

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERENCANAAN SKENARIO PENERAPAN MANAJEMEN PENGETAHUAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PT. XYZ

YELIA PUTRI REFLINA



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
Bogor Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Perencanaan Skenario Penerapan Manajemen Pengetahuan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT XYZ” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2026

Yelia Putri Reflina
K1501241034



RINGKASAN

YELIA PUTRI REFLINA. Perencanaan Skenario Penerapan Manajemen Pengetahuan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Dibimbing oleh M. SYAMSUL MAARIF dan ARRY EKANANTA.

Industri plastik di Indonesia merupakan salah satu sektor strategis yang terus berkembang, dengan nilai pasar mencapai USD 8.3 miliar pada tahun 2025 dan diproyeksikan tumbuh hingga USD 14.1 miliar pada tahun 2034. Pertumbuhan ini tidak diiringi oleh perbaikan performa logistik nasional, yang justru mengalami penurunan peringkat *Logistics Performance Index* dari posisi 46 pada tahun 2018 menjadi posisi 61 dari 139 negara pada tahun 2023. Kondisi ini menuntut perusahaan distribusi untuk semakin adaptif menghadapi dinamika rantai pasok, fluktuasi harga bahan baku, dan perubahan permintaan pasar. Salah satu perusahaan yang berada pada titik sentral tantangan tersebut adalah PT. XYZ, sebuah distributor plastik yang beroperasi di Jakarta Timur dan menjembatani produsen bahan plastik dengan industri manufaktur pengguna di wilayah Jakarta dan sekitarnya.

Dalam menghadapi tantangan operasional yang semakin kompleks, PT. XYZ dituntut mengelola pengetahuan organisasinya secara lebih sistematis agar karyawan mampu beradaptasi dengan cepat. Salah satu pendekatan yang diyakini efektif adalah penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) berdasarkan model SECI dari Nonaka dan Takeuchi (1995), yang terdiri atas empat proses, yaitu *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization*. Berangkat dari kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi eksisting kinerja karyawan dan penerapan manajemen pengetahuan di PT. XYZ, mengidentifikasi faktor-faktor dari model SECI yang memengaruhi kinerja karyawan, serta merancang skenario penerapan manajemen pengetahuan yang efektif melalui pendekatan perencanaan skenario.

Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) yang melibatkan 58 karyawan PT. XYZ sebagai responden. Data dianalisis melalui statistik deskriptif untuk memotret kondisi eksisting, *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) menggunakan *SmartPLS* 4.0 untuk menguji pengaruh keempat elemen SECI terhadap kinerja karyawan, serta analisis TAIDA (*Tracking, Analyzing, Imaging, Deciding, Acting*) untuk merumuskan skenario strategis.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh elemen SECI maupun kinerja karyawan berada pada kategori tinggi, dengan *Internalization* memperoleh skor rata-rata tertinggi (3,994) dan *Externalization* sebagai elemen dengan skor terendah (3,546). Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan PT. XYZ relatif kuat dalam menyerap dan menerapkan pengetahuan melalui pelatihan dan praktik kerja langsung, namun masih lemah dalam mendokumentasikan pengetahuan *tacit* menjadi bentuk eksplisit seperti SOP dan panduan tertulis. Pengujian SEM-PLS lebih lanjut mengungkapkan bahwa dari keempat elemen manajemen pengetahuan yang diuji, hanya *Internalization* yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien jalur 0,410; *p-value* 0,032), sementara *Socialization*, *Externalization*, dan *Combination* tidak menunjukkan pengaruh yang

signifikan. Model penelitian secara keseluruhan mampu menjelaskan 87 persen variansi kinerja karyawan ($R^2 = 0,870$).

Berdasarkan temuan tersebut, analisis TAIDA menghasilkan tiga alternatif skenario, yaitu *Business as Usual*, *Knowledge Sharing Improvement*, dan *Integrated Knowledge Management*. Skenario *Integrated Knowledge Management* direkomendasikan sebagai skenario yang paling sesuai diterapkan oleh PT. XYZ, karena mengintegrasikan penguatan *Socialization*, *Externalization*, dan *Combination* secara sistematis untuk melengkapi *Internalization* yang telah terbukti signifikan. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah PT. XYZ disarankan menjadikan penguatan *Internalization* sebagai prioritas utama melalui evaluasi pasca-pelatihan dan budaya evaluasi diri, sekaligus membenahi dokumentasi pengetahuan, mendorong berbagi pengetahuan yang lebih terstruktur, dan mengembangkan sistem *knowledge repository* yang terintegrasi. Implementasi disarankan dilakukan secara bertahap dalam tiga fase selama dua belas bulan, dengan estimasi total kebutuhan anggaran berkisar antara Rp61 juta hingga Rp105 juta, sehingga PT. XYZ diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan melalui pengelolaan pengetahuan yang lebih terintegrasi.

