

## **Peran Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Knowledge Management dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Limajari Interbhuana Bali**

**I Gede Putu Kawiana**

Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Pariwisata, Universitas Hindu Indonesia

[igp.kawiana@unhi.ac.id](mailto:igp.kawiana@unhi.ac.id)

**Ni Made Sri Cempaka**

Magister Manajemen, Universitas Triatma Mulya, Badung Bali

[anomswadhese@gmail.com](mailto:anomswadhese@gmail.com)

**Wayan Gede Supartha**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Bali

[wayangedesupartha@unud.ac.id](mailto:wayangedesupartha@unud.ac.id)

**Luh Komang Candra Dewi**

Magister Manajemen, Universitas Triatma Mulya, Badung Bali

[candra.dewi@triatmamulya.ac.id](mailto:candra.dewi@triatmamulya.ac.id)

### **Abstrak**

Isu yang melatarbelakangi penelitian ini adalah fenomena empiris yang menggambarkan bahwa kinerja karyawan pada perusahaan pengepakan dan pengiriman barang masih belum optimal. Ada kendala sumber daya manusia, pada kemampuan untuk menerima dan menerapkan program-program baru yang memerlukan keterampilan dan pengetahuan khusus. Mengisi celah tersebut, manajemen perusahaan memerlukan *knowledge management* dan motivasi kerja yang lebih tinggi dalam rangka meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis dan membuktikan pengaruh *knowledge management*, motivasi kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian terdiri atas 169 karyawan. Responden berjumlah 119 yang perhitungannya didasarkan pada rumus Slovin, menggunakan *probability sampling*. Teknik analisis data dengan pendekatan kuantitatif, menggunakan *PLS-versi 3*. Hasil penelitian menunjukkan *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, demikian juga motivasi kerja berpengaruh signifikan masing-masing terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian juga berhasil menemukan bahwa komitmen organisasi sebagai pemediasi parsial pada hubungan *knowledge management* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis bahwa kolaborasi *knowledge management* dengan variabel lain seperti motivasi kerja serta komitmen organisasi memberikan kontribusi yang strategis terhadap kinerja karyawan dan organisasi. Motivasi yang dimiliki oleh sumber daya manusia organisasi, dalam kenyataannya masih menjadi variabel yang dominan dalam menciptakan kontribusi bagi kinerja individu maupun kinerja organisasi.

**Kata Kunci** *knowledge management: motivasi kerja; komitmen organisasi; kinerja karyawan*

## I. PENDAHULUAN

Di era persaingan bisnis yang cepat berubah, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang mumpuni sebagai pendorong utama pertumbuhan dan kemajuan bisnis. Sumber daya manusia yang inovatif dan berkomitmen merupakan faktor utama untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu berkinerja tinggi dan memiliki daya saing baik lokal maupun internasional. (Armstrong & Taylor, 2020) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menyangkut hal-hal mengenai bagaimana orang dipekerjakan, dikelola dan dikembangkan dalam organisasi. MSDM disampaikan melalui sarana sistem SDM, yang beroperasi dalam kerangka kerja yang disediakan oleh arsitektur SDM. (Hasibuan, 2017), menegaskan bahwa MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. (Dessler, 2011) menyatakan bahwa MSDM sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam SDM seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Salah satu aspek yang menunjang kesuksesan atau kinerja suatu perusahaan adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan berbanding lurus dengan kesuksesan perusahaan. (Akram & Hilman, 2018) menyatakan kinerja karyawan adalah prediktor utama kinerja perusahaan, sehingga diukur dari banyak dimensi yang berbeda. Kinerja karyawan yang baik akan menghasilkan peningkatan dan pengembangan perusahaan. Dalam rangka pencapaian kualitas dan kuantitas kerja karyawan, PT Limajari Interbhuna yang merupakan perusahaan pengepakan barang dan pengiriman (*freight forwarder, packing and shipping*), telah melakukan penilaian kinerja karyawan secara rutin dengan indikator kinerja meliputi: integritas, profesionalisme, orientasi terhadap pelayanan, orientasi terhadap keselamatan kerja, dan kedisiplinan. Data Tahun 2021-2022 kinerja karyawan PT Limajari Interbhana masih dikategorikan belum optimal, dari nilai maksimal 25, sedangkan nilai rata-rata dari setiap indikator hanya 16,75 - 17,37 dan nilai rata-rata dari setiap karyawan pada masing-masing bagian adalah 17,12. Hasil penilaian mengindikasikan masih adanya permasalahan atau kendala yang dihadapi perusahaan dengan kinerja karyawannya.

Berdasarkan wawancara singkat dengan manajer dan karyawan diketahui pula adanya kendala pada penerapan program baru yang memerlukan keterampilan dan pengetahuan khusus. Demikian juga karyawan masih mengalami kesulitan dalam mengantisipasi perubahan-perubahan regulasi baik yang diterapkan oleh pemerintah Indonesia maupun pemerintah dimana barang tersebut akan dikirimkan. Contoh regulasi yang harus dipahami oleh karyawan adalah tentang regulasi perpajakan dan tarif ekspor-impor, serta penggunaan bahan *packing* yang diotorisasi oleh masing-masing negara tujuan. Penerapan program-program baru sebagaiantisipasi perkembangan teknologi dan informasi serta pemahaman terhadap regulasi memerlukan penyesuaian (*up-date*) pengetahuan dan keterampilan bagi karyawan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu masih berdasarkan wawancara singkat dengan beberapa karyawan terungkap bahwa ada kendala terkait dengan berbagi pengetahuan (*knowlegde*

*sharing*) antara karyawan yang senior dengan juniornya khususnya mengenai program-program baru yang diterapkan, demikian juga dengan berbagi pengetahuan tentang regulasi ekspor-impor.

*Knowledge management* merupakan salah satu strategi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keterikatan karyawan. *Knowledge management* merupakan alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada organisasi (Chong et al., 2011). *Knowledge management* salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja karyawan yang baik (Megantoro et al., 2014). *Knowledge management* menjadi semakin penting bagi individu untuk memahami informasi apa yang penting, bagaimana mengelola informasi penting ini dan bagaimana mengubah informasi penting menjadi pengetahuan permanen, *knowledge management* memainkan peran mendasar dalam keberhasilan kegiatan dan strategi perusahaan (Gao et al., 2018).

