

**PENGARUH *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP KINERJA
MELALUI *KNOWLEDGE SHARING* DAN MOTIVASI KERJA
PADA PT. POS INDONESIA**

SKRIPSI

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH:

NAMA	: DHEYA LUTHFIANA
NPM	1905160714
PROGRAM STUDI	: MANAJEMEN
KONSENTRASI	: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2023**



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

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada Hari Rabu, Tanggal 9 Agustus 2023, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : DHEYA LUTHFIANA
N P M : 1905160714
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP KINERJA MELALUI KNOWLEDGE SHARING DAN MOTIVASI KERJA PADA PT POS.INDONESIA.

Dinyatakan : (A-) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

(Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, SE, MM)

Penguji II

(Irma Christian, S.E, M.M)

Pembimbing

(Salman Farisi, S.Psi., M.M)

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

(Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si)



Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.)



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

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Lengkap : DHEYA LUTHFIANA
N.P.M : 1905160714
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP
KINERJA MELALUI *KNOWLEDGE SHARING* DAN
MOTIVASI KERJA PADA PT. POS INDONESIA

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2023

Pembimbing

SALMAN FARISI, S.PSI, M.M

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

JASMAN SYARIFUDDIN HSB, S.E., M.Si

Dekan Fakultas
Ekonomi dan Bisnis

Dr. H. JANURI, SE, M.M, M.Si

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : DHEYA LUTHFIANA
N.P.M : 1905160714
Dsen Pembimbing : SALMAN FARISI, S.PSI, M.M
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP
KINERJA MELALUI *KNOWLEDGE SHARING* DAN
MOTIVASI KERJA PADA PT. POS INDONESIA

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	- Sistematika Penulisan Diperbaiki - Rumusan Masalah Harus Jelas	23 / 1-2023	Ⓟ
BAB 2	- Tambahkan Teori - Kerangka Konsep diperbaiki	31 / 1-2023	Ⓟ
BAB 3	- Populasi dan Sampel harus Jelas	14 / 2-2023	Ⓟ
BAB 4	- Hasil dan Pembahasan diperbaiki	5 / 6-2023	Ⓟ
BAB 5	- Keterbatasan Penelitian.	23 / 6-2023	Ⓟ
Daftar Pustaka	- Tambahkan Jurnal Dosen.	4 / 7-2023	Ⓟ
Persetujuan Sidang Meha Hijau	Ale Dhey Luthfi	4 / 7-23	Ⓟ

Medan, Juli 2023

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing


(JASMAN SYARIFUDDIN HSB, S.E., M.Si)


(SALMAN FARISI, S.PSI, M.M)

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Dheya Luthfiana
NPM : 1905160714
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Manajemen)
Judul : Pengaruh Learning Organization terhadap Kinerja Melalui Knowledge Sharing dan Motivasi pada PT Kantor Pos Persero Kantor Cabang Regional 1 Medan

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha 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 tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, April 2023

Pembuat Pernyataan



DHEYA LUTHFIANA

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

ABSTRAK

Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Melalui *Knowledge Sharing* Dan Motivasi Kerja Pada PT. Pos Indonesia

Dheya Luthfiana
NPM : 1905160714

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap kinerja pegawai *knowledge sharing* dan motivasi kerja secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Pos Indonesia Divisi Regional I Medan. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh berjumlah sebanyak 64 orang pegawai. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi, observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software* PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung pengaruh *learning organization*, *knowledge sharing* dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, *learning organization* dan *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*, serta secara tidak langsung *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing* dan motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.

Kata Kunci : *Learning Organization*, *Knowledge Sharing*, Motivasi Kerja, Kinerja

ABSTRACT

The Effect of Learning Organization on Performance Through Knowledge Sharing and Work Motivation at PT. Indonesian post

*Dheya Luthfiana
NPM : 1905160714*

This study aims to examine and analyze the effect of learning organization on knowledge sharing employee performance and work motivation directly or indirectly. The approach used in this research is a causal approach. The population in this study were all employees of PT. Pos Indonesia Regional Division I Medan. The sample in this study used a saturated sample of 64 employees. Data collection techniques in this study used documentation, observation, and questionnaire techniques. Data analysis techniques in this study used a quantitative approach using statistical analysis using Outer Model Analysis, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study uses the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study indicate that learning organization, knowledge sharing and work motivation have a direct effect on employee performance, learning organization and knowledge sharing have a significant effect on work motivation, learning organization has a significant effect on knowledge sharing, and indirectly learning organization has a significant effect on employee performance through knowledge sharing and work motivation at PT. Indonesian post.

Keywords: Learning Organization, Knowledge Sharing, Work Motivation, Performance

KATA PENGANTAR



Assalammualaikum Wr. Wb

Alhamdulillah rabbil' alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu : **“Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Melalui *Knowledge Sharing* Dan Motivasi Kerja Pada PT. Pos Indonesia”**.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:

1. Terima kasih untuk yang istimewa ayahanda Alm suyatno dan Ibunda Samaniah Damanik tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan skripsi ini. Dan seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E.,M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin, SE. M.Si selaku Ketua program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen S.E.,M.Si selaku sekretaris program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Salman Farisi, S.Psi, MM selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman

kepada peneliti, serta seluruh staff pegawai Fakultas Ekonomi yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan Skripsi ini.

10. Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Peneliti menyadari bahwa penulisan Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan Skripsi ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga Skripsi ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan Skripsi yang menjadi salah satu syarat penulis menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Wassalammualaikum, Wr. Wb

Medan, Juli 2023

Penulis

Dheya Luthfiana
NPM:1905160714

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	6
1.3 Batasan Masalah	6
1.4 Rumusan Masalah	7
1.5 Tujuan Penelitian	8
1.6 Manfaat Penelitian	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Teoritis	10
2.1.1 Kinerja.....	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	10
2.1.1.2 Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kinerja.....	11
2.1.1.3 Tujuan Dan Manfaat Kinerja.....	16
2.1.1.4 Indikator-indikator Kinerja.....	17
2.1.2 <i>Learning Organization</i>	18
2.1.2.1 Pengertian <i>Learning Organization</i>	18
2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat <i>Learning Organization</i>	19
2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi <i>Learning Organization</i>	19
2.1.2.4 Indikator <i>Learning Organization</i>	20
2.1.3 <i>Knowledge Sharing</i>	22
2.1.3.1 Pengertian <i>Knowledge Sharing</i>	22
2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat <i>Knowledge Sharing</i>	23
2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Memengaruhi <i>Knowledge</i>	

<i>Sharing</i>	24
2.1.3.4 Indikator-indikator <i>Knowledge Sharing</i>	25
2.1.4 Motivasi Kerja	26
2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja	26
2.1.4.2 Tujuan Dan Manfaat Manfaat Motivasi Kerja.....	27
2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	28
2.1.4.4 Indikator Motivasi Kerja.....	33
2.2 Kerangka Konseptual	35
2.3 Hipotesis.....	42
BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian.....	44
3.2 Defenisi Operasional Variabel	44
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	46
3.4 Populasi dan Sampel	47
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	48
3.6 Teknik Analisis Data.....	49
BAB 4 HASIL PENELITIAN	
4.1 Deskripsi Data	54
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian	54
4.1.2 Karakteristik Responden	54
4.1.3 Jawaban Responden	57
4.2 Analisis Data	64
4.2.1 Analisis Outer Model	64
4.2.2 Analisis Inner Model	69
4.2.3 Pengujian Hipotesis.....	72
4.2.4 Pembahasan	77
BAB 5 PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	89
5.2 Saran	90
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	91
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 3.1 indikator Indikator Kinerja Karyawan	45
Tabel 3.2 indikator Indikator <i>Learning organization</i>	45
Tabel 3.3 indikator Indikator <i>Knowledge Sharing</i>	45
Tabel 3.4 indikator Indikator Motivasi Kerja	46
Tabel 3.5 Waktu penelitian	46
Tabel 3.6 Data Pegawai PT. Pos Indonesia Divisi Regional I Medan	47
Tabel 3.7 Skala Likert	48
Tabel 4.1 Deskripsi Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	54
Tabel 4.2 Deskripsi Identitas Responden Berdasarkan Usia	55
Tabel 4.3 Deskripsi Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan	56
Tabel 4.4 Deskripsi Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja	56
Tabel 4.5 Deskripsi Identitas Responden Berdasarkan Status Pernikahan	57
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Kinerja	58
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel <i>Learning organization</i>	59
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel <i>Knowledge Sharing</i>	61
Tabel 4.9 Skor Angket Variabel Motivasi Kerja	63
Tabel 4.10 Hasil <i>Composite Reliability</i>	67
Tabel 4.11 Hasil AVE (<i>Average Variant Extracted</i>)	67
Tabel 4.12 <i>Discriminant Validity</i>	68
Tabel 4.13 Hasil <i>Average Communalities Index</i>	69
Tabel 4.14 Nilai <i>R-Square</i>	70
Tabel 4.15 Nilai <i>F-Square</i>	71
Tabel 4.16 <i>Path Coefficient</i>	74
Tabel 4.17 <i>Specific Indirect Effects</i>	76

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	42
Gambar 3.1 Model Struktural PLS	50
Gambar 4.1 <i>Standardized Loading Factor</i> Inner dan Outer Model.....	66
Gambar 4.2 <i>T-Value</i> Inner dan Outer Model	73

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang efektif, karena sumber daya manusia memiliki peran utama dalam aktifitas organisasi atau pekerjaan tersebut. Penilaian sumber daya manusia dapat dilihat dari hasil kerja yang telah dilakukannya melalui kinerja yang dihasilkannya. Sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia yang efektif itu menghasilkan kinerja yang baik. Pentingnya memperhatikan kinerja karyawan sebab kinerja merupakan salah satu penentu dalam mencapai kinerja perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan (Daulay & Kurnia, 2019).

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Daulay et al., 2022). Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja (Muis et al., 2018).

Selain itu kinerja disamakan dengan hasil kerja seorang pegawai. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia (Arianty, 2015).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Kinerja juga berarti sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencaai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi (Siagian & Khair, 2018).

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu *learning organization; knowledge sharing; motivation* (Rumijati, 2017). Proses pembelajaran dalam instansi merupakan suatu usaha yang dilakukan secara terus-menerus dari suatu pengalaman dan transformasi agar dapat membentuk sumber daya manusia yang terampil dan kompeten. Proses pembelajaran yang dilakukan oleh instansi tersebut lebih dikenal dengan organisasi pembelajaran (*learning organization*). Organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah sebuah organisasi di mana setiap orang terlibat dalam proses pengidentifikasian dan penyelesaian masalah, sehingga memungkinkan organisasi untuk melakukan eksperimen, melakukan perbaikan, dan meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus (Daft, 2017). Seorang dikatakan belajar apabila ia mengubah perilakunya menjadi lebih efektif karena pengetahuan yang telah dimilikinya. Dengan banyaknya perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal, maka agar dapat mempertahankan posisi bersaing yang menguntungkan instansi perlu memiliki kemampuan belajar yang tinggi (Budi, 2016).

Selain *learning organization*, faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan adalah *Knowledge sharing*. *Knowledge sharing* memiliki manfaat yang cukup besar bagi perusahaan jika dilaksanakan dan diterapkan dengan baik oleh karyawannya. Manfaatnya antara lain perusahaan mempunyai karyawan

(khususnya karyawan baru di dalam perusahaan) yang siap melaksanakan pekerjaannya sehingga dengan terbentuknya tenaga kerja yang berkualitas, perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan dengan lebih mudah. Dengan diterapkannya *knowledge sharing* yang baik pada perusahaan, diharapkan karyawan akan dapat mempelajari dengan baik dan melaksanakan fungsinya dalam perusahaan. Selain itu, diharapkan pula adanya perkembangan sikap, *attitude*, pengetahuan dan juga kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan agar dapat membantu mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan (Partogi & Tjahjawati, 2019).

Knowledge sharing bagi karyawan merupakan sebuah proses atau langkah guna memberikan ruang kepada anggota suatu kelompok dalam perusahaan untuk membagikan pengetahuan dan informasi yang dimiliki kepada anggota lainnya. Dengan diterapkannya *knowledge sharing* dengan baik, akan dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Disamping itu, penerapan *knowledge sharing* bagi karyawan juga bermanfaat untuk mempererat hubungan antara karyawan, yaitu karyawan yang lebih senior dan memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak dan juga lebih lama di perusahaan, dengan karyawan baru yang kemungkinan baru diterima di perusahaan dan masih memiliki sedikit pengalaman dan juga pengetahuan mengenai realita-realita yang terjadi di perusahaan tersebut (Partogi & Tjahjawati, 2019).

Selanjutnya kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu motivasi kerja. Dengan adanya motivasi yang tepat bagi pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai

tujuan dan berbagai sarannya, kepentingan–kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Motivasi adalah suatu bentuk pemberian atau penimbulkan motif yang dapat diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan (pegawai) sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa (Nel Arianty et al., 2016).

Motivasi adalah suatu proses yang mendorong atau mempengaruhi seseorang untuk mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkannya baik itu secara positif maupun negatif. Motivasi akan memberikan perubahan pada seseorang yang muncul akibat dari perasaan, jiwa dan emosi sehingga mendorong untuk melakukan tindakan sesuatu yang disebabkan karena kebutuhan, keinginan dan tujuan tersebut(Wahyudi & Tupti, 2019).

PT. Pos merupakan perusahaan bergerak dibidang jasa pengiriman surat menyurat, paket ke berbagai wilayah di Indonesi. Menurut UU pos No.38/2009, penyelenggara pos dapat menjadi perusahaan publik atau perusahaan terbuka setelah mendapat izin dari Menteri. (pasal 13 ayat 2). Selain itu, berlakunya UU pos ini juga membawa perubahan terhadap penyelenggaraan pos, di mana kondisi saat ini terjadi diantara para penyelenggara jasa perposan.

Adapun fenomena yang terjadi di PT. Pos Indonesia berdasarkan observasi awal pnulis pada kantor Pos Indonesia, penulis menemukan beberapa permasalahan

yaitu pada kinerja pegawai, dimana masih rendahnya kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaan dapat dilihat dari pegawai kurang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya selain itu kurangnya kerja sama antar pegawai khususnya antar divisi. Selanjutnya dimana kurangnya pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan terhadap pegawai dimana pembelajaran yang dimaksud berupa pelatihan yang diterima oleh pegawai untuk menunjang pekerjaannya dimana pegawai mendapat pelatihan tidak sesuai dengan bidang masing-masing sehingga pelatihan yang diperoleh pegawai tidak dapat membantu pekerjaannya, selain itu dalam pelaksanaan pelatihan yang dilakukan terhadap pegawai hanya untuk beberapa pegawai yang telah memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan oleh pegawai.

