakaan Nasional RI, menggunakan desain penelitian kausal dengan metode kuantitatif dan analisis SEM melalui software PLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, knowledge management, dan motivasi berprestasi secara signifikan memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, knowledge management, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menegaskan pentingnya meningkatkan kepemimpinan transformasional, pengelolaan pengetahuan, dan motivasi untuk memperbaiki kinerja serta kepuasan kerja di Perpustakaan Nasional.

*Kata kunci: kepemimpinan transformasional, knowledge management, motivasi berprestasi, kinerja pegawai, kepuasan kerja, perpustakaan nasional.*

JEL Classification:  
M5, M54

## 1. Introduction (body text Font Garamond size 11)

Membaca merupakan kunci untuk mempelajari segala ilmu pengetahuan termasuk informasi dan petunjuk sehari-hari yang berdampak besar bagi kehidupan. Dengan memiliki kemampuan baca, seseorang dapat menjalani hidupnya dengan kualitas yang lebih baik. Terlebih lagi di era yang semakin modern seperti sekarang ini, kompetensi individu sangat diperlukan agar dapat bertahan hidup dengan baik. Persoalan menumbuhkan dan meningkatkan semangat baca serta menjadikan membaca sebagai budaya masyarakat Indonesia, merupakan salah satu persoalan yang sangat menarik untuk di bahas (Arinda Sari, 2018). Data terbaru Januari 2024, UNESCO Kondisi kemampuan literasi siswa Indonesia berdasarkan riset yang dilakukan UNESCO pada 2022 menyatakan bahwa minat membaca di Indonesia masih berada pada peringkat ke-60 dari 70 negara. Posisi ini menyatakan bahwa kemampuan literasi siswa Indonesia cukup rendah. Hal tersebut sudah dibuktikan melalui berbagai survei internasional (Ramadhan, 2024).

Beberapa faktor yang menyebabkan minat baca masyarakat di Indonesia masih belum cukup baik yaitu kebiasaan membaca yang ditanamkan sejak dini masih banyak yang belum di implementasikan di keluarga. Peran keluarga dalam mengajarkan kebiasaan membaca menjadi sangat penting dalam meningkatkan kemampuan literasi. Kedua, belum meratanya fasilitas pendidikan dan minimnya kualitas dari sarana pendidikan. Dapat dilihat masih banyak anak yang putus sekolah, sarana pendidikan yang kurang mendukung dalam kegiatan belajar mengajar dan panjangnya rantai birokrasi di dunia pendidikan. Hal tersebut yang menghambat perkembangan kualitas literasi di Indonesia. Ketiga atau yang terakhir adalah masih kurang berkembangnya penerbit di Indonesia, sehingga berdampak pada jumlah terbitan buku. Dan royalti yang diterima oleh penulis masih kurang sehingga berdampak pada motivasi penulis untuk menerbitkan buku yang berkualitas. Dari beberapa fenomena yang disebutkan diatas, maka peneliti disini melakukan beberapa penelusuran langsung dilapangan tentang data jumlah pengunjung yang datang ke Perpustakaan Nasional dibandingkan dengan jumlah buku yang dipinjam atau dibaca di tempat pada saat kunjungan (Januari 2023 s.d Desember 2023).

Dengan melihat fenomena di atas, maka kewajiban bagi pemerintah dalam meningkatkan minat baca masyarakat demi mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, peran pemerintah disini amatlah penting. Dimana pemerintah sebagai penentu kebijakan utama dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap UUD 1945 yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Pada tahun 2007 pemerintah menetapkan UU No. 43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan dan segala aspek yang berkaitan dengan pemanfaatan fasilitas pelayanan perpustakaan terhadap peningkatan minat baca masyarakatnya. Dengan adanya Perpustakaan Nasional, pemerintah dapat menjembatani atau memfasilitasi dan mendorong budaya gemar membaca pada masyarakat, dengan menyediakan bahan bacaan yang bermutu serta menyediakan sarana dan prasarana Perpustakaan yang mudah untuk diakses.

Perpustakaan Nasional Republik Indonesia sebagaimana telah disebutkan di dalam UU No. 43 Tahun 2007 adalah sebuah Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang mempunyai tugas pemerintah dalam bidang Perpustakaan yang mempunyai fungsi sebagai perpustakaan pembina, perpustakaan rujukan, perpustakaan deposit, perpustakaan penelitian, perpustakaan pelestarian, dan pusat jejaring perpustakaan yang berkedudukan di Ibu kota negara. Pada saat ini Perpustakaan Nasional dituntut untuk meningkatkan minat baca masyarakat di Indonesia yang bertujuan agar Indonesia tidak tertinggal dengan negara lain, salah satu upaya Perpustakaan Nasional RI adalah meningkatkan jumlah koleksi bahan pustaka. Perpustakaan Nasional (Perpusnas) telah mengembangkan perpustakaan dalam bentuk digital. Berbagai koleksi Perpusnas dapat diakses oleh masyarakat melalui teknologi internet. Layanan digital tersebut diantaranya, e-resources, iPusnas dan khastara. Semua koleksinya dapat dibuka tanpa perlu mengeluarkan biaya alias gratis, tetapi sebelumnya harus mendaftarkan diri terlebih dahulu untuk menjadi anggota.

Unsur yang paling utama dalam meningkatkan minat baca masyarakat di Indonesia, selain penambahan jumlah koleksi adalah sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang

dimiliki oleh Perpustakaan Nasional. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang cukup penting dalam suatu organisasi sebagai faktor modal, material, metode dan mesin. Sumber daya manusia haruslah diatur sedemikian rupa agar dapat terkoordinasi dengan baik dan bisa mendukung pencapaian rencana strategi organisasi secara efektif dan efisien agar terwujudnya tujuan dari organisasi (Siagian, 2020). Perpustakaan Nasional dituntut untuk memberikan layanan secara prima kepada masyarakat agar dapat meningkatkan minat baca, serta memperluas wawasan dan pengetahuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal itu dapat terwujud apabila Perpustakaan Nasional bisa memenuhi kepuasan kerja pegawai karena pegawai merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh Perpustakaan Nasional. Pegawai mempunyai peran penting sejauh mana Perpustakaan Nasional akan berkembang. Kepuasan kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan pegawai akan memberikan kinerja yang baik secara terus menerus jika pegawai itu puas dan senang bekerja di Perpustakaan Nasional. Jika pegawai puas dan senang bekerja di Perpustakaan Nasional, tentu pegawai akan memberikan loyalitas yang tinggi serta berusaha meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu meningkatkan minat baca di Indonesia.

Kepemimpinan transformasional di Perpustakaan Nasional secara keseluruhan belum dikatakan sesuai dengan yang diharapkan. Hasil observasi yang didapat oleh peneliti bahwa tingkat disiplin pegawai masih kurang di perhatikan salah satunya adanya pegawai yang melakukan aktifitas lain di waktu jam kerja, banyak pekerjaan yang terbengkalai tidak di distribusikan dengan baik. Hal ini dikarenakan beberapa indikator mengenai kepemimpinan transformasional masih mendapatkan respon negatif dari pegawai, seperti pimpinan yang tidak memberikan bantuan, bimbingan, motivasi, hubungan baik dengan pegawai. Faktor kepemimpinan transformasional juga merupakan salah satu elemen yang penting selain adanya kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional yang efektif sangat penting bagi keberhasilan organisasi, pimpinan yang baik adalah seorang yang memiliki kemampuan mengilhami orang lain, penuh semangat, komitmen dan inovasi. Selain itu seorang pimpinan juga harus memiliki integritas, integritas yang dimaksud adalah sikap komitmen, rasa tanggung jawab, jujur dan setia, serta konsisten.

Berdasarkan Hasil Observasi yang ada dilapangan peneliti menemukan bahwa kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional secara keseluruhan belum dikatakan sesuai dengan yang diharapkan hal ini terlihat adanya beberapa pegawai yang memberikan respon negatif. Hal ini terlihat masih ada beberapa pegawai yang merasa gaji dan tunjangan yang diterima belum meningkatkan semangat kerja, tidak ada pemberian reward ketika pegawai mencapai hasil yang ditargetkan, masih ada beberapa pegawai yg masih belum ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keterampilan. Kurangnya tantangan atau kesulitan yang didapat dari tugas yang diberikan, belum semua pegawai mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan, kenyamanan yang di diharapkan setiap pegawai berbeda dan pengembangan jalur karir yang dianggap kurang jelas untuk sebagian pegawai dan tidak memenuhi Knowledge management dengan baik. Setiap individu akan memiliki tingkat kinerja sesuai dengan sistem nilai yang berlaku baginya. Pegawai yang memiliki tingkat kinerja kerja yang tinggi, secara tidak langsung akan lebih senang membicarakan hal-hal positif tentang organisasinya, membantu teman kerja, dan membuat pekerjaan diluar pekerjaan yang sesuai tupoksi mereka.

Knowledge management pegawai juga dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang berkompeten dengan keterampilan, sikap serta apresiasi yang tinggi tentu sangat membantu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada masa yang akan datang dan pegawai tersebut akan memiliki kebanggaan tersendiri atas kinerjanya serta akan memperoleh kepuasan kerja. Melalui knowledge management, pengetahuan yang dimiliki seorang pegawai tetap tinggal dan menjadi aset perusahaan sekali pun secara fisik mereka telah meninggalkan perusahaan. Melalui Knowledge management pula organisasi dapat belajar dengan cepat sehingga mampu beradaptasi dengan baik terhadap perubahan yang terjadi, meningkatkan legalitas organisasi, dan *to keep track of the knows what* (Awadh, 2018).

