

**PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER
PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II TANJUNG MORAWA**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*

Oleh:

BELLA AMMAUDINAH
1405161019



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
2018**

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Bella Ammandinah
NPM : 1405161019
Konentrasi : Manajemen Sumber daya manusia (MSDM)
Fakultas : Ekonomi (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/IESP/
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
 - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
 - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan.....10-10.....20.17
Pembuat Pernyataan



[Handwritten Signature]

Bella Ammandinah

NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : BELLA AMMAUDINAH
N.P.M : 1405161019
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER
PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.
PERKEBUNAN NUSANTARA II TANJUNG MORAWA

Tanggal	Deskripsi Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
	- Lengkapi penjabaran data dengan smart PLS		
	- Analisislah Inner Model dan outer model		
	- Buat pembahasan		
	- Buat kesimpulan		
	- Lengkapi Abstrak		
	- sempurnakan penulisan yang salah		
	- lampirkan anket data hasil pengolahan smart PLS dan daftar riwayat hidup serta surat ?		
26/03-2018	- ACC sidang		

Medan, Maret 2018

Diketahui /Disetujui

Ketua Program Studi Manajemen

Pembimbing Skripsi

(Dr. AZWAR JULIANDI, S.E, S.Sos, M.Si)

(Dr. HASRUDY TANJUNG, SE, M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : BELLA AMMAUDINAH
N.P.M : 1405161019
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN
TRANSFER PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA
II TANJUNG MORAWA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan sidang skripsi.

Medan, Maret 2018

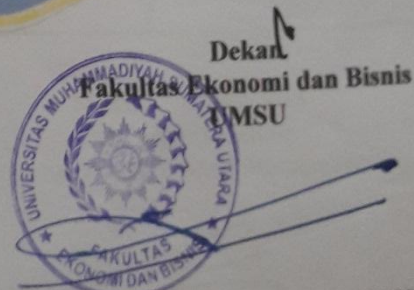
Pembimbing Skripsi

(Dr. AZWAR JULIANDI, S.E, S.Sos, M.Si)

Diketahui / Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
UMSU

(Dr. HASRUDY TANJUNG, SE, M.Si)



Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
UMSU
(H. JANURI, SE, M.M, M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (K61) 662441 Medan 70736



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 28 Maret 2018, pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya,

MEMUTUSKAN

Nama : **BRI A AMBUJUDIN**
 NPM : **10016103**
 Prodi : **MANAJEMEN**
 Judul Skripsi : **PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN MANAJEMEN PERUSAHAAN TERHADAP KECEKAPAN MANAJEMEN PADA PT. PERKEBUNAN MUGANTARA II TANJUNGPINRANG**

Dinyatakan : *Lulus dan telah mengikuti persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*



BAHRIL, D.S., MM **ASLIYU, SE, MM**

AZUAR HULIANDI, SE, S.Sos, M.Si, PhD

Ketua



Sekretaris

BAHRIL, D.S., MM, M.Si

ASLIYU, SE, M.Si

ABSTRAK

Bella Ammaudinah. NPM. 1405161019. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap transfer pengetahuan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis transfer pengetahuan memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Dan sampel yang diambil berjumlah 55 karyawan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan angket / kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat uji statistik yakni Partial Least Square (PLS) yang akan diolah dengan software Smart-PLS.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap transfer pengetahuan, pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, transfer pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh transfer pengetahuan.

Kata kunci : Pembelajaran Organisasi, Transfer Pengetahuan, Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR



Segala puji syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan S1 program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih sebesar – besarnya kepada:

1. Khususnya penulis ucapkan terima kasih kepada orangtuaku tercinta Ayahanda Aminuddin dan Ibunda Susi Herina yang telah memberikan kasih sayang dorongan, semangat dan pengorbanannya yang begitu besar sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.
2. Bapak Dr. Agussani, MAP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.
3. Bapak H Januri, SE, MM, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan, SE, M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Azuar Juliandi, SE, S.Sos, M.Si, sebagai Dosen pembimbing pada penulisan yang telah rela mengorbankan waktu untuk memberikan pengarahan dan bimbingan yang bermanfaat kepada penulis hingga selesainya skripsi ini.

7. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Pegawainya yang banyak membantu Penulis selama menjalankan pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.
8. Ibu Pimpinan beserta Karyawan PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa yang telah memberikan data dan keterangan yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.
9. Buat teman – teman Ayang Aulia Ujung, Marina Ulfa, Fiki Pujawati dan teristimewa untuk Fauzi Lubis yang telah memberikan dukungan dan selalu memberikan semangat dalam mengerjakan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyajian skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca demi perbaikan – perbaikan di masa yang akan datang.

Dengan demikian penulis juga mengharapkan agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa dan bagi mahasiswa lain agar dapat menjadi perbandingan dan dapat digunakan bagi yang membutuhkan dengan sebaik – baiknya.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan berkah, karunia dan hidayah-Nya kepada kita semua. Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih.

Penulis

Bella Ammaudinah

DAFTAR ISI

<u>ABSTRAK</u>	i
<u>KATA PENGANTAR</u>	ii
<u>DAFTAR ISI</u>	iv
<u>DAFTAR TABEL</u>	vi
<u>DAFTAR GAMBAR</u>	vii
<u>BAB 1 PENDAHULUAN</u>	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Batasan dan Rumusan Masalah	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
<u>BAB II LANDASAN TEORI</u>	8
A. Uraian Teoritis	8
1. Teori Kinerja Karyawan.....	8
a. Pengertian Kinerja Karyawan	8
b. Peran Penting Kinerja Karyawan.....	9
c. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan.....	11
d. Indikator Kinerja Karyawan	12
2. Teori Pembelajaran Organisasi	15
a. Pengertian Pembelajaran Organisasi	15
b. Peran Penting Pembelajaran Organisasi	17
c. Faktor-Faktor Pembelajaran Organisasi	18
d. Indikator Pembelajaran Organisasi.....	19
3. Teori Transfer Pengetahuan	23
a. Pengertian Transfer Pengetahuan	23
b. Peran Penting Transfer Pengetahuan	24
c. Faktor-Faktor Transfer Pengetahuan	25
d. Indikator Transfer Pengetahuan.....	27
B. Kerangka Konseptual.....	28
1. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan	28
2. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	28
3. Pengaruh Transfer Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan	29
4. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Transfer Pengetahuan	29
C. Hipotesis	30

BAB III METODE PENELITIAN	31
A. Pendekatan Penelitian	31
B. Definisi Operasional	31
C. Tempat dan Waktu Penelitian	32
D. Populasi dan Sampel	33
E. Teknik Pengumpulan Data.....	34
F. Teknik Analisis Data	36

<u>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</u>	37
A. <u>Hasil Penelitian</u>	37
1. Deskripsi Data.....	37
1.1. Identitas Responden	37
1.2. <u>Data Variabel Kinerja</u>	38
1.3. <u>Data Variabel Transfer Pengetahuan</u>	39
1.4. <u>Data Variabel Pembelajaran Organisasi</u>	40
2. Analisis data.....	41
2.1 <u>Analisis Model Pengukuran</u>	41
2.1.1. <u>Konsistensi Internal</u> (<i>Internal consistency/ composite reliability</i>).....	42
2.1.2. Validitas Konvergen (<i>convergent validity</i>)	42
2.1.3. Validitas Diskriminan (<i>discriminant validity</i>).....	45
2.2. <u>Analisis Model Struktural</u> (<i>Inner Model</i>)	47
2.2.1. <u>Koefisien Determinasi</u> (<i>R-Square</i>)	47
2.2.2. <u>Pengujian Hipotesis</u>	49
B. <u>Pembahasan</u>	53

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	57
--	-----------

A. Kesimpulan.....	57
B. Saran.....	57

DAFTAR PUSTAKA	59
-----------------------------	-----------

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Jadwal Kegiatan Penelitian	33
Tabel 3.2	Pengembangan Kuisisioner Penelitian	34
Tabel 4.1.	Distribusi Data Identitas Responden	37
Tabel 4.2.	Distribusi Data Variabel Kinerja.....	38
Tabel 4.3.	Distribusi Data Variabel Transfer Pengetahuan.....	39
Tabel 4.4.	Distribusi Data Variabel Pembelajaran Organisasi	40
Tabel 4.5.	Konsistensi Internal (Reliabilitas Komposit)	42
Tabel 4.6	Validitas Konvergen Tahap I	43
Tabel 4.7.	Validitas Konvergen Tahap II	44
Tabel 4.8.	Validitas Diskriminan.....	46
Tabel 4.9.	Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>)	48
Tabel 4.10.	Koefisien Pengaruh Langsung.....	50
Tabel 4.11.	Koefisien Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	52
Tabel 4.12.	Ringkasan Hasil Penelitian.....	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan	28
Gambar 2.2	Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .	28
Gambar 2.3	Pengaruh Transfer Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan	29
Gambar 2.4	Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Transfer Pengetahuan	30
Gambar 3.1	Model Analisis	36
Gambar 4.1.	Nilai-Nilai Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>).....	48
Gambar 4.2.	Nilai-Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	51

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu dari suatu alam lingkungan. Perubahan itu ditujukan untuk memenuhi kebutuhan hidup, mempertahankan hidup, dan memelihara hidup yang pada dasarnya untuk memenuhi tujuan hidup. Tujuan hidup melalui bekerja meliputi tujuan yang khusus dan pengelompokan kerja yang menimbulkan rasa berprestasi (*sense of an accomplishment*) dalam diri individu pekerja tersebut. Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat nonmaterial. Dalam suatu pekerjaan masih banyak kekurangan yang dialami karyawan, masih ada karyawan yang kurang disiplin terhadap perusahaan, mulai berkurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan yang telah ditentukan, masih ada karyawan yang tidak bertanggung jawab pada kerjaan yang telah ditentukan. Di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan, tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru yang mungkin tidak diduga sebelumnya sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses bekerja itulah, seseorang dapat dilihat kinerjanya.

Pentingnya kinerja karyawan menjadi landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi karena jika tidak ada kinerja maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja yang ada pada organisasi. Kinerja

merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada pegawai. Dengan kinerja yang baik, maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada organisasi dapat teratasi dengan baik.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan adanya kinerja Karyawan maka dapat diartikan sebagai hasil kerja seseorang dalam organisasi (Uha, 2013, hal. 212).

Manfaat pengukuran kinerja karyawan : (1) Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati; (2) Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk penilaian kerja; (3) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah; (4) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan; (5) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi; (6) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif; (7) Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi; (8) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja (Uha, 2013, hal. 235).

Kegunaan kinerja karyawan adalah (1) penilaian unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan

untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi; (2) penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka; (3) keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya; (4) Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif; (5) perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi; (6) mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan; (7) dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan; (8) meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai; (9) dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya untuk (Hariandja, 2002, hal. 89).

Gejala – gejala masalah kinerja karyawan yang dihadapi PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa adalah (1) Terdapat adanya karyawan yang kurang disiplin terhadap perusahaan; (2) Mulai berkurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan yang telah ditentukan; (3) Masih adanya karyawan yang tidak bertanggung jawab pada kerjaan yang telah ditentukan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. (1) faktor Kemampuan; (2) faktor Motivasi (Ruliana, 2014, hal. 45). Selain faktor-faktor di atas kinerja juga dipengaruhi oleh faktor pembelajaran organisasi (Jiménez & Valle, 2011, hal. 408; Ningsih, 2014, hal. 21) demikian pula transfer pengetahuan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja (Quigley, 2007, hal. 71). Dari sekian banyak faktor-faktor yang ada maka pembatasan 2 faktor yang dapat dijadikan variabel bebas dan intervening adalah pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan.

Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja yaitu tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara organisasi pembelajaran (*learning organization*) terhadap kinerja karyawan (Anggriawan, 2014, hal. 44). Selain itu pembelajaran organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan juga terhadap kinerja (Kunartinah, 2010, hal. 74; Marlikan, 2011, hal. 57; Wahyudi N. E., 2011, hal. 92).