Selain itu pemimpin kurang memberikan motivasi kepada para pegawai serta imbalan yang mereka dapatkan jika target yang ditentukan tercapai sehingga pegawai merasa tidak terpacu untuk bekerja dengan lebih baik ini dikarenakan kesibukan pimpinan perusahaan dan belum maksimal menghadapi seluruh karyawannya, sehingga tanpa disadari para karyawan kurang mendapatkan motivasi langsung dari pimpinan dan mempengaruhi semangat kerja pegawai, dan sulit untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan juga dapat menimbulkan penurunan produktivitas kerja pegawai. Serta pada *knowledge sharing* dimana *Knowledge Sharing* masih belum maksimal. Hal ini dibuktikan dengan adanya karyawan yang menghadapi tugas atau pekerjaan yang bertolak belakang dengan pengalaman/ pengetahuan yang mereka dapat pada pendidikan formal sehingga perusahaan harus memberikan pengetahuan yang memadai kepada karyawannya.

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan dan organizational citizenship behavior dengan judul **“Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Melalui *Knowledge Sharing* Dan Motivasi Kerja Pada PT. Pos Indonesia”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan *Learning Organization* Terhadap Kinerja Melalui *Knowledge Sharing* Dan Motivasi Kerja pada PT. Pos Indonesia.

1. Adanya beberapa pegawai yang memiliki kinerja yang kurang optimal.
2. Adanya beberapa pegawai yang kurang mendapat pembelajaran dari perusahaan, dimana tidak seluruhnya pegawai dilibatkan dalam pelatihan serta terdapat pegawai yang tidak mendapat pelatihan guna menunjang pekerjaannya.
3. Pegawai kurang mendapatkan motivasi lebih giat bekerja dari pimpinan dimana pimpinan hanya menekan kepada pegawai untuk mencapai target sehingga pegawai banyak putusasa terhadap tuntutan yang diberikan pimpinan.
4. Adanya beberapa pegawai yang menghadapi tugas atau pekerjaan yang bertolak belakang dengan pengalaman/ pengetahuan yang dimiliki pegawai tersebut

1.3 Batasan Masalah

Melihat identifikasi masalah dan latar belakang masalah diatas terlihat bahwa *Learning Organization*, *Knowledge Sharing* dan motivasi kerja adalah masalah utama yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka penelitian ini dibatasi

hanya pada masalah *Learning Organization* yang dilihat dari pelatihan yang diberikan kepada pegawai, *Knowledge Sharing* yang dilihat dari kesesuaian pengetahuan yang dimiliki pegawai dengan pekerjaan yang diberikan, motivasi kerja diukur dengan arahan pimpinan secara langsung dengan pegawai dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai yang dilihat dari hasil kerja pegawai, selain itu penelitian ini membatasi *Knowledge Sharing* dan motivasi kerja sebagai variabel intervening serta pegawai yang diteliti hanya pada pegawai PT. Pos Indonesia.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini, adalah:

1. Apakah *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia ?
2. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia ?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia ?
4. Apakah *learning organization* berpengaruh terhadap *knowledge sharing* pada PT. Pos Indonesia ?
5. Apakah *learning organization* berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia ?
6. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia ?
7. Apakah *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing* pada PT. Pos Indonesia ?

8. Apakah *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia ?
9. Apakah *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing* dan motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia ?

1.5 Tujuan Penelitian

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap *knowledge sharing* pada PT. Pos Indonesia.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing* pada PT. Pos Indonesia.
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.

9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing* dan motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- 1) Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori tentang *Learning Organization, Knowledge Sharing*, motivasi kerja dan kinerja sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan dalam hal *Learning Organization, Knowledge Sharing*, motivasi kerja.
- 2) Bagi program studi Manajemen, memberikan masukan kepada program studi dalam rangka meningkatkan kualitas perkuliahan
- 3) Bagi universitas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penambahan ilmu pengetahuan, khususnya bagi Manajemen Sumber daya Manusia serta menjadi bahan bacaan di perpustakaan Universitas dan dapat memberikan referensi bagi mahasiswa lain.
- 4) Manfaat bagi peneliti selanjutnya, Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada PT. Pos Indonesia.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda – beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas hasil kerjanya berdasarkan kinerja dari masing – masing karyawan. Kinerja dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga.

Menurut (Mangkunegara, 2014) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Wibowo, 2010) menyatakan bahwa kinerja berasal darikata performance yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Menurut (Rivai, 2014) “kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun mutu. Sedangkan menurut (Darmadi, 2018) menyatakan bahwa kinerja pegawai dapat merupakan penampilan individu maupun

kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja pegawai adalah tujuan, ukuran, dan penilaian.

Menurut (Susanto, 2017) menyebutkan bahwa kinerja pegawai (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.1.1.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Didalam sebuah organisasi ataupun perusahaan setiap karyawannya pasti memiliki kondisi yang diinginkannya, tetapi karena ada banyaknya kendala yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri sehingga dapat berdampak buruk maupun baik bagi perusahaan itu sendiri.

Menurut (Robbins, 2012) kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Iklim organisasi

Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi.

2. Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi.

3. Kualitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kata lain yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan.

4. Kemampuan kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

5. Inisiatif

Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

6. Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain.

7. Daya tahan/ kehandalan

Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggungjawab seorang karyawan.

8. Kuantitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan.

9. Disiplin kerja

Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi

sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

10. Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen di dalam suatu organisasi, dengan adanya pengawasan yang baik maka dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut. Pengawasan termasuk faktor yang mempengaruhi kinerja suatu perusahaan.

Selanjutnya menurut (Kasmir, 2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

1. Kompetensi/Kemampuan

Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar dan sesuai dengan yang ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang bagus.

3. Rancangan kerja

Adapun rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lain. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan

pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi kerja

Adalah dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan).

6. Kepemimpinan

Adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan

Adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.

8. Budaya organisasi

Adalah kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Adalah perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan kerja

Adalah suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Adalah kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan itu ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perudahaannya dalam kondisi kurang baik.

12. Komitmen

Adalah kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja

Adalah usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tetap waktu.

Sedangkan menurut (Safarina, 2020) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1. Komunikasi (para manajer dan karyawan harus menciptakan komunikasi yang baik, dengan adanya komunikasi yang baik maka akan mempermudah dalam menjalankan tugas perusahaan),
2. Motivasi (jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dan luar, maka akan melakukan sesuatu yang lebih baik),
3. Lingkungan kerja (penataan lingkungan kerja dapat membuat nyaman dan ketenangan dalam bekerja sehingga karyawan dapat meningkatkan hasil kerja menjadi lebih baik).

2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Kinerja

Tujuan dari kinerja karyawan adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia. Menurut (Rivai, 2014) tujuan kinerja adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan memerlukan alat untuk membantu karyawannya dalam memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk mengembangkan karier dan memperkuat kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan.
2. Untuk mendorong semakin meningkatnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.
3. Sebagai sarana penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi atau pekerjaan.
4. Sebagai salah satu alat menjaga tingkat kinerja, sebagai contoh dengan mendeteksi penurunan kinerja sebelum menjadi serius.

Menurut (Rivai, 2014) manfaat kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.
2. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk memperbaiki tugas selanjutnya.
3. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
4. Meningkatkan kepuasan kerja.

2.1.1.4 Indikator – Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur.

Adapun indikator kinerja (Mangkunegara, 2014) menyatakan yaitu :

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.

3. Dapat tidaknya diandalkan

Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah seseorang karyawan dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja.

4. Sikap

Sikap yang dimiliki terhadap perusahaan, karyawan lain pekerjaan secara kerjasama.

Sedangkan Kinerja Karyawan menurut (Koopmans et al. 2017) dengan empat indikator yaitu:

1. *Task performance*: kemahiran karyawan tugas-tugas inti atau teknis yang sentral dalam pekerjaannya.
2. *Contextual performance*: perilaku karyawan yang mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologis di mana inti teknis harus berfungsi.
3. *Adaptive performance*: karyawan dapat menyesuaikan perilaku mereka terhadap situasi kerja dan kejadian baru.
4. *Counterproductive work behavior*: perilaku karyawan yang membahayakan kesejahteraan organisasi.

2.1.2 *Learning Organization*

2.1.2.1 Pengertian *Learning Organization*

Organizational learning adalah suatu proses dimana sebuah organisasi mengembangkan pengetahuan untuk meningkatkan kapasitas anggota organisasi untuk memahami dan mengelola organisasi dan lingkungannya sehingga mereka dapat membuat keputusan yang terus-menerus meningkatkan efektivitas organisasi.

Menurut (Nurhayani, 2018), "*Learning Organization* adalah sebuah organisasi yang menciptakan suasana penunjang dan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi individu didalamnya untuk belajar secara individu dan berkelompok kemudian mengaplikasikan hasil belajarnya kedalam proses maupun kegiatan organisasi".

Menurut (Widjaja & Elsy, 2014) *Learning Organization* merupakan sebuah organisasi yang memiliki kemampuan dalam menciptakan, memperoleh, mentransfer pengetahuan, dan mengubah perilaku mereka untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan yang baru. Berkaitan dengan definisi ini, (Musa, 2018) "*organizational learning* membantu organisasi menciptakan, transfer dan mengintegrasikan pengetahuan dan pengalaman, serta untuk belajar terus-menerus".

Menurut (Agapita, 2016) bahwa pembelajaran organisasi adalah proses atau aktivitas organisasi yang bertujuan untuk mencapai kondisi ideal bagi sebuah organisasi pembelajaran. Sedangkan pengertian organisasi pembelajaran lebih menekankan pada organisasinya yang memberi peluang bagi individu di dalamnya untuk belajar dan bukan menekankan pada proses pembelajarannya.

2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat *Learning Organization*

Learning organization kesiapan sebuah organisasi dalam menerima sebuah perubahan melalui proses belajar dalam bentuk pengembangan dan pelatihan guna memperoleh” sebuah sistem kerja baru lebih yang efektif dan efisien.

Tujuan *organizational learning* menurut (Dodgson, 2015) adalah sebagai berikut :

1. Untuk berhasil beradaptasi dengan perubahan lingkungan,
2. Untuk menyesuaikan dengan kondisi tidak menentu, dan
3. Untuk meningkatkan efisiensi.

Selanjutnya menurut (Sitepu, 2010) menjelaskan bahwa *learning organization* bermanfaat untuk memahami resiko dan keberanekaragaman lebih mendalam, meningkatkan kinerja yang lebih unggul dan mampu bersaing, memenuhi kebutuhan pelanggan, memperbaiki mutu, meningkatkan kemampuan mengelola, menyatu dengan masyarakat, memperluas batas – batas, menyatu dengan masyarakat dan memenuhi tuntutan waktu.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Learning Organization*

Menurut (Carnegie, 2015) faktor – faktor yang mempengaruhi *learning organization* yaitu :

1. Budaya belajar
 - 1) Masa depan organisasi
 - 2) Arah tukar menukar informasi tentang belajar
 - 3) Komitmen belajar
 - 4) Belajar dari pengalaman
 - 5) Iklim keterbukaan dan kepercayaan

2. Proses manajemen

- 1) Perencanaan strategis
- 2) Analisis pesaing
- 3) Manajemen dan pemanfaatan informasi
- 4) Perencanaan kapabilitas
- 5) Tim dan organisasi pengembangan
- 6) Ukuran kinerja sistem imbalan dan penghargaan

Sebagai upaya untuk menjadikan organisasi sebagai *learning organization* yang baik bukanlah hal yang mustahil. Upaya untuk pembentukan *learning organization* ini harus melihat dan memperhatikan faktor yang mempengaruhi seperti, struktur, budaya dan lingkungan organisasi (Atmadi, 2016).

2.1.2.4 Indikator-Indikator *Learning Organization*

Adapun indikator *Learning Organization* sebagaimana dikemukakan oleh (Nurhayani, 2018), adalah:

1. *System Thinking* (sistem berpikir)

Pembelajaran yang “menunjukkan kerangka konseptual, dan digunakan untuk menjadikan pola kerja lebih jelas, serta membantu sewaktu-waktu akan mengubah pola tersebut secara efektif.

2. *Mental Models* (model mental)

Pembelajaran yang menunjukkan asumsi mendalam, generalisasi dangambaran yang mempengaruhi bagaimana memahami dunia sekitar serta bagaimana mengambil langkah berikutnya.

3. *Personal Mastery* (keahlian pribadi)

Pembelajaran yang “menunjukkan keunggulan keterampilan dalam bidang tertentu. “Di sini melibatkan seseorang untuk menjadi pembelajar sepanjang hayat, agar terwujud keahlian” spesifik sehingga dapat dinikmati oleh organisasi.”

4. *Team Learning* (pembelajaran kelompok)

Pembelajaran yang menunjukkan proses “pengembangan kemitraandan pengembangan kapasitas tim untuk mewujudkan pembelajaran sertakinerja” yang diinginkan anggotanya.

5. *Shared Vision* (Membangun visi bersama)

Pembelajaran yang menyertakan “keterampilan guna memahami gambaran tentang masa depan, untuk mendorong timbulnya komitmen dan keikutsertaan penuh serta menghindari” penyerahan diri dari anggota organisasi.

Selanjutnya indikator *learning organization* menurut (Marsicks & Watkins,

2015) yaitu:

1. Adanya dorongan memahami keahlian
2. Adanya dorongan untuk belajar dan membantu
3. Dorongan perusahaan untuk melakukan pembelajaran
4. Adanya umpan balik adil dan terbuka
5. Adanya diskusi lintas jabatan Adanya penghargaan atas pembelajaran

2.1.3 *Knowledge Sharing*

2.1.3.1 Pengertian *Knowledge Sharing*

Knowledge atau pengetahuan adalah Suatu keyakinan seseorang dalam mengartikan dan mengelola sekumpulan informasi dengan mengkombinasikan informasi tersebut dengan informasi lainnya, menerjemahkan, dan kemudian mengambil suatu tindakan (Desouza & Paquette, 2011). Menurut (Hoof & Ridder, 2014), *knowledge sharing* adalah proses timbal balik dimana individu saling bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit knowledge*) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan (solusi) baru.

Menurut (Pasaribu, 2019), *knowledge sharing* dapat didefinisikan sebagai kebudayaan interaksi sosial, termasuk pertukaran *knowledge* antara karyawan, pengalaman, dan skill melalui keseluruhan departemen atau organisasi, hal ini menciptakan dasar umum bahwa kebutuhan untuk kerjasama. (Connelly & Kelloway, 2018) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai perilaku yang melibatkan pertukaran informasi atau membantu rekan kerja yang lain.