Berdasarkan pendapat (Chong et al., 2011); (Megantoro et al., 2014) dan (Gao et al., 2018) dapat dinyatakan bahwa ada hubungan yang sangat erat antara *knowledge management* dengan kinerja karyawan. Pendapat tersebut didukung oleh hasil penelitian (Akram & Hilman, 2018); (Wijayanti, 2019); (Syarifuddin et al., 2021); (Demir et al., 2021). Bahkan (Delshab et al., 2022) menyatakan *knowledge management* tidak saja mempengaruhi kinerja karyawan, namun *knowledge management* melalui inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Organisasi harus mengambil keuntungan dari mempromosikan proses *knowledge management* seperti memfasilitasi pengembangan dan berbagi pengetahuan baru dengan mengandalkan sumber pengetahuan internal dan eksternal untuk peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi.

Namun bukti empiris yang diungkapkan oleh: (Chong et al., 2011); (Megantoro et al., 2014); (Gao et al., 2018); (Akram & Hilman, 2018); (Wijayanti, 2019); (Syarifuddin et al., 2021); (Demir et al., 2021) dan (Delshab et al., 2022), berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kosasih & Budiani, 2007), yang menyatakan bahwa *knowledge management* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sedangkan (Abualoush et al., 2018); (Wardhani et al., 2022), (Wardhani et al., 2022) menemukan bahwa *knowledge management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan inkonsistensi hasil penelitian tersebut maka dalam penelitian ini akan diuji kembali pengaruh antara *knowledge management* dengan kinerja karyawan.

Selanjutnya untuk mengisi celah pada pengaruh antara variabel *knowledge management* dengan variabel kinerja karyawan, dimana masih terdapat ketidak konsistenan hasil penelitiannya, maka akan diuji hubungan baru dengan memasukan variabel mediasi pada hubungan tersebut. Variabel tersebut adalah komitmen organisasi yang merupakan variabel perilaku untuk mengimplementasikan pengetahuan-pengetahuan yang telah dipahami dalam rangka peningkatan kinerja. Dukungan pengambilan variabel mediasi ini didasari pula pada Teori Perilaku Terencana (*Theory of Planned Behavior/TPB*) dari (Ajzen, 2002) yang menyatakan bahwa tiga komponen inti, yaitu, sikap, norma subyektif, dan kontrol perilaku bersama-sama membentuk niat perilaku individu.

Sehubungan dengan adanya keterkaitan antara keyakinan, sikap dan perilaku seperti yang telah diungkapkan dalam TPB maka komitmen karyawan terhadap perusahaan menjadi suatu keharusan dalam rangka mengimplementasikan pengetahuannya untuk peningkatan kinerja mereka. Komitmen organisasi menurut

(Fred, 2011), merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tertentu, kesediaan untuk menggunakan usaha yang lebih besar untuk kepentingan perusahaan, dan keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi. Peran komitmen organisasi dalam menghubungkan *knowledge management* dengan kinerja karyawan didukung juga dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh: (McKenzie et al., 2015); (Iqbal, 2015); (Molanorozi et al., 2018); (Razzaq et al., 2018); (Khoa & Hoa, 2021) yang menemukan bahwa *knowledge management* memberikan dampak signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan diteliti oleh (Al & Mohamad, 2017); (Budur, 2018); (Hendri, 2019); (Lusiyani & Helmy, 2020); (Umar & Norawati, 2022) yang menemukan pengaruh signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.

Kebaruan penelitian ini adalah upaya mengkonstruksi model penelitian dengan menampilkan variabel mediasi komitmen organisasi sebagai akibat dari masih beragamnya hasil penelitian pengaruh langsung antara *knowledge management* terhadap kinerja karyawan, sehingga perlu diuji kembali. Demikian juga komitmen yang merupakan sikap dan perilaku, diduga dapat memediasi hubungan *knowledge management* dengan kinerja karyawan sesuai *Theory of Planned Behavior/TPB* dari (Ajzen, 2002).

Selain *knowledge management*, yang diduga dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah motivasi kerja. Demikian juga motivasi kerja diduga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun ada indikasi motivasi kerja karyawan di PT Limajari Interbhuna belum optimal, terbukti dari data empiris kedisiplinan dengan rata-rata sebesar 17,37. Hal ini sejalan pula dengan hasil wawancara dengan beberapa karyawan yang menyatakan bahwa motivasi mereka belum optimal disebabkan oleh beberapa faktor seperti: belum adanya manajemen karir yang pasti, sistem bonus yang dirasakan belum adil serta sistem penggajian dirasa kurang adil pula yang disebabkan karena besaran gaji terendah dan tertinggi terlalu jauh. Masih adanya masalah dalam motivasi kerja ini menjadi menarik untuk diteliti, karena beberapa bukti penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan, demikian juga motivasi kerja dengan komitmen organisasi (Umar & Norawati, 2022); (Jannah et al., 2017); (Sukirno & Efendi, 2020).

Berdasarkan uraian teoritis dan empiris serta masih adanya inkonsistensi hasil beberapa penelitian terkait hubungan *knowledge management*, dan motivasi kerja pada komitmen organisasi dan kinerja karyawan maka tujuan penelitian ini akan menguji kembali hubungan antar variabel-variabel tersebut. Ada beberapa kebaruan yang dapat diidentifikasi antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah: digabungkannya variabel motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik dengan pengembangan dimensi serta indikator pada variabel motivasi kerja, yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Indikator motivasi intrinsik dan ekstrinsik mengacu pada (Manolopoulos, 2008) yang terdiri atas kelompok besar teori motivasi yaitu: (1) *Content theory*, yang mengekspresikan bahwa motivasi berkaitan erat dengan pemenuhan kebutuhan. Maka dalam penelitian ini kuisener motivasi kerja disusun mengadaptasi teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya kebutuhan hidup atau *physiological needs*. (2) *Process theory*, yang menekankan bahwa tingkat motivasi tergantung pada proses interaksi yang tercipta antara atasan dan bawahan serta dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti ; harapan, preferensi,

penghargaan dan keadilan yang tercipta, sehingga dalam penelitian ini indikator motivasi kerja juga disesuaikan berdasarkan teori harapan Vroom.

