

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI
PENDIDIKAN PELATIHAN DAN PENGALAMAN KERJA
PADA KPP PENANAMAN MODAL ASING SATU**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun oleh :
Vina Hapsari Haqni
NIM 20402400454

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI PENDIDIKAN PELATIHAN DAN PENGALAMAN KERJA PADA KPP PENANAMAN MODAL ASING SATU



Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, Agustus 2025

Pembimbing

Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, MSi
NIK 210493032

LEMBAR PENGUJIAN
PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI
PENDIDIKAN PELATIHAN DAN PENGALAMAN KERJA
PADA KPP PENANAMAN MODAL ASING SATU

Disusun oleh :

**Vina Hapsari Haqni
NIM 20402400454**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 24 Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Prof. Dr. Heru Sulistyо, SE, MSi
NIK 210493032

Penguji I

Prof. Dr. Muhamimah, SE, MSi

Penguji II

Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 24 Agustus 2025

Ketua Program Pascasarjana
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Vina Hapsari Haqni
NIM : 20402400454
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja SDM melalui Pendidikan Pelatihan dan Pengalaman Kerja pada KPP Penanaman Modal Asing Satu“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 24 Agustus 2025

Pembimbing

Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, MSi
NIK 210493032

Saya yang menyatakan,

Vina Hapsari Haqni
NIM 20402400454

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Vina Hapsari Haqni
NIM : NIM 20402400454
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Peningkatan Kinerja SDM melalui Pendidikan Pelatihan dan Pengalaman Kerja pada KPP Penanaman Modal Asing Satu; dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, 24 Agustus 2025

Yang menyatakan



Vina Hapsari Haqni

NIM 20402400454

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pendidikan pelatihan kerja, pengalaman kerja, dan berbagi pengetahuan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Satu yang berjumlah 126 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, di mana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner baik secara langsung maupun daring menggunakan Google Form, serta dilengkapi dengan dokumentasi dari berbagai sumber tertulis yang relevan dengan variabel penelitian. Instrumen kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan diukur menggunakan skala Likert 1 sampai 5. Analisis data dilakukan dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) melalui pemodelan persamaan struktural.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pendidikan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM; (2) Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; (3) berbagi pengetahuan tidak memperkuat pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja SDM, yang menunjukkan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan belum mampu memperkuat hubungan tersebut; (4) sebaliknya, berbagi pengetahuan mampu memperkuat pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM, yang berarti bahwa pengaruh positif pengalaman kerja terhadap kinerja akan meningkat jika individu memiliki keinginan tinggi untuk berbagi pengetahuan. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi untuk mengelola pelatihan dan pengalaman kerja secara terintegrasi dengan budaya berbagi pengetahuan guna mendorong kinerja SDM yang optimal.

Kata kunci: pelatihan kerja; pengalaman kerja; berbagi pengetahuan; kinerja SDM,

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of job training, work experience, and knowledge sharing on human resource (HR) performance. The type of research used is explanatory research with a quantitative approach. The population in this study consists of all HR personnel at the Foreign Investment One Tax Office (KPP PMA Satu), totaling 126 individuals. The sampling technique used is the census method, in which the entire population was taken as the sample. Data were collected through questionnaires distributed both directly and online via Google Forms, and were complemented by documentation from various written sources relevant to the research variables. The questionnaire instrument was developed based on the indicators of each variable and measured using a Likert scale ranging from 1 to 5. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares (PLS) approach through structural equation modeling.

The results show that: (1) job training has a positive and significant effect on HR performance, meaning that the more training received, the better the resulting performance; (2) work experience has a positive and significant effect on work experience, indicating that work experience contributes to enhancing individual performance; (3) knowledge sharing does not strengthen the influence of job training on HR performance, suggesting that knowledge sharing activities have not yet been effective in reinforcing this relationship; (4) conversely, knowledge sharing strengthens the influence of work experience on HR performance, indicating that the positive impact of work experience on performance increases when individuals have a strong desire to share knowledge. These findings offer practical implications for organizations to manage training and work experience in an integrated manner with a culture of knowledge sharing to drive optimal HR performance.

UNISSULA

Keywords: job training; work experience; knowledge sharing; HR performance.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Alloh Subhanahu Wa Ta'ala Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peningkatan Kinerja SDM melalui Pendidikan Pelatihan dan Pengalaman Kerja pada KPP Penanaman Modal Asing Satu”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya tesis ini merupakan anugerah dan karunia dari Alloh SWT yang patut disyukuri. Segala proses yang telah dilalui hingga tahap akhir ini tentu tidak terlepas dari bantuan, dukungan, doa, serta dorongan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing dan sekaligus Dekan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah dengan sabar dan penuh perhatian memberikan arahan, bimbingan, dan masukan selama proses penulisan tesis ini, serta yang telah memberikan fasilitas dan dukungan dalam proses studi.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, atas motivasi dan arahannya selama menjalani perkuliahan.
3. Seluruh dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula atas ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan dengan tulus selama masa studi.

4. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah membantu kelancaran proses administrasi dan akademik selama masa perkuliahan.
5. Kepala Kantor dan seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Satu atas bantuan dan kerja sama dalam pengumpulan data penelitian ini.
6. Ibunda tercinta, Tonik Fathonah, atas doa, cinta, dan pengorbanannya yang tak ternilai sepanjang hidup penulis.
7. Suami tercinta, Hari Laksono, S.E, M.Eng., serta anak-anak tersayang, Naura, Naresh, dan Narel, yang senantiasa menjadi sumber semangat, cinta, dan kebahagiaan dalam setiap langkah perjuangan ini.
8. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Unissula Tahun 2024, khususnya kelas 80D, atas kebersamaan, semangat, dan dukungan selama menjalani perjalanan akademik bersama.

Semoga segala bentuk kebaikan dan dukungan yang telah diberikan menjadi amal jariyah yang mendapat balasan terbaik dari Allah SWT.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

UNISSULA
جامعة سلطان عبد العزiz الإسلامية

Semarang, Agustus 2025

Penulis

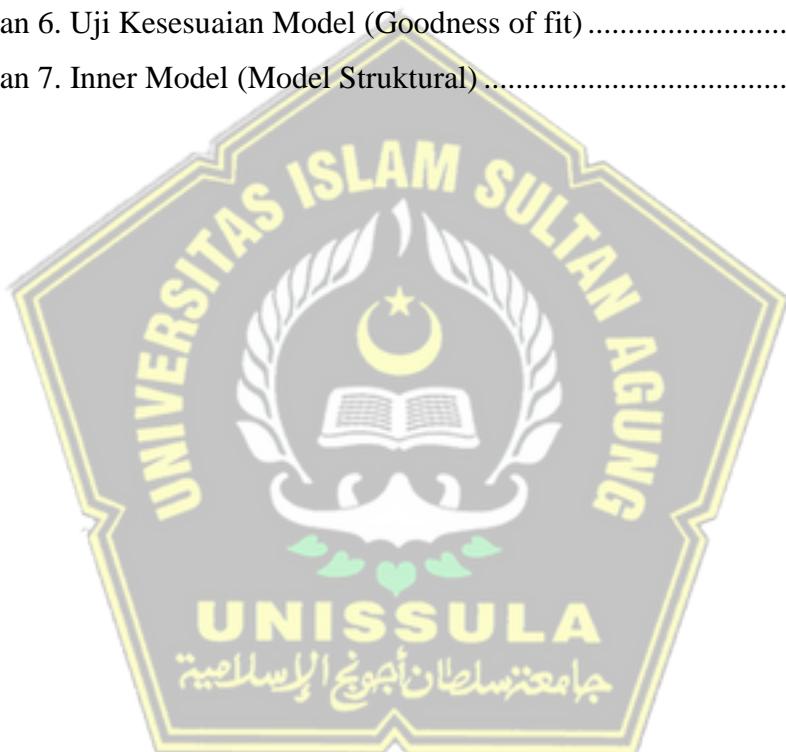
Vina Hapsari Haqni
NIM 20402400454

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Kinerja SDM	10
2.1. Pelatihan Kerja.....	11
2.2. Pengalaman Kerja	13
2.3. Berbagi Pengetahuan.....	15
2.4. Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu	16
2.4.1. Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja SDM	16
2.4.2. Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM	17
2.4.3. Peran moderasi berbagi pengetahuan pada pengaruh Pendidikan pelatihan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja pelayanan SDM ...	18
2.5. Model Empirik Penelitian	20
BAB III METODE PENELITIAN.....	21
3.1. Jenis Penelitian.....	21
3.2. Populasi dan Sampel	21

3.3.	Sumber Data dan Jenis Data	22
3.4.	Metode Pengumpulan Data	22
3.5.	Variabel dan Indikator.....	23
3.6.	Teknik Analisis Data.....	24
BAB IV HASIL PENELITIAN	30
4.1.	Deskripsi Responden.....	30
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	32
4.2.1.	Pelatihan kerja.....	33
4.2.2.	Pengalaman kerja	33
4.2.3.	Berbagi pengetahuan	34
4.2.4.	Kinerja SDM	35
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	35
4.3.1.	Convergent Validity	36
4.3.2.	Discriminant Validity	39
4.3.3.	Uji Reliabilitas	42
4.3.4.	Uji Multikolinieritas.....	43
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)	44
4.4.1.	R square.....	44
4.4.2.	Q square	45
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	46
4.6.	Pembahasan.....	51
4.6.1.	Pengaruh Pendidikan pelatihan kerja terhadap Kinerja SDM.	51
4.6.2.	Pengaruh Pengalaman kerja terhadap Kinerja SDM.....	52
4.6.3.	Moderasi Berbagi Pengetahuan dalam Pengaruh Pendidikan pelatihan kerja terhadap Kinerja SDM.	54
4.6.4.	Moderasi Berbagi Pengetahuan dalam Pengaruh pengalaman kerja terhadap Kinerja SDM.	57
BAB V PENUTUP	60
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	60
5.2.	Implikasi Teoritis	61
5.3.	Implikasi Praktis	63

5.4. Limitasi Hasil Penelitian	65
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	65
Daftar Pustaka	67
Lampiran 1. Kuestionaire Penelitian.....	71
Lampiran 2. Deskripsi Responden	75
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	76
Lampiran 4. Full Model PLS	77
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	78
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)	80
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	81



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Penanaman Modal Asing (PMA) Satu memiliki peran penting dalam mengoptimalkan penerimaan pajak dan memastikan kepatuhan wajib pajak. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan kinerja pegawai yang optimal dan berkualitas dalam rangka mendukung tercapainya penerimaan pajak. Salah satu faktor utama yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) adalah pengalaman kerja.

Human Resources atau yang lebih dikenal dengan sumberdaya manusia adalah sebuah asset strategik perusahaan yang harus dikelola dengan baik (Bakirova Oynura, 2022). Ketika seorang anggota organisasi mendirikan sebuah organisasi, maka akan menjadi sangat penting untuk memperoleh, mengembangkan keterampilan, menginspirasi SDM ke tingkat kinerja tinggi, dan memastikan SDM berkontribusi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi (Shrouf et al., 2020).

Dalam era globalisasi ekonomi sangat dibutuhkan SDM yang profesional, memiliki skills, dan siap bekerja untuk menghadapi tantangan dan persaingan. Kualitas SDM tidak hanya ditentukan oleh pendidikan formal tetapi juga dipengaruhi oleh pendidikan nonformal (Madsen, 2012).

Ada tiga aspek yang harus dimiliki oleh Pekerja Indonesia agar mampu bersaing dengan tenaga kerja asing, yaitu pengetahuan, skills, dan karakter. Sumber daya manusia berkualitas adalah sumber daya manusia yang paham tentang ilmu pengetahuan serta memiliki kemampuan dan keterampilan mengenai suatu bidang (Vrchota et al., 2020). Karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih lama cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik terkait prosedur, regulasi, serta tantangan dalam lingkungan pekerjaan (Shi et al., 2022).

