

**PENINGKATAN KINERJA PENGETAHUAN KARYAWAN
MELALUI KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE
SERTA ORGANIZATIONAL TRAINING PADA PT.
NASMOCO PEMUDA**

SKRIPSI

**Untuk memenuhi sebagai persyaratan
mencapai derajat Sarjana S1**



Disusun Oleh :

Rohmat Rizqi Thohari

30401800302

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2023

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI *KNOWLEDGE*
MANAGEMENT PRACTICE SERTA *ORGANIZATIONAL TRAINING*
PADA PT. NASMOCO PEMUDA SEMARANG**

Disusun Oleh :

Rohmat Rizqi Thohari

NIM : 30401800302

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan

sidang panitia SKRIPSI

Program Studi SI Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

جامعته سلطان أبجوع الإسلامية

Semarang, 24 Oktober 2023

Pembimbing



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

**PENINGKATAN KINERJA PENGETAHUAN KARYAWAN MELALUI
KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE SERTA ORGANIZATION
TRAINING PADA PT. NASMOCO PEMUDA SEMARANG**

Disusun Oleh :

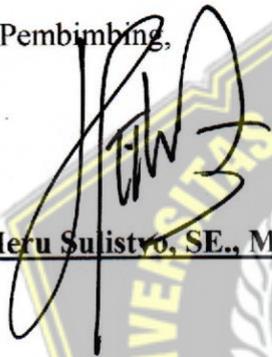
Rohmat Rizqi Thohari

NIM : 30401800302

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 3 November 2023

Susunan Dewan Penguji :

Pembimbing,



Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE., M.Si.

Penguji 1,



Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM.

Penguji 2,



Wahyu Setiawan, SE., M.EC.POL. CRMP

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi tanggal 6 November 2023

Kepala Jurusan Program Studi Manajemen,



Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE., MM

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rohmat Rizqi Thohari

NIM : 30401800302

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan ini bahwa skripsi yang berjudul **“Peningkatan Kinerja Pengetahuan Karyawan Melalui Knowledge Management Practice Serta Organization Training Pada PT. Nasmoco Pemuda”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam skripsi ini.

Semarang, 24 Oktober 2023

Yang membuat pernyataan,



Rohmat Rizqi Thohari
NIM. 30401800302

KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat serta karunia-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan Skripsi dengan Judul “Peningkatan Kinerja Pengetahuan Karyawan Melalui *Knowledge Management Practice* Serta *Organization Training* Pada PT. Nasmoco Pemuda Semarang”. Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu prasyarat untuk menyelesaikan Program Studi Sarjana (S1) Manajemen dan mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi program studi manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penulis menyadari bahwa selama penulisan skripsi banyak sekali mendapatkan bimbingan, dukungan, bantuan dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa syukur dan ucapan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, serta dosen pembimbing yang telah membimbing saya, serta senantiasa memberikan arahan, nasihat, dan motivasi sehingga penelitian ini dapat selesai dengan hasil dan usaha yang maksimal.
2. Bapak, Ibu, Adik dan Keluarga Besar saya yang telah memberikan semangat dan menanamkan arti kehidupan yang sebenarnya sehingga dapat berkuliah dan menyelesaikan tugas – tugas perkuliahan dengan baik.

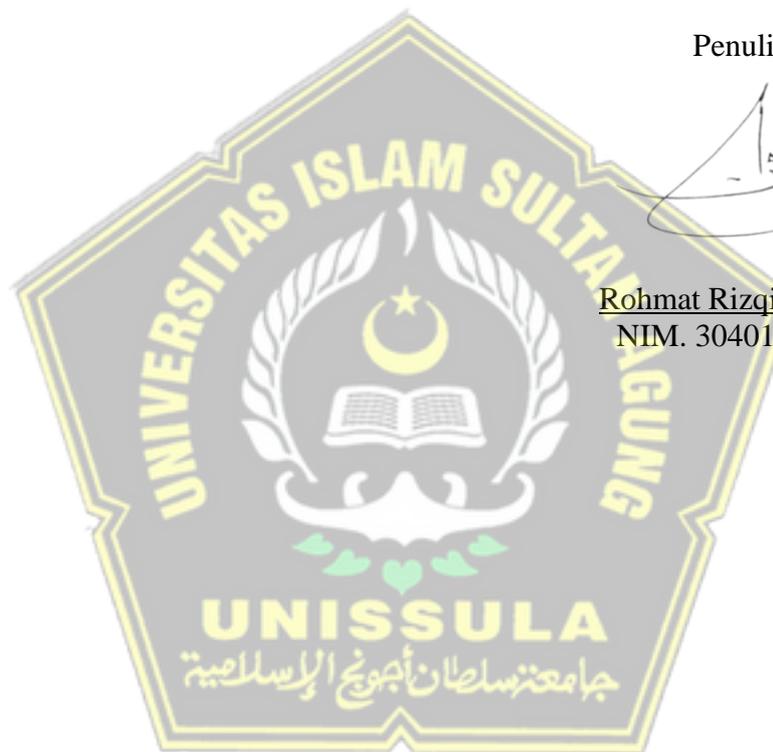
3. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan penelitian skripsi ini.

Semarang, 24 Oktober 2023

Penulis,



Rohmat Rizqi Thohari
NIM. 30401800302



**PENINGKATAN KINERJA PENGETAHUAN KARYAWAN MELALUI
KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE SERTA
ORGANIZATIONAL TRAINING PADA PT. NASMOCO PEMUDA**

Rohmat Rizqi Thohari¹, Heru Sulisty²

¹Department of Management, Faculty of Economic, Sultan Agung Islamic University

²Department of Management, Faculty of Economic, Sultan Agung Islamic University

ABSTRAK

Manajemen pengetahuan yang baik dalam suatu organisasi didasarkan pada bagaimana manajemen pengetahuan dalam organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik dan melalui proses yang baik. Dengan praktik manajemen pengetahuan yang berjalan dengan baik dalam suatu organisasi, maka akan memberikan kekuatan baik bagi individu anggota organisasi maupun organisasi secara keseluruhan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara variabel praktik manajemen pengetahuan, pelatihan organisasi, kapasitas serap dan kinerja pengetahuan karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori yang bersifat asosiatif, data penelitian berupa data primer melalui penyebaran kuesioner, serta populasi dan sampel diambil dari staf dan karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang berjumlah 102 responden. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh. Metode yang digunakan untuk menganalisis data menggunakan metode regresi parsial less square (PLS) dengan software SmartPLS 4.0.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa praktik manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap pelatihan organisasi. Praktik manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja pengetahuan karyawan. Pelatihan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pengetahuan pegawai. kapasitas serap tidak berpengaruh dalam memoderasi pengaruh praktik manajemen pengetahuan terhadap kinerja pengetahuan karyawan.

Kata Kunci : *Knowledge Management Practice, Organizational Training, Absorptive Capacity, Kinerja Pengetahuan Karyawan*

**PENINGKATAN KINERJA PENGETAHUAN KARYAWAN MELALUI
KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE SERTA
ORGANIZATIONAL TRAINING PADA PT. NASMOCO PEMUDA**

Rohmat Rizqi Thohari¹, Heru Sulisty²

¹Department of Management, Faculty of Economic, Sultan Agung Islamic University

²Department of Management, Faculty of Economic, Sultan Agung Islamic University

ABSTRACT

Good knowledge management in an organization is based on how knowledge management in the organization can run well and through good processes. With knowledge management practices that work well in an organization, it will provide strength to both individual members of the organization and the organization as a whole. The aim of this research is to determine and analyze the influence between the variables of knowledge management practices, organizational training, absorptive capacity and employee knowledge performance. This type of research is explanatory research that is associative in nature, the research data is in the form of primary data through distributing questionnaires, as well as the population and samples taken from staff and employees of PT. Nasmoco Pemuda Semarang numbered 102 respondents. The sampling method uses a saturated sample technique. The method used to analyze data uses the partial least square (PLS) regression method with SmartPLS 4.0 software.

The results of this research prove that knowledge management practice has an effect on organizational training. Knowledge management practice has an effect on employee knowledge performance. Organizational training has no effect on employee knowledge performance. absorptive capacity has no effect in moderating the influence of knowledge management practices on employee knowledge performance.

Keywords : *Knowledge Management Practice, Organizational Training, Absorptive Capacity, Knowledge Worker Performance*

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER	I
HALAMAN PENGESAHAN	II
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	IV
HALAMAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	V
KATA PENGANTAR	VI
ABSTRAK	VIII
DAFTAR ISI	X
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG.....	1
1.2 RUMUSAN MASALAH.....	7
1.3 PERTANYAAN PENELITIAN.....	8
1.4 TUJUAN PENELITIAN.....	9
1.5 MANFAAT PENELITIAN.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 LANDASAN TEORI.....	11
2.1.1 TEORI PENGEMBANGAN KARYAWAN.....	11
2.1.2 TEORI MANAJEMEN PENGETAHUAN.....	12
2.2 VARIABEL PENELITIAN.....	15
2.2.1 KINERJA PENGETAHUAN KARYAWAN.....	15
2.2.2 KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE.....	17
2.2.3 ORGANIZATIONAL TRAINING.....	20
2.2.4 ABSORPTIVE CAPACITY.....	22

2.3 PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	24
2.3.1 PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE TERHADAP ORGANIZATIONAL TRAINING	24
2.3.2 PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE TERHADAP KINERJA PENGETAHUAN KARYAWAN	25
2.3.3 PENGARUH ORGANIZATIONAL TRAINING TERHADAP KINERJA PENGETAHUAN KARYAWAN.....	26
2.3.4 ABSORPTIVE CAPCITY DALAM MODERASI HUBUNGAN KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE TERHADAP KINERJA PENGETAHUAN KARYAWAN	27
2.4 KERANGKA PEMIKIRAN.....	28
BAB III METODE PENELITIAN	29
3.1 JENIS PENELITIAN.....	29
3.2 POPULASI DAN SAMPEL.....	29
3.2.1 POPULASI.....	29
3.2.2 SAMPEL	30
3.3 SUMBER DATA.....	32
3.3.1 DATA PRIMER.....	32
3.3.2 DATA SEKUNDER.....	32
3.4 METODE PENGUMPULAN DATA	33
3.5 DEFINISI OPERASIONAL DAN PENGUKURAN VARIABEL	33
3.6 TEKNIK ANALISIS DATA	36
3.6.1 SMART PARTIAL LEAST SQUARE (PLS)	36
3.6.2 PENGUJIAN MODEL PENGUKURAN (OUTER MODEL)	38
3.6.2.1 UJI VALIDITAS	38

3.6.2.2 UJI RELIABILITAS	40
3.6.3 PENGUJIAN MODEL STRUKTURAL (INNER MODEL).....	40
3.6.3.1 COEFFICIENT OF DETERMINATION (R SQUARE).....	41
3.6.3.2 EFFECT SIZE (F SQUARE)	41
3.6.3.3 UJI HIPOTESIS	42
3.6.3.4 PREDICTIVE RELEVANCE (Q SQUARE)	42
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	44
4.1 HASIL PENELITIAN	44
4.4.1 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN USIA	44
4.4.2 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN	45
4.4.3 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN MASA KERJA	46
4.4.4 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN	47
4.2 ANALISIS DATA KUALITATIF	49
4.2.1 DESKRIPSI VARIABEL KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE	50
4.2.2 DESKRIPSI VARIABEL ORGANIZATIONAL TRAINING	52
4.2.1 DESKRIPSI VARIABEL ABSORPTIVE CAPACITY	53
4.2.1 DESKRIPSI VARIABEL KINERJA PENGETAHUAN KARYAWAN	55
4.3 ANALISIS DATA PENGUKURAN OUTER MODEL.....	57
4.3.1 PENGUJIAN MODEL PENGUKURAN (OUTER MODEL)	57
4.3.2 CONVERGENT VALIDITY.....	58
4.3.3 INTERNAL CONSISTENCY RELIABILITY.....	62

4.3.4 DISCRIMINANT VALIDITY.....	63
4.4 ANALISIS MODEL STRUKTURAL	65
4.4.1 COEFFICIENT OF DETERMINATION (R-SQUARE).....	66
4.4.2 EFFECT SIZE (F-SQUARE).....	67
4.4.3 PREDICTIVE RELEVANCE (Q-SQUARE).....	69
4.4.4 UJI HIPOTESIS	72
4.4.4.1 HASIL UJI HIPOTESIS I.....	75
4.4.4.2 HASIL UJI HIPOTESIS II	75
4.4.4.3 HASIL UJI HIPOTESIS III.....	76
4.4.4.4 HASIL UJI HIPOTESIS IV	77
4.5 PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	78
4.5.1 PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE TERHADAP ORGANIZATIONAL TRAINING.....	78
4.5.2 PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE TERHADAP KINERJA PENGETAHUAN KARYAWAN.....	79
4.5.3 PENGARUH ORGANIZATIONAL TRAINING TERHADAP KINERJA PENGETAHUAN KARYAWAN	81
4.5.4 PENGARUH ABSORPTIVE CAPACITY DALAM MODERASI PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE TERHADAP KINERJA PENGETAHUAN KARYAWAN.....	82
BAB V PENUTUP.....	83
5.1 KESIMPULAN.....	83
5.2 SARAN.....	84
5.3 KETERBATASAN PENELITIAN	86
5.4 AGENDA PENELITIAN MENDATANG	87

DAFTAR PUSTAKA.....	88
LAMPIRAN.....	96
KUESIONER.....	97



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Revolusi industri 4.0 yang terus berkembang dengan pesat menuntut setiap sumber daya manusia untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan industri saat ini berpengaruh dengan adanya peran digitalisasi yang tinggi. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor selain teknologi digital dalam perkembangan revolusi industri 4.0 di suatu perusahaan. Tinggi rendahnya kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam menyesuaikan dan menghadapi perkembangan industri 4.0 menentukan apakah industri di perusahaan tersebut dapat menghadapi perkembangan industri 4.0. Kemampuan sumber daya manusia juga menjadi faktor penting terhadap bagaimana keberlangsungan perusahaan dalam persaingan industri.

Perusahaan akan sangat bergantung terhadap kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya. Perusahaan tidak dapat berjalan dan terus bersaing apabila sumber daya manusia yang dimilikinya tidak memiliki kinerja yang baik. Tanpa adanya kinerja sumber daya manusia yang baik, maka kinerja perusahaan secara keseluruhan pasti akan mengalami hambatan. Selain itu, ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan juga sangatlah penting. Suatu perusahaan tidak dapat

berkembang dan bersaing dikarenakan pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi tersebut masih kurang atau bahkan sangat sedikit, sehingga sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi tidak dapat berkembang mengikuti peta revolusi industri 4.0.

Dengan demikian, perusahaan akan dapat bersaing dan berkembang mengikuti arus perkembangan revolusi industri 4.0 yang berbasis digital ini apabila sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan tidak hanya memiliki kinerja yang bagus, akan tetapi juga ilmu pengetahuan yang baik. Sehingga, dalam upaya perusahaan berkembang, dibutuhkan kinerja pengetahuan karyawan.