Penelitian ini dilakukan di PT Limajari Interbhuna Bali dilatarbelakangi beberapa pertimbangan antara lain: 1) keberadaan PT Limajari Interbhuna yang didirikan sejak tahun 1993 merupakan perusahaan kerjasama Perancis dan Bali, sebagai salah satu perusahaan *packing and shipping* terbesar di Bali, yang mampu bertahan pada masa Pandemi Covid-19, di mana saat itu sektor pariwisata Bali sangat terpuruk. Hal ini menarik untuk dikaji bagaimana manajemen melakukan motivasi dan inovasi serta memanfaatkan segala pengetahuan dalam pengelolaan perusahaan untuk bertahan di masa yang sulit. 2) bagaimana implementasi motivasi kerja dan *knowledge management* di PT Limajari Interbhuna, sehingga perusahaan mampu bertahan pada masa yang paling sulit, dan 3) walaupun perusahaan telah berhasil melewati cobaan terberat Pandemi Covid-19, namun perusahaan masih terkendala dengan belum maksimalnya kinerja karyawan, sehingga keterkaitan antara motivasi dan *knowledge management* perlu diteliti dan dieksplorasi, seiring juga dengan masih tidak konsistennya hasil berbagai penelitian sebelumnya yang menghubungkan variabel *knowledge management*, motivasi kerja dalam rangka mendorong komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

## II. LANDASAN TEORI

### 2.1 *Knowledge Management*

Menurut (Gao et al., 2018) ada sejumlah pendekatan tentang konsep pengetahuan (*knowledge*), karena pengetahuan merupakan istilah yang kompleks dan abstrak. Sebenarnya, definisi pengetahuan adalah topik yang menjadi perdebatan saat ini, dan sedang berlangsung di antara para filosof dalam bidang epistemologi. Salah satu definisi yang paling diterima tentang pengetahuan adalah, bahwa pengetahuan adalah sumber daya manusia yang dinamis dari pembenaran keyakinan pribadi untuk memperoleh kebenaran (Nonaka, 1994). (Epetimehin & Ekundayo, 2011), mengatakan bahwa pengetahuan adalah suatu aset tidak terlihat atau tidak berwujud, di mana perolehannya melibatkan proses kognitif yang kompleks dari persepsi, pembelajaran, komunikasi, asosiasi dan penalaran. Sedangkan (Soltani & Navimipour, 2016) menyatakan bahwa pengetahuan adalah konsep, keterampilan, pengalaman, dan visi yang menyediakan kerangka kerja untuk membuat, mengevaluasi dan menggunakan informasi. Hubert, S.O, dalam (Gao et al., 2018) menyatakan pada umumnya, konsepsi teoritis dari pengetahuan dapat dibagi menjadi dua jenis, tacit dan eksplisit. Pengetahuan tacit (diam-diam) adalah pengetahuan pribadi dalam konteks-spesifik dari seseorang yang berada dalam pikiran manusia, perilaku dan persepsi, sedangkan pengetahuan eksplisit berarti informasi atau pengetahuan yang dituangkan dalam bentuk nyata. Demikian juga banyak definisi dan deskripsi tentang *knowledge management* (KM) yang ditulis oleh para ahli atau peneliti dari berbagai bidang yang berbeda.

Kesimpulannya secara singkat, terlepas dari berbagai versi definisi dan deskripsi tentang *knowledge management*, esensinya adalah untuk membantu individu meningkatkan efisiensi pembelajaran dan mengintegrasikan berbagai sumber informasi untuk meningkatkan daya saing. *Knowledge management* mampu menyediakan alat dan teknik kepada individu-individu yang mereka perlukan untuk mengatasi informasi luar biasa yang mereka temui dan memungkinkannya untuk meningkatkan keberhasilan dalam belajar serta meningkatkan keunggulan kompetitif. *Knowledge management* mengacu pada cara organisasi menangani pengetahuan pada berbagai tahap kehidupannya dalam sebuah organisasi. Ada empat proses utama: penemuan

pengetahuan, penangkapan pengetahuan, berbagi pengetahuan dan aplikasi pengetahuan. Menurut (Fernandez & Sabherwal, 2010), ada empat pengukuran *knowledge management* yaitu: *Knowledge discovery*, *Knowledge Capture*, *Knowledge Sharing*, *Knowledge Application*. Sedangkan (Lee & Kang, 2005) menyatakan bahwa indikator *knowledge management* meliputi; *Knowledge Creation*, *Knowledge Accumulation*, *Knowledge Sharing*, *Knowledge Utilization* dan *Knowledge Internalization*.

## 2.2 Motivasi Kerja

Motivasi yang dimiliki oleh sumber daya manusia organisasi, dalam kenyataannya masih menjadi variabel yang dominan dalam menciptakan kontribusi bagi kinerja individu maupun kinerja organisasi. Hal ini dapat dipahami karena menurut French dan Revan sebagaimana yang dikutip Stoner, Freeman, dan Gilbert (dalam (Tisnawati & Kurniawan, 2010) bahwa motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu.

Motivasi adalah proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Stephen & Mary, 2007). Definisi ini merujuk ke sasaran organisasi, dengan fokus perilaku yang berkaitan dengan kerja. Ada tiga kunci dalam definisi yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter yaitu : upaya, sasaran organisasi, dan kebutuhan. (Veithzal & Jauvani, 2009) menyimpulkan bahwa motivasi adalah; sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu, suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai, sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku, pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku, sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri serta sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Sansone dan Harackiewicz dalam (Manolopoulos, 2008) menyebutkan pada dasarnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, motivasi seringkali dilukiskan sebagai motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik terjadi ketika karyawan mendapatkan kepuasannya melalui kompensasi yang berkaitan dengan uang, sebaliknya motivasi intrinsik diukur dengan perilaku individu yang berorientasi pada kepuasan dan kebutuhan psikologi. Motivasi adalah salah satu peran yang harus dilaksanakan oleh pimpinan terhadap bawahannya. Pemimpin memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang ditetapkan.