Pengalaman kerja karyawan akan sangat menentukan pola kerja, kapabilitas dan juga kualitas pelayanan pada industry jasa (Freyn et al., 2021). Kebijakan suatu organisasi dalam menempatkan pegawai dapat dilakukan dengan melihat pengalaman kerja seorang pegawai (Ratu et al., 2020). Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dalam bekerja, yang dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan selama periode tertentu (Mamangkey et al., 2015). Seorang pegawai yang memiliki pengalaman kerja diharapkan dapat membantu organisasi dalam efektifitas dan efisiensi kerja, sehingga tujuan yang diharapkan oleh organisasi dapat tercapai (Decastri et al., 2015). Seseorang yang memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak tentunya akan lebih memahami apa yang harus dilakukan ketika menghadapi suatu masalah yang muncul (Ratu et al., 2020).

Jika seorang karyawan memiliki banyak pengalaman kerja, maka akan mampu bekerja dengan lebih cepat karena tidak harus beradaptasi

dengan tugas yang dilakukan (Ratu et al., 2020). Seorang karyawan yang lebih berpengalaman lebih mampu menyesuaikan perilaku untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi daripada karyawan yang kurang berpengalaman (Halik, 2021). Sehingga organisasi akan lebih mudah mencapai tujuan organisasi karena didukung oleh karyawan yang berpengalaman di bidangnya masing-masing. Untuk meningkatkan kinerja pegawainya, tentunya dibutuhkan pegawai yang benar-benar memiliki kemampuan dan pengalaman dalam bekerja serta memiliki semangat kerja yang tinggi (Hidayat & Wulantika, 2021).

Mekanisasi, komputerisasi, dan otomatisasi telah menghasilkan banyak perubahan regulasi dan kebijakan yang membutuhkan staf terlatih yang memiliki keterampilan yang cukup (Cahen & Borini, 2020). Organisasi harus melatih karyawan untuk memperkaya mereka dengan teknologi dan pengetahuan terbaru (Csordás, 2020). Dengan penemuan modern, peningkatan teknologi, dan diversifikasi, sebagian besar organisasi menjadi sangat kompleks. Hal ini memperparah masalah koordinasi. Sehingga, oleh karena itu untuk mengatasi kompleksitas, pelatihan telah menjadi hal yang wajib dilaksanakan.

Spesifikasi seorang karyawan mungkin tidak sepenuhnya sesuai dengan persyaratan pekerjaan dan organisasi, terlepas dari pengalaman dan keterampilan masa lalu. Selalu ada kesenjangan antara spesifikasi karyawan saat ini dan persyaratan organisasi (Onyeador et al., 2021). Sehingga untuk mengisi celah ini diperlukan pelatihan. Pelatihan adalah pengajaran, atau

pengembangan dalam diri sendiri atau orang lain, setiap keterampilan dan pengetahuan atau kebugaran yang berhubungan dengan kompetensi tertentu yang berguna (Fardaniah Abdul Aziz & Ahmad, 2011). Pelatihan memiliki tujuan khusus untuk meningkatkan kemampuan, kapasitas, produktivitas, dan kinerja seseorang (Nørgaard et al., 2012). Pelatihan merupakan konsep dasar dalam pengembangan sumber daya manusia. Hal ini berkaitan dengan mengembangkan keterampilan tertentu untuk standar yang diinginkan dengan instruksi dan praktik.

Hasil penelitian terdahulu terkait peran pengalaman kerja terhadap kinerja SDM masih menyisakan kontroversi. Hasil penelitian menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Arifin & Rachman Putra, 2020) sedangkan hasil penelitian (Harjanti et al., 2021) menyatakan sebaliknya bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian penelitian terkait peran pelatihan terhadap kinerja juga masih menyisakan kontroversi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Ramadhany et al., 2020) hasil tersebut bertentangan dengan hasil yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja (Haryono et al., 2020). Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya *field of research* yang sangat menarik untuk diteliti. Sehingga untuk menguraikan gap tersebut maka variable *knowledge sharing* diajukan sebagai pemoderasi.

Knowledge sharing atau berbagi pengetahuan berperan penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) karena memungkinkan transfer informasi, pengalaman, dan keterampilan di dalam organisasi (Kathryn M Bartol; & Abhishek Srivastava, 2002). Ketika pegawai secara aktif berbagi pengetahuan melalui diskusi, mentoring, pelatihan, atau penggunaan teknologi informasi, mereka dapat meningkatkan kompetensi individu maupun tim (Olan et al., 2022). Dengan *knowledge sharing* yang efektif, pegawai dapat bekerja lebih efisien, mengurangi kesalahan operasional, serta menemukan solusi inovatif dalam menghadapi tantangan kerja (Kmieciak, 2020). Selain itu, budaya berbagi pengetahuan juga memperkuat kolaborasi dan keterlibatan pegawai, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja (Caruso, 2016). Dengan demikian, *knowledge sharing* menjadi salah satu faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja SDM secara berkelanjutan.

Untuk memahami kinerja pendapatan negara dalam beberapa tahun terakhir, berikut disajikan data mengenai target, realisasi, dan persentase capaian pendapatan negara dari tahun 2021 hingga 2023. Data ini memberikan gambaran mengenai sejauh mana pemerintah berhasil mencapai target pendapatan yang telah ditetapkan, serta menunjukkan tren kinerja fiskal secara keseluruhan.

Tabel 1.1. Data Target, Realisasi, Dan Capaian Pendapatan Negara
Dalam Tiga Tahun Terakhir

Tahun	Target (Rp Triliun)	Realisasi (Rp Triliun)	Capaian (%)
2021	1.229,58	1.227,53	103,9
2022	1.484,96	1.716,76	115,61
2023	1.718,01	1.869,20	108,8

Data yang ditampilkan menunjukkan tren positif dalam kinerja pendapatan negara selama tiga tahun terakhir. Pada tahun 2021, pemerintah menargetkan pendapatan sebesar Rp 1.229,58 triliun, dengan realisasi mencapai Rp 1.227,53 triliun, yang menghasilkan capaian sebesar 103,9%. Meskipun realisasi sedikit di bawah target nominal, persentase capaian melebihi 100%, menunjukkan efisiensi perhitungan target dan pelampauan dalam aspek tertentu.

Tahun 2022 menunjukkan peningkatan yang signifikan, baik dalam target maupun realisasi. Target pendapatan naik menjadi Rp 1.484,96 triliun, dengan realisasi mencapai Rp 1.716,76 triliun. Tingkat capaian yang tercatat sebesar 115,61% menunjukkan bahwa pemerintah berhasil mengumpulkan pendapatan jauh melebihi ekspektasi awal. Hal ini dapat disebabkan oleh pemulihan ekonomi pascapandemi, peningkatan harga komoditas global, serta optimalisasi pajak dan penerimaan negara bukan pajak (PNBP).

Pada tahun 2023, target pendapatan kembali dinaikkan menjadi Rp 1.718,01 triliun, dan realisasi mencapai Rp 1.869,20 triliun, menghasilkan capaian sebesar 108,8%. Meskipun capaian sedikit menurun dibanding

tahun 2022, angka ini tetap menunjukkan kinerja yang sangat baik, mencerminkan keberlanjutan pemulihan ekonomi dan efektivitas kebijakan fiskal.

Selama periode 2021 hingga 2023, kinerja pendapatan negara menunjukkan konsistensi dalam melebihi target yang telah ditetapkan. Hal ini mencerminkan strategi fiskal yang adaptif, upaya intensifikasi penerimaan negara, dan kemungkinan dukungan dari faktor eksternal seperti kondisi ekonomi global. Pencapaian ini menjadi sinyal positif bagi stabilitas dan kapasitas pembiayaan negara ke depan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “bagaimakah peran pengalaman kerja dan pendidikan pelatihan kerja terhadap kinerja SDM dengan berbagi pengetahuan sebagai pemediasi”. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pendidikan pelatihan kerja terhadap kinerja SDM?
2. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM?
3. Bagaimana peran moderasi berbagi pengetahuan terhadap pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja SDM?
4. Bagaimana peran moderasi berbagi pengetahuan terhadap pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Menganalisis secara empiris pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja SDM.
2. Menganalisis secara empiris pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM.
3. Menganalisis secara empiris peran moderasi berbagi pengetahuan terhadap pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja SDM.
4. Menganalisis secara empiris peran moderasi berbagi pengetahuan terhadap pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM.

1.4 Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan menambah jumlah referensi bagi perguruan tinggi yang dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memperbanyak pengetahuan tentang manajemen SDM fokusnya pada peran pengalaman dan pelatihan kerja terhadap kinerja SDM dalam mencapai tujuan organisasi.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk melengkapi kepentingan penelitian selanjutnya dengan tema yang sama.

2. Manfaat Praktis

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



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja SDM

Kinerja sumber daya manusia merupakan hasil dari kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan ide seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya (Yulianti, 2015). Menurut (Sudiantha et al., 2017a) kunci keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi sangat terkait dengan kinerja sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia didefinisikan sebagai kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugasnya dengan dukungan dari pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dimilikinya serta sebagai hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Sudiro, 2021).

Kinerja SDM dapat disimpulkan sebagai tingkat efektivitas dan efisiensi karyawan dalam menyelesaikan tugas serta mencapai tujuan organisasi melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kemandirian, dan komitmen kerja. Pengukuran kinerja sumber daya manusia dalam penelitian ini akan mengadopsi empat indikator utama, yaitu kualitas, kuantitas, perlunya pengawasan, dan pengaruh interpersonal (Mathis & John H. Jackson, 2012).

2.1. Pelatihan Kerja

Sumber daya manusia dalam hal ini pegawai merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh organisasi dan merupakan salah satu faktor produksi seperti halnya faktor produksi lainnya (Onyeador et al., 2021). Pegawai merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (*output*) (Fardaniah Abdul Aziz & Ahmad, 2011).

Pelatihan adalah alat yang sangat berguna yang dapat membawa karyawan ke posisi di mana mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan benar, efektif, dan teliti (Elia, 2019). Pelatihan merupakan tindakan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu (Smith & Hawke, 2008).

Pegawai yang baru diterima oleh perusahaan yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian kerja diberikan pelatihan kerja sehingga pegawai tersebut dapat menjadi pegawai yang terampil dan ahli dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun, pelatihan kerja tidak hanya diberikan kepada pegawai baru saja, pelatihan kerja juga bermanfaat bagi pegawai yang telah lama bekerja di perusahaan dan seharusnya juga diberikan pelatihan kerja (Long et al., 2016). Meskipun para pegawai lama telah memiliki pengalaman dari pekerjaan yang telah mereka lakukan namun pegawai tersebut masih memerlukan pelatihan untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan kerja yang jelek atau untuk mempelajari

keterampilan-keterampilan baru yang dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut (Fardaniah Abdul Aziz & Ahmad, 2011).

Pelatihan merupakan upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan sedemikian rupa sehingga para peserta menerima dan melakukan pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan . Pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan haruslah spesifik dan latihan harus diarahkan pada perubahan perilaku yang telah diidentifikasi. Pelatih juga harus mempelajari keterampilan atau teknik khusus yang dapat didemonstrasikan dan diobservasi di tempat tugasnya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan kegiatan untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan guna mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pelatihan merupakan upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan sedemikian rupa sehingga para peserta menerima dan melakukan pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan (Abdullah, 2020). Berdasarkan penelitian (Ramadhany et al., 2020) pelatihan diukur dengan menggunakan frekuensi pelatihan dan keterampilan tertentu sebagai indikator. Pelatihan kerja juga diindikasikan dengan kebutuhan pelatihan, jenis pelatihan, waktu pelatihan, kuantitas pelatihan dan peningkatan keterampilan (Mdhlalose, 2020).