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan variabel transfer pengetahuan terhadap kinerja. Ini artinya transfer pengetahuan yang didapatkan di media sosial dilakukan dengan baik akan memberikan cukup pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan suatu tugas dan mencapai kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, kesimpulan tersebut relevan dengan literatur yang menyatakan bahwa transfer pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Batubara, 2017, hal. 63).

Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mempunyai peran di dalam meningkatkan

perusahaannya. Penelitian pada variabel transfer pengetahuan dan kinerja menunjukkan adanya pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah transfer pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja (Antoro, 2014, hal. 99).

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk melaksanakan penelitian tentang kinerja karyawan, maka dapat diangkat judul : “ **Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan**”.

B. Identifikasi Masalah

Dari gejala masalah yang telah diuraikan di atas dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut: (1) Terdapat adanya karyawan yang kurang disiplin terhadap perusahaan; (2) Mulai berkurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan yang telah ditentukan; (3) Masih adanya karyawan yang tidak bertanggung jawab pada kerjaan yang telah ditentukan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. (1) Faktor Kemampuan; (2) Faktor Motivasi; (3) Pembelajaran Organisasi; dan (4) Transfer Pengetahuan.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah disebutkan di atas, perlu adanya batasan masalah sehingga pembahasan dalam penelitian ini menjadi lebih terfokus, ruang lingkup penelitian ini menjadi jelas dan terarah pada sasaran, serta tidak terlalu luas dan membuat peneliti lebih spesifik dalam meneliti. Maka peneliti hanya meneliti Pengaruh pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan.

Atas dasar pembatasan masalah yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian adalah: (1) Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan; (2) Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (3) Apakah transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (4) Apakah transfer pengetahuan memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan batasan masalah dan batasan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan; (2) Untuk mengetahui pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan; (3) Untuk mengetahui transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan; (4) Untuk mengetahui transfer pengetahuan memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian ini dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis : (1) Manfaat Teoritis: Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sarana untuk menambah wawasan dan mengembangkan ilmu pengetahuan pada bidang sdm yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan dalam organisasi. Maka dari itu pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan penting dalam mengimplementasikan strategi organisasi: (a) Bagi Penulis, Diharapkan dengan hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dengan pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan; (b) Bagi Pembaca, Sebagai pedoman untuk memperluas wawasan yang berhubungan dengan pembelajaran

organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan; (2) Manfaat Praktis : (a) Bagi Institusi, Diharapkan sebagai masukan dan memahami pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan yang lebih efektif;

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Teori Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada pegawai. Dengan kinerja yang baik, maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada organisasi dapat teratasi dengan baik. Seorang karyawan akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuannya. Apabila hal tersebut dapat terpenuhi, maka akan timbul perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan kesediaan untuk ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas-tugas secara maksimal.

Kinerja merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi (Moehariono, 2012, hal. 95). Selain itu kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi (Uha, 2013, hal. 212). Selanjutnya kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2010, hal. 35). Dan kinerja merupakan Kinerja merupakan keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya (Dewi S. P., 2012, hal. 4).

Kinerja (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Murty, 2012, hal. 216). Selain itu kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Batubara, 2017, hal. 56).

Dapat disimpulkan organisasi perlu memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia (karyawan) untuk menghasilkan kinerja yang tinggi guna meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

b. Peran Penting Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan merupakan aktivitas yang sangat penting dan harus dilakukan karena aktivitas ini merupakan sumber informasi yang diperoleh secara formal melalui sebuah sistem yang berkelanjutan.

Kinerja dapat dikatakan bahwa karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan (Dewi S. P., 2012, hal. 2).

Peran penting kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kebijakan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya (Murty, 2012, hal. 217).

Manfaat pengukuran kinerja karyawan : (1) Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati; (2) Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk penilaian kerja; (3) Membantu memahami

proses kegiatan instansi pemerintah; (4) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan; (5) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi; (6) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif; (7) Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi; (8) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja (Uha, 2013, hal. 235).

Tujuan penilaian kinerja karyawan pada dasarnya meliputi: (1) Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan; (2) Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan; (3) Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya; (4) Meningkatkan motivasi kerja; (5) Meningkatkan etos kerja; (6) Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan mereka; (7) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya; (8) Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia; (9) Sebagai alat untuk menjaga tingkat kerja; (10) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja (Hariandja, 2002, hal. 78).

Tujuan kinerja karyawan yaitu untuk memenuhi kebutuhan perusahaan yang menginginkan hasil kinerja yang baik, untuk membantu staff dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kinerja maupun kepribadian staff, untuk meningkatkan kemampuan sistem perusahaan agar efektif, efisien dan bermutu (Mardiwasisto, 2015, hal. 56).

Dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi tentang perilaku dan kinerja karyawan dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni mempunyai keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. (1) Faktor Kemampuan; (2) Faktor Motivasi (Ruliana, 2014, hal. 34).

Faktor-faktor yang mengakibatkan kinerja karyawan yaitu kompetensi yang kurang memenuhi syarat untuk melaksanakan strategi organisasi yang kurangnya dukungan organisasional, apabila telah dibatasi oleh organisasi maka kinerja karyawan dapat diharapkan meningkat. Kerja karyawan akan sesuai dengan yang seharusnya dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan dan hasil pekerjaannya dapat mencapai target yang sudah ditentukan (Suparyadi, 2015, hal. 328).

Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu (1) faktor internal; dan (2) faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, jenis

latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial (Riyadi, 2011, hal. 40).

Faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah (1) Efektivitas dan efisiensi; (2) Otoritas dan tanggung jawab; (3) Disiplin; (4) Inisiatif (Sutrisno, 2010, hal. 176).

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu (1) Faktor personal, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan; (2) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer, dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan; (3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim; (4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi; (5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal (Murty, 2012, hal. 215).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitas yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat

tingkat kinerja yang baik dalam tahap pelaksanaan, tahap perencanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi (Uha, 2013, hal. 240).

Indikator kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu : (1) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan; (2) Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan; (3) Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain; (4) Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya; (5) Kemandirian; (6) Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor (Robbins, 2006, hal. 56).

Indikator kinerja lainnya adalah (1) *Kinerja tugas (task performance)*. Kinerja tugas dapat didefinisikan sebagai kemampuan (kompetensi) yang dengannya seseorang melakukan tugas pekerjaan pokok. Sub-indikator kinerja tugas yakni melengkapi tugas pekerjaan, kuantitas kerja, kualitas kerja, keterampilan kerja, pengetahuan kerja, menjaga pengetahuan tetap up-to-date, bekerja dengan akurat dan rapi, perencanaan dan pengorganisasian, administrasi, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, komunikasi lisan dan tulisan, pemantauan dan pengendalian sumber daya; (2) *Kinerja kontekstual (contextual performance)*. Kinerja kontekstual dapat didefinisikan sebagai perilaku individu

yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana inti teknis harus berfungsi. Sub-indikator kinerja kontekstual yakni tugas ekstra, usaha, inisiatif, antusiasme, perhatian terhadap tugas, rajin, tekun, ketekunan, motivasi, dedikasi, proaktif, kreativitas, kerja sama dan membantu orang lain, kesopanan, komunikasi efektif, hubungan interpersonal. komitmen berorganisasi. (3) *Kinerja adaptif (adaptive performance)*. Kinerja adaptif didefinisikan sebagai sejauh mana individu menyesuaikan diri dengan perubahan dalam sistem kerja atau peran kerja. Sub-indikator kinerja adaptif yakni: membangkitkan ide baru yang inovatif, menyesuaikan tujuan dan rencana terhadap situasi, mempelajari tugas dan teknologi baru, bersikap fleksibel dan berpikiran terbuka terhadap orang lain, memahami kelompok atau budaya lain, menunjukkan ketahanan, tetap tenang, menganalisis dengan cepat, bertindak dengan tepat; dan (4) *Kinerja kontra produktif (counter productive)*. Perilaku kerja kontraproduktif, didefinisikan sebagai perilaku yang merugikan kesejahteraan organisasi. Sub Indikator kinerja kontra produktif adalah: perilaku yang tidak dikehendaki, terlalu banyak atau lebih lama, ketidakhadiran, kelalaian, kelalaian, melakukan tugas dengan tidak benar, kecelakaan, penghinaan atau bergosip tentang rekan kerja, penerangan atau berdebat dengan rekan kerja, mengabaikan keamanan, menyalahgunakan hak istimewa, agresi, pencurian, penggunaan narkoba (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet, & Beek, 2011, hal. 863).

Dalam menetapkan kriteria kinerja karyawan terdapat beberapa kriteria, yaitu : (1) Ciri-ciri; (2) Perilaku; (3) Kompetensi; (4) Pencapaian tujuan; (5) Peningkatan potensi (Mondy & Noe, 2005, hal. 67).

Pengukuran kinerja yang dapat dilakukan dengan cara : (1) Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi; (2) Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan; (3) Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja; (4) Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian; (5) Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas; (6) Mempertimbangkan penggunaan sumber daya; (7) Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan (Wibowo, 2007, hal. 320).

Dapat disimpulkan bahwa tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja kebijaksanaan/program/kegiatan dan pada akhirnya kinerja instansi/ unit kerja pelaksanaannya.

2. Teori Pembelajaran Organisasi

a. Pengertian Pembelajaran Organisasi

Organisasi menghadapi banyak tantangan seperti politik global, gejolak ekonomi dan sosial, kompleksitas teknologi, dan perubahan gaya hidup dan harapan. Selain itu, organisasi beroperasi pada lingkungan yang selalu berubah, ekonomi intensif berbasis pengetahuan dan layanan informasi membutuhkan kecepatan, fleksibilitas dan pembaharuan terus menerus, perubahan legislatif, manajemen dan perubahan organisasi. Secara konseptual organisasi pembelajaran adalah organisasi yang secara proaktif menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan dan yang mengubah perilakunya atas dasar pengetahuan dan mengubah perilakunya atas dasar pengetahuan dan wawasan baru.

Pembelajaran organisasi adalah proses pengembangan performa karyawan di dalam organisasi, yang secara kontinu meningkatkan kapasitasnya untuk mengatasi setiap tantangan dan perubahan (Uha, 2013, hal. 167). Dan organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara terus menerus mengembangkan kemampuannya, untuk menciptakan masa depannya (Ismail, 2016, hal. 15).

Pembelajaran organisasi atau learning organizational adalah proses untuk meningkatkan suatu tindakan melalui pemahaman dan pengetahuan yang lebih baik, lebih jauh organisasi dipandang sedang belajar saat organisasi berusaha mengkodefikasi kejadian-kejadian lampau ke dalam rutinitas yang menjadi arahan perilaku, dan pembelajaran organisasi terjadi melalui berbagai sudut pandang, pengetahuan dan model mental dan dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman terdahulu (Darmita & Sumerta, 2015, hal. 25).

Pembelajaran organisasi adalah organisasi yang dapat memotivasi orang-orang di dalamnya secara berkelanjutan, meningkatkan kapasitas mencapai apa yang dicita-citakan, mengembangkan pola pikir baru, mengutarakan aspirasi kolektif secara bebas dan para anggota organisasi belajar bersama berkelanjutan (Hutajulu, 2013, hal. 42).

Pembelajaran organisasi adalah proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang berusaha mengaplikasikannya kedalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing (Kunartinah, 2010, hal. 78)

Dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan tipe-tipe aktifitas yang terdapat dalam organisasi pada waktu pembelajaran organisasi mengacu pada keadaan di dalam

maupun di luar organisasi tersebut. Sedangkan organisasi pembelajaran adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengakuisisi, dan mentransfer pengetahuan serta perilaku - perilakunya dalam menyongsong pengetahuan dan wawasan baru.

b. Peran Penting Pembelajaran Organisasi

Manfaat penting membangun organisasi belajar ini adalah bahwa organisasi mampu menghadapi tantangan perubahan dalam segala aspek lingkungan kehidupan dan menyesuaikan diri dengan perubahan itu agar tetap bertahan dan berkembang, mencapai kinerja yang tinggi dan memenangkan persaingan, dan memperbaiki kualitas dengan memunculkan inovasi.