Kinerja karyawan adalah pencapaian atas usaha seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh suatu perusahaan, sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Di sisi lain, *employee Performance* tidak hanya sekedar hasil kerja dari kewajiban yang dijalankan sumber daya manusia di dalam perusahaan, namun juga sikap dan perilaku yang positif serta terkendali dari batas perilaku yang tidak relevan selama berada di dalam perusahaan. (Dewettinck & Van Ameijde, 2011)

Dengan demikian, guna mencapai kinerja sumber daya manusia yang mempunyai kualitas tinggi, dibutuhkan kemampuan sumber daya manusia dalam mengeksploitasi pengetahuan yang ada pada perusahaan dan lingkungan sekitar. *Knowledge worker performance* atau kinerja pengetahuan karyawan

merupakan hasil yang diberikan karyawan di dalam suatu perusahaan dalam menjalankan usaha, tugas, dan tanggung jawab yang diberikan dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan yang diimplementasikan di dalam usaha tersebut. *Knowledge worker performance* sendiri merupakan kemampuan seorang anggota di dalam organisasi memanfaatkan pengetahuan yang berkembang di dalam organisasi dan di lingkungan sekitar untuk menjalankan setiap kewajiban yang diberikan organisasi dengan baik (Mustapa and Mahmood, 2016).

kemampuan seorang anggota menerapkan pengetahuan di dalam kinerjanya bergantung seberapa besar pengetahuan yang dimiliki dan mampu di kembangkan oleh anggota tersebut. Untuk itu, dibutuhkan beberapa faktor guna meningkatkan kemampuan baik menerima, menyerap, hingga implementasi pengetahuan dari seorang anggota di dalam suatu organisasi, di antaranya adalah kapasitas daya serap atau *absorptive capacity*.

Kemampuan daya serap atau *absorptive capacity* merupakan sebuah kemampuan sebuah perusahaan untuk membentuk sebuah perspektif baru terkait pengetahuan yang terdapat pada suatu organisasi. Selain itu, *absorptive capacity* dapat dijelaskan sebagai kemampuan suatu perusahaan untuk mencerna nilai - nilai pengetahuan yang baru, menggali informasi terkait dengan organisasi tersebut serta pengembangannya, yang kemudian di asimilasikan dengan nilai - nilai pengetahuan baru dan yang sudah ada sebelumnya guna diterapkan dalam implementasi kinerja organisasi.

Dengan adanya *absorptive capacity* yang tinggi, maka sumber daya manusia mampu menyerap ilmu yang didapat dengan maksimal, mulai dari ilmu pengetahuan terkait dengan organisasi. Karena pada dasarnya, eksploitasi ilmu pengetahuan yang berasal dari luar lingkup organisasi serta upaya mengulas ilmu pengetahuan tersebut berakar dari landasan *absorptive capacity* (Ali et al., 2020). Kemampuan daya serap merupakan salah satu kunci dalam *knowledge management*, khususnya dalam *knowledge management practice*. Sebab, pada dasarnya antara kemampuan daya serap dengan *knowledge management* saling berkaitan. Terlebih pada implementasi praktik manajemen pengetahuan (*knowledge management practice*). (Mariano & Walter, 2015)

Knowledge management yang baik dalam suatu organisasi didasari atas bagaimana *knowledge management* dalam organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik dan dilalui dengan proses yang baik pula. *Knowledge management practice* atau juga sering diartikan sebagai *knowledge management process* bergantung kepada informasi dan ilmu pengetahuan yang ada di antara anggota organisasi terus berotasi atau mengalir melalui kegiatan praktik seperti mengolah dan berbagi ilmu pengetahuan atau *knowledge management sharing*, hingga penyusunan penyerapan pengetahuan atau *knowledge codification*. (Kianto et al., 2016)

Dengan adanya *knowledge management practice* yang berjalan baik di dalam sebuah organisasi, maka akan memberikan kekuatan baik dalam individu anggota organisasi maupun organisasi secara keseluruhan.

Kemampuan yang dimiliki baik individu maupun organisasi atas sebuah pengetahuan menjadikan setiap individu memiliki keterikatan yang dihasilkan oleh berjalannya *knowledge management practice* yang ada di dalam organisasi. Kemudian dengan peranan *knowledge management sharing* ini, maka akan menumbuhkan sebuah komitmen yang tinggi baik daripada individu anggota di dalam organisasi tersebut hingga organisasi itu sendiri yang kemudian disebut dengan *organizational training*.

Pada dasarnya, anggota dalam sebuah organisasi menerima *organizational training* atas pemberian dari organisasi berupa kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan mengasah intelektual yang dimiliki oleh setiap anggota. Dengan kata lain, *organizational training* muncul atas pemberian yang telah diberikan oleh sebuah organisasi kepada anggota di dalam organisasi tersebut. Sedangkan pemberian yang diberikan dapat berupa pelatihan baik secara langsung dari perusahaan, ataupun melalui lembaga pelatihan guna meningkatkan kemampuan karyawan tersebut. Sebagai gantinya, organisasi akan menerima hasil atas program dan pelatihan yang telah diberikan kepada setiap anggota berupa peningkatan kinerja berdasarkan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. (Razzaq et al., 2019a).

PT. Nasmoco merupakan salah satu perusahaan otomotif yang telah terbukti atas kinerja serta pelayanan yang baik terhadap konsumen kendaraan Toyota. Perusahaan yang sudah berdiri sejak 1961 ini tentunya memiliki

kemampuan dan pengalaman sumber daya yang berkualitas. Hal ini juga menandakan bahwa sumber daya yang dimiliki oleh PT. Nasmoco memiliki kemampuan untuk terus berkembang mengikuti dengan perkembangan dunia otomotif, sehingga pelayanan terhadap konsumen Toyota dapat diberikan oleh PT. Nasmoco dengan maksimal.

Di era perkembangan industri 4.0 ini, industri otomotif juga mengalami perkembangan yang sangat besar. Dengan dimulainya era kendaraan *hybrid* atau kendaraan dengan kombinasi mesin *combustional engine* dengan teknologi listrik, hingga mulai munculnya kendaraan *full electric*. Perkembangan pesat yang terjadi pada industri otomotif ini menentukan apakah sumber daya yang sudah dimiliki oleh PT. Nasmoco dapat mengikuti perkembangan ini atau justru tertinggal. Hal ini dipengaruhi oleh perkembangan dengan munculnya jenis kendaraan baru yang tentunya akan membuat sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT. Nasmoco harus mampu untuk mempelajari serta berkembang mengikuti perkembangan tersebut. Dengan demikian, hal tersebut menjadi acuan dilakukannya penelitian terkait kemampuan daya serap sumber daya manusia PT. Nasmoco guna meningkatkan kinerja pengetahuan sumber daya manusia tersebut.

Penelitian yang dilakukan mengacu terhadap penelitian yang telah dilakukan sebelumnya (Razzaq et al., 2019a) terkait *knowledge management*, dan *organizational training*, di mana hasil penelitian sebelumnya ini memberikan pengaruh terhadap *knowledge management performance*.

Berdasarkan hasil uji dengan metode parsial ini, didapatkan hasil bahwa *knowledge management* dan *organizational training* memberikan pengaruh positif terhadap *knowledge - worker performance*. Perbedaan yang terdapat di dalam penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya adalah ditambahkan variabel *absorptive capacity*. Variabel ini mengacu kepada penelitian yang dilakukan (Kennett et al., 2020; Lane et al., 2006; Roberts et al., 2012) yang kemudian variabel ini ditambahkan sebagai variabel moderating.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah disebutkan pada latar belakang di atas, ditemukan masalah "masih terdapat ke tidak jelasan hasil analisis tentang peran *absorptive capacity* di dalam pengaruh *knowledge manacement practice* dan *organizational training* terhadap *knowledge - worker performance* PT. Nasmoco Pemuda Kota Semarang". Di mana peran *absorptive capacity* dapat menilai seberapa besar kemampuan untuk menambah dan meningkatkan *knowledge* yang dimiliki oleh sumber daya manusia, seberapa besar peran *knowledge management practice* di dalam kinerja sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kinerja yang baik, *organizational training* sebagai ukuran atas seberapa besar tanggung jawab setiap sumber daya manusia di setiap aspek pekerjaan, dan *knowledge - worker performance* untuk mengukur apakah kinerja sumber daya manusia yang dimiliki sudah maksimal". Sehingga rumusan masalah pada penelitian ini

adalah "Bagaimana peran *absorptive capacity* di dalam pengaruh *knowledge management practice* dan *organizational training* terhadap *knowledge - worker performance* pada PT. Nasmoco Pemuda Kota Semarang.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas terkait dengan variabel *absorptive capacity*, *knowledge management practice*, *organizational training*, dan *knowledge - worker performance*, maka di dapatkan pertanyaan penelitian yaitu :

1. Apakah *knowledge management practice* memiliki pengaruh terhadap *organizational training* ?
2. Apakah *knowledge management practice* memiliki pengaruh terhadap *knowledge - worker performance* ?
3. Apakah *organizational training* memiliki pengaruh terhadap *knowledge - worker performance* ?
4. Apakah *absorptive capacity* memiliki pengaruh di dalam memoderisasi keterkaitan antara *knowledge management practice* dengan *knowledge - worker performance* ?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini berdasarkan kepada rumusan masalah adalah untuk :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge management practice* terhadap *organizational training*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge management practice* terhadap *knowledge - worker performance*.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational training* terhadap *knowledge - worker performance*.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *absorptive capacity* di dalam memoderisasi keterkaitan antara *knowledge management practice* dengan *knowledge - worker performance*.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan atas tujuan - tujuan penelitian di atas, diharapkan penelitian yang dilakukan ini memberikan manfaat dan kontribusi, yaitu :

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia terkait

dengan *knowledge management practice* dalam meningkatkan *knowledge - worker performance* dengan *organizational training* sebagai variabel intervening dan *absorptive capacity* sebagai variabel moderating. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat di gunakan untuk wacana dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya terkait dengan aspek *knowledge management*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu wacana dalam mengevaluasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan seluruh kinerja sumber daya manusia yang ada bagi perusahaan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Pengembangan Karyawan

Teori pengembangan karyawan di jelaskan oleh (Citra Wahyudi, 2023), bahwa proses persiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih besar dalam sebuah organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau skill agar lebih menguasai dan profesional sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Dengan demikian, pengembangan dapat di definisikan sebagai sebuah usaha karyawan dalam meningkatkan kemampuan dan pengetahuan guna menghasilkan kinerja yang lebih baik, serta menyesuaikan dengan kebutuhan dan tanggung jawab yang diamanahkan oleh sebuah perusahaan.

Pada penelitian ini, teori pengembangan digunakan untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan terhadap perubahan evolusi industri yang terjadi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pengembangan dilakukan oleh setiap perusahaan dikarenakan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, terjadi perubahan, baik perubahan dari lingkungan, teknologi, hingga pengetahuan. Terlebih evolusi industri 4.0 yang pesat menjadikan

perusahaan harus mampu untuk terus berkembang mengikuti perubahan zaman, sehingga tujuan yang telah ditetapkan tetap tercapai. Untuk itu, dibutuhkan pengembangan dalam perusahaan terutama pengembangan terhadap kinerja sumber daya manusia perusahaan tersebut. Dengan demikian, semakin besar pengembangan yang dilakukan, maka semakin besar pula peluang sebuah perusahaan dapat mencapai target atau tujuan yang diinginkan.

2.1.2 Teori Manajemen Pengetahuan

Pengetahuan pada dasarnya dapat diartikan sebagai sebuah informasi, wawasan, ide, keterampilan, keahlian dan pengalaman. Menurut (Abubakar et al., 2019), Manajemen pengetahuan dijelaskan sebagai proses menggunakan langkah-langkah cermat untuk memperoleh, merancang, mengelola, dan berbagi pengetahuan yang terdapat di dalam suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik seperti mengurangi pengerjaan ulang yang mahal, pengerjaan yang lebih cepat, dan penggunaan praktik terbaik. Adapun (Al-Dmour et al., 2020) menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan mengacu pada proses yang terkait dengan regenerasi pengetahuan baru, berbagi pengetahuan baik yang sudah ada maupun yang baru serta menangkap, menyimpan dan menggunakan pengetahuan, disertai dengan mengukur dampak pengetahuan terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dijelaskan bahwa manajemen pengetahuan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan penyerapan hingga implementasi pengetahuan yang terkait dengan lingkungan suatu organisasi, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi maupun perorangan khususnya, dengan menyesuaikan dampak yang didapatkan dan tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Maka, dengan adanya manajemen pengetahuan di dalam organisasi, diharapkan akan meningkatkan kemampuan anggota, sehingga kinerja dari anggota tersebut akan meningkat. Di sisi lain, manajemen pengetahuan juga memberikan gambaran bahwasanya apakah anggota tersebut dapat meningkatkan kemampuan mereka dengan pengetahuan yang semakin banyak. Apabila anggota tersebut tidak dapat beradaptasi dengan manajemen pengetahuan, maka kinerja anggota tersebut tidak akan dapat meningkat, sehingga tujuan organisasi yang ingin tercapai tidak dapat dicapai dengan maksimal.

Di dalam manajemen pengetahuan, pengetahuan dibagi menjadi dua, yaitu tacit dan explicit. pengetahuan tacit merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang berdasarkan pengalaman yang dimiliki oleh orang tersebut. Contohnya seperti kemampuan dan keterampilan. Sedangkan pengetahuan explicit merupakan pengetahuan yang sifatnya tertulis, atau telah diterjemahkan dalam sebuah dokumentasi, sehingga mudah untuk dipahami oleh orang lain. Contohnya seperti buku dan artikel ilmiah. Berdasarkan kedua jenis pengetahuan ini, dibutuhkan pendekatan yang lebih komprehensif dalam memahami transformasi pengetahuan. (Nonaka

& Takeuchi, 1995) memberikan pendekatan yang lebih baik, yaitu dengan SECI model. Berdasarkan SECI model, terdapat empat tipe hubungan yang menjelaskan transformasi antara pengetahuan tacit dan explicit.

Yaitu :

1. Socialization (Tacit ke Tacit), dimana proses ini merupakan proses paling mendasar. Proses ini muncul melalui kegiatan berbagi hingga menciptakan pengetahuan tacit berdasarkan pengalaman langsung, seperti cerita dan diskusi bersama.
2. Externalization (Tacit ke Explicit), proses dimana merubah atau menuangkan pengetahuan tacit yang dimiliki ke dalam bentuk dokumentasi suatu media yang dapat dipelajari orang lain. Bentuk externalisasi biasanya berupa gambar, tulisan buku atau jurnal, hingga audio visual.
3. Combination (Explicit ke Explicit), merupakan pengembangan dari pengetahuan explicit yang sudah dimiliki dengan pengetahuan yang lainnya sehingga tercipta sebuah pengetahuan baru, melalui suatu proses pelatihan atau pendidikan.
4. Internalization (Explicit ke Tacit), perubahan bentuk pengetahuan explicit ke dalam tacit yang dilakukan oleh seseorang yang berusaha untuk memahami suatu pengetahuan, dengan proses belajar ataupun riset.

