

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Knowledge Management* Sebagai Variabel Intervening Di Perusahaan *Sour Sally Group*

Dylan Aditia Suhendra¹, Syarifuddin²

¹ Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia,
dylanaditia@student.telkomuniversity.ac.id

² Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia,
Syarifuddin@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pelatihan sebagai salah satu upaya perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu bersaing dan berkontribusi optimal terhadap kinerja organisasi. Pelatihan yang efektif diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge management* sebagai variabel intervening pada perusahaan *Sour Sally Group*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis deskriptif dan teknik Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling dengan pendekatan simple random sampling, melibatkan 60 responden dari karyawan *Sour Sally Group*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, *knowledge management*, dan kinerja karyawan pada perusahaan *Sour Sally Group* berada dalam kategori baik. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, pelatihan terhadap *knowledge management*, serta *knowledge management* terhadap kinerja karyawan. Selain itu, *knowledge management* terbukti memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan secara signifikan.

Kata Kunci: Pelatihan, *Knowledge Management*, Kinerja Karyawan

I. PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang semakin kompetitif, kebutuhan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi tinggi menjadi sangat krusial bagi setiap organisasi untuk mencapai tujuan secara optimal. SDM merupakan elemen kunci dalam organisasi karena seluruh visi dan misi perusahaan dijalankan dan dikendalikan oleh manusia. Dengan kata lain, manusia adalah inti dari seluruh aktivitas organisasi, termasuk dalam industri makanan dan minuman yang sangat dinamis seperti *Sour Sally Group*.

Sour Sally Group adalah sebuah perusahaan industri makanan dan minuman, terutama frozen yogurt, yang didirikan oleh Donny Pramono pada tahun 2008 di Jakarta. Dengan misi memperkenalkan gaya hidup sehat kepada masyarakat urban, *Sour Sally* menjadi pelopor dalam memperkenalkan frozen yogurt di Indonesia dengan slogan "Sehat, Enak, dan Menyenangkan" (Hutami & Artadita, 2024). Inovasi produk menjadi kekuatan utama perusahaan, seperti peluncuran *Black Sakura* yang berbahan dasar arang aktif alami, serta berbagai pilihan topping rendah kalori. Perusahaan terus memperluas bisnisnya melalui sistem waralaba dan telah hadir di berbagai kota besar, termasuk Jakarta, Bandung, Surabaya, dan Makassar (Wulandari et al., 2023). Dukungan terhadap nilai-nilai perusahaan seperti inovasi, kualitas, dan pelayanan prima diimplementasikan melalui struktur organisasi yang terdefinisi jelas dan pengelolaan SDM yang profesional (Cholil, 2021).

Namun, di tengah persaingan pasar yang kian ketat, tantangan utama yang dihadapi perusahaan bukan hanya terletak pada inovasi produk, tetapi juga pada pengelolaan SDM yang efektif. Upaya krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya yaitu pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan. Pelatihan yang relevan dapat meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan produk, serta layanan kepada pelanggan. Selain itu, pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) juga menjadi elemen penting dalam memastikan hasil pelatihan dapat

diaplikasikan secara berkelanjutan dalam aktivitas kerja. Penelitian oleh Pratiwi et al. (2023) serta Widodo & Yandi (2022) menunjukkan bahwa pelatihan dan *knowledge management* secara signifikan menyumbang pengaruhnya pada kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan data kinerja perusahaan tahun 2024, diketahui bahwa terdapat fluktuasi dalam realisasi pendapatan dan kepuasan pelanggan. Hal ini mencerminkan bahwa kontribusi karyawan terhadap layanan pelanggan dan produktivitas operasional masih perlu ditingkatkan secara menyeluruh. Menurut Robbins dan Judge (2019), kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge management* sebagai variabel intervening, guna memberikan kontribusi strategis dalam meningkatkan performa karyawan dan efektivitas organisasi di lingkungan kerja *Sour Sally Group*.

II. TINJAUAN LITERATUR

Penelitian ini dibangun di atas konsep dan teori yang mendasari ketiga variabel utama, yaitu pelatihan, *knowledge management*, dan kinerja karyawan. Untuk memperkuat kerangka teoritis, bagian ini juga menyajikan hasil studi empiris yang relevan sebagai bukti pendukung.

A. Pelatihan

Karyawan dapat didefinisikan sebagai upaya sistematis oleh organisasi sebagai penunjang karyawan dalam belajar keterampilan yang baru atau meningkatkan yang sudah dimiliki. Menurut Armstrong (2020:45), pelatihan dimaknai sebagai proses yang dirancang untuk memberikan wawasan dan keterampilan baru kepada karyawan supaya mereka dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efektif. Proses ini mencakup berbagai metode dan teknik yang bertujuan memicu peningkatan pada kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan definisi yang dikemukakan oleh Noe (2020:4), yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan aktivitas yang dilaksanakan guna memicu peningkatan pada pengetahuan dan keterampilan individu. Pelatihan bukan hanya difokuskan pada peningkatan keterampilan teknis, namun juga meliputi pengembangan soft skills, seperti komunikasi, kerja sama, dan kepemimpinan. Dengan demikian, pelatihan berfungsi sebagai alat strategis guna memicu peningkatan pada kinerja karyawan dan, pada gilirannya, kinerja organisasi secara keseluruhan. Pelatihan yang efektif harus dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan spesifik organisasi dan karyawan. Merujuk pada kajian oleh Cahya et al. (2021:172), pelatihan yang baik harus melibatkan analisis kebutuhan pelatihan yang mendalam, sehingga program yang disusun dapat memenuhi ekspektasi dan tujuan yang diinginkan. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya menjadi kegiatan rutin, tetapi juga investasi penting bagi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

