

## PENGARUH KERJA SAMA INTERNASIONAL DAN KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP KAPASITAS ORGANISASI BIRO HUMAS BPK

Ami Rahmawati<sup>1\*</sup>, Luki Karunia<sup>2</sup>, Jubery Marwan<sup>3</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Pascasarjana Universitas Prof. Dr. Moestopo  
(Beragama)<sup>1,2,3</sup>

Corresponden Author: [amirahma4451@gmail.com](mailto:amirahma4451@gmail.com)

### ABSTRACT

*This study aims to examine the effect of knowledge management on organizational capacity, with international cooperation serving as a mediating variable, at the Bureau of Public Relations and International Cooperation of the Audit Board of the Republic of Indonesia. The research employs a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using regression and path analysis with SPSS. The findings indicate that knowledge management has a positive and significant effect on international cooperation. Knowledge management also shows a significant direct effect on organizational capacity. However, when international cooperation is included in the analytical model, the direct effect of knowledge management on organizational capacity becomes insignificant. Furthermore, international cooperation has a positive and significant effect on organizational capacity. The Sobel test confirms that international cooperation fully mediates the relationship between knowledge management and organizational capacity. These results suggest that knowledge management does not automatically enhance organizational capacity unless it is effectively translated into collaborative practices through international cooperation. The study contributes theoretically to the literature on knowledge management in the public sector and provides practical implications for strengthening organizational capacity through the strategic integration of knowledge management and international collaboration mechanism.*

**Keywords:** *knowledge management, international cooperation, organizational capacity, mediation, public sector.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh knowledge management terhadap kapasitas organisasi dengan kerja sama internasional sebagai variabel mediasi pada Biro Humas dan Kerja Sama Internasional Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis regresi dan path analysis dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja sama internasional. Secara langsung, knowledge management juga berpengaruh signifikan terhadap kapasitas organisasi. Namun, ketika kerja sama internasional dimasukkan ke dalam model, pengaruh langsung tersebut menjadi tidak signifikan. Sementara itu, kerja sama internasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapasitas organisasi. Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa kerja sama internasional berperan sebagai variabel mediasi penuh (full mediation) dalam hubungan antara knowledge management dan kapasitas organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengelolaan pengetahuan tidak secara otomatis meningkatkan kapasitas organisasi, tetapi perlu diimplementasikan melalui mekanisme kolaborasi internasional. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen pengetahuan di sektor publik serta implikasi praktis bagi penguatan kapasitas organisasi melalui integrasi knowledge management dan kerja sama internasional secara strategis.

**Kata kunci:** *Kata kunci: knowledge management, kerja sama internasional, kapasitas organisasi, mediasi, sektor publik.*

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan transformasi digital, organisasi sektor publik dituntut untuk meningkatkan kapasitas institusional guna menjawab tantangan yang semakin kompleks. Salah satu pendekatan strategis yang relevan adalah penerapan *Knowledge management* (KM), yaitu proses sistematis dalam menciptakan, menyimpan, membagikan, dan memanfaatkan pengetahuan organisasi. KM berperan penting dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan strategis. Pengelolaan pengetahuan yang baik memungkinkan organisasi menjaga keberlanjutan program, mengurangi duplikasi pekerjaan, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti.

Berbagai literatur menunjukkan bahwa KM dapat meningkatkan kapasitas organisasi melalui proses pembelajaran dan inovasi. Namun, temuan empiris masih menunjukkan inkonsistensi. Sebagian penelitian menyatakan bahwa KM berpengaruh signifikan terhadap *capacity building*, sementara penelitian lain menemukan bahwa KM sering kali hanya bersifat administratif dan belum berdampak strategis. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya celah riset mengenai faktor-faktor yang memperkuat hubungan antara KM dan pengembangan kapasitas organisasi. Dalam konteks organisasi publik, kerja sama internasional berpotensi menjadi mekanisme penguat hubungan tersebut. Kerja sama internasional tidak hanya berfungsi sebagai diplomasi kelembagaan, tetapi juga sebagai sarana transfer pengetahuan, pertukaran praktik terbaik, dan pembelajaran lintas negara. Apabila hasil kerja sama internasional dikelola melalui sistem KM yang efektif, maka pengetahuan yang diperoleh dapat diinternalisasi dan dimanfaatkan untuk meningkatkan kapasitas organisasi secara berkelanjutan.