Motivasi kerja merupakan dorongan kepada pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya guna menumbuhkan semangat kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Untuk melihat gambaran tentang pengaruh motivasi ini, peneliti melakukan pra survei terkait dengan motivasi pegawai di Perpustakaan Nasional dan hasil penyebaran kuesioner sementara yang menggambarkan motivasi pegawai di Perpustakaan Nasional, dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Hasil Pra Survei Mengenai Motivasi di Perpustakaan Nasional Tahun 2023**

| No. | Pernyataan                                                               | SangatTidak Setuju | TidakSetuju | KurangSetuju | Setuju | SangatSetuju | Responden |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|--------------|--------|--------------|-----------|
| 1.  | Saya mempunyai semangat kerjayang tinggi dalam setiapkesempatan          | 3,10%              | -           | 3,10%        | 75%    | 18,80%       | 32        |
| 2.  | Saya mengembangkan inovasi atauIde-ide baru dalam pekerjaan              | 3,10%              | 3,10%       | 9,40%        | 68,80% | 15,60%       | 32        |
| 3.  | Saya berusaha menunjukkan cara kerja yangbaik agar ditiru rekan kerja    | -                  | 6,30%       | 25%          | 59,40% | 9,40%        | 32        |
| 4.  | Saya menjalinhubungan sosial dengan semua rekankerja                     | -                  | -           | 3,10%        | 50%    | 46,90%       | 32        |
| 5.  | Saya membutuhkan rekan kerja dalam menjalankan pekerjaan sayasehari-hari | -                  | -           |              | 40,60% | 59,40%       | 32        |

Sumber : Kuesioner Data di Olah, (2023)

Berdasarkan Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa motivasi pegawai di Perpustakaan Nasional secara keseluruhan masih kurang maksimal, hal ini dapat dilihat dari beberapa pegawai yang menjawab kurang setuju. Seperti masih ada pegawai yang tidak memiliki semangat kerja yang tinggi dalam setiap kesempatan, pegawai yang tidak dapat mengembangkan inovasi atau ide-ide baru dalam pekerjaan, pegawai yang tidak dapat menunjukkan cara kerja yang baik sehingga tidak dapat tiru oleh rekan kerja.

Adanya research gap Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Knowledge Management, dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening yang menjadi dasar peneliti untuk meneliti tentang pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Perpustakaan Nasional. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Safria, (2022), Jufrizen & Lubis, (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformational mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun penelitian Kosasih, (2018) bertolak belakang dengan hasil penelitian sebelumnya dimana menunjukkan kepemimpinan transformational tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Prasetya & Dewi, 2019) dan (Naimah et al., 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformational mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja namun penelitian (Qarismail & Prayekti, 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformational tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja. Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Pinasti & Herri Nurdin, (2022) menunjukkan bahwa knowledge mangement mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun penelitian Rembang et al., (2023) bertolak belakang dengan hasil penelitian sebelumnya dimana menunjukkan knowledge mangement tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Siti Akmalia, (2020) knowledge mangement mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun penelitian Agustina et al., (2022) menunjukkan bahwa knowledge mangement tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja.

Adanya research gap pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja yang menjadi dasar peneliti untuk meneliti tentang pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Perpustakaan Nasional. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Kadir, (2017) yang menyatakan bahwa motivasi

mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahayu & Kartini Aprianti, (2020) di mana motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai yang menjadi dasar peneliti untuk meneliti tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Yusuf, (2021) yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Iskandar, (2021) di mana motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## **2. Literature Review and Hypothesis**

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian sebelumnya banyak membahas pengaruh berbagai faktor terhadap kinerja pegawai dengan pendekatan kausalitas menggunakan metode kuantitatif, terutama analisis SEM PLS. Studi Prabowo et al. (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kepuasan kerja, yang selanjutnya memediasi pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja juga ditemukan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Hasil serupa ditemukan oleh Darari & Lutfi (2019), yang menekankan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, meskipun kepemimpinan transformasional tidak memberikan efek langsung pada kinerja pegawai.

Beberapa penelitian, seperti Djuraiddi & Laily (2020), mengonfirmasi peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Baskoro et al. (2021) menambahkan perspektif baru dengan menyertakan manajemen pengetahuan (knowledge management) sebagai variabel yang signifikan dalam meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja. Namun, penelitian ini tidak mengikutsertakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, berbeda dari pendekatan yang dilakukan oleh Agustina et al. (2022), yang menemukan bahwa kepuasan kerja gagal memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Husnul et al. (2022) dan Vinh et al. (2022) menunjukkan perbedaan temuan terkait variabel motivasi. Husnul et al. menyimpulkan bahwa motivasi berprestasi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara Vinh et al. menyoroti pentingnya kepemimpinan suportif sebagai faktor utama yang memengaruhi motivasi pegawai. Studi Nguon (2022) juga menekankan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan perilaku inovatif, yang berdampak pada kinerja pegawai secara independen. Penelitian lain, seperti Sahibzada et al. (2022) dan Kosklin et al. (2023), berfokus pada manajemen pengetahuan dalam konteks institusi pendidikan tinggi dan layanan kesehatan. Hasilnya menyoroti pentingnya manajemen pengetahuan dalam meningkatkan produktivitas, pembelajaran organisasi, dan kinerja. Studi-studi ini menunjukkan bahwa meskipun fokus penelitian berbeda, tema utama seperti kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja, dan manajemen pengetahuan tetap relevan dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di berbagai sektor.

### **Grand Theory**

Perilaku organisasi mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing – masing individu. Kerangka perilaku organisasi ini terdapat dalam buku *Organizational Behavior* yang dikarang oleh (Robbins, 2019). Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2019). Teori ini memiliki tiga bagian penting dari teori perilaku organisasi yaitu masukan, proses, dan keluaran. Masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi dimana proses akan terjadi. Komponen ini ditentukan di awal sebelum hubungan kerja terjadi. Komponen proses merupakan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi yang terlibat di dalamnya sebagai hasil dari masukan dan berujung pada hasil



tertentu. Keluaran merupakan hasil akhir yang di prediksi yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lainnya. Dalam komponen masukan pada tingkat individu terdapat variabel kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi merupakan salah satu faktor dasar yang akan mempengaruhi berbagai hal yang berkaitan dengan proses yang akan terjadi. Pada tingkat organisasi, kompensasi kinerja organisasi, kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja yang diberikan organisasi juga mampu mempengaruhi berbagai variabel yang berkaitan dengan proses yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi. Dalam komponen proses pada tingkat individu, motivasi yang dimiliki oleh masing – masing individu akan mempengaruhi berbagai komponen keluaran yang merupakan hasil akhir dari sebuah proses dalam organisasi.

### 3. Data and Method

#### Subyek dan Obyek Penelitian

Subjek penelitian adalah orang, tempat atau benda yang diamati dalam penelitian sebagai sasaran. Subyek penelitian ini adalah semua pegawai yang bekerja di Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. Sedangkan objek penelitian adalah hal yang menjadi pokok persoalan untuk kemudian akan diamati dan diteliti. Objek pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, knowledge management, motivasi berprestasi, kinerja pegawai dan kepuasan kerja di Perpustakaan Nasional Republik Indonesia.

#### Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan dapat ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Perpustakaan Nasional RI dengan jumlah populasi sebanyak 937 pegawai yang terbagi kedalam 15 Biro / Pusat / Direktorat yang dikepalai oleh eselon II yaitu Biro Perencanaan dan Keuangan; Biro Hukum Organisasi, Kerjasama dan Humas; Biro Sumber Daya Manusia dan Umum; Direktorat Deposit dan Pengembangan Koleksi; Pusat Bibliografi dan Pengolahan Bahan Perpustakaan; Pusat Preservasi dan Alih Media Bahan Perpustakaan; Pusat Jasa Informasi Perpustakaan dan Pengelolaan Naskah Nusantara; Direktorat Standarisasi dan Akreditasi; Pusat Pengembangan Perpustakaan Umum dan Khusus; Pusat Pengembangan Perpustakaan Sekolah / Madrasah dan Perguruan Tinggi; Pusat Analisis Perpustakaan dan Pengembangan Budaya Baca; Pusat Data dan Informasi; Pusat Pembinaan Pustakawan; Pusat Pendidikan dan Pelatihan dan Inspektorat. Dan terdapat UPT yang dikepalai oleh eselon III, yaitu UPT Bung Karno yang terletak di Blitar, Jawa Timur dan UPT Bung Hatta yang terletak di Bukittinggi, Sumatera Barat.

