

**MSDM Berorientasi Pengetahuan Dan Kapabilitas Pembelajaran Organisasi:
Peran Mediasi Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah****Knowledge-Oriented Hrm and Organizational Learning Capability: The
Mediating Role of Knowledge Sharing in Government Employee Performance****Hendra Gunawan**

Institut Bisnis dan Keuangan Nitro Makassar

hendragunawan@nitromks.ac.id**Abstrak**

Pengelolaan pengetahuan pada organisasi pemerintah memerlukan praktik sumber daya manusia yang secara sengaja mengarahkan akuisisi, pengembangan, pertukaran, dan pemanfaatan pengetahuan, sekaligus lingkungan belajar yang memungkinkan pegawai mengubah pengalaman kerja menjadi kemampuan kolektif. Penelitian ini menguji pengaruh Knowledge-Oriented HRM dan Organizational Learning Capability terhadap kinerja pegawai pemerintah melalui Knowledge Sharing pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Peternakan Provinsi Sulawesi Barat. Model analitis menggunakan 92 respons pegawai, empat konstruk reflektif, dan 20 indikator berskala Likert 1–5. Evaluasi dilakukan dengan pendekatan PLS-SEM melalui validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas, koefisien jalur, R^2 , f^2 , Q^2 , dan ukuran kecocokan model. Pra-uji menunjukkan seluruh indikator memiliki loading 0,893–0,951, seluruh konstruk reliabel, dan semua jalur H1–H7 positif serta signifikan. Knowledge Sharing dijelaskan sebesar 57,25%, sedangkan Employee Performance sebesar 54,70%. Efek tidak langsung Knowledge-Oriented HRM dan Organizational Learning Capability melalui Knowledge Sharing juga signifikan. Temuan analitis menempatkan berbagi pengetahuan sebagai mekanisme yang menghubungkan arsitektur SDM dan kemampuan belajar organisasi dengan kinerja.

Kata Kunci: Berbagi Pengetahuan; Kapabilitas Pembelajaran Organisasi; Kinerja Pegawai; Manajemen Sumber Daya Manusia Berorientasi Pengetahuan

Abstract

Knowledge management in public organizations requires human resource practices that deliberately support knowledge acquisition, development, exchange, and use, together with a learning environment that converts work experience into collective capability. This study examines the effects of Knowledge-Oriented HRM and Organizational Learning Capability on government employee performance through Knowledge Sharing at the Food Crops, Horticulture and Livestock Service of West Sulawesi Province. The analytical model uses 92 employee responses, four reflective constructs, and 20 indicators measured on a five-point Likert scale. PLS-SEM evaluation covers convergent validity, discriminant validity, reliability, path coefficients, R^2 , f^2 , Q^2 , and model-fit diagnostics. The pre-test shows indicator loadings ranging from 0.893 to 0.951, reliable constructs, and positive significant relationships for H1–H7. Knowledge Sharing accounts for 57.25% of explained variance, while Employee Performance accounts for 54.70%. The indirect effects of Knowledge-Oriented HRM and Organizational Learning Capability through Knowledge Sharing are also significant. These analytical findings position knowledge sharing as a pathway linking HR architecture and organizational learning capability with employee performance.

Keywords: Employee Performance; Knowledge-Oriented HRM; Knowledge Sharing; Organizational Learning Capability

PENDAHULUAN

Kinerja aparatur pemerintah semakin bergantung pada kemampuan organisasi mengelola pengetahuan yang tersebar pada pengalaman pegawai, prosedur kerja, informasi teknis, dan pembelajaran lintas unit. Pada organisasi yang menjalankan fungsi teknis sekaligus pelayanan publik, pengetahuan tidak cukup hanya dimiliki secara individual; pengetahuan harus tersedia, dipertukarkan, dipahami, dan digunakan dalam penyelesaian pekerjaan. Wang dan Noe (2010) menempatkan knowledge sharing sebagai mekanisme inti dalam manajemen pengetahuan karena keberhasilan inisiatif pengetahuan sangat ditentukan oleh kesediaan dan kemampuan individu untuk berbagi pengetahuan. Bock et al. (2005) juga menunjukkan bahwa niat berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh kondisi sosial-psikologis dan iklim organisasi, sehingga pengelolaan pengetahuan tidak dapat dilepaskan dari sistem pengelolaan manusia dan lingkungan kerja yang mendukung pertukaran informasi.