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK), khususnya Biro Humas dan Kerja Sama Internasional, memiliki peran strategis dalam menjalin hubungan global dan mengelola pertukaran pengetahuan dengan mitra internasional. Data kinerja menunjukkan bahwa tingkat penerapan manajemen pengetahuan mengalami peningkatan signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Namun demikian, peningkatan tersebut masih cenderung bersifat administratif dan belum sepenuhnya menggambarkan optimalisasi pemanfaatan pengetahuan untuk penguatan kapasitas organisasi. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengkaji lebih lanjut hubungan antara penerapan KM, kerja sama internasional, dan pengembangan kapasitas organisasi. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan *Knowledge management* terhadap pengembangan kapasitas organisasi, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi kerja sama internasional pada Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian KM di sektor publik, serta kontribusi praktis dalam perumusan strategi penguatan manajemen pengetahuan dan kerja sama internasional yang lebih terintegrasi.

## KAJIAN PUSTAKA

### *Knowledge management*

*Knowledge management* (KM) merupakan proses sistematis dalam menciptakan, menyimpan, membagikan, dan memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Davenport dan Prusak (1998) menegaskan bahwa KM mencakup perolehan, kodifikasi, transfer, dan penerapan pengetahuan sebagai aset strategis organisasi. Sementara itu, Nonaka

dan Takeuchi (1995) melalui model SECI menjelaskan bahwa penciptaan pengetahuan terjadi melalui konversi antara pengetahuan tacit dan eksplisit melalui proses socialization, externalization, combination, dan internalization. Dalam sektor publik, KM tidak hanya bertujuan meningkatkan efisiensi, tetapi juga mendukung transparansi, akuntabilitas, serta pembelajaran organisasi. Implementasi KM umumnya diukur melalui dimensi *knowledge acquisition*, *knowledge sharing*, *knowledge storage*, dan *knowledge utilization*. Keberhasilan KM sangat dipengaruhi oleh budaya berbagi pengetahuan, kepemimpinan, serta dukungan teknologi informasi.

### **Kerja Sama Internasional**

Kerja sama internasional dipahami sebagai proses kolaboratif antarorganisasi lintas negara untuk mencapai tujuan bersama melalui pertukaran sumber daya dan pengetahuan. Dalam perspektif administrasi publik, kerja sama internasional menjadi instrumen modernisasi birokrasi melalui transfer praktik terbaik, peningkatan kompetensi, dan pembelajaran lintas negara. Dimensi kerja sama internasional dalam konteks organisasi publik mencakup: (1) diplomasi institusional, (2) kolaborasi teknis, (3) pertukaran pengetahuan internasional, dan (4) implementasi hasil kerja sama. Kerja sama internasional dapat memperluas akses organisasi terhadap pengetahuan global, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap penguatan kapasitas kelembagaan.

### **Pengembangan Kapasitas Organisasi**

Pengembangan kapasitas organisasi merupakan proses peningkatan kemampuan individu, struktur, dan sistem organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan berkelanjutan (UNDP, 2009). Kapasitas organisasi tidak hanya mencakup peningkatan kompetensi sumber daya manusia, tetapi juga penguatan proses kerja, tata kelola, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dalam penelitian ini, pengembangan kapasitas organisasi diukur melalui tiga dimensi utama: (1) kapasitas sumber daya manusia, (2) kapasitas proses organisasi, dan (3) kapasitas institusional. Organisasi yang memiliki kapasitas berbasis pengetahuan yang kuat cenderung lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

### **Pengembangan Hipotesis**

Secara teoritis, *Knowledge management* memungkinkan organisasi memperoleh dan mengelola pengetahuan secara sistematis sehingga memperkuat kesiapan dalam membangun jejaring dan kolaborasi global. Oleh karena itu, penerapan KM diperkirakan berpengaruh terhadap kualitas kerja sama internasional. Selain itu, KM yang efektif akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam pengambilan keputusan, inovasi, serta pembelajaran berkelanjutan, sehingga berdampak langsung terhadap pengembangan kapasitas organisasi.