Menurut (Azizi, 2020) *knowledge sharing* merupakan budaya interaksi sosial, yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan karyawan kepada seluruh organisasi. Kunci sukses dari manajemen pengetahuan adalah *knowledge sharing*. Selanjutnya menurut (Laili, 2019) *Knowledge sharing* dianggap sebagai proses interaksi sosial antar individu, proses yang tidak dapat dilakukan hanya oleh satu individu. *Knowledge sharing* merupakan proses saat para individu saling menukarkan pengetahuan, baik pengetahuan tacit maupun pengetahuan eksplisit, untuk menghasilkan pengetahuan baru.

Menurut (Maulana, 2018) *Knowledge sharing* sebagai proses dimana para individu secara mutual mempertukarkan pengetahuan mereka (baik pengetahuan

tacit dan *explicit*), yang pada akhirnya secara terpadu dapat menciptakan pengetahuan baru. (Dwihastuti, 2021) *knowledge sharing* adalah sebuah proses untuk dapat membagikan, menyebarkan, dan saling bertukar informasi dan juga pengetahuan antar individu dengan individu lain, individu ke komunitas, dan antar komunitas ke komunitas lainnya untuk dapat mengimplementasikan sesuatu yang lebih baik dan menciptakan pengetahuan baru.

2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat *Knowledge Sharing*

Menurut (Tobing, 2011) mengemukakan Adapun manfaat dari *Knowledge Sharing* (berbagi pengetahuan) sebagai berikut:

1. Menciptakan kesempatan yang sama bagi anggota organisasi untuk mengakses pengetahuan dan mempelajarinya.
2. Meningkatkan kesempatan belajar atau mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh dan mempelajari pengetahuan baru.
3. Mempercepat penyelesaian tugas atau masalah, karena penyelesaian tidak lagi dimulai dari titik nol.
4. Menyelesaikan suatu masalah dengan memanfaatkan metode yang sudah terbukti efektif di unit atau di tempat lain.
5. Menyediakan bahan dasar bagi inovasi berupa pengetahuan yang bervariasi dan multiperspektif.

Menurut (Fernandez & Sabherwal, 2010) mMelalui aktivitas berbagi pengetahuan maka individu yang melakukannya akan memperoleh keuntungan individual. Bagi mereka seorang pegawai maka kemampuan belajar akan meningkat dengan berbagai cara seperti *Externalization*, *internalization*, *socialization*, dan *Community of practice (CoP)*

2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi *Knowledge Sharing*

Menurut (Meylasari, 2017) faktor yang dapat mempengaruhi *Knowledge Sharing* yaitu :

1. Sikap Karyawan, Sikap adalah perwujudan pikiran evaluasi tentang sebuah obyek, manusia atau peristiwa, baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan.
2. Motivasi Berbagi, Motivasi merupakan kebutuhan sebagai kekuatan pendorong perilaku manusia. Manusia selalu memiliki kebutuhan yang menjadi keinginan dan kebutuhan yang harus terpenuhi. Untuk dapat mewujudkan kebutuhan yang harus terpenuhi, tentunya setiap individu harus mempunyai motivasi agar mencapai kebutuhan tersebut.
3. Komunikasi, komunikasi adalah interaksi antara dua makhluk hidup atau lebih. Setiap hari semua makhluk melakukan komunikasi, sehingga komunikasi merupakan dasar penting bagi manusia untuk saling berinteraksi.
4. Teknologi, Teknologi seperti perangkat lunak dan perangkat keras yang merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen pengetahuan karena digunakan untuk kegiatan.

Selanjutnya menurut (kim & lee, 2005), faktor-faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* dibuat dalam suatu *knowledge sharer* model. Model ini terdiri dari budaya organisasi, individu dan teknologi informasi untuk memeriksa kemampuan berbagi pengetahuan di antara karyawan dalam organisasi sektor publik dan swasta. Faktor budaya organisasi terdiri dari sistem insentif dan sistem manajemen. Faktor individu terdiri dari perilaku individu dan harapan pribadi.

2.1.3.4 Indikator *Knowledge Sharing*

Knowledge Sharing adalah tahapan disseminasi dan penyediaan Knowledge pada saat tepat untuk karyawan yang membutuhkan. Menurut (Lee, 2001) indikator dapat terlaksananya *Knowledge Sharing* :

1. Terjadinya dan terbentuknya *team work* dalam sebuah permasalahan dan diskusi serta tercipta budaya kerja yang tepat.
2. Melakoni proses *learning by doing, sharing* akan terbentuk dengan keadaan yang ada yang menuntut untuk saling berbagi pengetahuan.
3. Adanya rasa bersaing dan berkompetisi antar instansi untuk dapat mewujudkan instansi yang menyediakan berbagai informasi dengan penerapan *Knowledge Sharing*.

Menurut (Azizi, 2020) dimensi yang dapat mengukur *Knowledge Sharing* adalah:

1. *Knowledge donating*, Merupakan sebuah aktivitas yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkomunikasikan model intelektual yang mereka miliki dalam rangka mentransfer modal intelektual tersebut kepada individu lainnya.
2. *Knowledge collecting*, Merupakan sebuah aktivitas seseorang dengan individu lain untuk memperoleh model intelektual yang dimiliki oleh seseorang.

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Karyawan yang telah termotivasi dengan tepat, maka akan dengan kesadaran dan kemauan sendiri untuk bekerja lebih baik dan memberikan produktifitas kerja yang maksimal bagi kemajuan dan kepentingan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut (Sutrisno, 2010) motivasi adalah suatu bentuk pemberian atau penimbulan motif yang dapat diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Menurut (Mangkunegara, 2014) seorang pimpinan harus memberikan perhatian pada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang di harapkan, dengan demikian karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Menurut (Wibowo, 2018) motivasi kerja merupakan keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Motivasi kerja pada umumnya berkaitan dengan tujuan, sedangkan tujuan organisasional mencakup pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Robbins & Judge, 2014).

Sedangkan menurut (Uno, 2012) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan. Motivasi kerja merupakan proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan dan ketekunan

dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan (Kreitner & Kinicki, 2014). Sedangkan (Colquitt et al 2014) memberikan definisi motivasi kerja sebagai sekumpulan kekuatan energitik baik dari dalam maupun diluar pekerjaan, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya.

Dari pengertian maupun definisi motivasi kerja para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

2.1.4.2 Manfaat Dan Tujuan Motivasi

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan seorang pegawai harus memiliki motivasi sehingga dapat memberikan dorongan agar pegawai dapat bekerja dengan giat dan dapat memuaskan kepuasan kerja.

Menurut (Afandi, 2016) adapun tujuan dan manfaat dari motivasi yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
2. Meningkatkan produktifitas kerja pegawai
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan
4. Mengefektifkan pengadaan pegawai
5. Meningkatkan kedisiplin kerjaan pegawai
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi pegawai.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efesien penggunaan alat-alat dan bahan baku

Selain itu menurut (Noor, 2013) manfaat motivasi yang utama ialah menciptakan gairah kerja, sehingga kepuasan kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan diselesaikan sesuai standar skala waktu yang telah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya.

2.1.4.3 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi yang ada dalam diri setiap individu yang bekerja diperusahaan pada dasarnya banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik berasal dari dalam internal individu ataupun dari eksternal individu. Oleh sebab itu, manajemen perusahaan harus dapat mengetahui faktor mana yang lebih dominan dalam mempengaruhi motivasi karyawan yang bekerja diperusahaan.

Menurut (Sutrisno, 2010), ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu :

1. Faktor internal

Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk :

(1) Memperoleh kompensasi yang memadai

- (2) Pekerjaan tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
 - (3) Kondisi kerja yang aman dan nyaman
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami untuk kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.
 - 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.
 - 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
2. Faktor eksternal

Faktor eksternal juga mempunyai peranan penting dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor eksternal adalah:

- 1) Kondisi lingkungan kerja
lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasaranakerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan,kebersihan, pencahayaan, ketenangan dan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.
- 2) Kompensasi yang memadai
Kompensasi merupakan sumber penghasilan utamabagi para karyawan untuk menghidupi diri serta keluarganya. Kompensasi yang memadai

merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja pada karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

6) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

Sedangkan menurut (Sunyoto, 2013) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

1. Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau setatus yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

2. Prestasi kerja

Agar terbuka kemungkinan bagi seseorang untuk mewujudkan rencana dan tujuan karirnya, prestasi kerjanya haruslah sedemikian rupa sehingga bukan hanya memenuhi berbagai standar yang telah ditentukan, akan tetapi sedapat mungkin dapat digunakan sebagai bukti bahwa seseorang sudah berusaha semaksimal mungkin dan bahwa usaha tersebut sekaligus merupakan indikator bahwa karyawan yang bersangkutan memiliki potensi yang dapat dikembangkan dalam rangka mempersiapkannya memikul tugas dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

3. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan dapat memilih apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri sendiri atau tidak, seperti keikutsertaan dalam program pelatihan, melanjutkan pendidikan diluar jam kerja atau berusaha supaya dialih tugaskan, jika secara sukarela dimanfaatkan akan berakibat secara positif, bukan hanya berupa keuntungan bagi diri sendiri akan tetapi juga bagi organisasi.

4. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, penguatan atas keahlian dan sebagainya merupakan hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi para

karyawan. Penghargaan disini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihasapi.

5. Tanggung jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasinya yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun sebaliknya para karyawan pun memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

6. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan dibidangnya untuk lebih berprestasi lebih baik.

7. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan, sehingga dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan para

karyawan bahwa mereka telah mampu memepertanggungjawabkan apa yang menjadi tugasnya.

2.1.2.4 Indikator yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut (S. P. Siagian, 2014) adalah:

1. Daya pendorong

Semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum.

2. Kemauan

Dorongan untuk melakukan sesuatu karena ada pengaruh dari luar diri.

3. Kerelaan

Suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.

4. Keahlian

Kemahiran disuatu ilmu (kepandaian, pekerjaan).

5. Keterampilan

Kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu.

6. Tanggung jawab

Suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak maupun kewajiban ataupun kekuasaan.

7. Kewajiban

Sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya.

8. Tujuan

Arah atau haluan atau jurusan yang dituju dan dimaksud atau yang dituntut.

Menurut (Mangkunegara, 2014) adapun indikator motivasi adalah:

1. Kerja keras

Pencapaian prestasi sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atas selalu bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

2. Orientasi masa depan

Orientasi masa depan didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan yang nyata dan diaplikasikan dalam pekerjaan.

3. Tingkat cita-cita yang tinggi

Tingkat cita-cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongan dalam diri sendiri untuk mencapai hal yang maskimal dengan kemampuan yang dimiliki.

4. Orientasi tugas dan keseriusan tugas

Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal.

5. Usaha untuk maju

Usaha untuk maju didasarkan pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang baik lagi dalam menjalankan pekerjaannya.

6. Ketekunan

Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap dan loyalitas karyawan dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk selalu bekerja dengan baik.

7. Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai wujud motivasi yang tinggi dalam bekerja.

2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konseptual ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

2.2.1 Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja

Learning organization menggambarkan bahwa learning (pembelajaran) adalah prasyarat atas keberhasilan terjadinya perubahan dan kinerja suatu instansi, Keberhasilan pegawai dalam meraih kinerja yang tinggi selain dukungan manajemen dalam bentuk *learning organization* yang baik sangat penting. Kinerja Pegawai adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Hidayati et al, 2022).

Melakukan pembelajaran berarti menerapkan strategi inovasi, perbaikan berkelanjutan, dan komitmen terhadap tugas dan tujuan organisasi. Keberhasilan karyawan sangat tergantung pada diperolehnya kesempatan untuk mempelajari dan

mempraktikkan hal dan keahlian yang baru. Perusahaan berinvestasi pada pendidikan, pelatihan dan berbagai kesempatan lain yang diberikan pada para karyawannya untuk tumbuh dan berkembang. Kesempatan tersebut dapat berupa rotasi pekerjaan, kenaikan gaji pada karyawan yang berprestasi dan/atau terlatih (Suryani & Syahbudi, 2022).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hidayati et al, 2022) dan (Suryani & Syahbudi, 2022) menyimpulkan bahwa *Learning organization* berpengaruh terhadap kinerja

2.2.2 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja

Knowledge sharing memiliki manfaat yang cukup besar bagi perusahaan jika dilaksanakan dan diterapkan dengan baik oleh karyawannya. Manfaatnya antara lain perusahaan mempunyai karyawan (khususnya karyawan baru di dalam perusahaan) yang siap melaksanakan pekerjaannya sehingga dengan terbentuknya tenaga kerja yang berkualitas, perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan dengan lebih mudah. Dengan diterapkannya *knowledge sharing* yang baik pada perusahaan, diharapkan karyawan akan dapat mempelajari dengan baik dan melaksanakan fungsinya dalam perusahaan. Selain itu, diharapkan pula adanya perkembangan sikap, attitude, pengetahuan dan juga kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan agar dapat membantu mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan. *Knowledge sharing* bagi karyawan merupakan sebuah proses atau langkah guna memberikan ruang kepada anggota suatu kelompok dalam perusahaan untuk membagikan pengetahuan dan informasi yang dimiliki kepada anggota lainnya. Dengan diterapkannya *knowledge sharing* dengan baik, akan dapat membantu perusahaan untuk mencapainya. Disamping itu, penerapan

knowledge sharing bagi karyawan juga bermanfaat untuk mempererat hubungan antara karyawan, yaitu karyawan yang lebih senior dan memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak dan juga lebih lama di perusahaan, dengan karyawan baru yang kemungkinan baru diterima di perusahaan dan masih memiliki sedikit pengalaman dan juga pengetahuan mengenai realita-realita yang terjadi di perusahaan tersebut (Partogi & Tjahjawati, 2019).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Daulay & Kurnia, 2021) (Partogi & Tjahjawati, 2019) dan (Memah et al, 2020) menyimpulkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja.

2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan oleh instansi sebelumnya (Nasution dan Pasaribu, 2020).

Dengan adanya motivasi yang tepat bagi pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (Wahyudi & Tupti, 2019).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen et al., 2020) (Syaripuddin, 2011); (Saripuddin & Handayani, 2017); (Handayani & Daulay, 2021); (Jufrizen & Noor, 2022), (Jufrizen & Hadi, 2021); (Harahap & Tirtayasa, 2020) (Mindari, 2015); (Jufrizen & Pulungan, 2017); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Jufrizen, 2017); (Farisi et al., 2020); (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Marjaya & Pasaribu, 2019); (Astuti & Suhendri, 2020); (Gultom, 2014) (Jufrizen & Sitorus, 2021) dan (Widiyanti & Fitriani, 2017) (Sembiring et al., 2020) (Kurnia et al., 2019) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.2.4 Pengaruh *Learning Organization* Terhadap *Knowledge sharing*

Implementasi dan semua dukungan perusahaan dalam meningkatkan organisasi dengan peningkatan pembelajaran bagi karyawan akan secara langsung mendorong semangat berbagi pengetahuan dan pengalaman antar anggota organisasi. Organisasi akan berusaha meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, yang akan berdampak pada inisiatif anggota organisasi dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman dan akan meningkatkan kinerja karyawan (Athoillah, 2017).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rumijati, 2017) dan (Jo & Joo, 2011) menemukan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing intention*.