2.2 variabel Penelitian

2.2.1 Kinerja Pengetahuan Karyawan

Kinerja karyawan adalah seperangkat kegiatan maupun perilaku karyawan untuk berkontribusi mencapai tujuan organisasi (Wojtczuk-Turek dan Turek, 2021). Menurut (Riyanto et al., 2021), Kinerja karyawan dikategorikan menjadi dua, yaitu tugas kinerja dan perilaku kinerja. Tugas kinerja meliputi hasil kinerja atas perintah atau tanggung jawab yang diterima. Adapun perilaku kinerja terkait dengan perilaku sumber daya manusia di dalam perusahaan tersebut dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan. Perilaku ini tercermin di dalam sifat - sifat yang muncul secara instan, hingga peranan karyawan tersebut dalam berjalannya perusahaan.

Dalam kinerja pengetahuan karyawan, (Wojtczuk-Turek dan Turek, 2021) menambahkan bahwa dalam perilaku kinerja karyawan didasarkan atas pengetahuan serta konseptual kinerja. Berdasarkan teori diatas, kinerja pengetahuan karyawan dapat didefinisikan sebagai sebuah perilaku ataupun kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya manusia berdasarkan atas pengetahuan. Dengan kata lain, kinerja pengetahuan karyawan merupakan hasil implementasi dari pengetahuan yang didapatkan oleh sumber daya manusia, dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Kinerja pengetahuan karyawan mengacu kepada baik atau tidaknya seorang karyawan menggunakan keahlian serta ilmu pengetahuannya dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan dari suatu perusahaan. Hal ini dijelaskan (Mustapa dan Mahmood, 2016), bahwa kinerja pengetahuan karyawan didasarkan atas kinerja karyawan atas tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dengan konteks penerapan pengetahuan.

(Mustapa & Mahmood, 2016) dalam (Razzaq et al., 2019a) menjelaskan, bahwa ada dua faktor berbeda yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang berasaskan kinerja pengetahuannya, yaitu :

a. Faktor individu

Faktor individu ini berkaitan dengan diri karyawan itu sendiri. Di mulai dari banyaknya materi pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan, maka akan berpengaruh juga bagaimana karyawan tersebut mencari cara serta bertindak guna mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini juga ditambah dengan tingkat motivasi dari karyawan itu sendiri.

b. Faktor Organisasi

Faktor ini cenderung berdasarkan atas peran organisasi atau perusahaan dalam mendukung karyawannya dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan. Dukungan ini bisa berupa komitmen secara langsung organisasi, dengan memfasilitasi pelatihan tambahan kepada karyawan guna meningkatkan kemampuan karyawan mereka.

Adapun (Mustapa dan Mahmood, 2016) menambahkan, bahwa kinerja pengetahuan karyawan di dalam pekerjaan lebih menyangkut kepada perilaku, bukan hasil. Hal ini dikarenakan perilaku serta cara seorang karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan oleh sebuah perusahaan akan berbeda melihat seberapa besar pengetahuan yang dimiliki dan dapat diaplikasikan oleh karyawan tersebut. Semakin banyak pengetahuan serta pengalaman yang dimiliki oleh karyawan, maka akan memberikan perilaku yang berbeda terhadap karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

2.2.2 Knowledge Management Practice

Knowledge management mengacu pada proses yang terkait dengan generasi pengetahuan baru, transfer berbagi baik yang sudah ada maupun yang baru serta menangkap, menyimpan dan menggunakan pengetahuan, disertai dengan mengukur dampak pengetahuan terhadap kinerja organisasi (Cheng dan Leong, 2017). Menurut (Susanty et al., 2019) mendefinisikan *knowledge management practice* sebagai rangkaian

aktivitas manajemen yang dilakukan dalam suatu perusahaan, dengan tujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dari pengetahuan organisasi. (Kianto et al., 2016) menjelaskan bahwa praktik manajemen pengetahuan, dapat disebut juga sebagai proses manajemen pengetahuan, mengacu pada aliran informasi dan pengetahuan di antara para aktor perusahaan melalui praktik seperti akuisisi pengetahuan dan kodifikasi pengetahuan. Dengan demikian, *knowledge management practice* merupakan upaya memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki ataupun didapatkan di lingkungan sekitar dalam meningkatkan kinerja, baik kinerja perusahaan maupun kinerja karyawan itu sendiri.

Dalam *knowledge management practice*, dibutuhkan proses dan praktik yang tepat, sehingga *knowledge management practice* dapat dilaksanakan dengan baik. Menurut (Kianto, 2008, dalam Razzaq et al., 2019) menjelaskan bahwa terdapat empat konsep dalam operasional *knowledge management practice*, yaitu :

a. Knowledge Creation

Merupakan proses penciptaan pengetahuan. Penciptaan pengetahuan baru yang dimaksud adalah mendapatkan pengetahuan baru berdasarkan lingkungan di sekitar perusahaan yang berkaitan dengan kinerja yang dibutuhkan di dalam berjalannya perusahaan. Dalam hal ini, pengetahuan akan tercipta seiring dengan kemampuan

seorang karyawan dalam menyerap setiap pengetahuan baru yang terdapat di lingkungan sekitar perusahaan.

b. *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing berarti berbagi pengetahuan, yang dimana pengetahuan yang telah didapatkan sebelumnya, kemudian dipelajari dan disebar luaskan kepada seluruh karyawan, sehingga seluruh karyawan memiliki kemampuan serta pengetahuan yang meningkat secara keseluruhan. Berbagi pengetahuan ini dapat melalui *sharing* antar karyawan, ataupun dapat melalui perusahaan dengan membagikan pengetahuan melalui kegiatan *training* ataupun kegiatan berbagi pengetahuan lainnya.

c. *Knowledge Codification*

Dalam *knowledge codification*, pengetahuan ini di susun kembali dan di sesuaikan dengan tanggung jawab masing - masing karyawan. Setiap karyawan memiliki tanggung jawab yang berbeda, serta kinerja sebelumnya yang berbeda. Maka dari itu, dibutuhkan beberapa pengetahua yang berbeda menyesuaikan dengan setiap tanggung jawab masing - masing karyawan. Hal ini bertujuan guna memberikan manfaat pengetahuan yang sesuai dan maksimal terhadap kinerja setiap karyawan.

d. *Knowledge Retention*

Pengetahuan yang telah didapatkan serta dipilah sesuai dengan kebutuhan setiap karyawan ini perlu di simpan dengan baik. guna menjaga kinerja yang baik bagi setiap karyawan, untuk itu diperlukan daya ingat dan daya serap atau *absorptive capacity* yang baik bagi setiap karyawan. Apabila karyawan tidak memiliki kemampuan daya serap dan daya ingat yang baik, maka pengetahuan yang didapat tidak akan dapat terus membantu meningkatkan kinerja mereka, atau hanya bersifat temporer semata. Banyak cara yang dapat digunakan dalam menjaga dan menyimpan pengetahuan yang didapat ini, salah satunya dengan menghafal dan terus mencoba mengimplementasikan pengetahuan tersebut, atau dapat dengan membuat note atau catatan terkait pengetahuan yang membantu kinerja karyawan tersebut.

2.2.3 Organizational Training

Menurut (Guan & Frenkel, 2019), *training* atau pelatihan diartikan sebagai memperoleh dan mengembangkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan sikap karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab yang diberikan secara efektif. Pelatihan juga merupakan salah satu kunci dalam meningkatkan tingkat efisensi, efektifitas, dan kinerja karyawan sehingga meningkatnya produktivitas perusahaan tersebut (Mira & Odeh, 2019). *Organizational training* dapat didefinisikan sebagai upaya atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan

kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan, dengan tujuan untuk memberikan kinerja yang lebih optimal bagi perusahaan.

Kegiatan *training* yang diberikan oleh perusahaan pada dasarnya merupakan bagian dari *organizational commitment* terhadap karyawan mereka. Seperti yang dijelaskan (Mustapa & Mahmood, 2016), bahwa diperlukan komitmen perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan mereka, dengan adanya *organizational training* yang dilakukan, maka akan memberikan dampak baru bagi karyawan dalam mendapatkan kinerja yang lebih efisien. Kegiatan pelatihan perusahaan menjadi salah satu pilar perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang berdampak pada meningkatnya kinerja serta daya saing perusahaan. (Rawashdeh & Tamimi, 2020).

Organizational training saat ini dapat dipraktikkan dengan beragam upaya, salah satu upaya yang saat ini sering dilakukan adalah dengan adanya pelatihan khusus secara langsung atau *on the job training* (Guan & Frenkel, 2019). Kegiatan ini dapat dilakukan dengan berkerja sama dengan ahli terkait yang dapat dilakukan di dalam lingkungan perusahaan, ataupun dilakukan di tempat lain. Selain itu, perusahaan dapat memberikan *training* dengan mengirimkan karyawan mereka kepada institut pendidikan terkait guna menambah pengetahuan serta memberikan pengembangan lebih lanjut terhadap karyawan mereka. Hal ini juga sebagai salah satu bentuk komitmen perusahaan dalam memberikan

pelatihan organisasi yang baik kepada karyawan mereka (Rawashdeh & Tamimi, 2020).

2.2.4 *Absorptive Capacity*

(W. M. Cohen & Levinthal, 1990) dalam (Sadeghi et al., 2020), menjelaskan kapasitas serap sebagai sebuah kemampuan untuk mengenali suatu nilai baru, informasi eksternal, mengasimilasi, dan menerapkannya untuk tujuan komersial”. Adapun kapasitas penyerapan menurut (Wu et al., 2021) adalah kemampuan untuk memperoleh, mengasimilasi, mentransformasikan, dan mengeksploitasi pengetahuan eksternal. *Absorptive capacity* kemudian dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyerap, berdasar makna *absorptive* yang berarti menyerap, serta mengeksploitasi pengetahuan baru yang terdapat di lingkungan sekitar.

Kemampuan daya serap dijelaskan oleh (Wu et al., 2021) memiliki dua dimensi yang berbeda, yaitu *potensial absorptive capacity* dan *realized absorptive capacity*.

a. *Potensial Absorptive Capacity*

Potensial absorptive capacity mencakup perolehan dan asimilasi pengetahuan. Pada *potensial absorptive capacity* ini, lebih berfokus pada proses yang dilalui dalam bagaimana memperoleh dan mengasimilasi atau mencerna pengetahuan eksternal. Termasuk dalam

memiliah pengetahuan eksternal yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan.

b. *Realized Absorptive Capacity*

Realized absorptive capacity terdiri dari transformasi dan eksploitasi pengetahuan. *Realized absorptive capacity* memfasilitasi integrasi pengetahuan eksternal yang diperoleh dengan pengetahuan yang ada.



2.3 Pengembangan Hipotesis

Perumusan hipotesis terhadap penelitian ini berguna untuk melihat, bagaimana pengaruh dari *knowledge management practice* dan *organizational training* terhadap kinerja pengetahuan pekerja serta pengaruh moderasi dari *absorptive capacity*. Kemudian berdasarkan pemikiran tersebut, diajukan hipotesis sebagai berikut :

2.3.1 Pengaruh *Knowledge Management Practice* Terhadap *Organizational Training*

Untuk dapat menerapkan *knowledge management practice* yang baik, elemen - elemen praktik berupa *knowledge creation, sharing, codification*, dan *retention* harus dapat terlaksana dengan baik. Sehingga, karyawan di dalam organisasi tersebut dapat mengelola pengetahuan dengan baik.

Dalam berjalannya *organizational training*, dibutuhkan kemampuan karyawan dalam memanfaatkan pengetahuan yang didapatkan selama masa *training* tersebut. *Knowledge management practice* akan membantu karyawan dalam mendapatkan pengetahuan serta mengelolanya dengan baik sesuai dengan program *training* yang diberikan oleh perusahaan. Oleh sebab itu, *knowledge management practice* dapat mendukung *organizational training* dengan lebih baik.

Pendapat ini didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Razzaq et al., 2019), bahwa *knowledge management practice* merupakan sumber yang penting dalam membina *organizational training*. Dengan demikian, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Knowledge management practice* berpengaruh terhadap *organizational training*.

2.3.2 Pengaruh *Knowledge Management Practice* Terhadap Kinerja Pengetahuan Karyawan

Dalam kinerja pengetahuan karyawan, dibutuhkan penggunaan sumber daya pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. Selain itu, dibutuhkan pula *knowledge management practice* dalam memaksimalkan penggunaan sumber daya pengetahuan tersebut.

Knowledge management practice memberikan peluang bagi karyawan dalam mengelola penggunaan sumber daya pengetahuan dengan baik. *Knowledge management practice* memiliki peran dan pengaruh dalam meningkatkan kinerja pengetahuan karyawan, melalui pengelolaan sumber daya pengetahuan sebagai output terhadap kinerja pengetahuan karyawan. Sehingga, pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dapat dikelola sebagai masukan guna meningkatkan kinerja pengetahuan karyawan .

Hal ini didukung dengan penelitian sebelumnya oleh (Razzaq et al., 2019) bahwa di dalam kinerja pengetahuan karyawan, terindikasi pengaruh input pengetahuan dari *knowledge management practice*. Pendapat ini juga selaras dengan pendapat (Mustapa & Mahmood, 2016) yang menjelaskan bahwa *knowledge management practice* memengaruhi dengan baik peningkatan kinerja pengetahuan karyawan. Dengan demikian, dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : *Knowledge management practice* berpengaruh terhadap kinerja pengetahuan karyawan.

2.3.3 Pengaruh *Organizational Training* Terhadap Kinerja Pengetahuan Karyawan

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, dibutuhkan komitmen perusahaan dalam membantu karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Salah satunya dengan pelatihan perusahaan. Dengan adanya pelatihan karyawan, maka kemampuan serta pengetahuan yang telah dimiliki karyawan dapat terasah dengan baik. Sehingga, kinerja pengetahuan karyawan dapat meningkat seiring meningkatnya kemampuan dan pengetahuan karyawan itu.

(Guan & Frenkel, 2019) menjelaskan bahwa *training* yang dilakukan oleh karyawan berdampak terhadap meningkatnya kinerja karyawan tersebut. Dengan *training* yang dilakukan, maka karyawan dapat menerapkan kemampuan serta pengetahuan yang dimiliki dengan

maksimal, sehingga kinerja karyawan yang dicapai dapat lebih maksimal. Dengan demikian, dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : *Organizational training* berpengaruh terhadap kinerja pengetahuan karyawan.