Menurut Sugiyono, (2019) sampel merupakan bagian dari jumlah serta karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Apabila populasi besar, peneliti tidak mungkin untuk mempelajari semua yang ada pada populasi tersebut, karena keterbatasan tenaga dan waktu peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Berdasarkan data jumlah pegawai Perpustakaan Nasional RI sebanyak 937 pegawai adalah keseluruhan populasi dan untuk memudahkan peneliti maka teknik yang digunakan dalam menentukan jumlah sampel penelitian ini menggunakan rumus Slovin Sugiyono, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + (N(e)^2)}$$

Keterangan:

- n = Jumlah sampel
- N = Jumlah Populasi
- e = presisi (ditetapkan 5 %)

Berdasarkan rumus Slovin tersebut, maka jumlah responden (minimal) yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 281 responden dengan tingkat kepercayaan 95%.

#### Definisi Operasional Variabel

Operasional variabel merupakan semua alat yang digunakan untuk mengumpulkan, memeriksa, menganalisis masalah, atau mengumpulkan, mengolah, menganalisa dan menyajikan data-data secara sistematis dengan tujuan memecahkan suatu persoalan atau menguji dan menganalisis suatu hipotesis. Operasional variabel merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya terdiri dari definisi operasional variabel – variabel. Maka penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan *Transformational* (Variabel eksogen)

Kepemimpinan transformasional adalah karakteristik seorang pemimpin yang dapat mendorong pegawai untuk dapat melaksanakan kegiatan kerja lebih baik dengan memberikan keterikatan pegawai, dukungan, motivasi, dan bimbingan terhadap pegawai sehingga pegawai merasa nyaman dan antusiasme dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. *Knowledge Management* (Variabel eksogen)

*Knowledge Management* adalah adalah suatu ilmu yang digunakan untuk mendistribusikan dan mengembangkan pengetahuan, keahlian dan tingkah laku dalam bekerja yang efektif dan efisien.

c. Motivasi Kerja (Variabel eksogen)

Motivasi Kerja adalah hubungan antara pegawai dengan organisasinya dimana pegawai memiliki perasaan yang senang dalam bekerja, senang memperoleh pujian dari apa yang dia kerjakan, bekerja dengan harapan ingin memperoleh *reward*, dan bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian Wibowo, (2019) dalam *Three Need Theory*, David McClelland (1961).

d. Kinerja pegawai (Variabel endogen)

Menurut Mulyapradana et al., (2020) kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

e. Kepuasan kerja (Variabel hubungan Intervening atau variabel mediasi)

Menurut Mangkunegara, (2019), Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya..

### Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data PLS (Partial Least Square) dengan menggunakan software SmartPLS yang dijalankan dengan media komputer bersistem operasi Windows. Menurut Jogiyanto, (2016), PLS (Partial Least Square) merupakan analisis persamaan struktural (Structural Equation Modeling) atau disingkat SEM berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran (outer model) sekaligus pengujian model struktural (inner model). Model pengukuran (outer model) digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural (inner model) digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Menurut Ghozali, (2021), PLS merupakan metode analisis yang powerful karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (di bawah 100 sampel). Tujuan PLS (Partial Least Square) adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Metode analisis data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial.

### Uji Instrumen

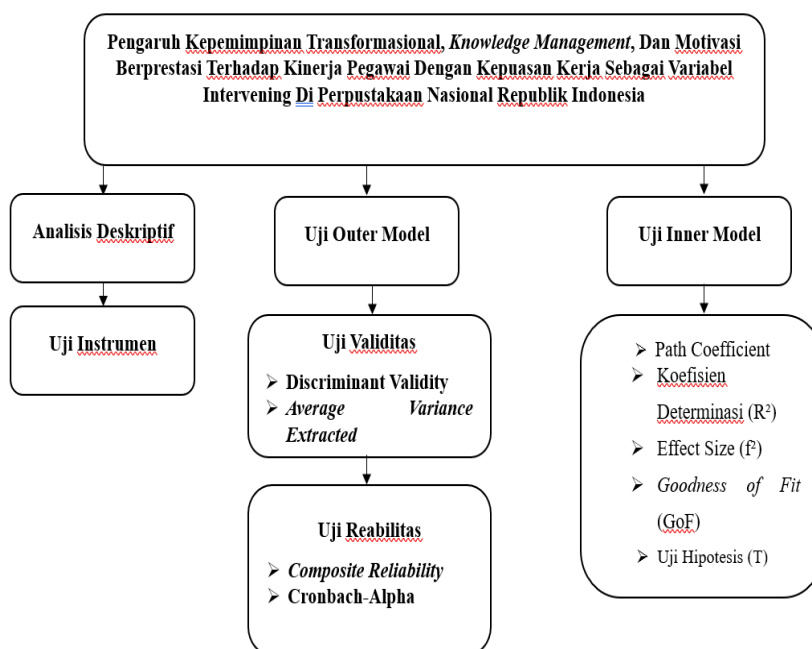
Statistik inferensial (statistik induktif atau statistik probabilitas), adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2017). Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan software SmartPLS (Partial Least Square) mulai dari pengukuran model (outer model), struktur model (inner model), dan pengujian hipotesis.

### Uji Hipotesis

Menurut Sarwono & Narimawati, (2015), pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian menggunakan pendekatan PLS (Partial Least Square) dilakukan dengan melihat nilai t-test dari sampel independen. Nilai t dapat diketahui melalui metode bootstrapping dengan menggunakan software SmartPLS. Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5%, maka batas minimum (cut off value) dalam pengujian hipotesis adalah sebesar 1,96.

### Diagram Alir Penelitian

Diagram alir ini menunjukkan tahapan analisis dalam penelitian yang mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional, knowledge management, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. Penelitian ini melibatkan tiga langkah utama: (1) analisis deskriptif untuk mengidentifikasi karakteristik data dan profil responden, (2) pengujian outer model meliputi uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan instrumen penelitian akurat dan konsisten, serta (3) pengujian inner model yang mencakup analisis hubungan antar variabel menggunakan path coefficient, koefisien determinasi ( $R^2$ ), ukuran efek ( $f^2$ ), dan Goodness of Fit (GoF), diakhiri dengan pengujian hipotesis untuk mengkonfirmasi hubungan yang dihipotesiskan. Diagram ini membantu menjelaskan alur sistematis penelitian guna memastikan validitas dan akurasi hasil.



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

## 4. Results

### Menilai Outer Model atau Measurement Model

Pengujian validitas untuk indikator menggunakan korelasi antara skor item dengan skor konstruknya. Indikator dikatakan valid apabila nilai loading factor di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,7. Dari tabel berikut terlihat bahwa semua indikator memiliki nilai loading factor  $> 0,7$ , sehingga dikatakan indikator tersebut valid, sehingga konstruk untuk semua variabel sudah tidak ada yang dieliminasi dari model.

Tabel 2. Outer Loadings

|       | Kepemimpinan Transformasional | Kepuasan Kerja | Kinerja Pegawai | Knowledge Management | Motivasi Kerja | Keterangan |
|-------|-------------------------------|----------------|-----------------|----------------------|----------------|------------|
| KEP1  |                               | 0.769          |                 |                      |                | Valid      |
| KEP10 |                               | 0.762          |                 |                      |                | Valid      |
| KEP2  |                               | 0.802          |                 |                      |                | Valid      |
| KEP3  |                               | 0.761          |                 |                      |                | Valid      |
| KEP4  |                               | 0.705          |                 |                      |                | Valid      |



|      | Kepemimpinan Transformational | Kepuasan Kerja | Kinerja Pegawai | Knowledge Management | Motivasi Kerja | Keterangan |
|------|-------------------------------|----------------|-----------------|----------------------|----------------|------------|
| KEP5 |                               | 0.765          |                 |                      |                | Valid      |
| KEP6 |                               | 0.714          |                 |                      |                | Valid      |
| KEP7 |                               | 0.795          |                 |                      |                | Valid      |
| KEP8 |                               | 0.759          |                 |                      |                | Valid      |
| KEP9 |                               | 0.731          |                 |                      |                | Valid      |
| KK1  |                               |                | 0.755           |                      |                | Valid      |
| KK10 |                               |                | 0.872           |                      |                | Valid      |
| KK2  |                               |                | 0.740           |                      |                | Valid      |
| KK3  |                               |                | 0.829           |                      |                | Valid      |
| KK4  |                               |                | 0.858           |                      |                | Valid      |
| KK5  |                               |                | 0.873           |                      |                | Valid      |
| KK6  |                               |                | 0.797           |                      |                | Valid      |
| KK7  |                               |                | 0.784           |                      |                | Valid      |
| KK8  |                               |                | 0.826           |                      |                | Valid      |
| KK9  |                               |                | 0.849           |                      |                | Valid      |
| KM1  |                               |                |                 | 0.765                |                | Valid      |
| KM2  |                               |                |                 | 0.789                |                | Valid      |
| KM3  |                               |                |                 | 0.731                |                | Valid      |
| KM4  |                               |                |                 | 0.726                |                | Valid      |
| KM5  |                               |                |                 | 0.821                |                | Valid      |
| KM6  |                               |                |                 | 0.806                |                | Valid      |
| KT1  | 0.807                         |                |                 |                      |                | Valid      |
| KT10 | 0.736                         |                |                 |                      |                | Valid      |
| KT2  | 0.831                         |                |                 |                      |                | Valid      |
| KT3  | 0.786                         |                |                 |                      |                | Valid      |
| KT4  | 0.771                         |                |                 |                      |                | Valid      |
| KT5  | 0.742                         |                |                 |                      |                | Valid      |
| KT6  | 0.807                         |                |                 |                      |                | Valid      |
| KT7  | 0.831                         |                |                 |                      |                | Valid      |
| KT8  | 0.795                         |                |                 |                      |                | Valid      |
| KT9  | 0.771                         |                |                 |                      |                | Valid      |
| MK1  |                               |                |                 |                      | 0.730          | Valid      |
| MK2  |                               |                |                 |                      | 0.844          | Valid      |
| MK3  |                               |                |                 |                      | 0.777          | Valid      |
| MK4  |                               |                |                 |                      | 0.810          | Valid      |
| MK5  |                               |                |                 |                      | 0.759          | Valid      |
| MK6  |                               |                |                 |                      | 0.846          | Valid      |
| MK7  |                               |                |                 |                      | 0.763          | Valid      |
| MK8  |                               |                |                 |                      | 0.771          | Valid      |