Pentingnya pembelajaran organisasi bagi kinerja perusahaan, maka pemahaman sejumlah cara yang dapat digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi proses belajar di organisasi menjadi semakin penting (Dewi & Herachwati, 2010, hal. 3).

Pembelajaran organisasi mempunyai beberapa peran di dalam suatu organisasi yang menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain, membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi, mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan individual dan meningkatkan kemantapan sistem sosial (Uha, 2013, hal. 69).

Pembelajaran organisasi dapat digunakan untuk mengelola ketidakpastian lingkungan dan meningkatkan kecepatan pengembangan produk baru, yang nantinya akan meningkatkan keunggulan perusahaan. Karena itulah peningkatan pembelajaran organisasi menjadi strategi penting bagi perusahaan (Ikayanti, 2013, hal. 101).

Organisasi pembelajar dapat memberikan manfaat pada (1) perbaikan berkelanjutan; (2) pengembangan kreativitas; (3) inovasi; dan (4) komunitas belajar, serta peningkatan kepuasan karyawan (Dhiani, 2015, hal. 2).

Manfaat utama organisasi pembelajaran adalah (1) Mempertahankan tingkat inovasi dan tetap kompetitif; (2) Menjadi lebih baik ditempatkan untuk merespon tekanan eksternal; (3) Memiliki pengetahuan ke sumber daya yang lebih, baik link kebutuhan pelanggan; (4) Meningkatkan kualitas output di semua tingkatan; (5) Meningkatkan citra perusahaan dengan menjadi lebih banyak orang berorientasi; (6) Meningkatkan kecepatan perubahan dalam organisasi; (7) Kemampuan untuk adaptasi dan antisipasi; (8) Pertumbuhan dan perkembangan produk dan inovasi proses; (9) Kepuasan kerja yang lebih tinggi (Wahyudi, 2012, hal. 26).

Tujuan organisasi adalah memproduksi barang atau jasa. Organisasi membutuhkan sumber daya material termasuk teknologi, informasi, peralatan dan fasilitas fisik serta uang (Bismala, 2015, hal. 5).

Dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi mempunyai beberapa peran di dalam suatu organisasi yang menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain dalam meningkatkan suatu pembelajaran.

c. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Pembelajaran Organisasi

Organisasi Pembelajaran di pengaruhi oleh beberapa faktor-faktor sebagai berikut: (1) Masa depan organisasi; (2) Arah tukar menukar informasi tentang belajar; (3) Komitmen belajar; (4) Menilai orang dalam hal gagasan, kreativitas, dan kemampuan berimajinasi (kemampuan memetakan tujuan jangka panjang secara visual dengan *men-slice* menjadi bagian-bagian yang lebih kecil untuk

dapat dicapai dalam jangka pendek); (5) Iklim keterbukaan dan kepercayaan sebagai kekuatan belajar (proses belajar dapat berhasil bila ada keterbukaan untuk saling berbagi dan dapat menerima pendapat orang lain yang berbeda. Percaya bahwa informasi yang kita bagikan dapat memberikan nilai bagi organisasi untuk mencapai tujuannya); (6) Belajar dari pengalaman (Winardi, 2011, hal. 65).

Organisasi pembelajaran terdapat berbagai macam faktor yaitu (1) Teknologi informasi; (2) Strategi belajar; (3) Kepercayaan budaya; (4) Struktur dan desain yang fleksibel (Rhodes, Hung, Lok, Lien, & Wu, 2008, hal. 84).

Dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor pembelajaran organisasi terdapat komitmen belajar dalam suatu organisasi.

d. Indikator Pembelajaran Organisasi

Adapun yang menjadi indikator pembelajaran organisasi yaitu: (1) Disiplin *Personal Mastery*, disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya seorang *master* di bidang ilmunya; (2) Disiplin Berbagi Visi, organisasi pembelajaran membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya; (3) Disiplin Mental Model, organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berpikir maupun cara

memandang berbagai permasalahan organisasi; (4) Disiplin Pembelajaran Tim, disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama; (5) Disiplin Berpikir Sistemik , melengkapi keempat disiplin di atas dengan disiplin berpikir sistemik, yaitu keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integrative dan tuntas, keterampilan untuk berpikir komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistemik (Senge, 1996, hal. 20).

Indikator – indikator lainnya sebagai berikut : (1) *Akuisisi/perolehan pengetahuan*: (a) Perjanjian kerjasama dengan lembaga lain; (b) Perusahaan ini berhubungan dengan para profesional dan teknisi ahli; (c) Organisasi mendorong karyawannya untuk bergabung dalam jaringan formal atau informal yang terdiri dari orang-orang dari luar organisasi; (d) Karyawan menghadiri pameran secara teratur; (e) Ada kebijakan penelitian dan pengembangan yang terkonsolidasi dan cerdas; (f) Gagasan dan pendekatan baru terhadap kinerja kerja dicoba terus menerus; (g) Sistem dan prosedur organisasi mendukung inovasi; (2) *Distribusi pengetahuan*: (a) Semua anggota diberi tahu tentang tujuan perusahaan; (b) Rapat secara berkala diadakan untuk menginformasikan kepada semua karyawan tentang inovasi terbaru di perusahaan; (c) Perusahaan memiliki mekanisme formal untuk menjamin pembagian praktik terbaik di antara berbagai bidang kegiatan; (d) Ada individu dalam organisasi yang berperan dalam beberapa tim atau divisi dan juga bertindak sebagai penghubung di antara mereka; (e) Ada individu yang

bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan membagikan saran-saran karyawan secara internal; (3) Interpretasi pengetahuan: (a) Semua anggota organisasi memiliki tujuan yang sama, di mana mereka merasa berkomitmen; (b) Karyawan berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan berbicara satu sama lain; (c) Kerja tim adalah praktik yang sangat umum dilakukan di perusahaan; (d) Perusahaan mengembangkan program rotasi internal sehingga memudahkan pengalihan karyawan dari satu departemen ke departemen lainnya; (e) Perusahaan menawarkan kesempatan lain untuk belajar (kunjungan ke bagian lain dari organisasi, program pelatihan internal, dll.) Sehingga membuat orang sadar akan tugas orang lain atau departemen; (4) Memori organisasional (*organizational memory*) : (a) Perusahaan memiliki database untuk menyimpan pengalaman dan pengetahuannya sehingga dapat menggunakannya suatu saat nanti; (b) Perusahaan memiliki direktori atau e-mail, sehingga bisa menemukan pakar mengenai masalah tertentu setiap saat; (c) Perusahaan memiliki basis data kliennya yang terbaru; (d) Ada akses ke database dan dokumen organisasi melalui beberapa jenis jaringan (intranet, internet); (e) Database selalu diperbarui, (f) Semua karyawan di organisasi memiliki akses ke database organisasi; (g) Karyawan sering berkonsultasi tentang database; (h) Sistem administrasi pengetahuan dan kodifikasi mempermudah kerja karyawan (López, Peón, & Ordás, 2005, hal. 227).

Dimensi pengukuran pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, maka studi ini menggunakan 6 dimensi pembelajaran organisasi yang dibangun oleh yakni (1) Sistem berpikir, yakni kerangka konseptual seseorang yang digunakan untuk membuat pola yang lebih jelas, dan untuk membantunya melihat bagaimana mengubah mereka secara efektif; (2)

Model mental, yakni asumsi-asumsi yang melekat secara mendalam tentang bagaimana pengaruh pemahaman terhadap dunia luar dan bagaimana seseorang mengambil tindakan. Misalnya, bagaimana dampak model mental atau image belajar atau bekerja atau patriotisme terhadap perilaku seseorang dan bagaimana seseorang bertindak pada situasi dimana konsep-konsep tersebut terjadi; (3) Keahlian personal, mengindikasikan kecakapan atau keahlian tingkat tinggi. Hal ini menuntut komitmen jangka panjang untuk terus belajar sehingga dapat membangun keahlian serta mencurahkan kecakapan tersebut dalam organisasi; (4) Kerjasama tim, yakni keahlian yang difokuskan pada proses menyatukan dan membangun kapasitas tim untuk menciptakan pembelajaran dan menghasilkan anggota-anggota yang benar-benar diharapkan; (5) Keahlian membagi visi bersama, yaitu keahlian agar setiap anggota organisasi memusatkan segala usahanya pada satu visi yang membangun berkembangnya komitmen sejati; (6) Dialog, yakni kemampuan untuk mendengar, berbagi dan komunikasi tingkat tinggi diantara anggota organisasi. Keterampilan ini menuntut kebebasan dan kreativitas mengeksplorasi isu-isu, kemampuan untuk (Winarno, 2015, hal. 1).

Organisasi pembelajaran hanya merupakan bagian dari 8 kriteria yaitu: (1) Membuat budaya perusahaan berbasis pengetahuan; (2) Mengembangkan pengetahuan pekerja melalui kepemimpinan manajemen senior; (3) Menyampaikan berbasis pengetahuan produk / jasa / solusi; (4) Memaksimalkan modal intelektual perusahaan; (5) Menciptakan lingkungan untuk berbagi pengetahuan kolaboratif; (6) Membuat organisasi pembelajaran; (7) Memberikan

nilai berdasarkan pengetahuan pelanggan; (8) Transformasi pengetahuan perusahaan menjadi nilai pemegang saham (Ismail, 2016, hal. 9).

Dapat disimpulkan bahwa indikator pembelajaran organisasi mempunyai suatu pengukuran dalam meningkatkan suatu pembelajaran.

3. Teori Transfer Pengetahuan

a. Pengertian Transfer Pengetahuan

Transfer pengetahuan didefinisikan sebagai sebuah pertukaran pengetahuan antar dua individu; satu orang yang mengkomunikasikan pengetahuan, sedangkan seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut. Fokus utama dari *knowledge transfer* dari masing-masing individu yaitu mampu menjelaskan, mengkodekan dan mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain, kelompok, dan khususnya kepada organisasi (Bhaktiaruddin, 2013, hal. 103).

Transfer pengetahuan berarti transfer/pemindahan yang efektif, sehingga penerima pengetahuan tersebut dapat memahaminya untuk dapat melakukannya dengan cara yang benar (Siagian, 2014, hal. 38). Selain itu transfer pengetahuan merupakan suatu proses pembelajaran yang dilakukan oleh pihak-pihak yang dianggap lebih berpengalaman kepada karyawan baru sehingga diharapkan dapat memperlancar dan meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan (Sudjiwanati, 2017, hal. 4). Transfer pengetahuan adalah sebuah proses atau cara dimana para peneliti melakukan penyebaran pembuktian suatu teori atau menyebarkan pengetahuan baru (Antoro, 2014, hal. 100).

Transfer pengetahuan merupakan kegiatan untuk membantu orang bekerjasama, memfasilitasi pertukaran pengetahuan mereka, meningkatkan belajar

organisasi, dan meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan individu dan tujuan organisasi (Rejeki, 2015, hal. 2). Dan transfer pengetahuan merupakan proses perpindahan informasi yang berupa pengetahuan, sikap dan keterampilan antar individu, antar kelompok maupun antar individu dengan kelompok dan sebaliknya, bisa dilakukan dengan sengaja maupun tidak sengaja (Noya, Supriyono, & Wahyuni, 2017, hal. 1246).

Dapat disimpulkan bahwa transfer pengetahuan sangat penting untuk kinerja dalam menciptakan pengetahuan kinerja organisasi yang lebih besar.

b. Peran Penting Transfer Pengetahuan

Dalam perkembangannya untuk menciptakan budaya transfer pengetahuan di perusahaan maka diperlukan motivasi untuk mendorong setiap individu agar dapat bekerja sama dengan lebih efektif dan transfer pengetahuan sehingga membuat pengetahuan yang ada menjadi lebih produktif.

Pentingnya peran transfer pengetahuan dalam meningkatkan inovasi yang berujung pada meningkatnya performa organisasi pada setiap lapisan, maka perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi terjadinya transfer pengetahuan (Utari, 2017, hal. 24).