Sehingga disimpulkan bahwa Pelatihan kerja adalah proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pegawai guna meningkatkan kinerja dan efektivitas dalam menjalankan tugas

pekerjaannya. Dalam penelitian ini, Pelatihan kerja di indikasikan dengan kebutuhan pelatihan, jenis pelatihan, waktu pelatihan, kuantitas pelatihan dan peningkatan ketampilan (Mdhlalose, 2020).

2.2. Pengalaman Kerja

Menurut (Freyn et al., 2021) menyatakan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan seseorang yang dapat diukur dari seumur hidup seseorang. Selain itu, (Arifin & Rachman Putra, 2020) mengatakan bahwa pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai oleh seseorang sebagai akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya selama jangka waktu tertentu.

Pengalaman kerja merupakan akumulasi dari semua pengetahuan dan keterampilan kerja yang dimiliki seseorang (Harjanti et al., 2021). Selain itu, pengalaman kerja dianggap menentukan kelanjutan karir seseorang (Andresen et al., 2022). Pengalaman kerja dianggap berharga karena kemungkinan beragam pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan masa kerja mereka (de Sivatte et al., 2021).

Karyawan yang berpengalaman memiliki keyakinan, nilai, dan ekspektasi pekerjaan yang terinternalisasi yang unik untuk pekerjaan mereka, yang menghasilkan sosialisasi yang efektif (Rosmi & Syamsir, 2020). Karyawan dengan pengalaman menilai kelemahan mereka secara lebih realistik dan mengelilingi orang-orang yang dapat mengkompensasi

kelemahan tersebut untuk meningkatkan kemampuan mereka (Mamangkey et al., 2015).

Pengalaman kerja terdiri dari empat dimensi : total pengalaman kerja, pengalaman perusahaan (bulan dihabiskan di organisasi saat ini), dan pengalaman industri/organisasi sebelumnya (Yadav & Dhar, 2021). Berdasarkan penelitian (Wahyudi, 2018) pengalaman kerja diukur dengan menggunakan indikator lamanya bekerja, penguasaan pengetahuan dan keterampilan.

Dalam penelitian ini, pengalaman dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja dan untuk mengukur pengalaman kerja seseorang dapat dilihat dari (1) penguasaan pekerjaan; (2) pengetahuan dan keterampilan kerja (3) masa kerja (Xu et al., 2021). Ketiga dimensi tersebut dapat dijadikan ukuran untuk mengetahui seberapa besar pengalaman kerja seseorang.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah akumulasi keterampilan, pengetahuan, dan wawasan yang diperoleh seseorang melalui keterlibatan dalam tugas dan tanggung jawab di lingkungan kerja dalam jangka waktu tertentu. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja / work experience adalah (1) penguasaan pekerjaan; (2) pengetahuan dan keterampilan kerja (3) masa kerja (Xu et al., 2021).

2.3. Berbagi Pengetahuan

Berbagi Pengetahuan atau disebut *Knowledge sharing* didefinisikan oleh beberapa ahli sebagai proses berbagi informasi, keterampilan, dan pengalaman di dalam organisasi untuk menciptakan pemahaman baru dan meningkatkan pemanfaatan pengetahuan. Davenport dan Prusak (1998) menyatakan bahwa *knowledge sharing* adalah pertukaran informasi yang membantu individu dalam organisasi memahami dan menggunakan pengetahuan secara lebih efektif. Nonaka dan Takeuchi (1995) menekankan bahwa *knowledge sharing* merupakan bagian dari proses penciptaan pengetahuan, di mana pengetahuan tacit dikonversi menjadi pengetahuan eksplisit melalui interaksi sosial.

Ipe (2003) menambahkan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh faktor individu, organisasi, dan teknologi, sementara Hendriks (1999) menekankan bahwa *knowledge sharing* bukan hanya transfer informasi, tetapi juga bagaimana penerima memahami dan menerapkan pengetahuan tersebut dalam konteks kerja.

Menurut Tupamahu, Pelamonia, dan Pinoa (2021), *knowledge sharing* dapat diukur melalui beberapa indikator. Pertama, pengumpulan pengetahuan, yaitu sejauh mana karyawan memperoleh dan mempelajari informasi baru baik dari dalam maupun luar perusahaan. Kedua, kontribusi pengetahuan, yang mencerminkan peran karyawan dalam memberikan gagasan atau pemikiran kepada rekan kerja, atasan, atau perusahaan secara keseluruhan. Ketiga, berbagi pengalaman dan informasi, di mana karyawan

membagikan pengalaman kerja serta informasi yang relevan kepada kolega atau pimpinan guna meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas organisasi.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* adalah proses penting dalam organisasi yang memungkinkan individu untuk berbagi dan menerapkan pengetahuan guna meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kinerja secara kolektif. Indikator yang digunakan untuk mengukur *knowledge sharing* adalah pengumpulan pengetahuan, kontribusi pengetahuan, berbagi pengalaman dan informasi (Tupamahu, Pelamonia, dan Pinoa (2021).

2.4. Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu

2.4.1. Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja SDM

Pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Haryono et al., 2020). Pelatihan dan Pengembangan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan di departemen. (Mdhlalose, 2020). Studi (de Sivatte et al., 2021) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dan kinerja.

Pelatihan telah terbukti secara dramatis meningkatkan produktivitas dan kinerja dengan menyediakan karyawan dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas penting. Pelatihan yang efektif juga dapat meningkatkan kemandirian, membekali karyawan dengan

pengetahuan yang memadai untuk melakukan pekerjaannya, tanpa harus meminta bantuan (Kancharla & Dadhich, 2021; Kang & Na, 2020).

Khususnya pelatihan mengembangkan keterampilan, kompetensi, dan kemampuan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas organisasi (Moore et al., 2018). Program pelatihan adalah stimulan yang dibutuhkan pekerja untuk meningkatkan kinerja dan kemampuan mereka, yang akibatnya meningkatkan produktivitas organisasi.

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin banyak pendidikan pelatihan kerja maka akan semakin baik kinerja SDM

2.4.2. Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM

Pengalaman kerja menjadi gambaran kapasitas individu dalam melaksanakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Andresen et al., 2022).

Menurut Gunawan (2015) semakin berbobot pengalaman kerja seseorang maka semakin menjanjikan kinerja yang dihasilkannya.

Pengalaman kerja menjadi gambaran kapasitas individu dalam melaksanakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Andresen et al., 2022). Menurut (Harjanti et al., 2021) semakin berbobot pengalaman kerja seseorang maka semakin menjanjikan kinerja yang dihasilkannya. Pengalaman kerja merupakan akumulasi dari semua pengetahuan dan keterampilan kerja yang dimiliki seseorang sehingga dianggap menentukan kelanjutan karir seseorang (de Sivatte et al., 2021). Pengalaman kerja

dianggap berharga karena kemungkinan beragam pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan masa kerja mereka (Mamangkey et al., 2015).

Karyawan yang telah berpengalaman telah mengetahui berbagai permasalahan yang dihadapi dan cara mengatasinya sehingga dianggap memiliki kompetensi yang lebih baik jika dibandingkan dengan yang tidak memiliki pengalaman kerja (Decastri et al., 2015). Pernyataan tersebut dapat dibenarkan dengan anggapan bahwa mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan kerjanya dan melakukan proses pembelajaran dari waktu ke waktu.

H2 : Semakin baik pengalaman kerja SDM maka akan semakin baik kinerja SDM pada organisasi

2.4.3. Peran moderasi berbagi pengetahuan pada pengaruh Pendidikan pelatihan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja pelayanan SDM

Berbagi pengetahuan berperan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh pelatihan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja pelayanan SDM. Pelatihan kerja yang efektif memberikan keterampilan dan pemahaman baru kepada karyawan, namun tanpa adanya berbagi pengetahuan, transfer ilmu di dalam organisasi menjadi terbatas. Dengan adanya budaya *knowledge sharing*, karyawan yang telah mengikuti pelatihan dapat berbagi wawasan dengan rekan kerja, sehingga manfaat pelatihan menyebar lebih luas dan meningkatkan kualitas layanan secara keseluruhan. Demikian pula, pengalaman kerja yang lebih

tinggi memungkinkan individu untuk mengembangkan keterampilan praktis dan pemecahan masalah yang lebih baik. Namun, tanpa berbagi pengalaman, pengetahuan yang diperoleh hanya terakumulasi secara individu dan tidak berdampak signifikan pada tim atau organisasi.

Melalui *knowledge sharing*, karyawan dengan pengalaman lebih dapat mentransfer pemahaman mereka kepada rekan kerja yang lebih baru, mempercepat adaptasi, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan SDM. Dengan demikian, berbagi pengetahuan memainkan peran kunci dalam memperkuat dampak positif pelatihan dan pengalaman kerja terhadap peningkatan kinerja pelayanan SDM.

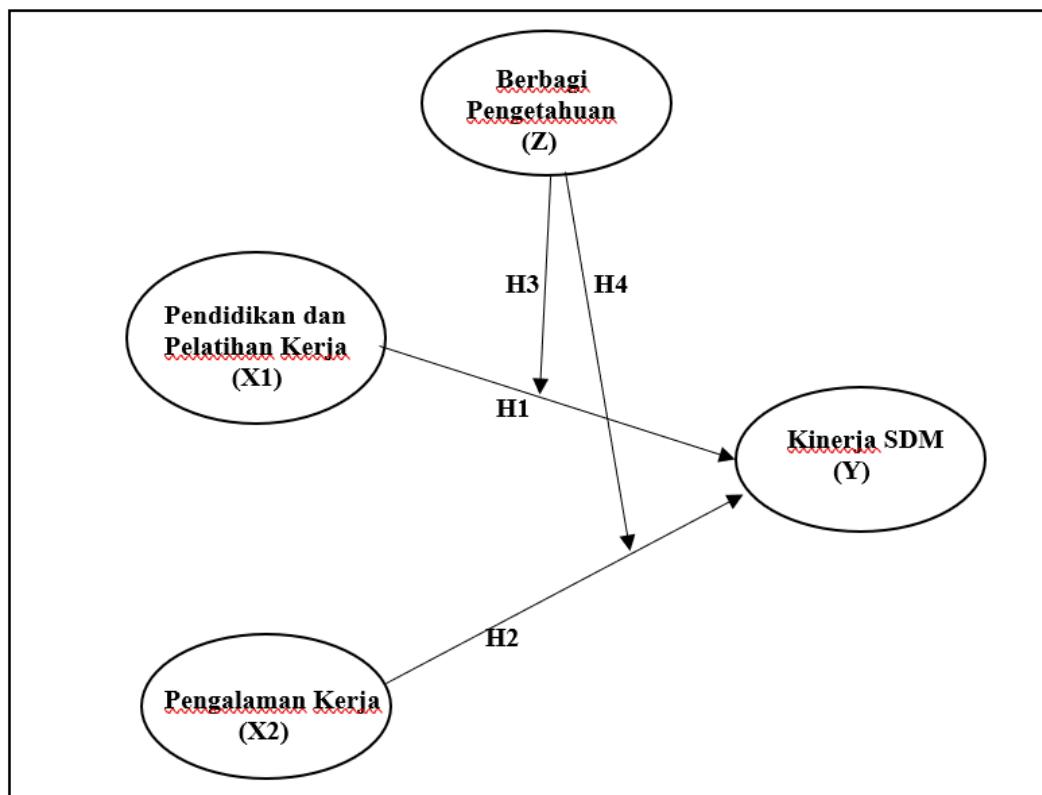
H4 : pengaruh pendidikan pelatihan kerja terhadap kinerja SDM akan semakin tinggi, jika SDM memiliki keinginan berbagi pengetahuan yang tinggi. Sebaliknya, pengaruh pendidikan pelatihan kerja terhadap kinerja SDM akan semakin lemah, jika