Literatur manajemen sumber daya manusia berbasis pengetahuan mengembangkan argumen bahwa praktik SDM dapat dirancang secara eksplisit untuk memperkuat penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan. Kianto et al. (2017) menunjukkan bahwa knowledge-based HRM merupakan pengungkit modal intelektual dan inovasi, sedangkan Singh et al. (2021) menemukan bahwa praktik HRM berbasis pengetahuan memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan secara langsung maupun melalui modal sosial. Dalam penelitian ini, istilah Knowledge-Oriented HRM digunakan sebagai nama konstruk, sedangkan literatur knowledge-based HRM digunakan sebagai landasan karena sama-sama menempatkan praktik SDM sebagai sarana untuk memperoleh, mengembangkan, mempertahankan, dan menyebarkan pengetahuan yang relevan bagi pekerjaan. Cabrera dan Cabrera (2005) lebih lanjut menegaskan bahwa people management practices dapat disusun untuk mendorong knowledge sharing melalui desain kerja, pengembangan, penghargaan, dan mekanisme sosial yang mendukung pertukaran pengetahuan.

Praktik SDM yang berorientasi pengetahuan belum dengan sendirinya menjamin bahwa pengetahuan akan bergerak di dalam organisasi. Organisasi juga memerlukan kemampuan untuk belajar. Jerez-Gómez et al. (2005) memandang organizational learning capability sebagai kapabilitas multidimensional yang mencerminkan kondisi manajerial dan organisasional yang memfasilitasi pembelajaran. Chiva et al. (2007) mengoperasionalkan kapabilitas tersebut melalui eksperimen, keberanian mengambil risiko, interaksi dengan lingkungan eksternal, dialog, dan pengambilan keputusan partisipatif. Dengan struktur tersebut, Organizational Learning Capability menyediakan ruang bagi pegawai untuk menafsirkan pengalaman, menguji cara kerja, mendiskusikan pengetahuan, dan mengintegrasikan pembelajaran ke dalam pekerjaan bersama.

Hubungan antara pembelajaran organisasi dan hasil kerja memperoleh dukungan dari penelitian terdahulu. Chiva dan Alegre (2009) menemukan hubungan kuat antara Organizational Learning Capability dan kepuasan kerja, sementara Hooi (2021) menunjukkan bahwa beberapa dimensi kemampuan belajar organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi dan dapat menjembatani pengaruh praktik HRM. Ferreira et al. (2021) juga menunjukkan bahwa Organizational Learning Capability berperan penting dalam arsitektur kapabilitas dinamis dan kinerja perusahaan. Walaupun unit analisis pada studi-

studi tersebut berbeda, temuan tersebut memberikan dasar bahwa kapasitas organisasi untuk belajar relevan bagi kualitas proses kerja dan hasil kinerja.

Knowledge Sharing menjadi penghubung yang penting karena pengetahuan yang diperoleh melalui rekrutmen, pengembangan, pelatihan, pengalaman, maupun pembelajaran organisasi baru menghasilkan manfaat kerja apabila pengetahuan tersebut dapat ditransfer dan digunakan. Lin et al. (2020) menunjukkan bahwa knowledge sharing berkaitan dengan job performance pada knowledge workers melalui mekanisme perilaku kerja, sedangkan Nadilla (2020) menemukan pengaruh positif knowledge sharing terhadap employee performance. Dari sisi HRM, López-Cabrales et al. (2009) menunjukkan bahwa pengetahuan dapat bertindak sebagai mekanisme yang menghubungkan praktik HRM dengan hasil organisasi. Dengan demikian, pengujian mediasi Knowledge Sharing memungkinkan analisis tidak berhenti pada hubungan langsung, tetapi menelusuri mekanisme yang menjelaskan bagaimana praktik SDM dan kemampuan belajar diterjemahkan menjadi kinerja pegawai.

Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Peternakan Provinsi Sulawesi Barat memberikan landasan organisasi yang relevan bagi pengujian model tersebut. Renstra 2023–2026 menempatkan pengembangan pegawai sebagai prioritas untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, dengan pembinaan melalui pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan, seminar, lokakarya, in-house training, serta diklat yang disesuaikan dengan bidang tugas. Renstra juga memuat fungsi pengembangan metode penyuluhan, pengelolaan informasi penyuluhan, dan peningkatan kapasitas penyuluh ASN. Artinya, pengembangan SDM dan aliran pengetahuan bukan elemen tambahan, melainkan bagian dari kebutuhan operasional dan arah pengembangan organisasi.

