



website. :

<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JIIM>

DOI : 10.32493/jiim.v5i1.58768

ISSN (online) : 2830-0548

ISSN (print) : 2829-6648

Article info : Received: 26 Feb 2026 ; Revised : 27 Feb 2026 ; Accepted: 14 Mar 2026

Pengaruh *Knowledge Management*, *Learning Organization*, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT Cipta Mapan Logistik

Muhammad Agus Salim¹, Mukrodi², Yayan Surdaryana³

PT Cipta Mapan Logistik¹, Universitas Pamulang^{2,3}

Muhammadaqussalim.id@gmail.com¹, dosen00560@unpam.ac.id² dosen00497@unpam.ac.id³

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Knowledge Management*, *Learning Organization*, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi pada PT Cipta Mapan Logistik. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang diolah menggunakan SmartPLS 4. Data diperoleh melalui kuesioner skala Likert yang disebarakan secara daring kepada 204 karyawan dengan tingkat respons 100%. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Knowledge Management* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. *Learning Organization* dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi Kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Motivasi Kerja tidak memediasi hubungan *Knowledge Management* dengan Kinerja Karyawan, namun memediasi secara signifikan pengaruh *Learning Organization* dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Nilai R-square sebesar 0,574 menunjukkan kemampuan prediktif model yang cukup kuat dalam menjelaskan variasi Kinerja Karyawan, sehingga peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh pengelolaan pengetahuan, tetapi juga oleh organisasi pembelajar dan lingkungan kerja yang kondusif melalui peningkatan motivasi kerja.

Kata kunci: Kinerja Karyawan; *Knowledge Management*; *Learning Organization*; Lingkungan Kerja; Motivasi Kerja

Abstract

This study aims to analyze the effects of Knowledge Management, Learning Organization, and Work Environment on Employee Performance, with Work Motivation as a mediating variable at PT Cipta Mapan Logistik. A quantitative approach was employed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analyzed with SmartPLS 4. Data were collected through an online Likert-scale questionnaire distributed to 204 employees, achieving a 100% response rate. The

structural model results indicate that Knowledge Management has a significant direct effect on Employee Performance but does not significantly influence Work Motivation. Learning Organization and Work Environment significantly affect Work Motivation, yet they do not have a direct significant effect on Employee Performance. Furthermore, Work Motivation has a significant positive effect on Employee Performance. Indirect effect analysis reveals that Work Motivation does not mediate the relationship between Knowledge Management and Employee Performance but significantly mediates the effects of Learning Organization and Work Environment on Employee Performance. The R-square value of 0.574 demonstrates that the model has moderate-to-strong predictive power in explaining variations in Employee Performance. These findings highlight that improving employee performance depends not only on effective knowledge management but also on fostering a learning-oriented organization and a supportive work environment through enhanced employee motivation.

Keywords: Employee Performance; Knowledge Management; Learning Organization; Motivation; Work Environment

A. PENDAHULUAN

Transformasi ekonomi berbasis layanan dan percepatan digitalisasi rantai pasok mendorong peningkatan kebutuhan akan sumber daya manusia yang adaptif dan produktif di sektor logistik. Pertumbuhan ekonomi digital Indonesia yang terus meningkat telah memicu lonjakan aktivitas *e-commerce* dan distribusi barang sehingga menuntut layanan logistik yang cepat, akurat, dan terintegrasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa daya saing perusahaan tidak lagi hanya ditentukan oleh infrastruktur fisik, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (McKinsey Global Institute, 2025). Di sisi lain, peningkatan jumlah angkatan kerja Indonesia belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan produktivitas, sehingga organisasi perlu membangun sistem kerja yang mampu mengoptimalkan kompetensi dan pembelajaran karyawan (Badan Pusat Statistik, 2024).

PT Cipta Mapan Logistik sebagai perusahaan penyedia layanan supply chain terintegrasi menghadapi kompleksitas operasional yang mencakup *warehousing*, *inventory management*, *order fulfillment*, hingga distribusi. Keberhasilan aktivitas tersebut sangat bergantung pada kinerja karyawan dalam menjaga ketepatan waktu, kualitas layanan, dan koordinasi kerja. Kinerja karyawan merupakan indikator penting yang mencerminkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan operasional dan strategis (Mathis & Jackson, 2016). Namun, data penilaian kinerja internal perusahaan periode 2022–2024 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan masih berada pada kategori pemenuhan standar kerja dan belum menunjukkan dominasi kinerja unggul, yang mengindikasikan bahwa potensi sumber daya manusia belum dimanfaatkan secara optimal.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kondisi tersebut adalah belum optimalnya penerapan *knowledge management*. Pengetahuan operasional masih banyak melekat pada individu dan belum terdokumentasi secara sistematis, sehingga organisasi berisiko kehilangan pengetahuan ketika terjadi rotasi atau perubahan karyawan. *Knowledge management* berperan sebagai mekanisme strategis untuk menciptakan, menyimpan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan guna meningkatkan efektivitas kerja organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tanpa pengelolaan pengetahuan yang baik, pengalaman kerja dan praktik terbaik sulit dikonversi menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Selain itu, organisasi juga dituntut untuk membangun *learning organization* agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis dan teknologi. Konsep learning organization menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan, refleksi kolektif, serta pengembangan kapasitas individu dan tim dalam menghadapi dinamika kerja (Senge, 1990). Praktik pembelajaran yang belum terintegrasi secara sistematis dapat

menyebabkan proses peningkatan kompetensi berjalan parsial dan tidak berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi.

Faktor lain yang turut memengaruhi kinerja adalah lingkungan kerja, baik fisik maupun nonfisik. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung interaksi kerja dapat meningkatkan semangat, keterlibatan, serta produktivitas karyawan (Sedarmayanti, 2017). Sebaliknya, kondisi kerja yang kurang kondusif berpotensi menurunkan motivasi dan efektivitas kerja individu.