SDM memiliki keinginan berbagi pengetahuan yang rendah

H4 : pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM akan semakin tinggi, jika SDM memiliki keinginan berbagi pengetahuan yang tinggi. Sebaliknya, pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM akan semakin lemah, jika SDM memiliki keinginan berbagi pengetahuan yang rendah

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model ini menunjukkan bahwa kinerja SDM tidak hanya dipengaruhi oleh pendidikan pelatihan kerja dan pengalaman kerja, tetapi juga oleh faktor berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan memoderasi hubungan antara pelatihan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja SDM. Artinya, tingkat berbagi pengetahuan akan memengaruhi seberapa kuat pelatihan kerja dan pengalaman kerja memengaruhi kinerja SDM. Model empiric penelitian ini nampak pada Gambar 2.1 :



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory*). Menurut (Widodo, 2010) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel. Dalam hal ini menguji pengaruh pelatihan kerja, pengalaman kerja berbagi pengetahuan dan kinerja SDM. Peneliti memilih metode ini bertujuan agar hasil dari penelitian ini bisa diterapkan langsung pada organisasi dimana peneliti bekerja.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan data yang menjadi perhatian seorang peneliti dalam ruang lingkup dan waktu yang telah ditentukan. Populasi berkaitan dengan data-data, jika seorang manusia memberikan data, maka ukuran atau banyaknya populasi akan sama banyaknya manusia. Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh SDM KPP Penanaman Modal Asing Satu sebanyak 126 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait

dengan pengambilan sampel. Tehnik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling sensus dimana seluruh populasi merupakan sampel. Sehingga dalam penelitian ini, sampel adalah seluruh SDM pada Kantor KPP Penanaman Modal Asing Satu sejumlah 126 orang. Tehnik sampling yang digunakan adalah sensus dimana seluruh populasi adalah merupakan sampel.

3.3. Sumber Data dan Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, dimana data primer merupakan data yang di ambil langsung dari sumber data yang dikumpulkan berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Data primer diperoleh dari kuesioner. Pengumpulan data dilakukan secara langsung dengan menggunakan lembaran kuesioner atau angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden terkait indikator yang diterapkan dan sesuai variabel dalam penelitian. Data dikumpulkan dengan menyerahkan kuesioner kepada responden dan dikembalikan dalam kondisi tertutup untuk menjaga kerahasiannya.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada SDM yang menjadi responden. Penyebaran kuesioner dilakukan melalui dua metode yaitu menyebarkan langsung dan secara online melalui *Google Form*. Selain itu Peneliti juga menggunakan metode dokumentasi berupa catatan-catatan, buku, surat kabar, majalah, lain sebagainya yang sesuai dengan variabel yang diteliti yaitu pelatihan kerja, pengalaman kerja, berbagi pengetahuan dan kinerja SDM.

Dalam mengisi kuesioner dilakukan dengan menggunakan skala likert dengan skala interval. Lima skala likert adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.5. Variabel dan Indikator

Dalam menguji penelitian ini, variabel yang digunakan adalah pelatihan kerja, pengalaman kerja, berbagai pengetahuan dan kinerja SDM. Bagian ini menampilkan definisi dan indikator dari masing-masing variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 3.1
Definisi Operasional dan Pengukuran

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Pelatihan kerja proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pegawai guna meningkatkan kinerja dan efektivitas dalam menjalankan tugas pekerjaannya.	1) Kebutuhan pelatihan, 2) Jenis pelatihan, 3) Waktu pelatihan, 4) Kuantitas pelatihan 5) Peningkatan ketrampilan.	(Mdhlalose, 2020)
2	pengalaman kerja akumulasi keterampilan, pengetahuan, dan wawasan yang diperoleh seseorang melalui keterlibatan dalam tugas dan tanggung jawab di lingkungan kerja dalam jangka waktu tertentu.	1) Penguasaan pekerjaan; 2) Pengetahuan dan keterampilan kerja 3) Data rasio masa kerja.	(Xu et al., 2021)
3.	Kinerja SDM tingkat efektivitas dan efisiensi karyawan dalam menyelesaikan tugas serta mencapai tujuan organisasi melalui kualitas, kuantitas,	1) kualitas, 2) kuantitas, 3) Ketepatan Waktu	(Mathis & John H. Jackson, 2012)

- ketepatan waktu,
kemandirian, dan komitmen
kerja.
4. **knowledge sharing** proses penting dalam organisasi yang memungkinkan individu untuk berbagi dan menerapkan pengetahuan guna meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kinerja secara kolektif.
-
- 1) Pengumpulan pengetahuan, (Tupamahu et al., 2020)
2) Kontribusi pengetahuan,
3) Berbagi informasi

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variabel *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut:

3.6.1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya , disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel

manifesnya.

- b. *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unitvarian sama dengan satu sehingga para meter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah:

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{2.1} \xi_2 + \gamma_{2.2} \xi_3 + (\gamma_{2.1} \xi_1 * \gamma_{3.1} \xi_3)$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah k*weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agrega dari indikator yang nilai *weightnya* didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan α adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*).

3.6.2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. *Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai

discriminant validity yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

3. Composit *Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* , sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi

prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujinya adalah:

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

$H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

- 2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (*two tailed*) nilai $t_{tabel} = 1,99$ atau 2

$$Df = (\alpha; n-k)$$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilita (α) 0,05 dan derajad bebas pengujian adalah

$$Df = (n-k)$$

$$= (68-4)$$

$$= 64$$

sehingga nilai t tabel untuk df 45 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2.

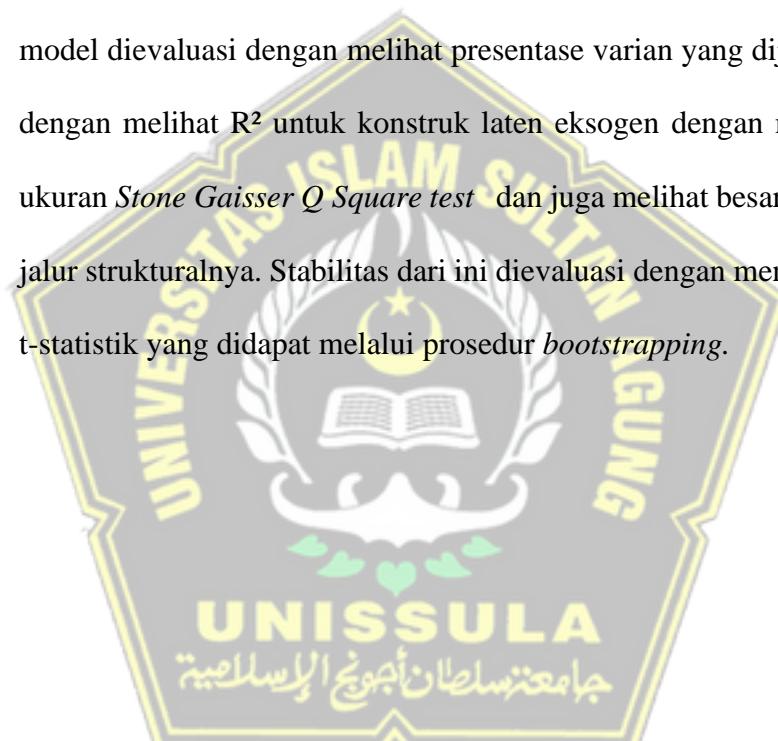
3). Kriteria pengujian

$$H_0 \text{ diterima bila } -t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$$

H_0 ditolak artinya H_a diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ atau $t^{\text{hitung}} \leq -t^{\text{tabel}}$

3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskannya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah pegawai Kantor KPP Penanaman Modal Asing Satu. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarluaskan kuesioner penelitian pada tanggal 20 - 27 April 2025. Hasil penyebarluasan kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 126 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Gambaran responden dapat disajikan sesuai karakteristiknya yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n = 126	
		Jumlah	Persentase (%)
01.00	Jenis Kelamin		
	Pria	82	65
	Wanita	44	35
02.00	Usia		
	20 - 30 tahun	43	34
	31- 40 tahun	63	50
	41 - 50 tahun	15	12
	51 - 60 tahun	5	4
03.00	Pendidikan Terakhir		
	Diploma	28	22
	Sarjana (S1)	86	68
	Pascasarjana (S2)	12	10
04.00	Masa kerja		
	0 - 5 tahun	34	27
	>5 - 10 tahun	38	30
	>10 - 15 tahun	45	36
	> 15 tahun	9	7

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2025).

Data deskripsi responden pada Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini merupakan pegawai berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 82 orang atau sekitar 65% dari total 126 responden, sedangkan responden perempuan berjumlah 44 orang atau 35%. Komposisi ini menunjukkan bahwa struktur tenaga kerja di Kantor KPP Penanaman Modal Asing Satu masih didominasi oleh laki-laki. Dominasi ini dapat mencerminkan pola keterwakilan gender yang umum terjadi dalam sektor pelayanan publik, khususnya yang berkaitan dengan bidang penanaman modal dan administrasi perpajakan.

Dari aspek usia, kelompok usia 31 hingga 40 tahun mendominasi jumlah responden dengan total 63 orang atau 50%. Kelompok usia 20 hingga 30 tahun berada pada urutan berikutnya dengan 43 orang (34%), disusul oleh kelompok usia 41 hingga 50 tahun sebanyak 15 orang (12%) dan kelompok usia 51 hingga 60 tahun sebanyak 5 orang (4%). Distribusi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai berada dalam rentang usia produktif dan matang secara profesional, yang merupakan fase penting dalam pengembangan karier serta peningkatan kinerja organisasi.

Dilihat dari tingkat pendidikan, responden didominasi oleh lulusan strata satu (S1), yaitu sebanyak 86 orang atau 68% dari total responden. Selanjutnya, sebanyak 28 orang (22%) merupakan lulusan program diploma, sedangkan 12 orang (10%) telah menyelesaikan pendidikan pada jenjang pascasarjana (S2). Data ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki kualifikasi pendidikan formal yang cukup tinggi, yang diharapkan mampu mendukung kompetensi teknis dan

manajerial dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab di lingkungan kerja instansi pemerintah.

Berdasarkan masa kerja, responden dengan pengalaman kerja lebih dari 10 hingga 15 tahun merupakan kelompok terbanyak, yaitu sebanyak 45 orang (36%). Kelompok dengan masa kerja lebih dari 5 hingga 10 tahun berjumlah 38 orang (30%), sedangkan yang memiliki masa kerja antara 0 hingga 5 tahun sebanyak 34 orang (27%). Adapun pegawai yang telah bekerja lebih dari 15 tahun berjumlah 9 orang (7%). Komposisi ini mencerminkan bahwa mayoritas pegawai berada pada tahap karier menengah, dengan tingkat pengalaman yang cukup untuk berkontribusi secara efektif terhadap pelaksanaan tugas organisasi, namun masih memiliki potensi besar untuk dikembangkan lebih lanjut dalam konteks peningkatan profesionalisme dan kinerja institusional.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel penelitian secara rinci dapat dijabarkan pada bagian berikut:

4.2.1. Pendidikan Pelatihan kerja

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Pendidikan Pelatihan kerja dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Statistik Deskriptif Variabel Pelatihan kerja

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Pendidikan Pelatihan kerja	3.84	
1. Kebutuhan pendidikan pelatihan,	3.86	0.73
2. Jenis pendidikan pelatihan,	3.74	0.75
3. Waktu pendidikan pelatihan,	3.92	0.69
4. Kuantitas pendidikan pelatihan	3.75	0.78
5. Peningkatan ketrampilan.	3.91	0.70

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel Pelatihan kerja secara keseluruhan sebesar 3,84 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa mereka telah mendapat pelatihan kerja dengan kualitas yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel pelatihan kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Waktu pelatihan (3,92) dan terendah indikator Jenis pelatihan (3,74).