Kata kunci: kinerja karyawan; manajemen pengetahuan; model SECI; perencanaan skenario; SEM-PLS; TAIDA.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



SUMMARY

YELIA PUTRI REFLINA. Scenario Planning for Knowledge Management Implementation in Improving Employee Performance at PT. XYZ. Supervised by M. SYAMSUL MAARIF and ARRY EKANANTA.

The plastic distribution industry in Indonesia is a strategic sector that continues to grow, with a market value of USD 8.3 billion in 2025 and projected to reach USD 14.1 billion by 2034. However, this growth has not been matched by improvements in national logistics performance, which instead declined in the Logistics Performance Index ranking from 46th place in 2018 to 61st out of 139 countries in 2023. This condition requires distribution companies to become increasingly adaptive to supply chain disruptions, raw material price fluctuations, and shifting market demand. One company positioned at the center of these challenges is PT. XYZ, a plastic distributor operating in East Jakarta that bridges plastic raw material producers with manufacturing end-users in the Jakarta area and its surroundings.

Facing increasingly complex operational challenges, PT. XYZ is required to manage its organizational knowledge more systematically so that employees can adapt quickly. One approach believed to be effective is the implementation of knowledge management based on the SECI model by Nonaka and Takeuchi (1995), which consists of four processes: Socialization, Externalization, Combination, and Internalization. Building on this background, the study aims to analyze the existing condition of employee performance and knowledge management implementation at PT. XYZ, identify the factors from the SECI model that influence employee performance, and design an effective knowledge management implementation scenario through a scenario planning approach.

This research employed a mixed-methods approach involving 58 employees of PT. XYZ as respondents. The data were analyzed through descriptive statistics to capture the existing condition, Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS) using SmartPLS 4.0 to examine the influence of the four SECI elements on employee performance, and TAIDA analysis (Tracking, Analyzing, Imaging, Deciding, Acting) to formulate strategic scenarios.

Descriptive analysis results show that all SECI elements and employee performance fall into the high category, with Internalization obtaining the highest average score (3.994) and Externalization the lowest (3.546). These findings indicate that PT. XYZ employees are relatively strong in absorbing and applying knowledge through training and hands-on practice, but still weak in documenting tacit knowledge into explicit forms such as SOPs and written guidelines. Further SEM-PLS testing revealed that among the four knowledge management elements tested, only Internalization had a positive and significant effect on employee performance (path coefficient 0.410; p-value 0.032), while Socialization, Externalization, and Combination showed no significant effect. The overall research model was able to explain 87 percent of the variance in employee performance ($R^2 = 0.870$).

Based on these findings, the TAIDA analysis produced three alternative scenarios: Business as Usual, Knowledge Sharing Improvement, and Integrated

Hak Cipta milik IPB University



Knowledge Management. The Integrated Knowledge Management scenario is recommended as the most suitable for PT. XYZ, as it systematically strengthens Socialization, Externalization, and Combination to complement the already-proven significance of Internalization. In terms of managerial implications, PT. XYZ is advised to prioritize strengthening Internalization through post-training evaluation and a culture of self-reflection, while also improving knowledge documentation, encouraging more structured knowledge sharing, and developing an integrated knowledge repository system. Implementation is recommended to be carried out gradually over three phases across twelve months, with an estimated total budget requirement of Rp61 million to Rp105 million, so that PT. XYZ can achieve sustainable improvement in employee performance through more integrated knowledge management.

Keywords: employee performance; knowledge management; scenario planning; SECI model; SEM-PLS; TAIDA

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

IPB University

PERENCANAAN SKENARIO PENERAPAN MANAJEMEN PENGETAHUAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PT. XYZ

YELIA PUTRI REFLINA

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

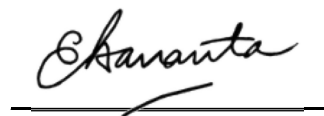
Judul Tesis : Perencanaan Skenario Penerapan Manajemen Pengetahuan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT XYZ
Nama : *Yelia Putri Reflina*
NIM : K1501241034

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Mohammad Syamsul Maarif,
M.Eng., Dipl.Ing., DEA



Pembimbing 2:
Dr. Ir. Arry Ekananta S.T., M.Si



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP. 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, MS.
NIP. 196812291992031016