Prinsip dari transfer pengetahuan adalah kolaborasi, pada proses tersebut kolaborasi berperan penting dalam melengkapi pengetahuan melalui kegiatan pemberian umpan balik, pertanyaan, saran dan kritik. Sumber daya manusia juga memegang peranan penting dalam membangun budaya yang berpusat pada pengetahuan melalui pembentukan budaya perusahaan yang mendukung transfer pengetahuan (Dharmasinta, 2013, hal. 8).

Transfer pengetahuan memiliki berbagai macam manfaat, antara lain: (1) Transfer pengetahuan mendorong penyebaran pembelajaran individu keseluruhan organisasi; (2) Transfer pengetahuan memfasilitasi pengembangan kompetensi; (3) Transfer pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja anggota organisasi; (4) Transfer pengetahuan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif; (5) Transfer pengetahuan berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi organisasi (Andika, 2007, hal. 3).

Tujuan transfer pengetahuan mempercepat terjadinya inovasi dengan meningkatkan efektifitas dan efisiensi penyerapan pengetahuan melalui proses knowledge sharing (Sarja, 2013, hal. 2).

Dapat disimpulkan bahwa pentingnya transfer pengetahuan terdapat dimana pimpinan dan karyawan secara bersama-sama memulai berhubungan, berkomunikasi, berbagi dan mentransfer pengetahuan yang dimiliki.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Transfer Pengetahuan

Pada dasarnya, faktor-faktor *knowledge sharing* dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu : (1) Faktor organisasional: Faktor organisasi merupakan faktor yang tidak berasal dari individu pribadi. Hal ini dapat disebabkan oleh lingkungan atau individu lain untuk merangsang sikap transfer pengetahuan. Sistem insentif, budaya organisasi dan sistem manajemen diklasifikasikan sebagai faktor eksternal; (2) Faktor individu: Faktor individu adalah faktor yang berasal dari pertimbangan penggerak individual. Itu berarti bahwa itu berasal dari internal seseorang. Contoh faktor internal adalah keyakinan, persepsi, harapan, sikap dan perasaan; (3) Faktor teknis: Faktor teknis

berkaitan dengan teknologi manajemen pengetahuan, seperti perangkat lunak dan perangkat keras yang digunakan dalam kegiatan *sharing* (Sarja, 2013, hal. 100).

Pengetahuan seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : (1) Pendidikan yaitu sebuah proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok dan juga usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan sehingga dapat kita katakan tujuan dari pendidikan yaitu mencerdaskan manusia; (2) Media yaitu secara khusus didesain untuk mencapai masyarakat yang sangat luas. Seperti media masa yang meliputi televisi, radio, koran, dan majalah; (3) Informasi adalah sesuatu yang dapat diketahui atau sebagai transfer pengetahuan. Informasi sendiri mencakup data, teks, gambar, suara, kode, program komputer, basis data. Pada hakekatnya informasi tidak dapat diuraikan (*intangible*), sedangkan informasi itu dijumpai dalam kehidupan sehari-hari, yang diperoleh dari data dan pengamatan terhadap dunia sekitar kita serta diteruskan melalui komunikasi (Dharmasinta, 2013, hal. 29).

Ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan keberhasilan dari *knowledge sharing* tersebut, yaitu : (1) Organisasi, Organisasi perlu memberikan dukungan penuh dalam pelaksanaan transfer pengetahuan dan juga memberikan kesempatan bagi para karyawannya untuk mengikuti transfer pengetahuan yang dibutuhkan dalam peningkatan *performance* mereka. Karyawan juga diminta untuk menjaga fasilitas tersebut agar tetap dapat berbagi informasi yang dimiliki agar dapat meningkatkan pengetahuan mereka; (2) Individu, dengan adanya komunitas tersebut diharapkan karyawan dapat selalu transfer pengetahuan , sehingga terjadi pertukaran pengetahuan diantara mereka yang dapat mempengaruhi pola pikir atau pandangan dari karyawan itu sendiri. Dan juga agar

setiap individu dapat meningkatkan kinerjanya setelah mengikuti program *sharing knowledge* tersebut (Dharmasinta, 2013, hal. 9).

Transfer pengetahuan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu (1) Budaya organisasi (*organizational culture*); (2) Praktik kerja (*work practices*); (3) Perilaku karyawan (*employee behavior*) (Noya, Supriyono, & Wahyuni, 2017, hal. 3).

d. Indikator Transfer Pengetahuan

Indikator transfer pengetahuan lainnya dapat dilihat dari: (1) Pengetahuan tentang teknologi; (2) Pengetahuan bisnis; (3) Pengetahuan manajemen; (3) Keahlian kerja baru; (4) Budaya perusahaan (Batubara, 2017, hal. 58).

Indikator transfer pengetahuan yang lainnya adalah: (1) kesulitan (*difficulty*), yakni kesulitan-kesulitan atau kendala yang dihadapi dalam proses mentransfer pengetahuan; (2) keluasan (*extent*), adalah keluasan ragam pengetahuan yang ditransfer; (3) intensitas (*intensity*), yakni tingkat kekuatan dari transfer pengetahuan; dan (4) kualitas (*quality*), adalah mutu atau keunggulan dari pengetahuan yang ditransfer (Martinkenaite, 2012, hal. 167).

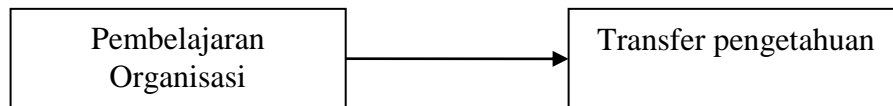
Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dapat diukur antara lain dengan perilaku *knowledge sharing* yang meliputi rutinitas dalam diskusi, bertukar pengalaman untuk memecahkan solusi dan penghematan waktu, serta aktivitas (Athoillah, 2017, hal. 178).

Dapat disimpulkan bahwa indikator transfer pengetahuan dapat diukur dengan perilaku dan menukar pengalaman satu sama lain untuk mengetahui pengetahuan yang didapat.

B. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan

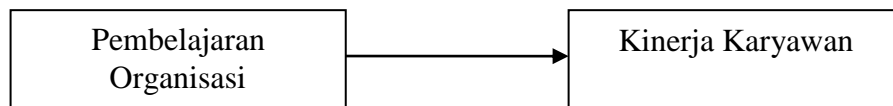
Learning organization mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, artinya semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, maka akan semakin menambah tingginya karyawan untuk saling berbagi pengetahuan (Athoillah, 2017, hal. 181; Victor martin-perez, 2012, hal. 418; Kusuma, 2013, hal. 577).



Gambar 2.1 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan

2. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh yang ditimbulkan pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan bersifat positif dan signifikan, dengan nilai yang ditunjukkan oleh variabel pembelajaran organisasi pada model persamaan menunjukkan variabel ini memiliki tingkat pengaruh lebih dibandingkan dengan variabel lainnya (Marlikan, 2011, hal. 62; Hutajulu, 2013, hal. 45; Memah, 2013, hal. 7; Joeliaty, 2016, hal. 1)



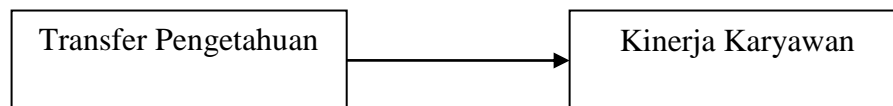
Gambar 2.2 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

3. Pengaruh Transfer Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan

Knowledge atau pengetahuan sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas, karena dengan tertanamnya pengetahuan pada setiap karyawan, maka karyawan tersebut dapat menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan yang diharapkan organisasi, sehingga akan berdampak baik pada kinerja karyawan.

Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Mardillah, 2017, hal. 33).

Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bahwa semakin baik *knowledge sharing* maka semakin tinggi kinerja karyawan (Saefulloh, 2017, hal. 2; Aulia, 2016, hal. 1).

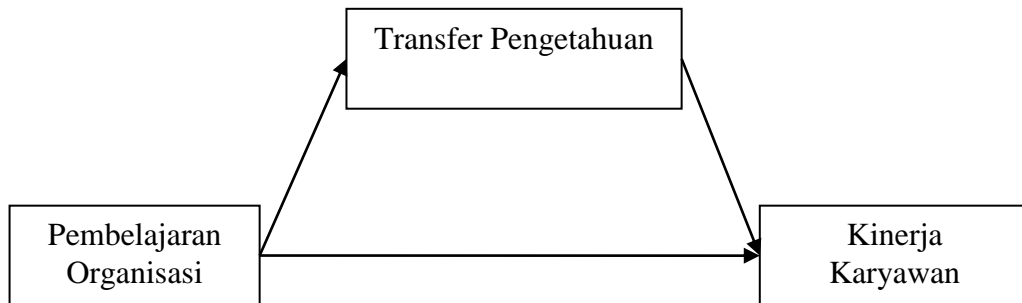


Gambar 2.3 Pengaruh Transfer Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan

4. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Transfer Pengetahuan

Berdasarkan variabel di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan antara pembelajaran organisasi dengan transfer pengetahuan memiliki tanggung jawab akan kemajuan bersama sehingga semakin menambah tingginya karyawan untuk saling berbagi pengetahuan dalam suatu pekerjaan. Ada pula hubungan antara

pembelajaran organisasi dengan kinerja karyawan yaitu setiap perusahaan memiliki suatu organisasi terhadap karyawannya. Dan hubungan antara transfer pengetahuan dengan kinerja karyawan yaitu *knowledge sharing* sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas, karena dengan memiliki pengetahuan pada setiap karyawan, maka karyawan tersebut dapat menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan yang diharapkan sehingga akan berdampak baik pada kinerja karyawan.



Gambar 2.4 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Transfer Pengetahuan

C. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap suatu permasalahan yang dihadapi dalam penelitian, dimana jawaban sementara akan diuji lagi kebenarannya. Dalam penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan adalah (1) Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan; (2) Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (3) Transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (4) Transfer pengetahuan memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai “metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif / statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan” (Sugiyono, 2008, hal. 13).

Penelitian kuantitatif adalah proses menemukan pengetahuan dengan menggunakan data berupa angka yang dijadikan sebagai alat untuk mengetahui informasi yang diharapkan (Yuliana, 2017, hal. 49). Jenis penelitian kuantitatif tergolong kepada penelitian korelasional, metode korelasional adalah penelitian yang mengkaji hubungan antara variabel untuk mencari, menjelaskan suatu hubungan, memperkirakan, dan menguji berdasarkan teori yang ada (Kusumowardani, 2014, hal. 186).

B. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjabaran masing-masing variabel terhadap indikator-indikator yang membentuknya (Sari, 2013, hal. 4). Berdasarkan indikator setiap variabel di atas adalah Pertama, kinerja (variabel endogen/variabel terikat). Pengukuran (measurement) transfer pengetahuan dilihat dari indikator atau konstruk sebagai berikut: (1) Kinerja tugas; (2) Kinerja

kontekstual; (3) Kinerja adaptif (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet, & Beek, 2011, hal. 53).

Kedua, transfer pengetahuan (variabel endogen/variabel intervening). Pengukuran (measurement) transfer pengetahuan dilihat dari indikator atau konstruk sebagai berikut: (1) kesulitan; (2) keluasan; (3) intensitas; dan (4) kualitas (Martinkenaite, 2012, hal. 167).

Ketiga, pembelajaran organisasi (variabel eksogen/variabel bebas). Pengukuran (measurement) pembelajaran organisasi dilihat dari indikator atau konstruk sebagai berikut: (1) akuisisi; (2) distribusi; (3) interpretasi; dan (4) memori organisasional (López, Peón, & Ordás, 2005, hal. 227).

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Adapun waktu dan tempat untuk penelitian ini yaitu PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa yang berlokasi di jalan Raya Medan Tanjung Morawa, km 16 Kabupaten Deli Serdang Sumatera Utara. Lokasi tersebut karena memiliki aspek pendukung penelitian dapat berjalan dengan baik.

2. Waktu penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada semester ganjil tahun ajaran 2018 yaitu bertepatan antara bulan Maret sampai dengan bulan April 2018.