4.2.2. Pengalaman kerja

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Pengalaman kerja dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.3.
Statistik Deskriptif Variabel Pengalaman kerja

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Pengalaman kerja	3.73	
1. Penguasaan pekerjaan;	3.82	0.74
2. Pengetahuan dan keterampilan kerja	3.65	0.73
3. Data rasio masa kerja	3.71	0.77

Pada variabel Pengalaman kerja secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,73 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki banyak pengalaman ketika bekerja dalam tim. Hasil deskripsi data pada variabel Pengalaman kerja dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Penguasaan pekerjaan (3,82) dan terendah pada indikator Pengetahuan dan keterampilan kerja (3,65).

4.2.3. Berbagi pengetahuan

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Berbagi pengetahuan dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.4.

Statistik Deskriptif Variabel Berbagi pengetahuan

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Berbagi pengetahuan	3.77	
1. Pengumpulan pengetahuan,	3.67	0.91
2. Kontribusi pengetahuan,	3.79	1.05
3. Berbagi informasi	3.76	0.99

Pada variabel Berbagi pengetahuan secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,77 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki pandangan budaya berbagi pengetahuan dalam organisasi termasuk sangat baik. Hasil deskripsi data pada Berbagi pengetahuan didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kontribusi pengetahuan (3,79). Terdapat dua indikator dengan skor terendah yaitu indikator Pengumpulan pengetahuan dengan skor 3,67.

4.2.4. Kinerja SDM

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kinerja SDM dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Kinerja SDM	3.75	
1. Kuantitas Pekerjaan	3.61	0.97
2. Ketepatan waktu	3.79	0.90
3. Efektivitas	3.85	0.88

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,72 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat Kinerja SDM yang tinggi/baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Efektivitas (3,85) dan terendah pada indikator Kuantitas Pekerjaan (3,61).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat convergent validity masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran outer loading setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011) nilai Outer loading di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Pendidikan Pelatihan kerja

Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel pendidikan pelatihan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Pelatihan kerja

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Kebutuhan pendidikan pelatihan,	0.743	Valid
Jenis pendidikan pelatihan,	0.834	Valid
Waktu pendidikan pelatihan,	0.799	Valid
Kuantitas pendidikan pelatihan	0.829	Valid
Peningkatan ketrampilan.	0.813	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator pendidikan pelatihan kerja yang direfleksikan melalui lima indikator memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel pendidikan pelatihan kerja (X_1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kebutuhan pendidikan pelatihan, Jenis pendidikan pelatihan, Waktu pendidikan pelatihan, Kuantitas pendidikan pelatihan dan Peningkatan ketrampilan.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Pengalaman kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Pengalaman kerja (X2) direfleksikan melalui tiga indikator yaitu Penguasaan pekerjaan; Pengetahuan dan keterampilan kerja, serta Data rasio masa kerja. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Pengalaman kerja sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Pengalaman kerja

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Penguasaan pekerjaan;	0.788	Valid
Pengetahuan dan keterampilan kerja	0.917	Valid
Data rasio masa kerja	0.917	Valid

Tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator Pengalaman kerja memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Pengalaman kerja (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Penguasaan pekerjaan; Pengetahuan dan keterampilan kerja, serta Data rasio masa kerja.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM (Y1) direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kinerja SDM

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Kuantitas Pekerjaan	0.879	Valid
Ketepatan waktu	0.886	Valid
Efektivitas	0.848	Valid

Tabel di atas terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan efektivitas.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Berbagi pengetahuan

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Berbagi pengetahuan (Z) direfleksikan melalui tiga indicator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Berbagi pengetahuan sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Berbagi pengetahuan

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Pengumpulan pengetahuan,	0.866	Valid
Kontribusi pengetahuan,	0.866	Valid
Berbagi informasi	0.910	Valid

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Berbagi pengetahuan memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Berbagi pengetahuan (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh

indikator Pengumpulan pengetahuan, Kontribusi pengetahuan, Berbagi informasi.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.13
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Berbagi Pengetahuan	Kinerja SDM	Pelatihan Kerja	Pengalaman Kerja
Berbagi Pengetahuan	0.881			
Kinerja SDM	0.782	0.871		
Pendidikan Pelatihan Kerja	0.651	0.668	0.804	
Pengalaman Kerja	0.195	0.375	0.394	0.876

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.13 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasikan telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.14
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kinerja SDM <-> Berbagi Pengetahuan	0.920
Pendidikan Pelatihan Kerja <-> Berbagi Pengetahuan	0.757
Pendidikan Pelatihan Kerja <-> Kinerja SDM	0.782
Pengalaman Kerja <-> Berbagi Pengetahuan	0.226
Pengalaman Kerja <-> Kinerja SDM	0.443

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang

diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.15
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Berbagi Pengetahuan	Kinerja SDM	Pelatihan Kerja	Pengalaman Kerja
X1_1	0.557	0.509	0.743	0.277
X1_2	0.589	0.554	0.834	0.288
X1_3	0.423	0.517	0.799	0.324
X1_4	0.571	0.554	0.829	0.346
X1_5	0.478	0.550	0.813	0.345
X2_1	0.208	0.366	0.334	0.788
X2_2	0.163	0.333	0.358	0.917
X2_3	0.136	0.275	0.339	0.917
Y_1	0.726	0.879	0.632	0.248
Y_2	0.677	0.886	0.594	0.363
Y_3	0.636	0.848	0.515	0.375
Z_1	0.866	0.654	0.516	0.130
Z_2	0.866	0.692	0.557	0.214
Z_3	0.910	0.717	0.642	0.170

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah

terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* > 0,70 maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

b. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai AVE > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Berbagi Pengetahuan	0.855	0.912	0.776
Kinerja SDM	0.841	0.904	0.759
Pendidikan Pelatihan Kerja	0.863	0.901	0.647
Pengalaman Kerja	0.846	0.908	0.767

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk ditunjukkan pada tabel di atas.

Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. *Uji Multikolinieritas*

Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.19
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Berbagi Pengetahuan -> Kinerja SDM	2.317
Pendidikan Pelatihan Kerja -> Kinerja SDM	2.025
Pengalaman Kerja -> Kinerja SDM	1.212
Berbagi Pengetahuan x Pengalaman Kerja -> Kinerja SDM	1.441
Berbagi Pengetahuan x Pelatihan Kerja -> Kinerja SDM	1.614

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

4.4.1. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.17
Nilai *R-Square*

	R-square
Kinerja SDM	0.698

Koefisien determinasi (*R-square*) yang didapatkan dari model sebesar 0,698. Artinya variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan 69,8 % oleh variabel Pengalaman kerja, Pelatihan kerja, dan Berbagi pengetahuan. Sedangkan sisanya 30,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai *R square* tersebut (0,698) berada pada rentang nilai 0,67 – 1,00, artinya variabel Pengalaman kerja, Pelatihan kerja, dan Berbagi pengetahuan memberikan pengaruh yang besar terhadap variabel Kinerja SDM.

4.4.2. *Q square*

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran *Q square* di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) menurut Ghozali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai *Q-Square* untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18
Nilai Q-square

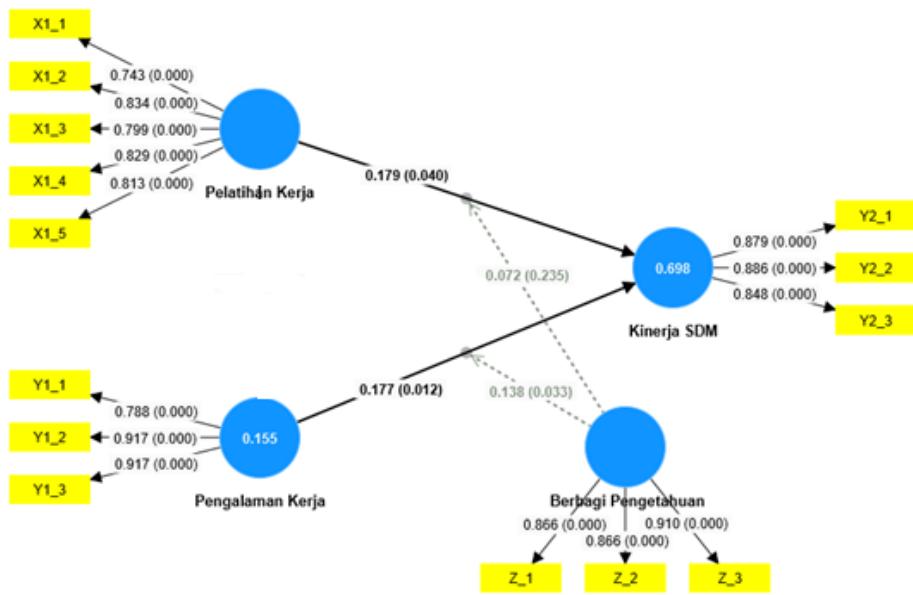
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	300.000	147.327	0.509

Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel Kinerja SDM sebesar 0,509 yang menunjukkan nilai $Q^2 > 0,35$, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Pendidikan Pelatihan kerja terhadap Kinerja SDM melalui Pengalaman kerja dan moderasi Berbagi pengetahuan.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Full Model SEM-PLS Moderasi
Sumber: Hasil olah data penelitian dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai kritis yang digunakan ketika ukuran sampel lebih besar dari 30 dan pengujian dua pihak adalah 1,65 untuk taraf signifikansi 10%, 1,96 untuk taraf signifikansi 5% dan 2,57 untuk taraf signifikansi 1% (Marliana, 2019). Dalam hal ini untuk menguji hipotesis digunakan taraf signifikansi 5% dimana nilai t tabel sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.20
Hasil Uji Hipotesis

Hip		Original sample	T statistics	P values	Keterangan
H1	Pendidikan pelatihan Kerja -> Kinerja SDM	0.179	2.057	0.040	Diterima

H2	Pengalaman Kerja -> Kinerja SDM	0.177	2.520	0.012	Diterima
H3	Berbagi Pengetahuan x Pendidikan pelatihan Kerja -> Kinerja SDM	0.072	1.188	0.235	Ditolak
H4	Berbagi Pengetahuan x Pengalaman Kerja -> Kinerja SDM	0.138	2.133	0.033	Diterima

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Keputusan diambil berdasarkan nilai uji statistik yang dihitung dan tingkat signifikansi yang ditentukan sebelumnya. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan t tabel yang sudah ditentukan dengan t-hitung yang dihasilkan dari perhitungan PLS. Berdasarkan tabel hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Semakin banyak Pendidikan pelatihan kerja maka akan semakin baik kinerja SDM.