Tanggal Ujian: 12 Agustus 2026

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis dengan judul “Perencanaan Skenario Penerapan Manajemen Pengetahuan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan” ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian tesis ini tidak lepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Prof. Dr. Ir. Mohammad Syamsul Maarif, M.Eng., Dipl.Ing., DEA dan Bapak Dr. Ir. Arry Ekananta S.T., M.Si selaku komisi pembimbing yang telah memberikan semangat, arahan, dukungan, dan bimbingan kepada penulis sehingga karya ilmiah ini dapat diselesaikan. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada Bapak Dr. Asep Taryana S.T.P., M.M. selaku moderator seminar proposal, serta kepada Ibu Dr. Ir. Popong Nurhayati M.M. selaku moderator seminar hasil atas saran dan masukan konstruktif yang telah memperkaya substansi penelitian ini. Selanjutnya, penulis juga menyampaikan apresiasi terhadap pihak PT. XYZ yang telah memberikan izin penelitian dan kepada seluruh responden yang telah meluangkan waktu dan memberikan wawasan yang sangat berharga. Tanpa dukungan dari pihak-pihak tersebut, penelitian ini tidak dapat terlaksana dengan baik.

Terima kasih juga penulis ucapkan kepada Ayah tercinta, Yeri Afrizon, Ibu tersayang, Lili Afriani, adik kandung Yelia Nada Salsabila, Adib Aufa Rahman yang senantiasa memberi dukungan, kekuatan, doa, dan kasih sayang yang berlimpah yang memberikan motivasi kepada peneliti untuk menyelesaikan penelitian ini. Terima kasih juga penulis ucapkan kepada teman-teman yang mendukung penulis secara moral, terutama Zelinka, Nurul, Silvi, Echa, Sabiq, Zaib, Iqtashada, Fitri, dan Nabianca, yang selalu menemani dan memberikan semangat.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi PT. XYZ, dunia akademik, serta pihak-pihak lain yang membutuhkan.

Bogor, Agustus 2026

Yelia Putri Reflina

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xiv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Ruang Lingkup	5
II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Manajemen Pengetahuan	6
2.2 <i>Knowledge Based View</i>	7
2.3 <i>American Productivity and Quality Center (APQC) Framework</i>	7
2.4 Kinerja	8
2.5 Kinerja Karyawan	8
2.6 Kinerja Organisasi	8
2.7 Strategi	9
2.8 Perencanaan	9
2.9 Strategi Perencanaan	10
2.10 Kerangka Pikir Penelitian	10
III METODE PENELITIAN	12
3.1 Lokasi Penelitian	12
3.2 Waktu Penelitian	12
3.3 Jenis Penelitian	12
3.4 Populasi dan Sampel	12
3.5 Teknik Pengumpulan Data	12
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	19
4.1 Profil Responden	19
4.2 Deskripsi Indikator Variabel	19
4.3 Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	23
4.4 Pengujian Hipotesis	29
4.5 Analisis Perencanaan Skenario	31
4.6 Implikasi Manajerial	36
4.7 Keterbatasan Penelitian	40
V SIMPULAN DAN SARAN	41
5.1 Simpulan	41
5.2 Saran	42
DAFTAR PUSTAKA	43
RIWAYAT HIDUP	45



DAFTAR TABEL

1	Peringkat LPI	1
2	Variabel dan definisi operasional penelitian	13
3	Variabel, dimensi, simbol, dan indikator penelitian	13
4	Evaluasi model pengukuran (<i>outer model</i>)	16
5	Evaluasi model struktural (<i>inner model</i>)	17
6	Sebaran responden berdasarkan karakteristik	19
7	Sebaran indikator persepsi responden terhadap <i>Socialization</i>	20
8	Sebaran indikator persepsi responden terhadap <i>Externalization</i>	20
9	Sebaran indikator persepsi responden terhadap <i>Combination</i>	21
10	Sebaran indikator persepsi responden terhadap <i>Internalization</i>	22
11	Sebaran indikator kinerja karyawan	22
12	Nilai <i>outer loading</i> setelah dilakukan <i>bootstrapping</i>	25
13	Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	26
14	Nilai <i>cronbach's alpha</i> dan <i>composite reliability</i>	26
15	Nilai <i>heterotrait-monotrait ratio</i>	27
16	Nilai kriteria <i>fornell-larcker</i>	28
17	Nilai <i>cross loading</i>	28
18	Nilai <i>R-square</i>	29
19	Hasil pengaruh langsung antar variabel	30
20	Skenario pengembangan manajemen pengetahuan	34
21	Rencana implementasi strategi	35
22	Rencana aksi implementasi skenario fase I	37
23	Rencana aksi implementasi skenario fase II	38
24	Rencana aksi implementasi skenario fase III	39

DAFTAR GAMBAR

1	Model SECI oleh Nonaka dan Takeuchi (1995)	6
2	Kerangka pemikiran penelitian	11
3	Model SEM yang digunakan	15
4	Analisis model SEM	24