2.3.4 *Absorptive Capacity* dalam Moderasi Hubungan *Knowledge Management Practice* Terhadap Kinerja Pengetahuan Karyawan

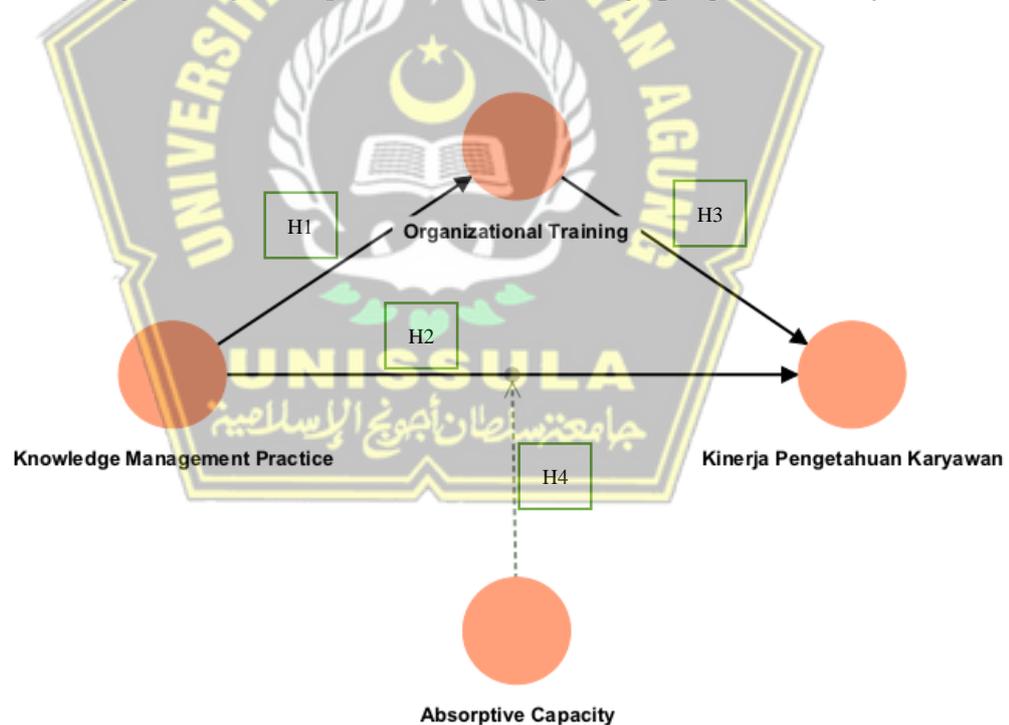
Dalam implementasi *knowledge management practice*, diperlukan daya serap karyawan dalam menyerap pengetahuan yang masuk, atau yang disebut dengan *absorptive capacity*. Kemampuan daya serap karyawan dalam menerima pengetahuan, baik dari lingkup eksternal maupun internal lingkungan perusahaan menjadikan bagaimana implementasi *knowledge management practice* ini berjalan.

Absorptive capacity karyawan dalam menerima pengetahuan dari implementasi *knowledge management practice* akan memberikan perubahan atas kinerja pengetahuan karyawan tersebut. Dengan *absorptive capacity*, implementasi *knowledge management practice* dapat berjalan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pengetahuan karyawan. Dengan demikian, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 : *Absorptive capacity* berpengaruh dalam memoderasi hubungan antara *knowledge management practice* dan kinerja pengetahuan karyawan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan gambar kerangka pemikiran diatas, dapat dijelaskan bahwa terdapat 2 model, yaitu model pertama pengaruh *knowledge management practice* terhadap *organizational training* dan kinerja pengetahuan karyawan, dan yang kedua adalah model moderasi *absorptive capacity* dalam pengaruh *knowledge management practice* terhadap kinerja pengetahuan karyawan.



Gambar 2.1 Pengujian Model Pengukuran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian *eksplanatory* yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan terkait dengan dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji *peningkatan kinerja pengetahuan karyawan dengan knowledge management practice dan organizational training, dengan moderasi absorptive capacity*.

3.2 Populasi dan sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang, yang berjumlah 102 orang. Seluruh karyawan dalam PT. Nasmoco Pemuda terdiri dari bagian *marketing, service advisor*, keuangan, dan umum.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian objek yang akan diteliti yang mewakili populasi yang mampu menggambarkan populasi tersebut secara optimal. Sampel yang diambil adalah karyawan PT Nasmoco Pemuda Semarang. Berdasarkan data karyawan yang berhasil didapatkan penulis, Didapatkan jumlah karyawan sebagai berikut :

Tabel 1.1
Data Jumlah Karyawan PT. Nasmoco Pemuda

Kuartal	Jumlah Karyawan	Resign	Masuk
III (September - Desember 2022)	103	-	-
I (Januari - April 2023)	103	-	-
II (Mei - Agustus 2023)	102	4	3

Sumber : PT. Nasmoco Pemuda, 2023

Diketahui pada kuartal ketiga tahun 2022 hingga kuartal pertama terdapat jumlah karyawan pada PT. Nasmoco sebanyak 103, sedangkan pada masa kuartal kedua Jumlah karyawan menjadi 102, dimana 4 karyawan resign dan terdapat karyawan baru sebanyak 3 orang. Kemudian teknik yang digunakan untuk menentukan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *simple random sampling*. Teknik *simple random sampling* merupakan teknik penarikan sampel secara acak pada populasi. Untuk

mengukur besaran sampel yang akan diteliti penelitian ini menggunakan rumus Slovin, Besaran sampel yang akan diteliti sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

N = besar populasi/jumlah sampel

n = jumlah sample

e = batas toleransi kesalahan

$$n = \frac{102}{1 + 102 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{102}{1 + 0,255}$$

$$n = \frac{102}{1,255}$$

$$n = 81,274$$

$$n = 81$$

$$n = 81$$

$$n = 81$$

$$n = 81$$

Banyaknya populasi diketahui sebesar 102 karyawan. Sehingga, besarnya sampel yang perlu digunakan adalah menggunakan sampel jenuh yaitu seluruh populasi dijadikan sampel penelitian, maka sampel minimum yang dapat diambil dalam penelitian ini berjumlah 81 karyawan

3.3 Sumber Data

3.3.1 Data Primer

Sumber data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Nasution, 2011). Sumber data tersebut berasal dari responden yang dijadikan sebagai objek penelitian sebagai sarana untuk mendapatkan informasi atau data. Data primer digali melalui survei menggunakan kuesioner tentang variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian, yaitu *Knowledge Management practice*, *Organizational Training*, dan *Absorptive Capacity* terhadap peningkatan *Knowledge worker Performance* pada PT. Nasmoco Pemuda Semarang.

3.3.2 Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh secara tidak langsung memberikan data kepada peneliti, peneliti mencari data melalui orang lain atau melalui dokumen (Sugiyono, 2012). Data tersebut diperoleh menggunakan studi literatur dari buku, artikel ilmiah dan catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2012). Penyebaran kuesioner dengan *paper pencil* terdiri dari pertanyaan tertutup dan terbuka. Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti. Sedangkan pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan fikirannya

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan bahwa definisi operasional merupakan penentuan *construk*, sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Adapun untuk variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Tabel 1.2

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No .	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Kuesioner	Sumber
1.	<i>Knowledge Management Practice</i>	upaya memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki ataupun didapatkan di lingkungan sekitar dalam meningkatkan kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan mendapatkan pengetahuan baru 2. Kemampuan memilah pengetahuan 3. Kemampuan mengingat dan menyimpan pengetahuan 4. Kemampuan menyebarkan dan menggunakan pengetahuan 	<p>No. 1 dan 2</p> <p>No. 3</p> <p>No. 4</p> <p>No. 5 dan 6</p>	(Razzaq et al., 2019)
2.	Pelatihan Organisasi	tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan, dengan tujuan untuk memberikan kinerja yang lebih optimal bagi perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan pelatihan 2. Komitmen perusahaan 3. Persepsi karyawan terhadap pelatihan 4. Manfaat pelatihan yang dirasakan 	<p>No. 7 dan 8</p> <p>No. 9 dan 10</p> <p>No. 11 dan 12</p> <p>No.13 dan 14</p>	(Rawashdeh & Tamimi, 2020)

3.	<i>Absorptive Capacity</i>	kemampuan untuk memperoleh, mengasimilasi, mentransformasikan, dan mengeksploitasi pengetahuan eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan untuk mengeksploitasi pengetahuan secara eksternal 2. Menerima dengan baik pengetahuan sesuai dengan kebutuhan. 3. Kapasitas mengintegrasikan pengetahuan eksternal 4. Kemampuan untuk menyimpan pengetahuan secara internal 	<p>No. 15</p> <p>No. 16</p> <p>No. 17</p> <p>No. 18</p>	(Santoro et al., 2018)
4.	Kinerja Pengetahuan Karyawan	hasil implementasi dari pengetahuan yang didapatkan oleh sumber daya manusia, dalam mencapai tujuan yang diharapkan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Performa atas tugas dasar 2. Performa yang terhubung dengan pengetahuan 3. Kualitas kerja 4. Produktifitas kerja 	<p>No. 19</p> <p>No. 20</p> <p>No. 21</p> <p>No. 22</p>	<p>(Razzaq et al., 2019)</p> <p>(Suriati et al., 2021)</p>

Sumber : Disarikan dari beberapa jurnal, 2023

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang. Tingkatan skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala 1-5. Nilai untuk skala likert ditentukan mulai nilai 1 untuk pertanyaan negatif dan 4 untuk nilai positif seperti :

1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Smart Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square (PLS) adalah metode regresi berbasis keluarga untuk membuat dan membangun model dan metode untuk ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berfokus pada prediksi (Wold, 1960). Di dalam PLS, dijelaskan bahwa data penelitian bersifat bebas distribusi, artinya data penelitian tidak mengacu pada satu distribusi tertentu (misalnya distribusi normal). PLS merupakan metode alternatif SEM yang dapat digunakan untuk memperbaiki masalah hubungan antar variabel lengkap tetapi ukuran sampel datanya kecil (30 hingga 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Sarstedt & Cheah, 2019).

Metode analisis *Smart Partial Least Square (PLS)* pertama kali diperkenalkan oleh Herman Ole Andres Wold pada tahun 1960 sebagai metode alternatif untuk mengatasi keterbatasan metode *Ordinary Least*

Square(OLS) ketika data mengalami masalah multikolinearitas. Regresi PLS dapat diperoleh melalui regresi sederhana atau regresi berganda dengan menarik kesimpulan dari uji signifikansi (Supriyadi et al., 2017). Uji signifikansi ini bertujuan untuk menyeleksi variabel bebas penyusun komponen PLS dan menentukan jumlah komponen PLS yang terbentuk (Bastien et al., 2005). Tujuan dari PLS adalah untuk membentuk suatu komponen yang dapat menangkap informasi dari variabel independen untuk memprediksi variabel dependen (Bastien et al., 2005). PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan antara variabel laten dengan variabel laten lainnya, serta hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. PLS didefinisikan oleh dua persamaan, yaitu *inner model* dan *outer model*. Model dalam menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dan indikatornya. Variabel laten dibedakan menjadi dua, yaitu laten eksogen dan laten endogen. Variabel laten eksogen merupakan variabel laten kausal, yaitu variabel laten yang tidak dipengaruhi oleh variabel laten lainnya. Variabel laten eksogen berpengaruh terhadap variabel laten lainnya. Sedangkan variabel laten endogen adalah variabel laten yang dijelaskan oleh variabel laten eksogen. Variabel laten endogen merupakan pengaruh dari variabel laten eksogen (Yamin & Kurniawan, 2009).

3.6.2 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Pada pengujian outer model ini dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas penelitian. Dimana pengujian validitas mencakup *Convergent Validity* (*Outer Loading*, dan *Average Variance Extracted* (*AVE*)) dan *Discriminant Validity* (*Fornell Larcker Criterion/HTMT* dan *Cross Loading*), sedangkan pengujian reliabilitas adalah dengan menampakan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*.

3.6.2.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah pengujian untuk mengukur valid atau tidak validnya kuesioner yang telah diperoleh. Pengujian ini mencakup *Convergent Validity* (*Outer Loading*, dan *Average Variance Extracted* (*AVE*)) dan *Discriminant Validity* (*Fornell Larcker Criterion/HTMT* dan *Cross Loading*).

a. Convergent Validity

Convergent Validity diukur dengan 2 pengukuran yaitu nilai *Outer Loading* dan *Average Variance Extracted* (*AVE*). *Outer Loading* yaitu sebuah nilai yang dihasilkan oleh setiap indikator untuk mengukur variabel laten. Dimana variabel laten adalah variabel yang harus diukur dengan item pengukur yaitu indikator. Pengujian *outer loading* dinyatakan ideal jika nilai > 0.5 , yang berarti indikator tersebut valid untuk digunakan

sebagai alat ukur variabel latennya. Apabila nilai outer loading < 0.5 maka pengujian dinyatakan tidak ideal, maka indikator tersebut harus dikeluarkan dari model. Setelah pengukuran outer loading, pengukuran lain untuk mengetahui convergent validity yaitu pengukuran Average Variance Extracted (AVE). AVE adalah sebuah nilai yang dihasilkan oleh setiap variabel laten. Nilai AVE minimal harus 0.5 agar dikatakan valid, maka convergent validity dapat dikatakan baik. Sebaliknya, jika nilai < 0.5 maka AVE dinyatakan tidak valid.

b. Discriminant Validity

Pengujian ini juga mencakup 2 pengukuran yaitu Fornell Larcker Criterion/HTMT dan Cross Loading. Fornell Larcker Criterion adalah nilai korelasi antara variabel laten dengan variabel laten itu sendiri dan antar

variabel laten satu dengan variabel laten lain. Penentuan validitasnya adalah dengan melihat nilai korelasi antara variabel laten dengan variabel laten itu sendiri harus lebih besar dari nilai korelasi antara variabel laten satu dengan variabel laten lain, dan nilai HTMT adalah kurang dari 1. Sedangkan pengukuran lain, yaitu Cross Loading adalah nilai korelasi antara indikator dengan variabel laten. Penentuannya adalah nilai korelasi antara indikator dengan variabel laten yang sesungguhnya harus lebih

besar dari nilai korelasi antara indikator dengan variabel laten lain

3.6.2.2 Uji Reliabilitas

Setelah melakukan pengujian validitas maka selanjutnya adalah pengujian reliabilitas variabel. Ghazali, (2011) mengatakan untuk menguji konsistensi dan mengukur stabilitas kuesioner jika digunakan dari masa ke masa maka perlu untuk menggunakan uji reliabilitas. Untuk mengetahui reliable atau tidak suatu variabel, yaitu dengan melihat nilai Composite Reliability dan Cronbach Alpha dan nilai yang dihasilkan minimal 0.7, jika > 0.7 maka variabel memiliki tingkat kendalian yang tinggi

3.6.3 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Setelah melakukan evaluasi pengukuran model maka langkah selanjutnya adalah dengan menganalisa apa yang telah dievaluasi, yaitu dengan mengevaluasi model struktural atau inner model. Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel.

Pengujian yang dilakukan adalah menggunakan Coefficient of Determination (R-Square), Effect Size (FSquare), uji hipotesis (Path Coefficient), dan Predictive Relevance.

3.6.3.1 *Coefficient of Determination (R-square)*

Langkah pertama adalah Koefisien Determinasi (Rkuadrat). Nilai R- *Square* adalah nilai yang hanya dimiliki oleh variabel endogen atau nilai yang memiliki jumlah variabilitas yang luar biasa pada variabel endogen yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut (Chin, 1998), bahwa hasil di atas batas 0,67, 0,33 dan 0,19 menjadi “substansial”, “sedang” dan “lemah”. Perubahan nilai R² dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen berpengaruh cukup besar.