B. Kinerja Karyawan

Menurut Syarifuddin et al. (2021), kinerja karyawan merupakan pencapaian kerja yang ditunjukkan oleh individu, dari sisi kuantitas maupun kualitas, dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan standar yang organisasi sudah tentukan. kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil dari interaksi kemampuan individu, motivasi, dan lingkungan kerja. Maka, sangat penting bagi organisasi untuk paham dan melakukan pengelolaan pada ketiga elemen ini untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. kinerja mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif yang dapat diukur untuk menentukan seberapa baik karyawan memenuhi ekspektasi pekerjaan mereka. Aspek kuantitatif biasanya diukur melalui hasil kerja yang dapat dihitung, seperti jumlah produk yang dihasilkan, waktu yang dihabiskan untuk menuntaskan tugas, dan pencapaian target penjualan. Sementara itu, aspek kualitatif mencakup elemen-elemen seperti kualitas kerja, kepuasan pelanggan, dan kemampuan untuk bekerja dalam tim. Kinerja karyawan bukan hanya mendapat pengaruh dari kemampuan individu saja, namun juga beraga, faktor eksternal berupa lingkungan kerja, dukungan manajerial, dan budaya organisasi. Menurut Armstrong (2020:102), kinerja yang baik adalah hasil dari interaksi antara keterampilan, motivasi, dan kondisi kerja yang mendukung. Maka, sangat penting meniptakan lingkungan yang memfasilitasi pengembangan kinerja karyawan melalui pelatihan, umpan balik yang konstruktif, dan pengakuan atas pencapaian mereka. Dengan memahami definisi kinerja karyawan secara komprehensif, organisasi dapat lebih efektif dalam merancang program pengembangan dan evaluasi kinerja yang sesuai, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

C. Knowledge Management

Knowledge Management dapat didefinisikan sebagai proses yang terintegrasi untuk mengumpulkan, menciptakan, menyimpan, dan memanfaatkan pengetahuan secara efektif dalam organisasi. Menurut Nonaka dan Konno (2011:8), *knowledge management* adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengelola pengetahuan agar dapat meningkatkan kinerja organisasi. Mereka menekankan pentingnya menciptakan lingkungan yang mendukung pertukaran pengetahuan untuk mencapai inovasi dan keunggulan kompetitif.

Elemen Utama *Knowledge Management*

1. *Knowledge Creation*

Menurut Nonaka (2011: 20), *knowledge creation* adalah proses di mana pengetahuan baru dihasilkan melalui kegiatan penelitian dan inovasi. Proses ini melibatkan interaksi antara pengetahuan tacit (pengetahuan yang sulit diungkapkan) dan pengetahuan eksplisit (pengetahuan yang dapat diungkapkan secara formal).

2. *Knowledge Sharing*

Menurut Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (2010: 44), *knowledge sharing* dimaknai sebagai suatu proses di mana pengetahuan dibagikan di antara individu dan tim dalam organisasi. Pengetahuan yang dibagikan dapat meningkatkan kolaborasi dan inovasi, serta mempercepat proses pembelajaran dalam organisasi.

3. *Knowledge Storing*

Knowledge storing adalah penyimpanan pengetahuan yang dihasilkan secara sistematis agar dapat diakses di masa mendatang. Hal ini penting untuk memastikan bahwa pengetahuan tidak hilang ketika karyawan berpindah atau pensiun. Menurut Alavi dan Leidner (2014: 110), sistem penyimpanan pengetahuan yang baik memungkinkan organisasi untuk mempertahankan pengetahuan kritis dan memfasilitasi aksesibilitasnya.

4. *Knowledge Utilization*

Knowledge Utilization adalah aktivitas pemanfaatan terhadap wawasan yang tersedia untuk memicu peningkatan pada proses bisnis dan inovasi. Organisasi yang efektif dalam memanfaatkan pengetahuan akan memiliki daya saing yang lebih tinggi. Menurut Grant (2016:25), pemanfaatan pengetahuan yang tepat bisa memicu peningkatan pada efisiensi operasional dan membuat nilai tambah bagi organisasi..

D. Peran *Knowledge management* sebagai Variabel Intervening

Knowledge management berperan sebagai variabel intervening yang menghubungkan pelatihan dengan peningkatan kinerja karyawan. Setelah pelatihan diberikan, *Knowledge management* akan memfasilitasi pemanfaatan pengetahuan yang diperoleh oleh karyawan. *Knowledge management* membantu untuk:

1. Menyimpan dan Mengakses Pengetahuan

Sistem *Knowledge Management* yang baik memungkinkan karyawan untuk menyimpan dan mengakses materi pelatihan dengan mudah, sehingga pengetahuan yang didapat tidak hanya bersifat sementara tetapi dapat diterapkan kembali. Menurut Alavi dan Leidner (2014:110), sistem penyimpanan yang efektif memungkinkan organisasi untuk mempertahankan pengetahuan kritis dan memfasilitasi aksesibilitasnya, sehingga karyawan bisa secepatnya mendapat informasi yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas mereka.

