

**PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN *TRANSFER*  
PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
PT. BANK SUMUT KANTOR PUSAT**

**SKRIPSI**

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



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**Nama** : Moh. Cahyo Nugroho  
**NPM** : 1805160338  
**Program Studi** : Manajemen  
**Konsentrasi** : Manajemen Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
2024**



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 Senin, Tanggal 27 Mei 2024, Pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : MOH. CAHYO NUGROHO  
N P M : 1805160338  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN  
TRANSFER PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PADA PT. BANK SUMUT KANTOR PUSAT  
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

(Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si.)

Penguji II

(Saprinal Manurung, S.E., M.A.)

**Pembimbing**

(Prof. Dr. Siti Mujiatun, SE., M.M.)

**Ketua**

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

**Sekretaris**

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



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : MOH. CAHYO NUGROHO  
N P M : 1805160338  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN  
TRANSFER PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PADA PT. BANK SUMUT KANTOR PUSAT

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, April 2024

Pembimbing Skripsi



PROF. DR. SITI MUJIATUN, SE., M.M.

Diketahui/Disetujui  
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.



Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.





**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

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

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

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Lengkap : Moh. Cahyo Nugroho  
N.P.M : 1805160338  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Nama Dosen Pembimbing : Assoc. Prof. Dr. Siti Mujiatun, SE., M.M.  
Judul Penelitian : Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Transfer Pengetahuan Terhadapkinerja Pegawai Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1			
Bab 2			
Bab 3			
Bab 4	- Hasil Pengujian - Pembahasannya. Pengolahan data hrs dise jabar -	11/25 /12	
Bab 5	- Kesimpulan & Saran.	26/24 /1	
Daftar Pustaka	- Mendelay - sitasi minimal dr 5 buku Kiri	26/24 /1	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Aec. Proses lanjut.	12/24 /2	

Medan, 2023

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Disetujui Oleh  
Dosen Pembimbing

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

(Assoc. Prof. Dr. Siti Mujiatun, SE., M.M.)

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Moh. Cahyo Nugroho  
NPM : 1805160338  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

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

Demikianlah Pemyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan. 2023



**Moh. Cahyo Nugroho**

**NB :**

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

## ABSTRAK

### PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. BANK SUMUT KANTOR PUSAT

MOH. CAHYO NUGROHO

Program Studi Manajemen

[cahyodhimas2@gmail.com](mailto:cahyodhimas2@gmail.com)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara Pembelajaran Organisasi dan *Transfer* Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank Sumut Kantor Pusat. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif dan jenis data yang digunakan bersifat kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 54 pegawai Bank Sumut Kantor Pusat teknik slovin. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur dengan bantuan program *SPSS* 26. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pembelajaran Organisasi secara partial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai sig (.002) < (0,05). *Transfer* Pengetahuan berpengaruh secara partial positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai sig (.000) < (0,05), Pembelajaran Organisasi dan *Transfer* Pengetahuan diketahui secara simultan (bersama-sama) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai Fhitung (54,378) > Ftabel (3,18) dan nilai sig (.000) < (0,05). *Dapat disimpulkan* terdapat pengaruh antara pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat.

**Kata Kunci :** Pembelajaran Organisasi, *Transfer* Pengetahuan, Kinerja Pegawai

## **ABSTRACT**

### **PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. BANK SUMUT KANTOR PUSAT**

**MOH. CAHYO NUGROHO**

*Management Study Program*

[cahyodhimas2@gmail.com](mailto:cahyodhimas2@gmail.com)

*This research aims to determine whether there is an influence between Organizational Learning and Knowledge Transfer on Employee Performance at PT Bank Sumut Head Office. The approach used in this research is to use an associative approach and the type of data used is quantitative. The sample in this study was 54 employees of the North Sumatra Bank, Slovin Engineering Head Office. This research uses the path analysis method with the help of the SPSS 26 program. The results of this research show that Organizational Learning partially has a positive and significant effect on Employee Performance with a sig value (.002) < (0.05). Knowledge Transfer has a partially positive and significant effect on Employee Performance with a sig value (.000) < (0.05), Organizational Learning and Knowledge Transfer are known to simultaneously (together) have a positive and significant effect on Employee Performance with a calculated F value (54.378) > Ftable (3.18) and sig value (.000) < (0.05). It can be concluded that there is an influence between organizational learning and knowledge transfer on the performance of PT employees. North Sumatra Bank Head Office.*

***Keywords: Organizational Learning, Knowledge Transfer, Employee Performance***

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaykum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat, berkah, nikmat, dan karunia-Nya serta tak lupa shalawat berangkaikan salam penulis hadiahkan kepada junjungan Nabi besar baginda Muhammad SAW yang mana beliau telah membawa kita dari zaman keburukan, kebodohan dan kegelapan sampai ke zaman yang penuh dengan kebaikan, ilmu pengetahuan dan terang benerang. Yang mana karena semua rahmat berkah, karunia dan dukungan orang-orang terdekat sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “**Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan *Transfer* Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat**”. Yang diajukan sebagai salah satu syarat tugas akhir untuk memenuhi serta menyelesaikan pendidikan Strata-I Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam penulisan Skripsi ini, penulis sudah berusaha dan berupaya maksimal dengan segala kemampuan yang ada, namun penulis menyadari masih banyak kekurangan di dalam penelitian ini. Untuk itu penulis menerima saran dan kritik dari semua pihak yang ingin menambah kesempurnaan tulisan ini. Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis tidak lepas dari bimbingan bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan rasa hormat dan terimakasih kepada:



1. Kedua orang tua, Ayahanda Budi Wibowo dan Ibunda Riswati atas semua doa, bimbingan, kasih sayang, kepedulian dan dukungan yang tidak terhingga serta banyak berkorban baik secara moril maupun material serta Kakak saya Dhiaty Atika Ayu Putri yang saya sayangi.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak 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 Tanjung, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Eknomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., 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. Ibu Prof. Hj. Dr. Siti Mujiatun, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan nasihat hidup, arahan, saran dan bantuan serta petunjuk dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
9. Bapak dan Ibu dosen yang telah banyak berjasa memberikan ilmu dan mendidik penulis selama masa perkuliahan.

10. Sahabat-sahabat kampus saya Rio Aldriansyah, Nabila Fatin dan Rahmayanti yang mengiringi perjalanan dari semester 1 sampai sekarang dengan memberikan dorongan yang baik dan terimakasih untuk kelas G Manajemen Pagi dan satu angkatan yang telah kebersamai. Kepada *Showoff* sahabat-sahabat saya sedari smp hingga sekarang, Ridwan Syahputra, Angga Syahputra, Dafa Fadilla dan Rafli Benika yang selalu ada dalam kondisi apapun.

11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan secara satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi semoga mendapatkan balasan dari Allah SWT.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih dan berharap semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Medan, Februari 2024

Moh Cahyo Nugroho

1805160338

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB 1</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Masalah</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Identifikasi Masalah</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 Batasan Masalah</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4 Rumusan Masalah</b> .....	<b>4</b>
<b>1.5 Tujuan Penelitian</b> .....	<b>4</b>
<b>1.6 Manfaat Penelitian</b> .....	<b>5</b>
<b>BAB 2</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	<b>6</b>
2.1.1 Kinerja Pegawai .....	<b>6</b>
2.1.2 Pembelajaran Organisasi .....	<b>15</b>
2.1.3 <i>Transfer</i> Pengetahuan .....	<b>23</b>
<b>2.2 Kerangka Konseptual</b> .....	<b>31</b>
2.2.1 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	<b>31</b>
2.2.2 Pengaruh <i>Transfer</i> Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai .....	<b>31</b>
2.2.3 Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan <i>Transfer</i> Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai .....	<b>32</b>
<b>2.3 Hipotesis</b> .....	<b>33</b>
<b>BAB 3</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1 Pendekatan Penelitian</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2 Defenisi Operasional</b> .....	<b>34</b>
<b>3.3 Tempat dan Waktu Penelitian</b> .....	<b>36</b>
3.3.1 Tempat Penelitian .....	<b>36</b>
3.3.2 Waktu Penelitian .....	<b>36</b>
<b>3.4 Populasi dan Sampel</b> .....	<b>37</b>
3.4.1 Populasi .....	<b>37</b>
3.4.2 Sampel .....	<b>37</b>

3.5	<b>Teknik Pengumpulan Data</b> .....	38
3.6	<b>Teknik Analisis Data</b> .....	40
<b>BAB 4</b>	.....	<b>45</b>
4.1	<b>Hasil Penelitian</b> .....	45
4.1.1	Deskripsi Hasil Penelitian .....	45
4.1.2	Identitas Responden.....	45
4.1.3	Persentase Jawaban Responden.....	47
4.1.4	Model Regresi.....	53
4.2	<b>Pembahasan</b> .....	64
4.2.1	Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	64
4.2.2	Pengaruh Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai.....	65
4.2.3	Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai.....	65
<b>BAB 5</b>	.....	<b>67</b>
5.1	<b>Kesimpulan</b> .....	67
5.2	<b>Saran</b> .....	67
5.3	<b>Keterbatasan Penelitian</b> .....	68
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	<b>70</b>
<b>LAMPIRAN</b>	.....	

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 3.1 Indikator Kineja Pegawai (Y) .....	35
Tabel 3.2 Pembelajaran Organissasi (X1).....	35
Tabel 3.3 Transfer Pengetahuan (X2) .....	36
Tabel 3.4 Rencana dan Jadwal Penelitian .....	37
Tabel 3.5 Skala Likert .....	39
Tabel 4.1 Jenis Kelamin .....	45
Tabel 4.2 Usia .....	46
Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir .....	46
Tabel 4.4 Lama Bekerja .....	47
Tabel 4.5 Kriteria Jawaban Responden.....	47
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Vaariabel Kinerja Pegawai .....	48
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Pembelajaran Organisasi.....	50
Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Transfer Pengetahuan.....	51
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas .....	55
Tabel 4.10 Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	57
Tabel 4.11 Hasil Uji t (Uji Parsial) .....	60
Tabel 4.12 Hasil Uji F (Uji Simultan).....	62
Tabel 4.13 Hasil Koefisien Determinasi .....	63

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	31
Gambar 2.2 Pengaruh Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan .....	32
Gambar 2.3 Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan .....	33
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas .....	54
Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas .....	56

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Bekerja merupakan aktivitas manusia guna mengubah kondisi tertentu dari sesuatu alam lingkungan. Pergantian itu ditujukan untuk memenuhi kebutuhan hidup, mempertahankan hidup, serta memelihara hidup yang pada dasarnya untuk memenuhi tujuan hidup. Tujuan hidup melalui bekerja meliputi tujuan yang khusus dan pengelompokan kerja yang memunculkan rasa berprestasi (*sense of an accomplishment*) dalam diri pribadi pekerja tersebut. Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berbentuk material, namun juga bersifat nonmaterial. Dalam suatu pekerjaan masih banyak kekurangan yang dirasakan pegawai, masih terdapat pegawai yang kurang disiplin terhadap perusahaan, mulai berkurangnya komitmen pegawai terhadap perusahaan yang sudah ditetapkan, masih terdapat pegawai yang tidak bertanggung jawab pada kerjaan yang sudah ditetapkan. Di dalam proses menggapai kebutuhan yang di idamkan, masing-masing orang cenderung hendak dihadapkan pada hal- hal baru yang barangkali tidak diprediksi lebih dahulu sehingga melalui bekerja serta pertumbuhan pengalaman, seorang hendak mendapatkan kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses bekerja itulah, seseorang dapat dilihat kinerjanya.

Ada juga penyebab menurunnya kinerja pegawai di perusahaan terjadi dikarenakan rendahnya tingkat pembelajaran organisasi pada pegawai yang membuat kinerja pegawai tidak optimal seperti pegawai yang datang terlambat, tidak menyelesaikan tugasnya sesuai waktu yang telah ditetapkan dan

ditemukannya komunikasi dan berbagi informasi yang kurang baik menyebabkan *Transfer* pengetahuan yang kurang optimal.

Pentingnya kinerja pegawai menjadi landasan yang sesungguhnya dalam sesuatu organisasi karena apabila tidak terdapat kinerja maka tujuan organisasi tidak bisa tercapai. Kinerja butuh dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk pemimpin guna mengenali tinggi rendahnya kinerja yang terdapat pada organisasi. Kinerja merupakan sesuatu potensi yang wajib dimiliki oleh tiap pegawai guna melakukan setiap tugas serta tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada pegawai. Dengan kinerja yang baik, hingga setiap pegawai bisa menuntaskan seluruh beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga permasalahan yang terjadi pada organisasi dapat teratasi dengan baik.

Setiap pegawai diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada, hingga dapat dikatakan bahwa setiap pegawai mempunyai peran di dalam meningkatkan perusahaannya. Penelitian pada variabel *Transfer* pengetahuan dan kinerja menunjukkan adanya pengaruh *Transfer* pengetahuan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah *Transfer* pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja (Antoro, 2014).

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul : **“Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan *Transfer* Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat”**.



## 1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka dapat diidentifikasi masalahnya sebagai berikut:

1. Rendahnya tingkat pembelajaran organisasi pada pegawai yang membuat kinerja pegawai tidak optimal.
2. Ditemukannya *Transfer* pengetahuan yang rendah antara pegawai dengan pegawai lain yang menyebabkan kinerja pegawai menjadi kurang optimal.
3. Masih ditemukan pegawai yang kurang mengerti prosedur perusahaan yang telah ditetapkan.