Instrumen-instrumen motivasi seperti yang dikemukakan oleh (Eskildsen et al., 2003) ; Herzberg dalam (Manolopoulos, 2008) meliputi : *provision of fair wage*, *provision of pay incentives*, *communication and cooperation in working environment*, *opportunity for hierarchical advancement*, *security in the workplace*, *working conditions*, *opportunities to advance the field of employees expertise*, *need for creative work*, *need for esteem and reputation*, *recognise for work*, *need for competence*, *opportunity to take responsibilities*, *image organization*, and *leadership*. Instrumen-instrumen motivasi ini dapat dikelompokkan menjadi menjadi instrumen motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

### 2.3 Komitmen Organisasi

(Meyer & Herscovitch, 2001) menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah stabilitas dan kekuatan psikologi yang mengikat individu dalam proses aksi yang relevan dengan target organisasi, dan ini merupakan bentuk loyalitas untuk organisasi. Berbagai kesimpulan dan proposisi teoritis tentang komponen dari komitmen organisasi oleh peneliti-peneliti sebelumnya disampaikan oleh (Reihaneh et al., 2011). Berdasarkan pendapat dari para ahli mengenai pengertian komitmen organisasional maka dapat disebutkan tiga hal pokok dalam pengertian komitmen organisasional tersebut yaitu: Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, Kesiediaan untuk menggunakan usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi, Keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.

(Meyer & Allen, 1991); (Karhik & Xinyuan, 2007) menyebutkan bahwa aspek-aspek komitmen dibagi dalam tiga bentuk yaitu: Komitmen afektif, Komitmen Kontinyu, Komitmen normatif. Untuk mengukur tiga dimensi komitmen organisasional, digunakan item-item pertanyaan dari (Moyday et al., 1979) yang dikenal dengan *Organizational Commitment Questionnaires* (OCQ). Sedangkan (Moyday et al., 1979) menyebutkan ada empat faktor utama yang mempengaruhi komitmen dalam organisasi yaitu: Karakteristik Individu, Karakteristik peran dan pekerjaan, Karakteristik structural, dan Pengalaman kerja.

### 2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu catatan yang diperoleh atau dihasilkan oleh pegawai dari kegiatan yang telah dilakukannya dalam kurun waktu tertentu (Riniwati, 2016). Menurut (Afandi, 2018) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut (Koesmono, 2016), kinerja karyawan adalah hasil usaha yang telah dilakukan oleh seorang baik secara kuantitas maupun kualitas sesuai dengan *job description* yang ditetapkan perusahaan. Sedangkan menurut (Kasmir, 2016), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab dalam suatu periode tertentu. Dari beberapa definisi yang telah diungkapkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan sesuatu yang diperoleh atau dihasilkan oleh seseorang atas kegiatan kerja yang telah dilakukan dalam kurun waktu tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan ketepatan perusahaan. Kinerja mengacu pada pencapaian individu pada tugas yang telah dilakukan. Kinerja merupakan suatu hal penting bagi organisasi, karena dengan kinerja maka dapat diketahui sejauh mana target yang ditentukan tercapai.

Dalam melaksanakan penilaian kinerja karyawan, maka dibutuhkan indikator-indikator yang akan menjadi alat untuk pengukuran kinerja tersebut. Menurut (Bangun, 2012) suatu pekerjaan dapat diukur melalui indikator-indikator: Jumlah pekerjaan, Kualitas kerja, Ketepatan waktu, Kehadiran dan Kemampuan kerja sama. Sedangkan menurut (Pradhan & Jena, 2017) bahwa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut: Kinerja tugas, Kinerja Adaptif, Kinerja Kontektual,

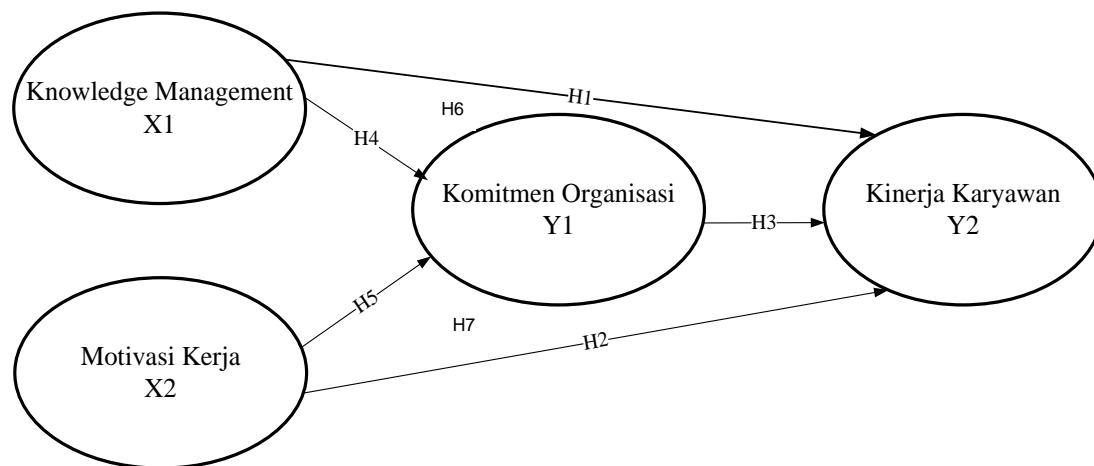
**2.5 Theory of Planned Behavior/TPB**

Ada beberapa tujuan dan manfaat dari teori ini, antara lain adalah untuk meramalkan dan memahami pengaruh-pengaruh motivasional terhadap perilaku yang bukan di bawah kendali atau kemauan individu sendiri. Untuk mengidentifikasi bagaimana dan ke mana mengarahkan strategi-stretegi untuk perubahan perilaku dan juga untuk menjelaskan pada setiap aspek penting beberapa perilaku manusia. Teori ini menyediakan suatu kerangka untuk mempelajari sikap terhadap perilaku. Berdasarkan teori tersebut, penentu terpenting perilaku seseorang adalah intensi untuk berperilaku. Intensi individu untuk menampilkan suatu perilaku adalah kombinasi dari sikap untuk menampilkan perilaku tersebut dan norma subyektif. Sikap individu terhadap perilaku meliputi kepercayaan mengenai suatu perilaku, evaluasi terhadap hasil perilaku, norma subyektif, kepercayaan-kepercayaan normatif dan motivasi untuk patuh.

**Kerangka Konseptual dan Hipotesis**

**Kerangka Konseptual**

Berdasarkan bukti teoritis dan empiris seperti yang telah diungkapkan, maka kerangka konseptual penelitian ini dimulai dari *knowledge management* dan motivasi kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan, demikian juga peran mediasi komitmen organisasi pada pengaruh *knowledge management* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Limajari Interbhuana di Bali, sehingga kerangka konseptual dalam penelitian ini seperti pada Gambar 1



Gambar 1: Kerangka Konseptual Penelitian.