Tabel 3.1 Jadwal Kegiatan Penelitian

Kegiatan	Waktu yang Direncanakan
Studi pendahuluan	11/2017 s.d. 12/2017
Penyusunan dan pembimbingan proposal	12/2017 s.d 01/2018
Seminar proposal	02/2018
Pengumpulan dan pengolahan data	02/2018
Penyusunan dan pembimbingan skripsi	02/2018
Sidang meja hijau	03/2018
Penyempurnaan skripsi	04/2018

D. Populasi dan Sampel

Populasi adalah seluruh subjek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu, yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sari, 2013, hal. 3) Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan di PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa yang berjumlah 55 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Agusta, 2013, hal. 3). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan menjadi sampel (Agusta, 2013, hal. 1).

E. Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan adalah kuesioner yaitu sekelompok pertanyaan yang diformulasikan secara tertulis dengan tujuan untuk dimintakan pendapatnya kepada responden, dan jawaban disediakan dalam bentuk alternatif yang hampir serupa.

Tabel 3.2. Pengembangan Kuisisioner Penelitian

VARIABEL	INDIKATOR	PERTANYAAN
Kinerja (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet, & Beek, 2011, hal. 53).	Kinerja tugas	1. Saya terampil dalam bekerja
		2. Saya memiliki pengetahuan kerja yang luas
		3. Saya mampu merencanakan kerja dengan baik
		4. Saya mampu memecahkan permasalahan kerja dengan baik
		5. Saya selalu mengevaluasi/memeriksa hasil kerja setiap menyelesaikan suatu pekerjaan
	Kinerja kontekstual	6. Saya selalu mempunyai inisiatif pribadi untuk bekerja lebih baik
		7. Saya selalu mencari cara-cara yang kreatif dalam bekerja
		8. Saya termasuk orang yang mudah berkomunikasi/komunikatif kepada orang lain
	Kinerja adaptif	9. Saya selalu memiliki ide-ide yang inovatif/ <i>uptodate</i>
		10. Saya selalu belajar hal-hal baru yang berkaitan dengan pekerjaan
	Kesulitan	1. Saya tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh pengetahuan
		2. Saya tidak mengalami kesulitan dalam membagi pengetahuan kepada rekan kerja
	Keluasan	3. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja cukup beragam
		4. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja memberikan manfaat untuk jangka panjang

VARIABEL	INDIKATOR	PERTANYAAN
Transfer pengetahuan (Martinkenaite, 2012).	Intensitas	5. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja dapat membantu memecahkan masalah pekerjaan
		6. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja berguna untuk merubah perilaku kerja saya ke arah yang lebih baik
	Kualitas	7. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kualitas hasil kerja
		8. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kecepatan penyelesaian kerja
Pembelajaran organisasi (López, Peón, & Ordás, 2005)	Akuisisi	1. Organisasi tempat saya bekerja selalu bekerja sama dengan lembaga lain
		2. Selalu ada gagasan baru dalam untuk membantu memudahkan pekerjaan
	Distribusi	3. Semua anggota organisasi umumnya mengetahui dengan baik apa tujuan organisasi tempat kami bekerja
		4. Di tempat saya bekerja, ada individu khusus yang bertanggung jawab membagikan setiap informasi
	Interpretasi	5. Umumnya komitmen/kesetiaan setiap orang yang bekerja cukup tinggi kepada organisasi di tempat saya bekerja
		6. Semua anggota organisasi di tempat kerja saya selalu berbagi pengetahuan kepada rekan kerja lainnya
	Memori organisasional	7. Organisasi mempunyai penyimpanan (<i>database</i>) pengetahuan yang bisa digunakan pada saat yang lain
		8. Informasi yang ada di dalam database organisasi bisa dengan mudah diakses/didapatkan untuk kepentingan kerja

F. Teknik Analisis Data

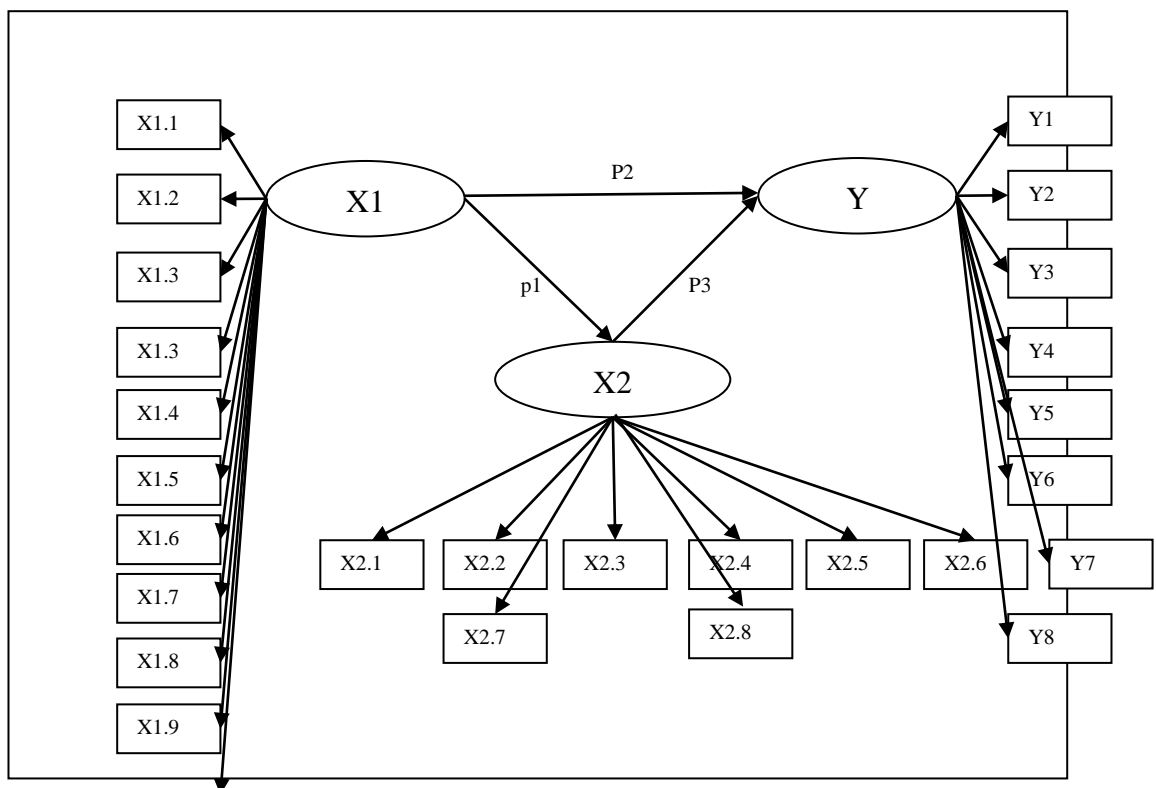
Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat uji statistik yakni *Partial Least Square* (PLS) yang akan diolah dengan software *Smart-PLS*.

Langkah-langkah untuk menganalisis data penelitian dengan statistik PLS adalah sebagai berikut:

- (1) Analisis model struktural (*inner model*): pengujian validitas dan reliabilitas
- (2) Analisis model pengukuran (*outer model*): pengujian hipotesis

Persamaan struktural PLS yang akan dianalisis di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- (1) Persamaan pertama: $X_2 = P_1 X_1 + e_1$;
- (2) Persamaan kedua: $Y = P_2 X_1 + P_3 X_2 + e_2$;



Gambar 3.1 Model Analisis

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

3. Deskripsi Data

3.1. Identitas Responden

Pada penelitian ini penulis membuat angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pertanyaan pada variabel (X1), lalu 8 pertanyaan pada variabel (X2), dan 10 pertanyaan pada variabel (Y). Pada variabel X1 yaitu pembelajaran organisasi, variabel X2 yaitu transfer pengetahuan, dan variabel Y yaitu kinerja karyawan. Pada angket yang disebarakan dapat diberikan kepada 55 karyawan untuk sebagai sampel, dan metode ini menggunakan metode *likert*.

Tabel 4.1. Distribusi Data Identitas Responden

No.	Identitas		F	%
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	36	65,45
		Perempuan	19	34,55
		Total	55	100%
2	Usia	Kurang dari 21 Tahun	0	0
		21-30 tahun	15	27,27
		31-40 tahun	20	36,36
		41-50 tahun	16	29,10
		Lebih dari 50 tahun	4	7,27
		Total	55	100%
3	Tingkat pendidikan	SLTA	18	32,73
		D3	3	5,45
		S1	33	60
		S2	1	1,82
		S3	0	0
		Total	55	100%

4	Lama bekerja	Kurang dari 1 tahun	0	0
		1-5 tahun	14	25,45
		6-10 tahun	8	14,55
		Lebih dari 10 tahun	33	60
		Total	55	100%
5	Departemen/unit kerja	Kantor Direksi Bagian SDM	48	87,27
		Kantor Direksi Bagian Pembiayaan	7	12,73
		Total	55	100%

Tabel 4.1. Menginformasikan bahwa dari identitas jenis kelamin, responden yang terbesar adalah laki - laki (65,45%), dan yang terkecil adalah perempuan (34,55%). Dilihat dari identitas usia, responden yang terbesar adalah 31-40 tahun (36,36%), dan yang terkecil adalah lebih dari 50 tahun (7,27%) dan seterusnya.

3.2. Data Variabel Kinerja

Sesudah dilakukannya penyebaran angket pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa yaitu 55 sampel yang berjumlah 10 pertanyaan pada variabel Y (Kinerja), dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.2. Distribusi Data Variabel Kinerja

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Saya terampil dalam bekerja	12	21,8	36	65,5	6	10,9	1	1,8	0	0	55	100
2. Saya memiliki pengetahuan kerja yang luas	17	30,9	32	58,2	5	9,1	0	0	1	1,8	55	100
3. Saya mampu merencanakan kerja dengan baik	20	36,4	30	54,5	4	7,3	1	1,8	0	0	55	100
4. Saya mampu memecahkan permasalahan kerja dengan baik	12	21,8	37	67,3	6	10,9	0	0	0	0	55	100
5. Saya selalu mengevaluasi/memeriksa hasil kerja setiap menyelesaikan suatu pekerjaan	24	43,6	31	56,4	0	0	0	0	0	0	55	100
6. Saya selalu mempunyai inisiatif pribadi untuk bekerja lebih baik	24	43,6	29	52,7	2	3,6	0	0	0	0	55	100

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7. Saya selalu mencari cara-cara yang kreatif dalam bekerja	25	45,5	29	52,7	1	1,8	0	0	0	0	55	100
8. Saya termasuk orang yang mudah berkomunikasi/komunikatif kepada orang lain	22	40	33	60	0	0	0	0	0	0	55	100
9. Saya selalu memiliki ide-ide yang inovatif/ <i>uptodate</i>	22	40	29	52,7	4	7,3	0	0	0	0	55	100
10. Saya selalu belajar hal-hal baru yang berkaitan dengan pekerjaan	23	41,8	32	58,2	0	0	0	0	0	0	55	100
Persen Rata-Rata		36,54		57,82		5,09		0,36		0,18		

Tabel 4.2. memperlihatkan tentang jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel kinerja, paling besar terdistribusi pada kelompok jawaban “setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 57,82%. Sedangkan paling kecil terdistribusi pada kelompok jawaban “sangat tidak setuju” dengan persentase rata-rata sebesar 0,18%.

3.3. Data Variabel Transfer Pengetahuan

Sesudah dilakukannya penyebaran angket pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa yaitu 55 sampel yang berjumlah 8 pertanyaan pada variabel X2 (Transfer Pengetahuan), dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.3. Distribusi Data Variabel Transfer Pengetahuan

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Saya tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh pengetahuan	17	30,9	33	60	5	9,1	0	0	0	0	55	100
2. Saya tidak mengalami kesulitan dalam membagi pengetahuan kepada rekan kerja	18	32,7	33	60	3	5,5	1	1,8	0	0	55	100
3. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja cukup beragam	21	38,1	31	56,4	3	5,5	0	0	0	0	55	100
4. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja memberikan manfaat untuk jangka panjang	23	41,9	29	52,7	2	3,6	1	1,8	0	0	55	100
5. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja dapat membantu memecahkan masalah pekerjaan	19	34,5	33	60	3	5,5	0	0	0	0	55	100
6. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja berguna untuk merubah perilaku kerja saya ke arah yang lebih	24	43,6	31	56,4	0	0	0	0	0	0	55	100

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
baik												
7. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kualitas hasil kerja	19	34,6	35	63,6	1	1,8	0	0	0	0	55	100
8. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kecepatan penyelesaian kerja	19	34,5	34	61,8	2	3,6	0	0	0	0	55	100
Persentase Rata-Rata		36,35		58,86		4,33		0,45		0		

Tabel 4.3. menunjukkan tentang jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel pembelajaran organisasi, paling besar terletak pada pernyataan pada variabel pembelajaran organisasi, paling besar terletak pada kelompok jawaban “setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar “58,86%”. Sedangkan paling kecil terletak pada kelompok jawaban “tidak setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar “0,45%”.