## 1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah disebutkan di atas, perlu adanya batasan masalah sehingga pembahasan dalam penelitian ini menjadi lebih terfokus, ruang lingkup penelitian ini menjadi jelas dan terarah pada sasaran, serta tidak terlalu luas dan membuat peneliti lebih spesifik dalam meneliti. Maka peneliti hanya membahas tentang pembelajaran organisasi dan *Transfer* pengetahuan dan kinerja pegawai pada pegawai tetap di PT. Bank Sumut Kantor Pusat.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Atas dasar pembatasan masalah yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian adalah:

1. Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat?
2. Apakah *Transfer* pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat?
3. Apakah pembelajaran organisasi dan *Transfer* pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis *Transfer* pengetahuan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pembelajaran organisasi dan *Transfer* pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat.

## 1.6 Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

- a. Bagi Penulis, Diharapkan dengan hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dengan pembelajaran organisasi dan *Transfer* pengetahuan terhadap kinerja pegawai.
- b. Bagi Pembaca, Sebagai pedoman untuk memperluas wawasan yang berhubungan dengan pembelajaran organisasi dan *Transfer* pengetahuan terhadap kinerja pegawai.

### 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Institusi, Diharapkan sebagai masukan dan memahami pembelajaran organisasi dan *Transfer* pengetahuan yang lebih efektif

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Pegawai**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

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

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

Kinerja juga merupakan hasil kinerja yang dicapai dari perilaku selama periode tertentu, jadi kinerja pegawai adalah hasil, kerja yang diinginkan dari perilaku individu atau pegawai selama periode tertentu yang dibandingkan

dengan berbagai kemungkinan seperti halnya standar kerja, target serta kriteria yang telah ditentukan dan disepakati terlebih dahulu (Arianty, 2018). Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Arianty, 2015).

Dalam melaksanakan kinerjanya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut prestasi kerja. Kinerja disebut juga dengan prestasi kerja dan unjuk kerja. Prestasi kerja merupakan proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi sejauh mana kualitas seorang pegawai yang telah menghasilkan pekerjaan selama periode tertentu. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok 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 norma dan etika (Syaripuddin, 2011).

Kinerja pegawai adalah hasil kerja dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap perusahaan selalu mengharapkan pegawainya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki pegawai yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang terbaik bagi perusahaan (Arif & Mujiatun, 2022).

Pengertian kinerja pegawai menurut (Saripuddin & Handayani, 2016) yaitu kinerja merupakan suatu kegiatan atau proses kerja yang berdasarkan kemampuan untuk memperoleh hasil yang diharapkan. Kinerja mencerminkan keberhasilan yang diinginkan dan perilaku individu/pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun pengertian dari kinerja individu menurut (Arianty,

2012) yaitu kinerja individu adalah hasil kerja pegawai yang di nilai baik dari segi kualitas maupun kuantitas atas dasar standar kerja yang telah di tentukan. Kinerja individu ini akan tercapai ketika didukung oleh atribut individu, upaya kerja (work effort) dan dukungan organisasi. Atribut individu meliputi karakteristik pribadi pegawai yang melakukan kerja, seperti minat, bakat, latar tempat pendidikan, kepribadian yang mendukung pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan individu tersebut, dan mendapat dukungan organisasi melalui budahya serta iklim yang kondusif.

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

#### **2.1.1.2 Tujuan Kinerja Pegawai**

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

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

Peran penting kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kebijakan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawainya (Murty & Hudiwinarsih, 2012).

Menurut (Hariandja, 2002) tujuan penilaian kinerja pegawai pada dasarnya meliputi:

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

Tujuan kinerja pegawai yaitu untuk memenuhi kebutuhan perusahaan yang menginginkan hasil kinerja yang baik, untuk membantu staff dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kinerja maupun kepribadian taff, untuk meningkatkan kemampuan sistem perusahaan agar efektif, efisien dan bermutu (Zainal et al., 2016).

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

### **2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

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

Menurut (Ruliana, 2014) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi.

1. Faktor Kemampuan
2. Faktor Motivasi

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

Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menurut (Riyadi, 2011) yaitu:

1. Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya.



2. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut (Sutrisno, 2010) adalah

1. Efektivitas dan efisiensi
2. Otoritas dan tanggung jawab
3. Disiplin
4. Inisiatif

Adapun menurut (Murty & Hudiwinarsih, 2012) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu;

1. Faktor personal, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu pegawai.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer, dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada pegawai.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

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

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitas yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja yang baik dalam tahap pelaksanaan, tahap perencanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi (Uha, 2013).

Menurut (Ady & Wijono, 2013) indikator kinerja pegawai, yaitu:

- 1) Efisiensi dan efektivitas

Indikator kinerja pegawai ini mengacu pada kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan cepat dan dengan biaya yang efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan. Efisiensi mengukur sejauh mana pegawai dapat menggunakan sumber daya yang ada (seperti waktu, tenaga, dan anggaran) dengan optimal, sedangkan efektivitas mengukur sejauh mana pegawai dapat mencapai hasil yang diinginkan atau tujuan yang telah ditetapkan.

- 2) Tanggung jawab

Indikator ini mencakup kemampuan pegawai dalam mengambil tanggung jawab atas tugas dan pekerjaan yang mereka emban. Ini meliputi kesediaan untuk menerima tanggung jawab, bekerja dengan kualitas yang

baik, menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan, dan bertanggung jawab atas hasil kerja mereka.

### 3) Disiplin

Indikator ini mengacu pada kemampuan pegawai untuk mematuhi aturan, kebijakan, prosedur, dan norma-norma yang berlaku di tempat kerja. Ini termasuk disiplin dalam menjaga jadwal kerja, disiplin dalam menghadiri rapat atau pertemuan, dan disiplin dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan

### 4) Inisiatif

Indikator ini menunjukkan kemampuan pegawai untuk mengambil tindakan proaktif dan melakukan tugas-tugas tanpa diminta secara eksplisit. Inisiatif melibatkan kemampuan pegawai untuk melihat peluang, mengidentifikasi masalah, mengusulkan perbaikan atau inovasi, dan melakukan langkah-langkah tambahan untuk meningkatkan kinerja atau mencapai tujuan organisasi. Inisiatif juga mencakup kemampuan untuk bekerja dengan minim pengawasan dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan efisien

Adapun indikator kinerja pegawai menurut (Robbins, 2003) secara individu ada enam indicator, yaitu :

#### 1) Kualitas

Hal ini melibatkan kemampuan pegawai untuk memenuhi atau melebihi standar kualitas yang telah ditetapkan dalam tugas-tugas mereka. Kualitas dapat diukur melalui aspek-aspek seperti akurasi, ketepatan, keandalan, keaslian, dan kepuasan pelanggan terhadap hasil kerja pegawai.

2) Kuantitas

Kuantitas dapat diukur melalui jumlah pekerjaan yang diselesaikan, produksi yang dihasilkan, atau target yang tercapai. Pegawai yang memiliki indikator kuantitas yang baik biasanya mampu bekerja secara efisien dan produktif.

3) Ketepatan waktu

Indikator ketepatan merupakan penyelesaian tugas tepat waktu tanpa penundaan yang tidak diperlukan. Hal ini menunjukkan kedisiplinan, pengaturan waktu yang baik, dan kemampuan mengelola prioritas dengan efektif.

4) Efektivitas

Efektivitas mencakup sejauh mana pegawai dapat memanfaatkan sumber daya yang ada (seperti waktu, tenaga, dan anggaran) untuk mencapai hasil yang diharapkan. Hal ini melibatkan kemampuan untuk merencanakan, mengorganisir, melaksanakan tugas dengan baik, dan mencapai hasil yang diinginkan dengan efisien.

5) Kemandirian

kemandirian yang baik mampu mengambil inisiatif, membuat keputusan yang tepat, dan menyelesaikan tugas dengan sedikit arahan tambahan. Mereka dapat bekerja secara efisien dan efektif tanpa terlalu bergantung pada bantuan atau pengawasan yang berlebihan.

6) Komitmen kerja

Hal ini mencakup kesediaan dan motivasi untuk melaksanakan tugas dengan baik, menunjukkan dedikasi, tanggung jawab, dan loyalitas

terhadap organisasi. Pegawai dengan indikator komitmen kerja yang baik biasanya memiliki tingkat kehadiran yang baik, keterlibatan yang tinggi, dan semangat untuk memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi.

## **2.1.2 Pembelajaran Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Pembelajaran Organisasi**

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

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

Pembelajaran organisasi atau learning organizational adalah proses untuk meningkatkan suatu tindakan melalui pemahaman dan pengetahuan yang lebih baik, lebih jauh organisasi dipandang sedang belajar saat organisasi berusaha mengkodefikasi kejadian-kejadian lampau ke dalam rutinitas yang menjadi arahan

perilaku, dan pembelajaran organisasi terjadi melalui berbagai sudut pandang, pengetahuan dan model mental dan dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman terdahulu (Darmita & Sumerta, 2015).

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

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

Dapat diketahui bahwa pembelajaran organisasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan tipe-tipe aktifitas yang terdapat dalam organisasi pada waktu pembelajaran organisasi mengacu pada keadaan di dalam maupun di luar organisasi tersebut. Sedangkan organisasi pembelajaran adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengakuisisi, dan men*Transfer* pengetahuan serta perilaku - perilakunya dalam menyongsong pengetahuan dan wawasan baru.

#### **2.1.2.2 Tujuan Pembelajaran Organisasi**

Manfaat penting membangun organisasi belajar ini adalah bahwa organisasi mampu menghadapi tantangan perubahan dalam segala aspek lingkungan kehidupan dan menyesuaikan diri dengan perubahan itu agar tetap

bertahan dan berkembang, mencapai kinerja yang tinggi dan memenangkan persaingan, dan memperbaiki kualitas dengan memunculkan inovasi.

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

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

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

Menurut (Dyahjatmayanti, 2015) organisasi pembelajar dapat memberikan manfaat pada:

1. Perbaikan berkelanjutan;
2. Pengembangan kreativitas;
3. Inovasi
4. Komunitas belajar, serta peningkatan kepuasan pegawai

Adapun menurut (Wahyudi & Assegaff, 2011) manfaat utama organisasi pembelajaran adalah:

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

Tujuan organisasi adalah memproduksi barang atau jasa. Organisasi membutuhkan sumber daya material termasuk teknologi, informasi, peralatan dan fasilitas fisik serta uang (Bismala et al., 2019).

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

### **2.1.2.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Pembelajaran Organisasi**

Menurut (Winardi, 2003) organisasi Pembelajaran di pengaruhi oleh beberapa faktor-faktor sebagai berikut:

1. Masa depan organisasi



2. Arah tukar menukar informasi tentang belajar
3. Komitmen belajar
4. Menilai orang dalam hal gagasan, kreativitas, dan kemampuan berimajinasi (kemampuan memetakan tujuan jangka panjang secara visual dengan men-*slice* menjadi bagian-bagian yang lebih kecil untuk dapat dicapai dalam jangka pendek)
5. Iklim keterbukaan dan kepercayaan sebagai kekuatan belajar (proses belajar dapat berhasil bila ada keterbukaan untuk saling berbagi dan dapat menerima pendapat orang lain yang berbeda. Percaya bahwa informasi yang kita bagikan dapat memberikan nilai bagi organisasi untuk mencapai tujuannya)
6. Belajar dari pengalaman

Adapun organisasi pembelajaran menurut (Rhodes et al., 2008) terdapat berbagai macam faktor yaitu

1. Teknologi informasi;
2. Strategi belajar;
3. Kepercayaan budaya;
4. Struktur dan desain yang fleksibel

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

#### **2.1.2.4 Indikator Pembelajaran Organisasi**

Menurut (Senge, 2006) indikator pembelajaran organisasi yaitu:

### 1. Disiplin *Personal Mastery*

Indikator ini menunjukkan kemampuan individu dalam mencapai personal mastery atau penguasaan pribadi. Personal mastery berkaitan dengan kemampuan individu untuk mengembangkan diri, menguasai keterampilan dan pengetahuan, dan mengoptimalkan potensi pribadi mereka. Disiplin personal mastery menekankan pada komitmen individu untuk belajar secara berkelanjutan, mengembangkan kualitas diri, dan meningkatkan kinerja mereka.

### 2. Disiplin Berbagi Visi

Indikator ini mengacu pada kemampuan organisasi untuk menciptakan dan berbagi visi bersama. Disiplin berbagi visi melibatkan semua anggota organisasi dalam memahami dan menerima visi, tujuan, dan nilai-nilai bersama. Ini membutuhkan komunikasi yang efektif, kolaborasi, dan partisipasi aktif dalam proses pengembangan visi organisasi. Dengan adanya disiplin berbagi visi, organisasi dapat mencapai keselarasan dan sinergi dalam tindakan mereka.

### 3. Disiplin Mental Model

Indikator ini mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi, mempertanyakan, dan mengubah pola pikir dan persepsi yang ada. Disiplin mental model melibatkan kesediaan untuk menguji asumsi, mengakui kerangka berpikir yang mendasari tindakan, dan membuka diri terhadap pemikiran yang baru dan berbeda. Dengan disiplin mental model, organisasi dapat menciptakan ruang bagi inovasi, pembelajaran, dan adaptasi yang lebih baik.