### Mengevaluasi Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 3. Composite Reliability Variable

|                               | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|-------------------------------|------------------|-------|-----------------------|----------------------------------|
| Kepemimpinan Transformational | 0.932            | 0.935 | 0.942                 | 0.621                            |
| Kepuasan Kerja                | 0.917            | 0.919 | 0.931                 | 0.573                            |
| Kinerja Pegawai               | 0.945            | 0.946 | 0.953                 | 0.672                            |
| Knowledge Management          | 0.866            | 0.869 | 0.899                 | 0.599                            |
| Motivasi Kerja                | 0.913            | 0.920 | 0.929                 | 0.622                            |

Hasil analisis pada Tabel di atas diketahui bahwa composite reliability untuk semua konstruk pada variabel adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria discriminant validity. Selain itu semua nilai Average Variance Extracted (AVE) > 0,50 dan semua nilai Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) > 0.70 sehingga semua variabel dikatakan reliabel.

### Pengujian Validitas Diskriminan

Validitas terhadap indikator pada setiap variabel penelitian juga dapat dilakukan dengan melakukan pengujian validitas diskriminan / discriminant validity yaitu dengan memeriksa nilai cross loading yaitu koefisien

korelasi indikator terhadap konstruknya dibandingkan dengan koefisien korelasi dengan konstruk lain. Nilai koefisien korelasi indikator harus lebih besar terhadap konstruknya daripada konstruk lainnya.

Tabel 4. Hasil Pengujian Validitas Diskriminan

|       | Kepemimpinan Transformational | Kepuasan Kerja | Kinerja Pegawai | Knowledge Management | Motivasi Kerja |
|-------|-------------------------------|----------------|-----------------|----------------------|----------------|
| KEP1  | 0.562                         | 0.769          | 0.557           | 0.493                | 0.456          |
| KEP10 | 0.537                         | 0.762          | 0.551           | 0.554                | 0.451          |
| KEP2  | 0.602                         | 0.802          | 0.534           | 0.541                | 0.446          |
| KEP3  | 0.526                         | 0.761          | 0.443           | 0.451                | 0.491          |
| KEP4  | 0.447                         | 0.705          | 0.454           | 0.363                | 0.507          |
| KEP5  | 0.542                         | 0.765          | 0.552           | 0.549                | 0.453          |
| KEP6  | 0.516                         | 0.714          | 0.743           | 0.424                | 0.524          |
| KEP7  | 0.594                         | 0.795          | 0.528           | 0.533                | 0.440          |
| KEP8  | 0.529                         | 0.759          | 0.439           | 0.462                | 0.487          |
| KEP9  | 0.449                         | 0.731          | 0.460           | 0.374                | 0.503          |
| KK1   | 0.473                         | 0.507          | 0.755           | 0.446                | 0.541          |
| KK10  | 0.529                         | 0.620          | 0.872           | 0.492                | 0.501          |
| KK2   | 0.570                         | 0.578          | 0.740           | 0.435                | 0.435          |
| KK3   | 0.504                         | 0.543          | 0.829           | 0.461                | 0.381          |
| KK4   | 0.505                         | 0.634          | 0.858           | 0.417                | 0.476          |
| KK5   | 0.534                         | 0.620          | 0.873           | 0.484                | 0.512          |
| KK6   | 0.559                         | 0.530          | 0.797           | 0.474                | 0.506          |
| KK7   | 0.475                         | 0.563          | 0.784           | 0.453                | 0.555          |
| KK8   | 0.500                         | 0.538          | 0.826           | 0.457                | 0.377          |
| KK9   | 0.495                         | 0.625          | 0.849           | 0.408                | 0.467          |
| KM1   | 0.417                         | 0.483          | 0.451           | 0.765                | 0.334          |
| KM2   | 0.466                         | 0.491          | 0.472           | 0.789                | 0.282          |
| KM3   | 0.374                         | 0.432          | 0.349           | 0.731                | 0.381          |
| KM4   | 0.324                         | 0.467          | 0.384           | 0.726                | 0.387          |
| KM5   | 0.409                         | 0.528          | 0.452           | 0.821                | 0.384          |
| KM6   | 0.418                         | 0.521          | 0.447           | 0.806                | 0.368          |
| KT1   | 0.807                         | 0.534          | 0.566           | 0.414                | 0.388          |
| KT10  | 0.736                         | 0.529          | 0.452           | 0.386                | 0.490          |
| KT2   | 0.831                         | 0.630          | 0.533           | 0.392                | 0.412          |
| KT3   | 0.786                         | 0.577          | 0.495           | 0.458                | 0.441          |
| KT4   | 0.771                         | 0.487          | 0.403           | 0.399                | 0.337          |
| KT5   | 0.742                         | 0.519          | 0.454           | 0.375                | 0.482          |
| KT6   | 0.807                         | 0.537          | 0.564           | 0.420                | 0.387          |
| KT7   | 0.831                         | 0.632          | 0.540           | 0.394                | 0.419          |
| KT8   | 0.795                         | 0.589          | 0.507           | 0.467                | 0.453          |
| KT9   | 0.771                         | 0.489          | 0.403           | 0.401                | 0.337          |
| MK1   | 0.484                         | 0.566          | 0.532           | 0.444                | 0.730          |
| MK2   | 0.449                         | 0.527          | 0.550           | 0.418                | 0.844          |
| MK3   | 0.337                         | 0.440          | 0.321           | 0.299                | 0.777          |
| MK4   | 0.388                         | 0.459          | 0.414           | 0.311                | 0.810          |
| MK5   | 0.439                         | 0.503          | 0.475           | 0.357                | 0.759          |
| MK6   | 0.457                         | 0.533          | 0.569           | 0.424                | 0.846          |
| MK7   | 0.324                         | 0.423          | 0.313           | 0.289                | 0.763          |
| MK8   | 0.383                         | 0.456          | 0.388           | 0.276                | 0.771          |

Berdasarkan hasil pengujian nilai cross loadings menunjukkan adanya discriminant validity yang baik oleh karena nilai korelasi indikator terhadap konstruknya lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi indikator dengan konstruk lainnya (Nilai yang berwarna merah lebih tinggi dibandingkan konstruk atau Nilai lainnya). Contohnya, loading factor KEP1 (indikator pernyataan untuk kepuasan kerja) adalah sebesar 0,769 yang lebih tinggi daripada loading factor dengan konstruk lain, yaitu KT (0.562), KP (0.557), KM (0.493), MK (0.456).

#### Fornell-Lacknel Criterions

Tabel 5.Fornell-Larcker Criterion

|                               | Kepemimpinan Transformational | Kepuasan Kerja | Kinerja Pegawai | Knowledge Management | Motivasi Kerja |
|-------------------------------|-------------------------------|----------------|-----------------|----------------------|----------------|
| Kepemimpinan Transformational | 0.788                         |                |                 |                      |                |
| Kepuasan Kerja                | 0.704                         | 0.757          |                 |                      |                |
| Kinerja Pegawai               | 0.629                         | 0.704          | 0.820           |                      |                |

|                             |       |       |       |       |       |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <i>Knowledge Management</i> | 0.521 | 0.631 | 0.553 | 0.774 |       |
| <b>Motivasi Kerja</b>       | 0.527 | 0.628 | 0.582 | 0.458 | 0.788 |

Berdasarkan tabel di atas, maka semua akar dari AVE (Fornell-Larcker Criterion) tiap konstruk lebih besar dari pada korelasinya dengan variable lainnya. Karena semua variable latent nilai Akar AVE > Korelasinya dengan konstruk lainnya, maka syarat validitas diskriminan pada model ini telah terpenuhi, seperti yang tercantum dalam tabel di atas.

### Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

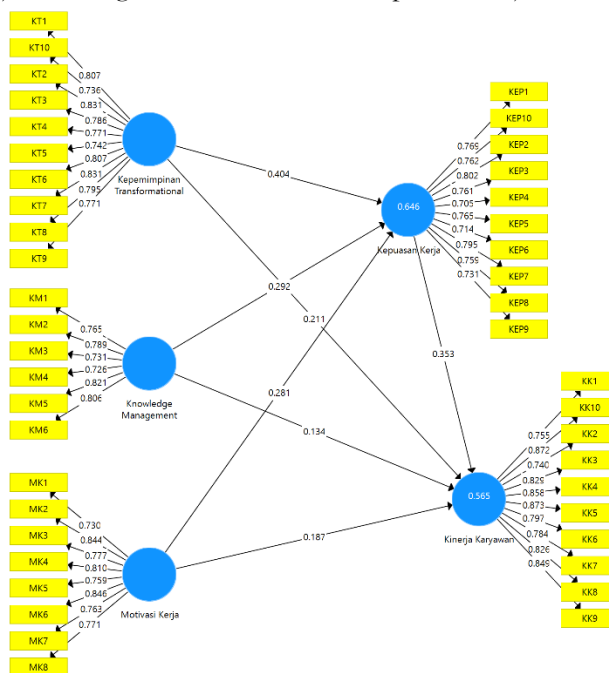
**Tabel 6. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

|                               | Kepemimpinan Transformational | Kepuasan Kerja | Kinerja Pegawai | Knowledge Management | Motivasi Kerja |
|-------------------------------|-------------------------------|----------------|-----------------|----------------------|----------------|
| Kepemimpinan Transformational |                               |                |                 |                      |                |
| Kepuasan Kerja                | 0.755                         |                |                 |                      |                |
| Kinerja Pegawai               | 0.665                         | 0.745          |                 |                      |                |
| Knowledge Management          | 0.578                         | 0.703          | 0.609           |                      |                |
| Motivasi Kerja                | 0.559                         | 0.678          | 0.606           | 0.505                |                |

Nilai HTMT harus kurang dari 0,9 untuk memastikan validitas diskriminan antara dua konstruk reflektif (Henseler dkk., 2015). Tabel HTMT diatas menunjukkan bahwa semua nilai HTMT < 0,9 maka dapat dinyatakan bahwa semua konstruk telah valid secara validitas diskriminan berdasarkan perhitungan HTMT.

### Pengujian Model Struktural

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.



**Gambar 2. Model Struktural**

### Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

**Table 7. Uji Hipotesis**

|                                                  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values | Hasil Hipotesis                                 |
|--------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|-------------------------------------------------|
| Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai | 0.211               | 0.210           | 0.068                      | 3.104                    | 0.002    | H <sub>a</sub> diterima, H <sub>o</sub> ditolak |
| Knowledge Management -> Kinerja Pegawai          | 0.134               | 0.131           | 0.061                      | 2.213                    | 0.027    | H <sub>a</sub> diterima, H <sub>o</sub> ditolak |
| Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai                | 0.187               | 0.187           | 0.061                      | 3.054                    | 0.002    | H <sub>a</sub> diterima, H <sub>o</sub> ditolak |
| Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja  | 0.404               | 0.403           | 0.061                      | 6.666                    | 0.000    | H <sub>a</sub> diterima, H <sub>o</sub> ditolak |
| Knowledge Management -> Kepuasan Kerja           | 0.292               | 0.298           | 0.076                      | 3.828                    | 0.000    | H <sub>a</sub> diterima, H <sub>o</sub> ditolak |
| Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja                 | 0.281               | 0.278           | 0.046                      | 6.102                    | 0.000    | H <sub>a</sub> diterima, H <sub>o</sub> ditolak |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai                | 0.353               | 0.357           | 0.080                      | 4.423                    | 0.000    | H <sub>a</sub> diterima, H <sub>o</sub> ditolak |

Tabel 8. Uji Mediasi

|                                                                    | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STD EV ) | P Values | Hasil Hipotesis                                 |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|---------------------------|----------|-------------------------------------------------|
| Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai | 0.143               | 0.144           | 0.038                      | 3.801                     | 0.000    | H <sub>a</sub> diterima, H <sub>o</sub> ditolak |
| Knowledge Management -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai          | 0.103               | 0.107           | 0.039                      | 2.642                     | 0.009    | H <sub>a</sub> diterima, H <sub>o</sub> ditolak |
| Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai                | 0.099               | 0.099           | 0.029                      | 3.482                     | 0.001    | H <sub>a</sub> diterima, H <sub>o</sub> ditolak |

Hasil penjelasan uji hipotesis dan uji mediasi dijelaskan lebih lengkap pada Bab Discussion di bawah ini.

## 5. Discussion

### Pengaruh Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di Perpustakaan Nasional

Hasil analisis pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional karena memiliki nilai signifikan  $< 0,05$ . Selain itu, nilai koefisien yang bertanda positif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional, diterima. Maka, semakin tinggi kepemimpinan transformasional akan semakin tinggi kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional. Hasil analisis ini sejalan dengan analisis yang dilakukan oleh Husnul et al (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan transaksional adalah hubungan yang didasarkan oleh sebuah pertukaran antara pemimpin dan bawahannya, bawahan akan mendapat kan sesuatu hal tertentu (contoh : gaji, tunjangan) setelah melakukan sesuatu yang diminta oleh pemimpinnya, meskipun berkesan seperti mekanisme pasar di dalam sudut pandang ekonomi (Mathis dan Jackson, (2019)). Kepemimpinan transformasional terutama mempengaruhi keadaan psikologis karyawan dan diekspresikan dalam tingkat komitmen karyawan dan akan bergantung pada kekuatan hubungan karyawan dengan organisasinya. Proses transformasi pada diri karyawan akan meningkatkan motivasi dan membangun komitmen untuk memenangkan kepercayaan, kekaguman, dan loyalitas terhadap organisasi. Pemimpin transformasional berfokus pada pengembangan individu dan pemberdayaan pegawai. Ini mencakup memberikan pelatihan dan peluang pengembangan karier, yang

meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai berhubungan dengan peningkatan kinerja dan inovasi. Kepemimpinan transformasional merupakan dampak dari perubahan organisasi yang akan meningkatkan kinerja (Safitri & Indah, 2020).

Untuk memperkuat kepemimpinan transformasional yang berdampak pada kinerja karyawan, seorang pemimpin perlu memberikan visi yang jelas dan inspiratif yang memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama dan meningkatkan komitmen mereka. Selain itu, pemimpin harus mendorong inovasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang aman untuk bereksperimen dan belajar dari kesalahan, sehingga meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja. Terakhir, penting untuk memberikan dukungan dan pengembangan individu melalui bimbingan, umpan balik, dan peluang pelatihan, yang akan meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri karyawan, serta meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi.

### **Pengaruh *Knowledge Management* terhadap kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional.**

Pada penelitian ini didapatkan kesimpulan bahwa knowledge management berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional karena memiliki nilai signifikan  $< 0,05$ . Selain itu, nilai koefisien yang bertanda positif menunjukkan bahwa knowledge management memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga H2: knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional, diterima. Maka, semakin tinggi knowledge management akan semakin tinggi kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional. Hasil analisis ini sejalan dengan analisis yang dilakukan oleh Husnul et al (2022), (Dayanti et al., 2022), dan (Pinasti & Herri Nurdin, 2022) yang menunjukkan bahwa knowledge management berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Knowledge management adalah pengelolaan pengetahuan secara kolektif untuk membantu organisasi mengambil tindakan, bersaing secara lebih efektif dan mencapai tujuan perusahaan (Siswadi, 2023). Knowledge management mendorong kolaborasi antara pegawai melalui platform berbagi pengetahuan seperti basis data, forum diskusi, dan sistem manajemen dokumen. Ini memungkinkan pegawai untuk berbagi pengalaman dan solusi, yang dapat meningkatkan efisiensi dan inovasi. Dengan knowledge management, perpustakaan dapat menyediakan program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan. Ini membantu pegawai untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, sehingga meningkatkan kinerja individu dan tim (Nazim & Mukherjee, 2016). Knowledge management memungkinkan perpustakaan untuk tetap adaptif terhadap perubahan dan inovasi dalam bidang informasi dan teknologi. Pegawai yang terlibat dalam knowledge management cenderung lebih inovatif dan siap menghadapi tantangan baru. Untuk memperkuat Knowledge Management yang berdampak pada kinerja karyawan, organisasi dapat menciptakan budaya berbagi pengetahuan dengan mendorong kolaborasi dan komunikasi terbuka di antara karyawan, sehingga pengetahuan tersimpan dan didistribusikan lebih efektif. Selain itu, implementasi sistem manajemen pengetahuan digital seperti portal intranet atau basis data bersama memungkinkan akses mudah ke informasi penting dan pembelajaran. Organisasi juga dapat memberikan pelatihan berkelanjutan dan program mentoring yang terstruktur untuk memastikan transfer pengetahuan dari karyawan berpengalaman ke yang lebih baru, memperkuat keterampilan, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional**

Hasil analisis pada penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional karena memiliki nilai signifikan  $< 0,05$ . Selain itu, nilai koefisien yang bertanda positif menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional, diterima. Maka, semakin tinggi motivasi kerja akan semakin tinggi kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional. Hasil analisis ini sejalan dengan analisis yang dilakukan oleh (Sutrisno et al., 2023) dan (Marwan, 2022) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi kerja juga merupakan suatu dorongan dari perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kebutuhan dari pegawai (Effendi, 2020). Hal-hal yang dapat menjadi faktor pegawai termotivasi untuk bekerja terdiri dari faktor intrinsik (pengakuan, sifat pekerjaan, kenyamanan, tanggung jawab, dll) dan faktor ekstrinsik (kebijakan organisasi, pengawasan oleh atasan, hubungan antarpribadi, dll) (Hersberg Frederick, (2020)). Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada pengguna perpustakaan. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih ramah, responsif, dan proaktif dalam membantu pengguna menemukan informasi yang mereka butuhkan. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerjasama dan kolaborasi antar pegawai. Ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Untuk memperkuat motivasi kerja pegawai yang berdampak pada kinerja karyawan, organisasi dapat memberikan penghargaan dan pengakuan yang adil atas prestasi, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Memberikan peluang pengembangan karir melalui pelatihan, promosi, atau tugas-tugas menantang akan meningkatkan rasa pencapaian dan komitmen mereka. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dengan komunikasi yang baik, hubungan kerja yang harmonis, dan fleksibilitas akan meningkatkan kepuasan dan semangat kerja, yang berujung pada kinerja yang lebih optimal.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja pegawai di Perpustakaan Nasional**