3.4. Data Variabel Pembelajaran Organisasi

Sesudah dilakukannya penyebaran angket pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa yaitu 55 sampel yang berjumlah 8 pertanyaan pada variabel X1 (Pembelajaran Organisasi), dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.4. Distribusi Data Variabel Pembelajaran Organisasi

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Organisasi tempat saya bekerja selalu bekerja sama dengan lembaga lain	20	36,4	29	52,7	6	10,9	0	0	0	0	55	100
2. Selalu ada gagasan baru dalam untuk membantu memudahkan pekerjaan	23	41,8	29	52,7	3	5,5	0	0	0	0	55	100
3. Semua anggota organisasi umumnya mengetahui dengan baik apa tujuan organisasi tempat kami bekerja	17	30,9	27	49,1	11	20	0	0	0	0	55	100
4. Di tempat saya bekerja, ada individu khusus yang bertanggung jawab membagikan setiap informasi	21	38,2	27	49,1	7	12,7	0	0	0	0	55	100
5. Umumnya komitmen/kesetiaan setiap orang yang bekerja cukup tinggi kepada organisasi di tempat saya bekerja	15	27,3	32	58,2	7	12,7	1	1,8	0	0	55	100

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. Semua anggota organisasi di tempat kerja saya selalu berbagi pengetahuan kepada rekan kerja lainnya	19	34,5	27	49,1	9	16,4	0	0	0	0	55	100
7. Organisasi mempunyai penyimpanan (<i>database</i>) pengetahuan yang bisa digunakan pada saat yang lain	20	36,4	28	50,9	7	12,7	0	0	0	0	55	100
8. Informasi yang ada di dalam database organisasi bisa dengan mudah diakses/didapatkan untuk kepentingan kerja	21	38,2	30	54,5	4	7,3	0	0	0	0	55	100
Persen Rata-Rata		35,46		52,04		12,27		0,22		0		

Tabel 4.3. menunjukkan tentang jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel pembelajaran organisasi, paling besar berada pada kelompok jawaban “setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar “52,04%” . Sedangkan paling kecil berada pada kelompok jawaban “tidak Setuju” , dengan persentase rata-rata sebesar “0,22%”.

4. Analisis Data

Ada 2 kelompok dan tahapan yang dianalisis dalam PLS: (1) Analisis model pengukuran (*outer model*); dan (2) Analisis model struktural (*inner model*).

4.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang sedang diteliti, yakni validitas (ketepatan) dan reliabilitas (kehandalan) dari suatu variabel, antara lain: (1) Konsistensi internal (*Internal consistency/composite reliability*); (2) Validitas konvergen (*convergent validity/Average variance extracted/AVE*); dan (3) Validitas diskriminan (*discriminant validity*) (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2004).

4.1.1. Konsistensi internal (*Internal consistency/composite reliability*)

Reliabilitas konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Ini menentukan apakah item mengukur suatu konstruk yang sama dalam skor mereka (yaitu, jika korelasi antara item adalah besar). Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai *Composite Reliability*. Suatu variabel konstruk dikatakan reliabel jika nilai $composite\ reliability > 0.60$ (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 204).

Tabel 4.5. Konsistensi Internal (Reliabilitas Komposit)

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
X1 (Pembelajaran Organisasi)	0,865
X2 (Transfer Pengetahuan)	0,806
Y (Kinerja)	0,850

Dari tabel 4.5, nilai *composite reliability* X1 (0.866); X2(0.789); dan Y(0.818). Dengan demikian, semua variabel adalah reliabel karena nilai $composite\ reliability > 0.60$.

4.1.2. Validitas konvergen (*convergent validity*)

Validitas konvergen adalah sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternatif dari konstruk yang sama. Untuk menilai suatu Indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak adalah dilihat dari nilai *outer loading*. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari 0,4, maka suatu indikator adalah valid (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 204).

Tabel 4.6 Validitas Konvergen Tahap 1

Variabel	Butir Pertanyaan	Outer Loadings			Kesimpulan
		X1	X2	Y	
Pembelajaran Organisasi (X1)	X1.1	0,721			Valid
	X1.2	0,649			Valid
	X1.3	0,784			Valid
	X1.4	0,513			Valid
	X1.5	0,798			Valid
	X1.6	0,668			Valid
	X1.7	0,535			Valid
	X1.8	0,651			Valid
Transfer Pengetahuan (X2)	X2.1		0,653		Valid
	X2.2		0,683		Valid
	X2.3		0,399		Tidak Valid
	X2.4		0,735		Valid
	X2.5		0,696		Valid
	X2.6		0,246		Tidak Valid
	X2.7		0,450		Valid
	X2.8		0,598		Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1			0,748	Valid
	Y.2			0,791	Valid
	Y.3			0,832	Valid
	Y.4			0,639	Valid
	Y.5			0,494	Valid
	Y.6			0,586	Valid
	Y.7			0,446	Valid
	Y.8			0,103	Tidak Valid
	Y.9			0,552	Valid

Variabel	Butir Pertanyaan	Outer Loadings			Kesimpulan
		X1	X2	Y	
	Y.10			0.243	Tidak Valid

Tabel 4.6. menunjukkan nilai-nilai faktor *loading*, dengan kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Variabel pembelajaran organisasi (X1): Butir-butir pertanyaan yang valid adalah butir-butir pertanyaan nomor 1-8.
- 2) Variabel transfer pengetahuan (X2): Butir-butir pertanyaan yang valid adalah butir-butir pertanyaan nomor 1,2,4,5,7,8, Sedangkan Butir-butir pertanyaan yang tidak valid adalah butir-butir pertanyaan nomor 3 dan 6.
- 3) Variabel kinerja (Y): Butir-butir pertanyaan yang valid adalah butir-butir pertanyaan nomor 1-7,9 , Sedangkan Butir-butir pertanyaan yang tidak valid adalah butir-butir pertanyaan nomor 8 dan 10.

Tabel 4.7 Validitas Konvergen Tahap 2

Variabel	Butir Pertanyaan	Outer Loadings			Kesimpulan
		X1	X2	Y	
Pembelajaran Organisasi (X1)	X1.1	0,714			Valid
	X1.2	0,641			Valid
	X1.3	0,786			Valid
	X1.4	0,515			Valid
	X1.5	0,801			Valid
	X1.6	0,668			Valid
	X1.7	0,536			Valid
	X1.8	0,655			Valid
	X2.1		0,653		Valid
	X2.2		0,688		Valid

Variabel	Butir Pertanyaan	Outer Loadings			Kesimpulan
		X1	X2	Y	
Transfer Pengetahuan (X2)	X2.4		0,753		Valid
	X2.5		0,715		Valid
	X2.7		0,408		Valid
	X2.8		0,597		Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1			0,771	Valid
	Y.2			0,824	Valid
	Y.3			0,853	Valid
	Y.4			0,638	Valid
	Y.5			0,459	Valid
	Y.6			0,570	Valid
	Y.7			0,420	Valid
	Y.9			0,557	Valid

Tabel 4.7. menunjukkan nilai-nilai faktor *loading*, dengan kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Variabel pembelajaran organisasi (X1): Butir-butir pertanyaan yang valid adalah butir-butir pertanyaan nomor 1-8.
- 2) Variabel transfer pengetahuan (X2): Butir-butir pertanyaan yang valid adalah butir-butir pertanyaan nomor 1,2,4,5,7,8.
- 3) Variabel kinerja (Y): Butir-butir pertanyaan yang valid adalah butir-butir pertanyaan nomor 1-7,9.

4.1.3. Validitas diskriminan (*discriminant validity*)

Untuk menilai suatu Indikator dari suatu variabel konstruk/laten memiliki validitas diskriminan atau tidak adalah dilihat dari kriteria *Fornell-Larcker*.

Kriteria ini ini adalah membandingkan akar kuadrat dari nilai-nilai *AVE* (*Average variance extracted*) dengan korelasi antara suatu variabel konstruk/laten dengan variabel konstruk/laten lainnya. Jika nilai akar kuadrat dari nilai-nilai *AVE* lebih besar dari nilai korelasi yang terbesar maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (*valid*) (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 204).

Tabel 4.8. Validitas Diskriminan

Variabel	<i>Fornell-Larcker</i>		
	X1	X2	Y
Pembelajaran Organisasi (X1)	0,672		
Transfer Pengetahuan (X2)	0,529	0,645	
Kinerja (Y)	0,490	0,652	0,655

Tabel 4.8. memperlihatkan nilai korelasi antara variabel, antara lain:

- 1) Korelasi X1 dengan X2 adalah 0,529
- 2) Korelasi X1 dengan Y adalah 0,490
- 3) Korelasi X2 dengan Y adalah 0,652
- 4) Dengan demikian, nilai korelasi terbesar adalah diantara ketiga korelasi di atas adalah 0,652

Dengan membandingkan nilai akar kuadrat (*AVE*) dengan korelasi terbesar (0,652) diperoleh kesimpulan bahwa:

- 1) Nilai akar kuadrat *AVE* variabel pembelajaran organisasi/X1 (0,672) adalah lebih besar dari nilai korelasi terbesar (0,652), maka variabel X2 adalah valid dilihat dari validitas diskriminannya.

- 2) Nilai akar kuadrat *AVE* variabel transfer pengetahuan/X2 (0.645) adalah lebih besar dari nilai korelasi X2 dengan X1 (0.529), maka variabel X2 adalah valid dilihat dari validitas diskriminannya.
- 3) Nilai akar kuadrat *AVE* variabel kinerja karyawan/Y (0.655) adalah lebih besar dari nilai korelasi Y dengan X1 (0.490); dan juga lebih besar dari korelasi Y dengan X2 (0.652). maka variabel Y adalah valid dilihat dari validitas diskriminannya.

4.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) utamanya adalah bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian, sehingga rumusan masalah dapat terjawab dan tujuan penelitian tercapai. Ada dua bagian yang perlu dianalisis di dalam model struktural ini, antara lain: (1) Koefisien determinasi (*R-Square*); dan (2) Pengujian hipotesis (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 204).

4.2.1. Koefisien determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi atau *R-Square* bertujuan untuk melihat seberapa besar kemampuan variabel endogen (variabel yang dipengaruhi) dalam menjelaskan variabel eksogen (variabel yang mempengaruhi). Nilai *R-Square* yang diharapkan adalah semakin mendekati 1, agar model penelitian dikatakan baik (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 204).