2. Berbagi Pengetahuan

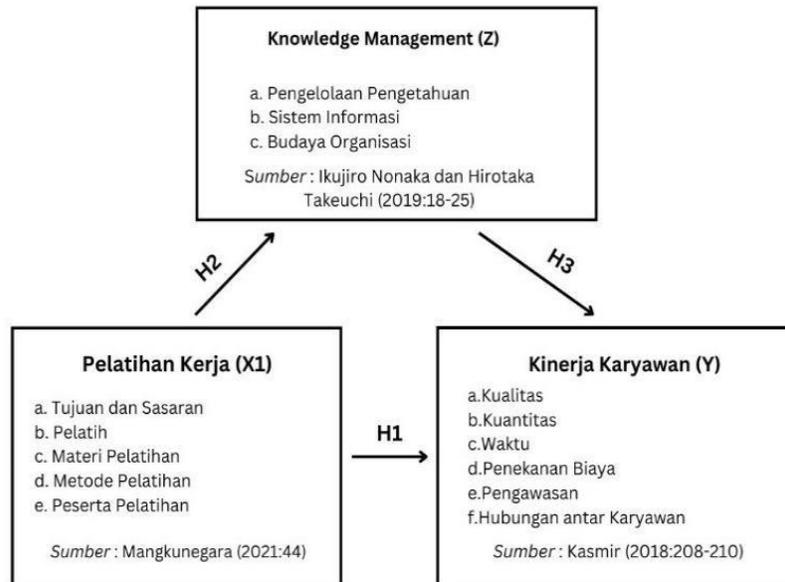
Knowledge Management memfasilitasi berbagi pengetahuan antar karyawan, yang dapat meningkatkan kolaborasi dan sinergi dalam tim, memperkaya pengetahuan mereka secara kolektif. Menurut Hansen et al. (2010:44), berbagi pengetahuan di antara individu dan tim dalam organisasi dapat meningkatkan inovasi dan mempercepat proses pembelajaran, yang sangat penting dalam lingkungan kerja yang dinamis.

3. Mengaplikasikan Pengetahuan

Dengan sistem *Knowledge Management* yang mendukung, karyawan dapat lebih mudah mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari, meningkatkan efektivitas kinerja mereka. Grant (2016: 25) menyatakan bahwa pemanfaatan pengetahuan yang tepat dalam proses bisnis bisa memicu peningkatan pada efisiensi operasional dan menciptakan nilai tambah bagi organisasi.

E. Kerangka Pemikiran

Sugiyono (2019:95), memaknai kerangka berpikir sebagai sebuah model teoritis yang merefleksikan cara teori berkaitan dengan banyak faktor yang sudah ditetapkan menjadi permasalahan krusial. Selain itu, Sugiyono (2019:96) juga menyatakan bahwa kerangka berpikir termasuk sebagai kesimpulan sementara mengenai hubungan antar variabel hasil penyusunan beragam teori yang dipaparkan.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini, yang menggambarkan hubungan antara pelatihan kerja dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan di *Sour Sally Group*.

Pelatihan kerja merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien (Noe, 2020:4–5). Menurut Blanchard dan Thacker (2019:12), pelatihan yang baik harus mencakup berbagai aspek penting. Pertama, tujuan dan sasaran pelatihan harus ditetapkan secara jelas dan terukur, agar pelatihan yang diberikan benar-benar relevan dengan kebutuhan organisasi dan individu. Pelatih yang dipilih harus memiliki kompetensi teknis dan metodologis, serta mampu menyampaikan materi dengan cara yang menarik dan mudah dipahami (Mangkunegara, 2021:44). Materi pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi serta perkembangan industri, agar karyawan memiliki pengetahuan yang up-to-date (Noe, 2020:5).

Metode pelatihan seperti pelatihan di dalam kelas, simulasi, pembelajaran berbasis proyek, atau on-the-job training harus disesuaikan dengan gaya belajar peserta dan karakteristik materi (Blanchard & Thacker, 2019:78). Pemilihan peserta pelatihan juga menjadi aspek penting untuk memastikan bahwa individu yang dilatih benar-benar membutuhkan peningkatan kompetensi, serta mampu menyerap dan menerapkan ilmu yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari (Armstrong, 2020:45).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau pencapaian individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi, yang dievaluasi berdasarkan indikator-indikator tertentu. Kasmir (2018:208–210) menyebut bahwa dalam kerangka ini, kinerja dinilai dari berbagai segi, mulai dari kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Kualitas menunjukkan seberapa baik hasil pekerjaan yang dilakukan, termasuk ketelitian, keakuratan, dan kecermatan. Kuantitas mengacu pada jumlah output yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu. Waktu berkaitan dengan kecepatan penyelesaian pekerjaan, yang menunjukkan efisiensi dalam penggunaan waktu kerja.