3.6.3.2 *Effect Size (f-square)*

Langkah kedua adalah mengevaluasi *Effect Size (f-square)*. *Effect size (f²)* menunjukkan apakah variabel laten endogen berpengaruh besar terhadap 27 variabel laten eksogen (Nikmatus Sholiha & Salamah, 2015). Pedoman untuk menilai f² adalah bahwa nilai 0,02, 0,15, dan 0,35 masing-masing mewakili efek kecil, sedang, dan besar (J. Cohen, 1988) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek

3.6.3.3 *Uji Hipotesis*

Pengujian positif tidaknya hipotesis dapat dilihat dari nilai path coefficient, yaitu rentan nilai antara -1 hingga 1. Apabila nilai > 0

> 1 maka hipotesis dapat dikatakan positif dan apabila nilai $< 0 < -1$ maka hipotesis dapat dikatakan negatif. Sedangkan signifikansi hipotesis dapat dilihat pada nilai Pvalues dan t-statistik yang didapatkan melalui metode bootstrapping pada tabel Path Coefficients. (Ghozali, 2018) berpendapat bahwa jika nilai signifikansi p value < 0.05 dan nilai signifikansi sebesar 5% serta Path coefficient dinilai signifikan apabila nilai t-statistik > 1.96 (Hair et al., 2011a).

3.6.3.4 Predictive Relevance (Q-square)

Langkah ketiga adalah mengevaluasi Predictive Relevance (Q-square). Evaluasi ini memperlihatkan nilai yang menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan. Nilai Q^2 diperoleh dengan menggunakan prosedur blindfolding. Hasil relevansi prediktif Q^2 dikatakan baik jika nilainya > 0 yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (tepat) sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogen., yang artinya observasi dapat dikatakan sebagai observasi yang baik. Sebaliknya jika nilai < 0 maka observasi dikatakan buruk.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, dilakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan tetap PT. Nasmoco Pemuda Semarang. Berdasarkan data yang telah didapatkan selama penelitian ini, akan diuraikan dengan analisis deskriptif dengan menggunakan program SMART PLS 04. Analisis deskriptif bertujuan untuk menjelaskan gambaran besar mengenai objek penelitian yang terkait dengan karakteristik responden. Analisis ini bertujuan untuk mendukung penjabaran pembahasan secara rinci. Adapun analisis regresi digunakan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara variabel yang telah diteliti serta untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan pada bab sebelumnya.

4.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia atau umur seorang karyawan merupakan salah faktor yang mempengaruhi kondisi fisik, kemampuan, serta keahlian karyawan dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan. Di dalam penelitian ini, didapatkan data usia responden sebagai berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Usia Responden

Umur	Jumlah	Persentase
20 - 29 Tahun	45	44,1%
30 - 39 Tahun	42	41,2%
40 - 49 Tahun	15	14,7%
Total	102	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, diketahui bahwa sebagian besar responden dari karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang merupakan karyawan dengan rentang umur 20 sampai 29 tahun berjumlah 45, dengan persentase 44,1%. Adapun karyawan dengan rentang usia 40 hingga 49 yang paling sedikit, berjumlah 15 responden dengan persentase sebesar 14,7%. Berdasarkan dengan gambaran serta data tersebut, ditemukan bahwa mayoritas responden merupakan karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang yang berada pada usia matang dan produktif.

4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Penggolongan responden berdasarkan jenis kelamin merupakan salah satu kriteria dalam menggolongkan responden. Berdasarkan data responden yang telah didapatkan, digolongkan respon pada PT. Nasmoco Pemuda Semarang berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut :

Tabel 4.2 Karakteristik Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki - Laki	63	61,8%
Perempuan	39	38,2%
Total	102	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.2, responden laki - laki mendominasi karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang. Hal ini dibuktikan melalui jumlah responden karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang sebesar 63 responden dari total 102 responden dengan persentase mencapai 61,8%. Sedangkan responden perempuan sebanyak 39 responden dengan persentase sebesar 38,2%. Sehingga, dapat diketahui bahwa mayoritas responden karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang merupakan responden laki - laki.

4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja merupakan jangka waktu seorang karyawan dalam bekerja di dalam suatu perusahaan. Masa kerja berkaitan dengan wawasan dan pengetahuan yang terdapat di sekitar lingkungan perusahaan. Apabila seorang karyawan memiliki jangka waktu kerja yang banyak di dalam perusahaan tersebut, maka semakin banyak wawasan dan pengetahuan pada lingkungan perusahaan yang didapatkan. Selain itu, dengan masa kerja yang banyak, pengalaman dan kemampuan seorang karyawan akan

meningkat. Pada penelitian ini, didapatkan data terkait masa kerja karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang sebagai berikut :

Tabel 4.3 Karakteristik Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1 - 3 Tahun	63	62%
4 - 6 Tahun	39	38%
7 - 9 tahun	0	0%
Total	102	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Informasi yang didapat berdasarkan tabel 4.3 menjelaskan bahwa mayoritas responden merupakan karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang dengan masa kerja atau jangka waktu bekerja 1 sampai 3 tahun. Data diatas menunjukkan responden yang memiliki masa kerja 1 sampai 3 tahun sebanyak 63 responden, dengan persentase 62%. Adapun sebanyak 39 responden merupakan responden dengan masa kerja 4 hingga 6 tahun dengan persentase sebesar 38%. Selain itu, tidak ada responden yang memiliki masa kerja diatas 6 tahun. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa responden pada PT. Nasmoco Pemuda Semarang merupakan responden yang berada pada masa kerja yang produktif.

4.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya bergantung pada pengetahuan yang dimiliki.

Pendidikan yang dimiliki akan mempengaruhi bagaimana kemampuan karyawan. Sehingga, tingkat pendidikan penting karena berkaitan dengan kemampuan karyawan tersebut. Berdasarkan penelitian ini, didapatkan karakteristik tingkat pendidikan responden pada PT. Nasmoco Pemuda Semarang sebagai berikut :

Tabel 4.4 Karakteristik Pendidikan Responden

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMA Sederajat	40	39,2%
Diploma	20	19,6%
Sarjana	37	36,3%
Magister	5	4,9%
Total	102	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Diketahui berdasarkan tabel 4.4 bahwa mayoritas responden di dalam penelitian ini merupakan responden dengan pendidikan terakhir SMA sederajat dengan jumlah responden sebanyak 40 responden dengan persentase 39,2%. Kemudian ada responden yang memiliki pendidikan terakhir sarjana dengan persentase 36,3% dengan jumlah 37 responden. Kemudian responden dengan pendidikan terakhir diploma sebanyak 20 responden dengan persentase 19,6%. Responden dengan tingkat pendidikan terakhir magister menjadi responden dengan jumlah paling sedikit dengan jumlah responden sebanyak 5 responden dengan persentase

4,9%. Dengan demikian, mayoritas responden pada penelitian ini merupakan responden tingkat pendidikan terakhir SMA sederajat.

4.2 Analisis Data Kualitatif

Berdasarkan hasil pendapat responden dengan jumlah 102 responden terkait dengan variabel *knowledge management practice*, *organizational training*, *absorptive capacity*, dan kinerja pengetahuan karyawan, peneliti akan menjabarkan secara rinci terkait dengan jawaban yang diberikan responden. Jawaban responden dikelompokkan menjadi kategori rendah, sedang, dan tinggi. Pengelompokan ini dijelaskan menurut (Umar, 2012) sebagai berikut:

$$RS = \frac{TT - TR}{Kelas}$$

5 = skala likert tertinggi yang digunakan dalam penelitian

1 = skala likert terendah yang digunakan dalam penelitian

$$RS = \frac{5 - 1}{3}$$

$$RS = 1,33$$

Berikut penjabaran terkait dengan rentang skala untuk kategori rendah, sedang, dan tinggi :

Tabel 4.5 Skala Interval

No.	Interval	Kategori
1.	Interval 1,00 - 2,29	Rendah
2.	Interval 2,30 - 3,59	Sedang
3.	Interval 3,60 -5,00	Tinggi

4.2.1. Deskripsi Variabel *Knowledge Management Practice*

Analisis deskriptif pada variabel dilakukan terhadap variabel *knowledge management practice* (X1). Adapun analisis deskriptif variabel *knowledge management practice* (X1) diterangkan sesuai dengan kategori sebagai berikut :

Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel 1

Kode.	Indikator	Mean	Kategori
KMP.1	Kemampuan mendapatkan pengetahuan baru	4,441	Tinggi
KMP.2	Kemampuan memilah pengetahuan	4,382	Tinggi
KMP.3	Kemampuan mengingat dan menyimpan pengetahuan	4,147	Tinggi
KMP.4	Kemampuan menyebarkan dan menggunakan pengetahuan	4,676	Tinggi
Rata - Rata Total		4,412	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.6, diketahui bahwa rata - rata (*mean*) penelitian pada responden mengenai variabel *knowledge management practice* termasuk dalam kategori tinggi, dengan rata - rata sebesar 4,412. Nilai rata -rata yang tinggi ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang telah memiliki *knowledge management practice* dengan sangat baik. Adapun penilaian tertinggi terdapat pada indikator KMP.4 yaitu "Kemampuan menyebarkan dan menggunakan pengetahuan", dengan rata - rata (*mean*) sebesar 4,676. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang memiliki integritas yang tinggi dalam menggunakan pengetahuan yang mereka miliki dengan pengalaman dan kemampuan yang mereka miliki, serta menyebarkan pengetahuan yang mereka dapat kepada karyawan lainnya. Hal ini didukung dengan hubungan yang baik antara karyawan di dalam PT. Nasmoco Pemuda Semarang, sehingga dapat memanfaatkan pengetahuan mereka dengan maksimal.

Selain itu, terdapat penilaian terendah pada indikator KMP.3 "Kemampuan mengingat dan menyimpan pengetahuan", dengan rata - rata sebesar 4,147. Berdasarkan hasil tabel 4.6, kemampuan ini masih dibawah jika dibandingkan dengan kemampuan mengelola pengetahuan yang lainnya. meskipun begitu, karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang tetap memiliki kemampuan yang sangat baik untuk mengingat serta

menyimpan pengetahuan yang mereka dapatkan, baik di dalam maupun di lingkungan sekitar perusahaan. Deskripsi variabel.

4.2.2. Deskripsi Variabel *Organizational Training*

Analisis deskriptif pada variabel dilakukan terhadap variabel *Organizational Training* (X2). Adapun analisis deskriptif variabel *Organizational Training* (X2) diterangkan sesuai dengan kategori sebagai berikut :

Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel 2

Kode.	Indikator	Mean	Kategori
OT.1	Ketersediaan pelatihan	4,500	Tinggi
OT.2	Komitmen perusahaan	4,471	Tinggi
OT.3	Persepsi karyawan terhadap pelatihan	4,529	Tinggi
OT.4	Manfaat pelatihan yang dirasakan	4,706	Tinggi
Rata - Rata Total		4,552	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel *organizational training*, diketahui bahwa rata - rata atau *mean* pada tanggapan responden terkait dengan variabel *organizational training* sebesar 4,552. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Nasmoco Pemuda Semarang memiliki pelatihan kepada karyawan mereka dengan sangat baik. Hal ini didukung dengan

rata - rata tertinggi pada variabel ini adalah indikator OT.4, yaitu "manfaat pelatihan yang dirasakan". Indikator ini memiliki rata - rata sebesar 4,706 yang menandakan bahwa pelatihan yang diberikan oleh perusahaan sudah sangat baik, sehingga karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang dapat merasakan manfaat dari pelatihan yang diadakan dengan sangat baik, mulai dari manfaat terhadap kemampuan mereka, hingga manfaat terhadap kinerja mereka.

Sedangkan untuk rata - rata terendah pada variabel *organizational training* terdapat pada indikator OT.2 yaitu "komitmen perusahaan", dengan nilai rata - rata sebesar 4,471. Nilai rata - rata ini menunjukkan bahwa PT. Nasmoco mempunyai komitmen yang besar untuk terus mengadakan pelatihan yang baik kepada karyawan mereka. Dengan adanya komitmen untuk terus mengadakan pelatihan ini, maka karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang akan terus memiliki peningkatan yang signifikan terhadap kinerja serta kemampuan mereka. Hal ini juga bentuk kepedulian perusahaan terhadap integritas karyawan yang mereka miliki.

4.2.3. Deskripsi Variabel *Absorptive Capacity*

Analisis deskriptif pada variabel dilakukan terhadap variabel *Absorptive Capacity* (X3). Adapun analisis deskriptif variabel *Absorptive Capacity* (X3) diterangkan sesuai dengan kategori sebagai berikut :

Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel 3

Kode.	Indikator	Mean	Kategori
AC.1	Kemampuan untuk mengeksploitasi pengetahuan secara eksternal	4,324	Tinggi
AC.2	Menerima dengan baik pengetahuan sesuai dengan kebutuhan	4,471	Tinggi
AC.3	Kapasitas mengintegrasikan pengetahuan eksternal	4,412	Tinggi
AC.4	Kemampuan untuk menyimpan pengetahuan secara internal	4,265	Tinggi
Rata - Rata Total		4,368	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Diketahui pada tabel 4.8, variabel *absorptive capacity* berdasarkan pendapat responden yang telah dikumpulkan berjumlah 4,368. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang memiliki kapasitas daya serap yang baik, dalam menyerap pengetahuan yang terdapat di lingkungan sekitar perusahaan mereka. Selain itu, karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang juga memiliki tingkat menyerap pengetahuan yang tinggi sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka. Hal ini diperkuat dengan rata - rata pada indikator AC.2 "menerima dengan baik pengetahuan sesuai dengan kebutuhan" yang merupakan rata - rata tertinggi dengan nilai 4,471 dengan kategori tinggi. Dengan demikian, karyawan PT. Nasmoco Pemuda telah memiliki kemampuan yang baik untuk menyerap pengetahuan yang berguna bagi kinerja mereka di dalam perusahaan.

Sedangkan berdasarkan tabel 4.8 di atas, indikator AC.4 yaitu "kemampuan untuk menyimpan pengetahuan secara internal" merupakan indikator dengan *mean* terendah dengan nilai rata - rata sebesar 4,265. Berdasarkan nilai *mean* tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang memiliki kemampuan yang tinggi di dalam menyimpan pengetahuan yang mereka dapatkan di lingkungan sekitar perusahaan. Dengan kemampuan ini, maka kinerja karyawan PT. Nasmoco akan meningkat dengan adanya pengetahuan yang disimpan dengan baik dan berguna bagi kinerja karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang.

4.2.4. Deskripsi Variabel Kinerja Pengetahuan Karyawan

Analisis deskriptif pada variabel dilakukan terhadap variabel Kinerja Pengetahuan Karyawan (Y). Adapun analisis deskriptif variabel Kinerja Pengetahuan Karyawan (Y) diterangkan sesuai dengan kategori sebagai berikut :

Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Variabel 4

Kode.	Indikator	Mean	Kategori
KPK.1	Performa atas tugas dasar	4,412	Tinggi
KPK.2	Performa yang terhubung dengan pengetahuan	4,765	Tinggi
KPK.3	Kualitas kerja	4,676	Tinggi

KPK.4	Produktifitas kerja	4,706	Tinggi
Rata - Rata Total		4.640	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil tabel 4.9, rata - rata atau *mean* pada variabel kinerja pengetahuan karyawan sebesar 4,640. Rata - rata yang tinggi ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang memiliki kinerja pengetahuan yang sangat baik. Nilai *mean* terbesar terdapat pada indikator KPK.2 "performa yang terhubung dengan pengetahuan" dengan nilai *mean* sebesar 4,765 dengan kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang yang berkaitan dengan penerapan pengetahuan yang terdapat di dalam perusahaan sudah berjalan dengan baik. Karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang mampu menerapkan pengetahuan yang mereka miliki dan dapatkan di lingkungan perusahaan dengan sangat baik, sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih optimal kepada konsumen kendaraan Toyota.