#### 4. Disiplin Pembelajaran Tim

Indikator ini menunjukkan kemampuan tim dalam mengembangkan disiplin kolektif dalam pembelajaran. Disiplin pembelajaran tim melibatkan kerjasama, saling mendukung, dan berbagi pengetahuan antara anggota tim. Tim yang memiliki disiplin pembelajaran dapat belajar dari pengalaman, melakukan refleksi bersama, dan mengambil tindakan kolektif untuk meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan tim.

#### 5. Disiplin Berpikir Sistemik

Indikator ini mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengadopsi pendekatan berpikir sistemik. Disiplin berpikir sistemik melibatkan pemahaman bahwa setiap bagian dari organisasi saling terkait dan saling mempengaruhi, dan melihat organisasi sebagai sebuah sistem yang kompleks. Dengan disiplin berpikir sistemik, organisasi dapat menganalisis hubungan sebab-akibat, memahami dampak keputusan dan tindakan dalam konteks keseluruhan sistem, serta mengidentifikasi peluang perbaikan yang holistik.

Adapun menurut (López et al., 2005) indikator – indikator lainnya sebagai berikut :

##### 1. Akuisisi/perolehan pengetahuan

Indikator ini menunjukkan kemampuan organisasi untuk memperoleh pengetahuan baru dari berbagai sumber. Ini melibatkan kegiatan seperti penelitian, pelatihan, belajar dari pengalaman, benchmarking, dan pengumpulan informasi dari luar organisasi. Akuisisi pengetahuan adalah langkah awal dalam proses pembelajaran organisasi, di mana organisasi

mengidentifikasi dan mendapatkan pengetahuan baru yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dan inovasi.

## 2. Distribusi pengetahuan

Indikator ini mengacu pada kemampuan organisasi untuk menyebarkan dan membagikan pengetahuan kepada anggota organisasi yang relevan. Distribusi pengetahuan melibatkan pembagian pengetahuan melalui pelatihan, mentoring, komunikasi internal, basis data pengetahuan, dan kolaborasi antar tim. Tujuannya adalah memastikan bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh individu atau kelompok diorganisasikan secara efektif dan dapat diakses oleh anggota organisasi yang membutuhkannya.

## 3. Interpretasi pengetahuan

Indikator ini menunjukkan kemampuan organisasi untuk menganalisis, memahami, dan menginterpretasikan pengetahuan yang ada. Interpretasi pengetahuan melibatkan kegiatan seperti refleksi, pemahaman konteks, menghubungkan pengetahuan dengan situasi yang ada, dan membuat keputusan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki. Dengan interpretasi pengetahuan yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi tren, pola, peluang, dan tantangan yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan dan perencanaan strategis.

## 4. Memori organisasional (*organizational memory*)

Indikator ini mengacu pada kemampuan organisasi untuk menyimpan, mengelola, dan mengakses pengetahuan yang telah diperoleh dari masa lalu. Memori organisasional melibatkan penyimpanan pengetahuan dalam bentuk basis data, dokumen, arsip, catatan, best practices, dan pengalaman

yang terdokumentasi. Dengan memori organisasional yang kuat, organisasi dapat menghindari kehilangan pengetahuan berharga, belajar dari kesalahan yang telah dilakukan, dan memanfaatkan pengetahuan yang ada untuk mencapai keunggulan kompetitif.

### **2.1.3 *Transfer* Pengetahuan**

#### **2.1.3.1 Pengertian *Transfer* Pengetahuan**

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

*Transfer* pengetahuan berarti *Transfer*/pemindahan yang efektif, sehingga penerima pengetahuan tersebut dapat memahaminya untuk dapat melakukannya dengan cara yang benar (Siagian & Sensuse, 2010). Selain itu *Transfer* pengetahuan merupakan suatu proses pembelajaran yang dilakukan oleh pihak-pihak yang dianggap lebih berpengalaman kepada pegawai baru sehingga diharapkan dapat memperlancar dan meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan (Sudjiwanati, 2017). *Transfer* pengetahuan adalah sebuah proses atau cara dimana para peneliti melakukan penyebaran pembuktian suatu teori atau menyebarkan pengetahuan baru (Antoro, 2014).

*Transfer* pengetahuan merupakan kegiatan untuk membantu orang bekerjasama, memfasilitasi pertukaran pengetahuan mereka, meningkatkan belajar organisasi, dan meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan individu dan

tujuan organisasi (Vivi et al., 2015). Dan *Transfer* pengetahuan merupakan proses perpindahan informasi yang berupa pengetahuan, sikap dan keterampilan antar individu, antar kelompok maupun antar individu dengan kelompok dan sebaliknya, bisa dilakukan dengan sengaja maupun tidak sengaja (Noya et al., 2017).

Dapat diketahui bahwa *Transfer* pengetahuan sangat penting untuk kinerja dalam menciptakan pengetahuan kinerja organisasi yang lebih besar.

### **2.1.3.2 Tujuan *Transfer* Pengetahuan**

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

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

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

Menurut (Andika, 2015) tranfer pengetahuan memiliki berbagai macam manfaat, antara lain:

1. *Transfer* pengetahuan mendorong penyebaran pembelajaran individu keseluruhan organisasi
2. *Transfer* pengetahuan memfasilitasi pengembangan kompetensi
3. *Transfer* pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja anggota organisasi
4. *Transfer* pengetahuan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif
5. *Transfer* pengetahuan berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi organisasi

Tujuan *Transfer* pengetahuan mempercepat terjadinya inovasi dengan meningkatkan efektifitas dan efisiensi penyerapan pengetahuan melalui proses knowledge sharing (Sarja, 2014).

Dapat disimpulkan bahwa pentingnya *Transfer* pengetahuan terdapat dimana pimpinan dan pegawai secara bersama-sama memulai berhubungan, berkomunikasi, berbagi dan men*Transfer* pengetahuan yang dimiliki.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Transfer* Pengetahuan**

Pada dasarnya, menurut (Sarja, 2014) faktor-faktor *knowledge sharing* dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu :

1. Faktor organisasional: Faktor organisasi merupakan faktor yang tidak berasal dari individu pribadi. Hal ini dapat disebabkan oleh lingkungan atau individu lain untuk merangsang sikap *Transfer* pengetahuan. Sistem

insentif, budaya organisasi dan sistem manajemen diklasifikasikan sebagai faktor eksternal

2. Faktor individu: Faktor individu adalah faktor yang berasal dari pertimbangan penggerak individual. Itu berarti bahwa itu berasal dari internal seseorang. Contoh faktor internal adalah keyakinan, persepsi, harapan, sikap dan perasaan
3. Faktor teknis: Faktor teknis berkaitan dengan teknologi manajemen pengetahuan, seperti perangkat lunak dan perangkat keras yang digunakan dalam kegiatan *sharing*

Pengetahuan seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut (Dharmasinta, 2013) yaitu :

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



Menurut (Dharmasinta, 2013) ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan keberhasilan dari *knowledge sharing* tersebut, yaitu :

1. Organisasi, Organisasi perlu memberikan dukungan penuh dalam pelaksanaan *Transfer* pengetahuan dan juga memberikan kesempatan bagi para pegawainya untuk mengikuti *Transfer* pengetahuan yang dibutuhkan dalam peningkatan *performance* mereka. Pegawai juga diminta untuk menjaga fasilitas tersebut agar tetap dapat berbagi informasi yang dimiliki agar dapat meningkatkan pengetahuan mereka;
2. Individu, dengan adanya komunitas tersebut diharapkan pegawai dapat selalu *Transfer* pengetahuan , sehingga terjadi pertukaran pengetahuan diantara mereka yang dapat mempengaruhi pola pikir atau pandangan dari pegawai itu sendiri. Dan juga agar setiap individu dapat meningkatkan kinerjanya setelah mengikuti program *sharing knowledge* tersebut .

Adapun menurut (Noya et al., 2017) *Transfer* pengetahuan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu

1. Budaya organisasi (*organizational culture*)
2. Praktik kerja (*work practices*)
3. Perilaku pegawai (*employee behavior*)

#### **2.1.3.4 Indikator *Transfer* Pengetahuan**

Menurut (Batubara, 2017) indikator *Transfer* pengetahuan lainnya dapat dilihat dari:

1. Pengetahuan tentang teknologi

Indikator ini menunjukkan kemampuan organisasi dalam mentransfer pengetahuan tentang teknologi yang digunakan di dalam organisasi. Ini melibatkan pengetahuan tentang penggunaan, penerapan, dan pemeliharaan teknologi yang relevan. Transfer pengetahuan tentang teknologi penting untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi dalam organisasi.

2. Pengetahuan bisnis

Indikator ini mengacu pada kemampuan organisasi dalam mentransfer pengetahuan tentang aspek-aspek bisnis yang penting, seperti strategi, pemasaran, keuangan, operasi, dan manajemen risiko. Transfer pengetahuan bisnis memungkinkan anggota organisasi untuk memahami tujuan bisnis, konteks operasional, dan prinsip-prinsip bisnis yang diperlukan untuk membuat keputusan yang tepat dan mendukung keberhasilan organisasi.

3. Pengetahuan manajemen

Indikator ini menunjukkan kemampuan organisasi dalam mentransfer pengetahuan tentang prinsip-prinsip manajemen yang efektif. Ini meliputi pengetahuan tentang pengelolaan sumber daya, kepemimpinan, pengambilan keputusan, perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Transfer pengetahuan manajemen penting untuk memperkuat kemampuan manajerial di semua tingkatan organisasi.

4. Keahlian kerja baru

Indikator ini mengacu pada kemampuan organisasi dalam mentransfer pengetahuan tentang keahlian dan keterampilan baru yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Ini dapat mencakup transfer pengetahuan tentang metode kerja baru, teknik, alat, atau prosedur yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan efektif. Transfer pengetahuan keahlian kerja baru membantu organisasi untuk meningkatkan kualitas pekerjaan, inovasi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan.

#### 5. Budaya perusahaan

Indikator ini menunjukkan kemampuan organisasi dalam mentransfer pengetahuan tentang budaya perusahaan, nilai-nilai, norma, dan praktek-praktek yang mengarah pada keberhasilan organisasi. Transfer pengetahuan budaya perusahaan memungkinkan individu untuk memahami dan mengadopsi nilai-nilai dan perilaku yang diinginkan dalam organisasi. Ini dapat mencakup transfer pengetahuan tentang etika kerja, kolaborasi, inovasi, atau orientasi pelanggan.

Adapun Menurut (Martinkenaite, 2012) indikator *Transfer* pengetahuan adalah:

##### 1. kesulitan (*difficulty*)

Indikator ini mengacu pada tingkat kesulitan atau kompleksitas yang terkait dengan pengetahuan yang akan ditransfer. Kesulitan dapat berkaitan dengan tingkat abstraksi, kebaruan, atau kompleksitas konsep yang ingin ditransfer. Semakin tinggi tingkat kesulitan, semakin sulit proses transfer pengetahuan tersebut.

2. keluasan (*extent*)

Indikator ini menunjukkan sejauh mana pengetahuan diperluas atau disebarluaskan dalam organisasi. Keluasan melibatkan sejauh mana pengetahuan yang ditransfer mencakup berbagai bagian, departemen, atau unit dalam organisasi. Semakin luas penyebarannya, semakin besar dampaknya dalam organisasi secara keseluruhan.

3. intensitas (*intensity*)

Indikator ini mengacu pada tingkat intensitas atau tingkat keterlibatan dalam proses transfer pengetahuan. Intensitas dapat berkaitan dengan tingkat interaksi, komunikasi, dan interaksi antara individu atau kelompok yang terlibat dalam proses transfer pengetahuan. Semakin tinggi intensitasnya, semakin besar peluang pengetahuan untuk ditransfer secara efektif

4. kualitas (*quality*)

Indikator ini menunjukkan tingkat kualitas atau keunggulan pengetahuan yang ditransfer. Kualitas mencakup akurasi, kebaruan, relevansi, dan keterpercayaan pengetahuan yang ditransfer. Semakin tinggi kualitas pengetahuan yang ditransfer, semakin besar nilai yang dapat ditambahkan oleh pengetahuan tersebut dalam organisasi.

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

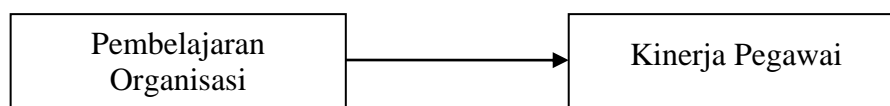
Dapat disimpulkan bahwa indikator *Transfer* pengetahuan dapat diukur dengan perilaku dan menukar pengalaman satu sama lain untuk mengetahui pengetahuan yang didapat.

## 2.2 Kerangka Konseptual

### 2.2.1 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh yang ditimbulkan *Learning organization* terhadap kinerja pegawai bersifat positif dan signifikan (Joeliaty & Firmansyah, 2016; Marlikan, 2011; Memah et al., 2017; Srimulyani & Hutajulu, 2013), dengan nilai yang ditunjukkan oleh variabel *Learning organization* pada model persamaan menunjukkan variabel ini memiliki tingkat pengaruh lebih dibandingkan dengan variabel lainnya.