Di sisi lain, kerja sama internasional menjadi sarana transfer pengetahuan dan pembelajaran lintas negara yang dapat memperkuat kompetensi individu maupun kapabilitas organisasi. Dengan demikian, kerja sama internasional berpotensi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara KM dan pengembangan kapasitas organisasi. Berdasarkan argumentasi teoritis tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- a. H1: *Knowledge management* berpengaruh positif terhadap Kerja Sama Internasional.
- b. H2: *Knowledge management* berpengaruh positif terhadap Pengembangan Kapasitas Organisasi.
- c. H3: Kerja Sama Internasional berpengaruh positif terhadap Pengembangan Kapasitas Organisasi.

- d. H4: Kerja Sama Internasional memediasi pengaruh *Knowledge management* terhadap Pengembangan Kapasitas Organisasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori (explanatory research). Pendekatan ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel melalui pengujian hipotesis secara statistik. Paradigma yang digunakan adalah positivisme, yang menekankan pengukuran objektif terhadap variabel penelitian menggunakan data numerik. Desain penelitian bersifat kausalitas, yaitu untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara *Knowledge management* (X), Kerja Sama Internasional (Z) sebagai variabel mediasi, dan Pengembangan Kapasitas Organisasi (Y). Penelitian dilaksanakan di Biro Humas dan Kerja Sama Internasional Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK), Jakarta. Pemilihan lokasi didasarkan pada peran strategis unit kerja tersebut dalam pengelolaan *Knowledge management* dan pelaksanaan kerja sama internasional. Penelitian dilaksanakan dalam kurun waktu enam bulan, mulai September 2025 hingga Februari 2026. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai di lingkungan Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling, dengan kriteria pegawai yang terlibat dalam pengelolaan manajemen pengetahuan maupun kegiatan kerja sama internasional. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pertimbangan kecukupan analisis statistik, khususnya untuk analisis jalur (*path analysis*), sehingga memenuhi ketentuan minimal ukuran sampel dalam penelitian kuantitatif. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel: Analisis data dilakukan secara kuantitatif menggunakan bantuan perangkat lunak statistik. Tahapan analisis meliputi analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi, serta analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Analisis regresi digunakan untuk menguji pengaruh antarvariabel penelitian, baik secara parsial maupun simultan serta uji koefisien determinasi ( $R^2$ ). Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel yang dilakukan dengan Uji Sobel.

## HASIL PEMBAHASAN

### Deskripsi Data Penelitian

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada responden di Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK, seluruh instrumen dinyatakan valid dan reliabel. Nilai korelasi item-total menunjukkan signifikansi di bawah 0,05, sedangkan nilai Cronbach's Alpha masing-masing variabel berada di atas 0,70, sehingga instrumen layak digunakan dalam analisis lebih lanjut. Secara deskriptif, variabel *Knowledge management* menunjukkan kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa proses perolehan, berbagi, penyimpanan, dan pemanfaatan pengetahuan telah berjalan dengan baik. Variabel Kerja Sama Internasional juga berada pada kategori tinggi, mencerminkan adanya aktivitas kolaborasi dan pertukaran pengetahuan lintas negara yang cukup intensif. Sementara itu, Pengembangan Kapasitas Organisasi menunjukkan tingkat yang baik, terutama pada aspek peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan penguatan proses organisasi.

### Uji t

Pengujian pengaruh variabel X terhadap variabel Z dilakukan dengan analisis regresi linear sederhana. Hasil pengujian regresi X terhadap Z disajikan pada tabel koefisien regresi

**Tabel 1 Pengaruh X terhadap Z**

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized         | T       | Sig.  |
|-------|------------|-----------------------------|------------|----------------------|---------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Coefficients<br>Beta |         |       |
| 1     | (Constant) | -5.908                      | 0.278      |                      | -21.233 | 0.000 |
|       | X          | 0.998                       | 0.007      | 0.998                | 141.907 | 0.000 |

a. Dependent Variable: Z

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai koefisien regresi variabel X sebesar 0,998 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ). Nilai koefisien beta terstandarisasi sebesar 0,998, yang menunjukkan bahwa variabel X berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Z.