Kesenjangan yang diuji penelitian ini terletak pada integrasi dua pengungkit organisasi yang biasanya dianalisis secara terpisah, yaitu sistem HRM berorientasi pengetahuan dan Organizational Learning Capability, dengan Knowledge Sharing sebagai mekanisme mediasi menuju Government Employee Performance. Penelitian terdahulu telah menghubungkan knowledge-based HRM dengan pengetahuan dan inovasi (Kianto et al., 2017; Singh et al., 2021), Organizational Learning Capability dengan hasil organisasi (Hooi, 2021), serta knowledge sharing dengan kinerja individu (Lin et al., 2020; Nadilla, 2020). Model penelitian ini menyatukan ketiga aliran tersebut pada satu model struktural dan mengujinya pada unit pemerintahan bidang pertanian. Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh langsung Knowledge-Oriented HRM dan Organizational Learning Capability terhadap Knowledge Sharing dan Employee Performance, pengaruh Knowledge Sharing terhadap Employee Performance, serta dua pengaruh tidak langsung melalui Knowledge Sharing.

Pengembangan Hipotesis

Knowledge-Oriented HRM diarahkan pada pengelolaan manusia dengan orientasi eksplisit terhadap sumber daya pengetahuan. Kianto et al. (2017) menempatkan praktik HRM berbasis pengetahuan sebagai pendorong modal intelektual, sedangkan Singh et al. (2021) menunjukkan bahwa praktik tersebut mendorong perilaku knowledge sharing. People management practices juga dapat membentuk insentif, peluang, dan kondisi sosial yang mendukung berbagi pengetahuan (Cabrera & Cabrera, 2005). Atas dasar tersebut, H1 menyatakan

bahwa Knowledge-Oriented HRM berpengaruh positif terhadap Knowledge Sharing.

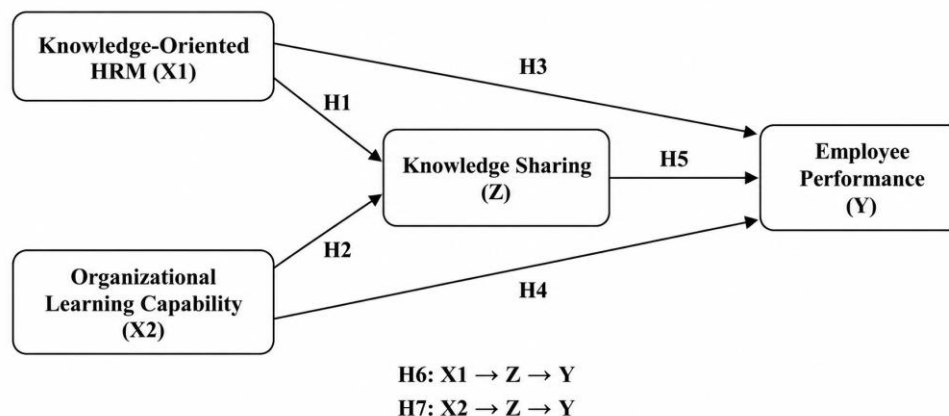
Organizational Learning Capability memfasilitasi pembelajaran melalui dialog, eksperimen, interaksi, dan partisipasi (Chiva et al., 2007). Elemen-elemen tersebut memperbesar kesempatan pegawai bertukar pengalaman dan pengetahuan kerja. Jerez-Gómez et al. (2005) menegaskan bahwa kemampuan belajar merupakan kapabilitas organisasional yang dibentuk oleh kondisi yang mendukung perolehan dan integrasi pengetahuan. Karena itu, H2 menyatakan bahwa Organizational Learning Capability berpengaruh positif terhadap Knowledge Sharing.

Knowledge-Oriented HRM juga diperkirakan memiliki hubungan langsung dengan Employee Performance karena praktik SDM yang diarahkan pada pengetahuan memperkuat kualitas modal manusia dan pemanfaatan pengetahuan kerja. Kianto et al. (2017) dan López-Cabrales et al. (2009) memperlihatkan bahwa sistem HRM berbasis pengetahuan berhubungan dengan kapabilitas dan hasil organisasi melalui kualitas pengetahuan yang dikembangkan. Berdasarkan mekanisme tersebut, H3 menyatakan bahwa Knowledge-Oriented HRM berpengaruh positif terhadap Employee Performance.