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh Pelatihan kerja terhadap kinerja SDM sebesar 0,179. Nilai tersebut membuktikan Pendidikan pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} ($2,057 > t_{tabel} (1,96)$) dan $p (0,040) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Pendidikan pelatihan kerja terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa " Semakin banyak Pendidikan pelatihan kerja maka akan semakin baik kinerja SDM " dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Semakin baik pengalaman kerja SDM maka akan semakin baik kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh Pengalaman kerja terhadap kinerja SDM sebesar 0,177. Nilai tersebut membuktikan Pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} (2,520) > t_{tabel} (1,96) dan p (0,012) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Pengalaman kerja terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ‘*Semakin baik pengalaman kerja SDM maka akan semakin baik kinerja SDM*’ dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Pengaruh Pendidikan pelatihan kerja terhadap kinerja SDM akan semakin tinggi, jika SDM memiliki keinginan berbagi pengetahuan yang tinggi. Sebaliknya, pengaruh Pendidikan pelatihan kerja terhadap kinerja SDM akan semakin lemah, jika SDM memiliki keinginan berbagi pengetahuan yang rendah

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh variabel moderasi (Berbagi pengetahuan x Pendidikan pelatihan kerja) terhadap kinerja SDM sebesar 0,072. Nilai nilai t_{hitung} (1,188) < t_{tabel} (1,96) dan p (0,235) < 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa Berbagi pengetahuan tidak memoderasi pengaruh Pelatihan kerja terhadap Kinerja SDM

Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “*Pengaruh Pendidikan pelatihan kerja terhadap kinerja SDM akan semakin tinggi, jika SDM memiliki keinginan berbagi pengetahuan yang tinggi. Sebaliknya, pengaruh Pendidikan pelatihan kerja terhadap kinerja SDM akan semakin lemah, jika SDM memiliki keinginan berbagi pengetahuan yang rendah*” dapat **ditolak.**

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM akan semakin tinggi, jika SDM memiliki keinginan berbagi pengetahuan yang tinggi. Sebaliknya, pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM akan semakin lemah, jika SDM memiliki keinginan berbagi pengetahuan yang rendah

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh variabel moderasi (Berbagi pengetahuan x *Pengalaman kerja*) terhadap kinerja SDM sebesar 0,138. Temuan tersebut diperkuat hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} ($2,133 > t_{tabel}$ (1.96) dan $p (0,033) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa Berbagi pengetahuan mampu memoderasi pengaruh antara pengalaman kerja terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa ‘*Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM akan semakin tinggi, jika SDM memiliki keinginan berbagi pengetahuan yang tinggi. Sebaliknya, pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM akan semakin lemah, jika SDM memiliki keinginan berbagi pengetahuan yang rendah*’ dapat **diterima.**

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Pendidikan pelatihan kerja terhadap Kinerja SDM.

Penelitian ini membuktikan bahwa pendidikan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM yang artinya semakin banyak pelatihan kerja maka akan semakin baik kinerjanya. Hasil ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa Pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Haryono et al., 2020).

Pendidikan Pelatihan kerja pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu indikator Kebutuhan pelatihan, Jenis pelatihan, Waktu pelatihan, Kuantitas pelatihan dan Peningkatan ketampilan. Lima indicator tersebut terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM yang pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yaitu indikator kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan efektivitas.

Berdasarkan hasil analisis, indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada variabel pendidikan dan pelatihan kerja adalah jenis pelatihan. Sementara itu, pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai tertinggi adalah ketepatan waktu. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin sesuai jenis pelatihan yang diberikan dengan kebutuhan dan karakteristik pekerjaan, maka semakin tinggi pula ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas atau tanggung jawab kerja. Artinya, pemilihan jenis pelatihan yang relevan dan aplikatif dapat memberikan dampak langsung terhadap peningkatan disiplin waktu dan efisiensi kerja pegawai.

Indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel pendidikan dan pelatihan kerja adalah kebutuhan pelatihan. Adapun pada variabel kinerja SDM, indikator terendah adalah efektivitas. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pengaruhnya tidak sekuat indikator lainnya, pemahaman terhadap kebutuhan pelatihan tetap penting karena semakin tepat suatu pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan nyata di lapangan, maka akan semakin meningkat efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Artinya, ketepatan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dapat membantu pegawai bekerja dengan lebih optimal dan menghasilkan output yang sesuai dengan tujuan organisasi.

4.6.2. Pengaruh Pengalaman kerja terhadap Kinerja SDM.

Penelitian ini membuktikan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM yang artinya semakin banyak pengalaman kerja maka akan semakin baik kinerjanya. Hasil ini mengkonfirmasi temuan sebelumnya bahwa pengalaman kerja menjadi gambaran kapasitas individu dalam melaksanakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Andresen et al., 2022).

Pengalaman kerja pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu indikator Penguasaan pekerjaan; Pengetahuan dan keterampilan kerja, serta Data rasio masa kerja. Tiga indicator tersebut menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap Kinerja SDM yang pada

penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yaitu indikator kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan efektivitas.

Berdasarkan hasil analisis, variabel pengalaman kerja menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah pengetahuan dan keterampilan kerja. Sementara itu, pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah ketepatan waktu. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pengalaman kerja akan berdampak langsung terhadap meningkatnya ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. Artinya, individu yang memiliki pemahaman mendalam dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaannya cenderung mampu mengelola waktu secara lebih efisien, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel pengalaman kerja adalah penguasaan pekerjaan, sedangkan pada variabel kinerja SDM adalah efektivitas. Meskipun nilainya tidak setinggi indikator lain, hubungan keduanya tetap relevan. Hasil ini mengisyaratkan bahwa semakin tinggi tingkat penguasaan terhadap suatu pekerjaan, maka semakin tinggi pula efektivitas dalam melaksanakan tugas tersebut. Artinya, ketika individu benar-benar memahami proses, prosedur, serta detail teknis dari pekerjaannya, maka mereka akan mampu bekerja secara optimal dengan meminimalkan pemborosan waktu, tenaga, maupun sumber daya, sehingga hasil kerja menjadi lebih efisien dan berkualitas.

4.6.3. Moderasi Berbagi Pengetahuan dalam Pengaruh Pendidikan pelatihan kerja terhadap Kinerja SDM.

Penelitian ini menunjukkan bahwa Berbagi pengetahuan tidak memperkuat pengaruh pendidikan pelatihan kerja terhadap Kinerja SDM. Yang artinya bahwa ketika SDM memiliki keinginan berbagi pengetahuan yang tinggi tidak menguatkan pengaruh pendidikan pelatihan kerja terhadap kinerja SDM.

Dalam penelitian ini, variabel berbagi pengetahuan diukur melalui tiga indikator, yaitu pengumpulan pengetahuan, kontribusi pengetahuan, dan berbagi informasi. Namun, ketiga indikator tersebut terbukti tidak memiliki peran sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara pendidikan dan pelatihan kerja terhadap kinerja SDM. Sementara itu, variabel pendidikan dan pelatihan kerja direpresentasikan melalui lima indikator, yaitu kebutuhan pelatihan, jenis pelatihan, waktu pelatihan, kuantitas pelatihan, dan peningkatan keterampilan. Seluruh indikator ini terbukti secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja SDM. Adapun kinerja SDM dalam penelitian ini diukur berdasarkan tiga indikator utama, yaitu kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, serta efektivitas dalam pelaksanaan pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun pelatihan kerja efektif dalam meningkatkan kinerja, dorongan untuk berbagi pengetahuan belum memberikan pengaruh yang cukup kuat dalam memperkuat hubungan tersebut.

Berdasarkan hasil analisis, variabel berbagi pengetahuan memiliki indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada aspek berbagi informasi. Sementara itu, indikator tertinggi pada variabel pendidikan dan pelatihan kerja adalah jenis pelatihan, dan untuk variabel kinerja SDM adalah ketepatan waktu. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun individu cenderung aktif dalam berbagi informasi, hal tersebut belum mampu memperkuat pengaruh jenis pelatihan terhadap ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Artinya, meski pelatihan yang diberikan sesuai dan variatif, serta informasi dibagikan secara terbuka, namun proses transfer pengetahuan tersebut belum cukup efektif dalam mempercepat atau memastikan penyelesaian tugas secara tepat waktu. Kemungkinan besar, informasi yang dibagikan belum bersifat aplikatif atau relevan secara langsung dengan kebutuhan praktis dalam pekerjaan sehari-hari.

Indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel berbagi pengetahuan adalah pengumpulan pengetahuan, pada variabel pendidikan pelatihan kerja adalah kebutuhan pelatihan, dan pada variabel kinerja SDM adalah efektivitas. Hasil ini menunjukkan bahwa aktivitas pengumpulan pengetahuan tidak berhasil memperkuat pengaruh kebutuhan pelatihan terhadap efektivitas kerja. Artinya, meskipun suatu pelatihan telah dirancang berdasarkan kebutuhan yang teridentifikasi, jika pengetahuan yang dikumpulkan oleh individu tidak tepat sasaran, kurang terorganisir, atau tidak diolah menjadi pemahaman yang bermanfaat, maka dampaknya terhadap efektivitas pelaksanaan pekerjaan menjadi minim. Hal ini bisa

terjadi jika karyawan tidak memiliki keterampilan dalam mengelola informasi yang diperoleh, atau jika organisasi belum menyediakan sarana dan sistem pendukung untuk mengelola hasil pembelajaran menjadi pengetahuan yang siap digunakan dalam meningkatkan kinerja.

Berbagi pengetahuan tidak mampu memperkuat atau memoderasi pengaruh pendidikan dan pelatihan kerja terhadap kinerja SDM kemungkinan disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satunya adalah rendahnya budaya kolaboratif dalam lingkungan kerja, di mana individu mungkin enggan membagikan pengetahuan yang dimilikinya karena alasan persaingan, kurangnya kepercayaan antar rekan kerja, atau tidak adanya insentif yang mendorong aktivitas berbagi informasi. Selain itu, pelatihan kerja yang diberikan mungkin bersifat individual dan tidak secara langsung mendorong interaksi atau pertukaran pengetahuan antar karyawan. Hal ini menyebabkan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan tidak tersebar luas dan hanya memberikan dampak terbatas pada peningkatan kinerja secara kolektif. Kurangnya sistem atau mekanisme formal untuk mendokumentasikan dan mendistribusikan pengetahuan juga dapat menghambat efektivitas proses berbagi pengetahuan. Dengan demikian, meskipun pendidikan dan pelatihan kerja terbukti meningkatkan kinerja SDM, keberadaan variabel berbagi pengetahuan tidak memberikan kontribusi tambahan yang signifikan dalam memperkuat hubungan tersebut.

4.6.4. Moderasi Berbagi Pengetahuan dalam Pengaruh pengalaman kerja terhadap Kinerja SDM.

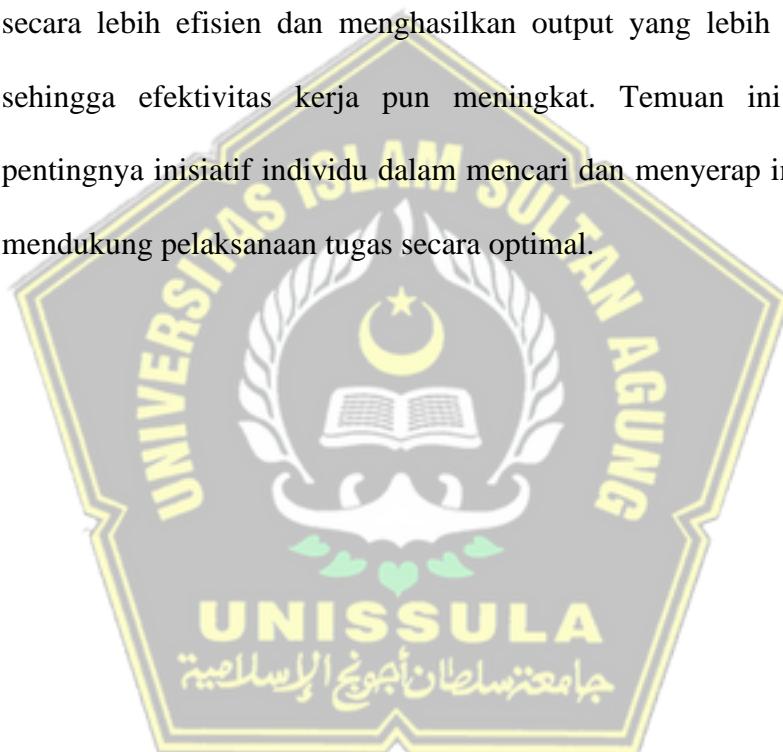
Penelitian ini menunjukkan bahwa Berbagi pengetahuan mampu memperkuat pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM. Yang artinya bahwa Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM akan semakin tinggi, jika SDM memiliki keinginan berbagi pengetahuan yang tinggi.