**Tabel 2 Pengaruh X terhadap Y 1**

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized         | T       | Sig.  |
|-------|------------|-----------------------------|------------|----------------------|---------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Coefficients<br>Beta |         |       |
| 1     | (Constant) | -9.035                      | 0.609      |                      | -14.826 | 0.000 |
|       | X          | 1.188                       | 0.015      | 0.992                | 77.140  | 0.000 |

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai koefisien regresi variabel X sebesar 1,188 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ).

**Uji F**

Uji F digunakan untuk menguji kelayakan model yang dibangun. Apabila nilai regresi pada Uji F menunjukkan adanya hubungan yang kuat antar variabel x dan variabel z terhadap variabel y maka, model yang dibangun baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

**Tabel 3 Hasil Uji F**

| Model      | Sum of Square | df | Mean Square | F      | Sig.  |
|------------|---------------|----|-------------|--------|-------|
| Regression | 203,625       | 3  | 67,875      | 32,352 | 0,000 |
| Residual   | 182,529       | 87 | 2,098       |        |       |
| Total      | 386,154       | 90 |             |        |       |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan nilai sig ( $0,000 < \alpha (0,05)$ ) maka, adanya pengaruh antara variabel x dan variabel z terhadap variabel y.

**Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi atau *R Square* digunakan untuk melihat seberapa besar persentase varian pada variabel Y yang dijelaskan oleh variabel X dan variabel Z, yang mana apabila nilai *R Square* mendekati angka satu, maka variasi variabel-variabel bebas dapat menjelaskan dengan sempurna variabel terikat dalam model persamaan regresi.

**Tabel 4. Koefisien Determinasi Variabel X**

| Mode | R     | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|------|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1    | 0,726 | 0,527    | 0,511             | 1,44846                    |

Nilai R sebesar 0,726 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel dalam model tergolong kuat. Nilai R Square sebesar 0,527 berarti bahwa 52,7% variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel X (*Knowledge management*). Sementara itu, nilai Adjusted R Square sebesar 0,511 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah sampel dan variabel dalam model, kemampuan penjelasan model tetap tinggi, yaitu sebesar 51,1%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Knowledge management* memiliki kontribusi yang cukup besar dalam menjelaskan variasi variabel dependen pada model pertama, sedangkan 47,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

**Tabel 5. Koefisien Determinasi Variabel Z**

| Mode | R     | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|------|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1    | 0,671 | 0,331    | 0,324             | 1,42546                    |

Nilai R sebesar 0,671 menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara variabel independen dan variabel Z (Kerja Sama Internasional). Nilai R Square sebesar 0,331 berarti bahwa 33,1% variasi variabel Z dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Sedangkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,324 menunjukkan bahwa setelah penyesuaian, model mampu menjelaskan 32,4% variasi variabel Z, dan 67,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

#### Analisis Jalur (Path Analysis)

Pengujian pengaruh variabel X terhadap variabel Z dilakukan dengan analisis regresi linear sederhana. Hasil pengujian regresi X terhadap Z disajikan pada tabel koefisien regresi.

**Tabel 6. Pengaruh X terhadap Z**

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T       | Sig.  |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|---------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |         |       |
| 1     | (Constant) | -5.908                      | 0.278      |                           | -21.233 | 0.000 |
|       | X          | 0.998                       | 0.007      | 0.998                     | 141.907 | 0.000 |

a. Dependent Variable: Z

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai koefisien regresi variabel X sebesar 0,998 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ). Nilai koefisien beta terstandarisasi sebesar 0,998, yang menunjukkan bahwa variabel X berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Z. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel X memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Z, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh X terhadap Z diterima. Pengujian selanjutnya dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel X dan variabel Z secara simultan terhadap variabel Y menggunakan analisis regresi linear berganda.