Ketiga aspek tersebut berkaitan erat dengan motivasi kerja sebagai faktor pendorong internal yang menentukan sejauh mana karyawan bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya. Motivasi kerja berhubungan langsung dengan tingkat usaha, komitmen, dan pencapaian kinerja karyawan dalam organisasi (Sutrisno, 2017). Dengan demikian, pengelolaan pengetahuan, pembelajaran organisasi, dan lingkungan kerja yang baik diyakini dapat memperkuat motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena tersebut, diperlukan kajian empiris untuk menganalisis pengaruh *knowledge management*, *learning organization*, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT Cipta Mapan Logistik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia serta menjadi dasar praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

B. KAJIAN LITERATUR

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengelola sumber daya manusia sebagai penggerak utama kegiatan operasional Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mencakup kebijakan dan praktik dalam memperoleh, mengembangkan, memotivasi, serta mempertahankan karyawan agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi (Dessler, 2015; Robbins & Coulter, 2016). Dengan pengelolaan SDM yang baik, organisasi dapat meningkatkan efektivitas kerja sekaligus menjaga keberlanjutan kinerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas berdasarkan kemampuan, pengalaman, dan tanggung jawab yang diberikan (Hasibuan, 2018). Kinerja tidak hanya diukur dari jumlah output, tetapi juga kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2016). Tingkat kinerja karyawan mencerminkan efektivitas organisasi karena pencapaian organisasi pada dasarnya merupakan akumulasi dari kinerja individu (Mangkunegara, 2017).

Knowledge Management

Knowledge Management (KM) merupakan proses sistematis untuk menciptakan, menyimpan, membagikan, dan memanfaatkan pengetahuan guna meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Scarborough et al., 1999). KM mencakup pengelolaan pengetahuan eksplisit yang terdokumentasi maupun pengetahuan tacit yang berasal dari pengalaman individu, sehingga pengetahuan tersebut dapat digunakan kembali untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010). Organisasi yang mampu mengelola pengetahuan secara efektif akan lebih adaptif terhadap perubahan serta memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Learning Organization

Learning organization adalah organisasi yang secara terus-menerus mendorong anggotanya untuk belajar, mengembangkan kapasitas, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Senge, 1990; Rusilowati, 2022). Budaya pembelajaran ini menekankan pentingnya berbagi pengetahuan, dialog terbuka, dan pengembangan kompetensi berkelanjutan sehingga organisasi mampu berinovasi dan meningkatkan efektivitas kerja (Hendri, 2019). Dengan demikian, *learning organization* menjadi landasan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kinerja organisasi.

Lingkungan Kerja

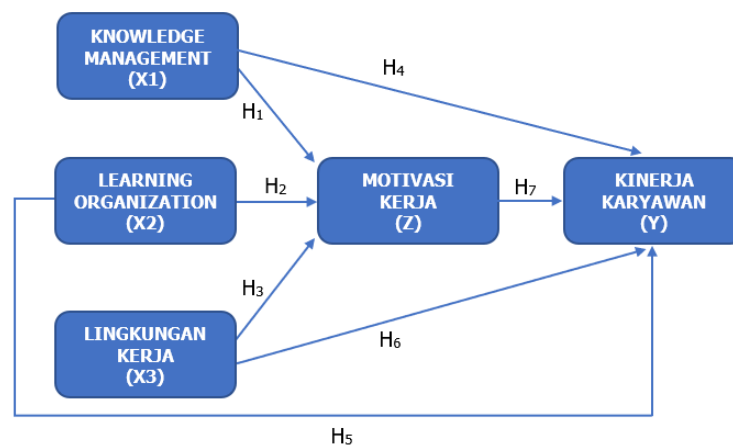
Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi fisik dan nonfisik yang berada di sekitar karyawan dan dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta didukung hubungan kerja yang harmonis akan meningkatkan semangat, kepuasan, dan produktivitas karyawan, sedangkan lingkungan yang kurang kondusif dapat menurunkan motivasi dan kualitas kerja (Sutrisno, 2016). Oleh karena itu, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja.

Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan kerja secara maksimal. Motivasi menentukan intensitas usaha, arah perilaku, dan ketekunan karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Abraham Maslow dalam Sutrisno (2017)). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih besar, tanggung jawab yang kuat, serta kinerja yang lebih baik. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja berperan sebagai mekanisme yang menjembatani praktik manajerial seperti pengelolaan pengetahuan, pembelajaran organisasi, dan lingkungan kerja dengan peningkatan kinerja karyawan.

Hubungan Antarvariabel dan Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan landasan teori, *Knowledge Management*, *Learning Organization*, dan Lingkungan Kerja merupakan faktor strategis yang memengaruhi Kinerja Karyawan. Pengelolaan pengetahuan yang efektif memungkinkan karyawan bekerja lebih efisien, organisasi pembelajar meningkatkan kompetensi dan adaptasi kerja, sedangkan lingkungan kerja yang kondusif memperkuat kenyamanan serta keterlibatan karyawan. Ketiga faktor tersebut secara konseptual juga memengaruhi Motivasi Kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, penelitian ini menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel tersebut dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks organisasi logistik.



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Dalam sebuah penelitian, diperlukan hipotesis atau kesimpulan sementara dari penelitian tersebut. Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dibuat, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Ha1 : *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja PT Cipta Mapan Logistik.
2. Ha2 : *Learning Organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Cipta Mapan Logistik.
3. Ha3 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Cipta Mapan Logistik.
4. Ha4 : *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Cipta Mapan Logistik.
5. Ha5 : *Learning Organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Cipta Mapan Logistik.
6. Ha6 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Cipta Mapan Logistik.
7. Ha7 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Cipta Mapan Logistik.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif–eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara *Knowledge Management*, *Learning Organization*, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan melalui metode survei dengan pendekatan cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu. Data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner tertutup berskala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju) serta data sekunder yang bersumber dari dokumen perusahaan dan literatur ilmiah yang relevan.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 414 karyawan. Penentuan jumlah sampel menggunakan teknik *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden. Jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (e) sebesar 5% sebagai berikut:

$$n = N / (1 + N(e)^2)$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan (0,05)

Berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh jumlah sampel sebanyak 204 responden.