Sedangkan menurut (Saefulloh, 2017) pengaruh *Learning organization* terhadap kinerja pegawai bahwa *Learning organization* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.



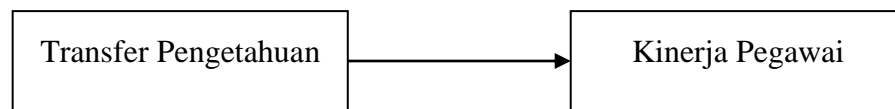
**Gambar 2.1 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

### 2.2.2 Pengaruh *Transfer* Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai

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

Menurut (Audia & Silvianita, 2022) pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bahwa semakin baik *knowledge sharing* maka semakin tinggi kinerja pegawai.

Sedangkan menurut (Mardillah & Rahardjo, 2017) pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

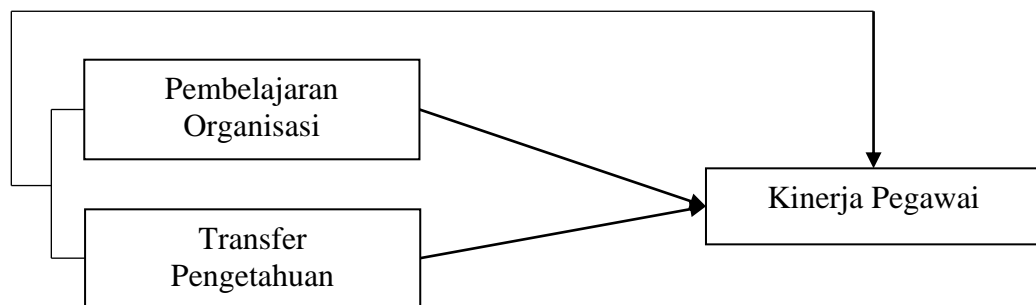


**Gambar 2.2 Pengaruh *Transfer Pengetahuan* terhadap Kinerja Pegawai**

### **2.2.3 Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan *Transfer Pengetahuan* terhadap Kinerja Pegawai**

*Learning organization* dan *knowledge sharing* mempunyai pengaruh yang positive terhadap kinerja pegawai (Made & Kusuma, 2013; Martín- Pérez et al., 2012). artinya semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran dan berbagi pengetahuan bagi pegawai, maka akan semakin menambah tingginya pegawai yang optimal dengan kinerjanya.

Tetapi menurut (Athoillah, 2017) pengaruh *Learning organization* dan *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai bahwa *Learning organization* dan *knowledge sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.



**Gambar 2.3 Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan *Transfer Pengetahuan* Terhadap Kinerja Pegawai**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap suatu permasalahan yang dihadapi dalam penelitian, dimana jawaban sementara akan diuji lagi kebenarannya. Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka konseptual maka peneliti menetapkan hipotesis di dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Ada pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat.
2. Ada pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat.
3. Ada pengaruh pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistic (Arif & Mujiatun, 2022).

Penelitian kuantitatif adalah proses menemukan pengetahuan dengan menggunakan data berupa angka yang dijadikan sebagai alat untuk mengetahui informasi yang diharapkan (Aulia, 2016). Jenis penelitian kuantitatif tergolong kepada penelitian korelasional, metode korelasional adalah penelitian yang mengkaji hubungan antara variabel untuk mencari, menjelaskan suatu hubungan, memperkirakan, dan menguji berdasarkan teori yang ada (Kusumowardani & Puspitosari, 2014).

#### **3.2 Defenisi Operasional**

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian (Sugiyono, 2017). Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

##### **1. Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi



kepada pegawai. Menurut (Robbins, 2003) pengukuran (*measurement*) kinerja pegawai dilihat dari indikator sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Indikator Kinerja pegawai (Y)**

No	Indikator	Butir Pernyataan
1	Kualitas	1, 2,
2	Kuantitas	3
3	Ketepatan Waktu	18
4	Efektivitas	7, 9
5	Kemandirian	4, 6
6	Komitmen Kerja	5, 8, 10, 23

Sumber: (Robbins, 2003)

## 2. Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi adalah proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang berusaha mengaplikasikannya kedalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing. Menurut (López et al., 2005) pengukuran (*measurement*) pembelajaran organisasi dilihat dari indikator sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Pembelajaran Organisasi (X1)**

No	Indikator	Butir Pernyataan
1	Akuisisi	20
2	Distribusi	24
3	Interpretasi	14, 15

4	Memori Organisasional	22, 25, 26
---	-----------------------	------------

Sumber: (López et al., 2005)

### 3. Transfer Pengetahuan

*Transfer* pengetahuan merupakan suatu proses pembelajaran yang dilakukan oleh pihak-pihak yang dianggap lebih berpengalaman kepada pegawai baru sehingga diharapkan dapat memperlancar dan meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan. Menurut (Martinkenaite, 2012) pengukuran (*measurement*)

*Transfer* pengetahuan dilihat dari indikator atau konstruk sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Transfer Pengetahuan (X1)**

No	Indikator	Butir Pernyataan
1	Kesulitan ( <i>difficulty</i> )	13
2	Keluasan ( <i>extent</i> )	11, 12, 21
3	Intensitas ( <i>intensity</i> )	19
4	Kualitas ( <i>quality</i> )	16, 17

Sumber: (Martinkenaite, 2012)

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Sumut Kantor Pusat, yang berlokasi di Jalan Imam Bonjol No. 18, Madras Hulu, Kecamatan Medan Polonia, Kota Medan, Sumatera Utara 20212.

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan pada bulan November 2022 sampai dengan Juli 2023. Secara lebih rinci untuk waktu dan jadwal penelitian bisa dilihat pada tabel di bawah ini:

**Table 3.4**  
**Rencana dan Jadwal Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Waktu Penelitian Pada Tahun 2022-2023																													
		November 22				Desember 22				Januari 23				Februari 23				Maret 23				Juni 23				Juli 23					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Pengajuan Judul	■	■																												
2	Riset Awal			■	■	■	■																								
3	Penyusunan Proposal					■	■	■	■	■	■																				
4	Bimbingan Proposal									■	■	■	■	■	■																
5	Seminar Proposal																					■	■	■	■						
6	Penyusunan Skripsi																							■	■	■	■				
7	Bimbingan Skripsi																									■	■	■	■		
8	Sidang Meja Hijau																											■	■		

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2009). Populasi adalah seluruh subjek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu, yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sari, 2013) Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai tetap di PT. Bank Sumut Kantor Pusat yang berjumlah 744 orang.

#### 3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Agusta & Sutanto, 2013). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *probability sampling* dengan menggunakan *proportionate stratified random sampling*. *Proportionate stratified random sampling* adalah teknik yang

digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang heterogen (tidak sejenis) dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2022).

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Presentase (13%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel

$$n = \frac{744}{1 + 744 (0.13)^2}$$

$$n = 54$$

berdasarkan perhitungan diatas sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 54 responden pegawai tetap yang berdasarkan dari Divisi sumber daya manusia sebanyak 24 dan Divisi keuangan & perencanaan sebanyak 30.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pegumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Juliandi et al., 2015) ada tiga alat pengumpulan data yang akan digunakan dalam sebuah penelitian, yaitu studi dokumentasi, wawancara dan angket. Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan:

### 3.5.1 Interview (Wawancara)

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil

### 3.5.2 Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan pertanyaan/ Pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

**Tabel 3.3**  
**Skala Likert**

<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang setuju (KS)	3
Tidak setuju (TS)	2
Sangat tidak setuju (STS)	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

Selanjutnya angket yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni Partial Least Square (PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

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 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.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (outer model), yakni (a) realibilitas dan validitas konstruk (construct reliability and validity); dan (b) validitas diskriminan (discriminant validity). (2) analisis model struktural (inner model), yakni (a) koefisien determinasi (R-square); (b) F-square; (c) pengujian hipotesis yakni (1) pengaruh langsung (direct effect); (2) pengaruh tidak langsung (indirect effect) dan (3) total effect (Juliandi, 2018).

### **3.6.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)**

Analisis model pengukuran (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. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan dua pengujian, antara lain: (1) Construct reliability and validity dan (2) Discriminant validity.

#### **3.6.1.1 Construct reliability and validity**

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Hair et al., (2021) menyebutkan ada 2 kriteria validitas dan reliabilitas konstruk yaitu dilihat dari:

##### 1) Cronbach Alpha

Cronbach alpha harus  $> 0.70$  untuk confirmatory research, dan  $> 0.60$  masih dapat diterima untuk exploratory research.

## 2) Composite Reliability

Composite reliability harus  $> 0.708$  untuk confirmatory research, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk exploratory research.

### 3.6.1.2 Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Untuk mengukur validitas diskriminan dapat dilihat dari (Hair et al., 2021):

#### 1) Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)

Untuk konstruksi yang serupa secara konseptual,  $HTMT < 0.90$ . Sedangkan untuk konstruksi yang berbeda secara konseptual,  $HTMT < 0.85$ .

#### 2) Convergent Validity

Average Variance Extracted (AVE)  $> 0.50$ .

### 3.6.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model struktural (inner model) biasanya juga disebut dengan (inner relation, structural model dan substantive theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisis model struktural (inner model) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) R-square; (2) F-square; (3) pengujian hipotesis yakni (a) direct effect; (b) indirect effect; dan (c) total effect. (Hair et al., 2021).

#### 3.6.2.1 R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen).



Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari R-Square adalah:

1. Nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substantial (kuat).
2. Nilai (adjusted) = 0.50 model adalah moderate (sedang).
3. nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah weak (lemah). (Hair et al., 2021).

### 3.6.2.2 *f<sup>2</sup> Effect Size (f-Square)*

$f^2$  Effect Size (f-Square) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai  $R^2$  saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria f-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai  $f^2 = 0.02$  → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai  $f^2 = 0.15$  → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai  $f^2 = 0.35$  → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3.6.2.3 **Pengujian Hipotesis**

Pengujian Hipotesis (hypotesis testing) pada penelitian hanya direct effect saja. Tujuan analisis direct effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis direct effect adalah

Dengan melihat asumsi tingkat signifikansi 5%, nilai t di atas 1,96 (ujia dua arah) menunjukkan bahwa bobot indikator signifikan secara statistik (Hair et al., 2021).

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel pembelajaran organisasi ( $X_1$ ), 8 pernyataan untuk variabel transfer pengetahuan ( $X_2$ ) dan 10 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai ( $Y$ ). Angket yang disebar ini diberikan kepada 54 pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert yang berbentuk tabel ceklis.

##### 4.1.2 Identitas Responden

**Tabel 4.1**  
**Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	34	63.0	63.0	63.0
	Perempuan	20	37.0	37.0	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2023)**

Dari tabel 4.1 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 34 (63%) orang laki-laki dan 20 (37%) orang perempuan. Bisa dilihat bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat yang berjenis kelamin laki-laki.

**Tabel 4.2**  
**Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 30 Tahun	23	42.6	42.6	42.6
	31 - 40 Tahun	21	38.9	38.9	81.5
	41-50 Tahun	8	14.8	14.8	96.3
	> 50 Tahun	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2023)**

Dari tabel 4.2 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 23 (42,6%) orang pegawai berusia 21-30 tahun, 21 (38,9%) orang pegawai berusia 31-40 tahun, 8 (14,8%) orang pegawai berusia 41-50 tahun dan 2 (3,7%) orang pegawai berusia di atas 50 tahun. Bisa dilihat bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat yang berusia 21-30 tahun.

**Tabel 4.3**  
**Pendidikan Terakhir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	50	92.6	92.6	92.6
	S2	3	5.6	5.6	98.1
	S3	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2023)**

Dari tabel 4.3 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 50 (90,6%) orang pegawai berlatar pendidikan S1, 3 (5,6%) orang pegawai berlatar pendidikan S2, dan 1 (1,9%) orang pegawai berlatar pendidikan S3. Bisa

dilihat bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang berlatar pendidikan S1.

**Tabel 4.4**  
**Lama Bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Tahun	3	5.6	5.6	5.6
	1-5 Tahun	46	85.2	85.2	90.7
	6-10 Tahun	5	9.3	9.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2023)**

Dari tabel 4.4 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 3 (5,6%) orang pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat yang bekerja selama kurang dari 1 tahun, 46 (85,2%) orang pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat yang sudah bekerja 1-5 tahun, dan 5 (8%) orang pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat yang sudah bekerja selama 6-10 tahun. Bisa dilihat bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat yang sudah bekerja selama 1-5 tahun.

#### **4.1.3 Persentase Jawaban Responden**

**Tabel 4.5**  
**Kriteria Jawaban Responden**

<b>Kriteria</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Dibawah ini akan dilampirkan persentase jawaban dari setiap pernyataan yang telah disebarkan kepada responden.

#### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat diperoleh nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai**

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	23	42,6	16	29,6	7	13	6	11,1	2	3,7	54	100
2	23	42,6	9	16,7	18	33,3	2	3,7	2	3,7	54	100
3	21	38,9	13	24,1	10	18,5	7	13	3	5,6	54	100
4	22	40,7	15	27,8	11	20,4	2	3,7	4	7,4	54	100
5	25	46,3	11	20,4	13	24,1	3	5,6	2	3,7	54	100
6	20	37	16	29,6	11	20,4	6	11,1	1	1,9	54	100
7	10	18,5	23	42,6	17	31,5	3	5,6	1	1,9	54	100
8	24	44,4	15	27,8	12	22,2	3	5,6	0	0	54	100
9	10	18,5	23	42,6	17	31,5	3	5,6	1	1,9	54	100
10	24	44,4	15	27,8	12	22,2	3	5,6	0	0	54	100

Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2023)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja pegawai bahwa:

- 1) Jawaban responden saya terampil dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 42,6%.
- 2) Jawaban responden saya memiliki pengetahuan kerja yang luas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 42,6%.
- 3) Jawaban responden saya mampu merencanakan kerja dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 38,9%.

- 4) Jawaban responden saya mampu memecahkan permasalahan kerja dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 40,7%.
- 5) Jawaban responden saya selalu mengevaluasi / memeriksa hasil kerja setiap menyelesaikan suatu pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 46,3%.
- 6) Jawaban responden saya selalu mempunyai inisiatif pribadi untuk bekerja lebih baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 37%.
- 7) Jawaban responden saya selalu mencari caracara yang kreatif dalam bekerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 42,6%.
- 8) Jawaban responden saya termasuk orang yang mudah berkomunikasi/komunikatif kepada orang lain mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 44,4%.
- 9) Jawaban responden saya selalu memiliki ide-ide yang inovatif/ *up to date* mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 42,6%.
- 10) Jawaban responden saya selalu belajar hal-hal baru yang berkaitan dengan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 44,4%.

#### **4.1.3.2 Variabel Pembelajaran Organisasi (X<sub>1</sub>)**

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel pembelajaran organisasi sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Skor Angket Untuk Variabel Pembelajaran Organisasi**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	12	22,2	27	50	14	25,9	1	1,9	0	0	54	100
2	16	29,6	22	40,7	14	25,9	2	3,7	0	0	54	100
3	5	9,3	34	53	15	27,8	0	0	0	0	54	100
4	4	7,4	28	51,9	14	25,9	8	14,8	0	0	54	100
5	4	7,4	30	55,6	16	29,6	4	7,4	0	0	54	100
6	7	13	26	48,1	18	33,3	3	5,6	0	0	54	100
7	8	14,8	24	44,4	20	37	2	3,7	0	0	54	100
8	15	27,8	10	18,5	21	38,9	5	9,3	3	5,6	54	100

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2023)**

Dari tabel 4.7 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel pembelajaran organisasi bahwa:

- 1) Jawaban responden organisasi tempat saya bekerja selalu bekerja sama dengan lembaga lain mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 50%.
- 2) Jawaban responden selalu ada gagasan baru dalam untuk membantu memudahkan pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 40,7%.
- 3) Jawaban responden semua anggota organisasi umumnya mengetahui dengan baik apa tujuan organisasi tempat kami bekerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 53%.
- 4) Jawaban responden di tempat saya bekerja, ada individu khusus yang bertanggung jawab membagikan setiap informasi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 51,9%.
- 5) Jawaban responden umumnya komitmen/ke setiaan setiap orang yang bekerja cukup tinggi kepada organisasi di tempat saya bekerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 55,6%.



- 6) Jawaban responden semua anggota organisasi di tempat kerja saya selalu berbagi pengetahuan kepada rekan kerja lainnya mayoritas responden menjawab setuju sebesar 48,1%.
- 7) Jawaban responden organisasi mempunyai penyimpanan (database) pengetahuan yang bisa digunakan pada saat yang lain mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 44,4%.
- 8) Jawaban responden informasi yang ada di dalam database organisasi bisa dengan mudah diakses/didap atkan untuk kepentingan kerja mayoritas responden menjawab kurang setuju yaitu sebesar 38,9%.

#### 4.1.3.3 Variabel Transfer Pengetahuan (X<sub>2</sub>)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel transfer pengetahuan sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Skor Angket Untuk Variabel Transfer Pengetahuan**

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	23	42,6	16	29,6	7	13	6	11,1	2	3,7	54	100
2	23	42,6	9	16,7	18	33,3	2	3,7	2	3,7	54	100
3	21	38,9	13	24,1	10	18,5	7	13	3	5,6	54	100
4	22	40,7	15	27,8	11	20,4	2	3,7	4	7,4	54	100
5	25	46,3	11	20,4	13	24,1	3	5,6	2	3,7	54	100
6	20	37	16	29,6	11	20,4	6	11,1	1	1,9	54	100
7	17	31,5	29	53,7	5	9,3	3	5,6	0	0	54	100
8	20	37	26	48,1	8	14,8	0	0	0	0	54	100

Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2023)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel transfer pengetahuan bahwa:

- 1) Jawaban responden saya tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh pengetahuan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 42,6%.
- 2) Jawaban responden saya tidak mengalami kesulitan dalam membagi pengetahuan kepada rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 42,6%.
- 3) Jawaban responden pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja cukup beragam mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 38,9%.
- 4) Jawaban responden pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja memberikan manfaat untuk jangka panjang mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 40,7%.
- 5) Jawaban responden pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja dapat membantu memecahkan masalah pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 46,3%.
- 6) Jawaban responden pengetahuan yang diperoleh selama bekerja berguna untuk merubah perilaku kerja saya ke arah yang lebih baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 37%.
- 7) Jawaban responden pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kualitas hasil kerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 53,7%.

8) Jawaban responden pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kecepatan penyelesaian kerjamayoritas responden menjawab setuju sebesar 48,1%.

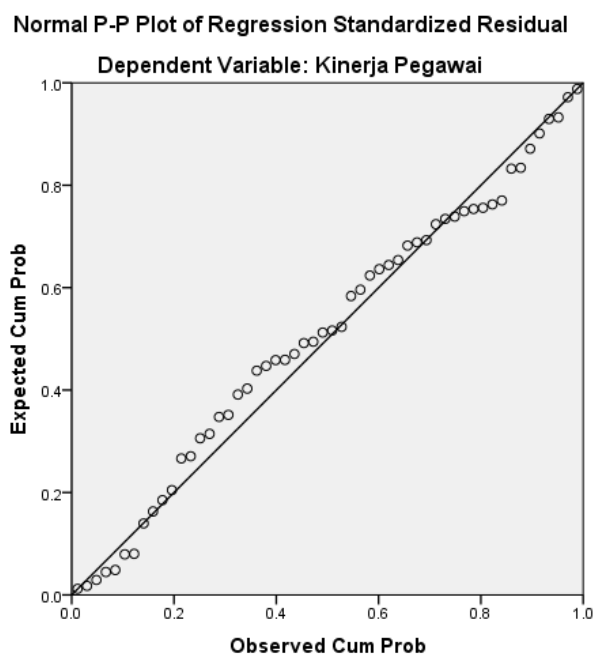
#### **4.1.4 Model Regresi**

##### **4.1.4.1 Uji Asumsi Klasik**

Dalam regresi linear berganda yang dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal dengan BLUE (*Best Linear Unbias Estimation*). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah model regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah model regresi merupakan yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut yakni:

##### **1) Uji Normalitas**

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variable dependent dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak, Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi standar normalitas, jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.



**Gambar 4.1. Hasil Uji Normalitas**

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2023)**

Berdasarkan gambar 4.1 di atas dapat dilihat bahwa data menyebar mengikuti garis diagonal artinya data antara variabel dependen dan variabel independennya memiliki hubungan atau distribusi yang normal atau memenuhi uji asumsi normalitas.

## 2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi diantaranya variabel bebas, dengan ketentuan :

- a) Bila *Tolerance* < 0,01 atau sama dengan *VIF* > 10 maka terdapat masalah multikolinearitas yang serius.
- b) Bila *Tolerance* > 0,01 atau sama dengan *VIF* < 10 maka tidak terdapat masalah multikolinearitas. (Ghozali, 2013).

Dengan SPSS versi 24.00 maka dapat diperoleh hasil uji multikolinearitas sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Pembelajaran Organisasi	0.988	1.012
	Transfer Pengetahuan	0.988	1.012
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai			

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2023)**

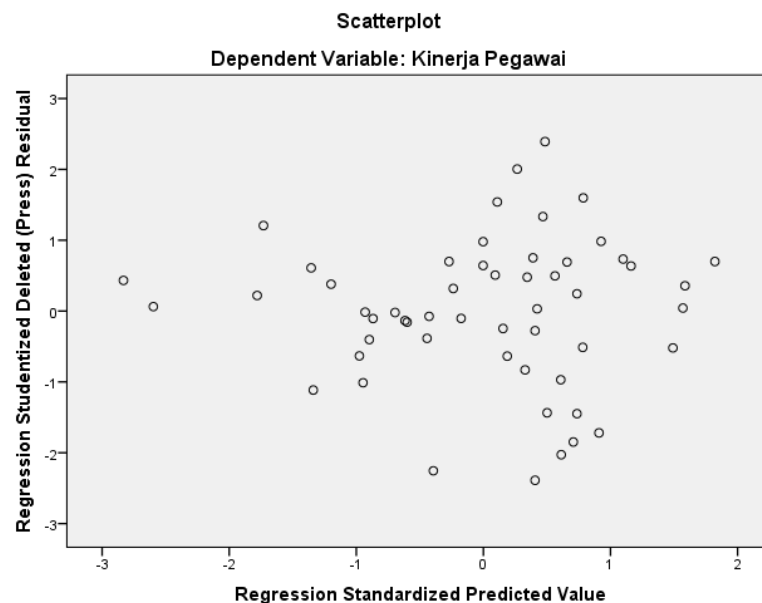
Berdasarkan tabel 4.9 diatas dapat diketahui bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk variabel pembelajaran organisasi ( $X_1$ ) sebesar 1,012 dan variabel transfer pengetahuan ( $X_2$ ) juga sebesar 1,012. Dari masing-masing variabel independen memiliki nilai yang lebih kecil dari nilai 10. Demikian juga nilai *Tolerance* pada variabel pembelajaran organisasi ( $X_1$ ) sebesar 0,988 dan variabel transfer pengetahuan ( $X_2$ ) juga sebesar 0,988. Dari masing-masing variabel nilai *tolerance* lebih besar dari 0,01 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas antara variabel independen yang di indikasikan dari nilai *tolerance* setiap variabel independen lebih besar dari 0,01 dan nilai VIF lebih kecil dari 10.

### 3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mengetahui apakah terjadi atau tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi penelitian ini, analisis yang dilakukan adalah dengan metode *Scatterplot*. Dasar analisis yaitu sebagai berikut :

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik membentuk suatu pola yang teratur maka telah terjadi heterokedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar tidak teratur, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Dengan SPSS versi 24.00 maka dapat diperoleh hasil uji heterokedastisitas sebagai berikut :



**Gambar 4.2. Hasil Uji Heterokedastisitas**

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2023)**

Bentuk gambar 4.2 diatas, dapat dilihat bahwa penyebaran residual adalah tidak teratur dan tidak membentuk pola. Hal tersebut dapat dilihat pada titik-titik atau plot yang menyebar. Kesimpulan yang bisa diambil adalah bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.1.4.2 Regresi Linier Berganda

Model regresi linier berganda yang digunakan adalah kinerja pegawai sebagai variabel dependen, pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan sebagai variabel independen. Dimana analisis berganda berguna untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel dependen terhadap variabel independen. Berikut hasil pengelolaan data dengan menggunakan SPSS versi 24.00.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.678	4.892		1.161	0.251
	Pembelajaran Organisasi	0.340	0.106	0.256	3.212	0.002
	Transfer Pengetahuan	1.090	0.107	0.813	10.217	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2023)**

Dari tabel 4.10 diatas diketahui nilai-nilai sebagai berikut :

1) Konstanta = 5,678

2) Pembelajaran organisasi = 0,340

3) Transfer pengetahuan = 1,090

Hasil tersebut dimasukkan kedalam persamaan regresi linier berganda sehingga diketahui persamaan berikut :

$$Y = 5,678 + 0,340 + 1,090$$

Keterangan :

- 1) Konstanta sebesar 5,678 menunjukkan bahwa apabila nilai variabel independen dianggap konstan maka kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat akan meningkat sebesar 5,678.
- 2)  $\beta_1$  sebesar 0,340 dengan arah pengaruh positif menunjukkan bahwa apabila pembelajaran organisasi mengalami kenaikan maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai sebesar 0,340 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.
- 3)  $\beta_2$  sebesar 1,090 dengan arah pengaruh positif menunjukkan bahwa apabila transfer pengetahuan mengalami kenaikan maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai sebesar 1,090 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.

#### 4.1.4.3 Pengujian Hipotesis

##### 1) Uji t (Uji Parsial)

Untuk t dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui kemampuan dari masing-masing variabel independen dalam memengaruhi variabel dependen. Alasan lain uji t dilakukan yaitu untuk menguji apakah variabel bebas secara individual terdapat pengaruh yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat. Rumus yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



$$t = r \frac{n - k}{1 - r^2}$$

(Sugiyono, 2016)

Dimana :

t = Nilai  $t_{hitung}$

r = Koefisien Korelasi

n = Jumlah Sampel

k = Variabel independen

Bentuk pengujian

- a)  $H_0 : r_s = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).
- b)  $H_0 : r_s \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh signifikan antara variabel antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

Kriteria pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut :

- a) Bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak karena adanya korelasi yang signifikan antara variabel x dan y.
- b) Bila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} \geq -t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima karena tidak adanya korelasi yang signifikan antara variabel x dan y.