**Tabel 7. Pengaruh X terhadap Y**

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig.  |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant) | -2.565                      | 1.277      |                           | -2.008 | 0.048 |
|       | X          | 0.095                       | 0.197      | 0.079                     | 0.484  | 0.630 |
|       | Z          | 1.095                       | 0.197      | 0.915                     | 5.568  | 0.000 |

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai koefisien regresi variabel X sebesar 0,095 dengan nilai signifikansi sebesar 0,630 ( $> 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa secara langsung variabel X tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Y. Sementara itu, variabel Z memiliki nilai koefisien regresi sebesar 1,095 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) serta nilai beta terstandarisasi sebesar 0,915. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Z berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Z berpengaruh signifikan terhadap variabel Y, sedangkan variabel X tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap variabel Y ketika variabel Z dimasukkan ke dalam model. Untuk mengetahui pengaruh langsung variabel X terhadap variabel Y tanpa melibatkan variabel intervening, dilakukan analisis regresi linear sederhana.

**Tabel Pengaruh 8. X terhadap Y 1**

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized         | T       | Sig.  |
|-------|------------|-----------------------------|------------|----------------------|---------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Coefficients<br>Beta |         |       |
| 1     | (Constant) | -9.035                      | 0.609      |                      | -14.826 | 0.000 |
|       | X          | 1.188                       | 0.015      | 0.992                | 77.140  | 0.000 |

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai koefisien regresi variabel X sebesar 1,188 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ). Nilai beta terstandarisasi sebesar 0,992 menunjukkan bahwa variabel X berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y. Hasil ini menunjukkan bahwa sebelum dimasukkan variabel Z, variabel X memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y.

#### 4Uji Mediasi (Uji Sobel)

Uji Sobel digunakan untuk mengetahui apakah variabel Z secara signifikan memediasi pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Uji ini dilakukan dengan menghitung pengaruh tidak langsung variabel X terhadap variabel Y melalui variabel Z.

Dasar Perhitungan Uji Sobel

Nilai yang digunakan dalam perhitungan Uji Sobel diperoleh dari hasil analisis regresi sebelumnya, yaitu:

- Koefisien regresi  $X \rightarrow Z$  (a) = 0,998
- Standar error a ( $S_a$ ) = 0,007
- Koefisien regresi  $Z \rightarrow Y$  (b) = 1,095
- Standar error b ( $S_b$ ) = 0,197

Rumus Uji Sobel adalah sebagai berikut:

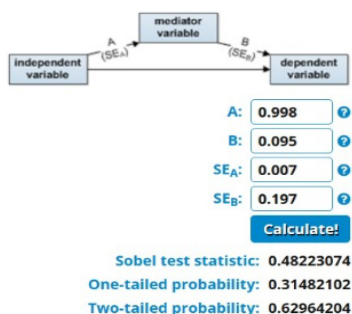
$$Z = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2)}}$$

#### 2. Hasil Perhitungan Uji Sobel

Berdasarkan rumus tersebut, diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:

$$Z = \frac{0,998 \times 1,095}{\sqrt{(1,095^2 \times 0,007^2) + (0,998^2 \times 0,197^2)}} Z = \frac{1,093}{\sqrt{(0,000059) + (0,0388)}} Z = \frac{1,093}{0,197} = 5,55$$

### 3. Hasil Uji Menggunakan Sobel Test Calculator



**Gambar 1. Hasil Uji Sobel Test Calculator**

Berdasarkan hasil pengujian mediasi menggunakan uji Sobel yang dilakukan melalui Sobel Test Calculator (Daniel Soper), diperoleh nilai koefisien jalur  $a = 0,998$  dengan standar error  $SE_a = 0,007$ , serta koefisien jalur  $b = 0,095$  dengan standar error  $SE_b = 0,197$ . Hasil perhitungan menunjukkan nilai statistik Sobel sebesar 0,482. nilai probabilitas satu arah (one-tailed) sebesar 0,314 dan probabilitas dua arah (two-tailed) sebesar 0,629. Nilai probabilitas tersebut lebih besar dari tingkat signifikansi yang digunakan ( $\alpha = 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediator tidak signifikan secara statistik. Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa variabel mediator belum mampu memediasi secara signifikan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Artinya, meskipun terdapat hubungan antara variabel independen dengan mediator serta antara mediator dengan variabel dependen, pengaruh mediasi yang terbentuk tidak cukup kuat untuk dinyatakan signifikan.