Organizational Learning Capability memberi organisasi kapasitas untuk memperbaiki tindakan berdasarkan pengalaman, dialog, dan pembelajaran. Hooi (2021) memberikan bukti bahwa dimensi kemampuan belajar organisasi dapat berpengaruh terhadap performance, sedangkan Ferreira et al. (2021) menunjukkan peran kemampuan belajar dalam arsitektur kapabilitas yang mendukung kinerja. H4 menyatakan bahwa Organizational Learning Capability berpengaruh positif terhadap Employee Performance.

Knowledge Sharing memungkinkan pengetahuan yang tersebar pada individu menjadi dapat diakses dan digunakan oleh pegawai lain. Lin et al. (2020) menunjukkan keterkaitan knowledge sharing dengan job performance pada pekerja berpengetahuan, dan Nadilla (2020) menemukan pengaruh positif terhadap employee performance. Karena itu, H5 menyatakan bahwa Knowledge Sharing berpengaruh positif terhadap Employee Performance.

Dua hipotesis mediasi dibangun dari rangkaian hubungan sebelumnya. Jika Knowledge-Oriented HRM memperkuat Knowledge Sharing dan knowledge sharing meningkatkan kinerja, maka sebagian pengaruh HRM berorientasi pengetahuan dapat berjalan melalui pertukaran pengetahuan. Logika yang sama berlaku pada Organizational Learning Capability: kemampuan belajar menciptakan proses interaksi dan dialog, sedangkan pertukaran pengetahuan menyediakan sumber daya langsung bagi pelaksanaan tugas. Dengan demikian, H6 menyatakan bahwa Knowledge-Oriented HRM berpengaruh positif terhadap Employee Performance melalui Knowledge Sharing, sedangkan H7 menyatakan bahwa Organizational Learning Capability berpengaruh positif terhadap Employee Performance melalui Knowledge Sharing.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan model hubungan antar empat konstruk: Knowledge-Oriented HRM (X1), Organizational Learning Capability (X2), Knowledge Sharing (Z), dan Employee Performance (Y). Unit organisasi yang menjadi sasaran analisis adalah Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Peternakan Provinsi Sulawesi Barat. Dataset lampiran memuat 92 respons pegawai dengan skala Likert 1–5. Konstruk X1 dibentuk oleh lima indikator, X2 oleh empat indikator, Z oleh empat indikator, dan Y oleh tujuh indikator.

Analisis struktural menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Hair et al. (2019) menjelaskan bahwa evaluasi PLS-SEM perlu memisahkan model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran dievaluasi melalui outer loading, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, Average Variance Extracted, kriteria Fornell-Larcker, dan cross loading. Model struktural dievaluasi melalui koefisien jalur, signifikansi, R^2 , f^2 , dan Q^2 . Validitas diskriminan dibaca secara hati-hati karena Henseler et al. (2015) menunjukkan keterbatasan Fornell-Larcker dan cross loading; namun dua ukuran tersebut tetap dilaporkan karena merupakan keluaran yang tersedia dalam lampiran analisis. Verifikasi akhir pada SmartPLS 4 direkomendasikan menggunakan 5.000 subsamples, pengujian dua arah, dan taraf signifikansi 5% sebagaimana petunjuk pada workbook.

Tabel 1. Operasionalisasi Konstruk pada Dataset Analisis

Konstruk	Kode	Jumlah indikator	Label indikator	Skala
Knowledge-Oriented HRM	X1	5	X1_1-X1_5	Likert 1–5
Organizational Learning Capability	X2	4	X2_1-X2_4	Likert 1–5
Knowledge Sharing	Z	4	Z_1-Z_4	Likert 1–5
Employee Performance	Y	7	Y_1-Y_7	Likert 1–5

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran

Pra-uji model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi validitas konvergen. Outer loading terendah terdapat pada Y5 sebesar 0,893 dan tertinggi pada Z4 sebesar 0,951. Seluruh nilai berada di atas 0,70. Cronbach's Alpha

berada pada rentang 0,952–0,967, Composite Reliability pada rentang 0,965–0,972, dan AVE pada rentang 0,834–0,881. Nilai tersebut menunjukkan konsistensi internal tinggi dan proporsi varians indikator yang memadai untuk setiap konstruk. Interpretasi ini mengikuti prinsip pelaporan PLS-SEM yang dirangkum Hair et al. (2019).