Pada penelitian ini didapatkan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Perpustakaan Nasional karena memiliki nilai signifikan  $< 0,05$ . Selain itu, nilai koefisien yang bertanda positif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Sehingga H4: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Perpustakaan Nasional, diterima. Maka, semakin tinggi kepemimpinan transformasional akan semakin tinggi kepuasan kerja pegawai di Perpustakaan Nasional. Hasil analisis ini sejalan dengan analisis yang dilakukan oleh Darari & Lutfi, (2019) yang menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional diciptakan, maka akan semakin meningkat kepuasan kerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dengan memberikan visi yang jelas dan menanamkan rasa memiliki terhadap organisasi. Di Perpustakaan Nasional, pemimpin transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan tujuan yang lebih bermakna, yang melampaui tugas sehari-hari. Peningkatan motivasi intrinsik yang muncul dari visi dan inspirasi ini berkontribusi pada rasa kepuasan dan pemenuhan dalam bekerja. Studi oleh (Northouse, 2024) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi dan memotivasi pegawai secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Stimulasi intelektual, sebagai salah satu komponen kepemimpinan transformasional, mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dan inovatif. Di Perpustakaan Nasional, pemimpin yang mendorong inovasi dan kreativitas dapat membuat pegawai merasa lebih berdaya dan termotivasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang mendukung eksplorasi ide baru dan peningkatan diri menciptakan rasa pencapaian di antara pegawai. (Robbins & Judge, 2019) menegaskan bahwa stimulasi intelektual dari pemimpin transformasional secara positif berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Untuk memperkuat kepemimpinan transformasional yang berdampak pada kepuasan kerja pegawai, pemimpin perlu menunjukkan empati dan perhatian pribadi terhadap kebutuhan serta aspirasi karyawan, menciptakan rasa dihargai dan didukung. Menginspirasi karyawan melalui komunikasi yang antusias tentang visi bersama akan membangun rasa tujuan dan kepemilikan, meningkatkan keterikatan mereka dengan pekerjaan. Memberikan tantangan dan otonomi yang mendorong karyawan untuk berkembang dan mengambil inisiatif juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja pegawai.

### **Knowledge Management terhadap Kepuasan kerja pegawai di Perpustakaan Nasional**



Hasil analisis pada penelitian ini menunjukkan bahwa knowledge management berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Perpustakaan Nasional karena memiliki nilai signifikan  $< 0,05$ . Selain itu, nilai koefisien yang bertanda positif menunjukkan bahwa knowledge management memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Sehingga H5: Knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Perpustakaan Nasional, diterima. Maka, semakin tinggi knowledge management akan semakin tinggi kepuasan kerja pegawai di Perpustakaan Nasional. Hasil analisis ini sejalan dengan analisis yang dilakukan oleh (Agustina, Sry, et al., 2022) dan (Rosita, et al., 2022) yang menunjukkan bahwa knowledge management berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengetahuan yang dimiliki perusahaan merupakan aset yang tidak terlihat dan berharga. Pengetahuan juga merupakan sumber daya internal perusahaan yang paling berharga, paling unik, paling sulit digantikan, dan paling sulit ditiru. Pengetahuan dan kemampuan untuk menciptakan pengetahuan baru memungkinkan perusahaan untuk menciptakan, memanipulasi, dan mengubah sumber daya lainnya. Perusahaan perlu menyadari pentingnya mengelola dan memaksimalkan pengetahuan individu dalam perusahaan sebagai modal perusahaan (Panungkelan, 2020). Knowledge management juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui knowledge sharing, yang meningkatkan kolaborasi antar karyawan. Studi yang dilakukan oleh (Purnawati, Yudiasra, & Ribek, 2024) menemukan bahwa berbagi pengetahuan antara karyawan berdampak positif pada kinerja dan kepuasan kerja mereka. Hal ini karena karyawan merasa lebih terlibat dan didukung oleh lingkungan kerja yang memfasilitasi pertukaran pengetahuan.

Untuk memperkuat Knowledge Management yang berdampak pada kepuasan kerja pegawai, organisasi dapat mengembangkan platform berbagi pengetahuan yang mudah diakses, sehingga memudahkan karyawan untuk mendapatkan informasi yang mereka butuhkan dan merasa didukung dalam pekerjaan mereka. Mendorong kolaborasi antar-pusat melalui kelompok belajar atau komunitas praktik akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan saling mendukung. Selain itu, memberikan pengakuan dan insentif bagi karyawan yang aktif berbagi pengetahuan dan keterampilan akan meningkatkan rasa kepuasan dan penghargaan mereka terhadap kontribusinya di tempat kerja.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Perpustakaan Nasional**

Pada penelitian ini didapatkan kesimpulan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Perpustakaan Nasional karena memiliki nilai signifikan  $< 0,05$ . Selain itu, nilai koefisien yang bertanda positif menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Sehingga H6: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Perpustakaan Nasional, diterima. Maka, semakin tinggi motivasi kerja akan semakin tinggi kepuasan kerja pegawai di Perpustakaan Nasional. Hasil analisis ini sejalan dengan analisis yang dilakukan oleh (Reskantika et al., 2019) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Motivasi sebagai faktor penggerak yang membuat seseorang memiliki keinginan untuk melakukan yang terbaik. Semakin baik suasana kekeluargaan dalam bekerja, fasilitas transportasi serta uang kehadiran dan tunjangan kinerja yang diberikan perusahaan menyebabkan semakin puas pegawai terhadap pekerjaannya saat ini (Juniari, Riana, & Subudi, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh (Purwadhi & Martina, 2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja, bersama dengan pelatihan, berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa termotivasi cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan, yang berdampak pada peningkatan kepuasan kerja mereka. Studi yang dilakukan oleh (Lukita, 2019) menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian oleh (Meidita, 2019) diketahui bahwa motivasi kerja sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan jika dalam diri adanya motivasi tinggi maka tingkat kepuasan kerja

demikian pula dan dampaknya terhadap prestasi yang dimiliki karena kepuasan seseorang dalam bekerja akan membuatnya selalu giat melakukan pekerjaan yang efektif dan dengan waktu yang sesuai harapan.

Dalam memperkuat motivasi kerja yang berdampak pada kepuasan kerja pegawai, organisasi dapat memberikan penghargaan yang tepat waktu dan relevan untuk pencapaian, meningkatkan rasa dihargai dan kepuasan karyawan. Menciptakan peluang pengembangan diri melalui pelatihan atau proyek yang menantang akan membuat karyawan merasa terus berkembang dan berkontribusi. Selain itu, memberikan umpan balik konstruktif dan dukungan dari manajemen membantu karyawan merasa didengar dan dihargai, yang meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Perpustakaan Nasional**

Hasil analisis pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai di Perpustakaan Nasional karena memiliki nilai signifikan  $< 0,05$ . Selain itu, nilai koefisien yang bertanda positif menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional, diterima. Maka, semakin tinggi kepuasan kerja akan semakin tinggi kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional. Hasil analisis ini sejalan dengan analisis yang dilakukan oleh Pasulu et al (2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, perusahaan yang memiliki pegawai yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki pegawai yang kurang puas.

Kepuasan kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam dunia kerja. Kepuasan kerja juga sangat berpengaruh dalam mengukur kinerja pegawai ataupun karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Paparang, Areros, & Tatimu, 2021). Studi yang dilakukan oleh (Zahratunnisa & Kurniasari, 2023) menambahkan bahwa kepuasan kerja berperan dalam memperkuat dampak positif dari kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di BPPSDMP Kementerian Pertanian. Ketika pegawai merasa dihargai dan nyaman di tempat kerja, mereka lebih termotivasi untuk mencapai target dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh (Lukita, 2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja ditemukan sebagai faktor mediasi antara variabel lain seperti motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang puas dengan lingkungannya lebih mampu menyesuaikan diri dan mengerahkan usaha ekstra dalam pekerjaannya, yang berujung pada peningkatan kinerja.