#### **Pengujian Hipotesis Mediasi**

Kriteria pengambilan keputusan pada Uji Sobel adalah sebagai berikut:

- Jika nilai  $Z > 1,96$ , maka pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan.
- Jika nilai  $Z \leq 1,96$ , maka pengaruh tidak langsung dinyatakan tidak signifikan.

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai  $Z$  Sobel sebesar 5,55, yang lebih besar dari 1,96. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel  $X$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$  adalah signifikan.

#### **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kerja sama internasional dan kapasitas organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan pengetahuan merupakan fondasi strategis dalam memperkuat kolaborasi lintas negara serta meningkatkan kapasitas kelembagaan organisasi publik. Secara konseptual, Davenport dan Prusak (1998) menegaskan bahwa pengetahuan adalah aset strategis yang menciptakan nilai organisasi ketika dikelola secara sistematis melalui proses penciptaan, penyimpanan, distribusi, dan pemanfaatan. Hal ini diperkuat oleh Edgar dan Albright (2023) serta Fierro dan Benalil (2024) yang menyatakan bahwa aktivitas *knowledge management* mendorong koordinasi, inovasi, dan efisiensi organisasi. Dalam konteks sektor publik, peran *knowledge management* semakin relevan karena organisasi pemerintah menghadapi kompleksitas birokrasi dan tuntutan akuntabilitas yang tinggi. Kassa dan Ning (2023) serta Ahmed (2024) menjelaskan bahwa implementasi *knowledge management* di sektor publik berkontribusi pada penguatan kapasitas organisasi apabila didukung oleh sistem dan

struktur yang memadai. Penelitian ini mendukung pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan yang efektif mendorong peningkatan kerja sama internasional sebagai sarana pembelajaran eksternal.

Kerja sama internasional, dalam perspektif hubungan internasional, dipahami sebagai mekanisme kolaborasi antaraktor untuk mencapai kepentingan bersama (Keohane, 1984; Bull, 1977). Dalam praktik administrasi publik modern, kerja sama internasional menjadi instrumen pembelajaran dan transfer kapasitas (Alaerts & Kaspersma, 2022; Gutner & Heltberg, 2025). Gök dan Karaulova (2024) serta Kwiek (2020) juga menunjukkan bahwa kolaborasi internasional memperluas akses terhadap sumber daya pengetahuan global dan meningkatkan kualitas institusi. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kerja sama internasional berfungsi sebagai medium implementasi pengetahuan yang diperoleh melalui *knowledge management*. Secara empiris, ketika kerja sama internasional dimasukkan sebagai variabel mediasi, pengaruh langsung *knowledge management* terhadap kapasitas organisasi menjadi tidak signifikan. Pola ini menunjukkan terjadinya full mediation sebagaimana dijelaskan oleh Baron dan Kenny (1986). Artinya, pengetahuan yang dikelola organisasi tidak secara otomatis meningkatkan kapasitas, melainkan harus diimplementasikan melalui mekanisme kolaboratif. Hal ini sejalan dengan Antunes dan Pinheiro (2020) yang menekankan bahwa organizational learning dan organizational memory hanya berdampak apabila organisasi memiliki mekanisme penerapan yang efektif.