Dalam penelitian ini, variabel berbagi pengetahuan direpresentasikan melalui tiga indikator, yaitu pengumpulan pengetahuan, kontribusi pengetahuan, dan berbagi informasi. Sementara itu, variabel pengalaman kerja dibentuk oleh tiga indikator utama, yaitu penguasaan pekerjaan, pengetahuan dan keterampilan kerja, serta data rasio masa kerja. Ketiga indikator ini terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM. Adapun kinerja SDM dalam penelitian ini diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, dan efektivitas kerja. Dengan kata lain, pengalaman kerja secara langsung dapat meningkatkan kualitas kinerja SDM, dan keberadaan berbagi pengetahuan mampu memberikan efek tambahan yang memperkuat hubungan tersebut. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa proses berbagi pengetahuan dalam konteks organisasi yang diteliti dapat berjalan optimal, baik dari segi intensitas maupun relevansi pengetahuan yang dibagikan.

Berdasarkan hasil analisis, variabel berbagi pengetahuan memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator berbagi informasi, sementara variabel pengalaman kerja menunjukkan nilai tertinggi pada indikator pengetahuan dan keterampilan kerja. Adapun variabel kinerja SDM memiliki nilai tertinggi pada indikator ketepatan waktu. Temuan ini mengindikasikan bahwa aktivitas berbagi informasi terbukti mampu memperkuat pengaruh pengetahuan dan keterampilan kerja terhadap ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Artinya, ketika individu yang memiliki kemampuan dan pengetahuan kerja yang baik secara aktif membagikan informasi yang relevan kepada rekan kerja, proses kerja menjadi lebih efisien dan koordinasi lebih optimal. Hal ini mendorong penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat dan tepat waktu karena informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas tersedia secara terbuka dan dapat dimanfaatkan bersama. Informasi dapat dibagikan melalui kegiatan seperti forum diskusi, kegiatan *in house training* yang diadakan secara periodik setiap bulan, dan kegiatan bedah Wajib Pajak. Melalui kegiatan-kegiatan tersebut, maka pengetahuan dan informasi dapat dibagikan kepada rekan kerja yang lain sehingga akan meningkatkan kinerja SDM.

Indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel berbagi pengetahuan adalah pengumpulan pengetahuan. Pada variabel pengalaman kerja, nilai terendah ditemukan pada indikator penguasaan pekerjaan, sementara pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai terendah adalah efektivitas. Meskipun nilainya lebih rendah dibandingkan indikator

lainnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengumpulan pengetahuan turut memperkuat pengaruh penguasaan pekerjaan terhadap efektivitas kerja. Artinya, ketika individu secara aktif mengumpulkan informasi dan pengetahuan dari berbagai sumber, hal ini akan mendukung pemahaman yang lebih dalam terhadap tugas yang dikerjakan. Dengan meningkatnya penguasaan terhadap pekerjaan, individu mampu menyelesaikan tugas secara lebih efisien dan menghasilkan output yang lebih tepat sasaran, sehingga efektivitas kerja pun meningkat. Temuan ini menekankan pentingnya inisiatif individu dalam mencari dan menyerap informasi guna mendukung pelaksanaan tugas secara optimal.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini membuktikan bahwa pendidikan pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang berarti semakin sering SDM mengikuti pendidikan pelatihan, maka kinerjanya akan semakin meningkat. Pengalaman kerja sendiri terbukti berdampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM, menandakan bahwa individu dengan pengalaman lebih luas cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Lebih lanjut, berbagi pengetahuan berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM. Artinya, pengalaman kerja akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila SDM memiliki budaya dan kemauan tinggi untuk berbagi pengetahuan.

Sehingga disimpulkan bahwasannya pembuktian hypothesis dalam penelitian ini :

- 1) Pendidikan Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM yang artinya semakin banyak pelatihan kerja maka akan semakin baik kinerjanya.
- 2) Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya, pegawai yang memiliki lebih banyak pengalaman akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

- 3) Berbagi pengetahuan tidak memperkuat pengaruh pendidikan pelatihan kerja terhadap Kinerja SDM.
- 4) Berbagi pengetahuan mampu memperkuat pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM. Yang artinya bahwa Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM akan semakin tinggi, jika SDM memiliki keinginan berbagi pengetahuan yang tinggi.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pemahaman mengenai peran pendidikan dan pelatihan kerja dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Temuan bahwa jenis pendidikan pelatihan menjadi indikator paling dominan menunjukkan pentingnya kesesuaian antara pendidikan pelatihan yang diberikan dengan tuntutan pekerjaan yang dijalankan. Hal ini memperkuat teori yang menekankan bahwa efektivitas pendidikan pelatihan sangat ditentukan oleh relevansi materi dengan kebutuhan nyata di lapangan kerja. Selain itu, indikator ketepatan waktu sebagai cerminan tertinggi dari kinerja SDM memperkuat konsep bahwa pendidikan pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membentuk pola kerja yang lebih efisien dan disiplin. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa pendidikan dan pelatihan yang dirancang secara tepat dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas organisasi.

Temuan mengenai pengaruh positif pengalaman kerja terhadap kinerja SDM juga memiliki implikasi teoritis yang penting. Hasil ini mendukung teori human

capital yang menyatakan bahwa akumulasi pengalaman kerja membentuk kompetensi individu dalam menyelesaikan tugas secara lebih efektif. Indikator pengetahuan dan keterampilan kerja sebagai aspek paling dominan menunjukkan bahwa pengalaman tidak hanya mencerminkan lama bekerja, tetapi juga melibatkan peningkatan kualitas dan kedalaman pemahaman atas pekerjaan. Ketepatan waktu sebagai hasil utama dari pengalaman kerja mencerminkan bahwa pengalaman mendorong efisiensi pelaksanaan tugas. Sementara itu, meskipun indikator penguasaan pekerjaan menunjukkan nilai yang lebih rendah, tetap relevan dalam menjelaskan bahwa pemahaman menyeluruh terhadap proses kerja berkontribusi pada efektivitas hasil kerja secara keseluruhan.

Sebaliknya, temuan bahwa berbagi pengetahuan tidak memoderasi pengaruh pendidikan dan pelatihan kerja terhadap kinerja SDM menimbulkan refleksi teoretis yang menarik. Meskipun indikator berbagi informasi menjadi komponen terkuat dalam variabel ini, hasil tersebut menunjukkan bahwa aktivitas berbagi belum mampu memperkuat hasil dari pelatihan kerja. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan pendidikan pelatihan tidak cukup hanya ditopang oleh niat individu untuk berbagi, tetapi juga memerlukan sistem pendukung seperti insentif, budaya kolaboratif, dan mekanisme distribusi pengetahuan yang efektif. Secara teoritis, temuan ini menunjukkan bahwa integrasi antara pendidikan pelatihan dan berbagi pengetahuan tidak terjadi secara otomatis dan memerlukan pendekatan yang lebih terstruktur dan berbasis organisasi agar dapat meningkatkan kontribusinya terhadap kinerja.

Di sisi lain, berbagi pengetahuan terbukti dapat memperkuat pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM, yang memberikan implikasi penting bagi pengembangan teori pembelajaran organisasi. Aktivitas berbagi informasi yang dilakukan oleh individu yang memiliki pengalaman tinggi mampu mempercepat proses kerja dan meningkatkan koordinasi, yang berdampak langsung pada ketepatan waktu dan efektivitas kerja. Temuan ini sejalan dengan pendekatan kolektif dalam organizational learning, di mana pembelajaran terjadi secara simultan antar individu melalui interaksi dan pertukaran pengalaman. Dengan kata lain, pengalaman kerja yang dikombinasikan dengan kebiasaan berbagi informasi akan menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan berbasis kolaborasi. Secara teoritis, hal ini memperkuat gagasan bahwa organisasi pembelajar tidak hanya bergantung pada pengalaman individu, tetapi juga pada kemampuannya menyebarluaskan dan memanfaatkan pengetahuan secara bersama-sama.

5.3. Implikasi Praktis

- 1) Terkait variabel pelatihan kerja, hasil pengukuran menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah jenis pendidikan pelatihan, sedangkan yang terendah adalah kebutuhan pendidikan pelatihan. Implikasi praktisnya, organisasi perlu mempertahankan keberagaman dan relevansi jenis pendidikan pelatihan yang diberikan agar tetap sesuai dengan kebutuhan tugas dan kompetensi kerja yang dibutuhkan. Di sisi lain, aspek kebutuhan pendidikan pelatihan harus menjadi perhatian utama untuk ditingkatkan melalui evaluasi kebutuhan secara berkala, melibatkan

partisipasi karyawan dalam proses perencanaan pendidikan pelatihan, serta penyusunan program pendidikan pelatihan yang berbasis kebutuhan aktual di lapangan.

- 2) Terkait variabel pengalaman kerja, indikator pengetahuan dan keterampilan kerja menempati posisi tertinggi, yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja telah berhasil meningkatkan kapabilitas teknis karyawan. Oleh karena itu, program kerja yang mendukung pembelajaran melalui pengalaman, seperti coaching, on-the-job training, dan rotasi kerja, perlu dipertahankan. Di sisi lain, indikator penguasaan pekerjaan menunjukkan kontribusi terendah, sehingga perlu ditingkatkan. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan panduan kerja yang jelas, pelatihan teknis tambahan (contohnya pelatihan teknis mengenai penggalian potensi atas kasus *transfer pricing*, *tax treaty*, dan perpajakan internasional), serta pembimbingan langsung oleh atasan atau senior agar karyawan mampu memahami proses kerja secara menyeluruh dan mandiri.
- 3) Terkait variabel berbagi pengetahuan, indikator berbagi informasi memperoleh nilai tertinggi, menunjukkan bahwa praktik berbagi informasi antar karyawan sudah berjalan cukup baik dan perlu dipertahankan, misalnya dengan terus mendorong komunikasi terbuka, terus mengadakan forum diskusi, dan penggunaan media internal. Namun, indikator pengumpulan pengetahuan dan kontribusi pengetahuan masih rendah dan perlu ditingkatkan. Untuk itu, organisasi perlu membangun sistem manajemen pengetahuan yang lebih efektif, menyediakan platform untuk

mendokumentasikan pengetahuan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk aktif mencari, mengumpulkan, dan membagikan wawasan serta pengalaman mereka dalam bentuk yang terstruktur dan dapat diakses oleh seluruh anggota tim.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil dan dalam pengembangan penelitian selanjutnya.

- 1) Penelitian ini hanya mencakup responden yang berasal dari satu unit organisasi, yaitu SDM di KPP Penanaman Modal Asing Satu, dengan jumlah responden sebanyak 126 orang. Populasi yang terbatas ini dapat mempengaruhi generalisasi hasil penelitian ke lingkungan kerja yang lebih luas atau pada instansi yang memiliki karakteristik berbeda.
- 2) Variabel yang digunakan pada penelitian terbatas hanya 3 variabel yaitu pendidikan pelatihan, pengalaman kerja, dan kinerja SDM. Selain itu masih terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja SDM.