Berdasarkan hasil pengelolaan data dengan SPSS versi 24.00 maka diperoleh hasil uji statistik t sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji t (Uji Parsial)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.678	4.892		1.161	0.251
	Pembelajaran Organisasi	0.340	0.106	0.256	3.212	0.002
	Transfer Pengetahuan	1.090	0.107	0.813	10.217	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2023)**

#### a) Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Bedasarkan tabel 4.11 diatas diperoleh t hitung untuk variable pembelajaran organisasi sebesar 3,212 untuk kesalahan 5% uji 2 pihak dan  $dk = n - k$  ( $54 - 2 = 52$ ), di peroleh t tabel 2,006. Jika t hitung  $>$  t tabel maka terdapat pengaruh antara pembelajaran organisasi dengan kinerja pegawai, demikian juga sebaliknya jika t hitung  $<$  t tabel maka tidak terdapat pengaruh antara pembelajaran organisasi dengan kinerja pegawai, didalam hal ini t hitung  $3,212 >$  t tabel 2,006. Ini berarti terdapat pengaruh antara pembelajaran organisasi dengan kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat.

Selanjutnya terlihat pula nilai sig adalah 0,002 sedang taraf signifikan  $\alpha$  yang ditetapkan sebelumnya adalah 0,05, maka nilai sig  $0,002 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  di tolak ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat.

### **b) Pengaruh Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai**

Bedasarkan tabel 4.11 diatas diperoleh t hitung untuk variable transfer pengetahuan sebesar 10,217 untuk kesalahan 5% uji 2 pihak dan  $dk = n-k$  ( $54-2=52$ ), di peroleh t tabel 2,006. Jika t hitung  $>$  t tabel maka terdapat pengaruh antara transfer pengetahuan dengan kinerja pegawai, demikian juga sebaliknya jika t hitung  $<$  t tabel maka tidak terdapat pengaruh antara transfer pengetahuan dengan kinerja pegawai, didalam hal ini t hitung  $10,217 >$  t tabel 2,006. Ini berarti terdapat pengaruh antara transfer pengetahuan dengan kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat.

Selanjutnya terlihat pula nilai sig adalah 0,000 sedang taraf signifikan  $\alpha$  yang ditetapkan sebelumnya adalah 0,05, maka nilai sig  $0,000 <$  0,05, sehingga  $H_0$  di tolak ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara transfer pengetahuan dengan kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat.

### **2) Uji F (Uji Simultan)**

Uji F atau juga disebut uji signifikan serentak dimaksudkan untuk melihat kemampuan menyeluruh dari variabel bebas yaitu pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan untuk dapat atau menjelaskan tingkah laku atau keragaman variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Uji F juga dimaksud untuk mengetahui apakah semua variabel memiliki koefisien regresi sama dengan nol. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS versi 24.00, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

- a) Bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $-F_{hitung} < -F_{tabel}$  , maka  $H_0$  ditolak karena adanya korelasi yang signifikan antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$  dengan  $Y$ .
- b) Bila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  atau  $-F_{hitung} \geq -F_{tabel}$  , maka  $H_0$  diterima karena tidak adanya korelasi yang signifikan antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$  dengan  $Y$ .

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji F (Uji Simultan)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	995.074	2	497.537	54.378	0.000 <sup>b</sup>
	Residual	466.630	51	9.150		
	Total	1461.704	53			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Transfer Pengetahuan, Pembelajaran Organisasi						

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2023)**

Dari tabel 4.12 diatas bisa dilihat bahwa nilai F adalah 54,378, kemudian nilai sig nya adalah 0,000. Taraf signifikan yang digunakan adalah 5%, uji dua pihak dan  $dk = n-k-1$

Bedasarkan tabel 4.12 diatas diperoleh F hitung untuk variabel pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan sebesar 54,378 untuk kesalahan 5% uji 2 pihak dan  $dk = n-k-1$  ( $54-2-1=513$ ), di peroleh F tabel 3,18. Jika F hitung  $> F$  tabel maka didapat pengaruh yang antara pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja pegawai, didalam hal ini F hitung  $54,378 > F$  tabel 3,18. Ini berarti terdapat pengaruh antara pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat.

Selanjutnya terlihat pula nilai sig adalah 0,000 sedang taraf signifikan  $\alpha$  yang ditetapkan sebelumnya adalah 0,05, maka nilai sig  $0,000 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  di tolak ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat.

#### 4.1.4.4 Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi ini berfungsi untuk mengetahui persentase besarnya pengaruh variabel independen dan variabel dependen yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan. Dalam penggunaannya, koefisien determinasi ini dinyatakan dalam persentase (%). Untuk mengetahui sejauh mana kontribusi atau persentase pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja pegawai maka dapat diketahui melalui koefisien determinasi dengan melihat nilai R-Square pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Koefisien Determinasi**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.825 <sup>a</sup>	0.681	0.668	3.02483
a. Predictors: (Constant), Transfer Pengetahuan, Pembelajaran Organisasi				
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai				

**Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2023)**

Dari tabel 4.13 diatas dapat dilihat bahwa nilai R sebesar 0,825 atau 82,5% yang berarti bahwa hubungan keeratan antara kinerja pegawai dengan variabel bebasnya, yaitu pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan adalah erat. Pada nilai *R-Square* dalam penelitian ini sebesar 0,681 yang berarti 68,1% variasi dari kinerja pegawai dijelaskan oleh variabel bebas yaitu pembelajaran organisasi

dan transfer pengetahuan. Sedangkan sisanya 31,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kemudian *standard error of the estimated* artinya mengukur variabel dari nilai yang diprediksi. *Standard error of the estimated* disebut juga standar deviasi. *Standard error of the estimated* dalam penelitian ini adalah sebesar 3,02483 dimana semakin kecil standar deviasi berarti model semakin baik dalam memprediksi kinerja pegawai.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat. diperoleh  $t_{hitung} 3,212 > t_{tabel} 2,006$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0,002 < 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat.

Organisasi yang mendorong pembelajaran berarti memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Ketika pegawai memiliki akses ke pelatihan, pendidikan, atau sumber daya yang mendukung pembelajaran, mereka cenderung menjadi lebih terampil dan kompeten dalam pekerjaan mereka. Pembelajaran organisasi juga mendorong inovasi dan kreativitas di antara pegawai. Ketika pegawai diberikan ruang untuk berkontribusi dengan ide-ide baru dan mendukung untuk menguji gagasan-

gagasan tersebut, mereka dapat memberikan solusi-solusi baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja

#### **4.2.2 Pengaruh Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas antara transfer pengetahuan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat. diperoleh  $t_{hitung} 10,217 > t_{tabel} 2,006$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara transfer pengetahuan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat.

Melalui transfer pengetahuan, pegawai dapat memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru. Ini dapat meningkatkan kualifikasi mereka untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Keterampilan dan pengetahuan yang ditransfer dapat mencakup hal-hal seperti teknik kerja, prosedur operasional standar, atau penggunaan alat dan perangkat lunak tertentu. Transfer pengetahuan yang efektif dapat menghasilkan peningkatan kinerja pegawai. Mereka dapat mengaplikasikan pengetahuan yang baru mereka peroleh untuk menyelesaikan tugas dengan lebih baik, lebih cepat, atau dengan tingkat akurasi yang lebih tinggi. Hal ini dapat berkontribusi pada pencapaian target dan tujuan organisasi

#### **4.2.3 Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh mengenai pengaruh pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat. Dari uji ANOVA (*Analysis Of Varians*) pada tabel diatas didapt  $F_{hitung}$  sebesar 54,378 sedangkan  $F_{tabel}$  diketahui sebesar 3,18. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa tingkat signifikan sebesar 0,000

$< 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat.

Pembelajaran organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengumpulkan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan baru secara efektif. Ketika organisasi mendorong pembelajaran yang berkelanjutan, pegawai cenderung terlibat dalam proses pengembangan keterampilan dan pengetahuan baru. Transfer pengetahuan dapat membantu dalam penyebaran ide-ide inovatif dan praktik terbaik di seluruh organisasi. Hal ini dapat membantu organisasi untuk terus bergerak maju dan meningkatkan kualitas produk, layanan, atau proses.



## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat maka dapat penulis simpulkan bahwa :

1. Secara parsial pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat.
2. Secara parsial transfer pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat.
3. Secara simultan pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat.

#### **5.2 Saran**

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

1. Merancang program pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pegawai. Pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan diperbarui secara berkala serta Mendorong budaya pembelajaran di seluruh organisasi dengan mendukung inisiatif seperti sesi pembelajaran bersama, diskusi kelompok, dan berbagi pengetahu

2. Menggunakan platform digital atau aplikasi kolaborasi untuk memfasilitasi berbagi pengetahuan dan pengalaman antar pegawai. Ini dapat menciptakan wadah untuk diskusi, tanya jawab, dan berbagi praktik terbaik serta Menerapkan program mentoring di mana pegawai yang berpengalaman dapat membimbing pegawai yang lebih baru. Ini memungkinkan transfer pengetahuan secara langsung.
3. Membuat dokumentasi prosedur perusahaan yang jelas dan mudah diakses oleh seluruh pegawai. Hal ini dapat mencakup panduan tertulis, tutorial video, atau referensi online serta Melakukan audit internal secara berkala untuk memastikan bahwa prosedur perusahaan diikuti dengan benar dan memberikan umpan balik kepada pegawai yang memerlukan perbaikan.
4. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti dapat meneliti variabel lain tidak hanya pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan saja. Peneliti dapat menambahkan variabel lain dan menambah jangka waktu penelitian untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat apa yang sebenarnya paling mempengaruhi kinerja pegawai masyarakat.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan pengalaman peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dapat menjadi faktor untuk lebih diperhatikan bagi penelitian yang akan datang guna menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain :

1. Keterbatasan waktu dan pengetahuan dari penulis sehingga sampel yang diteliti pada penelitian ini hanya 54 pegawai PT. Bank Sumut Kantor Pusat.

2. Dalam faktor mempengaruhi kinerja pegawai hanya menggunakan faktor pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ady, F., & Wijono, D. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Maksipreneur*, *Ii*(2).
- Agusta, L., & Sutanto, M. E. (2013). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Cv Haragon Surabaya. *Agora*, *Vol 1*(No 3).
- Andika, A. (2015). Meningkatkan Knowledge Sharing Di Organisasi: Studi Literatur Terhadap Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Knowledge Sharing. *Jurnal Pasti*, *Ix*, 230–237.
- Anggraini, L., & Nst, B. (2013). Evaluasi Ketersediaan Koleksi Dengan Menggunakan Analisis Sitiran Terhadap Tesis Mahasiswa Pascasarjana Program Studi Ilmu Biomedik Tahun 2012 Di Perpustakaan Fakultas Kedokteran Universitas Andalas. *Jurnal Ilmu Informasi Perpustakaan Dan Kearsipan*, *Vol 2*(No 1).
- Antoro, D. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Manajemen Puncak Terhadap *Transferknowledge* Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (Jbe)*, *Vol 21*(No 299).
- Arianty, N. (2012). Pengaruh Budaya Organinsasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Wom Finance Cabang Binjai. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*.
- Arianty, N. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*.
- Arianty, N. (2018). *Pengaruh Kemampuan Tehadap Kinerja Pegawai*.
- Arif, M., & Mujiatun, S. (2022). *Reward Dan Punishment Dalam Kinerja Pegawai Pt. Bank Sumut Unit Usaha Syariah 1. 2*(2).
- Athoillah. (2017). Model Peningkatan Knowledge Sharingberbasis Modal Sosial Dan Learning Organizationterhadap Kinerja Agency Pada Pt Prudential Life Assurance. *Ekobis*, *Vol 18*(No 2).

- Audia, N. A., & Silvianita, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Knowledge Sharing Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol 9*(No 2).
- Aulia, A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Knowledge Sharing Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Pelabuhan Indonesia Iii Cabang Tanjung Perak Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen, Vol 4*(No 3).
- Basuki, A. T., & Prawoto, N. (2016). *Analisis Regresi Dalam Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Batubara, M. R. (2017). Pengaruh Penggunaan Media Sosial Dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintahan. *Jurnal Riset Sains Manajemen, Volume 1*(No. 1).
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2019). *Prilaku Organisasi: Vol. Vol 1* (No 1). Umsu Press.
- Darmita, Y. M. I., & Sumerta, E. K. I. (2015). Pengaruh Manajemen Mutu Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Pembelajaran Organisasi Dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen, Vol 10*(No 1).
- Dewi, C. I., & Herachwati, N. (2010). Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Pembelajaran Organisasi Pada Pt Bangun Satya Wacana Surabaya. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan, Vol 3*(No 3).
- Dewi, P. S. (2012). Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Spbu Yogyakarta (Studi Kasus Pada Spbu Anak Cabang Perusahaan Rb.Group ). *Jurnal Nominal, Vol 1*(No 1).
- Dharmasinta, D. (2013). Analisa Implementasi Sharing Knowledge Untuk Menuju Penciptaan Budaya Sharing Knowledge Di Perusahaan X. *Jurnal Eksekutif, 10*(1).