Sedangkan nilai *mean* terendah terdapat pada indikator KPK.1 "performa atas tugas dasar". kendati merupakan nilai terendah, nilai *mean* pada indikator ini sebesar 4,412 dengan kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang telah memiliki kinerja yang sangat baik sebagai pondasi atas keberlangsungan kinerja PT. Nasmoco Pemuda Semarang secara keseluruhan. Kinerja atas tanggung jawab dasar yang sangat baik ini membantu karyawan PT.

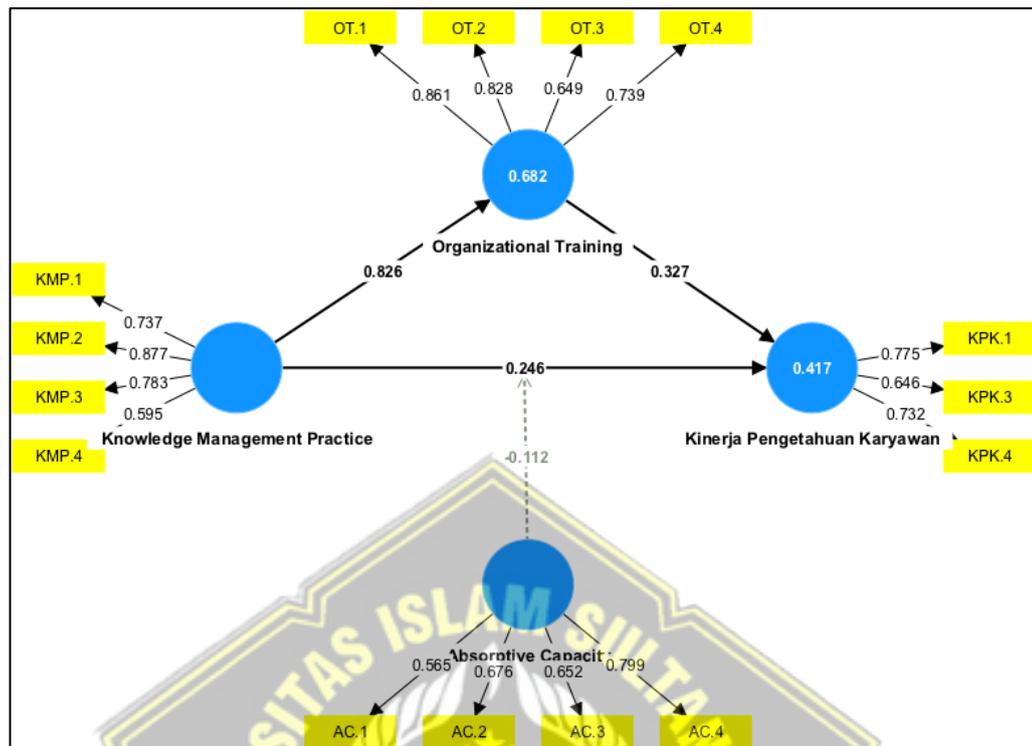
Nasmoco Pemuda Semarang dalam mengintegrasikan kinerja PT. nasmoco Pemuda Semarang.

4.3 Analisis Data Pengukuran Outer Model

Analisis data dan pengujian model pada penelitian ini menggunakan aplikasi SMART PLS 4.0. Pada analisis PLS ini, digunakan dua sub model pengukuran, yaitu pengukuran outer model dan pengukuran inner model. Pengukuran outer model bertujuan untuk uji validitas dan uji reliabilitas, sedangkan pengukuran inner model berguna untuk uji kualitas atau pengujian hipotesis serta untuk uji prediksi.

4.3.1 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran outer model menentukan bagaimana mengukur variabel laten. Evaluasi *outer model*, dengan menguji internal *consistency reliability* (*cronbach alpha* dan *composite reliability*), *convergent validity* (indikator *reliability* dan AVE), dan *discriminant validity* (*FornellLarcker*, *Cross Loading*, dan HTMT).



Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran

4.3.2 Convergent Validity

Menurut (Ghozali & Latan, 2015), ukuran reflektif individual dapat dikatakan bertoleransi apabila nilai tersebut lebih daripada 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Adapun indikator dengan beban luar yang nilainya sangat rendah dengan ketentuan dibawah 0,40, dengan bagaimanapun harus dihapuskan dari konstruk (Bagozzi et al., 1991; Hair et al., 2011).

Tabel 4.10 Nilai Outer Loading 1

Variabel	Kode	Outer Loading	Keterangan
<i>Knowledge Management Practice</i>	KMP.1	0,737	Valid
	KMP.2	0,877	Valid
	KMP.3	0,783	Valid
	KMP.4	0,595	Valid
Rata - Rata Total		0,748	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.10, nilai outer loading seluruh indikator pada variabel *knowledge management practice* lebih besar dari 0,5. Hasil ini membuktikan bahwa nilai *outer loading* pada variabel *knowledge management practice* sesuai dengan kriteria, sehingga tidak terdapat indikator yang dikeluarkan disebabkan seluruh indikator valid. Selain itu, nilai rata - rata *outer loading* pada variabel *knowledge management practice* sebesar 0,748. Hal ini menandakan bahwa terdapat kolerasi antara indikator dengan variabel *knowledge management practice*, serta indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Tabel 4.11 Nilai Outer Loading 2

Variabel	Kode	Outer Loading	Keterangan
<i>Organizational Training</i>	OT.1	0,861	Valid
	OT.2	0,828	Valid
	OT.3	0,649	Valid
	OT.4	0,739	Valid
Rata - Rata Total		0,769	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.11, nilai outer loading seluruh indikator pada variabel *organizational training* lebih besar dari 0,5. Hasil ini membuktikan bahwa nilai *outer loading* pada variabel *organizational training* sesuai dengan kriteria, sehingga tidak terdapat indikator yang dikeluarkan disebabkan seluruh indikator valid. Selain itu, nilai rata - rata *outer loading* pada variabel *organizational training* sebesar 0,769. Hal ini menandakan bahwa terdapat kolerasi antara indikator dengan variabel *organizational training*, serta indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Tabel 4.12 Nilai Outer Loading 3

Variabel	Kode	Outer Loading	Keterangan
<i>Absorptive Capacity</i>	AC.1	0,565	Valid

	AC.2	0,676	Valid
	AC.3	0,652	Valid
	AC.4	0,799	Valid
Rata - Rata Total		0,673	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.12, nilai outer loading seluruh indikator pada variabel *absorptive capacity* lebih besar dari 0,5. Hasil ini membuktikan bahwa nilai *outer loading* pada variabel *absorptive capacity* sesuai dengan kriteria, sehingga tidak terdapat indikator yang dikeluarkan disebabkan seluruh indikator valid. Selain itu, nilai rata - rata *outer loading* pada variabel *absorptive capacity* sebesar 0,673. Hal ini menandakan bahwa terdapat kolerasi antara indikator dengan variabel *absorptive capacity*, serta indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Tabel 4.13 Nilai Outer Loading 4

Variabel	Kode	Outer Loading	Keterangan
Kinerja Pengetahuan Karyawan	KPK.1	0,775	Valid
	KPK.3	0,646	Valid
	KPK.4	0,732	Valid
Rata - Rata Total		0,718	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.13, semua nilai *outer loading* seluruh indikator pada variabel kinerja pengetahuan karyawan lebih besar dari 0,5. Hasil ini membuktikan bahwa nilai *outer loading* pada variabel kinerja pengetahuan karyawan sesuai dengan kriteria, sehingga tidak terdapat indikator yang dikeluarkan disebabkan seluruh indikator valid. Selain itu, nilai rata - rata *outer loading* pada variabel kinerja pengetahuan karyawan sebesar 0,718. Hal ini menandakan bahwa terdapat kolerasi antara indikator dengan variabel kinerja pengetahuan karyawan, serta indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Tabel 4.14 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Kode	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Knowledge Management Practice</i>	KMP	0,570
<i>Organizational Training</i>	OT	0,598
<i>Absorptive Capacity</i>	AC	0,460
Kinerja Pengetahuan Karyawan	KPK	0,518

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Dari hasil tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai AVE pada variabel *knowledge management practice* dan *organizational training* lebih dari 0,50. Adapun pada variabel *absorptive capacity* memiliki nilai AVE kurang dari 0,50. Nilai AVE 0,50 atau lebih tinggi menunjukkan bahwa, secara rata-rata, konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian

indikatornya. Sebaliknya, jika AVE kurang dari 0,50 menunjukkan bahwa, rata-rata, lebih banyak varian tetap dalam kesalahan item daripada dalam varian yang dijelaskan oleh konstruk. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk pada variabel *knowledge management practice*, *organizational training*, dan kinerja pengetahuan karyawan tervalidasi dengan baik. Sedangkan *absorptive capacity* tidak tervalidasi dengan baik.

4.3.3 Internal Consistency Reliability

Langkah yang dilakukan setelah mengukur nilai outer loading dan AVE adalah mengukur nilai *internal consistency reliability* dengan melihat hasil nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Suatu variabel akan dikatakan reliabel apabila nilai dari *cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,70.

Tabel 4.15 Nilai Internal Consistency Reliability

Variabel	Kode	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Consistency Reliability</i>
<i>Knowledge Management Practice</i>	KMP	0,743	0,839
<i>Organizational Training</i>	OT	0,774	0,855
<i>Absorptive Capacity</i>	AC	0,615	0,770
Kinerja Pengetahuan Karyawan	KPK	0,540	0,762

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.15, variabel *knowledge management practice* dan *organizational training* memiliki nilai *cronbach alpha* dan *consistency reliability* memiliki nilai di atas 0,7. Sedangkan variabel *absorptive capacity* dan kinerja pengetahuan karyawan memiliki *cronbach alpha* di bawah 0,7, sedangkan pada nilai *consistency reliability* di atas 0,7. Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa seluruh variabel dikatakan reliabel, dikarenakan memiliki nilai *consistency reliability* di atas 0,7.

4.3.4 Discriminat Validity

Untuk menguji validitas diskriminan, peneliti menggunakan Fornell Larcker dan HTMT (heterotrait- monotrait ratio of correlations). Dalam Fornell- Larcker, nilai root of AVE square (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT kurang dari 1.

Tabel 4.16 Nilai Korelasi

Kode Variabel	KMP	OT	AC	KPK
KMP	0,755			
OT	0,826	0,774		
AC	0,652	0,754	0,678	
KPK	0,594	0,616	0,521	0,720

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil pada tabel 4.16 menunjukkan bahwa hasil dari fornell-larcker meyakinkan validitas diskriminan dimana nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel lebih tinggi dari pada nilai kolerasi variabel laten tersebut dengan seluruh variabel laten lainnya. Nilai kolerasi setiap variabel laten dapat dilihat di Tabel Fornell-Larcker bertanda highlight kuning. Variabel *knowledge management practice* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,755, variabel *organizational training* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,744, variabel *absorptive capacity* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,678, dan variabel kinerja pengetahuan karyawan 0,720.

Tabel 4.17 Hasil Validitas Diskriminan

Variabel	Kode	Keterangan
<i>Knowledge Management Practice</i>	KMP	Valid
<i>Organizational Training</i>	OT	Valid
<i>Absorptive Capacity</i>	AC	Valid
Kinerja Pengetahuan Karyawan	KPK	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Hasil tabel 4.17 di atas menunjukkan bahwa hasil pemeriksaan yang dilakukan terhadap variabel *knowledge management practice*, *organizational training*, *absorptive capacity*, dan kinerja pengetahuan

karyawan memiliki validitas diskriminan yang baik dan dapat dikatakan valid.

Tabel 4.18 Heterotrait - Monotrait

Kode Variabel	KMP	OT	AC	KPK
KMP				
OT	1,059			
AC	0,926	1,039		
KPK	0,886	0,930	0,834	

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Nilai HTMT dapat dikatakan baik apabila memiliki nilai kurang dari 1. Hasil pada tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai HTMT kurang dari 1, sehingga dapat dikatakan valid. Dengan demikian, dapat dikatakan, bahwa pengujian dengan menggunakan *Fornell - Larcker* dan HTMT termasuk dalam kriteria valid, serta memiliki nilai diskriminan yang baik.

4.4 Analisis Model Struktural

Evaluasi model structural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian (Jaya, 2008). Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-

square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square tes untuk Q2 predictive relevance, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

4.4.1 Coefficient Of Determination (R - Square)

Ukuran yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi model struktural adalah koefisien determinasi (nilai RC). Pengujian pada model struktural dievaluasi dengan memperhatikan persentase varian yang dijelaskan, yaitu melihat nilai RC untuk variabel laten endogen. Semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik. Demikian juga sebaliknya apabila di bawah 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

Tabel 4.19 Coefficient Of Determination (R - Square)

Variabel	R Square	R Square Adjusted
<i>Organizational Training</i>	0,682	0,679
Kinerja Pengetahuan Karyawan	0,417	0,393

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Hasil koefisien yang ditunjukkan pada tabel 4.19 menunjukkan nilai R - square yang dimiliki variabel *organizational training* sebesar 0,682 dan kinerja pengetahuan karyawan sebesar 0,417. Menurut (Hair et al., 2019), nilai R - Square 0,75, 0,50, 0,25 membuktikan kemampuan prediksi sebuah model sebagai kuat, moderat, dan lemah. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational training* dan kinerja

pengetahuan karyawan termasuk dalam kategori kuat dan moderat terhadap variabel eksogen *knowledge management practice*.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengaruh dari variabel *knowledge management practice* terhadap *organizational training* dengan nilai sebesar 0,682. Kemudian hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk *knowledge management practice* yang mampu untuk dijelaskan oleh variabel konstruk *organizational training* sebesar 68,2%. Sedangkan sisanya sebesar 31,8% dijelaskan oleh variabel - variabel diluar daripada penelitian ini.

Sedangkan pengaruh variabel *knowledge management practice* memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja pengetahuan karyawan sebesar 0,417 yang diinterpretasikan bahwa variabel konstruk *knowledge management practice* yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk kinerja pengetahuan karyawan sebesar 41,7%. Adapun sisanya dijelaskan sebagai variabel lain di luar penelitian sebesar 58,3%.

4.4.2 Effect Size (F - Square)

Tabel 4.20 Effect Size (F - Square)

Kode Variabel	KMP	OT	AC	KPK
KMP		2,147		0,033
OT				0,043

AC				0,009
KPK				
AC => KMP				0,015

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.20, diketahui bahwa nilai *effect size* (F - Square) menandakan bahwa variabel laten eksogen memiliki pengaruh terhadap variabel endogen. Sedangkan untuk mengukur besaran pengaruh pada nilai *effect size* digunakan kriteria lemah = 0,02, moderat jika nilai = 0,15, dan kuat apabila nilai = 0,35. Dengan demikian, dapat digambarkan bahwa variabel *knowledge management practice* memberikan pengaruh 2,142 dengan kategori tinggi terhadap *organizational training*. Kemudian *knowledge management practice* dan *organizational training* memberikan pengaruh sebesar 0,038 dengan kategori moderat terhadap kinerja pengetahuan karyawan. Sedangkan variabel *absorptive capacity* memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja pengetahuan karyawan dengan nilai 0,009. Selain itu, variabel *absorptive capacity* juga memiliki pengaruh yang lemah terhadap mmoderasi hubungan variabel *knowledge management practice* terhadap kinerja pengetahuan karyawan dengan nilai sebesar 0,015.