Temuan ini juga konsisten dengan Rezaei et al. (2021) dan Al Amiri et al. (2023) yang menegaskan bahwa kapabilitas organisasi menjadi faktor penentu dalam mentransformasikan sumber daya pengetahuan menjadi kinerja. Konsep kapasitas organisasi sendiri mencakup kemampuan mengintegrasikan sumber daya, sistem, dan kompetensi untuk mencapai tujuan (Morgan, 2006; UNDP, 2009). Dalam penelitian ini, kerja sama internasional berperan sebagai sarana aktualisasi pengetahuan sehingga mampu memperkuat kapasitas kelembagaan. Selain itu, kolaborasi intra dan antarorganisasi terbukti mempercepat penciptaan dan difusi pengetahuan (Bettiol et al., 2023; Abbas et al., 2022). Dalam konteks global, kerja sama internasional memungkinkan organisasi memperoleh praktik terbaik, memperluas jejaring, dan meningkatkan kapasitas adaptif (Pepe et al., 2024; Iao-Jørgensen, 2024). Borrás et al. (2024) juga menekankan bahwa kapasitas transformasional sektor publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi membangun kolaborasi strategis.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan sistemik dalam pengelolaan organisasi. *Knowledge management* menyediakan sumber daya pengetahuan, kerja sama internasional menjadi mekanisme transfer dan implementasi, sementara kapasitas organisasi mencerminkan hasil integratif dari proses tersebut. Tanpa kerja sama internasional, pengetahuan cenderung bersifat administratif; tanpa kapasitas organisasi, kolaborasi tidak menghasilkan dampak berkelanjutan. Oleh karena itu, sinergi antara *knowledge management* dan kerja sama internasional menjadi kunci dalam memperkuat kapasitas organisasi sektor publik secara berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* memiliki peran strategis dalam meningkatkan kapasitas organisasi di Biro Humas dan Kerja Sama Internasional Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Pengelolaan pengetahuan yang sistematis dan terstruktur terbukti mampu memperkuat kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsi, tugas, serta perannya dalam konteks kerja sama internasional. Secara langsung, *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kapasitas organisasi. Namun, ketika variabel kerja sama internasional dimasukkan dalam model, pengaruh langsung tersebut menjadi tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara *knowledge management* dan kapasitas organisasi bersifat tidak langsung.

Kerja sama internasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapasitas organisasi. Organisasi yang mampu mengelola dan mengoptimalkan kerja sama internasional secara efektif cenderung memiliki kapasitas kelembagaan yang lebih kuat, baik dari aspek sumber daya manusia, proses kerja, maupun tata kelola institusional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama internasional berperan sebagai variabel mediasi penuh (full mediation) dalam hubungan antara *knowledge management* dan kapasitas organisasi. Hasil uji Sobel yang signifikan memperkuat temuan bahwa pengaruh *knowledge management* terhadap kapasitas organisasi terjadi melalui pelaksanaan kerja sama internasional.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Y., Martinetti, A., Rajabalinejad, M., Schuberth, F., & van Dongen, L. A. M. (2022). *Facilitating digital collaboration through knowledge management: A case study*. *Knowledge management Research & Practice*, 20(6), 797–813. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2029597>
- Ahmed, D. A. H. (2024). *Knowledge management in building organizational capacity (Analytical study in the Ministry of Science and Technology)*. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 20(65, part 1), 48–67. <https://doi.org/10.25130/tjaes.20.65.1.4>
- Al Amiri, N., Abdul Rahim, R. E., & Ahmed, G. (2023). *The organizational resources and knowledge management capability: A systematic review*. *Journal of Information & Knowledge management*, 22(4), 2350039. <https://doi.org/10.1142/S0219649223500399>
- Alaerts, G. J., & Kaspersma, J. M. (2022). Facing global transitions in water management: Advances in knowledge and capacity development and towards adaptive approaches. *Water Policy*, 24(5), 685–706. <https://doi.org/10.2166/wp.2022.301>
- Antunes, H. de J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking *knowledge management*, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140–149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bettioli, M., Capestro, M., Di Maria, E., & Grandinetti, R. (2023). Leveraging on intra- and inter-organizational collaboration in Industry 4.0 adoption for knowledge creation and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 328–352. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2022-0593>
- Borrás, S., Haakonsson, S., Hendriksen, C., Gerli, F., Poulsen, R. T., Pallesen, T., Somavilla Croxatto, L., Kugelberg, S., & Larsen, H. (2024). The transformative capacity of public sector organisations in sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 53, 100904. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2024.100904>
- Bull, H. (1977). *The anarchical society: A study of order in world politics*. Columbia University Press.

