

Pengaruh Manajemen Pengetahuan Dan Inovasi Proses Terhadap Kompetensi Karyawan Melalui Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi

Doni Setiadi¹, Kabul Wahyu Utomo², Ake Wihadanto³

Universitas Terbuka

*Korespodensi: *mr.donisetiadi@gmail.com*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen pengetahuan dan inovasi proses terhadap kompetensi karyawan melalui adaptabilitas pembelajaran organisasi. Penelitian dilakukan di PT. XYZ sebagai perusahaan penunjang untuk industri minyak dan gas bumi yang berlokasi di Batam, Kepulauan Riau. Data penelitian diperoleh melalui pengisian kuesioner secara online oleh 150 pegawai perusahaan yang kemudian dianalisis menggunakan model structural equation modelling (SEM). Hasil analisis uji SEM-PLS yaitu manajemen pengetahuan tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan, sedangkan inovasi proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan. Manajemen pengetahuan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap adaptabilitas pembelajaran organisasi, sedangkan inovasi proses tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap adaptabilitas pembelajaran organisasi. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara adaptabilitas pembelajaran organisasi dengan kompetensi karyawan, namun tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen pengetahuan dan inovasi proses terhadap kompetensi karyawan melalui adaptabilitas pembelajaran organisasi.

Kata kunci: Manajemen Pengetahuan, Inovasi Proses, Kompetensi, Adaptabilitas Pembelajaran organisasi

A. PENDAHULUAN

Di era persaingan yang semakin ketat, perusahaan-perusahaan di sektor manufaktur dihadapkan pada tuntutan untuk terus meningkatkan kompetensi karyawan. Manajemen pengetahuan dan inovasi proses merupakan faktor penting dalam memperkuat daya saing perusahaan (Setiawan, 2021). Adaptabilitas pembelajaran organisasi menjadi hal yang sangat penting dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat (Senge, 1990). Pemerintah menargetkan minyak dan gas bumi (migas) tahun 2024 mencapai 2.057.000 barel setara minyak per hari (BPH), selama 4 tahun terakhir, *lifting* migas menunjukkan peningkatan yaitu 1.953.000 barel setara minyak per hari pada tahun 2020, dan tahun 2023, *lifting* migas sebesar 2.036.000 barel setara minyak per hari. Untuk menggapai sasaran tersebut, salah satu aspek pentingnya ialah industri pipa seamless. Pipa seamless memiliki potensi besar dan memiliki beberapa tantangan, yaitu ketergantungan impor dari negara lain, transportasi dan logistik yang belum memadai, dan persaingan global yang semakin ketat, di mana negara-negara lain juga berusaha untuk mengembangkan industri pipa seamless. Penelitian ini sangat relevan dalam konteks industri saat ini karena perusahaan-perusahaan perlu terus mengembangkan sumber daya manusia mereka agar dapat menjawab tantangan pasar yang berubah dengan cepat. Manajemen pengetahuan dan inovasi proses telah terbukti berdampak positif pada organisasi. Selain itu, adaptabilitas pembelajaran organisasi menjadi kunci untuk memastikan bahwa organisasi dapat menghadapi perubahan lingkungan dengan responsif dan efektif.