4.4.3 Predictive Relevance (Q - Square)

Nilai Q^2 predict menurut (Hair et al., 2019) untuk tingkat relevansi Q^2 predict apabila di atas 0,25 maka dikatakan rendah, dan dikatakan tinggi jika lebih dari 0,50.

Tabel 4.21 Q - Square predict

Variabel	Q^2 predict
<i>Organizational Training</i>	0,670
Kinerja Pengetahuan Karyawan	0,293

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil pada tabel 4.21, dapat diketahui bahwa variabel *organizational training* memiliki tingkat relevansi prediksi yang tinggi, dengan nilai Q^2 predict sebesar 0,670. Sedangkan variabel kinerja pengetahuan karyawan memiliki tingkat relevansi prediksi yang tergolong rendah, dengan nilai Q^2 predict sebesar 0,293.

Untuk mengukur kekuatan prediksi yang terdapat pada model PLS yang di bangun pada penelitian ini, digunakan metode PLS Predict, dimana metode ini bertujuan untuk memvalidasi model PLS yang diajukan memiliki kekuatan prediksi atau *predictive power* (Hair et al., 2019). Adapun untuk menilai seberapa kuat prediksi yang terdapat pada model

PLS ini, (Hair et al., 2019) menjelaskan bahwa diperlukan perbandingan antara algoritma PLS dengan algoritma regresi linier, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Jika analisis PLS-SEM menghasilkan nilai prediksi yang lebih tinggi dibandingkan dengan analisis LM untuk semua indikator, hal ini menunjukkan bahwa model tersebut kurang kekuatan prediksi (*lacks model*).
- b. Jika mayoritas indikator pada analisis PLS-SEM menghasilkan nilai prediksi yang lebih tinggi dibandingkan dengan analisis LM, hal ini menunjukkan bahwa model tersebut mempunyai daya prediksi yang rendah (*low predictive power*).
- c. Jika mayoritas nilai prediksi analisis LM lebih tinggi dibandingkan dengan nilai analisis PLS-SEM, maka model tersebut memiliki daya prediksi sedang (*medium predictive power*).
- d. Jika seluruh nilai prediksi pada analisis PLS-SEM lebih rendah dibandingkan dengan nilai prediksi analisis LM, maka model tersebut memiliki daya prediksi tinggi (*high predictive power*).

Tabel 4.22 Tabel perbandingan Model PLS dan LM

Kode Variabel	Q ² predict	PLS-SEM_MAE	LM_MAE
OT.1	0,463	0,295	0,253

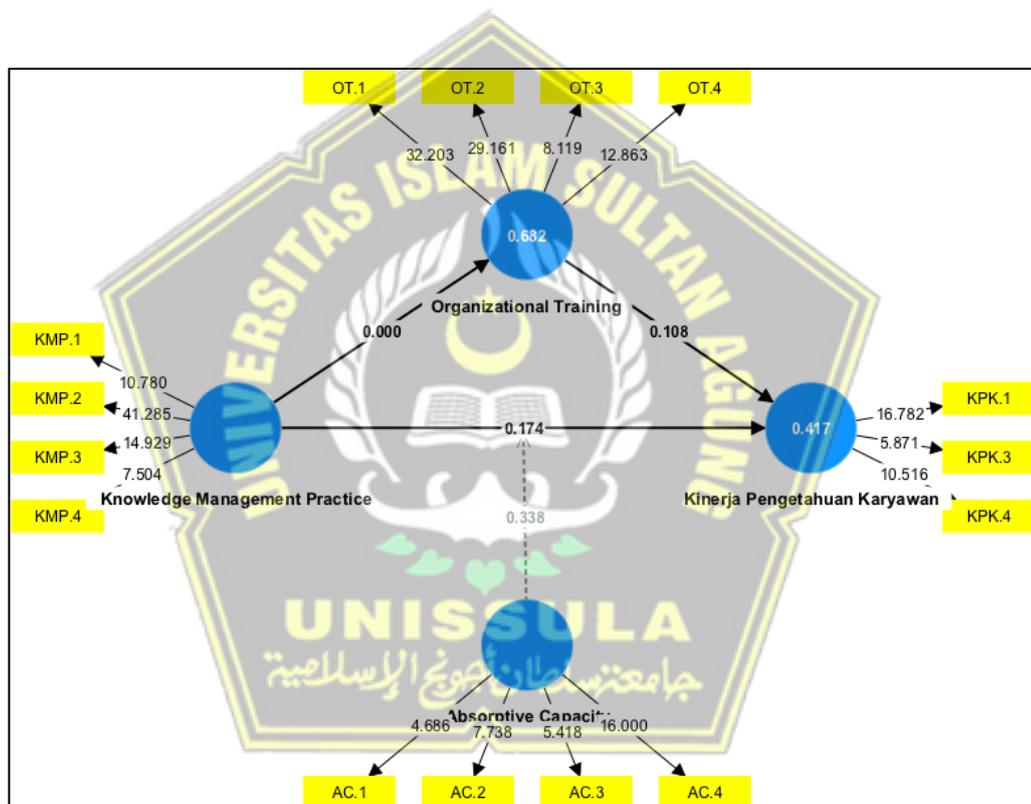
OT.2	0,565	0,279	0,239
OT.3	0,206	0,382	0,392
OT.4	0,344	0,285	0,286
KPK.1	0,162	0,395	0,348
KPK.3	0,033	0,406	0,415
KPK.4	0,240	0,336	0,303

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil perbandingan nilai prediksi model PLS dengan LM, diketahui nilai prediksi indikator pada model PLS dibawah LM hanya berjumlah 3 indikator dari keseluruhan 7 indikator, yaitu indikator OT.3, OT.4, dan KPK.3. Sedangkan model LM memiliki 4 indikator dari keseluruhan 7 indikator dengan nilai prediksi lebih rendah, yang terdapat pada indikator OT.1, OT.2, KPK.1, dan KPK.4. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas model LM memiliki nilai prediksi yang lebih rendah dibandingkan dengan model PLS. Sehingga model PLS memiliki daya prediksi yang rendah (*low predictive power*).

4.4.4 Uji Hipotesis

Metode model jalur PLS pertama kali dikemukakan oleh (Wold, 1982), yang kemudian dijelaskan bahwa algoritma PLS merupakan suatu urutan regresi dalam vektor bobot. Vektor bobot yang diperoleh pada konvergensi memenuhi persamaan setiap titik tetap untuk analisis umum persamaan ini.



Gambar 4.2 Pengujian Model Struktural

Penelitian ini menguji 4 hipotesis yang terdapat pada *inner model*. hubungan kualitas yang dikembangkan pada model yang diuji melalui hipotesis nol, yang menyatakan koefisien regresi pada setiap hubungan memiliki nilai sama dengan nol, melalui uji - t sesuai dengan yang terdapat pada analisis regresi. Dengan menggunakan cara tersebut, maka estimasi

pengukuran serta standar error tidak lagi diukur menggunakan asumsi statistik, melainkan dilandaskan pada observasi empiris. Penelitian ini menggunakan metode *bootstrapping*, dimana hipotesis diterima apabila nilai signifikansi *t - values* lebih besar dari 1,96, dan atau nilai daripada *p - values* lebih kecil dari 0,05, yang menandakan H_a diterima dan H_0 ditolak, begitupun sebaliknya. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : *Knowledge management practice* berpengaruh terhadap *organizational training*.
- H2 : *Knowledge management practice* berpengaruh terhadap kinerja pengetahuan karyawan.
- H3 : *Organizational training* berpengaruh terhadap kinerja pengetahuan karyawan.
- H4 : *Absorptive capacity* berpengaruh dalam memoderasi hubungan antara *knowledge management practice* dan kinerja pengetahuan karyawan.

Tabel 4.23 Hasil Uji Hipotesis

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistic (O/STDEV)	P Values (Sig.)
KMP => OT	0,826	0,829	0,029	28,137	0,000

KMP => KPK	0,516	0,528	0,163	3,169	0,002
OT => KPK	0,327	0,314	0,203	1,606	0,108
AC x KMP => KPK	-0,112	-0,110	0,117	0,959	0,338

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Hasil uji yang telah dijelaskan pada tabel 4.23 menunjukkan lima jalur hubungan dengan signifikan $\alpha = 0,05$. Berdasarkan tanda pada koefisien dan hubungan formatif terhadap variabel, dapat dijelaskan pada model PLS sebagai berikut :

Tabel 4.24 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H1	KMP => OT	Berpengaruh	Berpengaruh	Terbukti
H2	KMP => KPK	Berpengaruh	Berpengaruh	Terbukti
H3	OT => KPK	Berpengaruh	Tidak Berpengaruh	Tidak Terbukti
H4	AC x KMP => KPK	Berpengaruh	Tidak Berpengaruh	Tidak Terbukti

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

4.4.4.1. Hasil Uji Hipotesis I

Hipotesis I pada penelitian ini adalah semakin tinggi *knowledge management practice* yang dimiliki oleh karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang, maka akan mendorong pemanfaatan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang yang berdampak pada hasil *organizational training* yang lebih optimal. *Knowledge management practice* memiliki pengaruh terhadap *organizational training* dengan koefisien jalur (*O*) sebesar 0,826, nilai *t - statistic* sebesar 28,137, serta tingkat signifikan (*P - Values*) sebesar 0,000. Diketahui nilai *t - statistic* sebesar 28,137 lebih besar daripada 1,96, dan tingkat signifikan (*P - Values*) sebesar 0,000 lebih kecil daripada 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *knowledge management practice* memiliki pengaruh terhadap peningkatan pengetahuan yang dimiliki karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang dalam meningkatkan *organizational training*. Dengan demikian, hipotesis I dimana terdapat pengaruh *knowledge management practice* terhadap *organizational training* **terbukti**.

4.4.4.2. Hasil Uji Hipotesis II

Hipotesis II pada penelitian ini adalah semakin besar *knowledge management practice* yang dimiliki karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang, maka akan mendorong karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang dalam menggunakan pengetahuan mereka dalam

meningkatkan kinerja pengetahuan karyawan. Berdasarkan tabel 4.23, diketahui *knowledge management practice* berdampak terhadap kinerja pengetahuan karyawan. Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,516, nilai *t - statistic* sebesar 3,169, serta tingkat signifikan (*P - Values*) sebesar 0,002. Diketahui nilai *t - statistic* sebesar 3,169 lebih besar daripada 1,96, dan tingkat signifikan (*P - Values*) sebesar 0,002 lebih kecil daripada 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *knowledge management practice* memiliki pengaruh terhadap peningkatan pengetahuan yang dimiliki karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang dalam meningkatkan kinerja pengetahuan karyawan. Dengan demikian, hipotesis II dimana terdapat pengaruh *knowledge management practice* terhadap kinerja pengetahuan karyawan **terbukti**.

4.4.4.3. Hasil Uji Hipotesis III

Hipotesis III pada penelitian ini adalah semakin besar *organizational training* yang dimiliki karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang, maka akan mendorong karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang dalam meningkatkan kinerja pengetahuan karyawan. Berdasarkan hasil pada tabel 4.23, diketahui *organizational training* tidak berdampak terhadap kinerja pengetahuan karyawan. Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,327, nilai *t - statistic* sebesar 1,518, serta tingkat signifikan (*P - Values*) sebesar 0,108.

Diketahui nilai *t - statistic* sebesar 1,606 lebih kecil daripada 1,96, dan tingkat signifikan (*P - Values*) sebesar 0,108 lebih besar daripada 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *knowledge management practice* tidak memiliki pengaruh terhadap peningkatan pengetahuan yang dimiliki karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang dalam meningkatkan kinerja pengetahuan karyawan. Dengan demikian, hipotesis III dimana terdapat pengaruh *knowledge management practice* terhadap kinerja pengetahuan karyawan **tidak terbukti**.

4.4.4.4. Hasil Uji Hipotesis IV

Hipotesis IV pada penelitian ini adalah semakin besar *absorptive capacity* yang dimiliki karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang, maka akan membantu peran *knowledge management practice* karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang dalam meningkatkan kinerja pengetahuan karyawan. Berdasarkan hasil pada tabel 4.23, diketahui *absorptive capacity* tidak berdampak dalam moderasi terhadap pengaruh *knowledge management practice* pada kinerja pengetahuan karyawan. Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur (*O*) sebesar -0,112, nilai *t - statistic* sebesar 0,959, serta tingkat signifikan (*P - Values*) sebesar 0,338. Diketahui nilai *t - statistic* sebesar 0,959 lebih kecil daripada 1,96, dan tingkat signifikan (*P - Values*) sebesar 0,338 lebih besar daripada 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *absorptive capacity* tidak memiliki

pengaruh dalam moderasi pengaruh *knowledge management practice* karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang dalam meningkatkan kinerja pengetahuan karyawan. Dengan demikian, hipotesis IV dimana *absorptive capacity* berpengaruh di dalam hubungan pengaruh *knowledge management practice* terhadap kinerja pengetahuan karyawan **tidak terbukti**.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Pengaruh *Knowledge Management Practice* Terhadap *Organizational Training*

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan program aplikasi SmartPLS versi 4.0 (Smart Partial Least Square), dapat ditarik kesimpulan bahwa *knowledge management practice* berpengaruh terhadap *organizational training*. Temuan ini dapat diketahui berdasarkan hasil perhitungan sesuai dengan Tabel 4.23 bahwa diketahui nilai t-statistic yang dihasilkan yaitu sebesar $28,183 > 1,96$ dan nilai P Value sebesar $0,000 < \text{tingkat signifikansi } 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Analisis rata - rata kuesioner menunjukkan nilai tertinggi terdapat pada indikator "Kemampuan menyebarkan dan menggunakan pengetahuan" dengan mean sebesar 4,676. Hal ini menandakan karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang telah memiliki kemampuan mengelola serta mengimplementasikan pengetahuan dengan sangat baik dalam menjalankan tanggung jawab mereka.

Knowledge management practice mengacu terhadap proses pengelolaan serta implementasi pengetahuan menyesuaikan dengan tanggung jawab yang terdapat di dalam organisasi (Cheng & Leong, 2017). Hal ini dapat diterapkan dalam mencapai hasil daripada *organizational training* yang dilaksanakan oleh karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan (Razzaq et al., 2019) pada sektor publik departemen kesehatan provinsi Punjab negara Pakistan, karyawan akan meningkatkan pengelolaan pengetahuan mereka, karena dengan tujuan dapat mendapatkan hasil dari *organizational training* yang diberikan dengan maksimal. Selain itu, *knowledge management practice* merupakan sumber yang penting di dalam membina *organizational training*. Sehingga, (Razzaq et al., 2019) berpendapat bahwa *knowledge management practice* memiliki dampak positif terhadap *organizational training*.