Dalam memperkuat kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja pegawai, organisasi dapat memastikan keadilan dalam kompensasi dan penghargaan, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dengan fasilitas yang memadai akan meningkatkan kenyamanan dan produktivitas. Memberikan peluang untuk pengembangan karir dan pelatihan berkelanjutan juga akan meningkatkan keterampilan karyawan, rasa pencapaian, dan komitmen mereka terhadap pekerjaan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai di Perpustakaan Nasional**

Pada penelitian ini didapatkan kesimpulan bahwa kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional karena memiliki nilai signifikan  $< 0,05$ . Selain itu, nilai koefisien yang bertanda positif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga H8: Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional, diterima. Hasil analisis ini sejalan dengan analisis yang dilakukan oleh (Priyatmo, 2018) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pegawai merupakan pendorong penting kinerja pegawai, dan dengan meninjau literatur yang relevan, kita dapat melihat bahwa kepemimpinan merupakan variabel penting dalam kepuasan kerja pegawai. Para pemimpin masa kini berusaha membina hubungan yang harmonis antara perilaku kepemimpinan dan kepuasan karyawan (Priyatmo, 2018). Kepemimpinan transformasional yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang menjadi salah satu faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja. Hal ini seperti penelitian yang dilakukan oleh (Puspitaria & Hendarsjah, 2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di organisasi pemerintah, di mana pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi pegawai mereka secara efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan hal ini berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja.

Penelitian lain juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, tetapi juga membangun komitmen organisasi yang kuat. Kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, dan pengakuan atas prestasi pegawai mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, sehingga pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Bass & Riggio, 2006). Dalam konteks Perpustakaan Nasional, hal ini menjadi semakin penting mengingat tugas mereka yang membutuhkan dedikasi tinggi untuk pelayanan masyarakat. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memainkan peran kunci dalam membentuk budaya organisasi yang produktif dan berkinerja tinggi. Lebih lanjut, penelitian oleh Sutanto dan Kurniawan (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya memediasi, tetapi juga dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi intrinsik. Pemimpin yang dapat memahami kebutuhan pegawai dan menciptakan visi bersama akan memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik. Oleh karena itu, penting bagi organisasi pemerintah, seperti Perpustakaan Nasional, untuk mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformasional dalam mengelola sumber daya manusia mereka.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai di Perpustakaan Nasional.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh knowledge management terhadap kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional karena memiliki nilai signifikan  $< 0,05$ . Selain itu, nilai koefisien yang bertanda positif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga H9: Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan knowledge management terhadap Kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional, diterima. Hasil analisis ini sejalan dengan analisis yang dilakukan oleh (Dewa & Fifaldyovan, 2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dalam memoderasi pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan akan mencapai hasil lebih maksimal apabila didukung knowledge (pengetahuan) yang dimilikinya (Auliana & Achmad, 2023). Kepuasan kerja berperan penting sebagai mediator dalam pengaruh knowledge management terhadap kinerja pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan knowledge management yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai. Manajemen pengetahuan secara langsung dan tidak langsung (melalui kepuasan kerja) meningkatkan kinerja pegawai. Tanpa kepuasan kerja yang memadai, dampak positif knowledge management terhadap kinerja mungkin tidak maksimal (Kurniawan, 2018).

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai di Perpustakaan Nasional**

Pada penelitian ini didapatkan kesimpulan bahwa kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional karena memiliki nilai signifikan  $< 0,05$ . Selain itu, nilai koefisien yang bertanda positif menunjukkan bahwa motivasi kerja dengan kepuasan kerja memberikan

pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga H10: Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional, diterima. Hasil analisis ini sejalan dengan analisis yang dilakukan oleh (Lusri & Siagian, 2017) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang dapat meningkatkan pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Motivasi dapat mempengaruhi peningkatan kinerja berkelanjutan melalui kepuasan kerja terlebih dahulu. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dan kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan mencapai kinerja yang tinggi bagi perusahaan (Lusri & Siagian, 2017). Menurut (Hasibuan, 2010) dijelaskan bahwa motivasi kerja adalah pendorong utama yang mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal. Motivasi yang tinggi mengarahkan pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Namun, Hasibuan juga menekankan bahwa tanpa kepuasan kerja, motivasi saja tidak cukup untuk memastikan kinerja yang tinggi. (Munandar, 2014) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang penting antara motivasi dan kinerja. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Buku ini juga menyoroti bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja bisa lebih kuat atau lebih lemah tergantung pada tingkat kepuasan kerja.

## 6. Conclusion

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, knowledge management, dan motivasi kerja masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional. Uji statistik menunjukkan bahwa nilai p-value untuk ketiga variabel ini lebih kecil dari 0,05, dengan nilai original sample estimate yang positif. Selain itu, ketiga variabel tersebut juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, di mana nilai p-value dan original sample estimate mendukung adanya hubungan positif antara variabel-variabel ini dan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional, knowledge management, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan. Analisis mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memperkuat hubungan antara ketiga variabel tersebut dengan kinerja pegawai. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya meningkatkan kepuasan kerja sebagai faktor kunci untuk mengoptimalkan pengaruh kepemimpinan, manajemen pengetahuan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional.

## Recommendation

Saran pada penelitian ini dijabarkan sebagai berikut.

1. Perpustakaan Nasional perlu terus memperkuat gaya kepemimpinan transformasional yang sudah ada. Pemimpin harus lebih fokus pada pengembangan visi, inspirasi, dan motivasi kepada pegawai.
2. Perpustakaan Nasional harus lebih fokus pada pengembangan program motivasi yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pegawai.
3. Knowledge Management harus diintegrasikan ke dalam strategi organisasi secara keseluruhan. Penggunaan teknologi dan sistem informasi untuk memfasilitasi akses dan berbagi pengetahuan harus menjadi prioritas. Hal ini akan membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai.
4. Pada Motivasi berprestasi disarankan Pihak perpustakaan nasional untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Dengan pendidikan dan pelatihan pegawai ini keterampilan pegawai akan bertambah sehingga memudahkan pegawai dalam bekerja yang dapat mempercepat terwujudnya kepuasan kerja pegawai.
5. Penelitian selanjutnya bisa memasukkan variabel tambahan yang mungkin mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional, knowledge management, motivasi, dan kinerja.

## Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial pada penelitian ini dijabarkan sebagai berikut.

1. Dengan kepemimpinan transformasional yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja kerja, manajemen harus mengadakan program pelatihan kepemimpinan yang berkelanjutan. Pemimpin di setiap level perlu dibekali dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memotivasi dan menginspirasi tim mereka.
2. Knowledge Management harus ditingkatkan dengan mengimplementasikan platform digital untuk berbagi pengetahuan, seperti wiki internal atau basis data yang terorganisir. Memberikan dorongan karyawan untuk aktif berbagi informasi, best practices, dan pengalaman melalui forum diskusi atau sesi pelatihan. menunjukan individu atau tim untuk mengelola dan menyebarkan pengetahuan penting di seluruh perusahaan. Dan selenggarakan pelatihan secara berkala untuk memperbarui pengetahuan dan keterampilan karyawan.
3. Saran untuk Motivasi kerja sebaiknya perpustakaan nasional memberikan amaran yang jelas tentang jalur karir dan kriteria yang diperlukan untuk promosi dan naik jabatan, serta Pastikan proses penilaian kinerja yang digunakan untuk promosi adil dan transparan, sehingga karyawan merasa termotivasi untuk memenuhi target.
4. Saran untuk kinerja pegawai sebaiknya perpustakaan nasional sebaiknya perpustakaan Nasional lebih ingkatkan komunikasi antarpegawai dan antarbagian untuk memperlancar alur kerja dan menghindari kesalahpahaman.
5. Saran untuk Kepuasan kerja karyawan, Untuk mendorong karyawan agar bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, sebaiknya ciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dengan mendorong karyawan untuk bekerja dalam tim dan saling mendukung satu sama lain. Buat sistem kerja yang memungkinkan redistribusi tugas jika ada karyawan yang membutuhkan bantuan, sehingga rekan kerja dapat lebih mudah membantu. Dan Pastikan setiap karyawan merasa nyaman meminta bantuan dan menawarkan bantuan kepada rekan kerja lainnya tanpa rasa takut atau malu.

### Acknowledgement

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Perpustakaan Nasional Republik Indonesia atas izin akses data dan fasilitas yang diberikan selama proses pengumpulan data. Penghargaan yang mendalam juga disampaikan kepada rekan-rekan di Universitas Yarsi atas dukungan dan masukan berharga selama penelitian ini. Terima kasih khusus kepada para responden yang dengan sukarela meluangkan waktu dan berbagi wawasan, sehingga penelitian ini dapat terlaksana. Akhirnya, penulis juga menyampaikan rasa terima kasih kepada keluarga atas dukungan dan dorongan yang tiada henti selama pelaksanaan penelitian ini.