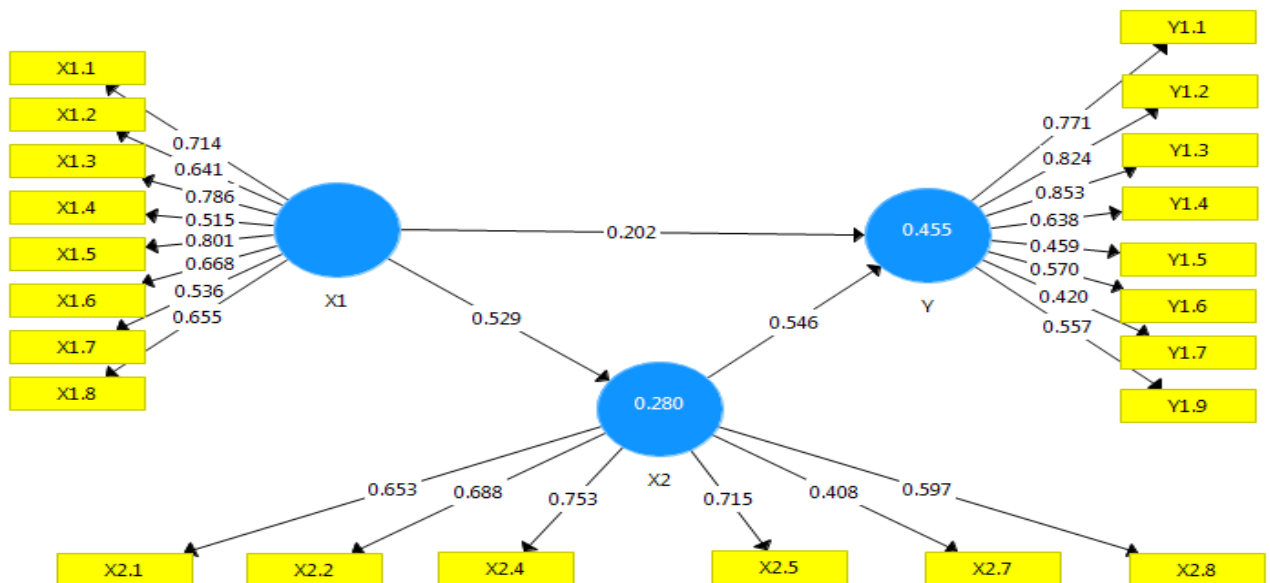
Nilai *R-Square* dalam penelitian ini terlihat di dalam Tabel 4.8 seperti di bawah ini.

Tabel 4.9. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Model	Hubungan	<i>R-Square</i>
1	Pengaruh X1 terhadap X2	0,280
2	Pengaruh X1 dan X2 terhadap Y	0,455

Nilai *R-Square* dengan nilai yang sama, juga dapat dilihat Gambar 4.1.

berikut ini.



Gambar 4.1. Nilai-Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Nilai-nilai *R-Square* yang terdapat di dalam Tabel 4.9. maupun Gambar 4.1. menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

- Pengaruh variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap transfer pengetahuan (X2) mempunyai nilai *R-Square* sebesar 0,280. Ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel (X1) dalam menjelaskan transfer pengetahuan (X2) adalah sebesar 2,8%.

- Pengaruh variabel pembelajaran organisasi (X1) dan transfer pengetahuan (X2) terhadap kinerja (Y) mempunyai nilai *R-Square* sebesar 0,455, yang mengindikasikan bahwa kemampuan variabel pembelajaran organisasi (X1) dan transfer pengetahuan (X2) dalam menjelaskan kinerja (Y) adalah sebesar 4,55%.

4.2.2. Pengujian Hipotesis

1) Kriteria pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini berguna untuk menjawab seluruh rumusan masalah penelitian. Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- (1) Pengaruh langsung pembelajaran organisasi (X1) terhadap transfer pengetahuan (X2):

H0: Pengaruh X1 terhadap X2 adalah tidak signifikan

Ha: Pengaruh X1 terhadap X2 adalah signifikan

- (2) Pengaruh langsung pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y):

H0: Pengaruh X1 terhadap Y adalah tidak signifikan

Ha: Pengaruh X1 terhadap Y adalah signifikan

- (3) Pengaruh langsung transfer pengetahuan (X2) terhadap kinerja (Y):

H0: Pengaruh X2 terhadap Y adalah tidak signifikan

Ha: Pengaruh X2 terhadap Y adalah signifikan

- (4) Pengaruh tidak langsung pembelajaran organisasi terhadap kinerja (Y) melalui/dimediasi transfer pengetahuan (X2):

H0: Pengaruh X1 terhadap Y adalah tidak langsung

Ha: Pengaruh X1 terhadap Y adalah langsung

Kriteria penarikan kesimpulan dari hipotesis-hipotesis di atas adalah sebagai berikut:

(1) Hipotesis pengaruh langsung:

(a). Terima H_0 jika nilai probabilitas ($p\text{-value} > 0,05$)

(b). Tolak H_0 jika nilai probabilitas ($p\text{-value} < 0,05$)

(2) Hipotesis pengaruh tidak langsung:

(a). Terima H_0 jika nilai koefisien pengaruh langsung $>$ koefisien pengaruh tidak langsung

(b). Tolak H_0 jika nilai koefisien pengaruh langsung $<$ koefisien pengaruh tidak langsung

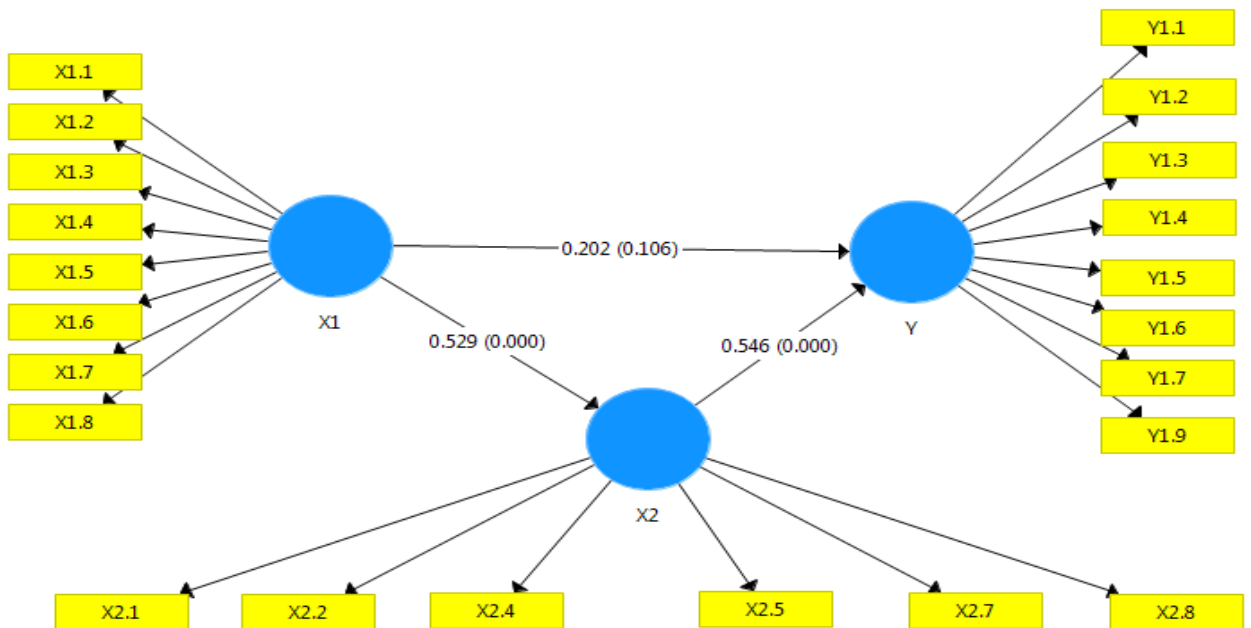
2) Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Nilai-nilai untuk membuktikan hipotesis “pengaruh langsung” di atas dapat dilihat di dalam Tabel 4.10.

Tabel 4.10. Koefisien Pengaruh Langsung

Hubungan	Koefisien (<i>Original Sampel</i>)	<i>P Values</i>
X1 → X2	0,529	0,000
X1 → Y	0,202	0,106
X2 → Y	0,546	0,000

Dengan hasil yang sama, nilai-nilai untuk membuktikan hipotesis “pengaruh langsung” di dalam penelitian ini juga dapat dilihat di dalam Gambar 4.2.



Gambar 4.2. Nilai-Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Nilai-nilai yang ada dalam Tabel 4.10 maupun di dalam Gambar 4.2 memperlihatkan beberapa hasil pengujian hipotesis “pengaruh langsung” sebagai berikut:

(1) Pengaruh langsung pembelajaran organisasi (X1) terhadap transfer pengetahuan (X2):

(a). Nilai koefisien jalur (*Original Sample/O*) sebesar 0,529 (positif). Ini menunjukkan prediksi bahwa jika nilai variabel pembelajaran organisasi (X1) meningkat maka nilai variabel transfer pengetahuan (X2) juga meningkat.

(b). Nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak, ini menunjukkan bahwa variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap variabel transfer pengetahuan (X2) adalah signifikan.

(2) Pengaruh langsung pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y):

(a). Nilai koefisien jalur (*Original Sample/O*) sebesar 0,202 (positif). Ini menunjukkan prediksi bahwa jika nilai variabel pembelajaran organisasi (X1) meningkat maka nilai variabel kinerja (Y) juga meningkat.

(b). Nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,106 > 0,05$, sehingga H_0 ditolak, ini menunjukkan bahwa variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap variabel kinerja (Y) adalah tidak signifikan.

(3) Pengaruh langsung transfer pengetahuan (X2) terhadap kinerja (Y):

(a). Nilai koefisien jalur (*Original Sample/O*) sebesar 0,546 (positif). Ini menunjukkan prediksi bahwa jika nilai variabel transfer pengetahuan (X2) meningkat maka nilai variabel kinerja (Y) juga meningkat.

(b). Nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak, ini menunjukkan bahwa variabel transfer pengetahuan (X2) terhadap variabel kinerja (Y) adalah signifikan.

3) Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Nilai-nilai untuk membuktikan hipotesis “pengaruh tidak langsung” dapat dilihat di dalam Tabel 4.11.

Tabel 4.11. Koefisien Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hubungan	Koefisien (<i>Original Sampel</i>)	Perbandingan Koefisien
X1 → Y (Pengaruh Langsung)	0,202	Pengaruh langsung (0,202) < Pengaruh tidak langsung (0,312)
X1 → Y (Pengaruh Tidak Langsung)	0,312	

Tabel 4.11. memperlihatkan bahwa nilai pengaruh langsung variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 0,202, nilai ini lebih kecil (<) dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,312. Dengan demikian, variabel transfer pengetahuan (X2) bersifat “memediasi” pengaruh variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y). Dengan kata lain, variabel pembelajaran organisasi (X2) berperan sebagai variabel intervening.

B. Pembahasan

Pembahasan ini adalah mengulas apakah rumusan masalah, tujuan penelitian, hipotesis mampu terjawab atau tidak, termasuk membandingkan hasil temuan penelitian ini dengan teori/penelitian terdahulu.

Ringkasan rumusan masalah hingga analisis data dapat dilihat di dalam Tabel 4.12.

Tabel 4.12. Ringkasan Hasil Penelitian

No.	Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Teori/ Penelitian yang mendukung	Hipotesis Penelitian	Analisis Data	Perbandingan Teori/ Penelitian dengan Hasil Analisis Data
1	Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan?	Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap transfer pengetahuan	- Teori Dingot Hamonangan Ismail (2015) , Teori Bhaktiaruddin (2013). - Penelitian Athoillah (2017), Penelitian Permadi Kusuma (2013)	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan. Pengaruhnya positif dan signifikan	Sama/relevan dengan teori/hasil penelitian terdahulu
2	Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?	Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan	- Teori Ismail Nawawi Uha (2013), Teori Risya Maulida Batubara (2017). - Penelitian Muchini Marlitan (2011), Penelitian Leonardo	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruhnya positif dan tidak signifikan	Tidak sama/tidak relevan dengan teori/hasil penelitian terdahulu

No.	Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Teori/ Penelitian yang mendukung	Hipotesis Penelitian	Analisis Data	Perbandingan Teori/ Penelitian dengan Hasil Analisis Data
			Memah (2013), dan Penelitian Joeliaty (2016)			
3	Apakah transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?	Menganalisis pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Teori Moehariono (2012), Teori Binsar Tampahan Siagian (2014). - Penelitian Arina Idzna Mardillah (2017), Penelitian Subhan Saefulloh (2017). 	Transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruhnya positif dan signifikan	Sama/relevan dengan teori/hasil penelitian terdahulu
4	Apakah pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh transfer pengetahuan?	Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh transfer pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> - Teori Sarita Permata Dewi (2012), Teori Kunartinah (2010). - Penelitian Astuti Aulia (2016), Penelitian Muchini Marlikan (2011), Penelitian Athoillah (2017). 	Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh transfer pengetahuan	Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh transfer pengetahuan	Sama/relevan dengan teori/hasil penelitian terdahulu

Penjelasan dari tabel ringkasan 4.12 dapat dilihat di dalam pembahasan berikut ini.