Selain itu, penekanan biaya merujuk pada sejauh mana pekerjaan dilakukan secara hemat dan efektif dalam

penggunaan sumber daya. Pengawasan menjadi aspek penting untuk memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan prosedur dan standar yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2019:45). Hubungan antar karyawan menggambarkan iklim kerja dan kerja sama tim, yang berdampak besar terhadap semangat dan motivasi kerja (Kasmir, 2018:210).

F. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini berdasarkan kerangka pemikiran adalah sebagai berikut

1. Hipotesis 1 (H1): Terdapat pengaruh antara pelatihan kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).
Penjelasan: Pelatihan kerja yang efektif diharapkan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka.
2. Hipotesis 2 (H2): Terdapat pengaruh antara pelatihan kerja (X1) terhadap *knowledge management* (Z).
Penjelasan: Pelatihan kerja menjadi sumber pengetahuan baru bagi karyawan yang kemudian dapat dikelola dan dibagikan melalui sistem *knowledge management*, sehingga pelatihan memiliki pengaruh langsung terhadap penguatan praktik manajemen pengetahuan dalam organisasi.
3. Hipotesis 3 (H3): Terdapat pengaruh antara *knowledge management* (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).
Penjelasan: *Knowledge management* yang baik dapat menciptakan lingkungan yang mendukung bagi karyawan untuk menerapkan pengetahuan yang diperoleh, sehingga meningkatkan kinerja mereka
4. Hipotesis 4 (H4): Terdapat pengaruh pelatihan kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *knowledge management* (Z)
Penjelasan: Pelatihan kerja yang baik, ketika didukung oleh sistem *knowledge management* yang efektif, dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini akan diuji melalui analisis data yang dikumpulkan, dan diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara pelatihan kerja, *knowledge management*, dan kinerja karyawan.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif kausal diimplementasikan pada studi ini dengan tujuan melakukan pengujian pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui *knowledge management* sebagai variabel intervening. Pemilihan pendekatan ini sebab memungkinkan analisis hubungan antar variabel secara objektif dengan bantuan metode statistik.

Populasi mencakup semua karyawan *Sour Sally Group* yang telah mengikuti pelatihan formal dan memiliki masa kerja paling tidak satu tahun. Sampel diambil melalui penggunaan teknik *probability sampling* dengan pendekatan *simple random sampling*, sehingga seluruh anggota populasi diberi peluang setara untuk menjadi responden. Jumlah mencakup 60 orang.

Teknik pengumpulan data meliputi:

1. Kuesioner (skala Likert 1–5) untuk mengukur persepsi terhadap pelatihan, *knowledge management*, dan kinerja karyawan.
2. Wawancara dengan salah satu karyawan cabang QBig BSD untuk mendapatkan wawasan tambahan.
3. Observasi langsung terhadap aktivitas kerja di lapangan.
4. Data sekunder yang diperoleh dari dokumen internal perusahaan dan referensi ilmiah pendukung lainnya.

Instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya. Validitas diuji melalui korelasi antar item, sedangkan reliabilitas diuji dengan nilai *Cronbach's Alpha*, dengan nilai $> 0,7$ yang menunjukkan bahwa instrumen tergolong reliabel. Data yang telah dikumpulkan diolah dan dianalisis menggunakan *Microsoft Excel* dan *SmartPLS 4.0* Metode analisis data yang digunakan terdiri atas dua tahap:

Metode analisis data:

1. Analisis Deskriptif untuk menggambarkan profil responden dan kecenderungan jawaban terhadap masing-masing indikator variabel.
2. Analisis Inferensial (PLS-SEM) untuk menguji hipotesis hubungan antarvariabel, termasuk efek mediasi *knowledge management* dalam hubungan pelatihan terhadap kinerja.

Model penelitian ini dirancang untuk menguji hubungan antara pelatihan, *knowledge management*, dan kinerja

karyawan. Dalam model ini, pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, serta melalui *knowledge management* sebagai variabel intervening. Dengan kata lain, pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan, tetapi juga memperkuat sistem *knowledge management* yang ada, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan.

1. **Pelatihan (X)**

Merupakan variabel independen yang mencakup semua program pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Pelatihan ini dapat berupa pelatihan teknis, pelatihan layanan pelanggan, dan pelatihan kepemimpinan.

2. ***Knowledge management* (Z)**

Berfungsi sebagai variabel intervening yang memfasilitasi pengelolaan dan distribusi pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan. *knowledge management* mencakup proses penciptaan, penyimpanan, dan berbagi pengetahuan di antara karyawan.

3. **Kinerja Karyawan (Y)**

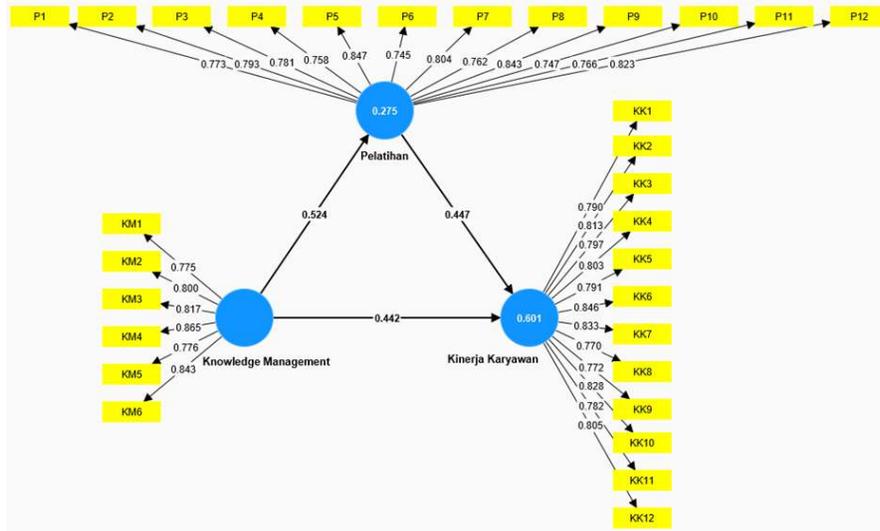
Merupakan variabel dependen yang diukur berdasarkan kinerja karyawan dalam memberikan layanan. Kinerja ini mencakup aspek seperti kecepatan layanan, keramahan, dan responsivitas terhadap keluhan pelanggan.

Skala Pengukuran penelitian ini menggunakan skala ordinal. Menurut Sugiyono (2019:146), skala ordinal tidak hanya menyatakan kategori, tetapi juga menunjukkan peringkat dari konstruksi yang diukur. Berdasarkan definisi tersebut, pendekatan skala pengukuran yang tepat untuk kajian ini adalah menggunakan skala Likert. Hal ini dikarenakan metode pengukuran dilakukan melalui penggunaan instrumen berupa kuesioner yang berskala ordinal, sesuai dengan tipe skala Likert. Menurut Sugiyono (2019:146), skala Likert dimanfaatkan dalam pengukuran sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap suatu fenomena sosial. Dalam skala Likert, variabel yang diukur dipaparkan menjadi indikator-indikator variabel, yang kemudian digunakan sebagai dasar untuk menyusun item instrumen berupa pernyataan atau pertanyaan. Berikut tahapan penelitian.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

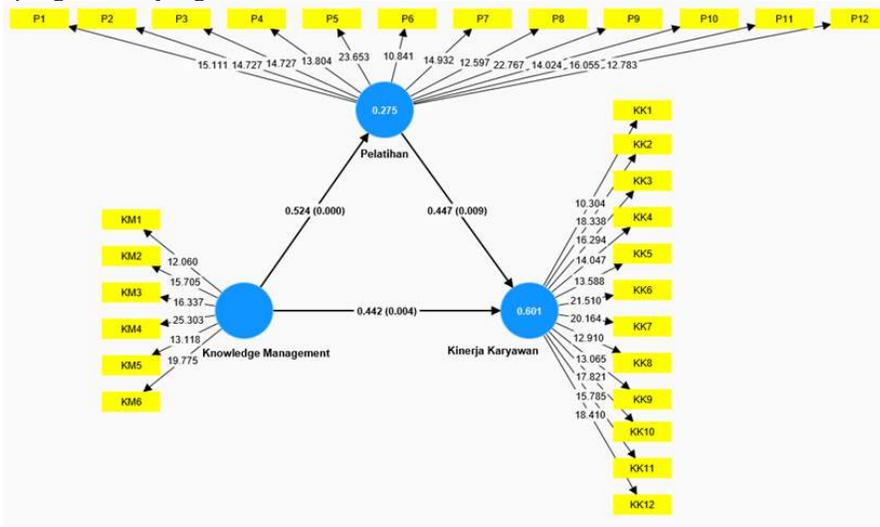
Penelitian ini melibatkan 60 responden dari *Sour Sally Group* dan dianalisis secara deskriptif dan kuantitatif menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. Berdasarkan analisis deskriptif, variabel *Pelatihan* memperoleh skor rata-rata sebesar 77% dan dikategorikan “Baik”, menunjukkan bahwa karyawan menilai pelatihan cukup efektif dalam meningkatkan pemahaman dan keterampilan kerja. Variabel *Knowledge Management* memperoleh skor 76% dan juga dikategorikan “Baik”, namun masih ada ruang perbaikan terutama dalam dokumentasi pengetahuan. Sementara itu, *Kinerja Karyawan* mendapat skor 79%, yang mencerminkan persepsi positif terhadap hasil kerja dan produktivitas yang dicapai karyawan.

Dalam konteks PLS-SEM, pengujian *outer model* dilakukan untuk menilai sejauh mana indikator dalam suatu variabel benar-benar merefleksikan konstruk yang dimaksud. Berikut merupakan tampilan model *software Smart PLS 4.0* dalam menguji *outer model*:



Gambar 4.8 Outer Model (Partial Least Squares)

Melalui pengujian *outer model*, seluruh indikator dinyatakan valid dengan *loading factor* > 0.70, dan reliabel dengan nilai *composite reliability* > 0.90 serta *Cronbach's alpha* > 0.89. Uji *inner model* menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,601 untuk variabel *Kinerja Karyawan*, yang berarti model memiliki kekuatan prediktif yang moderat. Nilai Q^2 sebesar 0,377 juga mengindikasikan *predictive relevance* yang tinggi. *Effect size* (f^2) tertinggi ditemukan pada pengaruh *Pelatihan* terhadap *Knowledge Management* sebesar 0,379, menunjukkan dampak besar dalam membentuk sistem manajemen pengetahuan yang efektif



Gambar 4.9 Inner Model (Partial Least Squares)

Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat bahwa seluruh hubungan antar variabel laten menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Nilai *path coefficient* terbesar terdapat pada hubungan *Pelatihan* terhadap *Knowledge Management* sebesar 0,524, diikuti oleh *Pelatihan* terhadap *Kinerja Karyawan* sebesar 0,447, dan *Knowledge Management* terhadap *Kinerja Karyawan* sebesar 0,442. Hal ini menunjukkan bahwa *Pelatihan* memiliki pengaruh paling kuat dalam mendorong manajemen pengetahuan, yang selanjutnya berdampak positif pada peningkatan kinerja

karyawan. Semakin tinggi kualitas pelatihan dan pengelolaan pengetahuan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

A. Hasil Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif, yang bertujuan untuk menggambarkan dan menginterpretasikan tanggapan responden terhadap masing-masing variabel penelitian, yaitu Pelatihan (X), *Knowledge Management* (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Analisis ini digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap ketiga variabel tersebut, serta mengevaluasi kualitas implementasi yang telah dilakukan oleh perusahaan *Sour Sally Group*.

Karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari 60 karyawan tetap *Sour Sally Group* yang berasal dari berbagai latar belakang usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan lama masa kerja. Hal ini bertujuan agar hasil yang diperoleh mencerminkan realitas di lapangan secara menyeluruh.

Mayoritas responden berada pada rentang usia 21–25 tahun, yang mencerminkan bahwa tenaga kerja di perusahaan ini didominasi oleh generasi muda yang relatif baru memasuki dunia kerja profesional. Usia ini menunjukkan potensi tinggi untuk pengembangan, adaptasi terhadap teknologi, dan penerimaan terhadap pelatihan yang inovatif.

Sebanyak 70% responden berjenis kelamin laki-laki, dan sisanya perempuan. Komposisi ini sejalan dengan jenis pekerjaan yang banyak menuntut mobilitas, fleksibilitas, serta keterlibatan dalam proses operasional langsung yang sebagian besar didominasi oleh karyawan laki-laki.

Dalam hal pendidikan terakhir, mayoritas responden (sekitar 65%) merupakan lulusan pendidikan tinggi jenjang S1, diikuti oleh lulusan SMA/SMK dan S2. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki latar belakang pendidikan yang cukup untuk mendukung pemahaman terhadap materi pelatihan dan proses *knowledge management* yang diterapkan perusahaan.

Dari sisi lama bekerja, sebagian besar responden (lebih dari 50%) berada pada kategori 1–5 tahun masa kerja, yang mengindikasikan bahwa karyawan sudah mulai memahami sistem, budaya, dan nilai perusahaan, namun masih dalam tahap pengembangan keterampilan kerja secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 60 karyawan *Sour Sally Group*, analisis deskriptif menunjukkan bahwa ketiga variabel utama—Pelatihan, *Knowledge Management*, dan Kinerja Karyawan—berada dalam kategori “Baik” hingga “Sangat Baik”. Variabel Pelatihan memperoleh skor rata-rata 77%, menunjukkan efektivitas program dalam meningkatkan pemahaman, keterampilan, dan motivasi kerja karyawan. Responden menilai tinggi aspek instruktur, relevansi materi, serta dorongan interaktif dalam pelatihan, meskipun pelatihan daring masih dapat ditingkatkan melalui pendekatan yang lebih aplikatif. Variabel *Knowledge Management* mencatat skor rata-rata 75,7%, yang menunjukkan bahwa budaya berbagi pengetahuan, dokumentasi proses kerja, dan pencarian informasi telah berjalan efektif. Namun, perusahaan masih dapat memperkuatnya melalui pengembangan platform digital dan pembentukan komunitas belajar. Sementara itu, Kinerja Karyawan mencatat skor 76%, mencerminkan kemampuan karyawan dalam mencapai target, bekerja dalam tim, dan merespons umpan balik, meskipun sistem penghargaan dan evaluasi kinerja masih perlu ditingkatkan.

Pengujian hipotesis melalui metode Partial Least Square (PLS-SEM) menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima secara statistik. Hasil analisis menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Management* ($\beta = 0,524$; $p = 0,000$), serta terhadap Kinerja Karyawan secara langsung ($\beta = 0,447$; $p = 0,009$). *Knowledge Management* juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0,442$; $p = 0,004$), dan menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara Pelatihan dan Kinerja Karyawan ($\beta = 0,234$; $p = 0,031$). Temuan ini menegaskan bahwa pelatihan yang efektif tidak hanya berdampak langsung pada performa, tetapi juga memperkuat sistem pengelolaan pengetahuan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Hasil penelitian ini konsisten dengan studi terdahulu seperti Tri Cicik Wijayanti (2019), Kamarulzaman (2020), dan Nonaka & Takeuchi (2017), yang menekankan pentingnya integrasi antara pelatihan dan *knowledge management* dalam meningkatkan kinerja. Meski demikian, beberapa perbedaan muncul bila dibandingkan dengan studi seperti Pratama (2020) dan Hidayat (2023), yang menunjukkan bahwa efektivitas variabel intervening berbeda tergantung konteks organisasi. Perbedaan ini menunjukkan bahwa keberhasilan strategi pelatihan dan *knowledge management* sangat dipengaruhi oleh budaya perusahaan, kesiapan teknologi, serta sistem pengelolaan SDM yang diterapkan. Dalam konteks *Sour Sally Group*, keberhasilan implementasi pelatihan dan *knowledge management* secara sinergis menjadi kunci utama dalam mendorong produktivitas dan daya saing karyawan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 60 responden dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)* melalui *software SmartPLS 4.0*, dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan oleh *Sour Sally Group* kepada karyawan telah terlaksana dengan baik, terbukti dari persepsi positif responden terhadap tujuan, materi, metode, hingga pelaksanaannya. *Knowledge management* di perusahaan juga berada pada kategori baik, dengan karyawan merasakan manfaat dari pengelolaan informasi, budaya berbagi pengetahuan, dan sistem informasi yang mendukung. Kinerja karyawan pun dinilai baik, mencakup aspek kualitas, kecepatan, pelayanan, dan penyelesaian masalah pelanggan.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan yang diberikan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Pelatihan juga berpengaruh secara signifikan terhadap *knowledge management*, yang berarti pelatihan efektif mampu menciptakan budaya berbagi dan manajemen pengetahuan yang lebih kuat. Selain itu, *knowledge management* terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana pengelolaan pengetahuan yang optimal mampu mendukung karyawan bekerja lebih efektif. Akhirnya, ditemukan pula bahwa *knowledge management* mampu memediasi secara signifikan hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan, menandakan bahwa pelatihan akan berdampak lebih besar apabila disertai dengan pengelolaan pengetahuan yang baik di dalam organisasi.

B. Saran

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak manajemen *Sour Sally Group*. Pertama, perusahaan disarankan untuk meningkatkan kualitas program pelatihan dengan mengembangkan sistem teknologi informasi internal, seperti platform berbasis intranet atau aplikasi berbagi pengetahuan, guna mempermudah penyimpanan, pencarian, dan distribusi informasi antar karyawan secara efisien. Kedua, perusahaan perlu mengembangkan metode pelatihan berbasis kompetensi yang tidak hanya bertujuan memenuhi standar, tetapi juga mendorong karyawan untuk melampaui target. Ini dapat didukung dengan sistem penghargaan atau insentif bagi pencapaian yang luar biasa, sehingga memotivasi karyawan untuk terus berprestasi. Ketiga, budaya inovatif di dalam perusahaan perlu diperkuat dengan menyediakan ruang bagi eksplorasi ide-ide baru melalui kegiatan seperti kompetisi ide, laboratorium inovasi, serta pemberian penghargaan terhadap kontribusi inovatif yang dihasilkan oleh karyawan.

Untuk peneliti selanjutnya, disarankan agar memperluas cakupan objek penelitian pada perusahaan dari sektor industri yang berbeda agar diperoleh perbandingan yang lebih luas dan validitas eksternal yang lebih tinggi. Selain itu, disarankan pula untuk menambahkan variabel intervening atau moderasi lainnya, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, atau kepuasan kerja, guna memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Terakhir, penggunaan metode *mixed methods* yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif akan memperkaya hasil penelitian, karena mampu menangkap baik data numerik maupun wawasan kontekstual yang lebih mendalam melalui wawancara atau observasi terhadap proses pelatihan dan pengelolaan pengetahuan di lapangan.

REFERENSI

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2014). Review: *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. Halaman 110.
- Amelia, D., & Husnain, M. (2021). Pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan (JIIP)*, 6(2), 134–143. <http://dx.doi.org/10.54371/jiip.v6i2.1648>
- Angelin, F., & Erlyana, Y. (2023). Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 12(6), 1–17. <https://doi.org/10.32493/manajemen.v12i6.13852>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). London: Kogan

Page. Halaman 45 dan 78.

- Azzahra, E. (2024). *Analisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia*. Skripsi tidak dipublikasikan. Universitas Telkom. <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/home/catalog/id/212970/slug/analisis-pengaruh-budaya-organisasi-dan-komitmen-organisasi-terhadap-kinerja-karyawan-pada-pt-telekomunikasi-indonesia-persero-tbk-wilayah-telekomunikasi-bogor-dalam-bentuk-buku-karya>
- Azzahra, E., & Syarifuddin, S. (2024). Analisis pengaruh budaya organisasi dan 105 106 komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia (persero) tbk wilayah Telekomunikasi JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan ...), 10(1), 485–499. <https://jurnal.iicet.org/index.php/jppi/article/view/3816%0Ahttps://jurnal.iicet.org/index.php/jppi/article/download/3816/1989>
- Bakti, Y. P., Pranata, R. I., & Anwar, M. S. R. (2021). Sistem investasi equity crowdfunding pada UMKM di Indonesia: Studi pada platform Bizhare PT. *Investasi Digital Nusantara. Assets: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 11(2), 309–323. <https://journal3.uin-alauddin.ac.id/index.php/assets/article/view/20956>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (5th ed.). Boston: Pearson. Halaman 70.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2018). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill. Halaman 45.
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2019). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* (6th ed.). Boston: Pearson. Halaman 12, 45 dan 78.
- Cahya, A. D., Rahmadani, D. A., Wijiningrum, A., & Swasti, F. F. (2021). Analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *YUME: Journal of Management*, 4(2), 230–242. Halaman 172. <https://jurnal.ugj.ac.id/index.php/Yume>
- Choi, B., & Lee, H. (2014). Knowledge Management Strategy and Its Impact on Organizational Performance. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 123–140. Halaman 123. Scopus Q1, via Emerald Insight
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2017). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* (2nd ed.). Boston: Harvard Business Review Press. Halaman 5 dan 45.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Boston: Pearson. Halaman 45.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Boston: Pearson. Halaman 45.
- Fadhilah, A. R., & Fauzi, M. (2021). Pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja melalui inovasi. *Revenue: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 1(1), 23–35. Halaman kutipan: hlm. 30. <https://doi.org/10.24042/revenue.v1i01.5681>
- Ford, J. K. (2014). *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*. New York: Psychology Press. Halaman 45.
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 4.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Halaman 205 dan 215.
- Gould, D., Kelly, D., White, I., & Chidgey, J. (2021). Training needs analysis: A literature review and reappraisal. *International Journal of Nursing Studies*, 118, 103–112. Halaman 105. Scopus Q1 via Elsevier
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9th ed.). Chichester: Wiley. Halaman 25.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2018). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley. Halaman 45.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Halaman 147, 136, 152, 208, dan 710.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (2017). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 78(1), 44–54. Halaman 44.
- Hidayat, R. (2023). *Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening di PT Syntronic Indonesia*. Skripsi tidak dipublikasikan. Universitas Pelita Bangsa.
- Kareem, M. A., & Hussein, I. J. (2019). The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and

- Organizational Effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 307–322. Halaman 313, 315.
- Kasmir. (2018). *Etika Customer Service*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. Halaman 208–210.
- Kauffman, D. L., & Czerkowski, B. C. (2019). *The Learning Experience: A Guide to Designing and Implementing Effective Learning Programs*. New York: Routledge. Halaman 15.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (5th ed.). Oakland: Berrett-Koehler Publishers. Halaman 5.
- Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education. Halaman 45.
- Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill. Halaman 45.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. Halaman 44.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training & Development* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education. Halaman 45.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training & Development* (8th ed.). New York: McGraw Hill Education. Halaman 4 dan 5.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (2nd ed.). New York: Oxford University Press. Halaman 18–25.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2018). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 69(1), 41–50. Halaman 45.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). Alexandria, VA: ATD Press. Halaman 23–25.
- Pratama, D. A. (2020). *Analisis pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan dalam perspektif ekonomi Islam*. Skripsi tidak dipublikasikan. UIN Raden Intan Lampung
- Putra, Y. R., & Rahardjo, K. (2023). *Knowledge management dan kinerja: Studi pada karyawan perbankan*. Jurnal JSDM, 5(1), 12–21. Halaman kutipan: hlm. 17. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v5i1.13147>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Boston: Pearson. Halaman 45.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 14(2), 74–101. Halaman 75.
- Salsabila, A. A., Fakhri, M., Silvianita, A., Wardhana, A., & Saragih, R. (2021). The effect of organizational culture and work motivation on employee job satisfaction. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, <https://doi.org/10.46254/an11.20210962>
- Sari, I. P., & Mulyana, A. (2020). Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(1), 35–42. Halaman kutipan: hlm. 38. <http://dx.doi.org/10.29210/020243816>
- Sour, I., & Konno, N. (2011). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 43(3), 8–22. Halaman 8.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Halaman 145–203.
- Syarifuddin, Pradana, M., Fakhri, M., Putra, P. D. A., & Arwiyah, Y. (2021). The Effect Of *Knowledge Management, Skill And Attitude On Employee Performance At Telkom Education Foundation*. *Webology*, 18(2), 1095–1102. <https://doi.org/10.14704/web/v18i2/web18377>
- Utami, D. A., & Wijaya, R. A. (2022). Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(2), 88–96. Halaman kutipan: hlm. 90. <http://dx.doi.org/10.54371/jiip.v6i2.1648>
- Wahyunata, A. (2021). *Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kreativitas pemecahan masalah sebagai variabel intervening (Studi pada CV Deschino Sport)*. Skripsi tidak dipublikasikan. Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Wijayanti, T. C. (2019). Pengaruh pelatihan *knowledge management* untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kearifan Lokal Indonesia*, 3(1), 1–10. Halaman kutipan: hlm. 3. <https://doi.org/10.26805/jmkli.v3i1.37>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education. Halaman 45 dan 6