Variabel independen dalam penelitian ini meliputi *Knowledge Management* (X1), *Learning Organization* (X2), dan Lingkungan Kerja (X3). Variabel dependen adalah Kinerja Karyawan (Y), sedangkan Motivasi Kerja (Z) berperan sebagai variabel intervening (mediasi). Masing-masing variabel diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari teori dan penelitian terdahulu yang relevan.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Metode PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan, baik pada model pengukuran (outer model) maupun model struktural (inner model), serta sesuai untuk penelitian prediktif dan pengembangan teori.

Model struktural dalam penelitian ini dirumuskan dalam persamaan berikut:

Persamaan Substruktur 1 (Model Mediasi):

Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui uji validitas konvergen (outer loading > 0,70 dan AVE > 0,50), validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha (> 0,70). Evaluasi model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square (R^2) untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, yang secara matematis dinyatakan sebagai:

Penguujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik bootstrapping untuk memperoleh nilai t-statistics dan p-values pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Efek mediasi diuji melalui pengaruh tidak langsung (indirect effect), yang dihitung dari hasil perkalian koefisien jalur antara variabel independen terhadap variabel mediasi dan variabel mediasi terhadap variabel dependen. Dengan tahapan analisis tersebut, model penelitian diharapkan mampu menjelaskan pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel secara komprehensif dan empiris.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Cipta Mapan Logistik dengan menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner secara daring. Jumlah responden yang berhasil dikumpulkan sebanyak 204 orang dari total populasi 414 karyawan. Seluruh kuesioner yang diterima dinyatakan lengkap dan dapat diolah sehingga tingkat respons mencapai 100%. Kondisi ini menunjukkan partisipasi responden yang sangat baik serta data yang diperoleh layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 1. Hasil Pengumpulan Data

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang dibagikan	204
Kuesioner yang kembali	204
Kuesioner tidak lengkap	0
Kuesioner yang diolah	204
Response rate	100%

Sumber: Data penelitian yang diolah (2026)

Karakteristik Responden

Karakteristik responden menggambarkan profil karyawan yang menjadi sampel penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan level jabatan. Informasi ini penting untuk memastikan bahwa data penelitian merepresentasikan kondisi sumber daya manusia perusahaan secara aktual.

Tabel 2. Profil Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	158	77%
	Wanita	46	23%
Usia	21–30 tahun	22	11%
	31–40 tahun	86	42%
	> 40 tahun	96	47%

Pendidikan	SMA/SMK	79	39%
	Diploma	30	15%
	Sarjana	89	43%
	Lainnya	6	3%
Masa Kerja	< 1 tahun	4	2%
	1–3 tahun	64	31%
	4–9 tahun	38	19%
	> 10 tahun	98	48%
Level Jabatan	Non-staff	56	27%
	Staff	80	39%
	Supervisor/Officer	52	26%
	Manager	13	6%
	Senior Manager	3	2%

Sumber: Data penelitian yang diolah (2026)

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap variabel penelitian yang meliputi *Knowledge Management*, *Learning Organization*, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan. Penilaian menggunakan skala Likert 1–5 dengan interval kategori sebagai berikut:

Rentang Mean	Kategori
1,00–1,80	Sangat Rendah
1,81–2,60	Rendah
2,61–3,40	Cukup
3,41–4,20	Tinggi
4,21–5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Data penelitian yang diolah (2026)

Tabel 3. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Kategori
<i>Knowledge Management</i>	3,77	Tinggi
<i>Learning Organization</i>	3,79	Tinggi
Lingkungan Kerja	3,80	Tinggi
Motivasi Kerja	3,80	Tinggi
Kinerja Karyawan	3,87	Tinggi

Sumber: Data penelitian yang diolah (2026)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori **tinggi**, yang mengindikasikan bahwa responden menilai praktik manajemen pengetahuan, organisasi pembelajar, lingkungan kerja, serta motivasi kerja telah berjalan dengan baik dan diikuti oleh tingkat kinerja karyawan yang relatif tinggi.

Hasil Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Evaluasi dilakukan melalui nilai loading factor, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Outer Loading	AVE	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Knowledge Management</i>	< 0,70	0.825	0.977	Valid & Reliabel

<i>Learning Organization</i>	< 0,70	0.753	0.983	Valid & Reliabel
Lingkungan Kerja	< 0,70	0.592	1.010	Valid & Reliabel
Motivasi Kerja	< 0,70	0.848	0.984	Valid & Reliabel
Kinerja Karyawan	< 0,70	0.830	0.980	Valid & Reliabel

Sumber: Data penelitian yang diolah (2026)

Seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,70 dan AVE di atas 0,50, sehingga memenuhi validitas konvergen. Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha yang melebihi 0,70 menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan layak untuk analisis model struktural.

Hasil Pengujian Inner Model

Inner model, atau disebut juga model struktural, merupakan bagian dari *Structural Equation Modeling* (SEM) yang menjelaskan hubungan antar konstruk laten dalam penelitian. Model ini menggambarkan arah dan kekuatan pengaruh antara variabel independen dan dependen berdasarkan teori yang mendasari. Dalam pendekatan *Partial Least Squares* (PLS), evaluasi inner model dilakukan melalui pengujian nilai R-square (R^2) untuk melihat kemampuan prediktif model terhadap variabel dependen, serta nilai koefisien jalur (*path coefficient*) untuk mengukur kekuatan pengaruh antar konstruk. Selain itu, nilai t-statistik dan p-value dari uji bootstrapping digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel. Dengan demikian, inner model membantu menjawab hipotesis penelitian dan menguji kelayakan model secara struktural.