### References

- Agustina, Sry, R., & Khalik Idham. (2022). Pengaruh Knowledge Management Dan Transformasional Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Puskesmas Meranti Kabupaten Merangin. *Ilmu Manajemen Terapan*, 4(1). <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i1>
- Arief Muhammad Effendi. (2020). *The Power Of Corporate Governance Teori Dan Implementasi*. Salemba Empat.
- Arinda Sari. (2018). Pengaruh Minat Baca Dan Motivasi Belajar Terhadap Hasil Belajar Siswa Kelas Xi Iis Pada Mata Pelajaran Ekonomi Di Sma Negeri 1 Mojosari. *Pendidikan Ekonomi*, 6(3), 362–366.
- 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.
- Awadh, A. M. (2018). Impact Of Organizational Culture On Employee Performance. *International Eview Of Anagement And Business R Esearch*, 2(1).
- Baskoro, B. D., Sudarmadji, S., Suherman, S., Yani, A., & Simanjuntak, R. (2021). Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Motivation, And Employee Performance Among Construction



- Employees In Jakarta. *International Journal Of Multicultural And Multireligious Understanding*, 8(2), 214. <https://doi.org/10.18415/Ijmmu.V8i2.2339>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Darari, & Lutfi. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Ekastrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Dafatan Anugerah Abadi Serang Banten. *Riset Bisnis Dan Manahemen Tirtayasa*, 3(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.48181/Jrbmt.V3i1.9366>
- Dayanti, P. R., Iqbal, M., & Prakasa, Y. (2022). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Individual Innovation Capability Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 78(1), 199–208.
- 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).
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.26623/Jreb.V13i1.2182>
- Ferry Siswadhi. (2023). The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Capital On Knowledge Management With Knowledge Sharing As A Moderating Variable. *Disnaty Management Journal*, 4(5). <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/Dijms.V4i5.1877>
- Ghozali, A. (2021). Return On Asset, Intensitas Modal, Tax Avoidance: Corporate Governance Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Literasi Akuntansi*, 1(1), 1–13. <https://doi.org/10.55587/Jla.V1i1.8>
- Hasibuan. 2010, *Pengalaman Kerja*. Bumi Aksar. Jakarta.
- Hersberg Frederick. (2020). Herzberg“S Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Money. Teck Hang Tan And Amna Waheed.
- Husnul, S. S., Kusumah, A., Setianingsih, R., & Mahmudi Ridwan. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru. *Economics, Accounting And Business Journal*, 2(1), 279–287.
- Iskandar, M. R. (2021). Pegawai, Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Manajemen*, 4(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.2568/Yum.V4i3.1694>
- Jogiyanto. (2016). *Teori Portifolio Dan Analisis Investasi*. Edisi Kesepuluh. Bpee.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59. <https://doi.org/10.30596/Maneggio.V3i1.4874>
- Juniari, N. K. E., Riana, I. G., & Subudi, M. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(11), 823-840.
- Kadir, M. A. H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Kementerian Ketenagakerjaan. *Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik*, 19(1).
- Kosasih, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Pdam Di Propinsi Banten. *Journal Of Government And Civil Society*, 1(2), 159. <https://doi.org/10.31000/Jgcs.V1i2.442>
- Kosklin, R., Lammintakanen, J., & Kivinen, T. (2023). Knowledge Management Effects And Performance In Health Care: A Systematic Literature Review. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(4), 738–748. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2032434>
- Kurniawan, F. (2018). Pengaruh knowledge management dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada tenaga kependidikan Universitas x Yogyakarta) (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).
- Kurniawan, I. S., & Nur Safitri, Q. (2022). Pengaruh Komitmen Afektif, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Ocb Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 17–25. <https://doi.org/10.30872/Jmmn.V14i1.10386>



- Lukita, C. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 3(2), 279-281.
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*, 5(1), 1-8.
- Mangkunegara. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan Kesebelas). Pt Remaja Rosdakarya.
- Marwan, J. (2022). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Memediasi Stres Kerja, Motivasi Kerja Dan Turnover Intention Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Indah Kiat Pulp & Paper Tbk. Kelola: *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 75-98.
- Mathis, R.L Dan Jackson, J. (2019a). *Human Resource Management "Manajemen Sumber Daya Manusia"* (16th Ed.). Salemba Empat.
- Meidita, A. (2019). Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226-237.
- Mulyapradana, A., Rosewati, T., & Muafiq, F. (2020). Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Dafam Kota Pekalongan. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(1), 27-33. <https://doi.org/10.31294/Widyacipta.V4i1.6585>
- Munandar, M. R. (2014). Pengaruh keselamatan, kesehatan kerja (K3) dan insentif terhadap motivasi dan kinerja karyawan (studi pada pekerja bagian produksi PT. Sekawan Karyatama Mandiri Sidoarjo) (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Naimah, M., Tentama Tentama, F., & Yuliasesti Diah Sari, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Melalui Mediator Kepuasan Kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197-222. <https://doi.org/10.20885/Psikologika.Vol27.Iss2.Art2>
- Nazim, M., & Mukherjee, B. (2016). *Knowledge management in libraries: Concepts, tools and approaches*. Chandos publishing.
- Nguon, V. (2022). Effect Of Transformational Leadership On Job Satisfaction, Innovative Behavior, And Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal Of Business And Management*, 17(12), 75. <https://doi.org/10.5539/Ijbm.V17n12p75>
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Panungkelan, W. M. (2020). Pengaruh Knowledge Management dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo Cabang Utama Manado. *Productivity*, 1(1), 37-45.
- Paparang, N. C., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119-123.
- Pasulu, M., Irfan, A., Pahmi, P., Alim, A., & Thalib, L. (2023). The Effect Of Job Satisfaction And Work Motivation On Employee Performance Through Work Discipline At The Regional Secretariat Of East Luwu Regency, Indonesia. *Account And Financial Management Journal*, 08(07). <https://doi.org/10.47191/Afmj/V8i7.01>
- Pinasti, P., & Herri Nurdin. (2022). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). The Influence Of Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171-178. <https://doi.org/10.21776/UJbm.2018.016.01.20>
- Priyatmo, C. L. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi*, 9(1), 13-21.
- Purnawati, N. L. G. P., Yudiastara, P. P., & Ribek, P. K. (2024). Pengaruh Knowledge Sharing Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Swari Spa Relaxation, Badung, Bali. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 7(2), 112-125.
- Puspitarina, I., & Hendarsjah, H. (2022). Pengaruh Transformational Leadership Pada Kinerja Pegawai dengan Kompensasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 8(2), 630-630.

- Qarismail, T., & Prayekti, P. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 115–129. <https://doi.org/10.23960/Jbm.V16i2.71>
- Ramadhan, B. (2024). Budaya Literasi Rendah, Menjadikan Indonesia Sebagai Peringkat Ke-2 Terbawah Dunia Tentang Literasi. *Kompas*.
- Rembang, A. A., Kaseke, M. M., & Billy J. Kepel. (2023). Pengaruh Knowledge Management Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Klinik Utama Spesialis Mata Smec Manado. *Kesehatan Tambusai*, 4(2). <https://doi.org/10.31004/Jkt.V4i2.14854>
- Reskantika, Rieka, Paminto, Ardi, & Ulfah Yana. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Serta Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen*, 2(1), 195–202.
- Robbins, S. P. (2019). *Perilaku Organisasi*. Erlangga.
- Robbins, S. P. Dan T. A. J. (2019). *Perilaku Organisasi* Title Jilid 15. Salemba Empat.
- Safitri, M., & Indah, D. Y. (2020). Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.23969/Jrbm.V13i1.3940>
- Safria, D. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Kepemimpinan Transformasional, Dan Budaya Organ-Isasi Terhadap Employee Engagement Dalam Membentuk Kinerja Pada Karyawan Generasi Y. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal Of Economics, Management And Banking)*, 8(2), 53. <https://doi.org/10.35384/Jemp.V8i2.269>
- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., Shafait, Z., & Sahibzada, H. F. (2022). Interpreting The Impact Of Knowledge Management Processes On Organizational Performance In Chinese Higher Education: Mediating Role Of Knowledge Worker Productivity. *Studies In Higher Education*, 47(4), 713–730. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1793930>
- Saputro, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan OCB Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2).
- Sarwono, J., & Narimawati, U. (2023). *Membuat Skripsi, Tesis, Dan Disertasi Partial Least Square Sem (Pls-Sem)*. C.V Andi Offset.
- Siagian, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Siti Akmalia. (2020). Pengaruh Knowledge Managemet Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Pamapersada Nusantara Di Tenggarong. *Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(1).
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. (2016). The impact of recruitment, employee retention and labor relations to employee performance on batik industry in Solo City, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 17(2), 375-390.
- Sutrisno, Amalia, M. M., Mere, K., Bakar, A., & Arta, D. N. C. (2023). Dampak Pemberian Motivasi Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Rintisan: Literature Review. *Management Studies And Entrepreneurship Journal (Msej)*, 4(2). <https://doi.org/10.37385/Msej.V4i3.1443>
- Vinh, N. Q., Hien, L. M., & Do, Q. H. (2022). The Relationship Between Transformation Leadership, Job Satisfaction And Employee Motivation In The Tourism Industry. *Administrative Sciences*, 12(4), 161. <https://doi.org/10.3390/Admsci12040161>
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada.
- Zahrattunnisa, I., & Kurniasari, R. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada BPPSDMP Kementerian Pertanian Jakarta. *Jurnal Perspektif*, 21(2), 129-136.

### ***Subdivision - numbered sections***

Divide your article into clearly defined and numbered sections. Subsections should be numbered 1.1 (then 1.1.1, 1.1.2, ...), 1.2, etc. (the abstract is not included in section numbering). Use this numbering also for internal cross-referencing: do not just refer to 'the text'. Any subsection may be given a brief heading. Each heading should appear on its own separate line.

***Appendices***

If there is more than one appendix, they should be identified as A, B, etc. Formulae and equations in appendices should be given separate numbering: Eq. (A.1), Eq. (A.2), etc.; in a subsequent appendix, Eq. (B.1) and so on. Similarly, for tables and figures: Table A.1; Fig. A.1, etc.