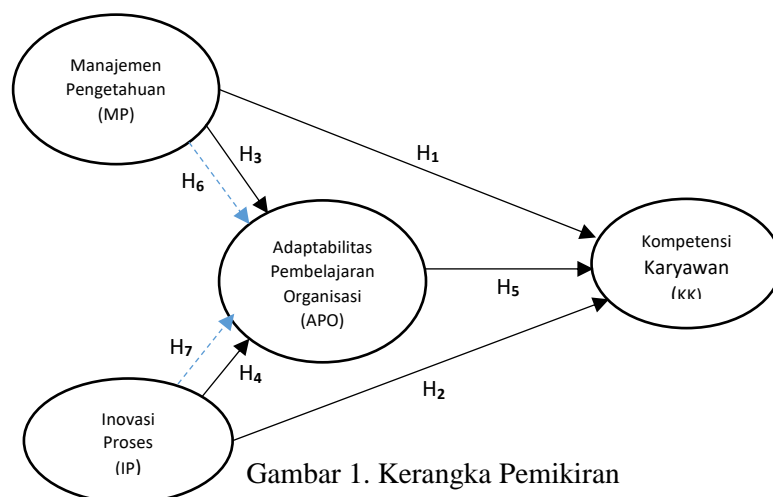
B. TINJAUAN PUSTAKA

Kompetensi karyawan adalah faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi. Konsep kompetensi karyawan menurut Jones dan Bartlett (Contento, 2007) yaitu kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu yang relevan dengan pekerjaannya. Beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi karyawan yaitu perubahan teknologi, tuntutan pelanggan yang semakin tinggi, pelatihan, pengembangan, kepemimpinan, dan kondisi kerja (Smith, 2010) dan tantangan yang mungkin dihadapi oleh organisasi dalam mengelola kompetensi karyawan yaitu adanya perubahan budaya organisasi dan kebutuhan untuk merespon perubahan pasar (Ameh et al., 2016). Manajemen Pengetahuan merupakan suatu pendekatan yang digunakan secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi yang melibatkan proses identifikasi, pengumpulan, penyimpanan, dan penyebaran pengetahuan yang relevan bagi organisasi (Turner & Chacon-Rivera, 2019). Beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas manajemen pengetahuan antara lain budaya organisasi, teknologi informasi, dan kepemimpinan (Alavi & Leidner, 2001). Inovasi proses merupakan langkah

kritis dalam memajukan suatu organisasi. Inovasi proses menekankan pentingnya transformasi proses bisnis untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing namun tidak hanya mencakup pengenalan teknologi baru tetapi juga perubahan dalam metode, struktur organisasi, dan pola kerja (Prahalad & Hamel, 2009). Sejumlah faktor yang mempengaruhi inovasi proses, yaitu pentingnya transformasi digital (Smith, 2010), perubahan budaya organisasi (Jones, 2021), dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis global (Chu et al., 2019). Adaptabilitas pembelajaran organisasi merupakan konsep yang mencakup kemampuan organisasi untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dalam lingkungan bisnisnya (Senge, 1990). Berbagai faktor dapat mempengaruhi adaptabilitas pembelajaran organisasi, termasuk kepemimpinan yang adaptif, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, teknologi informasi yang diterapkan, dan kapasitas organisasi dalam mengelola perubahan.

Kerangka pemikiran

Berikut diagram kerangka pemikiran dalam penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hubungan antar variabel di jelaskan sebagai berikut:

- 1. Hubungan Manajemen Pengetahuan Dengan Kompetensi Karyawan.** Studi-studi terkini menunjukkan bahwa implementasi praktik manajemen pengetahuan yang efektif dapat meningkatkan pengembangan kompetensi karyawan. Faktor-faktor seperti berbagi pengetahuan, kolaborasi tim, dan pembelajaran organisasi merupakan elemen kritis dalam memperkuat hubungan (Brown et al., 2018).
- 2. Hubungan Inovasi Proses Dengan Kompetensi Karyawan.** Inovasi proses merupakan kunci utama dalam meningkatkan daya saing organisasi. Menurut penelitian Jones (Jones, 2021), organisasi yang menerapkan inovasi proses memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Dalam kerangka kerja yang diusulkan oleh Smith (Smith, 2010), inovasi proses

dapat memengaruhi kompetensi karyawan melalui pengembangan keterampilan baru, peningkatan kreativitas, dan adaptasi terhadap perubahan.

3. **Hubungan Manajemen Pengetahuan dengan Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi.** Manajemen pengetahuan mencakup proses identifikasi, pengelolaan, dan pemanfaatan pengetahuan yang ada dalam organisasi (Dalkir, 2013). Adaptabilitas pembelajaran organisasi merupakan kemampuan suatu organisasi untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan eksternal maupun internal. Sejumlah penelitian Li & Ma (Wiig, 1997) menunjukkan bahwa integrasi efektif dari praktik-praktik manajemen pengetahuan dapat secara positif memengaruhi adaptabilitas pembelajaran organisasi. Hal ini dapat mencakup penggunaan teknologi informasi untuk mengelola pengetahuan, pendekatan kolaboratif dalam berbagi pengetahuan, dan upaya-upaya untuk membangun budaya organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan.
4. **Hubungan Inovasi Proses Dengan Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi.** Menurut Tushman dan O'Reilly (O'Reilly III & Tushman, 2021), inovasi dan adaptabilitas saling terkait erat dalam konteks pembelajaran organisasi. Inovasi yang efektif membutuhkan organisasi yang dapat belajar dan beradaptasi dengan cepat. Dalam menghadapi dinamika bisnis, organisasi perlu memahami dan mengelola hubungan antara inovasi dan adaptabilitas pembelajaran. Inovasi berperan sebagai pendorong perubahan, sedangkan adaptabilitas pembelajaran menjadi kunci dalam menghadapi perubahan tersebut dengan efektif.
5. **Hubungan Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi Dengan Kompetensi Karyawan.** Organisasi yang mampu belajar secara adaptif dapat menciptakan lingkungan yang merangsang pengembangan kompetensi karyawan. Dengan meningkatnya adaptabilitas, diharapkan karyawan dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan yang terus menerus (Miller, 2022).
6. **Hubungan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kompetensi Karyawan melalui Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi.** Menurut Nonaka dan Takeuchi (Nonaka & Takeuchi, 2019), peran penting Manajemen Pengetahuan dalam menciptakan kompetensi karyawan dapat ditingkatkan dengan melibatkan organisasi dalam proses pembelajaran yang adaptif, dengan meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dan beradaptasi, karyawan dapat mengakses dan mengintegrasikan pengetahuan dengan lebih efektif, sehingga meningkatkan kompetensi mereka dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang berubah.
7. **Hubungan Inovasi Proses Terhadap Kompetensi Karyawan melalui Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi.** Hubungan antara inovasi proses, kompetensi karyawan, dan