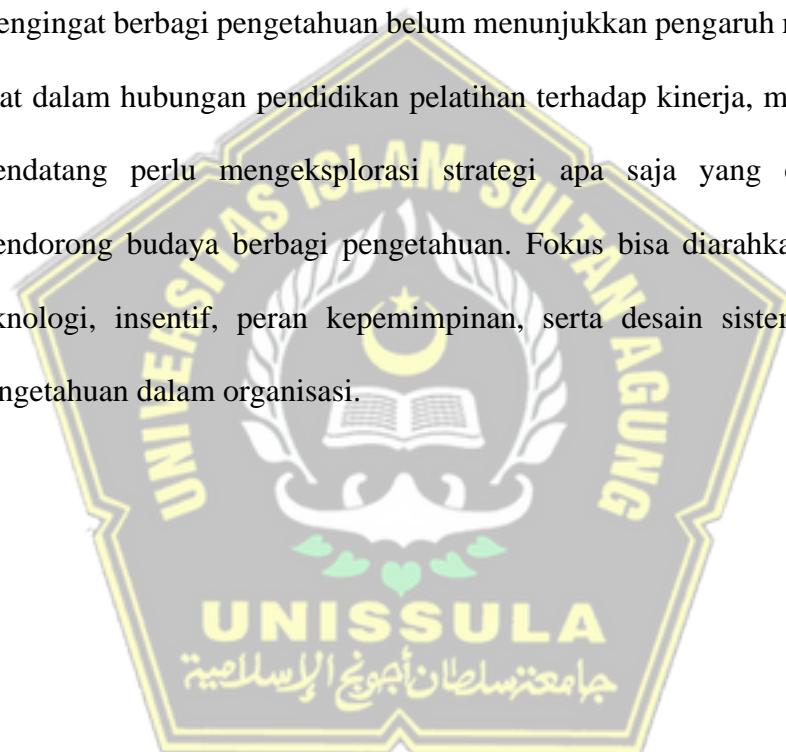
5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi diatas maka berikut adalah agenda penelitian mendatang yang dapat disusun sebagai kelanjutan dari penelitian ini:

- 1) Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja SDM secara lebih signifikan. Variabel seperti *lingkungan kerja, dukungan organisasi, motivasi intrinsik, atau pembelajaran*

informal dapat dimasukkan untuk menjelaskan kontribusi yang lebih luas terhadap peningkatan kualitas SDM.

- 2) Agenda berikutnya dapat mencakup penggunaan metode penelitian kualitatif atau metode campuran (mixed method) agar dapat menggali lebih dalam persepsi, pengalaman nyata, serta dinamika di lapangan yang tidak dapat ditangkap hanya melalui kuesioner.
- 3) Mengingat berbagai pengetahuan belum menunjukkan pengaruh moderasi yang kuat dalam hubungan pendidikan pelatihan terhadap kinerja, maka penelitian mendatang perlu mengeksplorasi strategi apa saja yang efektif dalam mendorong budaya berbagai pengetahuan. Fokus bisa diarahkan pada aspek teknologi, insentif, peran kepemimpinan, serta desain sistem manajemen pengetahuan dalam organisasi.



Daftar Pustaka

- Abdullah, A. (2020). Relationship the Work Culture and Training Programs Within Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPST)*, 20(1), 92–101.
- Andresen, M., Lazarova, M., Apospori, E., Cotton, R., Bosak, J., Dickmann, M., Kaše, R., & Smale, A. (2022). Does international work experience pay off? The relationship between international work experience, employability and career success: A 30-country, multi-industry study. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 698–721. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12423>
- Arifin, S., & Rachman Putra, A. (2020). *Employee Performance Development through Work Experience, Work Ethic, Compensation*. 22, 39–45. <https://doi.org/10.9790/487X-2207023945>
- Bakirova Oynura. (2022). HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Uzbek Scholar Journal*, 8(1), 114–120. www.uzbekscholar.com
- Cahen, F., & Borini, F. M. (2020). International Digital Competence. *Journal of International Management*, 26(1). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100691>
- Caruso, S. J. (2016). A Foundation For Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, And Knowledge Management. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 10(1), 45–52. <https://doi.org/10.19030/cier.v10i1.9879>
- Csordás, A. (2020). Diversifying effect of digital competence. *Agris On-Line Papers in Economics and Informatics*, 12(1), 3–13. <https://doi.org/10.7160/aol.2020.120101>
- de Sivatte, I., Gordon, J. R., Olmos, R., & Simón, C. (2021). The effects of site experience on job performance: a missing element in work experience. *International Journal of Human Resource Management*, 32(21), 4603–4628. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1687556>
- Decastri, M., Gagliarducci, F., Previtali, P., & Scarozza, D. (2015). *Understanding the Use of Smart Working in Public Administration: The Experience of the Presidency of the Council of Ministers*. <https://link.springer.com/journal/12257>
- Elia, F. D. (2019). *Training and performance in the transition period*. 14(January), 25–26. <https://doi.org/10.14198/jhse.2019.14.Proc2.15>
- Fardaniah Abdul Aziz, S., & Ahmad, S. (2011). Stimulating training motivation using the right training characteristic. *Industrial and Commercial Training*, 43(1), 53–61. <https://doi.org/10.1108/00197851111098171>
- Freyn, S. L., Sedaghatjou, M., & Rodney, S. (2021). Collaborative engagement experience-based learning: a teaching framework for business education. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(5), 1252–1266. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-08-2020-0182>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Halik, S. A. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat

- Daerah Kabupaten Jeneponto. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika Jurnal Ekonomi*, 14(1), 46–57.
- Harjanti, W., Wahjoedi, T., Kartika Sari, A., Budi Setiadi, P., & Suhermin, S. (2021). WORK EXPERIENCE, INTERPERSONAL COMMUNICATION ON PERFORMANCE AND USE OF INFORMATION TECHNOLOGY, AIRCRAFT MAINTENANCE COMPANIES. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 5(4). <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2021.v5.i4.4840>
- Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10(9), 2107–2112. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.019>
- Hidayat, I. S., & Wulantika, L. (2021). PENGARUH PENGALAMAN KERJA, PELATIHAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.VONEX INDONESIA RANCAEKEK. *Journal Of Economics, Management, Business, And Accounting*, 1(1), 93–106.
- Kancharla, R., & Dadhich, A. (2021). Perceived ethics training and workplace behavior: the mediating role of perceived ethical culture. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 53–73. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2020-0045>
- Kang, Y.-H., & Na, K. (2020). The Effectiveness of Employee Training on Firm Performance: Evidence from Vietnam. *International Journal of Business and Social Science*, 11(2), 13–24. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v11n2a2>
- Kathryn M Bartol;, & Abhishek Srivastava. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64.
- Kmiecik, R. (2020). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Long, C. S., Kowang, T. O., Chin, T. A., & Hee, O. C. (2016). Improving organizational performance through training function: A review. *International Business Management*, 10(4), 475–478. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.475.478>
- Madsen, S. R. (2012). *Advances in Developing Human Resources*. 1, 73019. <https://doi.org/10.1177/1523422311436299>
- Mamangkey, T. J., Tumbel, A., & Uhing, Y. (2015). the Effect of Training , Experience and Work Environment of the Performance. *Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bangun Wenang Beverages Company Manado*, 3(1), 737–747.
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. , (immy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). alemba Empat.
- Mdhlalose, D. (2020). An Evaluation of the Impact of Training and Development on Organisational Performance: A Case Study of the Gauteng Provincial Department of Economic Development. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 08(01), 48–74. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.81004>
- Moore, Rivera, S., Ga, B., Olivares, C., Ta, L., Pm, M., Rivera, S., Ga, B., Olivares, C., & Ta, L. (2018). Communication skills training for healthcare professionals working with people who have cancer (Review). *Cochrane Database of Systematic*

- 7.
- Reviews* *Communication,* <https://doi.org/10.1002/14651858.CD003751.pub4> www.cochranelibrary.com
- Mugford, R., Corey, S., & Bennell, C. (2013). Improving police training from a cognitive load perspective. *Policing*, 36(2), 312–337. <https://doi.org/10.1108/13639511311329723>
- Nørgaard, B., Ammentorp, J., Poul Erik Kofoed, & Kyvik, K. O. (2012). *Training improves inter-collegial communication*. 173–177.
- Olan, F., Ogiemwonyi Arakpogun, E., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N., & Jayawickrama, U. (2022). Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance. *Journal of Business Research*, 145, 605–615. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.008>
- Onyeador, I. N., Hudson, S. kiera T. J., & Lewis, N. A. (2021). Moving Beyond Implicit Bias Training: Policy Insights for Increasing Organizational Diversity. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 8(1), 19–26. <https://doi.org/10.1177/2372732220983840>
- Ramadhany, S. R., Idrus Taba, M., & Umar, F. (2020). The Effect of Training and Job Satisfaction on Employee Engagement and Performance of Millennial Generation Employees of PT Midi Utama Indonesia Tbk in Makassar. In *International Journal of Innovative Science and Research Technology* (Vol. 5, Issue 6). www.ijisrt.com566
- Ratu, R., Koleangan, R. A. M., & Kojo, C. (2020). *TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH MAKAN DABU-DABU LEMONG DI MANADO THE INFLUENCE OF WORK EXPERIENCE AND HUMAN RESOURCE COMPETENCIES ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF DABU-DABU LEMONG RESTAURANT IN MANADO*. 8(1).
- Rosmi, & Syamsir. (2020). THE INFLUENCE OF INTEGRITY AND WORK EXPERIENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 7(1). www.ijrar.org
- Shi, X., Xi, T., & Yao, Y. (2022). *Varieties of Experiences: How Do Leaders' Public-Sector Experiences Matter for Economic Performance?* https://www.monmouth.edu/polling-institute/reports/monmouthpoll_us_082218/
- Shrouf, H., Al-Qudah, S., al Khawaldeh, K., Obeidat, A. M., & al Rawashdeh, A. (2020). A study on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productivity. *Management Science Letters*, 10(13), 3189–3196. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.002>
- Smith, A., & Hawke, G. (2008). *Human resource management in Australian registered training organisations*. https://ncver.edu.au/__data/assets/file/0018/6336/nr04025ra6.pdf
- Sudiantha, D., Armanu, & Troena, E. A. (2017). The Effects Of Transformational Leadership And Personality On Employee Performance In Nissan Malang Mediated By Organizational Commitment. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 61(1), 207–215. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.21>
- Sudiro, A. (2021). *Perilaku Organisasi* (Vol. 2). Bumi Aksara.
- Sugiono, E., Efendi, S., & Afrina, Y. (2021). The Effect of Training, Competence and Compensation on the Peformance of New Civil Servants with Organizational

- Culture as Intervening: Studies at the Ministry of Health of the Republic of Indonesia. In *International Journal of Science and Society* (Vol. 3, Issue 1). <http://ijsoc.goacademica.com>
- Tupamahu, F. A. S., Pelamonia, M., & Wiclid. S. Pinoa. (2020). Dampak Moderasi Perilaku Knowledge Sharing dan Teamwork terhadap Produktivitas Dosen. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 5, 2580–3417. <https://doi.org/10.17977/um025v5i12020p12>
- Vrchota, J., Maříková, M., Řehoř, P., Rolínek, L., & Toušek, R. (2020). Human resources readiness for industry 4.0. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(1). <https://doi.org/10.3390/joitmc6010003>
- Wahyudi. (2018). THE INFLUENCE OF JOB SATISFACTION AND WORK EXPERIENCE ON LECTURER PERFORMANCE OF PAMULANG UNIVERSITY. *Management and Business*, 1(2).
- Widodo. (2010). *Metodologi Penelitian Management* (Vol. 1). Unissula Press.
- Xu, S., Yang, Q., Xie, M., Wang, J., Shan, A., & Shi, F. (2021). Work experience of triage nurses in emergency departments during the prevalence of COVID-19. *International Emergency Nursing*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2021.101003>
- Yadav, A., & Dhar, R. L. (2021). Linking frontline hotel employees' job crafting to service recovery performance: The roles of harmonious passion, promotion focus, hotel work experience, and gender. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 485–495. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.018>
- Yulianti, W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Kepercayaan Terhadap Pimpinan Dalam Peningkatan Kinerja SDM. *Jurnal Unissula*, 2(1), 282.