1) Pengaruh pembelajaran organisasi (X1) terhadap transfer pengetahuan (X2)

Hasil dari penelitian pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan telah terjawab. artinya Lalu analisis data yang diteliti sama dengan hasil penelitian (Athoillah, 2017, hal. 181; Kusuma, 2013). Dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan ini artinya pembelajaran organisasi berpengaruh besar terhadap transfer pengetahuan tetapi dilihat dari positif dan negatifnya penelitian ini adalah positif, semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, maka akan semakin menambah tingginya karyawan untuk saling

berbagi pengetahuan ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi meningkat dan transfer pengetahuan juga meningkat.

2) Pengaruh pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y)

Hasil dari penelitian pembelajaran organisasi dan kinerja telah terjawab. Lalu analisis data yang diteliti tidak sama dengan hasil penelitian (Joeliaty, 2016, hal. 1; Joeliaty, 2016; Memah, 2013). Dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan yang diketahui artinya pembelajaran organisasi berpengaruh besar terhadap kinerja tetapi dilihat dari positif dan negatifnya penelitian ini adalah positif, karena pada analisis data yang diketahui tidak signifikan maka pembelajaran organisasi harus dapat diperhatikan lebih detail agar kinerja dapat berjalan sesuai yang dipahami.

3) Pengaruh transfer pengetahuan (X2) terhadap kinerja (Y)

Hasil dari penelitian transfer pengetahuan dan kinerja telah terjawab. Lalu analisis data yang diteliti sama dengan hasil penelitian (Mardlillah, 2017, hal. 33; Saefulloh, 2017). Dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan ini artinya transfer pengetahuan berpengaruh besar terhadap kinerja tetapi dilihat dari positif dan negatifnya penelitian ini adalah positif, karena pengetahuan sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas, karena dengan tertanamnya pengetahuan pada setiap karyawan maka karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik.

4) Pengaruh pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) yang dimediasi transfer pengetahuan (X2)

Hasil dari penelitian transfer pengetahuan dan kinerja telah terjawab. Lalu analisis data yang diteliti tidak sama dengan hasil penelitian (Mardlillah, 2017; Joeliaty, 2016; Athoillah, 2017). Dalam penelitian ini menunjukkan

pengaruh yang dimediasi ini artinya pembelajaran organisasi terhadap kinerja dapat dimediasi transfer pengetahuan tetapi dilihat dari positif dan negatifnya penelitian ini adalah positif, karena pembelajaran organisasi dengan transfer pengetahuan memiliki tanggung jawab akan kemajuan bersama sehingga semakin menambah tingginya karyawan untuk berbagi pengetahuan dan setiap perusahaan memiliki suatu organisasi terhadap karyawan nya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil analisis yaitu sebagai berikut :

- 1) Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap transfer pengetahuan adalah positif dan signifikan.
- 2) Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja adalah positif dan tidak signifikan.
- 3) Pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja adalah positif dan signifikan.
- 4) Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja tidak dimediasi oleh transfer pengetahuan.

B. Saran

Dari hasil simpulan yang telah diuraikan diatas maka disarankan sebagai berikut:

- 1) PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa hendaknya lebih memperhatikan pengetahuan sebagai secara tidak langsung berkontribusi bagi daya saing perusahaan dalam jangka panjang. PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa harus selalu memperhatikan dan meningkatkan aktivitas transfer pengetahuan secara intensif dengan senantiasa menanamkan nilai-nilai hasil pengetahuan dan menekankan sistem yang mendukung,
- 2) PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa juga hendaknya memilih pengetahuan tentang segala sesuatu perusahaan secara selektif berdasarkan

pengalaman dan mendistribusikan pengetahuan tersebut ke seluruh karyawan sebagai upaya peningkatan.

- 3) PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa lebih meningkatkan pembelajaran untuk meningkatkan suatu pengetahuan dalam pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusta, L. (2013). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV Haragon Surabaya. *Agora* , 1 (1), 1-9.
- Andika, A. (2007). Meningkatkan knowledge sharing di organisasi : studi literatur terhadap faktor - faktor yang mempengaruhi knowledge sharing. *Jurnal Pasti* , 9 (1), 230-237.
- Anggriawan, E. (2014). Pengaruh organisasi pembelajaran (learning organization) terhadap kinerja karyawan. *Jurnal ilmiah prodi manajemen universitas pamulang* , 2 (1), 44-63.
- Antoro, D. (2014). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen manajemen puncak terhadap transfer knowledge dan dampaknya. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* , 21 (1), 99-115.
- Athoillah. (2017). Modal peningkatan knowledge sharing berbasis modal sosial dan learning organization terhadap kinerja agency. *Ekobis* , 18 (1), 174-183.
- Aulia, A. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui knowledge sharing sebagai variabel intrvening. *Jurnal Ilmu Manajemen* , 4 (1), 1-15.
- Batubara, R. M. (2017). Pengaruh penggunaan media sosial dan transfer pengetahuan terhadap kinerja pegawai pemerintahan. *Jurnal Riset Sains Manajemen* , 1 (1), 55-66.
- Bhaktiaruddin. (2013). Pengaruh motivasi karyawan pada transfer pengetahuan. *Fokus Manajerial* , 12 (1), 103-118.
- Bismala, L. (2015). *Perilaku Organisasi*. Medan: Umsu Press.
- Darmita, Y., & Sumerta, E. (2015). Pengaruh manajemen mutu dan manajemen pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan. *Jurnal Manajemen* , 10 (1), 25-44.
- Dewi, I. C., & Herachwati, N. (2010). Analisis dampak kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap pembelajaran organisasi pada PT. Bangun satya wacana. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* , 3 (1), 1-15.
- Dewi, S. P. (2012). Pengaruh pengendalian internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan SPBU Yogyakarta. *Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen* , 1 (1), 1-22.
- Dharmasinta, D. (2013). Analisa implementasi sharing knowledge untuk menuju penciptaan budaya sharing knowledge. *Jurnal Eksekutif* , 10 (1), 28-43.
- Dhiani. (2015). Analisis penerapan lingkungan belajar sportif dalam organisasi pembelajar studi. *Jurnal Manajemen Dirgantara* , 8 (1), 1-10.
- Hariandja, M. T. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hutajulu, K. T. (2013). Dampak servant leadership terhadap pembelajaran organisasi dan kinerja guru. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia* , 1 (1), 42-53.
- Ikayanti, A. (2013). Faktor-faktor yang mempengaruhi pembelajaran organisasi dan keceatan pengembangan produk baru. *Jurnal Akuntansi Bisnis* , 12 (1), 98-116.
- Ismail, D. H. (2016). Strategi mewujudkan suatu organisasi pembelajar. *Jurnal Lentera Bisnis* , 5 (1), 9-30.

- Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research* , 64 (1), 408–417.
- Joeliaty. (2016). Pengaruh manajemen perubahan terhadap organisasi pembelajaran serta dampaknya terhadap kinerja pegawai Pada PT. KAI (PERSERO) DAOP II Bandung. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia* , 3 (1), 319-333.
- Joseph F. Hair, J., Hult, G. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., Vet, H. C., & Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *American College of Occupational and Environmental Medicine* , 53 (8), 856-866.
- Kunartinah. (2010). Pengaruh pendidikan dan pelatihan, pembelajaran organisasi terhadap kinerja dengan komoetensi sebagai mediasi. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* , 17 (1), 74-84.
- Kusuma, P. (2013). Pengaruh knowledge management dan organizational learning terhadap organizational effectiveness. *Jurnal aplikasi manajemen* , 11 (1), 575-584.
- Kusumowardani, A. (2014). Hubungan antara tingkat depresi lansia dengan interaksi sosial lansia di desa sobokerto kecamatan ngemplak boyolali. *Jurnal Terpadu Ilmu Kesehatan* , 3 (1), 106-214.
- López, S. P., Peón, J. M., & Ordás, C. J. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization* , 12 (3), 227-245.
- Mardiwasisto, G. (2015). *Manajemen kinerja*. Yogyakarta: BPFE.
- Mardlillah, A. I. (2017). Pengaruh knowledge sharing terhadap kompetensi individu dan kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis* , 46 (1), 28-36.
- Marlikan, M. (2011). Pengaruh pembelajaran organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis* , 1 (1), 57-64.
- Martinkenaite, I. (2012). Antecedents of knowledge transfer in acquisitions. *Baltic Journal of Management* , 7 (2), pp.167-184.
- Memah, L. (2013). Pengaruh knowledge sharing terhadap kinerja karyawan kantor perwakilan bank indonesia provinsi sulawesi utara. *Manajemen* , 1 (1), 1-9.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran kinerja*. Jakarta: PT. Rajagrafindo.
- Mondy, & Noe. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Murty, W. A. (2012). Pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi. *The Indonesian Accounting Review* , 2 (1), 215 – 228.
- Ningsih, C. (2014). Pengaruh keterlibatan manajemen dan teknologi informasi terhadap kinerja organisasi melalui knowledge transfer. *Jurnal bisnis strategi* , 23 (1), 21-42.
- Noya, F. S., Supriyono, & Wahyuni, S. (2017). Strategi pembelajaran pendidikan informal pada transfer pengetahuan kecakapan ketog magic. *Jurnal Pendidikan* , 2 (1), 1244-1248.

- Quigley, N. R. (2007). A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization Science* , 18 (1), 71-88.
- Rejeki, A. V. (2015). Knowledge sharing dikalangan peternak itik: studi kasus pada kelompok tani ternak itik maju jaya di desa. *Jurnal Ilmu Perpustakaan* , 4 (1), 1-2.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B. Y.-H., & Wu, C.-M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management* , 12 (3), 84-100.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* , 13 (1), 40-45.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Ruliana, P. (2014). *Komunikasi organisasi*. Jakarta: PT. Raja grafindo persada.
- Saefulloh, S. (2017). Pengaruh knowledge sharin terhadap kinerja karyawan pada PT. UMC cabang Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen* , 5 (1), 1-5.
- Sari, D. (2013). Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggung jawaban terhadap kinerja manajerial PT. Pos Indonesia. *Jurnal Binar Akuntansi* , 2 (1), 1-9.
- Sarja, A. K. (2013). Knowledge sharing pada perguruan tinggi. *Info Sys Journal* , 2 (1), 100-111.
- Senge. (1996). Organisasi pembelajaran. *Pengurusan Awam* , 4 (1), 103-117.
- Siagian, B. T. (2014). Pemetaan dan analisis knowledge sharing pada situs forum komunitas online kaskus. *Jurnal Sistem Informasi* , 6 (1), 38-53.
- Sudjiwanati. (2017). Efektivitas transfer pengetahuan terhadap organizational citizenship behavior dan inovasi psikovidya`. *21* (1), 1-14.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suparyadi, H. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: CV. Andi offset.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Tika, M. P. (2010). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi aksara.
- Uha, I. N. (2013). *Budaya organisasi kepemimpinan dan kinerja*. Jakarta: Kencana.
- Utari, D. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi knowledge sharing pada divisi teknologi informasi. *Jurnal Ilmiah Multitek Indonesia* , 11 (1), 24-35.
- Victor martin-perez, N. m.-c.-v. (2012). The influence of organizational design on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* , 16 (3), 418-434.
- Wahyudi, N. E. (2011). Analysis of capability, communication quality and organizational learning influence on employee's performance. *Ekobis* , 12 (1), 92-105.
- Wibowo. (2007). *Manajemen kinerja*. Jakarta: PT. Raja grafindo persada.
- Winardi. (2011). *Teori organisasi dan teknik pengorganisasian*. Jakarta: Rajawali pers.
- Winarno. (2015). Pengaruh modal manusia dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh kompetensi organisasi. *Buletin Ekonomi* , 13 (1), 1-138.

Yuliana, A. N. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan knowledge sharing sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen* , 3 (1), 1-56.