Tabel 2. Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Konstruk	Rentang outer loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
X1	0,908–0,937	0,960	0,969	0,864
X2	0,921–0,942	0,952	0,965	0,874
Z	0,927–0,951	0,955	0,967	0,881
Y	0,893–0,927	0,967	0,972	0,834

Validitas diskriminan berdasarkan Fornell-Larcker juga terpenuhi pada dataset lampiran. Akar AVE X1 sebesar 0,929, X2 sebesar 0,935, Z sebesar 0,939, dan Y sebesar 0,913; seluruh nilai diagonal lebih tinggi dibandingkan korelasi konstruk yang bersesuaian. Pemeriksaan cross loading memberikan pola yang sama: setiap indikator memiliki loading tertinggi pada konstruk asalnya. Walaupun Henseler et al. (2015) merekomendasikan HTMT sebagai pemeriksaan yang lebih sensitif, HTMT tidak tersedia pada lampiran sehingga tidak ditambahkan secara spekulatif.

Tabel 3. Kriteria Fornell-Larcker

Konstruk	X1	X2	Z	Y
X1	0,929	0,209	0,617	0,571
X2	0,209	0,935	0,557	0,501
Z	0,617	0,557	0,939	0,695
Y	0,571	0,501	0,695	0,913

Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Hasil pra-uji struktural menunjukkan bahwa seluruh hubungan langsung H1–H5 positif dan signifikan pada taraf 5%. Pengaruh Knowledge-Oriented HRM terhadap Knowledge Sharing merupakan jalur langsung terbesar ($\beta=0,524$; $t=7,393$; $p<0,001$), diikuti Organizational Learning Capability terhadap Knowledge Sharing ($\beta=0,447$; $t=6,313$; $p<0,001$). Knowledge Sharing berpengaruh positif terhadap Employee Performance ($\beta=0,401$; $t=3,654$; $p<0,001$). Dua jalur langsung ke kinerja juga signifikan, yaitu Knowledge-Oriented HRM ($\beta=0,278$; $t=2,978$; $p=0,004$) dan Organizational Learning Capability ($\beta=0,220$; $t=2,487$; $p=0,015$).

Pengaruh tidak langsung H6 dan H7 juga positif dan signifikan. Efek tidak langsung Knowledge-Oriented HRM melalui Knowledge Sharing terhadap Employee Performance sebesar 0,211 dengan $p=0,0004$, sedangkan efek tidak langsung Organizational Learning Capability melalui Knowledge Sharing sebesar 0,178 dengan $p=0,0004$. Workbook tidak menyediakan t-statistik untuk H6 dan H7; karena itu kolom t-statistik tidak diisi dan tidak direkonstruksi dari asumsi lain. Kedua efek tidak langsung hadir bersama dengan pengaruh langsung $X1 \rightarrow Y$ dan $X2 \rightarrow Y$ yang tetap signifikan, sehingga pola hasil pra-uji menunjukkan mediasi parsial, bukan mediasi penuh.

Tabel 4. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	β	t-statistik	p-value	Keputusan
H1	$X1 \rightarrow Z$	0,524	7,393	<0,001	Didukung
H2	$X2 \rightarrow Z$	0,447	6,313	<0,001	Didukung
H3	$X1 \rightarrow Y$	0,278	2,978	0,004	Didukung
H4	$X2 \rightarrow Y$	0,220	2,487	0,015	Didukung
H5	$Z \rightarrow Y$	0,401	3,654	<0,001	Didukung
H6	$X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,211	—	0,0004	Didukung
H7	$X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,178	—	0,0004	Didukung

Nilai R^2 Knowledge Sharing sebesar 0,573 menunjukkan bahwa kombinasi Knowledge-Oriented HRM dan Organizational Learning Capability menjelaskan 57,25% variasi konstruk mediator pada dataset. Nilai R^2 Employee Performance sebesar 0,547 menunjukkan bahwa ketiga prediktor dalam model menjelaskan 54,70% variasi kinerja. Nilai Q^2 untuk Knowledge Sharing sebesar 0,549 dan Employee Performance sebesar 0,496, keduanya lebih besar dari nol, sehingga pra-uji menunjukkan relevansi prediktif positif. Pada ukuran efek f^2 , $X1 \rightarrow Z$ (0,614) dan $X2 \rightarrow Z$ (0,448) dikategorikan besar dalam workbook, $Z \rightarrow Y$ (0,152) sedang, sedangkan $X1 \rightarrow Y$ (0,101) dan $X2 \rightarrow Y$ (0,070) kecil.