adaptabilitas pembelajaran organisasi dapat dilihat sebagai suatu rangkaian yang saling terkait. Adaptabilitas pembelajaran organisasi berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan positif antara inovasi proses dan peningkatan kompetensi karyawan (First et al., 2021). Inovasi proses dapat meningkatkan adaptabilitas pembelajaran organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kompetensi karyawan (Brown et al., 2018).

Hipotesis

Merupakan pernyataan yang belum diketahui kebenarannya pada saat diucapkan namun mengizinkan untuk di uji dalam realitas empiris. Bersumber pada kerangka berfikir, permasalahan serta tujuan penelitian maka hipotesa penelitian ini di formulasikan sebagai berikut:

1. H1: Terdapat pengaruh antara manajemen pengetahuan dengan kompetensi karyawan.
2. H2: Terdapat pengaruh antara inovasi proses dengan kompetensi karyawan.
3. H3: Terdapat pengaruh antara manajemen pengetahuan dengan adaptabilitas pembelajaran organisasi
4. H4: Terdapat pengaruh antara inovasi proses dengan adaptabilitas pembelajaran organisasi.
5. H5: Terdapat pengaruh antara adaptabilitas pembelajaran organisasi dengan kompetensi karyawan.
6. H6: Terdapat pengaruh antara manajemen pengetahuan dengan kompetensi karyawan melalui adaptabilitas pembelajaran organisasi.
7. H7: Terdapat pengaruh antara inovasi proses dengan kompetensi karyawan melalui adaptabilitas pembelajaran organisasi.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di perusahaan yang bergerak di bidang peralatan penunjang minyak dan gas bumi yang berlokasi di Batam Kepulauan Riau. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. XYZ. Metode pemilihan sampel dilakukan dengan sampling jenuh dengan keseluruhan sampel dijadikan sebagai responden penelitian. Kriteria pengambilan sampel berdasarkan lama kerja, tingkat pendidikan, jabatan, dan status kepegawaian.

2.1. Variabel Penelitian dan Pengukurannya

Tabel. 1 Variabel, Definisi, Indikator dan skala pengukuran

No	Variabel	Defenisi	Indikator	Skala Pengukuran
1	Manajemen Pengetahuan (X1)	Suatu pendekatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola pengetahuan yang dimiliki agar dapat digunakan secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi	1. Akusisi pengetahuan 2. Tingkat Pelatihan dan Pengembangan 3. Tingkat Pemanfaatan Teknologi	Likert
2	Inovasi Proses (X2)	Pengembangan dan penerapan ide-ide baru yang membawa perubahan positif dalam suatu perusahaan. Konsep inovasi melibatkan proses kreatif dalam menghasilkan ide-ide baru dan kemampuan untuk menerapkan ide-ide tersebut dalam praktik	1. Fleksibilitas Organisasi 2. Penerapan Teknologi Terkini 3. Efisiensi Operasional	Likert
3	Adaptabilitas pembelajaran organisasi (Z)	Adaptabilitas pembelajaran organisasi adalah konsep yang mencakup kemampuan organisasi untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dalam lingkungan bisnisnya.	1. Respon cepat terhadap perubahan 2. Kapasitas belajar 3. Perusahaan mendorong pembelajaran.	Likert
4	Kompetensi Karyawan (Y)	Konsep kompetensi karyawan merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu yang relevan dengan pekerjaannya.	1. Kemampuan Teknis 2. Keterampilan Komunikasi 3. Kemampuan manajerial	Likert