- Dyahjatmayanti, D. (2015). Analisis Penerapan Lingkungan Belajar Suportif Dalam Organisasi Pembelajar Studi Pada Adiyaksa Gloves. *Jurnal Manajemen Dirgantara, Vol 8*.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss* (Edisi 7.). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hariandja, M. T. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pt Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Ikayanti, A. (2013). Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pembelajaran Organisasi Dan Kecepatan Pengembangan Produk Baru. *Jurnal Akuntansi Bisnis, Vol 12*(No 23).
- Ismail, H. D. (2016). Strategi Mewujudkan Suatu Organisasi Pembelajar. *Jurnal Lentera Bisnis, Vol 5*(No 1).
- Joeliaty, & Firmansyah, Y. (2016). Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Organisasi Pembelajaran Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Kai (Persero) Daop Ii Bandung. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia, Vol 3*(No 3).
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. Medan: Umsu Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks Of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal Of Occupational And Environmental Medicine, 53*(8). <https://doi.org/10.1097/Jom.0b013e318226a763>
- Kunartinah, & Sukoco, F. (2010). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kompetensi Sebagai Mediasi. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (Jbe), Vol. 17*(No. 1), 74–84.
- Kusumowardani, A., & Puspitosari, A. (2014). Hubungan Antara Tingkat Depresi Lansia Dengan Interaksi Sosial Lansia Di Desa Sobokerto Kecamatan Ngemplak Boyolali. *Jurnal Terpadu Ilmu Kesehatan, Vol 3*(No 2).

- López, P. S., Peón, M. M. J., & Ordás, V. J. C. (2005). Organizational Learning As A Determining Factor In Business Performance. *The Learning Organization*.
- Made, I., & Kusuma, P. (2013). Pengaruh Knowledge Management Dan Organizational Learning Terhadap Organizational Effectiveness (Studi Pada Pt Surya Madistrindo Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol 11*(No 4). Wwww.Darfi.
- Mardillah, A. I., & Rahardjo, K. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kompetensi Individu Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Non-Medis Rs Lavalette Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)/Vol, 46*(2).
- Marlikan, M. (2011). Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Syariah. *Jurnal Manajemen Bisnis, Volume 1*(No. 01).
- Martinkenaite, I. (2012). Antecedents Of Knowledge Transfer In Acquisitions. *Baltic Journal Of Management, 7*(2), 167–184. <https://doi.org/10.1108/17465261211219796>
- Martín- Pérez, V., Martín- Cruz, N., & Estrada- Vaquero, I. (2012). The Influence Of Organizational Design On Knowledge Transfer. *Journal Of Knowledge Management, Vol 16*(No 3).
- Memah, L., Pio, J. R., & Kaparang, G. S. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 5*(No 2).
- Murty, A. W., & Hudiwinarsih, G. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *Vol 2*(No 2).
- Noya, S. F., Supriyono, & Wahyuni, S. (2017). Strategi Pembelajaran Pendidikan Informal Pada Transfer Pengetahuan Kecakapan Ketog Magic. *Jurnal Pendidikan, Vol 2*(No 9). <http://journal.um.ac.id/index.php/jptpp/>

- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Ya-Hui, B., & Wu, C. M. (2008). Factors Influencing Organizational Knowledge *Transfer*: Implication For Corporate Performance. *Journal Of Knowledge Management*, 12(3). <https://doi.org/10.1108/13673270810875886>
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol 13(No 1).
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Pt. Indeks Kelompok Gramedia.
- Ruliana, P. (2014). *Komunikasi Organisasi*. Rajawali Pers.
- Saefulloh, S. Ach. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Umc Cabang Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(2).
- Sari, D. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pt. Pos Indonesia. *Jurnal Binar Akuntansi*, 2(1).
- Sariuddin, J., & Handayani, R. (2016). *Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Kemasindo Cepat Nusantara Medan*.
- Sarja, Y. K. A. L. N. (2014). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Knowledge Sharing Pada Perguruan Tinggi. *Eksplora Informatika*, Vol 3(No 2).
- Senge, M. , P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice Of The Learning Organization*. Doubleday.
- Siagian, T. B., & Sensuse, I. D. (2010). Pemetaan Dan Analisis Knowledge Sharing Pada Situs Forum Komunitas Online Kaskus. *Journal Of Information Systems*, Vol 6(No 1).
- Srimulyani, A. V., & Hutajulu, T. K. (2013). Dampak Servant Leadership Terhadap Pembelajaran Organisasi Dan Kinerja Guru: Studi Pada Guru-Guru Sma Dan Smk Se-Kota Madiun. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol 1(No 1).



- Sudjiwanati. (2017). *Efektivitas Transfer Pengetahuan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Inovasi*.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Bisnis, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Dan R&D*. Alfabeta.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia - Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi Sdm*. Cv Andi Offset.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Kencana.
- Syaripuddin, J. (2011). *Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Pos Indonesia Kantor Pos Medan*. Www.Google.Com
- Uha, N. I. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*. Penerbit Kencana.
- Utari, D., Bulan, S. J., & Ermis, I. (2017). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Knowledge Sharing Pada Divisi Teknologi Informasi. *Jurnal Ilmiah Multitek Indonesia*, 11(1).
- Vivi, A., Rejeki, S., & Rohmiyati, Y. (2015). Knowledge Sharing Di Kalangan Peternak Itik: Studi Kasus Pada Kelompok Tani Ternak Itik Maju Jayadi Desa Limbangan Wetan, Kabupaten Brebes. *Jurnal Ilmu Perpustakaan*, 4(2).
- Wahyudi, E. N., & Assegaff, M. (2011). *Analysis Of Capability, Communication Quality And Organizational Learning Influence On Employee's Performance*. 12(1).
- Winardi, J. (2003). *Teori Organisasi & Pengorganisasian*. Raja Grafindo Persada.
- Zainal, R. V., Basri, Z. Y., Gunawan, D. , I., & Mardiwasio, G. (2016). *Manajemen Kinerja Untuk Perusahaan Dan Organisasi*. Bpfe-Yogyakarta.

# Lampiran

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Pegawai	39.0741	5.25160	54
Pembelajaran Organisasi	29.7407	3.95343	54
Transfer Pengetahuan	31.7778	3.91739	54

Correlations				
		Kinerja Pegawai	Pembelajaran Organisasi	Transfer Pengetahuan
Pearson Correlation	Kinerja Pegawai	1.000	.165	.785
	Pembelajaran Organisasi	.165	1.000	-.111
	Transfer Pengetahuan	.785	-.111	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Pegawai	.	.116	.000
	Pembelajaran Organisasi	.116	.	.212
	Transfer Pengetahuan	.000	.212	.
N	Kinerja Pegawai	54	54	54
	Pembelajaran Organisasi	54	54	54
	Transfer Pengetahuan	54	54	54

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Transfer Pengetahuan, Pembelajaran Organisasi <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai			
b. All requested variables entered.			

Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.825 <sup>a</sup>	.681	.668	3.02483	.681	54.378	2	51	.000	2.339
a. Predictors: (Constant), Transfer Pengetahuan, Pembelajaran Organisasi										
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai										

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	995.074	2	497.537	54.378	.000 <sup>b</sup>
	Residual	466.630	51	9.150		
	Total	1461.704	53			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Transfer Pengetahuan, Pembelajaran Organisasi						

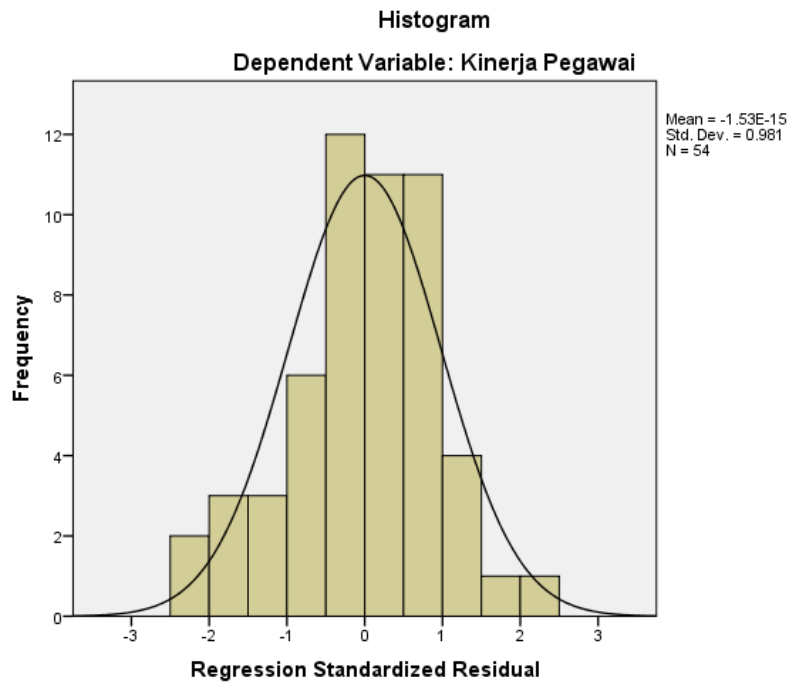
Coefficients <sup>a</sup>													
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
		1	(Constant)	5.678			4.892		1.161	.251	15.499	4.143	
	Pembelajaran Organisasi	.340	.106	.256	3.212	.002	.127	.552	.165	.410	.254	.988	1.012
	Transfer Pengetahuan	1.090	.107	.813	10.217	.000	.876	1.305	.785	.820	.808	.988	1.012
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai													

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Pembelajaran Organisasi	Transfer Pengetahuan
1	1	2.978	1.000	.00	.00	.00
	2	.018	12.983	.00	.50	.38
	3	.005	25.159	1.00	.49	.61
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	26.8023	46.9657	39.0741	4.33301	54
Std. Predicted Value	-2.832	1.821	.000	1.000	54
Standard Error of Predicted Value	.419	1.275	.682	.209	54
Adjusted Predicted Value	26.5435	46.7761	39.0785	4.36009	54
Residual	-6.83450	6.82582	.00000	2.96721	54
Std. Residual	-2.259	2.257	.000	.981	54

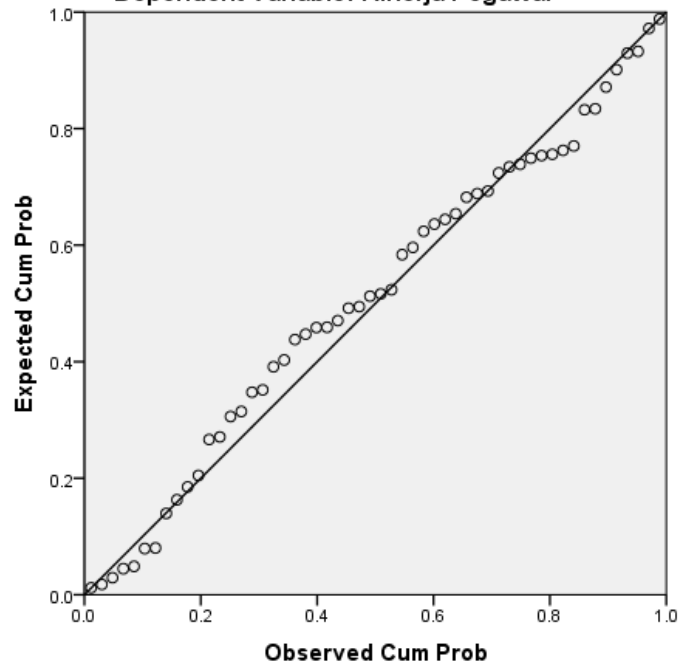
Stud. Residual	-2.286	2.288	-.001	1.009	54
Deleted Residual	-6.99352	7.01792	-.00439	3.13896	54
Stud. Deleted Residual	-2.389	2.392	-.004	1.029	54
Mahal. Distance	.036	8.436	1.963	1.902	54
Cook's Distance	.000	.141	.019	.030	54
Centered Leverage Value	.001	.159	.037	.036	54

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai



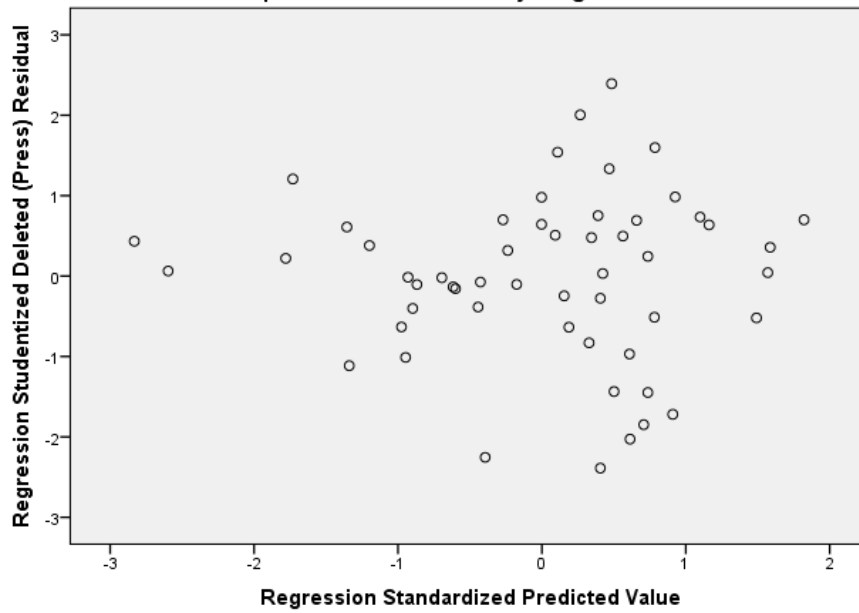
**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: Kinerja Pegawai**



**Scatterplot**

**Dependent Variable: Kinerja Pegawai**



### Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	Pembelajaran Organisasi
X1	Pearson Correlation	1	.830**	.485**	.542**	.327*	.057	.164	.068	.682**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.016	.683	.235	.623	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X2	Pearson Correlation	.830**	1	.367**	.452**	.403**	.126	.060	-.037	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000		.006	.001	.003	.363	.667	.791	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X3	Pearson Correlation	.485**	.367**	1	.697**	.320*	.495**	.210	.177	.721**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006		.000	.018	.000	.127	.201	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X4	Pearson Correlation	.542**	.452**	.697**	1	.225	.401**	.189	.154	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.102	.003	.170	.267	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X5	Pearson Correlation	.327*	.403**	.320*	.225	1	.655**	.010	.238	.629**
	Sig. (2-tailed)	.016	.003	.018	.102		.000	.944	.084	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X6	Pearson Correlation	.057	.126	.495**	.401**	.655**	1	-.019	.150	.553**
	Sig. (2-tailed)	.683	.363	.000	.003	.000		.893	.279	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X7	Pearson Correlation	.164	.060	.210	.189	.010	-.019	1	.405**	.452**
	Sig. (2-tailed)	.235	.667	.127	.170	.944	.893		.002	.001
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X8	Pearson Correlation	.068	-.037	.177	.154	.238	.150	.405**	1	.520**
	Sig. (2-tailed)	.623	.791	.201	.267	.084	.279	.002		.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Pembelajaran Organisasi	Pearson Correlation	.682**	.623**	.721**	.722**	.629**	.553**	.452**	.520**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).