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Edgar, W. B., & Albright, K. S. (2023). Knowledge management activities: Conceptual foundations and research issues. *Journal of Information Science*, 49(6), 1656–1676. <https://doi.org/10.1177/016555152111069538>
- Ertsås, T. I., & Irgens, E. J. (2023). Developing organizational knowledge in schools: The role of theory and theorizing in collective capacity building. *Journal of Educational Change*, 24, 25–48. <https://doi.org/10.1007/s10833-021-09433-3>
- Fierro, R., & Benalil, G. (2024). Benefits, process and challenges of *knowledge management*. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 4(2). <https://doi.org/10.53759/5181/JEBI202404009>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 11.0 update* (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gök, A., & Karaulova, M. (2024). How “international” is international research collaboration? *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 75(1), 97–114. <https://doi.org/10.1002/asi.24842>
- Gutner, T., & Heltberg, R. (2025). Conceptualizing and evaluating how international organizations collaborate. *World Development*, 186, 106789. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106789>
- Iao-Jørgensen, J. (2024). Networking in action: Taking collaborative capacity development seriously for disaster risk management. *Progress in Disaster Science*, 21, 100311. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2024.100311>
- Kassa, E. T., & Ning, J. (2023). A systematic review on the roles of *knowledge management* in public sectors: Synthesis and way forwards. *Heliyon*, 9, e22293. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22293>
- Kavalić, M., Nikolić, M., Radosav, D., Stanisavljev, S., & Pečujlija, M. (2021). Influencing factors on *knowledge management* for organizational sustainability. *Sustainability*, 13(1497), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su13031497>
- Keohane, R. O. (1984). *After hegemony: Cooperation and discord in the world political economy*. Princeton University Press.
- Kerlinger, F. N. (2006). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Harcourt College Publishers.
- Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (2022). Absorptive capacity’s role in fostering organizational resilience and research agenda: An integrative review. *Sustainability*, 14(19), 12570. <https://doi.org/10.3390/su141912570>
- Kwiek, M. (2020). Internationalists and locals: International research collaboration in a resource-poor system. *Scientometrics*, 124, 57–105. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03460-2>
- Lu, C., Qi, Y., & Yu, B. (2024). Effects of domestic and international external collaboration on new product development performance in SMEs: Evidence from China. *Sustainability*, 16(400), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su16010400>

- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: An applied orientation* (6th ed.). Pearson Education.
- Morgan, P. (2006). *The concept of capacity*. European Centre for Development Policy Management. <https://ecdpm.org/wp-content/uploads/2013/11/DP-58B-Concept-Capacity-2006.pdf>
- Nordin, N., Khatibi, A., & Azam, S. M. F. (2024). Nonprofit capacity and social performance: Mapping the field and future directions. *Management Review Quarterly*, 74, 171–225. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00297-2>
- Pepe, C. G. E., Fonseca, M. V. A., & Marques, C. F. S. (2024). International collaboration towards innovation management: A network perspective and the Global Innovation Index. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00384-6>
- Rezaei, F., Khalilzadeh, M., & Soleimani, P. (2021). Factors affecting *knowledge management* and its effect on organizational performance: Mediating the role of human capital. *Advances in Human-Computer Interaction*, 2021, Article 8857572. <https://doi.org/10.1155/2021/8857572>
- Riduwan, & Kuncoro, E. A. (2017). *Cara menggunakan dan memaknai path analysis (analisis jalur)*. Alfabeta.
- Rueda-Fiorentino, M., & Insignares-Cera, S. (2024). International cooperation for peace? Development of a conceptual proposal. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 13(1), 134–148. <https://doi.org/10.36941/ajis-2024-0010>
- Saputra, N., Putera, R. E., Zetra, A., Azwar, Valentina, T. R., & Mulia, R. A. (2024). Capacity building for organizational performance: A systematic review, conceptual framework, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2434966>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian manajemen*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- United Nations Development Programme. (2009). *Capacity development: A UNDP primer*. UNDP. <https://www.undp.org/publications/capacity-development-undp-primer>
- Wight, M. (1991). *International theory: The three traditions* (G. Wight & B. Porter, Eds.). Leicester University Press for the Royal Institute of International Affairs.
- Yadigarova, L. (2025). Bibliometric analysis of the impact of international research collaborations: Insights from social sciences. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 19, 37–48. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-37-48>
- Yurdaanik-Eskiyerli, D., & Dondrup, T. (2025). Circularity in motion: The circular *knowledge management* model. *Journal of Circular Economy*. <https://doi.org/10.55845/IEZW9337>
- Zed, M. (2014). *Metode penelitian kepustakaan* (3rd ed.). Yayasan Pustaka Obor Indonesia.