2.2. Sumber Informasi

Peneliti menggunakan berbagai sumber informasi untuk penelitian. Berikut adalah beberapa rincian lebih lanjut:

1. **Data Primer.** Sumber informasi utama diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan PT. XYZ sebagai objek penelitian.
2. **Data Sekunder.** Dalam penelitian ini data sekunder di peroleh secara tidak langsung melalui berita dari forum dan buku ekonomi, majalah, website perusahaan, tabloid internal PT. XYZ, dan situs web untuk publikasi resmi.

3. **Instrumen Penelitian.** Peneliti menggunakan kuesioner dan observasi sebagai instrument penelitian. Kuesioner di desain menggunakan bentuk pertanyaan yang tertutup dan observasi melalui pengumpulan data melalui pengamatan secara langsung terhadap obyek yang akan diteliti sehingga dari hasil penelitian tersebut benar-benar akurat dalam keadaan pada suatu obyek penelitian yang sebenarnya.

2.3. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data melibatkan penyebaran kuesioner sebagai sumber informasi utama dan penggunaan dokumen sebagai sumber informasi sekunder serta observasi. Skala yang digunakan dalam menyusun survei adalah skala Likert. Setidaknya empat pertanyaan pada skala likert digunakan untuk membuat skor yang mewakili pengetahuan, sikap, dan tindakan seseorang. Skala tersebut di jelaskan pada tabel berikut:

Tabel. 2 Skala Likert

Skala	Keterangan	Pernyataan Positif
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Cukup	3
4	Kurang Setuju	2
5	Tidak Setuju	1

2.4. Populasi dan Sampel

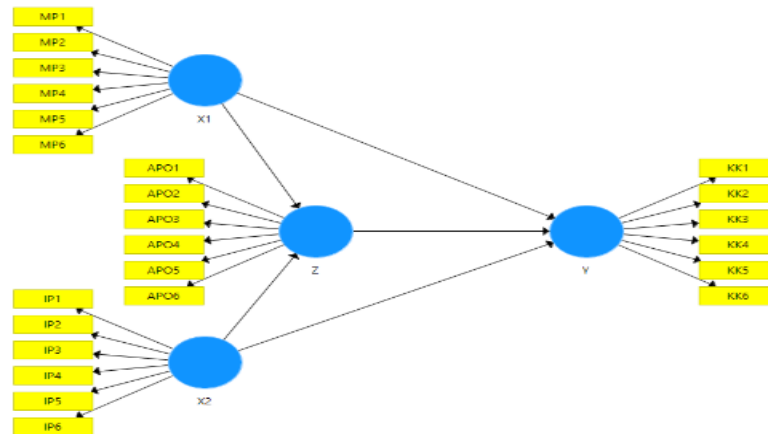
- a. Populasi: populasi terdiri dari karyawan PT. XYZ sebanyak 229 karyawan yang terdiri dari 10 departemen. Dari 10 departemen tersebut, peneliti menggunakan identifikasi potensial sampel secara random sampling dengan memilih 4 departemen yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian karena ke-4 departemen tersebut saat ini sedang melakukan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. *Department* tersebut ialah *Departement Human Resource and General Affair (HRGA)*, *Quality Assurance (QA)*, *Quality Control (QC)*, *Health, Safety, and Environment (HSE)*, dan *Production*.
- b. Sampel: penelitian ini melibatkan identifikasi kelompok potensial responden yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian. Dalam penelitian ini memilih sampel dengan jumlah 150 responden yang berasal dari 4 departemen yaitu HRGA, QAQA, HSE, & Production.

2.5. Metode Analisis Data

- a. Metode Analisis Deskriptif: metode analisis deskriptif pada prinsipnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi, sehingga mudah dipahami dan gampang diinterpretasikan. Metode ini pada umumnya digunakan untuk mendeskripsikan gambaran

tentang objek yang diteliti seperti karakteristik responden yang meliputi, jenis kelamin, usia, jenis pekerjaan, dan lama bekerja.