Uji R-squared (R^2)

Uji R-squared (R^2) dilakukan untuk mengukur seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen

Tabel 5. Uji R-squared (R^2)

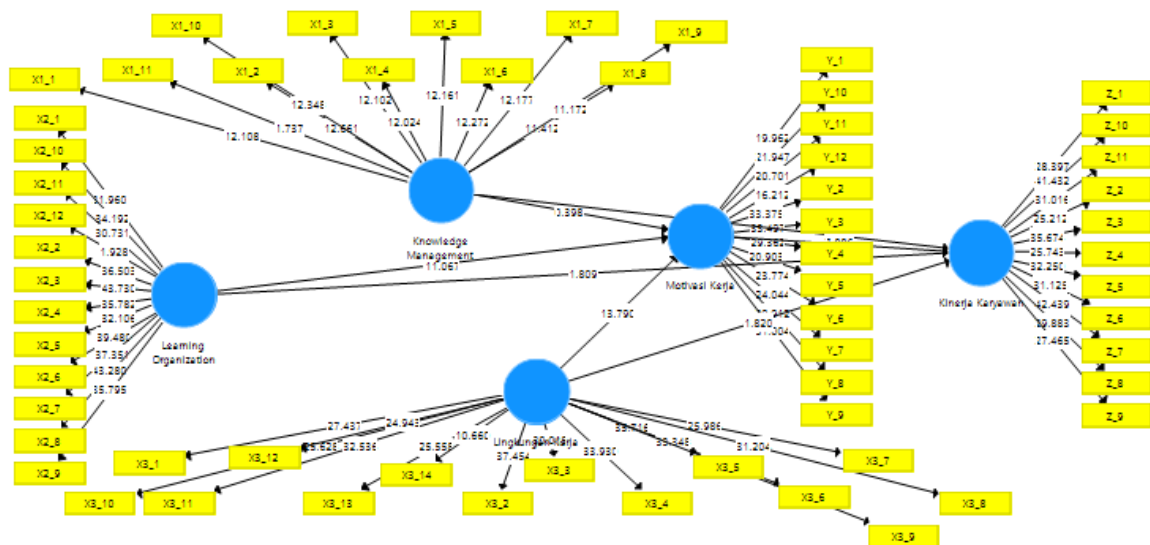
Model	R^2	Adjusted R^2
Kinerja Karyawan	0.574	0.566
Motivasi Kerja	0.544	0.537

Sumber: Data penelitian yang diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji R-squared (R^2) diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai R^2 sebesar 0,574, yang berarti bahwa sebesar 57,4% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *Knowledge Management*, *Learning Organization*, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja, sedangkan sisanya sebesar 42,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, variabel Motivasi Kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,544, yang menunjukkan bahwa 54,4% variasi motivasi kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam penelitian ini, sedangkan 45,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Path Coefficients

Analisis jalur (*Path Coefficients*) digunakan untuk mengetahui besarnya dan arah pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural.



Gambar 4.8 Inner Model

Tabel 6. Path Coefficients

No	Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keterangan
1	<i>Knowledge Management</i> → <i>Kinerja Karyawan</i>	0,336	7,181	0,000	Signifikan
2	<i>Knowledge Management</i> → <i>Motivasi Kerja</i>	0,020	0,398	0,691	Tidak Signifikan
3	<i>Learning Organization</i> → <i>Kinerja Karyawan</i>	0,104	1,809	0,071	Tidak Signifikan
4	<i>Learning Organization</i> → <i>Motivasi Kerja</i>	0,465	11,067	0,000	Signifikan
5	<i>Lingkungan Kerja</i> → <i>Kinerja Karyawan</i>	0,107	1,820	0,069	Tidak Signifikan
6	<i>Lingkungan Kerja</i> → <i>Motivasi Kerja</i>	0,495	13,790	0,000	Signifikan
7	<i>Motivasi Kerja</i> → <i>Kinerja Karyawan</i>	0,511	7,886	0,000	Signifikan

Sumber: Data penelitian yang diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.10, *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* ($\beta = 0,336$; $t = 7,181$; $p = 0,000$), namun tidak berpengaruh signifikan terhadap *Motivasi Kerja* ($t = 0,398$; $p = 0,691$). *Learning Organization* dan *Lingkungan Kerja* berpengaruh signifikan terhadap *Motivasi Kerja* ($\beta = 0,465$ dan $\beta = 0,495$; $p = 0,000$), tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap *Kinerja Karyawan* ($p > 0,05$). Sementara itu, *Motivasi Kerja* berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* ($\beta = 0,511$; $t = 7,886$; $p = 0,000$), sehingga berperan sebagai variabel intervening dalam model penelitian.

Indirect Effect

Indirect Effect dilakukan untuk mengetahui apakah variabel *Motivasi Kerja* berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara variabel independen, yaitu

Knowledge Management, *Learning Organization*, dan Lingkungan Kerja, terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan.

Tabel 7. *Indirect Effect*

No	Jalur Pengaruh Tidak Langsung	Koefisien Indirect Effect	T-Statistic	P-Value	Keterangan
1	<i>Knowledge Management</i> → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,010	0,396	0,692	Tidak Signifikan
2	<i>Learning Organization</i> → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,238	5,840	0,000	Signifikan
3	Lingkungan Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,253	6,557	0,000	Signifikan

Sumber: Data penelitian yang diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung pada Tabel 7, *Knowledge Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja ($\beta = 0,010$; $t = 0,396$; $p = 0,692$), sehingga Motivasi Kerja tidak memediasi hubungan tersebut. Sebaliknya, *Learning Organization* dan Lingkungan Kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja ($\beta = 0,238$ dan $\beta = 0,253$; $p = 0,000$). Hasil ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berperan sebagai variabel mediasi pada kedua hubungan tersebut.