**Hipotesis**

Beberapa peneliti telah berhasil menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *knowledge management*, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan seperti yang telah diungkapkan pada kajian teoritis dan empiris maka tujuh hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H<sub>2</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H<sub>3</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>4</sub> : *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

H<sub>5</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

H<sub>6</sub> : Komitmen organisasi memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan.

H<sub>7</sub> : Komitmen organisasi memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

### III. METODOLOGI PENELITIAN

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan positivistik (kuantitatif) yang menguji hipotesis dengan teknik statistik. Penelitian ini fokus pada perusahaan pengepakan dan pengiriman barang di Badung. Sampel penelitian ini adalah karyawan perusahaan yang berjumlah 119 orang diambil menggunakan Rumus Slovin. Variabel *KM* dan Motivasi Kerja merupakan konstruk eksogenus yang reflektif, masing-masing terdiri atas 10 indikator diadopsi dari (Lee & Kang, 2005) dan (Manolopoulos, 2008), sedangkan indikator variabel Komitmen Organisasi berjumlah 10 diadopsi dari (Moyday et al., 1979) yang disebut *Organization Commitment Questionnaires* (OCQ). Sedangkan variabel endogenus yaitu Kinerja Karyawan dimana indikator pengukurannya diadopsi dari (Pradhan & Jena, 2017) berjumlah 11 indikator yang digolongkan menjadi kinerja tugas, kinerja adaptif, dan kinerja kontekstual. Pengumpulan informasi melalui survei yang telah diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya. Setiap variabel terdiri atas pernyataan dengan menggunakan skala Likert lima poin, jenis skala respon psikometrik di mana responden menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pernyataan dalam lima poin; (1) sangat tidak setuju; (2) tidak setuju; (3) setuju atau juga tidak setuju; (4) setuju; (5) sangat setuju. Survey tambahan juga dilakukan dengan mengumpulkan informasi tentang atribut responden, seperti jenis kelamin, usia, pendidikan, dan pengalaman kerja. Terakhir data dianalisis dengan *Partial Least Square* (PLS).

Penelitian ini dilakukan di PT Limajari Interbhuana Bali. PT Limajari Interbhuana menjadi obyek dalam penelitian ini dilatarbelakangi oleh pertimbangan bahwa: PT Limajari Interbhuana sampai saat ini masih mampu bertahan dalam suasana pandemi covid-19 namun demikian perusahaan secara umum kinerjanya masih harus ditingkatkan, demikian juga dengan kinerja karyawan masih belum optimal. Ketimpangan kinerja karyawan ini diduga dapat diatasi dengan penerapan *knowledge management* dan motivasi kerja untuk memicu peningkatan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Ketimpangan kinerja ini menarik untuk diteliti, apakah penerapan *knowledge management* telah diterapkan dalam peningkatan kinerja karyawan di PT Limajari Interbhuana, selain itu masih ada temuan penelitian yang tidak konsisten terutama pada hubungan variabel *knowledge management* terhadap kinerja karyawan.

### IV. HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

Seperti disebutkan sebelumnya, penelitian ini melibatkan 119 responden terdiri atas karyawan yang secara langsung terlibat dalam operasional perusahaan pengepakan dan pengiriman. Data yang tersaji menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan perusahaan adalah laki-laki (79,8%) dan mereka yang berusia 30 – 40 tahun (55,5%), rentang usia

tingkat kematangan yang masih produktif. Selanjutnya, mereka memiliki pendidikan sebagian besar sekolah menengah (81,5%), dengan pengalaman kerja 10 – 20 tahun yang mendominasi responden penelitian ini (37,0%).

**Model Pengukuran dengan Indikator Reflektif (*Outer Model*)**

Evaluasi model pengukuran dengan indikator reflektif bertujuan untuk memastikan validitas dan reliabilitas indikator untuk mewakili konstruk. Secara khusus, evaluasi model pengukuran dengan indikator reflektif menganalisis aspek-aspek berikut: validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit. Tabel 1 dan Tabel 2 di bawah ini menampilkan hasil evaluasi model pengukuran (*outer model*).

**Tabel 1 : Evaluasi Model Pengukuran dengan Indikator Reflektif**

Variabel Laten	Indikator	Outer Loading	AVE	√AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
<i>Knowledge Management (X1)</i>	X1.1	0.854	0.738	0.859	0.966	0.961
	X1.10	0.879				
	X1.2	0.868				
	X1.3	0.863				
	X1.4	0.891				
	X1.5	0.801				
	X1.6	0.847				
	X1.7	0.831				
	X1.8	0.856				
Motivasi Kerja (X2)	X2.1	0.908	0.761	0.873	0.970	0.965
	X2.10	0.909				
	X2.2	0.901				
	X2.3	0.888				
	X2.4	0.858				
	X2.5	0.790				
	X2.6	0.836				
	X2.7	0.813				
	X2.8	0.908				
X2.9	0.904					
Komitmen Organisasi (Y1)	Y1.1	0.900	0.768	0.876	0.971	0.966
	Y1.10	0.915				
	Y1.2	0.838				
	Y1.3	0.875				
	Y1.4	0.848				
	Y1.5	0.875				
	Y1.6	0.868				
	Y1.7	0.900				
	Y1.8	0.900				
Y1.9	0.838					
Kinerja Karyawan (Y2)	Y2.1	0.872	0.736	0.858	0.968	0.964
	Y2.10	0.885				
	Y2.11	0.947				
	Y2.2	0.861				
	Y2.3	0.888				
	Y2.4	0.804				
	Y2.5	0.812				
	Y2.6	0.831				
Y2.7	0.818					

	Y2.8	0.798				
	Y2.9	0.905				

**Tabel 2 : Fornell-Larcker Criterion**

	X1	X2	Y1	Y2
X1	<b>0.859</b>			
X2	0.369	<b>0.873</b>		
Y1	0.448	0.447	<b>0.876</b>	
Y2	0.609	0.639	0.591	<b>0.858</b>

Tabel 1 menunjukkan bahwa semua indikator dari masing-masing variabel memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, menyiratkan bahwa semua indikator valid dalam mengukur variabel laten (validitas konvergen persyaratan terpenuhi). Validitas diskriminan juga menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, dan nilai  $\sqrt{AVE}$  lebih besar dari koefisien korelasi antar variabel (Tabel 2). Hasilnya menyiratkan bahwa variabel laten memprediksi indikatornya sendiri lebih baik daripada indikator variabel laten lainnya. Kemudian dapat ditafsirkan bahwa model menunjukkan validitas diskriminan yang baik. Tabel 1 juga menginformasikan keandalan konstruksi berdasarkan skor Komposit Reliabilitasnya dan skor Cronbach's Alpha. Kedua skor memiliki nilai di atas 0,7 dan memenuhi persyaratan keandalan. Dengan demikian, indikator yang mengukur variabel laten valid dan dapat diandalkan.

**Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Evaluasi *Inner model* mencakup dua hal pokok, yaitu evaluasi kecocokan model (*goodness of fit*) dan evaluasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui pengujian hipotesis.

**Evaluasi Model Struktural melalui R-Square ( $R^2$ )**

*R-Square ( $R^2$ )* dapat menunjukkan kuat lemahnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel dependen terhadap variabel independen. *R-Square ( $R^2$ )* juga dapat menunjukkan kuat lemahnya suatu model penelitian.

**Tabel 3: Sebaran Nilai  $R^2$  dan  $R^2$  Adjusted**

	R Square	R Square Adjusted
Y1	0.292	0.280
Y2	0.616	0.606

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *R-square* komitmen organisasi sebesar 0.292; berdasarkan kriteria Chin (Lathan dan Ghazali, 2012:85), maka model tersebut termasuk kriteria model moderat, maknanya adalah variasi *knowledge management* dan motivasi kerja mampu menjelaskan variasi komitmen organisasi sebesar 29,20 persen, sisanya 70,80 persen dijelaskan oleh variasi variabel lain diluar model yang dianalisis. Sedangkan kinerja karyawan memiliki nilai *R-square* sebesar 0.616 atau termasuk moderat mendekati kuat, artinya variasi *knowledge management*, motivasi kerja dan komitmen organisasi mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 61,60 persen, sisanya 38,40 persen dijelaskan oleh variasi diluar model.

**Evaluasi Model Struktural melalui Q-Square Predictive Relevance ( $Q^2$ )**

*Q-Square Predictive Relevance ( $Q^2$ )* adalah merupakan pengukur seberapa baik observasi yang dilakukan memberikan hasil terhadap model penelitian. Besarnya nilai

*Q-Square* adalah  $= 1-(1-R^2_1)(1-R^2_2)$  maka  $1-(1-0,292)(1-0,616) = 1 - 0,272 = 0,728$ , berdasarkan hasil ini maka model hasil estimasi adalah termasuk dalam kriteria kuat, artinya 72,80% variasi konstruk endogen dapat diprediksi oleh variasi konstruk eksogen.

**Effect size ( $f^2$ )**

Informasi yang lebih detail tentang variasi nilai yang dapat dijelaskan oleh sekelompok variabel independen terhadap variabel dependen dalam sebuah sistem persamaan struktural digagas oleh Cohen (1998) yang dikenal sebagai Cohen effect size dengan formula sebagai berikut.

$$f^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1-R^2_{included}}$$

Dimana  $R^2_{included}$  adalah bersumber dari variasi nilai  $R^2$  yang memperhitungkan peranan variabel eksogen dalam model penelitian, sedangkan nilai  $R^2_{excluded}$  adalah sebaran nilai  $R^2$  yang tidak menyertakan variabel eksogen dalam model penelitian. 4 didapatkan sebaran nilai  $f^2$  untuk masing-masing konstruk yang berhubungan didapatkan *effect size* pada *medium effect*.

**Tabel 4: Nilai  $f^2$  (f-Square)**

	X1	X2	Y1	Y2	Nilai
X1			0.131	0.240	
X2			0.130	0.311	
Y1				0.123	
Y2					
Relasi					
X1 – Y1					0.131
X1 – Y2					0.240
X2 – Y1					0.130
X2 – Y2					0.311
Y1 – Y2					0.123
Rata-rata					0.187

Hasil analisis sebagaimana yang ditampilkan pada Tabel 4 dengan rata-rata lebih dari 0,15 dapat disimpulkan bahwa terdapat indikasi yang moderat akan terbentuknya pola hubungan mediasi pada penelitian ini.

**Evaluasi Model Struktural melalui Goodness of Fit (GoF)**

*Goodness of Fit (GoF)* merupakan pengukuran ketepatan model secara keseluruhan (global), karena dianggap merupakan pengukuran tunggal dari pengukuran *outer model* dan pengukuran *inner model*. Selengkapnya pada Tabel 5. disajikan evaluasi *Goodness of Fit (GoF)*.

**Tabel 5: Evaluasi Goodness of Fit (GoF)**

	R Square	Average Variance Extracted (AVE)
X1		0.738
X2		0.761
Y1	0.292	0.768
Y2	0.616	0.736
Average	0,454	0,751

Perhitungan dengan *GoF* menunjukkan nilai rata-rata *R-square* sebesar 0,454 sedangkan rata-rata AVE sebesar 0,751, maka nilai *GoF* sebesar  $\sqrt{A.R^2 * A.AVE} = \sqrt{0,454*0,751}$

=  $\sqrt{0,341} = 0,584$ , artinya model global adalah prediktif yang *large*. Model yang dipergunakan dalam estimasi menunjukkan model yang baik (*fit model*).

#### 4.2 Pembahasan

Pengujian secara statistik dalam penelitian ini dilakukan terhadap hubungan antara variabel eksogen, yakni hubungan antara *knowledge management* (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap variabel endogen, yaitu komitmen organisasi (Y1) dan kinerja karyawan (Y2). Hasil pengujian secara statistik pengaruh langsung (*direct effects*) antar variabel dapat dilihat pada Tabel 6. Sedangkan hasil pengujian statistik pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) tersaji pada Tabel 7

**Tabel 6: Hasil Statistik Pengaruh Langsung Variabel Penelitian**

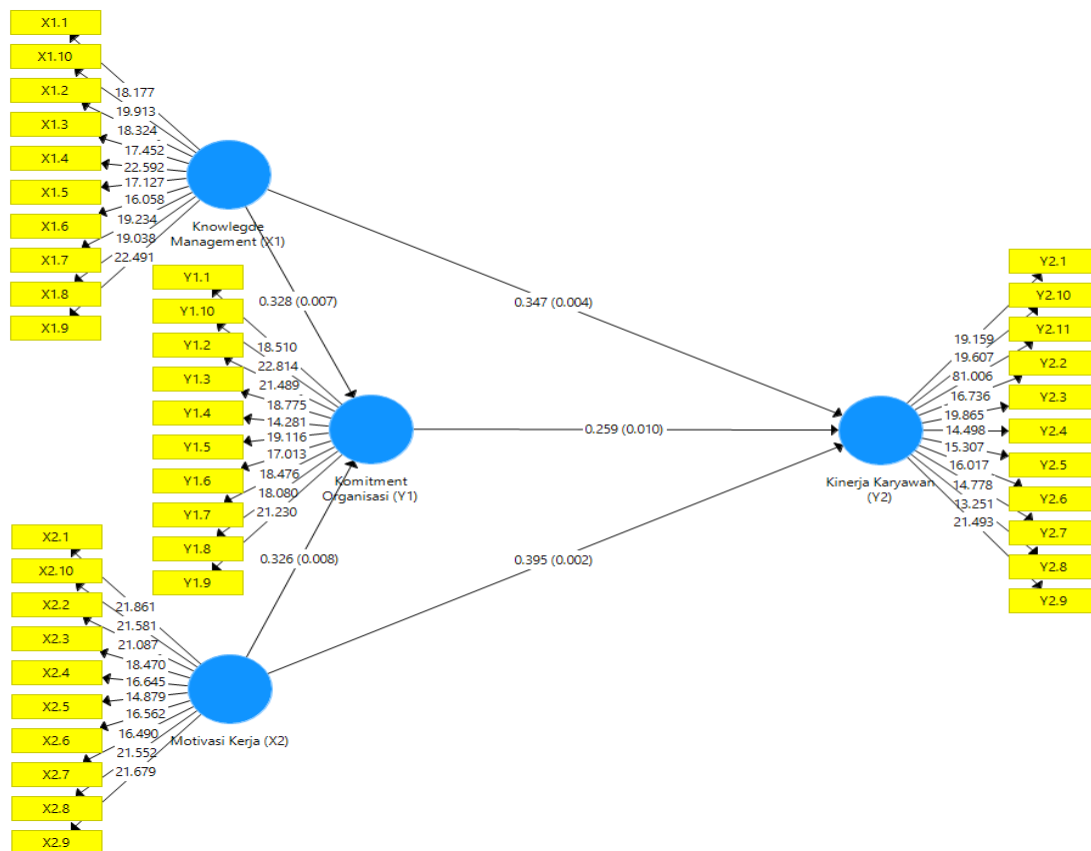
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Ket
Knowlegde Management (X1) -> Kinerja Karyawan (Y2)	0.347	0.348	0.119	2.906	0.004	Signifikan
nowlegde Management (X1) -> Komitment Organisasi (Y1)	0.328	0.325	0.122	2.681	0.007	Signifikan
Komitment Organisasi (Y1) -> Kinerja Karyawan (Y2)	0.259	0.254	0.100	2.574	0.010	Signifikan
Motivasi Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y2)	0.395	0.397	0.127	3.104	0.002	Signifikan
Motivasi Kerja (X2) -> Komitment Organisasi (Y1)	0.326	0.329	0.122	2.659	0.008	Signifikan

**Tabel 7: Hasil Statistik Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Ket
Knowledge Management (X1) -> Komitmen Organisasi (Y1) -> Kinerja Karyawan (Y2)	0.085	0.083	0.048	1.790	0.074	Tidak signifikan
Motivasi Kerja (X2) -> Komitmen Organisasi (Y1) -> Kinerja Karyawan (Y2)	0.084	0.084	0.048	1.751	0.080	Tidak signifikan

Pengujian hipotesis penelitian untuk pengaruh langsung (*direct effects*) antar variabel penelitian (Tabel 6) diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada hubungan antar variabel tersebut. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-statistic* > 1,96 dan nilai *p-value* < 0,05. Tabel 7 menjelaskan bahwa komitmen organisasi memiliki peran mediasi secara positif sebesar 0,085 pada pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan namun hubungan tersebut tidak signifikan pada level 0,05 karena nilai *T-Statistic* < dari 1,96 yakni sebesar 1,790. Berdasarkan hasil tersebut maka sifat mediasi pada hubungan tersebut adalah mediasi parsial. Demikian pula komitmen organisasi memiliki peran mediasi secara positif sebesar 0,084 pada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan namun hubungan tersebut tidak signifikan pada level 0,05 karena nilai *T-Statistic* < dari 1,96 yakni sebesar 1,751., sehingga sifat mediasinya adalah mediasi parsial

Gambaran lengkap relasi antar konstruk dengan estimasi *path* dari konstruk penelitian disajikan pada Gambar 2



Gambar 2: Hasil Analisis *Bootstrapping* Model Penelitian

V. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini mendapatkan bahwa pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan, demikian juga motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, *knowledge management* terhadap komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa komitmen organisasi sebagai pemediasi parsial pada hubungan *knowledge management* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini direkomendasikan bahwa *knowledge management* menjadi semakin penting bagi individu untuk memahami informasi apa yang penting, bagaimana mengelola informasi penting itu dan bagaimana mengubah informasi penting menjadi pengetahuan permanen, *knowledge management* memainkan peran mendasar dalam keberhasilan kegiatan dan strategi perusahaan untuk peningkatan kinerja sumber daya manusia. Kolaborasi *knowlewdge management* dengan variabel lain seperti motivasi kerja serta komitmen organisasi memberikan kontribusi yang strategis terhadap kinerja karyawan dan organisasi. Motivasi yang dimiliki oleh sumber daya manusia organisasi, dalam kenyataannya masih menjadi variabel yang dominan dalam menciptakan kontribusi bagi kinerja individu maupun kinerja organisasi. Kolaborasi ini menjadi pemicu peningkatan kinerja seperti yang telah dihasilkan oleh penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. A. (2018). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables Between

- Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Konsep dan Indikator*. Pekanbaru : Zanafa.
- Ajzen, I. (2002). Residual Effects of Past on Later Behavior : Habituation and Reasoned Action Perspectives. *Personality and Social Psychology Review*, 6, 107–122.
- Akram, K., & Hilman, H. (2018). Effect of Knowledge Management Activities and Dynamic Capabilities on Employee Performance in the Banking Sector : Empirical Evidence From Pakistan. *Studies in Business & Economics*, 13(2).
- Al, Z. S. M. B., & Mohamad, N. A. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees Work Performance. *The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance*, 7(2), 151–160.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Budur, T. (2018). The Impact of Al-Ghazali's Virtues on Organizational Commitment and Performance : A Case Study at Private Education Institutions in Kurdistan Region of Iraq. *Icabep, Erbil-Iraq*, 2, 21.
- Chong, S. C., Salleh, K., & Ahmad, S. N. S. (2011). KM Implementation in a Public Sector Accounting Organization : An Empirical Investigation. *Journal of Knowledge Management*.
- Delshab, V., Winand, M., Boroujerdi, S. S., & Mahmoudian, A. (2022). The Impact of Knowledge Management on Performance in Nonprofit Sports Clubs : The Mediating Role of Attitude Toward Innovation, Open Innovation and Innovativeness. *European Sport Management Quaterly*, 22(2), 139–160.
- Demir, A., Budur, T., Omer, H. M., & Heshmati, A. (2021). Links Between Knowledge Management And Organisational Sustainability : Does The ISO 9001 Certification Have An Effect ? *Knowledge Management Research & Practice*, 1–14.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management Twelfth Edition*. Pearson International Edition.
- Epetimehin, F. M., & Ekundayo, O. (2011). Organisational Knowledge Management : Survival Strategy For Nigeria Insurance Industry. *Interdisciplinary Review of Economics and Management*, 1(2).
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Westlund, A. H. (2003). Work Motivation and Job Satisfaction in The Nordic. *Employee Relations Journal*, 26.
- Fernandez, I. B., & Sabherwal, R. (2010). Knowledge Management Systems and Processes. *ME Sharpe, Inc*.
- Fred, L. (2011). *Organizational Behavior. 12th Ed*. McGraw-Hill : New York.
- Gao, T., Chai, Y., & Liu, Y. (2018). A Review of Knowledge Management About Theoretical Conception and Designing Approaches. *International Journal of Crowd Science*.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hendri, N. (2019). *The Impact of Organizational Commitment on Job Performance*.
- Iqbal, M. (2015). Penerapan Knowledge Management dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Hotel Pleasant Hill Palembang. *Artikel Fakultas*

*Ekonomi Universitas Komputer Indonesia.*

- Jannah, E. F., Tobing, D. S. K., & Sunardi, S. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan Bagian Produksi UD.Lumintu Ambulu Jember. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 4(1), 104–108.
- Karhik, N., & Xinyuan, Z. (2007). An Investigation of The Moderating Effects of Organizational Commitment on The Relationships Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India. *Tourism Management*, 28, 1212–1223.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajawali Pers.
- Khoa, B., & Hoa, L. (2021). The Effect of Knowledge Management Process On The Employee Commitment: Evidence From Digital Marketing Industry. *Management Science Letters*, 11(5), 1557–1564.
- Koesmono, T. (2016). *Mengelola Sumber Daya Perusahaan*. Yogyakarta : Indomedia Pustaka.
- Kosasih, N., & Budiani, S. (2007). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 3(2), 80–88.
- Lee, K. C., & Kang, I. W. (2005). KMPI: Measuring Knowledge Management Performance. *Information & Management*, 42(3), 469–482.
- Lusiyani, A., & Helmy, I. (2020). Pengaruh Psychological Capital Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(2), 155–165.
- Manolopoulos, D. (2008). An Evaluation of Employee Motivation in The Extended Public Sector in Greece. *Employee Relations*.
- McKenzie, J., Truc, A., & Van, C. W. (2015). Winning Commitment for Knowledge Management Initiatives. *Journal of Change Management*, 2(2), 115–127.
- Megantoro, R. G., Miyasto, M., & Rahardjo, M. (2014). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Knowledge Management Sebagai Variabel Mediating (Studi Empiris Pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan BPKP)*. Diponegoro University.
- Meyer, & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in The Workplace : Toward a General Model*. Human Res Manage Rev 11.
- Molanorozi, R., Emani, M. T., & Nazem, F. (2018). A Model For Knowledge Management on Organization Commitment and Self-Efficacy of Faculty Members of Islamic Azad University. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 13(1).
- Moyday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocation Behavior*, 14.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace : Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspective and Research*, 5(1).
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S.

- (2018). Knowledge Management, Organizational Commitment and Knowledge-Worker Performance : The Neglected Role of Knowledge Management in The Public Sector. *Business Process Management Journal*.
- Reihaneh, S., Reza, Z. M., Masood, A., & Moayedi. (2011). The Consequences of Organizational Commitment in Education. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 246–250.
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : UB Press.
- Soltani, Z., & Navimipour, N. J. (2016). Customer Relationship Management Mechanisms : A Systematic Review of The State of The Art Literature and Recommendations for Future Research. *Computers in Human Behavior*, 61, 667–688.
- Stephen, R. P., & Mary, C. (2007). *Manajemen, Edisi Kedelapan Jilid 2*. PT Indeks, Jakarta.
- Sukirno, S., & Efendi, R. (2020). The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(3), 292–299.
- Syarifuddin, S., Pradana, M., Fakhri, M., & Putra, A. D. . (2021). The Effect of Knowledge Management, Skill and Attitude on Employee Performance at Telkom Education Foundation. *Webology*, 18(2).
- Tisnawati, S. E., & Kurniawan, S. (2010). *Pengantar Manajemen Edisi 1 Cetakan kelima*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada UPT Sungai Duku Pekanbaru. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 835–853.
- Veithzal, R., & Jauvani, S. E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek Edisi 2*. PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Wardhani, N., Noermijati, N., & Sunaryo, S. (2022). Knowledge-Worker Productivity in Defense Industry : The Role of Knowledge Management through Employees Adaptability and Job Satisfaction. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 37(1), 140–160.
- Wijayanti, T. C. (2019). The Effect of “Knowledge Management” Training To Improve Employee Performance in PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. *International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2019)*, 453–457.