Tabel 5. R^2 , Q^2 , dan f^2 Model Struktural

Ukuran	Konstruk/Jalur	Nilai	Interpretasi	Catatan
R^2	Knowledge Sharing (Z)	0,573	Moderat-kuat	57,25% variasi dijelaskan
R^2	Employee Performance (Y)	0,547	Moderat-kuat	54,70% variasi dijelaskan
Q^2	Knowledge Sharing (Z)	0,549	Positif	$Q^2 > 0$
Q^2	Employee Performance (Y)	0,496	Positif	$Q^2 > 0$
f^2	$X1 \rightarrow Z$	0,614	Besar	—
f^2	$X2 \rightarrow Z$	0,448	Besar	—
f^2	$X1 \rightarrow Y$	0,101	Kecil	—
f^2	$X2 \rightarrow Y$	0,070	Kecil	—
f^2	$Z \rightarrow Y$	0,152	Sedang	—

Kecocokan Model

Lampiran analisis menyediakan empat ukuran model fit. SRMR sebesar 0,038 berada di bawah batas 0,080 dan lebih kecil daripada HI95 bootstrap sebesar 0,069. Nilai d_ULS sebesar 0,279 lebih kecil daripada HI95 sebesar 0,895, sedangkan d_G sebesar 4,243 lebih kecil daripada HI95 sebesar 11,287. NFI sebesar 0,913 berada di atas 0,900. Dengan kriteria yang ditetapkan pada workbook, seluruh ukuran tersebut memenuhi pra-uji kecocokan. Chi-square tidak digunakan sebagai satu-satunya dasar keputusan model fit. Nilai ini tetap perlu diverifikasi melalui implementasi SmartPLS 4 karena workbook menegaskan bahwa statistik fit disusun melalui pra-uji internal terhadap data simulasi.

Tabel 6. Pra-uji Kecocokan Model

Ukuran	Original/O	HI95	Kriteria	Status
SRMR	0,038	0,069	<0,080 dan $0 < HI95$	Sesuai

d_uls	0,279	0,895	O<HI95	Sesuai
d_G	4,243	11,287	O<HI95	Sesuai
NFI	0,913	—	>0,900	Sesuai

1. Pembahasan H1: Knowledge-Oriented HRM terhadap Knowledge Sharing

Koefisien H1 sebesar 0,524 menunjukkan bahwa Knowledge-Oriented HRM memiliki hubungan positif yang kuat dengan Knowledge Sharing dalam struktur model. Hasil ini konsisten dengan Singh et al. (2021), yang menemukan bahwa knowledge-based HRM practices memengaruhi knowledge sharing secara langsung dan melalui modal sosial. Temuan juga sejalan dengan Cabrera dan Cabrera (2005), yang menjelaskan bahwa praktik pengelolaan manusia dapat mengurangi hambatan sosial dan meningkatkan insentif serta peluang untuk berbagi pengetahuan. Pada Dinas TPHP, keterkaitan ini relevan dengan Renstra yang menempatkan pengembangan staf melalui pendidikan, pelatihan, seminar, lokakarya, dan in-house training sebagai prioritas. Secara manajerial, nilai jalur yang relatif besar menunjukkan bahwa program pengembangan SDM akan lebih bernilai apabila tidak berhenti pada peningkatan kompetensi individual, tetapi disertai mekanisme berbagi hasil belajar antarpegawai.

2. Pembahasan H2: Organizational Learning Capability terhadap Knowledge Sharing

H2 menghasilkan $\beta=0,447$ dan signifikan. Hasil ini dapat dijelaskan oleh struktur Organizational Learning Capability yang menempatkan dialog, eksperimen, interaksi, dan partisipasi sebagai fasilitator belajar (Chiva et al., 2007). Jerez-Gómez et al. (2005) juga menekankan bahwa kemampuan belajar organisasi berisi kondisi yang memungkinkan pengetahuan diperoleh, disebarkan, dan diintegrasikan. Ketika pegawai memperoleh ruang untuk mendiskusikan masalah, menguji pendekatan, dan terlibat dalam keputusan, kebutuhan untuk menukar pengalaman kerja meningkat. Bagi Dinas TPHP yang menjalankan fungsi penyuluhan, pemantauan, evaluasi, bimbingan teknis, dan pengelolaan informasi, kemampuan belajar organisasi dapat diterjemahkan ke dalam forum teknis rutin, dokumentasi praktik kerja, dan pembelajaran lintas bidang yang terhubung dengan penyelesaian tugas.