Interpretasi Hasil Penelitian

Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Motivasi Kerja

Knowledge Management tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan belum mampu secara langsung membangkitkan dorongan kerja karyawan. Secara logis, motivasi merupakan respons psikologis yang tidak hanya dipengaruhi oleh akses informasi, tetapi juga oleh penghargaan dan dukungan organisasi. *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan) menegaskan bahwa motivasi muncul ketika kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi. Temuan ini sejalan dengan Al-Btoush et al. (2021) serta Rahman & Ali (2022) yang menemukan bahwa *knowledge management* lebih efektif meningkatkan sikap kerja melalui variabel perantara, bukan secara langsung. Dengan demikian, *knowledge management* perlu diintegrasikan dengan sistem penghargaan dan pengembangan karyawan agar berdampak pada motivasi.

Pengaruh *Learning Organization* terhadap Motivasi Kerja

Learning Organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, yang berarti semakin kuat budaya belajar organisasi, semakin tinggi dorongan kerja karyawan. Secara logis, kesempatan belajar dan pengembangan diri meningkatkan rasa dihargai dan makna kerja. Secara teoritis, konsep organisasi pembelajar (Senge, 2006) menekankan pembelajaran berkelanjutan sebagai pendorong keterlibatan individu. Hasil ini konsisten dengan Kim & Lee (2020) serta Salas-Vallina et al. (2022) yang menunjukkan bahwa budaya pembelajaran meningkatkan motivasi intrinsik dan keterikatan kerja. Oleh karena itu, *learning organization* berperan strategis dalam membangun motivasi kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, menunjukkan bahwa kondisi kerja yang nyaman secara fisik maupun sosial mampu meningkatkan semangat kerja. Secara logis, rasa aman dan hubungan kerja yang harmonis menumbuhkan energi psikologis untuk berprestasi. Teori motivasi kerja menjelaskan bahwa faktor kontekstual seperti kenyamanan dan dukungan sosial merupakan pendorong terbentuknya motivasi internal. Temuan ini didukung oleh Mulyadi & Rivai (2020) serta

Putra et al. (2022) yang menemukan bahwa lingkungan kerja meningkatkan motivasi melalui rasa nyaman dan kepuasan kerja. Dengan demikian, lingkungan kerja menjadi fondasi penting dalam membangun motivasi karyawan.

Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan

Knowledge Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan yang baik membantu karyawan bekerja lebih efektif dan produktif. Secara logis, akses terhadap informasi dan pengalaman kerja mempercepat penyelesaian tugas dan pengambilan keputusan. Secara teoritis, knowledge-based view menempatkan pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif organisasi. Hasil ini sejalan dengan temuan Yudial et al. (2025) dan berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa knowledge management meningkatkan efisiensi dan kualitas kinerja. Dengan demikian, knowledge management menjadi faktor langsung yang mendorong peningkatan performa kerja.

Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Karyawan

Learning Organization tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan, mengindikasikan bahwa praktik pembelajaran belum otomatis diterjemahkan menjadi hasil kerja nyata. Secara logis, pembelajaran memerlukan dorongan psikologis agar dapat diimplementasikan dalam pekerjaan. Senge (2006) menegaskan bahwa organisasi pembelajar meningkatkan kapabilitas, namun dampaknya terhadap kinerja sering bersifat tidak langsung. Temuan ini didukung oleh Alatailat et al. (2021) dan Kumar & Pansari (2022) yang menunjukkan bahwa *learning organization* memengaruhi kinerja melalui variabel mediasi seperti motivasi dan *engagement*. Oleh karena itu, *learning organization* perlu disinergikan dengan strategi peningkatan motivasi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, menegaskan bahwa dorongan internal merupakan penggerak utama performa kerja. Secara logis, karyawan yang termotivasi menunjukkan inisiatif, ketekunan, dan komitmen lebih tinggi. *Two-Factor Theory* (Herzberg) menjelaskan bahwa faktor motivator seperti pencapaian dan pengakuan menentukan peningkatan kinerja. Temuan ini konsisten dengan Van Iddekinge et al. (2021), Saks & Gruman (2022), serta Putri & Setiawan (2023) yang menunjukkan bahwa motivasi merupakan determinan dominan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peningkatan motivasi harus menjadi strategi utama organisasi dalam mendorong kinerja berkelanjutan.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh sistem dan lingkungan kerja, tetapi terutama oleh kemampuan organisasi dalam membangun motivasi kerja sebagai penggerak utama perilaku kerja. *Knowledge management* terbukti berkontribusi langsung terhadap kinerja karena pengelolaan pengetahuan membantu karyawan bekerja lebih efektif dan efisien, namun belum mampu meningkatkan motivasi secara langsung. Sebaliknya, *learning organization* dan lingkungan kerja berperan kuat dalam meningkatkan motivasi kerja, tetapi pengaruhnya terhadap kinerja bersifat tidak langsung. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja menjadi variabel kunci yang menjembatani faktor organisasi dengan hasil kinerja, sehingga kinerja karyawan akan meningkat ketika praktik pembelajaran, dukungan lingkungan kerja, dan pengelolaan pengetahuan diintegrasikan dengan strategi yang mampu menumbuhkan dorongan intrinsik karyawan.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara faktor struktural organisasi dan faktor psikologis individu, serta

menegaskan peran motivasi sebagai mekanisme mediasi dalam model manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini juga memberikan kontribusi empiris dengan menunjukkan bahwa pendekatan berbasis pengetahuan dan pembelajaran organisasi tidak selalu berdampak langsung pada kinerja tanpa dukungan faktor motivasional. Secara praktis, hasil penelitian mengimplikasikan bahwa perusahaan perlu mengintegrasikan pengelolaan pengetahuan, budaya belajar, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dengan sistem penghargaan, pengakuan kinerja, dan pengembangan karier agar motivasi kerja karyawan dapat tumbuh secara berkelanjutan.