- b. Analisis SEM dengan SmartPLS 3.29: metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan analisis jalur (path analysis). Path Analysis dikategorikan dalam konteks teknik analisis multivariat sebagaimana varian dari part analysis yaitu structural equation modeling (SEM) yang merupakan pengembangan path analysis. Salah satu ciri teknik analisis multivariat adalah menggunakan variabel bebas lebih dari satu dengan satu atau lebih variabel tergantung. Dalam analisis SEM ini menggunakan program Smart PLS 3.2. Partial Least Square (PLS) adalah salah satu teknik Structural Equation Modelling (SEM) yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. SEM PLS dikembangkan sebagai alternatif apabila teori yang digunakan lemah atau indikator yang tersedia tidak memenuhi model pengukuran reflektif. Terdapat dua hal penting dalam SEM PLS yang menggunakan pendekatan variance based, yaitu memiliki kemampuan menghindari masalah:
 - a. Inadmissible Solution: Yaitu solusi yang tidak dapat diterima, dalam hal ini PLS berbasis varians tidak akan pernah terjadi masalah matriks singularity. Selain itu karena PLS bekerja pada model struktural yang bersifat rekursif, maka masalah unidentified, under-identified atau over identified juga tidak akan terjadi
 - b. Faktor Indeterminacy: Faktor yang tidak dapat ditentukan, artinya jika terjadi adanya lebih, dari satu faktor yang terdapat dalam sekumpulan indikator sebuah variabel, khusus indikator yang bersifat formatif tidak memerlukan adanya common factor, sehingga selalu diperoleh variabel laten yang bersifat komposit. Dalam hal ini variabel laten merupakan kombinasi linier dari indikator -indikatornya.
- c. Spesifikasi Model: analisis hubungan antar variabel dan indikator terdiri dari; Outer Model, Inner Model. Ilustrasi model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. Model Penelitian

d. Uji Model: uji model dilakukan melalui outer model dan inner model. Outer model atau model pengukuran, pada prinsipnya adalah menguji indikator terhadap variabel laten atau dengan kata lain mengukur seberapa jauh indikator itu dapat menjelaskan variabel latennya. Indikator reflektif diuji dengan convergent validity, discriminant validity atau dengan average variance extracted (AVE) dan composite reliability. Inner Model atau model struktural pada prinsipnya adalah menguji pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya baik exsogen maupun endogen. Pengujian dilakukan dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu R^2 untuk variabel laten dependen yang dimodelkan mendapat pengaruh dari variabel laten independen dengan menggunakan ukuran stone-geisser Q square test, serta melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini di uji dengan menggunakan uji t-statistik yang diperoleh lewat prosedur bootstrapping. Reliabilitas skala umumnya dinilai dengan skor Cronbach's alpha Cronbach (1970). Nunnaly mengusulkan bahwa di tahapan –tahapan awal riset, nilai reliabilitas 0,05 sampai dengan 0,60 dianggap cukup Umumnya skor reliabilitas yang diterima di banyak penelitian berkisar antara 0,70 sampai dengan 0,80.

D. HASIL PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pertanyaan untuk variabel Manajemen pengetahuan (X1), 6 pertanyaan untuk variabel Inovasi (X2), 6 pertanyaan untuk variabel adabtabilitas organisasi pembelajaran (Z), dan 6 pertanyaan untuk variabel kompetensi karyawan (Y). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 150 karyawan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan metode skala likert.

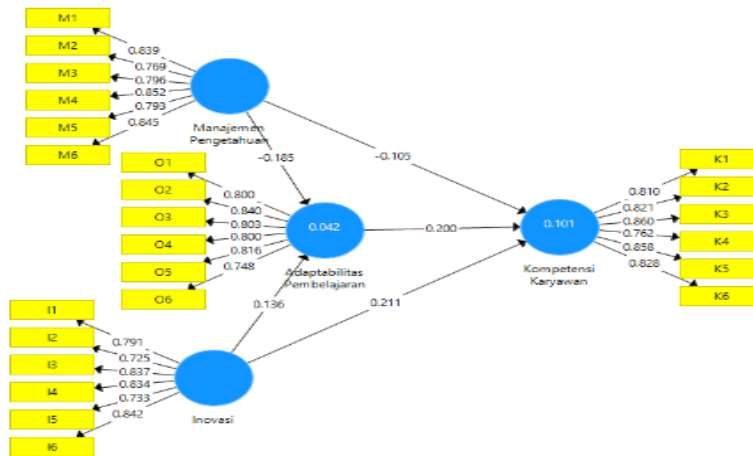
Tabel 4.1 Distribusi Data Identitas Responden