3. Pembahasan H3: Knowledge-Oriented HRM terhadap Employee Performance

H3 menunjukkan pengaruh langsung positif Knowledge-Oriented HRM terhadap Employee Performance dengan $\beta=0,278$. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa manfaat HRM berorientasi pengetahuan tidak seluruhnya harus melalui mediator. Kianto et al. (2017) menunjukkan bahwa knowledge-based HRM membangun sumber daya pengetahuan dan modal intelektual, sedangkan López-Cabrales et al. (2009) memperlihatkan bahwa praktik HRM yang berorientasi pengetahuan berkaitan dengan kualitas pengetahuan yang bernilai bagi hasil organisasi. Pada tingkat pegawai, mekanisme yang relevan adalah tersedianya kemampuan, informasi, pengembangan, dan desain pengelolaan SDM yang memudahkan pegawai menggunakan pengetahuan dalam pelaksanaan tugas. Nilai f^2 sebesar 0,101 menunjukkan bahwa kontribusi langsung ini lebih kecil dibandingkan kontribusi X1 terhadap Knowledge Sharing, sehingga pengaruh HRM



berorientasi pengetahuan tampak lebih kuat ketika membentuk aliran pengetahuan daripada ketika bekerja langsung pada kinerja.

4. Pembahasan H4: Organizational Learning Capability terhadap Employee Performance

H4 didukung dengan $\beta=0,220$ dan $p=0,015$. Temuan ini selaras dengan argumen bahwa kemampuan belajar memperbaiki kapasitas organisasi untuk menyesuaikan tindakan berdasarkan pengalaman dan informasi. Hooi (2021) menunjukkan bahwa dimensi Organizational Learning Capability tertentu dapat memengaruhi performance, sedangkan Ferreira et al. (2021) menempatkan kemampuan belajar sebagai komponen penting dalam hubungan kapabilitas dinamis dengan kinerja. Besarnya f^2 sebesar 0,070 menunjukkan bahwa efek langsung pada kinerja relatif kecil. Hal ini memberi indikasi bahwa kemampuan belajar lebih efektif ketika menghasilkan mekanisme operasional lain—terutama pertukaran pengetahuan—daripada dipahami sebagai pendorong kinerja yang berdiri sendiri.

5. Pembahasan H5: Knowledge Sharing terhadap Employee Performance

H5 menghasilkan $\beta=0,401$, $t=3,654$, dan $p<0,001$. Hasil ini mendukung penelitian Lin et al. (2020) yang menunjukkan peran knowledge sharing pada job performance, serta Nadilla (2020) yang menemukan pengaruh positif knowledge sharing terhadap employee performance. Secara substantif, pengetahuan yang dibagikan dapat mengurangi pengulangan kesalahan, mempercepat akses pada solusi kerja, dan memperluas sumber rujukan bagi pegawai. Pada organisasi teknis seperti Dinas TPHP, pertukaran pengetahuan berpotensi menghubungkan pengalaman bidang tanaman pangan, hortikultura, peternakan, penyuluhan, sarana-prasarana, dan unit teknis. Namun artikel ini tidak menyimpulkan jenis pengetahuan spesifik yang dibagikan karena redaksi item dan bukti perilaku lapangan tidak tersedia pada lampiran.

6. Pembahasan H6 dan H7: Peran Mediasi Knowledge Sharing

Efek tidak langsung H6 sebesar 0,211 dan H7 sebesar 0,178, keduanya signifikan. Karena jalur langsung $X1 \rightarrow Y$ dan $X2 \rightarrow Y$ juga signifikan, pola pra-uji menunjukkan mediasi parsial. H6 memperluas temuan Singh et al. (2021) dengan menempatkan knowledge sharing bukan hanya sebagai hasil dari knowledge-based HRM, tetapi sebagai mekanisme menuju kinerja pegawai. Secara teoretis, hasil ini juga sejalan dengan López-Cabrales et al. (2009) yang menunjukkan bahwa pengetahuan dapat menjembatani praktik HRM dan hasil organisasi. H7 menunjukkan bahwa kemampuan belajar organisasi memperoleh nilai kinerja ketika proses belajar menghasilkan pertukaran pengetahuan yang dapat digunakan oleh pegawai lain. Dengan demikian, kedua mediasi tersebut menegaskan perbedaan antara memiliki sistem pengembangan SDM atau kapasitas belajar dan berhasil mengubahnya menjadi pengetahuan yang benar-benar bergerak di antara pegawai.