4.5.2 Pengaruh *Knowledge Management Practice* Terhadap Kinerja Pengetahuan Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan program aplikasi SmartPLS versi 4.0 (Smart Partial Least Square), dapat ditarik kesimpulan bahwa *knowledge management practice* berpengaruh terhadap kinerja pengetahuan karyawan. Temuan ini dapat diketahui berdasarkan hasil perhitungan sesuai dengan Tabel 4.23 bahwa diketahui nilai t-statistic yang dihasilkan yaitu sebesar $3,169 > 1,96$ dan nilai P

Value sebesar $0,002 < \text{tingkat signifikansi } 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menandakan karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang telah memiliki kemampuan mengelola serta mengimplementasikan pengetahuan dengan sangat baik dalam meningkatkan kinerja mereka.

Knowledge management practice memberikan kesempatan untuk mengelola pengetahuan yang dimiliki dengan lebih baik, sehingga dapat diterapkan ke dalam kinerja yang lebih baik (Mustapa & Mahmood, 2016). Hal ini dapat diterapkan dalam mencapai kinerja karyawan yang berlandaskan pengetahuan dengan lebih maksimal. Menurut penelitian yang dilakukan (Razzaq et al., 2019) pada sektor publik departemen kesehatan provinsi Punjab negara Pakistan, pengetahuan yang dikelola dan diimplementasikan dengan baik menghasilkan peningkatan kinerja pengetahuan karyawan yang lebih maksimal. Sehingga, (Razzaq et al., 2019) berpendapat bahwa *knowledge management practice* memiliki dampak positif terhadap *organizational training*. Hal ini didukung dengan pendapat (Mustapa & Mahmood, 2016) pada penelitian terhadap karyawan grup manajemen dan profesionalitas pemerintah lokal negara Malaysia bahwa *knowledge management practice* memengaruhi dengan baik kinerja pengetahuan karyawan.

4.5.3 Pengaruh *Organizational Training* Terhadap Kinerja Pengetahuan Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan program aplikasi SmartPLS versi 4.0 (Smart Partial Least Square), dapat ditarik kesimpulan bahwa *organizational training* tidak berpengaruh terhadap kinerja pengetahuan karyawan. Temuan ini dapat diketahui berdasarkan hasil perhitungan sesuai dengan Tabel 4.23 bahwa diketahui nilai t-statistic yang dihasilkan yaitu sebesar $1,606 < 1,96$ dan nilai P Value sebesar $0,108 >$ tingkat signifikansi $0,05$, sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak. Analisis rata - rata kuesioner menunjukkan nilai tertinggi terdapat pada indikator "Manfaat pelatihan yang dirasakan" dengan mean sebesar 4,706. Hal ini menandakan bahwa *organizational training* yang terdapat di dalam PT. Nasmoco Pemuda Semarang memiliki manfaat yang tinggi terhadap karyawan. Sehingga, akan berdampak pada kinerja karyawan yang meningkat.

Organizational training meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengimplementasikan pengetahuan, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja mereka. (Guan & Frenkel, 2019). Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang diterapkan dapat mengintegrasikan kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan (Guan & Frenkel, 2019) pada dua firma perusahaan manufaktur di Cina, Karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka dengan meningkatkan

kemampuan yang mereka miliki melalui kegiatan *training*. Sehingga, (Guan & Frenkel, 2019) berpendapat bahwa *organizational training* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pengetahuan karyawan.

4.5.4 Pengaruh Absorptive Capacity Dalam Moderasi Pengaruh Knowledge Management Practice Terhadap Kinerja Pengetahuan Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan program aplikasi SmartPLS versi 4.0 (Smart Partial Least Square), dapat ditarik kesimpulan bahwa *absorptive capacity* tidak berpengaruh dalam memoderasi pengaruh *knowledge management practice* terhadap kinerja pengetahuan karyawan. Temuan ini dapat diketahui berdasarkan hasil perhitungan sesuai dengan Tabel 4.23 bahwa diketahui nilai t-statistic yang dihasilkan yaitu sebesar $0,959 < 1,96$ dan nilai P Value sebesar $0,338 >$ tingkat signifikansi $0,05$, sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak. Analisis rata - rata kuesioner menunjukkan nilai tertinggi terdapat pada indikator "Menerima dengan baik pengetahuan sesuai dengan kebutuhan" dengan mean sebesar 4,471. Hal ini menandakan bahwa karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang telah memiliki kapasitas dalam memilah serta menyimpan pengetahuan yang terdapat di lingkungan sekitar perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. *Knowledge management practice* berpengaruh terhadap *organizational training* karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang. Semakin tinggi *knowledge management practice* memiliki pengaruh terhadap implementasi *organizational training*. Peningkatan yang terdapat di dalam *organizational training* dibangun melalui indikator - indikator *knowledge management practice*.
2. *Knowledge management practice* berpengaruh terhadap kinerja pengetahuan karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang. Semakin tinggi *knowledge management practice* memiliki pengaruh terhadap kinerja pengetahuan karyawan. Peningkatan yang terdapat di dalam kinerja pengetahuan karyawan dibangun melalui indikator - indikator *knowledge management practice*.
3. *Organizational training* tidak berpengaruh terhadap kinerja pengetahuan karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang. Nilai *organizational training* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pengetahuan karyawan. Peningkatan yang terdapat di dalam kinerja pengetahuan

karyawan tidak dapat dibangun melalui indikator - indikator *knowledge management practice*.

4. *Absorptive capacity* tidak berpengaruh dalam moderasi pengaruh *knowledge management practice* terhadap kinerja pengetahuan karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang. Nilai *absorptive capacity* tidak memiliki pengaruh dalam meningkatkan pengaruh *knowledge management practice* terhadap kinerja pengetahuan karyawan. Peningkatan yang terdapat di dalam kinerja pengetahuan karyawan melalui *knowledge management practice* tidak dapat dibangun melalui indikator - indikator *absorptive capacity*.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis terhadap penelitian ini, maka dapat ditarik saran sebagai implikasi manajerial sebagai berikut :

- 5.3 Dari hasil analisis deskriptif diperoleh hasil skor deskriptif paling sedikit ada pada variabel *knowledge management practice* dengan indikator yaitu “Kemampuan mengingat dan menyimpan pengetahuan”. Dengan rata- rata (mean) sebesar 4,147. Dengan adanya hal tersebut diharapkan karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang sudah memiliki kemampuan yang lebih dalam menyimpan dan mengingat pengetahuan yang mereka miliki serta didapatkan di lingkungan sekitar perusahaan. Sehingga,

kemampuan karyawan akan lebih maksimal dengan adanya pengetahuan yang telah dimiliki.

5.4 Perusahaan diharapkan dapat memberikan program pelatihan yang lebih berkesinambungan dengan kemampuan serta kebutuhan karyawan. Program pelatihan yang diadakan oleh perusahaan juga merupakan sebuah komitmen perusahaan atas karyawan mereka. Untuk itu, dibutuhkan adaptasi pelatihan yang lebih mengedepankan kebutuhan karyawan. Sehingga, diharapkan karyawan dapat terus memaksimalkan serta meningkatkan kemampuan serta pengetahuan yang mereka miliki dalam menghadapi persaingan industri 4.0 khususnya dalam perkembangan teknologi otomotif.

5.5 Diharapkan perusahaan lebih berkomitmen dalam memberikan program pelatihan kepada karyawan. Program pelatihan yang berjalan intensif dan berkala secara berkelanjutan akan memberikan peningkatan kemampuan karyawan dalam menghadapi perkembangan industri 4.0.

5.6 Perlu adanya peningkatan daya serap karyawan dalam implementasi kinerja karyawan terhadap perusahaan. Dalam menghadapi persaingan industri 4.0, setiap perubahan akan berjalan signifikan dan terus meningkat. Dalam PT. Nasmoco Pemuda Semarang, karyawan - karyawan yang dimiliki telah

mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang baik dalam mencapai kinerja yang optimal. Dengan adanya kapasitas daya serap (*absorptive capacity*) yang meningkat, maka karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan mereka terkait dengan perkembangan - perkembangan terbaru yang muncul di dalam era persaingan industri 4.0.

5.7 Keterbatasan Penelitian

5.8 Pada penelitian ini, nilai R - Square diketahui masih rendah, dengan interpresentasi variabel *knowledge management practice* terhadap *organizational training* dengan nilai sebesar 0,682. Kemudian hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk *knowledge management practice* yang mampu untuk dijelaskan oleh variabel konstruk *organizational training* sebesar 68,2%. Sedangkan sisanya sebesar 31,8% dijelaskan oleh variabel - variabel diluar daripada penelitian ini. Sedangkan pengaruh variabel *knowledge management practice* memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja pengetahuan karyawan sebesar 0,407 yang diinterpretasikan bahwa variabel konstruk *knowledge management practice* yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk kinerja pengetahuan karyawan sebesar 40,7%.

Adapun sisanya dijelaskan sebagai variabel lain di luar penelitian sebesar 59,3%.

5.9 Responden yang digunakan pada penelitian ini cukup terbatas, dimana sampel hanya diambil pada satu perusahaan PT. Nasmoco Pemuda Semarang. Sehingga sampel yang digunakan merupakan seluruh karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang yang berjumlah 102 orang.

5.10 Penyebaran kuesioner terhadap responden sebatas pertanyaan tertutup, serta tidak melibatkan wawancara yang lebih mendalam.

5.11 Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian yang akan mendatang diperlukan lebih banyak variabel - variabel, seperti contoh *organizational commitment*, *decision - making style*, *open innovation*, dan *employee engagement*. Sehingga, diharapkan dapat memperkuat suatu penelitian, permasalahan yang lebih lengkap dan memiliki kemungkinan memberikan suatu penemuan konsep praktis yang dapat diimplementasikan sehingga mampu meningkatkan *knowledge worker performance*.
2. Penelitian ini masih dapat dikembangkan lagi untuk agenda penelitian selanjutnya, dengan melakukan pengembangan model dan penegasan

setiap hubungan yang terdapat di antara variabel, serta memahami dengan baik peran variabel moderasi yang terdapat pada penelitian.



DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Al-Dmour, A., Al-Dmour, R., & Rababeh, N. (2020). The impact of knowledge management practice on digital financial innovation: the role of bank managers. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 492–514. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-01-2020-0006>
- Ali, A., Bahadur, W., Wang, N., Luqman, A., & Khan, A. N. (2020). Improving team innovation performance: Role of social media and team knowledge management capabilities. *Technology in Society*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101259>
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. In *Source: Administrative Science Quarterly* (Vol. 36, Issue 3).
- Bastien, P., Vinzi, V. E., & Tenenhaus, M. (2005). PLS generalised linear regression. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), 17–46. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.02.005>

- Cheng, L., & Leong, S. (2017). Knowledge management ecological approach: a cross-discipline case study. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 839–856. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2016-0492>
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling The Proactive Technology Project Recovery Function: A Methodological Analysis View project Research Methods View project*. <https://www.researchgate.net/publication/311766005>
- Citra Wahyudi, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada B Today Kota Bengkulu. In *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains* (Vol. 4, Issue 1). www.jurnal.umb.ac.id
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences Second Edition*.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In *Administrative Science Quarterly* (Vol. 35, Issue 1).
- Dewettinck, K., & van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284–305. <https://doi.org/10.1108/004834811111118621>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Guan, X., & Frenkel, S. (2019). How perceptions of training impact employee performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms. *Personnel Review*, 48(1), 163–183. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0141>

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011a). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011b). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Jaya, A. (2008). *Pengukuran kinerja SDM perusahaan*.

Kennett, G., Hu, L., Maritz, A., & Sun, H. (2020). Learning huddles: absorptive capacity and sustainable growth of Chinese incubatees. *Journal of Industry-University Collaboration*, 2(3), 141–159. <https://doi.org/10.1108/jiuc-08-2020-0007>

- Kianto, A. (2008). Development and validation of a survey instrument for measuring organisational renewal capability. In *Int. J. Technology Management* (Vol. 42, Issue 2).
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527456>
- Mariano, S., & Walter, C. (2015). The construct of absorptive capacity in knowledge management and intellectual capital research: Content and text analyses. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 372–400. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0342>
- Mira, M. S., & Odeh, K. (2019). The mediating role of authentic leadership between the relationship of employee training and employee performance. *Management Science Letters*, 9(3), 381–388. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.12.011>
- Murphy, K. R., & Kroeker, L. P. (1989). *I Api Dimensions of Job Performance*.
- Mustapa, A. N., & Mahmood, R. (2016). *Knowledge Management and Job Performance in the Public Sector: The Moderating Role of Organizational Commitment*. <https://www.researchgate.net/publication/308966945>

Nasution. (2011). *Metode Research*.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*.

Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2020). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, 44(2–3), 191–207. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0112>

Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019a). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923–947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>

Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019b). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923–947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>

Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. In *Problems and Perspectives in Management* (Vol. 19, Issue 3,

pp. 162–174). LLC CPC Business Perspectives.
[https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)

Roberts, N., Galluch, P. S., Dinger, M., & Grover, V. (2012). Absorptive Capacity and Information Systems Research: Review, Synthesis, and Directions for Future Research. In *Source: MIS Quarterly* (Vol. 36, Issue 2).

Sadeghi, J. K., Struckell, E., Ojha, D., & Nowicki, D. (2020). Absorptive capacity and disaster immunity: the mediating role of information quality and change management capability. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 714–742.
<https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0404>

Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 347–354. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.034>

Sarstedt, M., & Cheah, J. H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review. In *Journal of Marketing Analytics* (Vol. 7, Issue 3, pp. 196–202). Palgrave Macmillan Ltd.
<https://doi.org/10.1057/s41270-019-00058-3>

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.

Supriyadi, E., Mariani, S., & Juli, D. (2017). *Perbandingan Metode Partial Least Square (Pls) Dan Principal Component Regression (PCR) Untuk Mengatasi*

Multikolinearitas Pada Model Regresi Linear Berganda.

<http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/ujm>

Suriati, Syamsul, R., Ardiansyah, H., & Mursidah. (2021). Pengaruh Pengetahuan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *YUME: Journal of Management*, 4(2), 333–346. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.432>

Susanty, A. I., Yuningsih, Y., & Anggadwita, G. (2019). Knowledge management practices and innovation performance: A study at Indonesian Government apparatus research and training center. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(2), 301–318. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2018-0030>

Umar, H. (2012). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*.

Wojtczuk-Turek, A., & Turek, D. (2021). HPWSs and employee performance in KIBS companies: a mediating–moderating analysis. *Baltic Journal of Management*, 16(3), 345–365. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2020-0081>

Wold. (1982). *Model Construction and Evaluation When Theoretical Knowledge Is Scarce: An Example of the Use of Partial Least Squares*.

Wu, S., Ding, X., Liu, R., & Gao, H. (2021). How does IT capability affect open innovation performance? The mediating effect of absorptive capacity. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 43–65. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2019-0043>

Yamin, S., & Kurniawan, H. (2009). *SPSS COMPLETE: Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan software SPSS.*