Ke depan, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model ini dengan menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, atau budaya organisasi, serta menguji pada sektor industri yang berbeda untuk memperluas generalisasi temuan dan memperkaya pengembangan teori mengenai hubungan antara praktik organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. A. A., Karimah, H., & Ahmad, A. A. (2025). Knowledge management and employee performance: A systematic review of evidence from Asia. *Jurnal Akuntansi Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 13(1), 145–151. <https://doi.org/10.30871/jaemb.v13i1.10215>
- Alatailat, M., Altahat, E., & Al-Zu'bi, Z. (2021). Learning organization and organizational performance: The mediating role of job satisfaction and work motivation. *Procedia Computer Science*.
- Al-Btoush, M., Al-Mashaqbeh, I. A., & Bataineh, A. (2021). Dampak knowledge management terhadap kinerja organisasi melalui variabel kepuasan kerja dan komunikasi organisasi. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*.
- Alzeiby, E. A., Khandelwal, V., Cheng, J., Dash, S., Temperini, V., & Palladino, R. (2026). Harnessing AI-metaverse synergies for smart sustainability: A knowledge management perspective on immersion, ethics, and decentralization. *Technology in Society*, 103234. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2026.103234>
- Arshad, M., Afsar, B., Yang, Z. X., & Ali, M. (2026). Organizational psychological ownership, psychological entitlement and innovative work behavior: The mediating effect of knowledge hiding. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/md-05-2025-1499>
- Adiansyah, Mukhlis, & Sakir, A. (2021). The influence of learning organization, knowledge management, and job satisfaction on organizational commitment and performance. *International Journal of Scientific and Management Research*, 4(5), 225–244. <https://doi.org/10.37502/IJSMR.2021.4515>
- Anggriawan, E., & Rusilowati, U. (2014). Pengaruh organisasi pembelajaran (learning organization) terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 2(1), 43–63.
- Avianda, R., & Wikaningrum, T. (2020). Peran knowledge sharing, learning organization, dan kapabilitas inovasi individual terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 21(2), 84–96. <https://doi.org/10.30659/ekobis.21.2.84-96>

- Badan Pusat Statistik. (2024). *Labor force situation in Indonesia: February 2024*. <https://www.bps.go.id/en/publication/2024/06/07/112a10c79b8cfa70eec9f6f3/labor-force-situation-in-indonesia-february-2024.html>
- Bui, T. Q., Nguyen-Duc, T., Nguyen, H. T. H., & Phuong, T. T. (2024). The impact of learning organization on job satisfaction in Vietnamese enterprises. *Journal of International Economics and Management*, 24(3), 140–160. <https://doi.org/10.38203/jiem.024.3.0098>
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge management systems and processes*. M. E. Sharpe.
- Chou, H.-W., Lin, Y.-H., Chang, H.-H., & Chuang, W.-W. (2013). Transformational leadership and team performance: The mediating roles of cognitive trust and collective efficacy. *SAGE Open*, 3(3), 1–12. <https://doi.org/10.1177/2158244013497027>
- Confente, I., Scarpi, D., & Russo, I. (2019). Marketing a new generation of bio-plastics products for a circular economy: The role of green self-identity, self-congruity, and perceived value. *Journal of Business Research*, 112, 431–439. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.030>
- Delly, K. A., Hastasari, R., & Saputra, W. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Tangerang. *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, 2(1), 159–166. <https://doi.org/10.63921/jmaeka.v2i1.255>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Fernandez, I. B., & Sabherwal, R. (2010). Knowledge management systems and processes. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 23–55.
- Flippo, E. B. (1984). *Personnel management*. McGraw-Hill.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.
- Google. (2024). *e-Conomy SEA 2024: Perekonomian digital Indonesia*. <https://blog.google/intl/id-id/e-conomy-sea-2024-perekonomian-digital-indonesia-akan-mencapai-gmv-90-miliar-pada-tahun-2024/>
- Griffin, R. W. (2017). *Management* (13th ed.). Cengage Learning.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hernandez, E. P., Shimazaki, K., Niihara, H., Umemiya-Shirafuji, R., Fujisaki, K., & Tanaka, T. (2020). Expression analysis of glutathione S-transferases and ferritins during the embryogenesis of the tick *Haemaphysalis longicornis*. *Heliyon*, 6(3), e03644. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03644>
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. BPFE.
- Hasbi, A., & Ab, A. (2020). Pengaruh knowledge management terhadap pengembangan sumber daya manusia dan kinerja karyawan perhotelan di Sulawesi Selatan. *Kawistara*, 10(2), 199–220. <https://doi.org/10.22146/kawistara.56756>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah* (Rev. ed.). Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

- Hawa, N., et al. (2019). Pengawasan dan motivasi terhadap kinerja dengan komitmen sebagai variabel intervening. *Jurnal EMBA*, 7(1), 1–10.
- Hendri. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Hery. (2018). *Pengantar manajemen*. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction* (4th ed.). Oxford University Press.
- Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. *Heliyon*, 9, e16177.
- Kawiana, I. G. P., Cempaka, N. M. S., Supartha, W. G., & Dewi, L. K. C. (2023). Peran komitmen organisasi pada pengaruh knowledge management dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(2). <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1258>
- Kim, S., & Lee, Y. (2020). Learning organization, employee empowerment, and organizational support: Their effects on work motivation and performance. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.030>
- Kumar, V., & Pansari, A. (2014). The construct, measurement, and impact of employee engagement: A marketing perspective. *Customer Needs and Solutions*, 1(1), 52–67. <https://doi.org/10.1007/s40547-013-0006-4>
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1976). *Principles of management: An analysis of managerial functions*. McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Sumber daya manusia perusahaan* (13th ed.). Remaja Rosdakarya.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2015). *Informal and incidental learning in the workplace*. Routledge.
- Masram, & Mu'ah. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Zifatama Publisher.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2016). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- McKinsey Global Institute. (n.d.). *The enterprising archipelago: Propelling Indonesia's productivity*. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-enterprising-archipelago-propelling-indonesias-productivity>
- Mulyadi, & Rivai, F. (2020). Effect of work environment on employee motivation through comfort and job satisfaction. *Heliyon*. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03644>
- Neely, A. R., Lengnick-Hall, M. L., & Evans, M. D. (2021). A process model of volunteer motivation. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100879. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100879>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.