2.2.5 Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Motivasi Kerja

Perubahan yang dilakukan dalam sebuah organisasi, memerlukan dukungan semua pihak, terutama karyawan. Karyawan memiliki peran penting dalam kemajuan organisasi, sehingga karyawan perlu adanya dorongan dalam melakukan

sebuah perubahan. Terdapat beberapa penelitian tentang *learning organization* memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan (Rahardjo & Purwanto, 2018)

Tuntutan perubahan yang terjadi, dengan adanya perubahan teknologi, adanya perubahan informasi memerlukan organisasi yang secara terus menerus mampu untuk mengembangkan diri atau disebut dengan organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar akan mendorong karyawan untuk selalu belajar, melakukan pekerjaan dengan lebih baik (Rumijati, 2017).

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rumijati, 2017) dan (Sareen & Joshi, 2016) menemukan bahwa pembelajaran organisasi mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi.

2.2.6 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Motivasi Kerja

Perubahan yang dilakukan dalam sebuah organisasi, memerlukan dukungan semua pihak, terutama karyawan. Karyawan memiliki peran penting dalam kemajuan organisasi, sehingga karyawan perlu adanya dorongan dalam melakukan sebuah perubahan. Untuk memecahkan masalah terkait dengan perubahan ada beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain melalui pemberian motivasi lewat *knowledge sharing*. Dengan motivasi yang kuat diharapkan kinerja yang dihasilkan karyawan dapat meningkat sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai. Setelah karyawan diterima oleh perusahaan, mereka harus dididik agar memiliki kesetiaan kepada perusahaan. Dalam pendidikan itu perusahaan mentransfer „ideologi perusahaan“, yaitu ideologi mencipta laba dan nilai tambah ekonomi; semua karyawan harus memiliki komitmen untuk mencapai laba dan nilai tambah ekonomi agar terjadi kelangsungan kerja dan kelangsungan hidup perusahaan (Raymond, 2010).

Berdasarkan hasil temuan (Rumijati, 2017) yang menunjukkan *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

2.2.7 Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Melalui *Knowledge sharing*

Organisasi yang terus menerus belajar dapat menciptakan, mengintegrasikan dan memodifikasi tindakan untuk menciptakan pengetahuan yang baru untuk memenuhi tujuan strategis. Sedangkan *knowledge sharing* hanya dapat dilakukan pada organisasi yang memberikan kesempatan pada anggota-anggotanya untuk menyampaikan ide, pendapat, berbagi pengetahuan pada anggota lain (Lim, 2018).

Berdasarkan hasil temuan (Jo & Joo (2011) yang menunjukkan *learning organization* berpengaruh terhadap *knowledge sharing* dan hasil temuan Kwahk dan Park (2016); Ozlen, (2015); Wang dan Wang (2012); Yousef Obeidat et al. (2017) yang menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja, maka *knowledge sharing* memiliki peran mediasi pada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan.

2.2.8 Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja

Learning organization dibutuhkan oleh setiap organisasi yang ingin maju. Hal ini dikarenakan adanya tuntutan perubahan yang terjadi, baik dari segi perubahan teknologi, maupun perubahan informasi. Organisasi pembelajar akan mendorong karyawan untuk selalu belajar, melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Dengan adanya dorongan dari organisasi pada karyawan untuk terus mengembangkan diri, maka akan meningkatkan motivasi yang dimiliki oleh

karyawan, yang akan berdampak positif pula pada peningkatan kinerja (Rumijati, 2017).

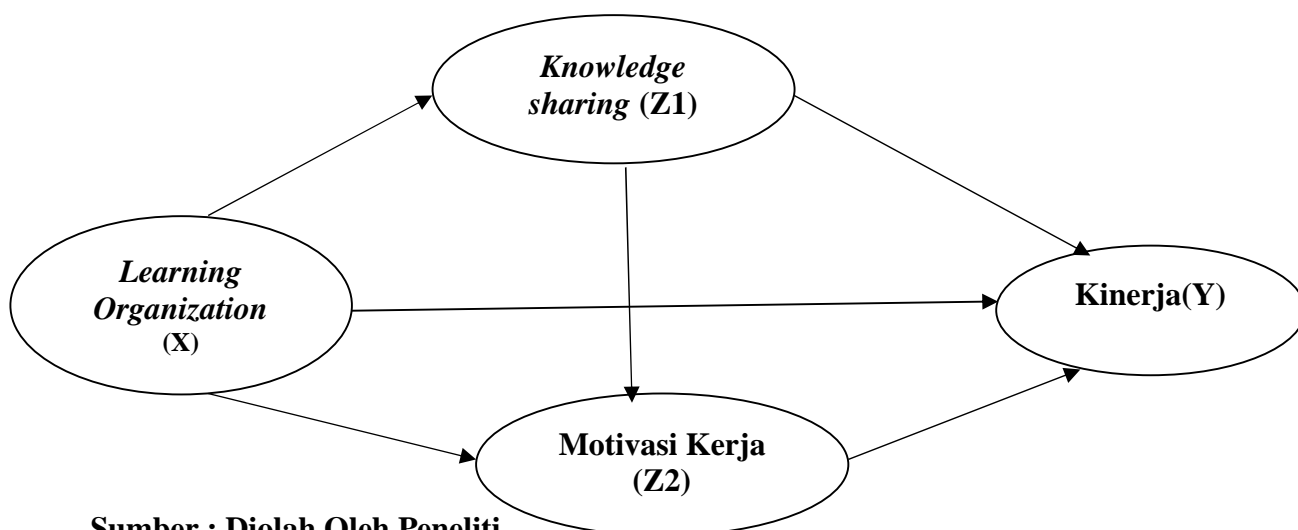
Hasil penelitian (Sareen & Joshi (2016) menemukan bahwa learning organization mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi. Selain itu penelitian (Trang et al, 2013) serta (Kristine, 2017) menyatakan bahwa dengan adanya peningkatan motivasi maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.9 Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Melalui *Knowledge sharing* Dan Motivasi Kerja

Organisasi yang terus menerus belajar dapat menciptakan, mengintegrasikan dan memodifikasi tindakan untuk menciptakan pengetahuan yang baru untuk memenuhi tujuan strategis. Sedangkan *knowledge sharing* hanya dapat dilakukan pada organisasi yang memberikan kesempatan pada anggota-anggotanya untuk menyampaikan ide, pendapat, berbagi pengetahuan pada anggota lain (Lim, 2018).

Learning organization dibutuhkan oleh setiap organisasi yang ingin maju. Hal ini dikarenakan adanya tuntutan perubahan yang terjadi, baik dari segi perubahan teknologi, maupun perubahan informasi. Organisasi pembelajar akan mendorong karyawan untuk selalu belajar, melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Dengan adanya dorongan dari organisasi pada karyawan untuk terus mengembangkan diri, maka akan meningkatkan motivasi yang dimiliki oleh karyawan, yang akan berdampak positif pula pada peningkatan kinerja (Rumijati, 2017).

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



Sumber : Diolah Oleh Peneliti

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis menurut (Sugiyono, 2018), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data.

Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. *Learning organization* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia.

2. *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia.
3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia.
4. *Learning organization* berpengaruh terhadap *knowledge sharing* pada PT. Pos Indonesia.
5. *Learning organization* berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.
6. *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.
7. *Learning organization* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing* pada PT. Pos Indonesia.
8. *Learning organization* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.
9. *Learning organization* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing* dan motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian survey, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

1. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun mutu.

Tabel 3.1
Indikator Kinerja Karyawan

No	Indikator
1	<i>Task performance</i>
2	<i>Contextual performance</i>
3	<i>Adaptive performance</i>
4	<i>Counterproductive work behavior</i>

Sumber : (Koopmans et al. 2017)

2. *Learning organization*

Learning organization adalah suatu organisasi dimana organisasi secara terus menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan tujuan yang diinginkan, dengan pola-pola pemikiran yang baru, dengan orang-orang yang terus menerus belajar.

Tabel 3.2
Indikator *Learning organization*

No	Indikator
1	<i>System Thinking</i> (sistem berpikir)
2	<i>Mental Models</i> (model mental)
3	<i>Personal Mastery</i> (keahlian pribadi)
4	<i>Team Learning</i> (pembelajaran kelompok)
5	<i>Shared Vision</i> (Membangun visi bersama)

Sumber: (Nurhayani, 2018)

3. *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis dalam memperoleh pengetahuan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dengan berbagai multidimensi dari seseorang kepada orang lain, atau dari organisasi ke organisasi yang lain melalui media dan metode yang bervariasi..

Tabel 3.3 Indikator *Knowledge Sharing*

No	Indikator
1	<i>Knowledge donating,</i>
2	<i>Knowledge collecting</i>

Sumber: (Azizi, 2020)

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan bahwa, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Sedangkan menurut (Juliandi et al., 2015) “Populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terdapat pada PT. Pos Indonesia Divisi Regional I Medan sebanyak 64 orang pegawai.

Tabel 3.6
Data Pegawai PT. Pos Indonesia Divisi Regional I Medan

No	Nama Bagian	Jumlah
1	Bang SSC SDM	14 org
2	Bag Teknologi & Informatika	5 org
3	Bag Jasa Keuangan	7 org
4	Bag Pengendalian dan Operasi	8 org
5	Bag sekretariat dan hukum	5 org
6	Bag SSC Keuangan dan Aset	9 org
7	Bag Kurir dan Logistik	7 org
8	Bag Outlet dan Agenpos	2 org
9	Bag PKBL dan UMKM	2 org
10	Deputy	2 org
11	Kepala regional I sumatera:	1 org
12	Tenaga kontak:	2 org
Jumlah		64 org

Sumber: PT. Pos Indonesia Divisi Regional I Medan (2023)

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Adapun Untuk penentuan jumlah/ukuran sampel dalam penelitian ini

dengan metode sampel jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 64 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali, yaitu kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan yang akan dibahas dilakukan langsung dilakukan dengan dengan cara metode kuesioner. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan.

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam Pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:

Tabel 3.7 Skala Likert

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Dalam pengujian validitas dan reabilitas peneliti menggunakan aplikasi PLS dengan menggunakan analisa outer model dengan jumlah responden sebanyak 64 orang.

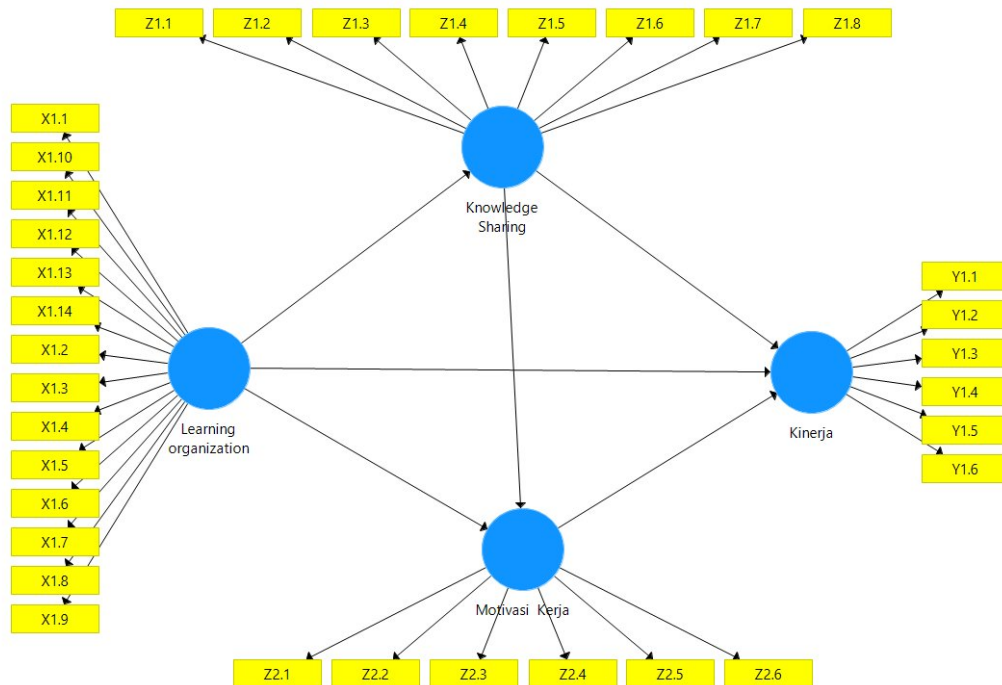
3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model (PLSSEM)* yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan, 2012). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan

bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah:



Gambar 3.1 Model Struktural PLS

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) *validitas konvergen (convergent validity)*; (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*r-square*); (b) *f-square*; dan (c) pengujian hipotesis (Hair et al., 2014). Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh

ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisa outer model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, , nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.
2. *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada 60 ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai

discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

3. *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
4. *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$.

3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai *R-square*, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square*

prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

3.6.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai probabilitas $< 0,05$.

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Data

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel *Learning Organization* (X), 8 pernyataan untuk variabel *Knowledge Sharing* (Z1), 10 pernyataan untuk variabel motivasi kerja (Z2) dan 8 pernyataan untuk variabel kinerja (Y). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 56 orang pegawai PT. Pos Indonesia, akan tetapi angket yang disebarakan tidak diseluruhnya balik kepada peneliti, dimana jumlah angket yang balik kepada peneliti sebanyak 57. Dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklist.

4.1.2 Karakteristik Responden

Hasil tabulasi karakteristik responden dalam penelitian adalah sebagai berikut :

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 57 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1
Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin :		
Pria	32	56,14
Wanita	25	43,86
Jumlah	57	100

Sumber: Data Diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden yaitu laki-laki yaitu 32 orang atau 56,14%, perempuan sebanyak 25 orang atau 43,86%. Dari data di atas mayoritas responden pria yaitu berjumlah 32 orang.