Y7	Pearson Correlation	.169	-.121	.124	-.061	-.037	.081	1	.238	1.000**	.238	.466**
	Sig. (2-tailed)	.223	.384	.372	.664	.791	.562		.083	.000	.083	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y8	Pearson Correlation	-.030	.224	-.011	.574**	.106	-.170	.238	1	.238	1.000**	.599**
	Sig. (2-tailed)	.827	.104	.939	.000	.447	.218	.083		.083	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y9	Pearson Correlation	.169	-.121	.124	-.061	-.037	.081	1.000**	.238	1	.238	.466**
	Sig. (2-tailed)	.223	.384	.372	.664	.791	.562	.000	.083		.083	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y10	Pearson Correlation	-.030	.224	-.011	.574**	.106	-.170	.238	1.000**	.238	1	.599**
	Sig. (2-tailed)	.827	.104	.939	.000	.447	.218	.083	.000	.083		.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.334*	.556**	.450**	.557**	.593**	.330*	.466**	.599**	.466**	.599**	1
	Sig. (2-tailed)	.014	.000	.001	.000	.000	.015	.000	.000	.000	.000	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.647	10

KINERJA PEGAWAI											
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
N	Valid	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.7	3.7	3.7
	Tidak setuju	6	11.1	11.1	14.8

	Kurang setuju	7	13.0	13.0	27.8
	Setuju	16	29.6	29.6	57.4
	Sangat setuju	23	42.6	42.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.7	3.7	3.7
	Tidak setuju	2	3.7	3.7	7.4
	Kurang setuju	18	33.3	33.3	40.7
	Setuju	9	16.7	16.7	57.4
	Sangat setuju	23	42.6	42.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	5.6	5.6	5.6
	Tidak setuju	7	13.0	13.0	18.5
	Kurang setuju	10	18.5	18.5	37.0
	Setuju	13	24.1	24.1	61.1
	Sangat setuju	21	38.9	38.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	7.4	7.4	7.4
	Tidak setuju	2	3.7	3.7	11.1
	Kurang setuju	11	20.4	20.4	31.5
	Setuju	15	27.8	27.8	59.3
	Sangat setuju	22	40.7	40.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.7	3.7	3.7
	Tidak setuju	3	5.6	5.6	9.3
	Kurang setuju	13	24.1	24.1	33.3
	Setuju	11	20.4	20.4	53.7
	Sangat setuju	25	46.3	46.3	100.0

	Total	54	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

<b>Y6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.9	1.9	1.9
	Tidak setuju	6	11.1	11.1	13.0
	Kurang setuju	11	20.4	20.4	33.3
	Setuju	16	29.6	29.6	63.0
	Sangat setuju	20	37.0	37.0	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>Y7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.9	1.9	1.9
	Tidak setuju	3	5.6	5.6	7.4
	Kurang setuju	17	31.5	31.5	38.9
	Setuju	23	42.6	42.6	81.5
	Sangat setuju	10	18.5	18.5	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>Y8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	5.6	5.6	5.6
	Kurang setuju	12	22.2	22.2	27.8
	Setuju	15	27.8	27.8	55.6
	Sangat setuju	24	44.4	44.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>Y9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.9	1.9	1.9
	Tidak setuju	3	5.6	5.6	7.4
	Kurang setuju	17	31.5	31.5	38.9
	Setuju	23	42.6	42.6	81.5
	Sangat setuju	10	18.5	18.5	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>Y10</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	5.6	5.6	5.6
	Kurang setuju	12	22.2	22.2	27.8
	Setuju	15	27.8	27.8	55.6
	Sangat setuju	24	44.4	44.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>PEMBELAJARAN ORGANISASI</b>									
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
N	Valid	54	54	54	54	54	54	54	54
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>X1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.9	1.9	1.9
	Kurang setuju	14	25.9	25.9	27.8
	Setuju	27	50.0	50.0	77.8
	Sangat setuju	12	22.2	22.2	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	3.7	3.7	3.7
	Kurang setuju	14	25.9	25.9	29.6
	Setuju	22	40.7	40.7	70.4
	Sangat setuju	16	29.6	29.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>X3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	15	27.8	27.8	27.8
	Setuju	34	63.0	63.0	90.7
	Sangat setuju	5	9.3	9.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>X4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	8	14.8	14.8	14.8

	Kurang setuju	14	25.9	25.9	40.7
	Setuju	28	51.9	51.9	92.6
	Sangat setuju	4	7.4	7.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	7.4	7.4	7.4
	Kurang setuju	16	29.6	29.6	37.0
	Setuju	30	55.6	55.6	92.6
	Sangat setuju	4	7.4	7.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	5.6	5.6	5.6
	Kurang setuju	18	33.3	33.3	38.9
	Setuju	26	48.1	48.1	87.0
	Sangat setuju	7	13.0	13.0	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>X7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.7	3.7	3.7
	Kurang setuju	20	37.0	37.0	40.7
	Setuju	24	44.4	44.4	85.2
	Sangat setuju	8	14.8	14.8	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>X8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	5.6	5.6	5.6
	Tidak setuju	5	9.3	9.3	14.8
	Kurang setuju	21	38.9	38.9	53.7

	Setuju	10	18.5	18.5	72.2
	Sangat setuju	15	27.8	27.8	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

TRANSFER PENGETAHUAN									
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
N	Valid	54	54	54	54	54	54	54	54
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.7	3.7	3.7
	Tidak setuju	6	11.1	11.1	14.8
	Kurang setuju	7	13.0	13.0	27.8
	Setuju	16	29.6	29.6	57.4
	Sangat setuju	23	42.6	42.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.7	3.7	3.7
	Tidak setuju	2	3.7	3.7	7.4
	Kurang setuju	18	33.3	33.3	40.7
	Setuju	9	16.7	16.7	57.4
	Sangat setuju	23	42.6	42.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	5.6	5.6	5.6
	Tidak setuju	7	13.0	13.0	18.5
	Kurang setuju	10	18.5	18.5	37.0
	Setuju	13	24.1	24.1	61.1
	Sangat setuju	21	38.9	38.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>X4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	7.4	7.4	7.4
	Tidak setuju	2	3.7	3.7	11.1
	Kurang setuju	11	20.4	20.4	31.5
	Setuju	15	27.8	27.8	59.3
	Sangat setuju	22	40.7	40.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.7	3.7	3.7
	Tidak setuju	3	5.6	5.6	9.3
	Kurang setuju	13	24.1	24.1	33.3
	Setuju	11	20.4	20.4	53.7
	Sangat setuju	25	46.3	46.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.9	1.9	1.9
	Tidak setuju	6	11.1	11.1	13.0
	Kurang setuju	11	20.4	20.4	33.3
	Setuju	16	29.6	29.6	63.0
	Sangat setuju	20	37.0	37.0	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>X7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	5.6	5.6	5.6
	Kurang setuju	5	9.3	9.3	14.8
	Setuju	29	53.7	53.7	68.5
	Sangat setuju	17	31.5	31.5	100.0
	Total	54	100.0	100.0	



<b>X8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	8	14.8	14.8	14.8
	Setuju	26	48.1	48.1	63.0
	Sangat setuju	20	37.0	37.0	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>Jenis Kelamin</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	34	63.0	63.0	63.0
	Perempuan	20	37.0	37.0	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>Usia</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 30 Tahun	23	42.6	42.6	42.6
	31 - 40 Tahun	21	38.9	38.9	81.5
	41-50 Tahun	8	14.8	14.8	96.3
	> 50 Tahun	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>Tingkat Pendidikan</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	50	92.6	92.6	92.6
	S2	3	5.6	5.6	98.1
	S3	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

<b>Lama Bekerja</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Tahun	3	5.6	5.6	5.6
	1-5 Tahun	46	85.2	85.2	90.7
	6-10 Tahun	5	9.3	9.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

# **KUESIONER PENELITIAN**

## **2023**

Assalamu'alaykum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Kepada Responden yang saya hormati,

Perkenalkan saya Moh. Cahyo Nugroho meminta ketersediaan waktu bapak/ibu untuk bisa mengisi kuesioner di bawah ini, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir saya untuk menempuh gelar S.M.

Setiap data-data yang ada di kuesioner ini peneliti menjamin kerahasiaan dan keamanan yang telah bapak/ibu isi. Adapun judul dalam penelitian saya yaitu :

**"PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SUMUT KANTOR PUSAT"**

Untuk penilain skor dalam penelitian ini menggunakan skala likert, yaitu

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

### Identitas Responden

1. Jenis Kelamin \*  
Laki-laki

Perempuan

2. Usia \*  
Kurang dari 21 Tahun

21-30 Tahun

31-40 Tahun

41-50 Tahun

Lebih dari 50 Tahun

3. Tingkat

Pendidikan \*

SLTA

D3

S1

S2

S3

- 4. Lama Bekerja \*  
Kurang dari 1 Tahun
- 1-5 Tahun
- 6-10 Tahun
- Lebih dari 10 Tahun

5. Departemen/Unit Kerja \*

## 6. Data Variabel Kinerja \*

	SS	S			
Saya terampil dalam <input type="radio"/> bekerja		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saya memiliki pengetahuan kerja yang luas <input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saya mampu merencanakan kerja dengan baik <input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saya mampu memecahkan permasalahan dengan baik <input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saya selalu mengevaluasi / memeriksa hasil kerja setiap menyelesaikan suatu pekerjaan <input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saya selalu mempunyai inisiatif pribadi untuk bekerja lebih baik <input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saya selalu mencari cara-cara yang <input type="radio"/> kreatif dalam bekerja		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saya termasuk orang yang mudah berkomunikasi/ komunikatif kepada orang lain <input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Saya selalu memiliki ideide yang       
inovatif/*upto date*

Saya selalu belajar halhal baru yang       
berkaitan dengan pekerjaan

### 7. Data Variabel Transfer Pengetahuan \*

SS S

Saya tidak mengalami kesulitan      dalam memperoleh pengetahuan

Saya tidak mengalami kesulitan dalam      membagi pengetahuan kepada rekan kerja

Pengetahuan yang saya peroleh selama      bekerja cukup beragam

Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja       memberikan manfaat untuk jangka panjang

Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja dapat      membantu memecahkan masalah pekerjaan

Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja berguna      untuk

merubah

perilaku kerja

saya ke arah  
yang lebih  
baik

Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja      
 cukup membantu meningkatkan kualitas hasil kerja

Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup     
  membantu meningkatkan kecepatan penyelesaian kerja

### 8. Data Variabel Pembelajaran Organisasi \*

SS S

Organisasi tempat  
saya



bekerja selalu bekerja sama dengan lembaga lain

Selalu ada gagasan baru

dalam membantu memudahkan pekerjaan untuk

Semua anggota organisasi umumnya

mengetahui dengan baik apa tujuan organisasi tempat kami bekerja

Di tempat saya bekerja, ada individu khusus yang

bertanggung jawab membagikan setiap informasi

Umumnya komitmen/ke setiaan setiap orang yang

bekerja cukup tinggi kepada organisasi di tempat saya bekerja

Semua anggota organisasi di tempat kerja

saya selalu berbagi pengetahuan

kepada rekan kerja lainnya

Organisasi

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form <sup>mempunyai</sup>

(database) pengetahuan yang bisa digunakan pada saat yang lain  owner. Microsoft Forms

Informasi yang ada di dalam database organisasi bisa dengan mudah diakses/didapatkan untuk kepentingan kerja

penyimpanan