- Purba, D. C., Lengkong, V. P. K., & Loindong, S. (2019). Analisis pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA*, 7(1), 1–10.
- Putra, A., Sari, B., & Wijaya, C. (2022). Impact of physical and social work environment on work motivation through job security, coworker relations, and supervisor communication. *Cogent Social Sciences*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2037074>
- Putra, A., Siregar, B., & Handayani, C. (2022). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan sosial terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan: Peran faktor psikologis. *MAJ Journal (Majalah Ilmiah Unnes)*.
- Putri, R. N., & Setiawan, A. (2023). Motivation and employee performance in the service sector: A direct influence across psychological and environmental factors. *Cogent Social Sciences*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2178890>
- Rahman, M., & Ali, S. (2022). Knowledge management dan motivasi kerja karyawan: Peran sistem reward dan pengembangan karier. *Journal of Educational Administration and Policy Studies*.
- Rusdiana, et al. (2023). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderating. *Edunomics Journal*, 4(2), 1–10.
- Sabarofek, M. S. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. CV Penerbit Qiara Media.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2022). Employee motivation, engagement, and performance outcomes: Empirical insights. *International Journal of Selection and Assessment*.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2022). Organizational learning culture and intrinsic motivation: Impact on work engagement and organizational commitment. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100879>
- Speer, A. B., & Delacruz, A. Y. (2021). Introducing a supervised alternative to forced-choice personality scoring: A test of validity and resistance to faking. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(3–4), 448–466. <https://doi.org/10.1111/ijisa.12345>
- Supplemental material for assessing and interpreting interaction effects: A reply to Vancouver, Carlson, Dhanani, and Colton (2021). (2021). *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000883.supp>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode penelitian untuk bisnis* (Edisi 6). Salemba Empat.
- Siregar, M. (2019). Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri 18 Medan. *Jurnal Ilmiah Research Sains*, 5(1).*
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Siagian, S. P. (1987). *Filsafat administrasi*. Gunung Agung.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1995). *Management* (6th ed.). Prentice Hall.
- Sunarsi, D., Rusilowati, U., Suwanto, S., Affandi, A., & Akib, H. (2021). The influence of knowledge management and learning organization on high school employee performance in Tangerang. *Journal of Educational Science and Technology*, 7(3). <https://doi.org/10.26858/est.v7i3.25095>
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.

- Tan, C. L., & Olaore, G. O. (2022). Effect of organizational learning and effectiveness on operations, employees' productivity, and management performance. *Vilakshan – XIMB Journal of Management*, 19(2), 110–127. <https://doi.org/10.1108/xjm-09-2020-0122>
- Tanjung, R., et al. (2021). *Organisasi dan manajemen*. Yayasan Kita Menulis.
- Terry, G. R. (1953). *Principles of management*. Richard D. Irwin.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2005). *Dasar-dasar manajemen*. Bumi Aksara.
- The Liang Gie. (1980). *Administrasi perkantoran modern*. Liberty.
- Tortorella, G. L., Vergara, A. C., Garza-Reyes, J. A., & Sawhney, R. (2020). Organizational learning paths based upon Industry 4.0 adoption. *International Journal of Production Economics*, 219, 284–294.
- Tanjung, H., Nugraha, H., Priatna, R., & Azhari, A. F. (2025). Determinan terpenting dari komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Pos Tebing Tinggi Deli. *JMBI: Jurnal Manajemen Bisnis dan Informatika*, 5(2), 147–160.
- Van Iddekinge, C. H., Aguinis, H., LeBreton, J. M., Mackey, J. D., & DeOrtentiis, P. S. (2021). Assessing and interpreting interaction effects: A reply to Vancouver, Carlson, Dhanani, and Colton (2021). *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 476–488. <https://doi.org/10.1037/apl0000883>
- Yudial, A. R., Mardiana, N., & Firdaus, L. (2025). The influence of knowledge management and human resource practices on employee performance at PT Bank Rakyat Indonesia, Bandar Lampung. *Economics and Digital Business Review*, 6(2), 1040–1050. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v6i2.2386>
- Uniati, M. I. (2014). Learning organization, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan efektivitas penerapan sistem ISO. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 8(1), 1–10.
- Wibowo, P. D. (2013). *Manajemen kinerja* (3rd ed.). Rajawali Pers.
- World Bank. (n.d.). *Logistics performance index*. <https://lpi.worldbank.org/international/global>
- Wowiling, P. G., Lopian, S. L. H. V. J., & Tielung, M. V. J. (2021). The influence of knowledge management and talent management on organizational effectiveness. *Jurnal EMBA*, 9(1), 1–10.
- Zhang, Z., Zou, Y., Guo, B. H. W., Dimyadi, J., Davies, R., & Jiang, L. (2024). Automation in construction. *Automation in Construction*, 166, 105632. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2024.105632>

Lampiran Kuesioner

A. Knowledge Management (KM)

(Becerra-Fernandez & Sabherwal dalam Kurniawan, 2018)

Variabel	Indikator	No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
Knowledge Management	Knowledge Discovery (Penemuan Pengetahuan)	1	Perusahaan mendorong karyawan untuk menemukan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pekerjaan.					
		2	Perusahaan memberikan kesempatan untuk mengembangkan ide dan inovasi baru.					
	Knowledge Capture (Pendokumentasian Pengetahuan)	3	Perusahaan memiliki sistem untuk menyimpan dan mendokumentasikan pengetahuan dan pengalaman kerja karyawan.					
		4	Perusahaan memastikan hasil pelatihan dan pengalaman kerja terdokumentasi dengan baik.					
		5	Perusahaan menyimpan pengetahuan penting dalam bentuk tertulis atau digital.					
	Knowledge Sharing (Berbagi Pengetahuan)	6	Perusahaan menyediakan media atau forum untuk berbagi pengalaman kerja.					
		7	Perusahaan menumbuhkan budaya saling berbagi pengetahuan di lingkungan kerja.					
		8	Perusahaan mendorong kolaborasi antardepartemen untuk berbagi pengalaman.					
	Knowledge Application (Penerapan Pengetahuan)	9	Perusahaan mendorong penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari.					
		10	Perusahaan memberikan ruang bagi karyawan untuk menerapkan ide atau pengetahuan baru.					
		11	Perusahaan mendukung penerapan pengalaman kerja sebelumnya untuk meningkatkan kinerja.					

B. Learning Organization (LO)

(Rusilowati, 2022)

Variabel	Indikator	No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
Learning Organization	Personal Mastery (Keahlian Pribadi)	1	Perusahaan mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keahliannya.					
		2	Perusahaan menyediakan pelatihan yang membantu karyawan meningkatkan kompetensi diri.					
		3	Perusahaan memberikan kesempatan belajar secara berkelanjutan.					
	Mental Models (Model Mental)	4	Perusahaan mendukung budaya belajar dari kesalahan.					
		5	Perusahaan mendorong perubahan cara berpikir yang lebih adaptif terhadap perubahan.					
		6	Perusahaan mengkomunikasikan visi dan misi secara jelas kepada karyawan.					
	Shared Vision (Visi Bersama)	7	Perusahaan melibatkan karyawan dalam usaha mencapai visi dan misi tersebut.					
		8	Perusahaan mendorong kerja sama tim dalam menyelesaikan permasalahan.					
		9	Perusahaan menyediakan forum diskusi bagi tim untuk berbagi pengetahuan.					
	Team Learning (Pembelajaran Tim)	10	Perusahaan menghargai ide dan kontribusi setiap anggota tim.					
		11	Perusahaan memperhatikan dampak keputusan terhadap unit kerja lain.					
		12	Perusahaan berupaya memecahkan masalah secara menyeluruh dan terintegrasi.					

A. Lingkungan Kerja (LK)

(Sedarmayanti, 2017)

Variabel	Indikator	No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
Lingkungan Kerja	Pencahayaannya	1	Perusahaan menyediakan pencahayaan yang cukup di area kerja.					
		2	Pencahayaannya ruang kerja mendukung produktivitas dan konsentrasi karyawan.					
	Sirkulasi Ruang Kerja	3	Perusahaan menjaga sirkulasi udara agar tetap segar dan sehat di lingkungan kerja.					
		4	Perusahaan memperhatikan ventilasi dan sistem pendingin ruangan dengan baik.					
	Tata Letak Ruang	5	Perusahaan menata ruang kerja agar efisien dan memudahkan mobilitas karyawan.					
		6	Tata letak ruang kerja mempermudah koordinasi antarbagian.					
	Dekorasi	7	Perusahaan memperhatikan dekorasi ruang kerja agar menciptakan suasana positif.					
		8	Warna dan tata desain ruangan mendukung kenyamanan bekerja.					
	Fasilitas	9	Perusahaan menyediakan fasilitas kerja yang memadai untuk mendukung pekerjaan.					
		10	Perusahaan memastikan fasilitas kantor selalu berfungsi dengan baik.					
	Hubungan dengan Pimpinan	11	Pimpinan perusahaan menjalin komunikasi terbuka dengan karyawan.					
		12	Pimpinan menghargai ide dan pendapat yang disampaikan oleh karyawan.					
	Hubungan dengan Rekan Kerja	13	Perusahaan menumbuhkan hubungan kerja yang harmonis antar karyawan.					
		14	Rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.					

B. Motivasi Kerja (MK)

(Maslow dalam Sutrisno, 2017)

Variabel	Indikator	No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
Motivasi Kerja	Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs)	1	Saya merasa gaji yang saya terima cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup saya.					
		2	Saya merasa fasilitas kerja yang diberikan perusahaan sudah memadai.					
		3	Saya merasa kondisi kerja saya nyaman secara fisik.					
	Kebutuhan Keamanan (Safety Needs)	4	Saya merasa aman dalam melaksanakan pekerjaan saya di perusahaan.					
		5	Perusahaan memberikan perlindungan terhadap keselamatan kerja.					
	Kebutuhan Sosial (Social Needs)	6	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja saya.					
		7	Saya merasa diterima dalam lingkungan kerja saya.					
	Kebutuhan Penghargaan (Esteem Needs)	8	Saya merasa dihargai atas hasil kerja yang saya capai.					
		9	Saya mendapat pengakuan dari atasan atas kontribusi saya.					
	Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-Actualization Needs)	10	Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi diri di tempat kerja.					
		11	Saya berusaha mencapai kemampuan terbaik dalam pekerjaan.					
		12	Saya dapat berinovasi sesuai bidang tugas saya.					

C. Kinerja Karyawan (KK)

(Mathis & Jackson, 2016)

Variabel	Indikator	No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
Kinerja Karyawan	Kuantitas yang Dihasilkan	1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan.					
		2	Saya mampu menghasilkan pekerjaan dalam jumlah yang diharapkan.					
	Kualitas yang Dihasilkan	3	Saya berusaha menjaga kualitas hasil kerja agar sesuai standar perusahaan.					
		4	Saya memperhatikan ketelitian dan keakuratan dalam setiap tugas yang saya kerjakan.					
	Ketepatan Waktu dalam Menjalankan Tugas	5	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditentukan.					
		6	Saya mampu mengatur waktu kerja secara efektif agar pekerjaan selesai tepat waktu.					
	Kehadiran Karyawan di Perusahaan	7	Saya jarang absen tanpa alasan yang jelas.					
		8	Saya hadir dan bekerja sesuai ketentuan jam kerja yang berlaku.					
	Kemampuan dalam Bekerja Sama	9	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan tim.					
		10	Saya terbuka terhadap saran dan pendapat dari rekan kerja.					
		11	Saya berkontribusi positif dalam menciptakan kerja sama yang harmonis di lingkungan kerja.					