4.1.2.2 Usia

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan usia dari 57 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2
Deskriptif Responden Berdasarkan Usia

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
Usia:		
<30 tahun	18	31,57
30-39 tahun	20	35,09
40-49 tahun	15	26,32
>50 tahun	4	7,02
Jumlah	57	100

Sumber : Data Diolah Tahun 2023

Berdasarkan tabel 4.2 diatas, diketahui bahwa mayoritas para responden usia 30-39 tahun, yaitu sebanyak 20 responden (35,09%) hal ini menunjukkan bahwa dengan usia 30-39 tahun pegawai akan lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya dan lebih produktif. Dengan dominannya usia produktif karyawan pada PT. Pos Indonesia akan berdampak pada terselenggaranya lebih maksimal pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

4.1.2.3 Pendidikan

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan pendidikan dari 57 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
Pendidikan		
SMU	6	10.53
Diploma-3	6	10.53
S1	41	71,91
S2	4	7,02
Jumlah	57	100

Sumber : Data Diolah Tahun 2023

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, diketahui bahwa pendidikan responden mayoritas para responden tamatan S1, yaitu sebanyak 41 responden (71,93%) dimana dengan pendidikan pegawai PT. Pos Indonesia. Medan yang mayoritas sarjana menunjukkan bahwa kompetensi pegawai dalam melakukan pekerjaan cukup tinggi.

4.1.2.4 Masa Kerja

Tingkat persentase masa kerja responden dapat dilihat dari table berikut :

Tabel 4.4
Deskriptif Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1-5 Tahun	7	12.28
6-10 Tahun	6	10.53
11-15 Tahun	12	21.05
16-20 Tahun	22	38.60
>20 Tahun	10	17.54
Jumlah	57	100

Sumber : Data Diolah Tahun 2023

Berdasarkan tabel 4.5, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 16-2 tahun (38.60%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada PT. Pos Indonesia mayoritas telah memiliki masa kerja yang cukup lama dan berpengalaman sehingga pegawai dengan mayoritas masa kerja tersebut dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

4.1.2.5 Status Pernikahan

Tingkat persentase status pernikahan responden dapat dilihat dari table berikut :

Tabel 4.5
Deskriptif Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status	Frekuensi	Persentase (%)
Menikah	44	77.19
Belum Menikah	13	22.81
Jumlah	57	100

Sumber : Data Diolah Tahun 2023

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, diketahui bahwa mayoritas responden telah menikah sebanyak 44 orang (77.19%) dan yang masih status lajang sebanyak 13 orang (22.81%). Status pernikahan pegawai akan mempengaruhi kontribusi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, misalnya pegawai yang berstatus masih lajang akan lebih mau melaksanakan pekerjaan kantor diluar jam pekerjaan (lembur), sehingga kinerja pegawai akan meningkat. Berbeda dengan pegawai dengan status yang sudah menikah atau berkeluarga akan cenderung mempertimbangkan waktu untuk keluarga dan waktu untuk bekerja.

4.1.3 Jawaban Responden

4.1.3.1 Kinerja

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 4.6
Skor Angket Untuk Variabel Kinerja (Y)

No.	Jawaban Y											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	14	24.6	32	56.1	9	15.8	2	3.5	0	0	57	100%
2	17	29.8	29	50.9	8	14.0	2	3.5	1	1.8	57	100%
3	21	36.8	24	42.1	9	15.8	2	3.5	1	1.8	57	100%
4	13	22.8	35	61.4	6	10.5	2	3.5	1	1.8	57	100%
5	14	24.6	31	54.4	9	15.8	2	3.5	1	1.8	57	100%
6	15	26.3	26	45.6	13	22.8	2	3.5	1	1.8	57	100%
7	14	24.6	31	54.4	8	14.0	3	5.3	1	1.8	57	100%
8	15	26.3	32	56.1	7	12.3	2	3.5	1	1.8	57	100%

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.6 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang dapat bekerja sesuai dengan SOP, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 32 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 56.1%.
2. Jawaban responden tentang dapat bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 29 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 50.9%.
3. Jawaban responden tentang bisa kolaborasi dengan orang lain, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 24 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 42.1%.
4. Jawaban responden tentang bisa bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 35 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 61.4%.
5. Jawaban responden tentang memiliki ide kreatif terhadap pengembangan dan masalah di perusahaan, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 31 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 54.4%.

6. Jawaban responden tentang mampu mengatasi masalah dengan baik pada berbagai situasi yang sulit, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 26 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 45.6%.
7. Jawaban responden tentang kesalahan yang saya buat pada tempat bekerja, saya mampu mengidentifikasi untuk diperbaiki, mayoritas menjawab “sangat setuju” sebanyak 31 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 54.4%.
8. Jawaban responden tentang tidak pernah mengeluh terhadap masalah yang terjadi pada pekerjaan, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 32 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 56.1%.

4.1.3.2 Learning Organization

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel *Learning Organization* yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 4.7
Skor Angket Untuk Variabel *Learning Organization* (X1)

No.	Jawaban (X2)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	17	29.8	27	47.4	10	17.5	2	3.5	1	1.8	57	100%
2	21	36.8	25	43.9	8	14.0	2	3.5	1	1.8	57	100%
3	13	22.8	35	61.4	6	10.5	2	3.5	1	1.8	57	100%
4	14	24.6	30	52.6	10	17.5	2	3.5	1	1.8	57	100%
5	13	22.8	23	40.4	17	29.8	3	5.3	1	1.8	57	100%
6	10	17.5	35	61.4	10	17.5	1	1.8	1	1.8	57	100%
7	17	29.8	25	43.9	12	21.1	2	3.5	1	1.8	57	100%
8	15	26.3	21	36.8	17	29.8	3	5.3	1	1.8	57	100%
9	10	17.5	31	54.4	13	22.8	2	3.5	1	1.8	57	100%
10	16	28.1	31	54.4	8	14.0	1	1.8	1	1.8	57	100%

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.7 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden belajar secara terus menerus merupakan prioritas utama, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentase 47.4%.
2. Jawaban responden tentang pegawai didukung dan diharapkan untuk belajar mengembangkan diri, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 25 Orang dengan persentase 43.9%.
3. Jawaban responden tentang untuk menghindari penyumbatan dan kerancuan komunikasi informasi, dilakukan melalui berbagai cara antara lain aktif mendengarkan baik melalui instruksi maupun secara informal mengenai perkembangan organisasi, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 35 Orang dengan persentase 61.4%.
4. Jawaban responden tentang pegawai menyadari kebutuhan akan pentinnya terus belajar maupun penyebaran ilmu pengetahuan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentase 52.6%.
5. Jawaban responden tentang pegawai menerima pelatihan / orientasi bagaimana bekerja dan belajar bersama dalam sebuah tim atau kelompok, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 23 Orang dengan persentase 40. %.
6. Jawaban responden tentang pegawai sering melakukan penyajian / presentasi apabila menemukan cara baru untuk mengembangkan suatu program / kegiatan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 35 Orang dengan persentase 61.4%.
7. Jawaban responden tentang ada tim kerja lintas komponen untuk mentransfer / saling bertukar informasi untuk pembelajaran antar komponen, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 25 Orang dengan persentase 43.9%.

8. Jawaban responden tentang pembelajaran menggunakan beberapa metode pembelajaran seperti diskusi informal, studi banding, musik, video, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 21 Orang dengan persentase 36.8 %.
9. Jawaban responden tentang perusahaan mendukung komponen / bagian / bidang dan proyek tertentu yang mengembangkan pengetahuan untuk memberikan kesempatan belajar pada pegawai, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentase 54.4%.
10. Jawaban responden tentang tersedia sistem yang dapat diakses untuk mengumpulkan informasi baik secara internal maupun eksternal, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentase 54.4%

4.1.3.3 Knowledge Sharing

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel *Knowledge Sharing* yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 4.8
Skor Angket Untuk Variabel *Knowledge Sharing* (Z1)

No.	Jawaban (Z1)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	14	24.6	22	38.6	19	33.3	1	1.8	1	1.8	57	100%
2	10	17.5	33	57.9	10	17.5	1	1.8	3	5.3	57	100%
3	13	22.8	28	49.1	10	17.5	5	8.8	1	1.8	57	100%
4	18	31.6	27	47.4	9	15.8	2	3.5	1	1.8	57	100%
5	13	22.8	30	52.6	11	19.3	2	3.5	1	1.8	57	100%
6	15	26.3	22	38.6	17	29.8	2	3.5	1	1.8	57	100%
7	12	21.1	31	54.4	10	17.5	1	1.8	3	5.3	57	100%
8	19	33.3	27	47.4	6	10.5	3	5.3	2	3.5	57	100%

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.8 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang ketika saya belajar sesuatu yang baru, saya menyampaikan hal tersebut kepada rekanrekan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 22 orang dengan persentase 38,6%.
2. Jawaban responden tentang berbagi informasi tentang pekerjaan yang saya miliki dengan rekan-rekan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 33 orang dengan persentase 57.9%.
3. Jawaban responden tentang pikir penting rekan-rekan saya tahu pekerjaan apa yang saya kerjakan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 orang dengan persentase 49,21%.
4. Jawaban responden tentang sering menyampaikan kepada rekanrekan saya apa yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentase 47,4%.
5. Jawaban responden tentang ketika saya membutuhkan pengetahuan tertentu, saya meminta untuk diajarkan rekan-rekan saya tentang hal tersebut, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentase 52,6%.
6. Jawaban responden tentang ingin mengetahui tentang apa yang rekan-rekan saya tahu, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 22 Orang dengan persentase 38,6%.
7. Jawaban responden tentang bertanya kepada rekan saya tentang kemampuan mereka ketika saya ingin belajar sesuatu, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentase 54,4%.
8. Jawaban responden tentang ketika seorang rekan saya ahli dalam bekerja, saya meminta mereka untuk mengajarkan saya bagaimana untuk melakukannya,

mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentase 47,4%.

4.1.3.4 Motivasi Kerja

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel motivasi kerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 4.9
Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja (Z2)

No.	Jawaban (Z)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	26.3	28	49.1	11	19.3	1	1.8	2	3.5	57	100%
2	13	22.8	30	52.6	8	14.0	5	8.8	1	1.8	57	100%
3	13	22.8	35	61.4	6	10.5	2	3.5	1	1.8	57	100%
4	14	24.6	30	52.6	10	17.5	2	3.5	1	1.8	57	100%
5	21	36.8	27	47.4	7	12.3	2	3.5	0	0	57	100%
6	27	47.4	21	36.8	5	8.8	3	5.3	1	1.8	57	100%
7	19	33.3	24	42.1	11	19.3	2	3.5	1	1.8	57	100%
8	19	33.3	28	49.1	8	14.0	1	1.8	1	1.8	57	100%
9	21	36.8	24	42.1	9	15.8	2	3.5	1	1.8	57	100%
10	18	31.6	29	50.9	8	14.0	1	1.8	1	1.8	57	100%

Sumber : Data Diolah 2022

Dari tabel 4.6 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang selalu berusaha sekuat tenaga dan fokus dalam mengerjakan tugas, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentase 49.1%.
2. Jawaban responden tentang mampu bekerja mandiri, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentase 52.6%.
3. Jawaban responden tentang mendapatkan jaminan Kesehatan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 35 Orang dengan persentase 61.4%.
4. Jawaban responden tentang mendapatkan jaminan hari tua, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentase 52.6%.

5. Jawaban responden tentang selalu berusaha untuk mencapai keunggulan dalam bekerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentase 47.4%.
6. Jawaban responden tentang mampu menggunakan potensi diri, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentase 47.4%.
7. Jawaban responden tentang selalu bersemangat dalam mengerjakan tugas dengan hasil yang baik, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 24 Orang dengan persentase 42.1%.
8. Jawaban responden tentang selalu mengerjakan tugas dengan sungguh-sungguh, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentase 49.1%.
9. Jawaban responden tentang berusaha memaksimalkan potensi diri yang saya miliki untuk lebih maju, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 24 Orang dengan persentase 42.1%.
10. Jawaban responden tentang menggunakan seluruh kemampuan saya untuk lebih baik, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 29 Orang dengan persentase 50.9%.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Auter Model

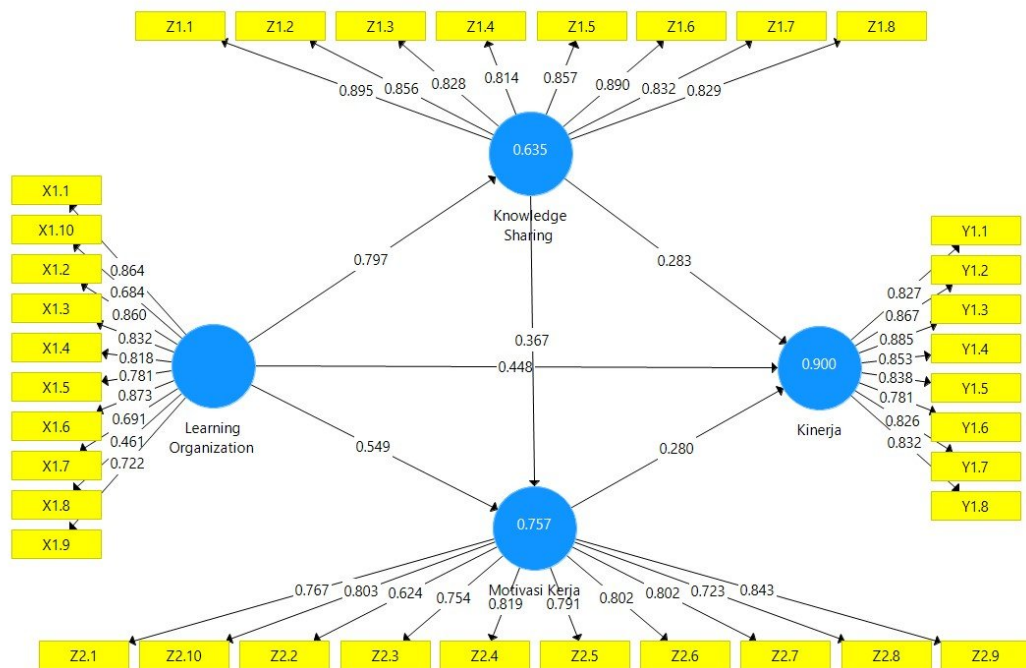
Evaluasi terhadap model pengukuran indikator meliputi pemeriksaan *individual item reliability*, *internal consistency* atau *composite reliability*, *average variance extracted*,. Ketiga pengukuran pertama dikelompokkan dalam *convergent validity*.

4.2.1.1 Convergent Validity

Convergent validity terdiri dari tiga pengujian yaitu *reliability item* (validitas tiap indikator), *composite reliability*, dan *average variance extracted* (AVE). *Convergent validity* digunakan untuk mengukur seberapa besar indikator yang ada dapat menerangkan dimensi. Artinya semakin besar *convergent validity* maka semakin besar kemampuan dimensi tersebut dalam menerapkan variabel latennya.