Implikasi Manajerial

Implikasi utama bagi Dinas TPHP adalah perlunya menghubungkan agenda pengembangan SDM dengan arsitektur berbagi pengetahuan. Renstra telah menyatakan bahwa pengembangan staf merupakan prioritas dan dilaksanakan melalui pendidikan formal, pelatihan, seminar, lokakarya, in-house training, serta diklat yang sesuai bidang tugas. Renstra juga memuat peningkatan kapasitas

penyuluh ASN dan pengembangan pengelolaan informasi penyuluhan. Berdasarkan model, kegiatan tersebut dapat diperkuat dengan kewajiban transfer hasil pelatihan, forum berbagi praktik setelah kegiatan, repositori pengetahuan kerja yang mudah diakses, mentoring antarfungsi, dan dokumentasi pembelajaran dari pelaksanaan program. Rekomendasi ini tidak mengubah mandat Renstra, tetapi menyambungkan agenda pengembangan pegawai dengan mekanisme knowledge sharing yang diuji pada model.

Implikasi kedua adalah perlunya mengelola Organizational Learning Capability sebagai sistem kerja, bukan sebagai kegiatan pelatihan semata. Dialog lintas bidang, evaluasi pekerjaan berbasis pembelajaran, ruang eksperimen yang terkendali, dan partisipasi pegawai dalam perbaikan prosedur dapat memberi kanal bagi pengetahuan untuk berpindah dari pengalaman individual menjadi sumber daya organisasi. Karena efek langsung X1 dan X2 pada kinerja lebih kecil dibandingkan efek keduanya pada Knowledge Sharing, penguatan mekanisme pertukaran pengetahuan layak ditempatkan sebagai penghubung utama antara program SDM, pembelajaran organisasi, dan hasil kerja.

KESIMPULAN

Model analitis menunjukkan bahwa Knowledge-Oriented HRM dan Organizational Learning Capability berpengaruh positif dan signifikan terhadap Knowledge Sharing serta Employee Performance, sedangkan Knowledge Sharing juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance. Dua pengaruh tidak langsung melalui Knowledge Sharing signifikan, sementara kedua jalur langsung menuju kinerja tetap signifikan. Dengan demikian, struktur pra-uji menunjukkan mediasi parsial: HRM berorientasi pengetahuan dan kemampuan belajar organisasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja sekaligus bekerja melalui pertukaran pengetahuan antarpersonel. Knowledge Sharing menjadi jalur penting karena mengubah sumber daya pengetahuan dan proses belajar menjadi pengetahuan yang dapat digunakan dalam pekerjaan.

Secara manajerial, hasil tersebut mendukung penyatuan program pengembangan SDM dengan mekanisme transfer pengetahuan, forum pembelajaran lintas unit, dokumentasi praktik kerja, dan pemanfaatan hasil pelatihan secara kolektif. Arah ini selaras dengan Renstra Dinas TPHP yang menempatkan pengembangan pegawai, peningkatan kapasitas penyuluh, dan pengelolaan informasi sebagai bagian dari agenda organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111. <https://doi.org/10.2307/25148669>
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>



- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224–242. <https://doi.org/10.1108/01437720710755227>
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323–340. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00586.x>
- Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Peternakan Provinsi Sulawesi Barat. (2022). Rencana Strategis Perangkat Daerah Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Peternakan Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2023–2026.
- Ferreira, J., Cardim, S., & Coelho, A. (2021). Dynamic capabilities and mediating effects of innovation on the competitive advantage and firm's performance: The moderating role of organizational learning capability. *Journal of the Knowledge Economy*, 12, 620–644. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00655-z>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hooi, L. W. (2021). SME performance: Does organizational learning capability really matter? *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1093–1116. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1962>
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Lin, C.-P., Huang, H.-T., & Huang, T. Y. (2020). The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers. *Personnel Review*, 49(9), 1879–1896. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0527>
- López-Cabrales, A., Pérez-Luño, A., & Valle-Cabrera, R. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48(4), 485–503. <https://doi.org/10.1002/hrm.20295>



- Nadilla, P. A. (2020). The effect of knowledge sharing toward employee performance with teamwork as the moderator at PT Telkom Indonesia division of regional II Jabodetabek. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(1), 1-12. <https://doi.org/10.28932/jmm.v20i1.2515>
- Singh, S. K., Mazzucchelli, A., Vessal, S. R., & Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, 27(1), 100830. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100830>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>