No	Identitas		Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	130	86.80%
		Perempuan	20	13.20%
	Total	150	100.00%	
2	Usia	< 20 tahun	2	1.30%
		20-30 tahun	81	54.30%
		31-40 tahun	42	27.80%
		41-50 tahun	18	11.90%
		>51 tahun	7	4.60%
		Total	150	100.00%
		3	Departemen	HRGA
HSE	6			4.00%
QAQC	46			30.70%
Produksi	91			60.70%
Total	150			100.00%

4.1 Analisis Data

4.1.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis outer model dilakukan untuk memastikan bahwa pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid dan reliabel. Tahap evaluasi outer model dibedakan berdasarkan bentuk indikatornya, yakni reflektif dan formatif. Evaluasi terhadap model indikator reflektif meliputi pemeriksaan: (1) individual item reliability, (2) internal consistency, atau construct reliability, dan (3) average variance extracted dan (4) discriminant validity. Ketiga pengukuran pertama dikategorikan ke dalam convergent validity yang mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variable laten. Nilai loading factor $\geq 0,7$ dikatakan idea/valid mengukur konstruk yang dibentuknya. Berikut gambar hasil perhitungan (Gambar 3) loading factor tiap indikator dengan proses perhitungan PLS Algorithm pada SmartPLS.



Gambar 3. Konstruk Model

Menurut Haryono (2016) jika nilai loading factor $\geq 0,5$ masih dapat diterima. Nilai kuadrat dari nilai loading factor disebut communalities. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk yang mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator. Pada penelitian ini nilai loading factor yang dipakai adalah $>0,7$, sehingga semua indikator telah memenuhi persyaratan tersebut. Setelah mengevaluasi individual item reliability melalui nilai standardized loading factor, langkah selanjutnya adalah melihat internal consistency reliability dari nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Composite Reliability (CR) lebih baik dalam mengukur internal consistency dibandingkan Cronbach's Alpha dalam analisis SEM, karena CR tidak mengasumsikan kesamaan boot dari setiap indikator. Cronbach's Alpha cenderung menaksir nilai constructreliability lebih rendah dibandingkan (CR). Interpretasi CR sama dengan Cronbach's Alpha dengan nilai batas $\geq 0,7$ yang artinya dapat diterima, dan nilai $\geq 0,8$ sangat memuaskan. Ukuran lainnya dari covergent validity adalah nilai Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variable manifest yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variable manifest yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variable manifest terhadap konstruk latennya (Haryono, 2016). Fornell dan Larcker, (Ghazali et al., 2020) mengemukakan bahwa penggunaan AVE untuk suatu kriteria dengan ukuran convergent validity yang baik minimal 0,5. Artinya, variable laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Nilai Cronbach's Alpha, Composite Reability (CR) dan AVE disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai average variance extracted, construct reliability and validity

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
----------	------------------	-------	-----------------------	-----------------------------------

Manajemen Pengetahuan	0.904	0.948	0.923	0.666
Inovasi Proses	0.892	0.997	0.911	0.632
Kompetensi Karyawan	0.906	0.924	0.927	0.679
Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi	0.890	0.910	0.915	0.642

Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 3 menunjukkan bahwa penelitian ini pada tingkat validitas konstruk disimpulkan valid, dikarenakan hasil nilai AVE secara keseluruhan variabel laten memiliki nilai $> 0,5$. Kemudian hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa semua nilai CR variabel penelitian $> 0,6$ dengan nilai Cronbach's Alpha semua variabel $> 0,8$. Maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi CR dan CA dengan tingkat realibilitas tinggi secara keseluruhan variabel.

4.1.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Model struktural menggambarkan hubungan-hubungan antar variabel laten yang dibentuk berdasarkan substansi teori. Evaluasi model struktural pada penelitian ini dilakukan dengan uji R-Square (R²) dan uji signifikansi. Pengujian R-squares dilakukan dengan melihat nilai R² untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari struktural. Perubahan nilai R² dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen. Pemeriksaan nilai structural R-squares merupakan uji goodness-fit models, dengan memprediksi hubungan pada pengujian hipotesis yang digunakan untuk mengukur tingkat variasi peubah independen terhadap peubah dependen. Berdasarkan hasil pengujian, maka diperoleh nilai R² untuk setiap variabel laten endogen yang disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai R-Square

	R Square	Adjusted R Square
Kompetensi karyawan	0.101	0.083
Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi	0.042	0.029

Menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Laten (Ghazali et al., 2020), nilai R square $\geq 0,67$ (kuat), $0,33 - 0,66$ (sedang), R-square dibawah $0,19$ (lemah). Nilai R-square pada variabel adaptabilitas pembelajaran menunjukkan hasil pengujian sebesar $4,2\%$, dan variabel kompetensi karyawan sebesar $10,1\%$. Dapat kita lihat bahwa variabel adaptabilitas pembelajaran tergolong lemah dan untuk variabel kompetensi karyawan tergolong juga lemah. Selanjutnya uji signifikansi digunakan untuk melihat hubungan antar konstruk atau variabel yang dapat dilihat dari koefisien jalur (path coefficient).

4.1.2.1 Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan uji signifikansi hubungan antar konstruk sebagai dasar pembuktian hipotesis. Hubungan signifikansi antar konstruk dilihat melalui uji t yang diperoleh dari proses *bootstrapping*. Variabel dinyatakan memiliki hubungan apabila P-value < 0,05 dan nilai T-statistik > T-tabel. Tingkat keyakinan 95%, nilai T-tabel untuk pengujian hipotesis two-tailed sebesar $\geq 1,96$.

Table 4. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Manajemen Pengetahuan -> Kompetensi karyawan	-0.105	-0.094	0.131	0.803	0.422
Manajemen Pengetahuan -> Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi	-0.185	-0.204	0.087	2.138	0.033
Inovasi proses-> Kompetensi karyawan	0.211	0.219	0.087	2.419	0.016
Inovasi Proses -> Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi	0.136	0.141	0.118	1.156	0.248
Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi -> Kompetensi Karyawan	0.200	0.210	0.082	2.427	0.016
Manajemen Pengetahuan -> Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi -> Kompetensi Karyawan	-0.037	-0.043	0.026	1.443	0.150
Inovasi proses -> Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi -> Kompetensi Karyawan	0.027	0.028	0.028	0.988	0.324

- a. **Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kompetensi Karyawan.** Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,105 nilai p-values sebesar 0,422 dan t-statistik sebesar 0,803. Nilai p-values lebih dari 0,05 dan nilai t-statistik lebih kecil dari t-tabel 1,98. Hasil tersebut menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan secara langsung. Sehingga hipotesis pertama secara langsung ditolak.
- b. **Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi.** Hasil pengujian hipotesis kedua secara langsung menunjukkan nilai koefisien sebesar -0.185 nilai p-values sebesar 0.033 dan t-statistik sebesar 2.138. Nilai p-values kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar lebih besar dari t-tabel 1,98. Hasil tersebut menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap adaptabilitas pembelajaran organisasi secara langsung. Sehingga hipotesis kedua diterima.

- c. **Pengaruh Inovasi Proses Terhadap Kompetensi karyawan.** Hasil pengujian hipotesis ketiga secara langsung menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.211 nilai *p-values* sebesar 0.016 dan *t-statistik* sebesar 2.419. Nilai *p-values* kurang dari 0,05 dan nilai *t-statistik* lebih besar dari *t-tabel* 1,98. Hasil tersebut menunjukkan bahwa inovasi proses memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan secara langsung. Sehingga hipotesis ketiga secara langsung diterima.
- d. **Pengaruh Inovasi Proses Terhadap Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi.** Hasil pengujian hipotesis keempat secara langsung menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.136 nilai *p-values* sebesar 0.248 dan *t-statistik* sebesar 1.156. Nilai *p-values* lebih dari 0,05 dan nilai *t-statistik* lebih kecil dari *t-tabel* 1,98. Hasil tersebut menunjukkan bahwa inovasi proses tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap adaptabilitas pembelajaran organisasi secara langsung. Sehingga hipotesis keempat secara langsung ditolak.
- e. **Pengaruh Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi Terhadap Kompetensi Karyawan.** Hasil pengujian hipotesis keempat secara langsung menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.200 nilai *p-values* sebesar 0.016 dan *t-statistik* sebesar 2.427. Nilai *p-values* kurang dari 0,05 dan nilai *t-statistik* lebih besar dari *t-tabel* 1,98. Hasil tersebut menunjukkan bahwa adaptabilitas pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan secara langsung. Sehingga hipotesis kelima diterima .
- f. **Pengaruh Manajemen Pengetahuan Melalui Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi Terhadap Kompetensi Karyawan.** Hasil pengujian hipotesis keempat secara langsung menunjukkan nilai koefisien sebesar -0.037 nilai *p-values* sebesar 0.150 dan *t-statistik* sebesar 1.443. Nilai *p-values* lebih dari 0,05 dan nilai *t-statistik* kurang dari *t-tabel* 1,98. Hasil tersebut menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan melalui adaptabilitas pembelajaran organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan secara langsung. Sehingga hipotesis keenam ditolak.
- g. **Pengaruh Inovasi Proses Melalui Adaptabilitas Pembelajaran Organisasi Terhadap Kompetensi Karyawan.** Hasil pengujian hipotesis keempat secara langsung menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.027 nilai *p-values* sebesar 0.324 dan *t-statistik* sebesar 0.988. Nilai *p-values* lebih dari 0,05 dan nilai *t-statistik* kurang dari *t-tabel* 1,98. Hasil tersebut menunjukkan bahwa inovasi proses melalui adaptabilitas pembelajaran organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan secara langsung. Sehingga hipotesis ketujuh secara langsung ditolak.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian pada PT. XYZ, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu manajemen pengetahuan tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan, sedangkan inovasi proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan. Manajemen pengetahuan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap adaptabilitas pembelajaran organisasi, sedangkan inovasi proses tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap adaptabilitas pembelajaran organisasi. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara adaptabilitas pembelajaran organisasi dengan kompetensi karyawan, namun tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen pengetahuan dan inovasi proses terhadap kompetensi karyawan melalui adaptabilitas pembelajaran organisasi.

F. SARAN

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan maka saran yang dapat dijadikan acuan dalam peningkatan kompetensi karyawan yaitu PT XYZ perlu mempertimbangkan faktor lain seperti dukungan kepemimpinan dan teknologi yang digunakan agar menjadi bagian dalam mengelola pengetahuan yang baik untuk dapat mendukung proses adaptabilitas pembelajaran organisasi, inovasi proses dan kompetensi karyawan dan penelitian selanjutnya disarankan untuk mengambil variable-variabel lain yang secara teori berpengaruh terhadap kompetensi serta variabel yang mungkin mempengaruhi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 107–136.
- Ameh, C. A., Kerr, R., Madaj, B., Mdegela, M., Kana, T., Jones, S., Lambert, J., Dickinson, F., White, S., & van den Broek, N. (2016). Knowledge and skills of healthcare providers in sub-Saharan Africa and Asia before and after competency-based training in emergency obstetric and early newborn care. *PloS One*, 11(12), e0167270.
- Brown, S., Bessant, J., & Jia, F. (2018). *Strategic operations management*. Routledge.
- Casing and Tubing*. (2018).
- Chu, E., Brown, A., Michael, K., Du, J., Lwasa, S., & Mahendra, A. (2019). Unlocking the potential for transformative climate adaptation in cities. *Background Paper Prepared for the Global Commission on Adaptation, Washington DC and Rotterdam*.
- Contento, I. R. (2007). *Nutrition education: linking research, theory, and practice*.

- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. routledge.
- First, M. B., Gaebel, W., Maj, M., Stein, D. J., Kogan, C. S., Saunders, J. B., Poznyak, V. B., Gureje, O., Lewis-Fernández, R., & Maercker, A. (2021). An organization-and category-level comparison of diagnostic requirements for mental disorders in ICD-11 and DSM-5. *World Psychiatry, 20*(1), 34–51.
- Ghazali, E. M., Mutum, D. S., Pua, M. H.-J., & Ramayah, T. (2020). Status-quo satisfaction and smartwatch adoption: a multi-group analysis. *Industrial Management & Data Systems, 120*(12), 2319–2347.
- Haryono, S. (2016). Metode SEM: AMOS, LISREL, PLS. *Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama.(Indonesian)*.
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2017). *Leadership on the line, with a new preface: Staying alive through the dangers of change*. Harvard Business Press.
- Jones, P. (2021). Systemic design: Design for complex, social, and socio-technical systems. In *Handbook of Systems Sciences* (pp. 787–811). Springer.
- Miller, A. E. (2022). Self-care as a competency benchmark: Creating a culture of shared responsibility. *Training and Education in Professional Psychology, 16*(4), 333.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2021). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford University Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2009). The core competence of the corporation. In *Knowledge and strategy* (pp. 41–59). Routledge.
- Senge, P. (1990). Peter Senge and the learning organization. *Dimension, 14*.
- Setiawan, H. R. (2021). *Manajemen Peserta Didik:(Upaya Peningkatan Kualitas Lulusan* (Vol. 1). umsu press.
- Smith, E. (2010). A review of twenty years of competency-based training in the Australian vocational education and training system. *International Journal of Training and Development, 14*(1), 54–64.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications, 13*(1), 1–14.