1. Reliability Item

Item reliabilitas atau biasa kita sebut dengan validitas indikator. Pengujian terhadap *reability item* (validitas indikator) dapat dilihat dari nilai *loading factor* (*standardized loading*). Nilai loading faktor ini merupakan besarnya korelasi antara antara setiap indikator dan konstraknya. Nilai *loading factor* diatas 0,7 dapat dikatakan ideal, artinya bahwa indikator tersebut dapat dikatakan valid sebagai indikator untuk mengukur konstrak. Meskipun demikian, nilai *standardized loading factor* diatas 0,5 dapat diterima. Sedangkan nilai *standardized loading factor* dibawah 0,5 dapat dikeluarkan dari model Chin (1998). Berikut adalah nilai *reability item* yang dapat dilihat pada kolom *standardized loading*:



Gambar 4.1
Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa seluruh loading bernilai lebih dari 0,5 sehingga tidak perlu disisihkan. Dengan demikian, tiap indikator telah valid untuk menjelaskan masing-masing laten variabelnya yaitu *Learning Organization*, *Knowledge Sharing*, motivasi kerja dan kinerja.

2. *Composite Reliability*

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reabilitas konstruk adalah cronbach's alpha dan D.G rho (PCA). *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 serta nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,60$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

Tabel 4.10
Hasil *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Kinerja	0.950
Knowledge Sharing	0.954
Learning Organization	0.933
Motivasi Kerja	0.937

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Berdasarkan tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk kinerja sebesar 0,950; *knowledge sharing* sebesar 0,954; *earning organization* sebesar 0,933; motivasi kerja sebesar 0,937. Empat laten memperoleh nilai *composite reliability* diatas 0,6 sehingga dapat dikatakan seluruh faktor memiliki reabilitas atau keterandalan yang baik sebagai alat ukur.

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran *variance* yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh *error* pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE diatas 0,5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

Tabel 4.11
Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja	0.704
Knowledge Sharing	0.723
Learning Organization	0.590
Motivasi Kerja	0.601

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Berdasarkan tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk untuk kinerja sebesar 0,704; *knowledge sharing* sebesar 0,723; *earning organization* sebesar 0,0; motivasi kerja sebesar 0,601. Empat variabel memiliki AVE yang berada diatas 0,5 sehingga konstruk memiliki *convergent validity* yang baik dimana

variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Pemeriksaan *discriminant validity* dari model pengukuran reflektif yang dinilai berdasarkan *cross loading* dan membandingkan antara nilai AVE dengan kuadrat korelasi antarkonstrak. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstraknya dan konstrak dari blok lain. *Discriminant validity* yang baik akan mampu menjelaskan variabel indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan menjelaskan varian dari indikator konstrak yang lain. Berikut adalah nilai *discriminant validity* untuk masing-masing indikator.

Tabel 4.12 *Discriminant Validity*

	Kinerja	Knowledge Sharing	Learning Organization	Motivasi Kerja
X1.1	0.747	0.605	0.864	0.654
X1.10	0.629	0.546	0.684	0.673
X1.2	0.797	0.707	0.860	0.700
X1.3	0.712	0.639	0.832	0.670
X1.4	0.739	0.630	0.818	0.623
X1.5	0.705	0.613	0.781	0.585
X1.6	0.755	0.641	0.873	0.665
X1.7	0.674	0.509	0.691	0.607
X1.8	0.517	0.565	0.461	0.661
X1.9	0.637	0.615	0.722	0.592
Y1.1	0.827	0.724	0.687	0.738
Y1.2	0.867	0.767	0.803	0.747
Y1.3	0.885	0.762	0.853	0.774
Y1.4	0.853	0.691	0.774	0.801
Y1.5	0.838	0.766	0.756	0.781
Y1.6	0.781	0.741	0.780	0.643
Y1.7	0.826	0.694	0.696	0.736
Y1.8	0.832	0.655	0.741	0.711
Z1.1	0.765	0.895	0.667	0.747
Z1.2	0.680	0.856	0.658	0.658
Z1.3	0.744	0.828	0.696	0.712
Z1.4	0.698	0.814	0.666	0.584
Z1.5	0.726	0.857	0.664	0.662
Z1.6	0.796	0.890	0.728	0.689
Z1.7	0.731	0.832	0.723	0.712
Z1.8	0.740	0.829	0.616	0.699
Z2.1	0.692	0.590	0.724	0.767
Z2.10	0.699	0.673	0.646	0.803
Z2.2	0.503	0.527	0.441	0.624
Z2.3	0.659	0.579	0.583	0.754
Z2.4	0.779	0.567	0.772	0.819
Z2.5	0.692	0.579	0.652	0.791
Z2.6	0.824	0.711	0.725	0.802
Z2.7	0.695	0.763	0.697	0.802
Z2.8	0.568	0.549	0.533	0.723
Z2.9	0.675	0.668	0.672	0.843

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Berdasarkan tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa nilai *discriminant validity* atau *loading factor* untuk tiap variabel memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Demikian pula dengan indikator -indikator tiap variabelnya. Ini menunjukkan bahwa penempatan indikator pada tiap variabelnya telah tepat.

4.2.2 Analisis Inner Model

4.2.2.1 Uji Kebaikan Model (*Goodness Of Fit*)

Untuk memvalidasi model struktural secara keseluruhan digunakan *Goodness of Fit* (GoF). GoF indeks merupakan ukuran tunggal untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Nilai GoF ini diperoleh dari akar kuadrat dari nilai rata-rata *average communalities index* (AVE) dikalikan dengan nilai R² model. Nilai GoF terbentang antara 0 sd 1 dengan interpretasi nilai-nilai : 0.1 (Gof kecil), 0,25 (GoF moderate), dan 0.36 (GoF besar) (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). Semakin tinggi nilai GoF, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Berikut adalah hasil perhitungan *goodness of fit* model :

Tabel 4. 13
Hasil Average Communalities Index

Variabel	AVE	R Square
Kinerja	0.704	0.900
Knowledge Sharing	0.723	0.635
Learning Organization	0.590	
Motivasi Kerja	0.601	0.757
Rata-rata	0.655	0.764
GOF	0.707	

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas hasil rata-rata communalities adalah 0,655. Nilai ini selanjutnya dikalikan dengan R² dan diakarkan. Hasil perhitungan

menunjukkan bahwa nilai GoF sebesar 0,707 lebih dari 0,36 sehingga dikategorikan sebagai GoF besar, artinya bahwa model sangat baik (memiliki kemampuan yang tinggi) dalam menjelaskan data empiris.

4.2.2.2.2 Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

R-square adalah ukuran proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen) ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Hasil *r-square* untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang) dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

Tabel 4.14
Hasil R²

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0.900	0.894
Knowledge Sharing	0.635	0.629
Motivasi Kerja	0.757	0.748

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Dari tabel di atas 4.14 diketahui bahwa pengaruh *learning organization*, *knowledge sharing* dan motivasi kerja terhadap kinerja dengan nilai *r-square* 0,900 mengindikasikan bahwa variasi nilai kinerja mampu dijelaskan oleh variasi nilai *learning organization*, *knowledge sharing* dan motivasi kerja sebesar 90% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 10% dipengaruhi oleh variabel lain. Selanjutnya pengaruh *learning organization*, *knowledge sharing* terhadap motivasi kerja dengan nilai *r-square* 0,757

mengindikasikan bahwa variasi nilai motivasi kerja mampu dijelaskan oleh variasi nilai *learning organization*, *knowledge sharing* sebesar 75.7% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 24.3% dipengaruhi oleh variabel lain. Serta pengaruh *learning organization* terhadap *knowledge sharing* dengan nilai r-square 0,635 mengindikasikan bahwa variasi nilai *knowledge sharing* mampu dijelaskan oleh variasi nilai *learning organization* sebesar 63.5% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 36.5% dipengaruhi oleh variabel lain.

4.2.2.3 Uji F^2 (*Size Effect / F-Square*)

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika nilai F^2 sebesar 0,02 maka terdapat efek yang kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,15 maka terdapat efek yang moderat (sedang) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar (baik) dari variabel eksogen terhadap endogen (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *F-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

Tabel 4.15
Nilai *F-Square*

	Kinerja	Knowledge Sharing	Motivasi Kerja
Kinerja			
Knowledge Sharing	0.243		0.202
Learning Organization	0.502	1.741	0.453
Motivasi Kerja	0.189		

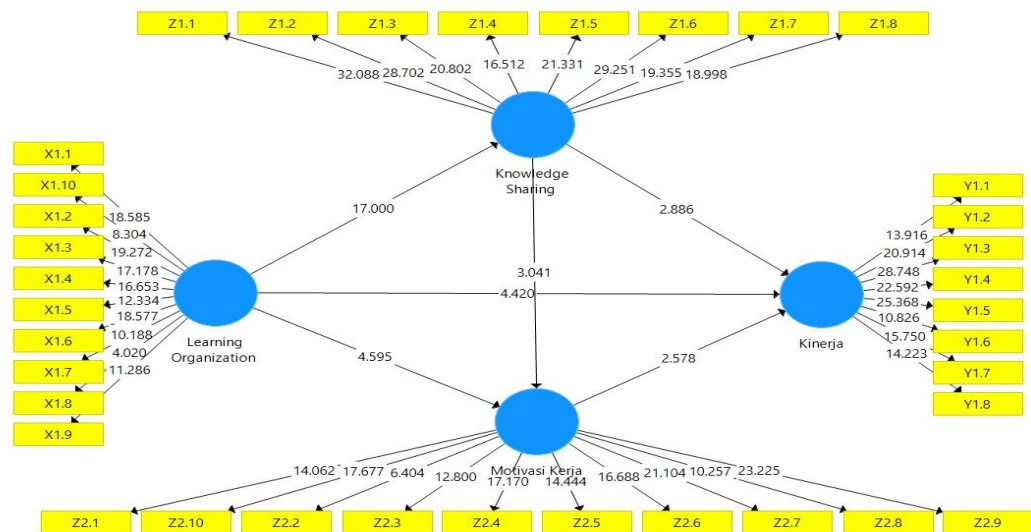
Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Berdasarkan tabel 4.15 di atas diketahui bahwa :

1. Pengaruh *learning organization* terhadap kinerja mempunyai nilai F^2 sebesar 0,502 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).
2. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja memiliki nilai F^2 sebesar 0,243 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang).
3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja memiliki nilai F^2 sebesar 0,189 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang).
4. Pengaruh *learning organization* terhadap *knowledge sharing* memiliki nilai F^2 sebesar 1,741 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).
5. Pengaruh *learning organization* terhadap motivasi kerja memiliki nilai F^2 sebesar 0,453 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).
6. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap motivasi kerja memiliki nilai F^2 sebesar 0,202 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang).

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficient* berikut ini :



Gambar 4.2 T-Value Inner dan Outer Model

Ada beberapa tahap dalam mengevaluasi model struktural. Pertama adalah melihat signifikansi pengaruh antara konstruk. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk.

4.2.3.1 Path Coefficient

Melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari t test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping* (*resampling method*). Berikut hasil pengujian t terhadap inner dan outer model.

Uji t yang dilakukan merupakan hasil uji t dari perhitungan secara bootstrap. Hasil uji t pada gambar di atas selanjutnya akan dibandingkan dengan nilai t tabel.

Tabel 4.16
Hasil Path Coefficient Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
Knowledge Sharing -> Kinerja	0.283	0.098	2.886	0.004
Knowledge Sharing -> Motivasi Kerja	0.367	0.121	3.041	0.002
Learning Organization -> Kinerja	0.448	0.101	4.420	0.000
Learning Organization -> Knowledge Sharing	0.797	0.047	17.000	0.000
Learning Organization -> Motivasi Kerja	0.549	0.120	4.595	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja	0.280	0.109	2.578	0.010

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Kriteria pengujian adalah tolak H_0 jika $P\text{value} < \alpha = 5\%$ atau 0.05. Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa :

1. Pengaruh *learning organization* terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,448. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia.
2. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,283. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,004 < 0,05$, berarti *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia.
3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,280. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,010 < 0,05$, berarti motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia.
4. Pengaruh *learning organization* terhadap *knowledge sharing* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,797. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas

(p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* pada PT. Pos Indonesia.

5. Pengaruh *learning organization* terhadap motivasi kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,549. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.
6. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap motivasi kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,367. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,002 < 0,05$, berarti *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.

4.2.3.2 Indirect Effect

Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriterianya :

1. Jika nilai P-Value < 0.05 , maka signifikan. Artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
2. Jika nilai P-Value > 0.05 , maka tidak signifikan. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi, 2018).

Tabel 4.17
Hasil Path Coefficient

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Learning Organization -> Knowledge Sharing -> Kinerja	0.226	0.083	2.707	0.007
Learning Organization -> Motivasi Kerja -> Kinerja	0.154	0.058	2.642	0.009
Learning Organization -> Knowledge Sharing -> Motivasi Kerja	0.292	0.102	2.864	0.004

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Kriteria pengujian adalah tolak H_0 jika $P\text{value} < \alpha = 5\%$ atau 0.05. Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa :

1. Pengaruh *learning organization* terhadap kinerja melalui *knowledge sharing* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,226. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,007 < 0,05$, berarti *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing* pada PT. Pos Indonesia.
2. Pengaruh *learning organization* terhadap kinerja melalui motivasi kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,154. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,009 < 0,05$, berarti *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.
3. Pengaruh *learning organization* terhadap kinerja melalui *knowledge sharing* dan motivasi kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,292. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,004 < 0,05$, berarti *learning organization* dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing* pada PT. Pos Indonesia.

4.2.4 Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai hasil temuan penelitian ini terhadap kesesuaian teori, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *learning organization* terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,448. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia.

Hal ini menunjukkan bahwa *learning organization* mampu meningkatkan kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia, dimana dengan pembelajaran organisasi yang diperoleh pegawai, pegawai akan menerapkan strategi inovasi, perbaikan berkelanjutan, dan komitmen terhadap tugas dan tujuan organisasi dengan demikian maka pekerjaan yang dimiliki pegawai akan lebih cepat selesai sehingga kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Learning organization menggambarkan bahwa learning (pembelajaran) adalah prasyarat atas keberhasilan terjadinya perubahan dan kinerja suatu instansi, Keberhasilan pegawai dalam meraih kinerja yang tinggi selain dukungan manajemen dalam bentuk *learning organization* yang baik sangat penting. Kinerja Pegawai adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang

pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Hidayati et al, 2022).

Melakukan pembelajaran berarti menerapkan strategi inovasi, perbaikan berkelanjutan, dan komitmen terhadap tugas dan tujuan organisasi. Keberhasilan karyawan sangat tergantung pada diperolehnya kesempatan untuk mempelajari dan mempraktikkan hal dan keahlian yang baru. Perusahaan berinvestasi pada pendidikan, pelatihan dan berbagai kesempatan lain yang diberikan pada para karyawannya untuk tumbuh dan berkembang. Kesempatan tersebut dapat berupa rotasi pekerjaan, kenaikan gaji pada karyawan yang berprestasi dan/atau terlatih (Suryani & Syahbudi, 2022).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hidayati et al, 2022) dan (Suryani & Syahbudi, 2022) menyimpulkan bahwa *Learning organization* berpengaruh terhadap kinerja.

2. Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,283. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,004 < 0,05$, berarti *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia.

Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* mampu meningkatkan kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia, dimana dengan *knowledge sharing* yang tinggi dimiliki pegawai maka pegawai tersebut akan dapat mempelajari dengan baik dan melaksanakan fungsinya dalam perusahaan sehingga pegawai tersebut akan lebih mudah untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, dengan demikian maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Knowledge sharing memiliki manfaat yang cukup besar bagi perusahaan jika dilaksanakan dan diterapkan dengan baik oleh karyawannya. Manfaatnya antara lain perusahaan mempunyai karyawan (khususnya karyawan baru di dalam perusahaan) yang siap melaksanakan pekerjaannya sehingga dengan terbentuknya tenaga kerja yang berkualitas, perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan dengan lebih mudah. Dengan diterapkannya *knowledge sharing* yang baik pada perusahaan, diharapkan karyawan akan dapat mempelajari dengan baik dan melaksanakan fungsinya dalam perusahaan. Selain itu, diharapkan pula adanya perkembangan sikap, attitude, pengetahuan dan juga kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan agar dapat membantu mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan. *Knowledge sharing* bagi karyawan merupakan sebuah proses atau langkah guna memberikan ruang kepada anggota suatu kelompok dalam perusahaan untuk membagikan pengetahuan dan informasi yang dimiliki kepada anggota lainnya. Dengan diterapkannya *knowledge sharing* dengan baik, akan dapat membantu perusahaan untuk mencapainya. Disamping itu, penerapan *knowledge sharing* bagi karyawan juga bermanfaat untuk mempererat hubungan antara karyawan, yaitu karyawan yang lebih senior dan memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak dan juga lebih lama di perusahaan, dengan karyawan baru yang kemungkinan baru diterima di perusahaan dan masih memiliki sedikit pengalaman dan juga pengetahuan mengenai realita-realita yang terjadi di perusahaan tersebut (Partogi & Tjahjawi, 2019).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Daulay & Kurnia, 2021) (Partogi & Tjahjawati, 2019) dan (Memah et al, 2020) menyimpulkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja.

3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,280. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,010 < 0,05$, berarti motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia.

Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia, dimana dengan semakin meningkatnya motivasi kerja maka kinerja pegawai akan semakin meningkat, pemimpin PT. Pos Indonesia memberikan arahan serta mudah berbau dengan pegawai dalam memberikan perhatian terhadap pegawai maka pegawai tersebut akan lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya serta akan menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja sehingga pekerjaan pegawai akan selesai tepat pada waktunya.

Seorang pimpinan harus memberikan perhatian pada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang di harapkan, dengan demikian karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya (Mangkunegara, 2014).

Dengan adanya motivasi yang tepat bagi pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai

sasarannya, kepentingan–kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (Daulay, et al, 2017).

Motivasi merupakan suatu kekuatan yang ada dalam diri seorang pegawai yang memberi daya, arah dan tingkah laku sehingga bisa mendorong atau merangsang pegawai untuk bekerja dengan suka rela tanpa mendapat paksaan. Motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, di mana semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai juga akan meningkat, dan sebaliknya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Farisi et al., 2021, 2022) (Farisi & Paramita, 2020); (Mindari, 2015); (Jufrizen & Pulungan, 2017); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Jufrizen, 2017); (Farisi et al., 2020); (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Marjaya & Pasaribu, 2019); (Astuti & Suhendri, 2020); (Gultom, 2014) dan (Widiyanti & Fitriani, 2017) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh *Learning Organization* Terhadap *Knowledge Sharing*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *learning organization* terhadap *knowledge sharing* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,797. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* pada PT. Pos Indonesia.

Hal ini menunjukkan bahwa *learning organization* mampu meningkatkan *knowledge sharing* pada PT. Pos Indonesia, dimana dengan pembelajaran

organisasi yang diperoleh pegawai, pegawai akan dapat mempelajari dengan baik dan melaksanakan fungsinya dalam perusahaan dengan baik.

Implementasi dan semua dukungan perusahaan dalam meningkatkan organisasi dengan peningkatan pembelajaran bagi karyawan akan secara langsung mendorong semangat berbagi pengetahuan dan pengalaman antar anggota organisasi. Organisasi akan berusaha meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, yang akan berdampak pada inisiatif anggota organisasi dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman dan akan meningkatkan kinerja karyawan (Athoillah, 2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rumijati, 2017) dan (Jo & Joo, 2011) menemukan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*.

5. Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Motivasi Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis Pengaruh *learning organization* terhadap motivasi kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,549. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.

Hal ini menunjukkan bahwa *learning organization* mampu meningkatkan motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia, dimana dengan pembelajaran organisasi yang diperoleh pegawai, pegawai akan puas atas apa yang mereka peroleh dan rasakan dengan demikian maka pegawai tersebut akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya.

Perubahan yang dilakukan dalam sebuah organisasi, memerlukan dukungan semua pihak, terutama karyawan. Karyawan memiliki peran penting dalam kemajuan organisasi, sehingga karyawan perlu adanya dorongan dalam melakukan sebuah perubahan. Terdapat beberapa penelitian tentang *learning organization* memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan (Rahardjo & Purwanto, 2018)

Tuntutan perubahan yang terjadi, dengan adanya perubahan teknologi, adanya perubahan informasi memerlukan organisasi yang secara terus menerus mampu untuk mengembangkan diri atau disebut dengan organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar akan mendorong karyawan untuk selalu belajar, melakukan pekerjaan dengan lebih baik (Rumijati, 2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rumijati, 2017) dan (Sareen & Joshi, 2016) menemukan bahwa pembelajaran organisasi mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi.

6. Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Motivasi Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *knowledge sharing* terhadap motivasi kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,367. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,002 < 0,05$, berarti *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.

Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai pada PT. Pos Indonesia, dimana dengan *knowledge sharing* yang tinggi dimiliki pegawai maka pegawai tersebut akan dapat mempelajari dengan baik dan melaksanakan fungsinya dalam perusahaan sehingga pegawai tersebut akan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaannya.

Perubahan yang dilakukan dalam sebuah organisasi, memerlukan dukungan semua pihak, terutama karyawan. Karyawan memiliki peran penting dalam kemajuan organisasi, sehingga karyawan perlu adanya dorongan dalam melakukan sebuah perubahan. Untuk memecahkan masalah terkait dengan perubahan ada beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain melalui pemberian motivasi lewat *knowledge sharing*. Dengan motivasi yang kuat diharapkan kinerja yang dihasilkan karyawan dapat meningkat sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai. Setelah karyawan diterima oleh perusahaan, mereka harus dididik agar memiliki kesetiaan kepada perusahaan. Dalam pendidikan itu perusahaan mentransfer „ideologi perusahaan“, yaitu ideologi mencipta laba dan nilai tambah ekonomi; semua karyawan harus memiliki komitmen untuk mencapai laba dan nilai tambah ekonomi agar terjadi kelangsungan kerja dan kelangsungan hidup perusahaan (Raymond, 2010).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil temuan (Rumijati, 2017) yang menunjukkan *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

7. Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Knowledge Sharing*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *learning organization* terhadap kinerja melalui *knowledge sharing* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,226. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,007 < 0,05$, berarti *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing* pada PT. Pos Indonesia.

Hal ini menunjukkan bahwa *learning organization* mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui *knowledge sharing* pada PT. Pos Indonesia, dimana dengan

pembelajaran organisasi yang diperoleh pegawai, pegawai akan dapat mempelajari dengan baik dan melaksanakan fungsinya dalam perusahaan dengan baik, dengan demikian maka pegawai akan menerapkan strategi inovasi, perbaikan berkelanjutan, dan komitmen terhadap tugas dan tujuan organisasi dengan demikian maka pekerjaan yang dimiliki pegawai akan lebih cepat selesai sehingga kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Organisasi yang terus menerus belajar dapat menciptakan, mengintegrasikan dan memodifikasi tindakan untuk menciptakan pengetahuan yang baru untuk memenuhi tujuan strategis. Sedangkan *knowledge sharing* hanya dapat dilakukan pada organisasi yang memberikan kesempatan pada anggota-anggotanya untuk menyampaikan ide, pendapat, berbagi pengetahuan pada anggota lain (Lim, 2018).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil temuan (Jo & Joo (2011) yang menunjukkan *learning organization* berpengaruh terhadap *knowledge sharing* dan hasil temuan Kwahk dan Park (2016); Ozlen, (2015); Wang dan Wang (2012); Yousef Obeidat et al. (2017) yang menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja, maka *knowledge sharing* memiliki peran mediasi pada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan.

8. Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis Pengaruh *learning organization* terhadap kinerja melalui motivasi kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,154. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,009 < 0,05$,

berarti *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.

Hal ini menunjukkan bahwa *learning organization* mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia, dimana dengan pembelajaran organisasi yang diperoleh pegawai, pegawai akan puas atas apa yang mereka peroleh dan rasakan dengan demikian maka pegawai tersebut akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan demikian pekerjaan pegawai yang dilakukan dapat selesai tepat waktu sehingga kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Learning organization dibutuhkan oleh setiap organisasi yang ingin maju. Hal ini dikarenakan adanya tuntutan perubahan yang terjadi, baik dari segi perubahan teknologi, maupun perubahan informasi. Organisasi pembelajar akan mendorong karyawan untuk selalu belajar, melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Dengan adanya dorongan dari organisasi pada karyawan untuk terus mengembangkan diri, maka akan meningkatkan motivasi yang dimiliki oleh karyawan, yang akan berdampak positif pula pada peningkatan kinerja (Rumijati, 2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Sareen & Joshi (2016) menemukan bahwa *learning organization* mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi. Selain itu penelitian (Trang et al, 2013) serta (Kristine, 2017) menyatakan bahwa dengan adanya peningkatan motivasi maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

9. Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Knowledge Sharing* Dan Motivasi Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *learning organization* terhadap kinerja melalui *knowledge sharing* dan motivasi kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,292. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,004 < 0,05$, berarti *learning organization* dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing* pada PT. Pos Indonesia

Hal ini menunjukkan bahwa *learning organization* mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui *knowledge sharing* dan motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia, dimana dengan pembelajaran organisasi yang diperoleh pegawai, pegawai akan dapat mempelajari dengan baik dan melaksanakan fungsinya dalam perusahaan dengan baik, dengan demikian maka pegawai akan menerapkan strategi inovasi, perbaikan berkelanjutan, dan komitmen terhadap tugas dan tujuan organisasi dengan demikian maka pegawai akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya secara sungguh-sungguh sehingga pekerjaan yang dimiliki pegawai akan lebih cepat selesai dengan demikian maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Organisasi yang terus menerus belajar dapat menciptakan, mengintegrasikan dan memodifikasi tindakan untuk menciptakan pengetahuan yang baru untuk memenuhi tujuan strategis. Sedangkan *knowledge sharing* hanya dapat dilakukan pada organisasi yang memberikan kesempatan pada anggota-anggotanya untuk menyampaikan ide, pendapat, berbagi pengetahuan pada anggota lain (Lim, 2018).

Learning organization dibutuhkan oleh setiap organisasi yang ingin maju. Hal ini dikarenakan adanya tuntutan perubahan yang terjadi, baik dari segi perubahan teknologi, maupun perubahan informasi. Organisasi pembelajar akan mendorong karyawan untuk selalu belajar, melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Dengan adanya dorongan dari organisasi pada karyawan untuk terus mengembangkan diri, maka akan meningkatkan motivasi yang dimiliki oleh karyawan, yang akan berdampak positif pula pada peningkatan kinerja (Rumijati, 2017).

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai “Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Melalui *Knowledge Sharing* Dan Motivasi Kerja Pada PT. Pos Indonesia” adalah sebagai berikut :

1. Secara langsung *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia.
2. Secara langsung *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia.
3. Secara langsung motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia.
4. Secara langsung *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* pada PT. Pos Indonesia.
5. Secara langsung *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.
6. Secara langsung *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.
7. Secara tidak langsung *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing* pada PT. Pos Indonesia.
8. Secara tidak langsung *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.

9. Secara tidak langsung *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing* dan motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Dalam upaya meningkatkan *organizational learning* pada pegawai, peneliti menyarankan kepada PT. Pos Indonesia agar tetap secara konsisten mengajak karyawan untuk melaksanakan *organizational learning*. Selanjutnya pemimpin bersikap tertarik terhadap kegiatan *organizational learning* dan juga memberi *influence* yang baik kepada pegawai terkait proses ini. Nilai dan budaya yang ada juga harus diterapkan, diawasi dan dievaluasi agar konsistensi dapat diraih.
2. Pmimpinan PT. Pos Indonesia hendaknya lebih mengoptimalkan *sharing knowledge* antar karyawan dengan cara memberikan dukungan terhadap proses berbagi pengalaman dan pengetahuan kerja melalui interaksi langsung antar karyawan
3. Pemimpin PT. Pos Indonesia agar lebih memberikan motivasi serta arahan secara langsung kepada pegawai sehingga pegawai akan lebih menjalin kerja sama yang baik antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Dalam melakukan pekerjaan pegawai PT. Pos Indonesia agar lebih menjalin kerja sama antara pegawai.
5. Untuk peneliti selanjutnya agar menambah jumlah variabel yang mempengaruhi kinerja serta menambah jumlah sampel.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja hanya menggunakan motivasi kerja, *learning organization*, dan *sharing knowledge* sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.
2. Adanya keterbatasan peneliti dalam penyebaran kuesioner dimana tidak seluruhnya kuesioner yang disebarkan peneliti kembali kepada peneliti untuk diolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management*. Deepublish.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Arianty, N. (2015). Pengaruh Pelimpahan Wewenang dan Koordinasi Kerja Terhadap Pengambilan Keputusan di Perusahaan Asuransi Di Kota Medan. *Jurnal Manajemen Tools*, 4(2), 80–91.
- Arianty, Nel, Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perdana Publishing.
- Astuti, R., & Suhendri, S. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Jaya Utama. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya : Penelitian Ilmu Manajemen*, 5(2), 1–10. <https://doi.org/10.47663/jmbep.v5i2.22>
- Darmadi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Budi Utama.
- Daulay, R., Christianaf, I., & Handayani, S. (2022). Analysis Of The Influence Of Organizational Citizenship Behavior In Perspective Islam On Job Satisfaction. *Proceeding International Seminar of Islamic Studies*, 3(1), 236–242.
- Daulay, R., & Kurnia, E. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah di Kota Medan. *Proseding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 209–218.
- Daulay, R., & Kurnia, E. (2021). The Influence Of Islamic Organizational Culture, Work Ability And Emotional Intelligence On Employee Performance In Islamic Education Institutions. *Proceeding International Seminar of Islamic Studies*, 2(1), 833–842.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Farisi, S., & Paramita, D. (2020). The Effect of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance at PT Telkom Access Gaharu Medan. *Injects: Internasional Journal Economic, Technology and Social Scincese*, 1(1), 129–140.
- Farisi, S., Prayogi, M. A., & Juliana, E. (2021). The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The Youth And Sports Office Of

- North Sumatra Province. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 1(2), 257–268.
- Farisi, S., Siswada, Y., & Gunawan, A. (2022). Peran Mediasi Kelelahan Emisional: Kepemimpinan, Self Efficacy dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis.*, 23(1), 23–37.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gultom, dedek kurniawan. (2014). *Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan*. 14(02), 176–184.
- Hair, J., Hult, G., Ringel, C., & Sartsedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication Inc.
- Handayani, S., & Daulay, R. (2021). Analysis Of Effect Of Compensation And Motivation On Employee Performance: Study In PT. Xyz Medan. *Proceeding International Seminar of Islamic Studies*, 2(1), 808–815.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja perawat Studi pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1036809>
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 4(2), 145–165.
- Jufrizen, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54. <https://doi.org/10.30656/sm.v7i1.2277>
- Jufrizen, J., & Noor, T. F. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Aktual STIE Trisna Negara*, 20(1), 1–16.
- Jufrizen, J., & Pulungan, D. R. (2017). Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivation as an Intervening Variable. *Proceedings of AICS-Social Sciences*, 441–446.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *SiNTESA: Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 841–856.

Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodelogi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. UMSU PRESS.

Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*. Rajawali Perss.

Kurnia, E., Daulay, R., & Nugraha, F. (2019). Dampak Faktor Motivasi dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Badan Usaha Milik Negara di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 365–372.

Mangkunegara, A. A. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.

Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>

Mindari, E. (2015). Pengaruh motivasi, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada yayasan rahmany sekayu. *Iimu Manajemen*, 5(1), 15–27.

Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.

Noor, A. (2013). *Management Event*. Alfabeta.

Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (6th ed.). PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.

Saripuddin, J., & Handayani, R. (2017). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 3(1), 419–428.

Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2020). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.

- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Bumi Aksara.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Center For Academic Publishing Servicees.
- Susanto, Y. (2017). *Peran Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Koperasi*. Deepublish.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Syaripuddin, J. (2011). No Title. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 1(8), 1–10.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>
- Wibowo, W. (2010). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pres.
- Widiyanti, W., & Fitriani, D. (2017). Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Depok. *Cakrawala*, XVII(2), 132–138.



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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 2982/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/24/1/2023

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Medan, 24/1/2023

Dengan hormat.
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Dheya Luthfiana
NPM : 1905160714
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : Apakah Kualitas pelayanan payment (pospay) berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan pada PT. POS Indonesia (Persero) Medan.

Rencana Judul : 1. Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada Pt. Pos Indonesia (Prsero) Medan.
2. Pengaruh Kualitas Pelayanan Payment (Pospay) Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Pt. Pos Indonesia (Persero) Medan.
3. Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Objek/Lokasi Penelitian : Kantor Pos (Persero) Medan

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon

(Dheya Luthfiana)



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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

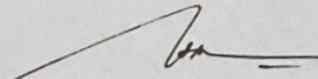
Nomor Agenda: 2982/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/24/1/2023

Nama Mahasiswa : Dheya Luthfiana
NPM : 1905160714
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Tanggal Pengajuan Judul : 24/1/2023
Nama Dosen Pembimbing*) : Salman Farisi, S.Psi., MM 28/1/2023

Judul Disetujui**)


Pengaruh Learning organization terhadap
kinerja melalui Knowledge Sharing dan
Motivasi Pada PT Kantor Pos Persero Kantor
Cabang Regional 1 Medan.

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Manajemen


(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si.)

Medan, 27 Februari 2023

Dosen Pembimbing


(SALMAN FARISI S.Psi., MM)

Keterangan:

*) Diisi oleh Pimpinan Program Studi

***) Diisi oleh Dosen Pembimbing

Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembar ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [f/umsuMEDAN](#) [ig/umsuMEDAN](#) [t/umsuMEDAN](#) [u/umsuMEDAN](#)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

NOMOR : 701 / TGS / II.3-AU / UMSU-05 / F / 2023

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : Manajemen
Pada Tanggal : 3/8/2023

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : Dheya Luthfiana
N P M : 1905160714
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Manajemen
Judul Proposal / Skripsi : Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Melalui Knowledge Sharing Dan Motivasi Pada PT Kantor Pos Persero Kantor Cabang Regional 1 Medan.

Dosen Pembimbing : Salman Farisi, S.Psi.,MM.

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkanya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi dinyatakan " BATAL " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : 08 Maret 2024**
4. Revisi Judul.....

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : Medan
Pada Tanggal : 15 Sya'ban 1444 H
08 Maret 2023 M




Dekan
Dr. H. JANURI, SE.,MM.,M.Si.
NIDN : 0109086502

Tembusan :
1. Perringgal





UMSU
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Kepada Yth. Bapak
Dekan Fakultas
Ekonomi
Univ. Muhammadiyah Sumatera Utara

PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan, 1 MARET 2023



Assalamu'alaikum Wr.Wb

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Lengkap : DHEYA LUTHFIANA

NPM : 1905160714

Tempat/Tgl Lahir : MEDAN / 23 FEBRUARY 2002

Program Studi : Manajemen / EP

Alamat Mahasisw : JL LETDA SUJONO GG MELI
NO NO IOA

Tempat Penelitian: PT POS PERSERO KANTOR
CABANG REGIONAL T MEDAN

Alamat Penelitian : JL PROF HM YAMIN SEI
KERAHILIR II

Memohon kepada Bapak untuk pembuatan izin penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan identifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.

Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain :

1. Kwitansi SPP tahap berjalan

Demikian permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui :
Ketua jurusan / Sekretaris

Wassalam
Pemohon


K. 3502 PROF. DR. Juyizen SE, M.Si)


(DHEYA LUTHFIANA)



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Ela memawab surat ka agar diaaburka nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [f/umsumedan](#) [i/umsumedan](#) [t/umsumedan](#) [u/umsumedan](#)

Nomor : 701 /IL.3-AU/UMSU-05/ F / 2023
Lampiran :
Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Medan, 15 Sya'ban 1444 H
08 Maret 2023 M

Kepada Yth.
Bapak / Ibu Pimpinan
PT.Pos Indonesia (Persero) Cab.Regional 1 Medan
Jln.Prof..H.M.Yamin Sei Kera Hilir II
Di tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di Perusahaan / Instansi yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1)

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Dheya Luthfiana
Npm : 1905160714
Jurusan : Manajemen
Semester : VIII (Delapan)
Judul : Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Melalui Knowledge Sharing Dan Motivasi Pada PT Kantor Pos Persero Kantor Cabang Regional 1 Medan.

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



Dekan

Dr. H. JANURI, SE.,MM.,M.Si.
NIDN : 0109086502

Tembusan :
1.Pertinggal





**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238**

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN PROPOSAL

Nama Mahasiswa : Dheya Luthfiana
NPM : 1905160714
Dosen Pembimbing : Salman Farisi, S.Psi, MM
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh *Learning Organizational* terhadap Kinerja melalui *Knowledge Sharing* dan Motivasi Kerja pada PT. Pos Indonesia

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Sistematika Penulisan Diperbaiki - Rumusan Masalah Harus Jelas	23/1/23	✶
Bab 2	- Tambahkan Teori - Kerangka Konsep Diperbaiki	21/1/23	✶
Bab 3	- Populasi dan Sampel harus jelas	14/2/23	✶
Daftar Pustaka	- Mendeley	27/2/23	✶
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian			
Persetujuan Seminar Proposal	All di Seminar um	14/3/23	✶

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.

Medan, 10 Maret 2023

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Salman Farisi, S.Psi, MM

Medan, 09 Maret 2023

Nomor : 1042/UMUM/SDM/0323
Lampiran : -
Perihal : Izin Riset Pendahuluan

Kepada :
Dekan Fakultas dan Bisnis
di
Universitas Muhammadiyah Sumatera
Utara

Dengan Hormat,

1. Menunjuk surat Saudara tanggal 08 Maret 2023 No: 701/II.3-AU/UMSU-05/F/2023 perihal Permohonan Riset, bersama ini kami beritahukan kepada Saudara bahwa kami dapat menyetujui permohonan Saudara.

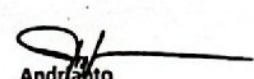
2. Adapun Riset tersebut dengan jumlah siswa sebanyak 1 (satu) orang, sebagai berikut :

No.	Nama	NPM	Jurusan
1	Dheya Luthfiana	1905160714	Manajemen

3. Sehubungan dengan hal tersebut kami mengharapkan agar yang bersangkutan selama melakukan Riset dapat mengikuti segala aturan yang ada di Perusahaan kami.

4. Demikian disampaikan untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya, atas perhatian dan kerja sama yang baik diucapkan terima kasih.

KANTOR REGIONAL 1 SM Hukum dan Manajemen Resiko
POS INDONESIA
MEDAN
5


Andrianto
Nippos: 983406562

PT POS INDONESIA (Persero)
Kantor Regional 1 Medan 20004
JL H M Yamin No 44, Medan 20231
Telpon : 061-4570053 Fax. 061-4451161

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN

Pada hari ini Sabtu, 13 Mei 2023 telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen menerangkan bahwa :

N a m a : Dheya Luthfiana
N .P.M. : 1905160714
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 23 February 2002
Alamat Rumah : Jl. Letda Sujono Gg. Melinjo No. 10A
JudulProposal :Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Melalui Knowledge Sharing Dan Motivasi Kerja Pada PT Kantor Pos Persero Kantor Cabang Regional 1 Medan.

Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul	OK .
Bab I	RESUME DHEYA .
Bab II	
Bab III	
Lainnya	Daftar pustaka ditambahkan jurnal dosen .
Kesimpulan	<input type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus


Medan, Sabtu, 13 Mei 2023

TIM SEMINAR

Ketua

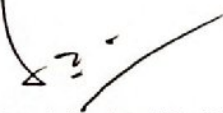
 Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.

Pembimbing


 Salman Faris, S.PSI,MM

Sekretaris

 Assoc.Prof. B. Jufrizen, SE., M.Si.
 Pembanding


 Assoc.Prof. Raihanah Daulay, SE., M. Si.



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari **Sabtu, 13 Mei 2023** menerangkan bahwa:

Nama : Dheya Luthfiana
N.P.M. : 1905160714
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 23 February 2002
Alamat Rumah : Jl. Letda Sujono Gg. Melinjo No. 10A
JudulProposal :Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Melalui Knowledge Sharing Dan Motivasi Kerja Pada PT Kantor Pos Persero Kantor Cabang Regional 1 Medan.

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi dengan pembimbing : *Salman Farisi, S.PSI,MM*

Medan, Sabtu, 13 Mei 2023

TIM SEMINAR

Ketua

Jasman Saripuddin,SE.,M.Si.

Pembimbing

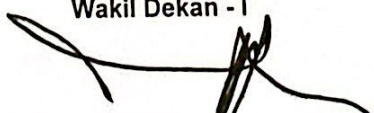

Salman Farisi, S.PSI,MM

Sekretaris

Assoc.Prof.Dr.Jufrizen,SE.,M.Si.
Pembanding

Assoc.Prof. Raihanah Daulay, SE., M. Si.

Diketahui / Disetujui
A.n. Dekan
Wakil Dekan - I


Assoc.Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.
NIDN : 0105087601



PT POS INDONESIA (Persero)
Kantor Pos Regional 1
Jl. Prof HM Yamin No 44 SH
Medan 20231

Medan, 18 Juli 2023

Nomor : /Umum - Sdm/ 1222
Lampiran : --
Perihal : Selesai Riset

Kepada Yth,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara


Dengan Hormat,

Berdasarkan perihal tersebut pada pokok surat diatas, bersama ini kami beritahukan bahwa :

No.	Nama	NPM	Jurusan
1	Dheya Luthfiana	1905160714	Manajemen

Telah selesai melaksanakan Riset di kantor kami. Dan kami harapkan hasil kegiatan tersebut hanya dapat dipergunakan untuk kepentingan Ilmiah dan Pendidikan sesuai kepentingan studi yang bersangkutan.

Demikian disampaikan untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya, atas perhatian dan kerja sama yang baik di ucapkan terima kasih.


KANTOR REGIONAL 1
PT POS INDONESIA
MEDAN
P. SORMIN
Nippos : 970292818



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Dikawatirkan surat ini agar disebarkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [fumsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

Nomor : 1938 /II.3-AU/UMSU-05/F/2023
Lamp. : -
Hal : MENYELESAIKAN RISET

Medan, 14 Muharram 1445 H
01 Agustus 2023 M

Kepada Yth.
Bapak / Ibu Pimpinan
PT.Pos Indonesia (Persero) Cab.Regional 1 Medan
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di **Perusahaan/ instansi** yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk **melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV - V**, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian **Program Studi Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : **Dheya Luthfiana**
N P M : **1905160714**
Semester : **VIII (Delapan)**
Jurusan : **Manajemen**
Judul Skripsi : **Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Melalui Knowledge Sharing Dan Motivasi Kerja Pada PT. Pos Indonesia.**

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Dekan

Dr.H. JANURI, SE., MM., M.Si.
NIDN : 0109086502

Tembusan :
1. Pertinggal

DAFTAR RIWAYAT DIRI

1. DATA PRIBADI

Nama Lengkap : Dheya Luthfiana
NPM : 1905160714
Tempat/Tanggal Lahir : Medan/ 23 February 2002
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Anak Ke : 2
Alamat : Jl. Letda Sujono Gg.Melinjo 10A
No. Telepon : 082370240385
Email : dhealuthfiana300@gmail.com

2. DATA ORANG TUA

Nama Ayah : Alm Suyatno
Pekerjaan : -
Nama Ibu : Samaniah Damanik
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga
Alamat : Jl. Letda Sujono Gg. Melinjo No, 10A
No. Telepon : 081231814119
Email : -

3. DATA PENDIDIKAN FORMAL

1. Taman Kanak-Kanak : TK Dian Ekawati Medan
2. Sekolah Dasar : SD Swasta Taman Harapan Medan
3. Sekolah Menengah Pertama : SMP Negeri 12 Medan
4. Sekolah Menengan Atas : SMA Negeri 11 Medan
5. Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara