

**PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER
PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI PDAM TIRTANADI PROVINSI
SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

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



**Nama : FIKI PUJA WATI
NPM : 1405160960
Program Studi : MANAJEMEN**

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



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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 28 Maret 2018, pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : FIKI PUJA WATI
NPM : 1405160960
Prodi : MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA

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

Tim Penguji

Penguji I

BAHRIL DS, SE, MM

Penguji II

RINI ASTUTI, SE, MM

Pembimbing

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

Panitia Ujian

Ketua

H. JANTRI, SE, MM, M.Si

Sekretaris

ADE GUNAWAN, SE, M.Si



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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : FIKI PUJA WATI
N.P.M : 1405160960
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA

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

Medan, Maret 2018

Pembimbing Skripsi

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

Diketahui / Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
UMSU

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

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
UMSU

(H. JANURI, SE, M.M, M.Si)



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

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : FIKI PUJA WATI
N.P.M : 1405160960
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER
PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA

Tanggal	Deskripsi Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
19/3/2018	- Laksanakan penyulahan data dgn. Smart Pds - Analisis las inner model dan Outer model - Buat pembahas. - Buat kesimpulan.		
22/3/2018	- Lengkapi abstrak - Selesaikan penulisan 2		
23/3/2018	yg. sales - Lengkapi angket data hasil pengisian smart Pds dan Daftar Riwayat hidup serta surat		
26/3-2018	- Revisi		

Medan, Maret 2018
Diketahui /Disetujui
Ketua Program Studi Manajemen

Pembimbing Skripsi

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

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

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Fiki Puja Wati
NPM : 1405160960
Konsentrasi : Manajemen sumber daya manusia (MSDM)
Fakultas : Ekonomi (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/IESP/
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

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

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan. 19-10-2017
Pembuat Pernyataan



Fiki Puja Wati
— FIKI PUJA WATI

NB :

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

ABSTRAK

Fiki Puja Wati NPM. 1405160960. Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan, Untuk mengetahui pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan, Untuk mengetahui apakah sudah efektif nya pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada departemen sumber daya manusia pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, sedangkan sampel yang memenuhi criteria penarikan sampel pengamatan yang dilakukan berjumlah 47 orang dengan menggunakan sampel jenuh. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan alat uji statistik yakni Partial Least Square (PLS) yang akan diolah dengan software Smart-PLS. Hasil penelitian ini membuktikan Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan. Pengaruhnya positif dan tidak signifikan, Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruhnya positif dan tidak signifikan, Transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruhnya positif dan tidak signifikan dan Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan tidak dimediasi oleh transfer pengetahuan.

Kata Kunci : Kinerja karyawan, Pembelajaran Organisasi, Transfer Pengetahuan

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Sastra 1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa isi yang terkandung dalam skripsi ini masih jauh dari sempurna hal ini disebabkan oleh keterbatasan waktu, kemampuan dan pengalaman penulis miliki dalam pekerjaannya, oleh karena itu penulis dengan kerendahan hati dan tangan terbuka menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun dari para pembaca untuk kesempurnaan skripsi ini.

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

1. Teristimewa terima kasih untuk Ayahanda Tuwarji dan Ibunda Paryati tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam penyusunan skripsi. Dan seluruh keluarga besarku yang telah banyak memberikan dukungan moril,

materi dan spitural kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis

2. Bapak Drs. Agussani, MAP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.
3. Bapak Januri, SE, MM, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan, SE, M.Si. selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung, SE, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Azuar Juliandi, SE, S.Sos, M.Si, sebagai Dosen pembimbing pada penulisan yang telah rela mengorbankan waktu untuk memberikan pengarahan dan bimbingan yang bermanfaat kepada penulis hingga selesainya skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Pegawainya yang banyak membantu Penulis selama menjalankan pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.
8. Bapak Pimpinan beserta Karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yang telah memberikan data dan keterangan yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.
9. Terimakasih buat teman – teman Ayang, Marina, Bella, Yayi, Tenek, Buk Dani, Fadhlul yang telah membantu dan selalu memberikan semangat kepada penulis.

10. Terimakasih kepada teman teman manajemen G yang selalu member support kepada saya untuk dapat menyelesaikan skripsi saya ini.

11. Terimakasih kepada Mas Fajar, Mas Firman dan adik saya Fira yang selalu memberi semangat kepada saya meskipun dari kejauhan.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap proposal ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

Wassalammualaikum, Wr.Wb

Medan, Januari 2017

Penulis

FIKI PUJA WATI

DAFTAR ISI

ABSTRAK	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	4
C. Batasan dan Rumusan Masalah	4
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
BAB II LANDASAN TEORI	7
A. Uraian Teoritis	7
1. Teori Kinerja Karyawan	7
a. Pengertian Kinerja Karyawan.....	7
b. Peran Penting Kinerja Karyawan	8
c. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	9
d. Indikator Kinerja Karyawan	9
2. Teori Pembelajaran Organisasi	12
a. Pengertian Pembelajaran Organisasi	12
b. Peran Penting Pembelajaran Organisasi.....	14
c. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Pembelajaran Organisasi.....	14
d. Indikator Pembelajaran Organisasi	15
3. Teori Transfer Pengetahuan	18
a. Pengertian Transfer Pengetahuan	18
b. Peran Penting Transfer Pengetahuan	19
c. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Transfer Pengetahuan.....	20
d. Indikator Transfer Pengetahuan	21
B. Kerangka Konseptual.....	21
1. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan	21
2. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	22
3. Pengaruh Transfer Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan.....	23
4. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Transfer Pengetahuan	24
C. Hipotesis	24
BAB III METODE PENELITIAN	26
A. Pendekatan Penelitian	26
B. Definisi Operasional	27
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	27
D. Populasi dan Sampel	27
E. Teknik Pengumpulan Data.....	29
F. Teknik Analisis Data.....	30

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	33
A. Hasil Penelitian	33
1. Deskripsi Data.....	33
1.1. Identitas Responden	33
1.2. Data Variabel Kinerja	34
1.3. Data Variabel Transfer Pengetahuan	35
1.4. Data Variabel Pembelajaran Organisasi.....	36
2. Analisis Data	36
2.1. Analisis Model Pengukuran (<i>Ouder Model</i>).....	37
2.1.1. Konsistensi internal (<i>composite reliability</i>)	37
2.1.2. Validitas Konvergen (<i>convergen validity</i>)	38
2.1.3. Validitas Diskriminana (<i>discriminant validity</i>)	40
2.2. Analisis Model Struktural	41
2.2.1. Koefisien Determinasi (R-Square).....	41
2.2.2. Pengujian Hipotesis.....	42
B. Pembahasan	43
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	 50
A. Kesimpulan	50
B. Saran	50
 DAFTAR PUSTAKA	 51
 LAMPIRAN.....	 I - XVII

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam suatu perusahaan, potensi kinerja karyawan pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang suatu peran paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu perlunya upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan sebaik mungkin. Sebab kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya kepada keunggulan teknologi dan tersedianya dan saja tapi, faktor manusia merupakan faktor yang terpenting pula. Kinerja karyawan yang berkualitas hanya mungkin diperoleh melalui perencanaan yang terencana serta terarah sehingga akan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang efektif.

Kinerja karyawan penting peranannya didalam suatu perusahaan yaitu untuk memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati di dalam perusahaan tersebut. Selain itu juga penting untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan kerja yang baik, juga sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dapat tercapai tujuan untuk mendapatkan kinerja yang baik (Uha, 2013, hal. 235).

Manfaat kinerja karyawan bagi keberlangsungan sebuah organisasi adalah untuk melakukan, melaksanakan, dan menyepurnakan tanggung jawab. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan . Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Sedarmayanti, Manajemen sumber daya manusia , 2013, hal. 259)

Masalah yang ditemukan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara adalah kinerja karyawan yang belum sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari kinerja karyawan yang menurun, dimana masih adanya karyawan yang memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal diluar pekerjaannya. Hal ini dikarenakan masih adanya karyawan yang tidak bertanggung jawab pada pekerjaannya. Misalnya, seperti pekerjaan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan tidak langsung dikerjakan oleh karyawan melainkan mengerjakan hal pribadi karyawan terlebih dahulu. Karene menurut karyawan itu sendiri pekerjaan yang diberikan tidak selalu sulit untuk dikerjakan sehingga menyebabkan pekerjaan tidak selesai dengan tepat waktu. Disamping itu karyawan masih menunda pekerjaan dan memperlama waktu jam istirahat.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Sutrisno, Budaya organisasi, 2010, hal. 176). 1). Efektivitas dan Efisiensi. 2). Otoritas dan Tanggung jawab Dalam organisasi yang baik. 3). Disiplin, Secara umum. 4). Inisiatif (Sutrisno, Budaya organisasi, 2010, hal. 176).

Selain faktor-faktor di atas kinerja juga di pengaruhi oleh faktor pembelajaran organisasi (Ketut Ngurah, Ketut, & I Made Ardwi, 2016; Agapita Sri Haryanti, 2006, hal. 102). Demikian pula transfer pengetahuan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. (Noer Chalifa, 2014, hal. 11; Stephanus, 2012, hal. 10)

Dari sekian banyak faktor kinerja diatas, faktor dalam penelitian ini hanya 2 yakni pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan. Penting nya kedua hal tersebut dapat terlihat dari penjelasan dibawah ini.

Adanya pengaruh positif dan signifikan dalam penerapan pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Adanya dorongan untuk terus belajar telah memotivasi dirinya untuk terus meningkatkan kemampuannya. Dengan kata lain, adanya pembelajaran organisasi maka manajer dapat meningkatkan keahlian dirinya sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dalam (Haryanti, 2016, hal. 26).

Untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka perusahaan membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya. Salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memperlakukan intelektual sebagai aset yang dikelola adalah transfer pengetahuan, perusahaan perlu mengetahui sejauh mana transfer pengetahuan berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Seperti dikemukakan di awal bahwa untuk meningkatkan mutu karyawan menggunakan transfer pengetahuan dengan cara pertukaran pengetahuan dari pengalaman individu karyawan pada individu karyawan lain dalam merumuskan suatu ide atau gagasan agar terciptanya sebuah inovasi baru untuk mencapai keunggulan kompetitif suatu perusahaan, maka berarti karyawan tersebut akan memiliki informasi yang memadai dan dapat bekerja lebih baik. Dengan adanya informasi yang jelas, diharapkan akan memberikan kontribusi pada kinerja, dan akan memungkinkan membuat bekerja akan lebih besar atau maju, sehingga pada kinerja yang tinggi akan memberikan manfaat bagi karyawan maupun perusahaan. Dengan demikian jelaslah bahwa peranan dari knowledge sharing sangatlah besar artinya bagi kinerja suatu organisasi atau suatu perusahaan dengan

kata lain besar kecilnya produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan, baik berupa jasa maupun barang, juga ditentukan oleh berhasil tidaknya informasi dari karyawan atau pelaksana perusahaan itu sendiri (Natalia Kosasi, 2007, hal. 82).

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas dapat dijadikan dasar untuk melaksanakan penelitian tentang kinerja karyawan, maka diangkat judul : “**Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara**”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut: (1) Masih adanya karyawan yang memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal diluar pekerjaanya; (2) Masih adanya karyawan yang tidak bertanggung jawab pada pekerjaanya; (3) Masih adanya karyawan yang menunda pekerjaanya dan memperlama waktu jam istirahatnya; (4) Masih adanya karyawan yang tidak langsung melakukan pekerjaanya dan mendahulukan hal pribadinya.

Dari latar belakang tersebut diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi variabel terikat adalah (1) faktor kemampuan; (2) faktor motivasi; (3) pembelajaran organisasi; dan (4) transfer pengetahuan.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

Adapun faktor – faktor kinerja yang dibatasi dalam penelitian ini adalah pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan. Sementara itu, transfer pengetahuan adalah variable intervening terhadap kinerja karyawan. Dan batasan

lainnya adalah objek penelitian, yaitu karyawan di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan; (2) Bagaimana transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan; (3) Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dilakukanya penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan; (2) Untuk mengetahui pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan; (3) Untuk mengetahui apakah sudah efektif nya pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian ini dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis: (1) Manfaat Teoritis: Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sarana untuk menambah wawasan dan mengembangkan ilmu pengetahuan pada bidang sdm yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan dalam organisasi maka dari itu pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan penting dalam mengimplementasikan srategi organisasi: (a) Bagi penulis , diharapkan dengan hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dengan pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan; (b) Bagi pembaca. Sebagai pedoman untuk memperluas wawasan yang berhubungan dengan pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan; (2) Manfaat

Praktis : (b) Bagi Institusi , diharapkan sebagai masukan dan memahami pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan yang lebih efektif.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Teori Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kinerja karyawan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi suatu organisasi yang dituangkan melalui perencanaan yang strategis. Kinerja karyawan dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standart keberhasilan yang ditetapkan oleh suatu organisasi.

Pengertian kinerja karyawan atau defenisi kinerja sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujmuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika (Moehariono, 2012, hal. 95).

Kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencaai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi. Dari berbagai uraian diatas dapat di tegaskan bahwa kinerja karyawan adalah, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh

seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sutrisno, 2010, hal. 172).

Kinerja karyawan di nyatakan seberapa jauh karyawan dapat mewujudkan dan melaksanakan tugas yang telah dijabarkan sehingga menggambarkan pola perilaku dan kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut (Arina Idzna Mardillah, 2017, hal. 30).

b. Peran Penting Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan penting perannya didalam suatu perusahaan yaitu untuk memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati di dalam perusahaan tersebut. Selain itu juga penting untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan kerja yang baik, juga sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dapat tercapai tujuan untuk mendapatkan kinerja yang baik (Uha, 2013, hal. 235).

Manfaat kinerja karyawan bagi keberlangsungan sebuah organisasi adalah untuk melakukan, melaksanakan, dan menyepurnakan tanggung jawab. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan . Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Sedarmayanti, Manajemen sumber daya manusia , 2013, hal. 259)

Tujuan kinerja karyawan secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan memalalui orang. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru (Sedarmayanti, 2007, hal. 13).

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (1) Efektivitas dan Efisiensi., (2) Otoritas dan Tanggung jawab Dalam organisasi yang baik., (3) wewenang dan tanggung., (4) Disiplin., (5) Inisiatif. Indikator/kriteria/ukuran (Sutrisno, 2010, hal. 176).

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (1) Faktor kompetensi individu., (2) Faktor dukungan organisasi., (3) Faktor dukungan manajemen menurut Simanjuntak dalam (Gusnetti, 2014, hal. 2).

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (1) Motivasi., (2) Kemampuan atau kompetensi., (3) Persepsi peranan., (4) Persepsi peranan organisasi (Komang Yuli Pridarsanti, 2013, hal. 1).

d. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif 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 perencanaan, pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Selain itu, indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi / unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemajuan dalam rangka dan/atau menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana telah dibahas dalam materi pelajaran untuk perencanaan strategis (Uha, 2013, hal. 240).

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur . Indikator kinerja adalah: (1) Kualitas kerja., (2) Kuantitas kerja., (3) Keandalan., (4) Sikap (Mangkunegara, 2013, hal. 75).

kinerja karyawan di nyatakan seberapa jauh karyawan dapat mewujudkan dan melaksanakan tugas yang telah dijabarkan sehingga menggambarkan pola perilaku dan kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut (Arina Idzna Mardillah, 2017, hal. 30).

Ada beberapa criteria kinerja karyawan sebagai berikut: (1) Jumlah pekerjaan menunjukkan kesesuaian antara pekerjaan yang telah diselesaikan karyawan dengan standar pengukuran kuantitas pekerjaan yang telah ditemukan., (2) Kualitas pekerjaan diukur berdasarkan suatu standart ukuran tertentu yang menjadi acuan dalam melaksanakan pekerjaan., (3) Ketepatan waktu diukur berdasarkan ketepatan dalam kehadiran bekerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karena memiliki keterkaitan dengan pekerjaan lain., (4) Kehadiran, Tingkat kehadiran karyawan diukur berdasarkan tingkat presensi dan abseeterlibatannya pada kegiatan tertentu., (5) Kemampuan kerja sama antara satu individu dengan individu lain maupun satu divisi dengan divisi lain mutlak diperlukan agar pencapaian tujuan organisasi dapat selaras (Arina Idzna Mardillah, 2017, hal. 30).

Adapu indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- (1) *Kinerja tugas (task performance)*. Kinerja tugas dapat didefinisikan sebagai kemampuan (kompetensi) yang dengannya seseorang melakukan tugas pekerjaan pokok. Sub-indikator kinerja tugas yakni melengkapi tugas pekerjaan, kuantitas kerja, kualitas kerja, keterampilan kerja, pengetahuan

kerja, menjaga pengetahuan tetap up-to-date, bekerja dengan akurat dan rapi, perencanaan dan pengorganisasian, administrasi, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, komunikasi lisan dan tulisan, pemantauan dan pengendalian sumber daya.

(2) *Kinerja kontekstual (contextual performance)*. Kinerja kontekstual dapat didefinisikan sebagai perilaku individu yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana inti teknis harus berfungsi. Sub-indikator kinerja kontekstual yakni tugas ekstra, usaha, inisiatif, antusiasme, perhatian terhadap tugas, rajin, tekun, ketekunan, motivasi, dedikasi, proaktif, kreativitas, kerja sama dan membantu orang lain, kesopanan, komunikasi efektif, hubungan interpersonal. komitmen berorganisasi.

(3) *Kinerja adaptif (adaptive performance)*. Kinerja adaptif didefinisikan sebagai sejauh mana individu menyesuaikan diri dengan perubahan dalam sistem kerja atau peran kerja. Sub-indikator kinerja adaptif yakni: membangkitkan ide baru yang inovatif, menyesuaikan tujuan dan rencana terhadap situasi, mempelajari tugas dan teknologi baru, bersikap fleksibel dan berpikiran terbuka terhadap orang lain, memahami kelompok atau budaya lain, menunjukkan ketahanan, tetap tenang, menganalisis dengan cepat, bertindak dengan tepat.

(4) *Kinerja kontra produktif (counter productive)*. Perilaku kerja kontraproduktif, didefinisikan sebagai perilaku yang merugikan kesejahteraan organisasi. Sub Indikator kinerja kontra produktif adalah: perilaku yang tidak dikehendaki, terlalu banyak atau lebih lama,

ketidakhadiran, kelalaian, kelalaian, melakukan tugas dengan tidak benar, kecelakaan, penghinaan atau bergosip tentang rekan kerja, penerangan atau berdebat dengan rekan kerja, mengabaikan keamanan, menyalahgunakan hak istimewa, agresi, pencurian, penggunaan narkoba (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet, & Beek, 2011, hal. 863)

2. Teori Pembelajaran Organisasi

a. Pengertian Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai organisasi yang memiliki kemampuan untuk selalu memperbaiki kinerja secara berkelanjutan dan siklikal, karena anggota-anggotanya memiliki komitmen dan kompetensi individual yang mampu belajar dan berbagi pengetahuan (Tjakraatmadja, 2013, hal. 123).

Pembelajaran organisasi adalah kata kiasan yang menggambarkan suatu organisasi sebagai sebuah sistem yang terintegrasi dan senantiasa selalu berubah, karena individu-individu anggota organisasi tersebut mengalami proses belajar, yang dilandasi oleh budaya kerjanya. Proses belajar individual terjadi jika anggota organisasi mengalami proses pemahaman terhadap konsep-konsep baru, yang dilanjutkan dengan meningkatnya kemampuan dan pengalaman untuk merealisasikan konsep tersebut, sehingga terjadi perubahan atau perbaikan nilai tambah organisasi.

Pembelajaran organisasi adalah suatu perusahaan yang menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kinerja berkelanjutan dan mau mengambil tindakan yang tepat (Mondy, 2008, hal. 211)

Pembelajaran organisasi adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengakuisisi, dan mentransfer pengetahuan serta perilaku-perilakunya dalam menyongsong pengetahuan dan wawasan baru.

Upaya menjadi sebuah organisasi pembelajaran bukanlah hal yang mustahil. Upaya pembentukan organisasi pembelajaran ini harus memperhatikan faktor-faktor budaya, strategi, struktur dan lingkungan organisasi yang bersangkutan. Lebih jauh dikemukakan bahwa ada delapan karakteristik yang harus dimiliki oleh organisasi agar berhasil menjadi organisasi pembelajaran, yaitu : (1) Adanya peluang untuk belajar bagi seluruh komponen yang ada dalam organisasi, bukan hanya secara formal tetapi juga terwujud dalam aktivitas sehari-hari., (2) Adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin, merangsang, dan memungkinkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi untuk belajar, menanyakan praktek manajemen yang ada selama ini, bereksperimen, dan berkontribusi dengan ide-ide baru yang lebih segar., (3) Adanya insentif bagi para manajer yang selalu menggunakan prinsip keterbukaan dan partisipatif dalam setiap proses pengambilan keputusan., (4) Adanya prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran., (5) Adanya kesempatan dan hak yang sama bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali untuk melakukan kegiatan pembelajaran., (6) Adanya keterbukaan sistem manajemen data dan akuntansi yang bisa diakses oleh para pengguna yang lebih luas namun berkompeten., (7) Semakin kaburnya batas-batas yang ada antar karyawan dan antar departemen sehingga memungkinkan terciptanya keterbukaan komunikasi dan hubungan pemasok-pelanggan dalam setiap tahapan proses manajemen., (8) Adanya pemahaman bahwa keputusan

pimpinan bukanlah solusi yang lengkap tetapi lebih sebagai eksperimen yang masuk akal (rational experiment) (Haryanti, 2006, hal. 16).

b. Peran Penting Pembelajaran Organisasi

Seluruh sumber daya manusia yang ada diorganisasi harus dapat memahami dengan benar mengenai budaya organisasi yang ada. Sehingga masing masing anggota organisasi harus memahami nilai nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku (Sutrisno, 2010, hal. 24).

Pembelajaran organisasi berperan penting untuk membantu mengarahkan karyawan pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Memperbaiki perilaku dan motivasi karyawan sehingga meningkatkan kinerja dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pembelajaran organisasi harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan Menurut (Uha, 2013, hal. 17).

Dengan pembelajaran organisasi terdapat beberapa keuntungan atau manfaat dari pembelajaran organisasi yaitu sebagai berikut: (1) Meningkatkan produktivitas dan kinerja., (2) Pertumbuhan berkelanjutan., (3) Kesiapan pengembangan., (4) Menjati karyawan yang kompeten., (5) Mencapai sasaran atau target.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pembelajaran Organisasi

Organisasi pembelajaran terdapat berbagai macam faktor yaitu (1) Teknologi informasi; (2) Strategi belajar; (3) Kepercayaan budaya; (4) Struktural dan design yang fleksibel; (Jo Rhodes, 2008, hal. 84).

Faktor – faktor yang mempengaruhi pembelajaran organisasi adalah sebagai berikut (1) Budaya; (2) Strategi; (3) Struktur; (4) Lingkungan organisasi yang bersangkutan (Haryanti, 2006, hal. 1)

d. Indikator Pembelajaran Organisasi

Adapun yang menjadi indikator learning organization yaitu:

- (1) Disiplin Personal Mastery, Disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya seorang master di bidang ilmunya. Disiplin personal mastery terbentuk dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-keterampilan individual para anggota organisasi kontemplasi (refleksi) diri; keterampilan untuk memahami akan kelebihan dan kelemahan kompetensi intelektual, emosional maupun sosial dirinya;serta keterampilan untuk melakukan revisi atas visi pribadinya, dan kemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya;
- (2) Disiplin Berbagi Visi, Organisasi pembelajaran membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Keterampilan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagi visi agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, merupakan disiplin individual yang dibutuhkan untuk membangun disiplin berbagi visi. Artinya, untuk menumbuhkan komitmen dan performansi yang tinggi dari seluruh karyawan, harus dimulai dari adanya visi bersama.

- (3) Disiplin Mental Model, Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berpikir maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi. Keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.
- (4) Disiplin Pembelajaran Tim, disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan prasyarat untuk menciptakan nilai tambah organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan nyata merupakan ilusi belaka. Masalahnya, kemampuan untuk bertindak sesuai dengan rencana bersama sering terhambat hanyalah karena kita tidak mampu berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak lain. Untuk itu, semangat berdialog, keterampilan bekerjasama tim, kemampuan belajar dan beradaptasi, serta usaha untuk meningkatkan partisipasi, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin pembelajaran tim (Tjakraatmadja, 2013, hal. 123).

Adapun indikator pembelajara organisasi adalah sebagai berikut:

- (1) *Akuisisi/perolehan pengetahuan*: (a) Perjanjian kerjasama dengan lembaga lain, (b) Perusahaan ini berhubungan dengan para profesional dan teknisi

ahli, (c) Organisasi mendorong karyawannya untuk bergabung dalam jaringan formal atau informal yang terdiri dari orang-orang dari luar organisasi, (d) Karyawan menghadiri pameran secara teratur, (e) Ada kebijakan penelitian dan pengembangan yang terkonsolidasi dan cerdas, (f) Gagasan dan pendekatan baru terhadap kinerja kerja dicoba terus menerus, (g) Sistem dan prosedur organisasi mendukung inovasi.

(2) *Distribusi pengetahuan*: (a) Semua anggota diberi tahu tentang tujuan perusahaan, (b) Rapat secara berkala diadakan untuk menginformasikan kepada semua karyawan tentang inovasi terbaru di perusahaan, (c) Perusahaan memiliki mekanisme formal untuk menjamin pembagian praktik terbaik di antara berbagai bidang kegiatan, (d) Ada individu dalam organisasi yang berperan dalam beberapa tim atau divisi dan juga bertindak sebagai penghubung di antara mereka, (e) Ada individu yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan membagikan saran-saran karyawan secara internal.

(3) *Interpretasi pengetahuan*: (a) Semua anggota organisasi memiliki tujuan yang sama, di mana mereka merasa berkomitmen, (b) Karyawan berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan berbicara satu sama lain, (c) Kerja tim adalah praktik yang sangat umum dilakukan di perusahaan, (d) Perusahaan mengembangkan program rotasi internal sehingga memudahkan pengalihan karyawan dari satu departemen ke departemen lainnya, (e) Perusahaan menawarkan kesempatan lain untuk belajar (kunjungan ke bagian lain dari organisasi, program pelatihan internal, dll.) Sehingga membuat orang sadar akan tugas orang lain atau departemen.

(4) Memori organisasional (*organizational memory*) : (a) Perusahaan memiliki database untuk menyimpan pengalaman dan pengetahuannya sehingga dapat menggunakannya suatu saat nanti, (b) Perusahaan memiliki direktori atau e-mail, sehingga bisa menemukan pakar mengenai masalah tertentu setiap saat, (c) Perusahaan memiliki basis data kliennya yang terbaru, (d) Ada akses ke database dan dokumen organisasi melalui beberapa jenis jaringan (intranet, internet), (e) Database selalu diperbarui, (f) Semua karyawan di organisasi memiliki akses ke database organisasi, (g) Karyawan sering berkonsultasi tentang database, (h) Sistem administrasi pengetahuan dan kodifikasi mempermudah kerja karyawan (López, Peón, & Ordás, 2005)

3. Teori Transfer Pengetahuan

a. Pengertian Transfer pengetahuan

Transfer pengetahuan merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota satu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Knowledge transfer akan terjadi eksploitasi maksimal dari suatu pengetahuan. Selain itu mengeksploitasi pengetahuan secara maksimal, knowledge sharing juga dapat membukakan kesempatan untuk mengeksplorasi pengetahuan untuk mendapatkan atau menciptakan knowledge baru (*Leonardo Memah, 2013, hal. 3*).

Transfer pengetahuan merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan

kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya (Rista Ramadan Tri Wahyuni, 2013, hal. 1077-1078)

Transfer pengetahuan merupakan hal yang kritis bagi organisasi yang berharap untuk menggunakan pengetahuannya sebagai sebuah asset untuk mencapai keunggulan bersaing dan inovatif. Hal ini dikarenakan bahwa knowledge sharing secara mendasar merupakan tindakan yang membuat pengetahuan tersedia bagi lainnya didalam organisasi. Knowledge sharing juga dapat diartikan sebagai sebuah pertukaran pengetahuan antar dua individu , satu orang yang mengkomunikasikan pengetahuan, seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut. Knowledge sharing antar individu merupakan proses dimana pengetahuan yng terdapat di individu dikonversi ke dalam satu bentuk yang dapat dimengerti , diserap dan digunakan oleh individu lain (*Sarja, 2014, hal. 182*).

b. Peran Penting Transfer Pengetahuan

Ada beberapa manfaat dari transfer pengetahuan sebagai berikut yaitu (1) Menciptakan kesempatan yang sama bagi anggota organisasi untuk mengakses pengetahuan dan mempelajarinya; (2) Meningkatkan kesempatan belajar atau mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh dan mempelajari pengetahuan baru; (3) Mempercepat penyelesaian tugas atau masalah, karena penyelesaian tidak lagi dimulai dari titik nol; (4) Menyelesaikan suatu masalah dengan memanfaatkan metode yang sudah terbukti efektif di unit atau ditempat lain; (5) Menyediakan bahan dasar bagi inovasi berupa pengetahuan yang bervariasi dan multiperspektif (Leonardo Memah, 2013, hal. 4).

Transfer pengetahuan berperan penting dimana seseorang secara sukarela menyediakan akses terhadap orang lain mengenai knowledge dan pengalamannya. Didalam dunia kerja pengalaman merupakan suatu hal yang berharga karena dengan pengalaman kita dapat belajar untuk menghadapi situasi yang akan datang nantinya dengan lebih baik. Knowledge sharing juga bertujuan untuk memaksimalkan suatu pekerjaan dalam sebuah perusahaan (Hilda Gracia Dameria Tobing, 2016, hal. 22).

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Transfer Pengetahuan

Faktor – faktor yang mempengaruhi transfer pengetahuan yaitu: (1) Teknologi informasi; (2) Sistem dan prosedur; (3) Budaya (Karlsen & Gottschalk, 2004, hal. 3-11).

Adapun faktor – faktor transfer pengetahuan yaitu: (1) Faktor komunikasi memiliki bagian - bagian yaitu: komunikasi encoding kompetensi, komunikasi *decoding* kompetensi, kredibilitas sumber; (2) Faktor transfer memiliki bagian-bagian yaitu: kapasitas penyerapan, pemahaman bersama, hubungan yang sulit; (3) Faktor motivasional memiliki bagian – bagian yaitu: motivasi intrinsik penerima, sumber intrinsik penerima, motivasi ekstrinsik penerima, sumber motivasi ekstrinsik (Darr & Kurtzberg, 2000, hal. 28-44).

Ada beberapa faktor – faktor transfer pengetahuan dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok yaitu (1) Faktor organisasional, faktor organisasi merupakan factor Yng tidak berasal dari individu lain. Hal ini dapat disebabkan oleh lingkungan atau individu lain merangsang sikap knowledge sharing. Sistem intensif, budaya organisasi dan system manajemen diklasifikasikan sebagai faktor eksternal; (2) Faktor individu, faktor individu adalah factor yang berasal dari

pertimbangan penggerak individual, itu berarti bahwa itu berasal dari internal seseorang. Contoh factor internal adalah keyakinan, persepsi, harapan, sikap dan perasaan; (3) Faktor teknis, faktor teknis berkaitan dengan teknologi manajemen pengetahuan, seperti perangkat lunak dan perangkat keras yang digunakan dalam kegiatan sharing (Sarja, 2014, hal. 182).

d. Indikator Transfer Pengetahuan

Transfer pengetahuan diukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu (1) Personal knowledge adalah pengetahuan yang dimiliki dan diperoleh pegawai di masing – masing unit kerja berupa pengalaman baik dari kejadian sehari hari ataupun dari sumber lainnya; (2) Job prosedur adalah tanggung jawab atau tugas yang harus dijalankan oleh pegawai berdasarkan standart operation procedure yang dad an sifatnya formal; (3) Teknologi adalah media penyabar informasi melalui sarana internet yang digunakan untuk mendukung tiap kegiatan kerja di dalam organisasi (Natalia Kosasih, 2007, hal. 81).

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

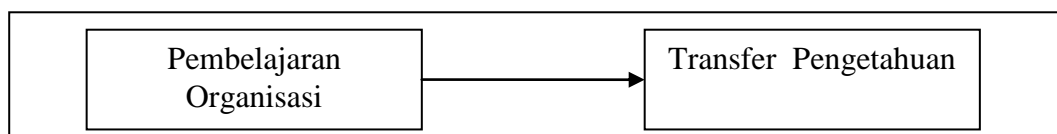
B. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan

Pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap knowledge sharing, artinya semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam

meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, maka akan semakin menambah tingginya karyawan untuk saling berbagi pengetahuan (Atoillah, 2017, hal. 181).

Berdasarkan berbagai kajian di atas, terlihat bahwa adanya pengaruh pembelajaran organisasi terhadap transfer pengetahuan Hubungan tersebut tergambar di dalam Gambar 2.1.



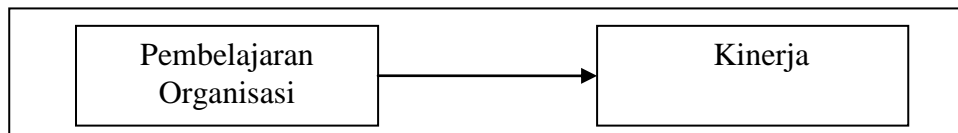
Gambar 2.1 Pengaruh Pembelajaran organisasi terhadap transfer pengetahuan

2. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja karyawan

Karyawan yang tumbuh dalam organisasi yang mendukung pembelajaran ternyata mampu mencapai peningkatan kinerja yang lebih baik . Karyawan akan termotivasi untuk memperbaiki kualitasnya. Karyawan yang termotivasi ini akan terus tumbuh dan berkembang serta aktif untuk mencari solusi – solusi baru dalam menghadapi permasalahan akan memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan kinerjanya. Karyawan tidak lagi merasa takut untuk belajar dari pengalaman masa lalunya. Hal ini menjadi bukti bahwa pembelajaran organisasi ternyata memiliki pengaruh positif dan signifikan guna meningkatkan kinerja karyawan (Haryanti, Analisis faktor - faktor yang menjadi prediktor organisasi pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawan study kasus pada PT. Gramedia Pustaka Utamam, 2016, hal. 24).

Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, pembelajaran organisasi meberikan kontribusi atau pengaruh terhadap kinerja, dimana semakin baik pembelajaran organisasi mebuat kinerja semakin tinggi.

Berdasarkan berbagai kajian diatas, terlihat bahwa adanya pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan. Hubungan tersebut tergambar di dalam Gambar 2.2.



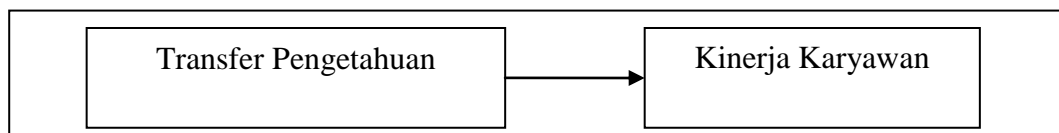
Gambar 2.2 Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan

3. Pengaruh Transfer Pengetahuan terhadap Kinerja karyawan

Penelitian lain mengkaji pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi transfer pengetahuan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan (Memah, 2017, hal. 8).

Pengetahuan yang didapat individu dalam organisasi akan bertambah dengan adanya knowledge sharing. Knowledge atau pengetahuan sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas, karena dengan tertanamnya pengetahuan pada setiap karyawan, maka karyawan tersebut dapat menjalankan tugasnya masing – masing sesuai dengan yang diharapkan organisasi, sehingga akan berdampak baik pada kinerja karyawan tersebut (Arina Idzna Mardillah, 2017, hal. 30).

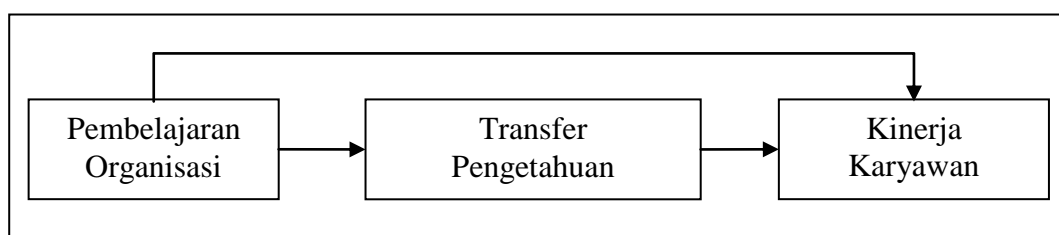
Berdasarkan berbagai kajian di atas, terlihat bahwa adanya pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Hubungan tersebut tergambar di dalam Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Pengaruh Transfer Pengetahuan terhadap kinerja karyawan

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

Pembelajaran organisasi ternyata memiliki pengaruh positif dan signifikan guna meningkatkan kinerja karyawan (Haryanti, Analisis faktor - faktor yang menjadi prediktor organisasi pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawan study kasus pada PT. Gramedia Pustaka Utamad, 2016, hal. 24). Transfer pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Arina Idzna Mardillah, 2017, hal. 30). Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap transfer pengetahuan (Atoillah, 2017, hal. 181). Dengan demikian, transfer pengetahuan adalah sesuatu yang mengantarai (memediasi) pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja.



Gambar 2.4 Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan yang Dimediasi transfer pengetahuan

C. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah ; (1) Ada pengaruh pembelajaran organisasi terhadap transfer pengetahuan; (2) Ada pengaruh variabel pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan ; (3) Ada pengaruh variabel transfer

pengetahuan terhadap kinerja karyawan; (4) Ada pengaruh variabel pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi transfer pengetahuan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Penekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah proses menemukan pengetahuan dengan menggunakan data berupa angka yang dijadikan sebagai alat untuk mengetahui informasi yang diharapkan (Yuliana, 2017, hal. 49).

Pendapat lain mengartikan penelitian kuantitatif suatu pendekatan penelitian yang secara primer menggunakan paradigma *postpositivist* dalam mengembangkan ilmu pengetahuan (seperti pemikiran tentang sebab akibat, reduksi kepada variabel, hipotesis, dan pertanyaan spesifik, menggunakan pengukuran dan observasi serta pengujian teori), menggunakan strategi penelitian seperti eksperimen dan survei yang memerlukan data statistik (Emzir, 2009, hal. 28)

B. Definisi Operasional

Pertama, kinerja (variabel endogen/variabel terikat). Pengukuran (measurement) transfer pengetahuan dilihat dari indikator atau konstruk sebagai berikut: (1) Kinerja tugas; (2) Kinerja kontekstual; (3) Kinerja adaptif (Koopmans L. e., 2011, hal. 53).

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

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

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini bertempat di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yang berlokasi di jalan Sisingamangaraja No. 1 Medan. Lokasi tersebut karena memiliki aspek pendukung penelitian dapat berjalan dengan baik.

Tabel 3.1 Jadwal Kegiatan Penelitian

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

D. Populasi dan sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulanny (Sugiono, 2008, hal. 115). Populasi merupakan totalitas dan seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian (Irfan, 2015, hal. 50).

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 47 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti). Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Adapun penentuan jumlah sampel yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus berdasarkan pada ketentuan yang mengatakan bahwa “Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel tidak lain dari sampel jenuh adalah sensus.” dikemukakan oleh (sugiyono, 2002, hal. 63).

Sampel adalah sebagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh. Sampel jenuh adalah penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan menjadi sampel (Gusnetti, 2014, hal. 8).

Dalam penelitian ini sampel yang akan diambil adalah seluruh karyawan dari PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 47 orang yang terdiri dari beberapa karyawan yang memiliki jabatan yang berbeda. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel.

E. Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yaitu pertanyaan yang di formulasikan secara tertulis dengan tujuan untuk dimintakan pendapatnya kepada responden, dan jawaban disediakan dalam bentuk alternative yang hampir serupa.

Sewaktu menanggapi pertanyaan dalam skala Likert, responden menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia. Terdapat 5 butir jumlah pilihan jawaban kuesioner seperti (1) Sangat Tidak Setuju (STS); (2) Tidak Setuju (TS); (3) Netral atau Biasa (B); (4) Setuju (S); (5) Sangat setuju (SS).

Tabel 3.1. Pengembangan Kuisisioner Penelitian

VARIABEL	INDIKATOR	PERTANYAAN
Kinerja (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet, & Beek, 2011, hal. 53).	Kinerja tugas	1. Saya terampil dalam bekerja
		2. Saya memiliki pengetahuan kerja yang luas
		3. Saya mampu merencanakan kerja dengan baik
		4. Saya mampu memecahkan permasalahan kerja dengan baik
		5. Saya selalu mengevaluasi/memeriksa hasil kerja setiap menyelesaikan suatu pekerjaan
	Kinerja kontekstual	6. Saya selalu mempunyai inisiatif pribadi untuk bekerja lebih baik
		7. Saya selalu mencari cara-cara yang kreatif dalam bekerja
		8. Saya termasuk orang yang mudah berkomunikasi/komunikatif kepada orang lain
	Kinerja adaptif	9. Saya selalu memiliki ide-ide yang inovatif/ <i>uptodate</i>
		10. Saya selalu belajar hal-hal baru yang berkaitan dengan pekerjaan
Transfer pengetahuan (Martinkenaite, 2012).	Kesulitan	1. Saya tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh pengetahuan
		2. Saya tidak mengalami kesulitan dalam membagi pengetahuan kepada rekan kerja
	Keluasan	3. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja cukup beragam
		4. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja memberikan manfaat untuk jangka panjang
	Intensitas	5. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja dapat membantu memecahkan masalah pekerjaan
		6. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja berguna untuk merubah perilaku kerja saya ke arah yang lebih baik
	Kualitas	7. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kualitas hasil kerja
		8. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan

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

Sumber indikator: Kinerja (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, De Vet Henrica, & Van Der Beek, 2011, hal. 53); Transfer pengetahuan (Martinkenaite, 2012, hal. 172); dan Pembelajaran organisasi (López, Peón, & Ordás, 2005, hal. 229)

F. Teknik Analisis Data

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

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

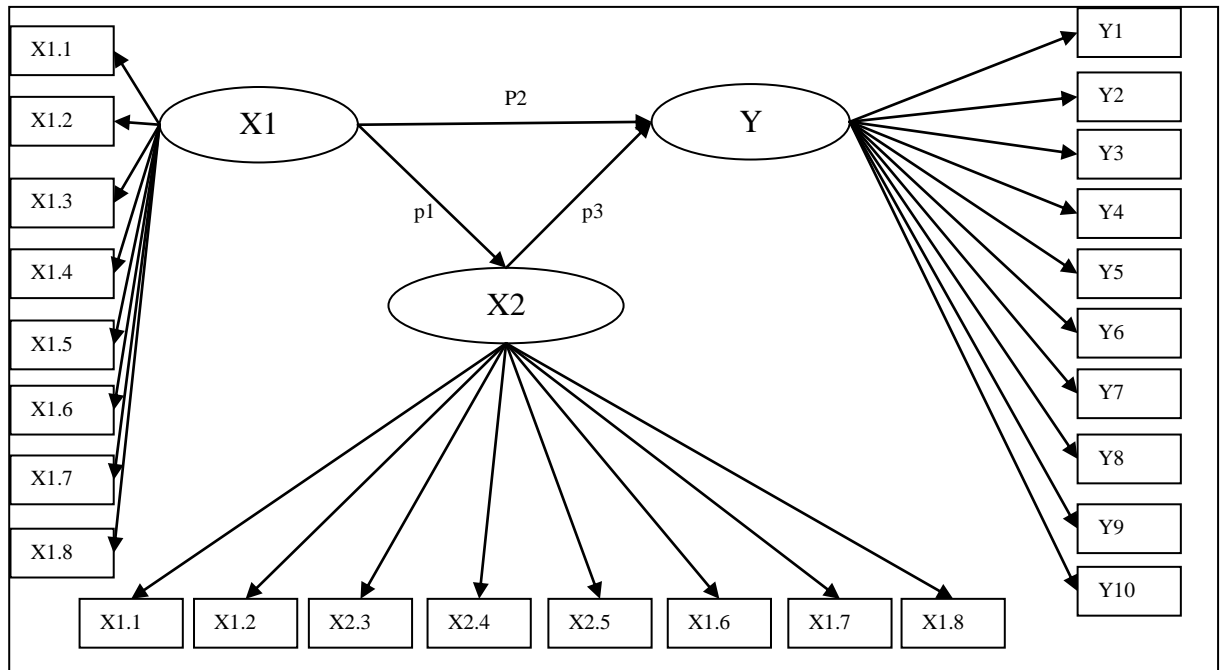
- (1) Analisis model struktural (inner model): pengujian validitas dan reliabilitas
- (2) Analisis model pengukuran (outer model): pengujian hipotesis

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

- (1) Persamaan pertama: $X_2 = P_1 + e_1$;

(2) Persamaan kedua: $Y = P_2 X_1 + P_3 X_2 + e_2$;

Gambar 3.1 Model Analisis



BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data

1.1. Identitas Responden

Pada penelitian ini penulis membuat angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pertanyaan pada variable X1, lalu 8 pertanyaan pada variable X2 dan 10 pertanyaan pada variable Y. Pada variable X1 yaitu pembelajaran organisasi, variable X2 yaitu transfer pengetahuan dan variable Y kinerja karyawan. Pada angket yang disebar dapat dibrikan ke

pada 47 karyawan untuk sebagai sampel dan metode ini menggunakan metode likert.

Tabel 4.1. Distribusi Data Identitas Responden

No.	Identitas		F	%
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	23	48,94
		Perempuan	24	51,06
		Total	47	100
2	Usia	Kurang dari 21 Tahun		
		21-30 tahun	11	23,40
		31-40 tahun	18	38,30
		41-50 tahun	18	38,30
		Lebih dari 50 tahun		
Total	47	100		
3	Tingkat pendidikan	SLTA	0	0
		D3	13	27,66
		S1	30	63,83
		S2	4	8,51
		S3	0	0
		Total	47	100
4	Lama bekerja	Kurang dari 1 tahun	1	2,13
		1-5 tahun	15	31,91
		6-10 tahun	22	46,81
		Lebih dari 10 tahun	9	19,15
		Total	47	100
5	Departemen/unit kerja	Departemen SDM	47	100
		Total	47	100

Tabel 4.1. memperlihatkan bahwa dari identitas jenis kelamin, responden yang terbesar adalah perempuan (51,06%), dan yang terkecil adalah laki laki

(48,94%). Dilihat dari identitas usia, responden yang terbesar adalah 31-40 tahun (38,30%), dan yang terkecil adalah 21-30 tahun (23,40%) dan seterusnya.

1.2. Data Variabel Kinerja

Susudah dilakukanya penyebaran angket pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yaitu 47 sampel yang berjumlah 10 pertanyaan pada variable Y dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.2. Distri

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
11. Saya terampil dalam be 12. Kerja	19	40,43	24	51,06	4	8,51	0	0	0	0	47	100
13. Saya memiliki pengetahuan kerja yang luas	21	44,68	24	51,06	2	4,25	0	0	0	0	47	100
14. Saya mampu merencanakan kerja dengan baik	19	40,42	26	55,32	2	4,25	0	0	0	0	47	100
15. Saya mampu memecahkan permasalahan kerja dengan baik	16	34,04	28	59,57	3	6,38	0		0		47	100
16. Saya selalu mengevaluasi/memeriksa hasil kerja setiap menyelesaikan suatu pekerjaan	21	44,68	24	51,06	2	4,25	0	0	0	0	47	100
17. Saya selalu mempunyai inisiatif pribadi untuk bekerja lebih baik	15	31,91	26	55,32	4	8,51	2	4,25	0	0	47	100
18. Saya selalu mencari cara-cara yang kreatif dalam bekerja	14	29,79	29	61,70	4	8,51	0	0	0	0	47	100
19. Saya termasuk orang yang mudah berkomunikasi/komunikatif kepada orang lain	15	31,91	29	61,70	3	6,38	0	0	0	0	47	100
20. Saya selalu memiliki ide-ide yang inovatif/ <i>uptodate</i>	18	38,30	25	53,19	4	8,51	0	0	0	0	47	100
21. Saya selalu belajar hal-hal baru yang berkaitan dengan pekerjaan	18	38,30	27	57,45	2	4,25	0	0	0	0	47	100
Persen Rata-Rata		37,45		55,74		6,38		0,425		0		

Tabel 4.2. memperlihatkan tentang jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel kinerja, paling besar terdistribusi pada kelompok jawaban “setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 55,74%. Sedangkan paling

kecil terdistribusi pada kelompok jawaban “sangat tidak setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 0%.

1.3. Data Variabel Transfer Pengetahuan

Susudah dilakukanya penyebaran angket pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yaitu 47 sampel yang berjumlah 8 pertanyaan pada variable X2 dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.2. Distribusi Data Variabel Transfer Pengetahuan

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%
9. Saya tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh pengetahuan	24	51,06	22	46,81	1	2,13	0	0	0	0	47	100
10. Saya tidak mengalami kesulitan dalam membagi pengetahuan kepada rekan kerja	23	48,94	22	46,81	2	4,25	0	0	0	0	47	100
11. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja cukup beragam	24	51,06	22	46,81	1	2,13	0	0	0	0	47	100
12. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja memberikan manfaat untuk jangka panjang	25	53,19	22	46,81	0	0	0	0	0	0	47	100
13. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja dapat membantu memecahkan masalah pekerjaan	29	61,70	18	38,30	0	0	0	0	0	0	47	100
14. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja berguna untuk merubah perilaku kerja saya ke arah yang lebih baik	21	44,68	26	55,32	0	0	0	0	0	0	47	100
15. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kualitas hasil kerja	29	61,70	17	36,17	1	2,13	0	0	0	0	47	100
16. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kecepatan penyelesaian kerja	21	44,68	26	55,32	0	0	0	0	0	0	47	100
Persen Rata-Rata		52,13		46,54		1,33		0		0		

Tabel 4.3. memperlihatkan tentang jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel kinerja, paling besar terdistribusi pada kelompok jawaban “sangat setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 52,13%. Sedangkan paling kecil terdistribusi pada kelompok jawaban “sangat tidak setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 0%.

1.4. Data Variabel Pembelajaran Organisasi

Susudah dilakukanya penyebaran angket pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yaitu 47 sampel yang berjumlah 8 pertanyaan pada variable X1 dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.4. Distribusi Data Variabel Pembelajaran Organisasi

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%
9. Organisasi tempat saya bekerja selalu bekerja sama dengan lembaga lain	16	34,04	31	65,96	0	0	0	0	0	0	47	100
10. Selalu ada gagasan baru dalam untuk membantu memudahkan pekerjaan	10	21,28	36	76,59	1	2,13	0	0	0	0	47	100
11. Semua anggota organisasi umumnya mengetahui dengan baik apa tujuan organisasi tempat kami bekerja	21	44,68	24	51,06	2	4,25	0	0	0	0	47	100
12. Di tempat saya bekerja, ada individu khusus yang bertanggung jawab membagikan setiap informasi	26	55,32	21	44,68	0	0	0	0	0	0	47	100
13. Umumnya komitmen/kesetiaan setiap orang yang bekerja cukup tinggi kepada organisasi di tempat saya bekerja	21	44,68	24	51,06	1	2,13	1	2,13	0	0	47	100
14. Semua anggota organisasi di tempat kerja saya selalu berbagi pengetahuan kepada rekan kerja lainnya	24	51,06	22	46,81	0	0	1	2,13	0	0	47	100
15. Organisasi mempunyai penyimpanan (<i>database</i>) pengetahuan yang bisa digunakan pada saat yang lain	27	57,45	18	38,30	1	2,13	1	2,13	0	0	47	100
16. Informasi yang ada di dalam database organisasi bisa dengan mudah diakses/didapatkan untuk kepentingan kerja	16	34,04	30	63,83	1	2,13	0	0	0	0	47	100
Persen Rata-Rata		42,82		54,79		12,77		6,39		0		

Tabel 4.4. memperlihatkan tentang jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel kinerja, paling besar terdistribusi pada kelompok jawaban “setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 37,45%. Sedangkan paling kecil terdistribusi pada kelompok jawaban “sangat tidak setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 0%.

2. Analisis Data

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

2.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang sedang diteliti, yakni validitas (ketepatan) dan reliabilitas (kehandalan) dari suatu variabel, antara lain: (1) Konsistensi internal (*Internal consistency/composite reliability*); (2) Validitas konvergen (*convergent validity/Average variance extracted/AVE*); dan (3) Validitas diskriminan (*discriminant validity*) (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 204).

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

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

Tabel 4.5. Konsistensi Internal (Reliabilitas Komposit)

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
X1 (Pembelajaran Organisasi)	0,713
X2 (Transfer Pengetahuan)	0,834
Y (Kinerja)	0,825

Dari tabel 4.5, nilai *composite reliability* X1 (0.713); X2(0.834); dan Y(0.349). Dengan demikian, variable X1, X2 dan Y adalah reliabel karena nilai *composite reliability*>0.60.

2.1.2. Validitas konvergen (*convergent validity*)

Validitas konvergen adalah sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternatif dari konstruk yang sama. Untuk menilai suatu Indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak adalah dilihat dari nilai *outer loading*. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari 0,4, maka suatu indikator adalah valid (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2004).

Tabel 4.6 Validitas Konvergen Tahap Pertama

Variabel	Butir Pertanyaan	<i>Outer Loadings</i>			Kesimpulan
		X1	X2	Y	
Pembelajaran Organisasi (X1)	X1.1	0,444			Valid
	X1.2	0,542			Valid
	X1.3	0,322			Tidak Valid
	X1.4	0,112			Tidak Valid
	X1.5	0,109			Tidak Valid
	X1.6	0,683			Valid
	X1.7	0,071			Tidak Valid
	X1.8	0,687			Valid
Transfer Pengetahuan (X2)	X2.1		0,591		Valid
	X2.2		0,782		Valid
	X2.3		0,731		Valid
	X2.4		0,646		Valid
	X2.5		0,504		Valid

	X2.6		0,654		Valid
	X2.7		0,508		Valid
	X2.8		0,636		Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1			0,104	Tidak Valid
	Y.2			0,465	Valid
	Y.3			0,710	Valid
	Y.4			0,557	Valid
	Y.5			0,605	Valid
	Y.6			0,587	Valid
	Y.7			0,733	Valid
	Y.8			0,570	Valid
	Y.9			0,553	Valid
	Y.10			0,494	Valid

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

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

Tabel 4.6 Validitas Konvergen Tahap Kedua

Variabel	Butir Pertanyaan	Outer Loadings			Kesimpulan
		X1	X2	Y	
Pembelajaran Organisasi (X1)	X1.1	0,359			Tidak Valid
	X1.2	0,618			Valid
	X1.6	0,711			Valid
	X1.8	0,759			Valid
Transfer Pengetahuan (X2)	X2.1		0,603		Valid
	X2.2		0,804		Valid
	X2.3		0,734		Valid
	X2.4		0,645		Valid
	X2.5		0,436		Valid
	X2.6		0,647		Valid
	X2.7		0,444		Valid
	X2.8		0,519		Valid
	Y.2			0,458	Valid
	Y.3			0,708	Valid
	Y.4			0,587	Valid
	Y.5			0,600	Valid
	Y.6			0,595	Valid
	Y.7			0,726	Valid
	Y.8			0,546	Valid
	Y.9			0,544	Valid
	Y.10			0,498	Valid

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

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

2.1.3. Validitas diskriminan (*discriminant validity*)

Untuk menilai suatu Indikator dari suatu variabel konstruk/laten memiliki validitas diskriminan atau tidak adalah dilihat dari kriteria *Fornell-Larcker*. Kriteria ini ini adalah membandingkan akar kuadrat dari nilai-nilai *AVE* (*Average variance extracted*) dengan korelasi antara suatu variabel konstruk/laten dengan variabel konstruk/laten lainnya. Jika nilai akar kuadrat dari nilai-nilai *AVE* lebih besar dari nilai korelasi yang terbesar maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (*valid*) (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2004).

Tabel 4.7. Validitas Diskriminan

Variabel	<i>Fornell-Larcker</i>		
	X1	X2	Y
Pembelajaran Organisasi (X1)	0,631		
Transfer Pengetahuan (X2)	0,241	0,628	
Kinerja (Y)	0,394	0,321	0,591

Tabel 4.7. memperlihatkan nilai korelasi antara variabel, antara lain:

- 1) Korelasi X1 dengan X2 adalah 0,241
- 2) Korelasi X1 dengan Y adalah 0.394
- 3) Korelasi X2 dengan Y adalah 0,321
- 4) Dengan demikian, nilai korelasi terbesar adalah diantara ketiga korelasi di atas adalah 0,394

Dengan membandingkan nilai akar kuadrat (*AVE*) dengan korelasi terbesar (0,419) diperoleh kesimpulan bahwa:

- 1) Nilai akar kuadrat *AVE* variabel pembelajaran organisasi/X1 (0.631) adalah lebih besar dari nilai korelasi terbesar (0.394), maka variabel X2 adalah valid dilihat dari validitas diskriminannya.

- 2) Nilai akar kuadrat *AVE* variabel transfer pengetahuan/ X_2 (0.628) adalah lebih besar dari nilai korelasi X_2 dengan X_1 (0,394), maka variabel X_2 adalah valid dilihat dari validitas diskriminannya.
- 3) Nilai akar kuadrat *AVE* variabel kinerja karyawan/ Y (0.591) adalah lebih besar dari nilai korelasi Y dengan X_1 (0.394); dan juga lebih besar dari korelasi Y dengan X_2 (0.321). maka variabel Y adalah valid dilihat dari validitas diskriminannya.

2.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

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

2.2.1. Koefisien determinasi (*R-Square*)

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

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

Tabel 4.8. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Model	Hubungan	<i>R-Square</i>
1	Pengaruh X_1 terhadap X_2	0,058

2	Pengaruh X1 dan X2 terhadap Y	0,210
---	-------------------------------	-------

Nilai-nilai *R-Square* yang terdapat di dalam Tabel 4.8. maupun Gambar

4.1. menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

Pengaruh variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap transfer pengetahuan (X2) mempunyai nilai *R-Square* sebesar 0,058. Ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel (X1) dalam menjelaskan transfer pengetahuan (X2) adalah sebesar 0,58%.

Pengaruh variabel pembelajaran organisasi (X1) dan transfer pengetahuan (X2) terhadap kinerja (Y) mempunyai nilai *R-Square* sebesar 0,210 yang mengindikasikan bahwa kemampuan variabel pembelajaran organisasi (X1) dan transfer pengetahuan (X2) dalam menjelaskan kinerja (Y) adalah sebesar 2,1%.

2.2.2. Pengujian Hipotesis

1) Kriteria pengujian hipotesis

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

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

H₀: Pengaruh X1 terhadap X2 adalah tidak signifikan

H_a: Pengaruh X1 terhadap X2 adalah signifikan

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

H₀: Pengaruh X1 terhadap Y adalah tidak signifikan

H_a: Pengaruh X1 terhadap Y adalah signifikan

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

H0: Pengaruh X2 terhadap Y adalah tidak signifikan

Ha: Pengaruh X2 terhadap Y adalah signifikan

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

H0: Pengaruh X1 terhadap Y adalah tidak langsung

Ha: Pengaruh X1 terhadap Y adalah langsung

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

(1) Hipotesis pengaruh langsung:

(a). Terima H0 jika nilai probabilitas ($p\text{-value} > 0,05$)

(b). Tolak H0 jika nilai probabilitas ($p\text{-value} < 0,05$)

(2) Hipotesis pengaruh tidak langsung:

(a). Terima H0 jika nilai koefisien pengaruh langsung $>$ koefisien pengaruh tidak langsung

(b). Tolak H0 jika nilai koefisien pengaruh langsung $<$ koefisien pengaruh tidak langsung

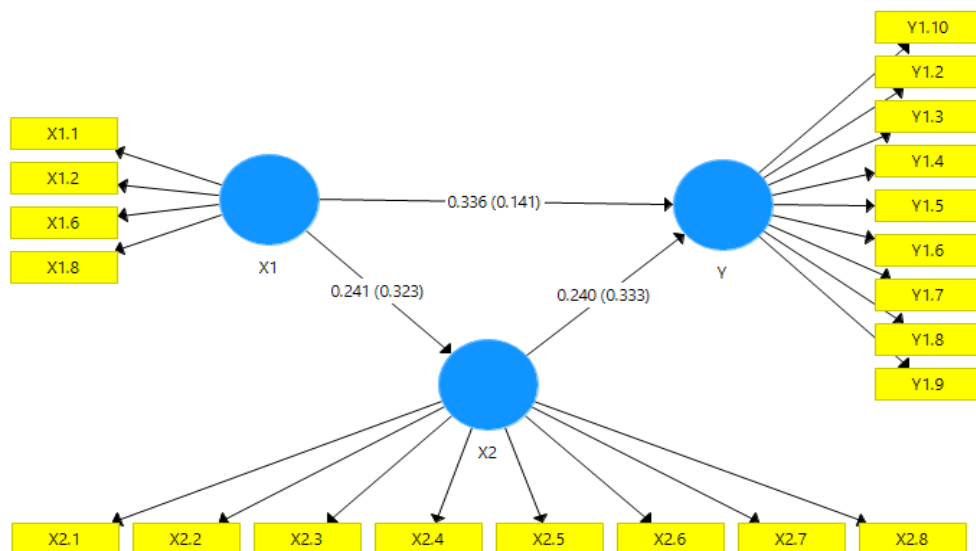
2) Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Nilai-nilai untuk membuktikan hipotesis “pengaruh langsung” di atas dapat dilihat di dalam Tabel 4.9.

Tabel 4.9. Koefisien Pengaruh Langsung

Hubungan	Koefisien (<i>Original Sampel</i>)	<i>P Values</i>
X1 → X2	0.241	0.323
X1 → Y	0.336	0.141
X2 → Y	0.240	0.333

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



Nilai-nilai yang ada dalam Tabel 4.9 maupun di dalam Gambar 4.2 memperlihatkan beberapa hasil pengujian hipotesis “pengaruh langsung” sebagai berikut:

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

(a). Nilai koefisien jalur (*Original Sample/O*) sebesar 0,241 (positif). Ini menunjukkan prediksi bahwa jika nilai variabel pembelajaran organisasi (X1) meningkat maka nilai variabel transfer pengetahuan (X2) juga meningkat.

(b).Nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,323 > 0,05$, sehingga H_0 ditolak, ini menunjukkan bahwa variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap variabel transfer pengetahuan (X2) adalah tidak signifikan.

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

(a).Nilai koefisien jalur (*Original Sample/O*) sebesar 0,336 (positif). Ini menunjukkan prediksi bahwa jika nilai variabel pembelajaran organisasi (X1) meningkat maka nilai variabel kinerja (Y) juga meningkat.

(b).Nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,141 > 0,05$, sehingga H_0 ditolak, ini menunjukkan bahwa variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap variabel kinerja (Y) adalah tidak signifikan.

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

(a).Nilai koefisien jalur (*Original Sample/O*) sebesar 0,240(positif). Ini menunjukkan prediksi bahwa jika nilai variabel transfer pengetahuan (X2) meningkat maka nilai variabel kinerja (Y) juga meningkat.

(b).Nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,333 > 0,05$, sehingga H_0 ditolak, ini menunjukkan bahwa variabel transfer pengetahuan (X2) terhadap variabel kinerja (Y) adalah tidak signifikan.

3) Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

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

Tabel 4.10. Koefisien Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hubungan	Koefisien (<i>Original Sampel</i>)	Perbandingan Koefisien
X1 → Y (Pengaruh Langsung)	0,336	Pengaruh langsung (0,336) > Pengaruh tidak langsung (0,058)
X1 → Y (Pengaruh Tidak Langsung)	0,058	

Tabel 4.10. memperlihatkan bahwa nilai pengaruh langsung variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 0,336, nilai ini lebih besar (>) dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,058. Dengan demikian, variabel transfer pengetahuan (X2) bersifat “tidak mengantarai/tidak memediasi” pengaruh variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y). Dengan kata lain, variabel pembelajaran organisasi (X2) tidak berperan sebagai variabel intervening.

A. Pembahasan

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

Ringkasan rumusan masalah hingga analisis data dapat dilihat di dalam Tabel 4.11.

Tabel 4.11. Ringkasan Hasil Penelitian

No.	Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Teori/ Penelitian yang mendukung	Hipotesis Penelitian	Analisis Data	Perbandingan Teori/ Penelitian dengan Hasil Analisis Data
1	Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan?	Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap transfer pengetahuan	- Teori Tjakraatmadja (2013), Haryanti A. S (2006) - Penelitian Atoillah (2017)	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan. Pengaruhnya positif dan tidak signifikan	Tidak sama/tidak relevan dengan teori/hasil penelitian terdahulu
2	Apakah	Menganalisis	- Teori Moeheriono (2012), Sutriso	Pembelajaran	Pembelajaran	Tidak sama/tidak

No.	Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Teori/ Penelitian yang mendukung	Hipotesis Penelitian	Analisis Data	Perbandingan Teori/ Penelitian dengan Hasil Analisis Data
	pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?	pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan	(2010) - Penelitian Haryanti A. S (2006)	organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruhnya positif dan tidak signifikan	relevan dengan teori/hasil penelitian terdahulu
3	Apakah transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?	Menganalisis pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan	- Teori Sarja (2014), Rista Ramadan Tri Wahyuni (2013) - Penelitian Memah (2017), Arina Idza Mardillah (2017)	Transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruhnya positif dan tidak signifikan	Tidak Sama/ tidak relevan dengan teori/hasil penelitian terdahulu
4	Apakah pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh transfer pengetahuan?	Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh transfer pengetahuan	- Teori Haryanti A. S (2006) - Penelitian Atoillah (2017), Arina Idza Mardillah (2017)	Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh transfer pengeta Huan	Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan tidak dimediasi oleh transfer pengetahuan	Tidak sama/tidak relevan dengan teori/hasil penelitian terdahulu

Penjelasan dari tabel ringkasan 4.11 dapat dilihat di dalam pembahasan berikut ini.

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

Hasil dari penelitian pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan telah terjawab. Lalu analisis data yang diteliti tidak sama. Dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Ini artinya pembelajaran organisasi tidak berpengaruh besar terhadap transfer pengetahuan. Tetapi, dilihat dari positif negative nya, penelitian ini adalah positif. Artinya semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, maka akan semakin menambah tingginya karyawan untuk saling berbagi pengetahuan (Atoillah, 2017, hal. 181)(Tjakraatmadja, 2013, hal. 123) (Haryanti, 2016, hal. 26)

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

Hasil dari penelitian pembelajaran organisasi dan kinerja karyawan telah terjawab. Lalu analisis data yang diteliti tidak sama. Dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Ini artinya pembelajaran organisasi tidak berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Tetapi, dilihat dari positif negatif nya, penelitian ini adalah positif. Artinya karyawan tidak lagi merasa takut untuk belajar dari pengalaman masa lalunya. Hal ini menjadi bukti bahwa pembelajaran organisasi ternyata memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan guna meningkatkan kinerja karyawan (Moehariono, 2012; Sutrisno, Budaya organisasi, 2010; Haryanti).

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

Hasil dari penelitian transfer pengetahuan dan kinerja karyawan telah terjawab. Lalu analisis data yang diteliti tidak sama. . Dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan . Ini artinya transfer pengetahuan tidak berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Tetapi, dilihat dari positif negatif nya, penelitian ini adalah positif. Artinya pengetahuan yang didapat individu dalam organisasi akan bertambah dengan adanya transfer pengetahuan. Karena pengetahuan sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas, karena dengan tertanamnya pengetahuan pada setiap karyawan , maka karyawan tersebut dapat menjalankan tugasnya masing – masing sesuai dengan yang diharapkan organisasi, sehingga akan berdampak baik pada kinerja karyawan tersebut (Arina Idzna Mardillah, 2017; Memah, 2017; Rista Ramadan Tri Wahyuni, 2013; Sarja, 2014).

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

Hasil dari penelitian pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan telah terjawab. Lalu analisis data yang diteliti sama. Dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan . Tetapi, dilihat dari positif negatif nya, penelitian ini adalah positif. (Haryanti, 2016, hal. 24)Transfer pengetahuan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Arina Idzna Mardillah, 2017, hal. 30). Pembelajaran organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap transfer pengetahuan (Atoillah, 2017, hal. 181). Dengan demikian, transfer pengetahuan adalah sesuatu yang tidak mengantarai (memediasi) pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan di atas maka ditarik kesimpulan sebagai berikut :

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

B. Saran

PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara harus meningkatkan kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, maka semakin menambah tingginya karyawan untuk saling berbagi pengetahuan.

PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara sebaiknya meningkatkan pembelajaran organisasi kepada karyawan agar termotivasi untuk memperbaiki kualitasnya. Karyawan yang termotivasi ini akan terus tumbuh dan berkembang serta aktif untuk mencari solusi – solusi baru dalam menghadapi permasalahan akan memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan kinerja.

PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara sebaiknya memperhatikan tentang transfer pengetahuan karena sangat penting bagi setiap karyawan dalam

menjalankan tugas, karena dengan tertanamnya pengetahuan pada setiap karyawan, maka karyawan tersebut dapat menjalankan tugasnya masing – masing sesuai dengan yang diharapkan organisasi, sehingga akan berdampak baik pada kinerja karyawan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Agapita Sri Haryanti, S. (2006). Analisis faktor - faktor yang menjadi prediktor organisasi pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawanstudy Kasus pada PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta. *manajemen* (1), 1-102.
- Arina Idzna Mardillah, K. R. (2017). Pengaruh knowledge sharing terhadap kompetensi individu dan kinerja karyawan. *Administrasi bisnis* , 46 (1), 1-9.
- Atoillah. (2017). Model peningkatan knowledge sharing berbasis modal sosial dan learning organization terhadap kinerja agency pada PT. Prudential Life Assurance. *Jurnal ekonomi bisnis* , 18 (1), 1-10.
- Darr, E. D., & Kurtzberg, T. R. (2000). An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 82 (1), 28-44.
- Emzir. (2009). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Gusnetti. (2014). Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Garud Indonesia Pekanbaru. *FISIP* , 1 (1), 1- 25.
- Gusnetti. (2014). Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia Pekanbaru. *FISIP* , 1 (1), 1-11..
- Hilda Gracia Damera Tobing, S. A. (2016). Knowledge sharing pada hubungan kerja terhadap kinerja karyawan: sudi kasus hotel x di Malang. *SPREAD* , 6 (1), 1-10.
- Irfan, A. j. (2015). *Metodologi penelitian bisnis*. Medan: UMSU PRESS.
- Jo Rhodes, R. H.-H.-M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. *Jurnal of knowledge management* , 12 (1), 1-17.
- Karlsen, J. T., & Gottschalk, P. (2004). Factors Affecting Knowledge Transfer in IT Projects. *Engineering Management Journal* , 16 (1), 1-16.
- Ketut Ngurah, A. K., Ketut, A., & I Made Ardwi, P. (2016). Hubungan Organisasi Belajar dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Fakultas Teknik dan Kejuruan Undiksha. *Kumpulan Artikel Mahasiswa Pendidikan Teknik Informatika* , 5 (2), 1-10.
- Komang Yuli Pridarsanti, E. N. (2013). Analisi faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sudi empiris pada pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan di Kota Semarang. *Jurnal of accounting* , 2 (1), 1-14.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., Vet, H. C., & Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *American College of Occupational and Environmental Medicine* , 53 (8), 856-866.
- Leonardo Memah, R. J. (2013). Pengaruh knowledge sharing terhadap kinerja karyawan kantor perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Bisnis* , 1 (1), 1-9.
- López, S. P., Peón, J. M., & Ordás, C. J. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization* , 12 (3), 227-245.
- Mangkunegara, A. A. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Martinkenaite, I. (2012). Antecedents of knowledge transfer in acquisitions. *Baltic Journal of Management* , 7 (1), 167-184.
- Memah, L., Pio, R. J., & Kaparang, S. G. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Proovinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Bisnis* , 5 (1), 1-9.
- Moehersono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Natalia Kosasi, S. B. (2007). Pengaruh knowledge manajemen terhadap kinerja karyawan. *Manajemen perhotelan* , 3 (1), 1-9.
- Noer Chalifa, D. N. (2014). Pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan melalui kerja tim. *Jurnal Ilmu Manajemen* , 2 (1), 1-11.
- Rista Ramadan Tri Wahyuni, A. K. (2013). Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Departemen Melalui Inovasi Jasa/Pelayanan. *Jurnal Ilmu Manajemen* , 1 (1), 1-13.
- Sarja, N. L. (2014). Analisis faktor - faktor yang mempengaruhi knowledge sharing pada perguruan tinggi. *Eksplora informatika* , 3 (1), 1-12.
- Sedarmayanti. (2013). *Manajemen sumber daya manusia* . Bandung: Rafika Aditama.
- Sony Gerson Kaparang. (2013). Pengaruh knowledge sharing terhadap kinerja karyawankantor perwakilan Bank Indonesia Provins Sulawesi Utara. *Administrasi Bisnis* , 1, 3.
- Stephanus. (2012). Pengaruh knowledge management terhadap performa kinerja organisasi: studi kasus pada PT. Ericsson Indonesia. *pengaruh knowledge management* , 3 (1), 1-10.
- Subagyo, H. (2007). *Pengantar Knowledge Sharing untuk Community Development*. Makasar: Pengetahuan Kawasan Timur Indonesia.
- Sugiono. (2008). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Tjakraatmadja. (2013). *Personal knowledge management*. Bandung: ITB Press .
- Uha, I. N. (2013). *Budaya organisasi kepemimpinan dan kinerja*. Jakarta: Kencana.
- Yuliana, A. N. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawn dengan knowledge sharing sebagai variabel mediasi. *Jurnal manajemen* (1), 1-100.
- Arina Idzna Mardillah, K. R. (2017). Pengaruh knowledge sharing terhadap kompetensi individu dan kinerja karyawan. *Administrasi bisnis* , 46 (1), 1-9.
- Atoillah. (2017). Model peningkatan knowledge sharing berbasis modal sosial dan learning organization terhadap kinerja agency pada PT. Prudential Life Assurance. *Jurnal ekonomi bisnis* , 18 (1), 1-10.
- Haryanti, A. S. (2016). Analisis faktor - faktor yang menjadi prediktor organisasi pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawan study kasus pada PT. Gramedia Pustaka Utamam. *manajemen* (1), 1-102.
- Joseph F. Hair, J., Hult, G. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (204). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Fiki Puja Wati
NPM : 1405160960
Konsentrasi : Manajemen sumber daya manusia (MSDM)
Fakultas : Ekonomi (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/IESP/
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

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

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan, 19-10-2017
Pembuat Pernyataan



NB :

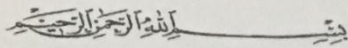
- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

Kepada Yth.
Ketua Program Studi.....
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU
Di

Medan.....
H
M

Medan.

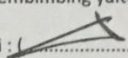


Dengan hormat

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : FIKI PUJA WATI
NPM : 105160960
Konsentrasi : Manajemen sumber daya manusia
Kelas/Sem : 7 K manajemen malam
Alamat : Jl. Tuamang Gg. Hidayat syah

Berdasarkan hasil pertemuan dengan program studi maka ditetapkan calon pembimbing yaitu :

Nama Pembimbing : Azuar Juliandi SE, S.Sos, M.Si disetujui Prodi : ()

Dari hasil survei & kunjungan ke perusahaan/tempat penelitian serta proses pembimbingan dapat diidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut :

1. Masih adanya karyawan yg memanfaatkan jam kerja dengan hal pribadi
2. Masih adanya karyawan yg tidak bertanggung jwb dlm pekerjaannya
3. Masih adanya karyawan yg menunda pekerjaannya

Dengan demikian judul yang disetujui bersama dosen pembimbing adalah :

Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Transfer pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirtandi Provinsi Sumatera Utara
--

Medan.....20....

Dosen Pembimbing

(Azuar Juliandi SE, S.Sos, M.Si)

Peneliti/Mahasiswa

(Fiki Puja Wati)

Disetujui Oleh :
Ketua / Sekretaris Prodi

(Dr. Hasrudy Tanjung SE, M.Si)

Diagendakan Pada Tanggal :

Nomor Agenda :

Catatan :

1. Proposal Penelitian harus diagendakan paling lama 1 (satu) bulan setelah di paraf oleh ketua program studi.
2. Seminar Proposal paling lama 1 (satu) bulan setelah judul diagendakan.



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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : FIKI PUJA WATI
N.P.M : 1405160960
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER
PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA

Tanggal	Deskripsi Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
19/3/2018	- Laksanakan penyusunan data dgn. Spm dan Pds - Analisis las inner model dan outer model - Buat pembahas. - Buat kesimpulan.		
22/3/2018	- Lengkap abstrak - Selesai penulisan pembahasan		
23/3/2018	yg. sales - Lengkapi angket data hasil pengisian smart Pds dan Daftar Riwayat hidup serta surat		
26/3-2018	- Ace Lyden		

Medan, Maret 2018
Diketahui /Disetujui
Ketua Program Studi Manajemen

Pembimbing Skripsi

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

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



Unggul, Cerdas & Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

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

Jalan Kapten Mochtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474
Website: <http://www.umsu.ac.id> E-mail: rektor@umsu.ac.id

Nomor : 4079II.3-AU/UMSU-05/F/2017 Medan 23 Rabiul Awal 1439 H
Lampiran :
Perihal : IZIN RISET PENDAHULUAN 12 Desember 2017 M

Kepada : Yth. Bapak / Ibu Pimpinan /Direksi
PDAM TIRTANADI PROVSU
JL.SM.Raja No.1 Medan
Di-
Tempat

Bismillahirrahmanirahim
Assalamu'alaikum Wr.Wb

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

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

Nama : FIKI PUJA WATI
Npm : 1405160960
Jurusan : MANAJEMEN
Semester : VII (Tujuh)
Judul : Pengaruh Pemberdayaan Organisasi Dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PDAM Tirtanadi Provsu.

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

Wassalam
Dekan

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

Tembusan :

1. Wakil Rektor II UMSU Medan
2. Pertinggal



tirtanadi

Medan, 21 Desember 2017

Nomor : 855 / SDM / 2017
Sifat :
Lampiran :
Hal : Izin Riset

Kepada Yth
Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Di _
Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor : 4079/IL.3-AU/UMSU-05/F/2017 tanggal 12 Desember 2017 perihal Izin Riset, dengan ini disampaikan bahwa permohonan dimaksud dapat kami penuhi.

Mahasiswa/i yang disetujui untuk melaksanakan Izin Riset adalah :

Nama /NIM : Fiki Puja Wati / 1405160960

Judul : Pengaruh Pemberdayaan Organisasi Dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

Jurusan : Manajemen

Sebagai tindaklanjutnya yang bersangkutan dapat menghubungi Divisi SDM Bidang Pengembangan SDM PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, Jln. Sisingamangaraja XII No.1 Medan.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Dirjen Utama
Direktur Administrasi & Keuangan
u.b.
Kepala Divisi Sumber Daya Manusia,
PDAM TIRTANADI
Sumatera Utara
Lubis



Ummat Cerdas & Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

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

Jalan Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474
Website : <http://www.umsu.ac.id> Email : rektor@umsu.ac.id

Nomor : /II.3/UMSU-05/F/2018 Medan, 24 Jumadil Akhir 1439 H
Lamp. : - 12 Maret 2018 M

H a l : MENYELESAIKAN RISET

Kepada Yth.
Bapak/ Ibu Pimpinan
PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA
Di tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

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

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : **FIKI PUJA WATI**
N P M : **1405160960**
Semester : **VIII (Delapan)**
Jurusan : **MANAJEMEN**
Judul Skripsi : **PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA**

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

waalaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh


Dekan
H. J. ANDRI, S.E., MM.M.Si.

Tembusan :

1. Wakil Rektor - II UMSU Medan
2. Peninggal.

SURAT KETERANGAN
Nomor : SKET - 91 / SDM / 02 / 2018

Kepala Divisi Sumber Daya Manusia, menerangkan bahwa :

Nama / NPM : Fiki Puja Wati / 1405160960
Jurusan : Manajemen
Universitas : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Adalah benar telah melaksanakan Riset di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara pada tanggal 21 s/d 23 Maret 2018

Surat Keterangan ini diberikan untuk keperluan Mahasiswa/i dalam menyelesaikan tugas akhir.

Medan , 27 Maret 2018

a.n Direktur Utama
Direktur Administrasi & Keuangan
Plh. Kepala Divisi Sumber Daya Manusia,



T.M. Diska Anggara, SE



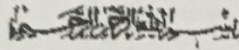
Dalam lingkungan ini, agar disebutkan nomor dan tanggalnya.

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
UPT PERPUSTAKAAN

Alamat : Jalan Kapten Mukhtar Basri No.3 Telp. 6624567 –Ext. 113 Medan 20238

SURAT KETERANGAN

Nomor : 3053 /KET/IL.3-AU/UMSU-P/M/2018



Berdasarkan hasil pemeriksaan data pada Sistem Perpustakaan, maka Pelaksana Tugas (Plt.) Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT) Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan ini menerangkan :

N a m a : Fiki Puja Wati
N P M : 1405160960
Fakultas : Ekonomi & Bisnis
Jurusan : Manajemen

telah menyelesaikan segala urusan yang berhubungan dengan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.

Demikian surat keterangan ini diperbuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 09 R a j a b 1439 H.
26 M a r e t 2018M

Plt. Kepala UPT Perpustakaan

Muhammad Arifin, S.Pd, M.Pd

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Fiki Puja Wati
NPM : 1405160960
Tempat Tanggal Lahir : Sonomartani, 25 Desember 1996
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Dusun II Margosari, Desa Sonomartani,
Kec.
Kualu Hulu, Kab. Labuhan Batu Utara
Anak Ke : 3 dari 4 bersaudara

Nama Orang Tua

Nama Ayah : Tuwarji
Nama Ibu : Paryati
Alamat : Dusun II Margosari, Desa Sonomartani,
Kec.
Kualu Hulu, Kab. Labuhan Batu Utara

Pendidikan Formal

1. TK Uswatun Hasanah Desa Sonomartani Tahun 2002
2. SD 114346 Aek Naetek Tahun
2008
3. MTs Daar Al-Uluum Kisaran Tahun 2011
4. SMA AL-Azhar Medan Tahun
2024
5. Tahun 2014-2018, tercatat sebagai Mahasiswi pada Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera
Utara.

Medan, Maret 2018

FIKI PUJA WATI

B. PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

1. Tuliskan identitas Bapak/Ibu pada tempat yang tersedia
2. Bacalah pernyataan – pernyataan dalam angket di bawah ini secara teliti dan cermat.
3. Pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu yang sebenarnya, dengan cara member tanda (√) pada kolom pilihan.
4. Jawablah sesuai kenyataan yang ada, sehingga kesimpulan yang diambil dari data ini bisa benar.

C. KUESIONER PEMBELAJARAN ORGANISASI

- a. Instrumen untuk mengukur Pembelajaran Organisasi

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh pengetahuan					
2	Selalu ada gagasan baru dalam untuk membantu memudahkan pekerjaan					
3	Semua anggota organisasi umumnya mengetahui dengan baik apa tujuan organisasi tempat kami bekerja					
4	Di tempat saya bekerja, ada individu khusus yang bertanggung jawab membagikan setiap informasi					
5	Umumnya komitmen/kesetiaan setiap orang yang bekerja cukup tinggi kepada organisasi di tempat saya bekerja					
6	Semua anggota organisasi di tempat kerja saya selalu berbagi pengetahuan kepada rekan kerja lainnya					
7	Organisasi mempunyai penyimpanan (<i>database</i>) pengetahuan yang bisa digunakan pada saat yang lain					
8	Informasi yang ada di dalam database organisasi bisa dengan mudah diakses/didapatkan untuk kepentingan kerja					

- b. Instrumen untuk mengukur Transfer Pengetahuan

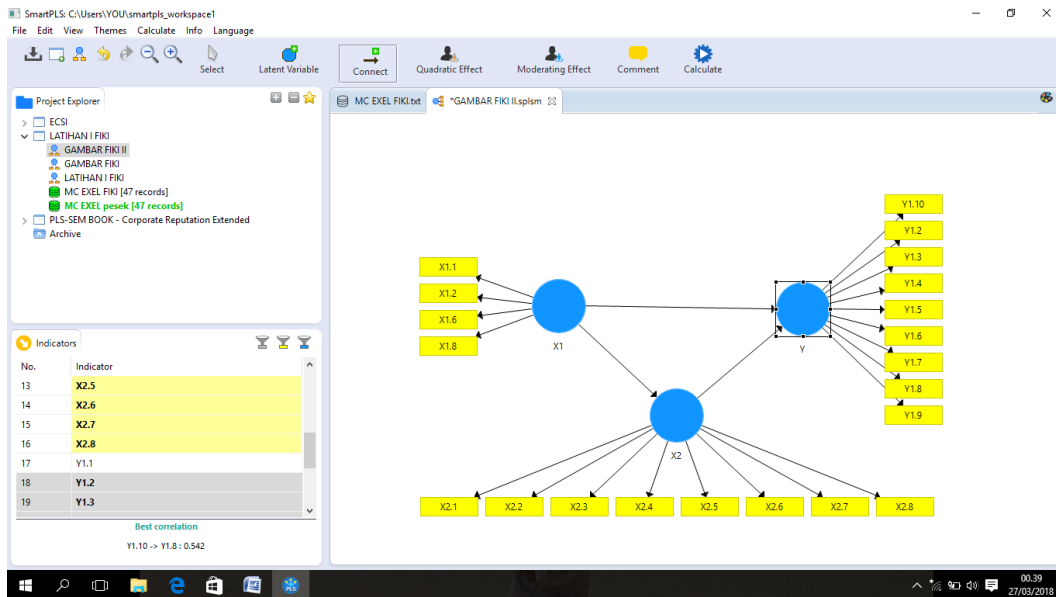
No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh pengetahuan					
2	Saya tidak mengalami kesulitan dalam membagi pengetahuan kepada rekan kerja					
3	Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja cukup beragam					
4	Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja memberikan manfaat untuk jangka panjang					
5	Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja berguna untuk merubah perilaku kerja saya ke arah yang lebih baik					
6	Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja berguna untuk merubah perilaku kerja saya ke arah yang lebih baik					
7	Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kualitas hasil kerja					
8	Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kecepatan penyelesaian kerja					

c. Instrumen untuk mengukur Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya terampil dalam bekerja					
2	Saya memiliki pengetahuan kerja yang luas					
3	Saya mampu merencanakan kerja dengan baik					
4	Saya mampu memecahkan permasalahan kerja dengan baik					
5	Saya selalu mengevaluasi/memeriksa hasil kerja setiap menyelesaikan suatu pekerjaan					

6	Saya selalu mempunyai inisiatif pribadi untuk bekerja lebih baik					
7	Saya selalu mencari cara-cara yang kreatif dalam bekerja					
8	Saya termasuk orang yang mudah berkomunikasi/komunikatif kepada orang lain					
9	Saya selalu memiliki ide-ide yang inovatif/ <i>uptodate</i>					
10	Saya selalu belajar hal-hal baru yang berkaitan dengan pekerjaan					

SMART PLS



Partial Least Squares Algorithm

The PLS path modeling method was developed by Wold (1982). In essence, the PLS algorithm is a sequence of regressions in terms of weight vectors. The weight vectors obtained at convergence satisfy fixed point equations (see Dijkstra, 2010, for a general analysis of these equations).

[Read more](#)

Setup Weighting

Basic Settings

Weighting Scheme: Centroid Factor Path

Maximum Iterations: 300

Stop Criterion (10^{-X}): 7

Advanced Settings

Initial Weights: Use Lohmoeller Settings
or configure [individual initial weights](#)

Basic Settings

Weighting Scheme

PLS-SEM allows the user to apply three structural model weighting schemes:

- (1) centroid weighting scheme,
- (2) factor weighting scheme, and
- (3) path weighting scheme (default).

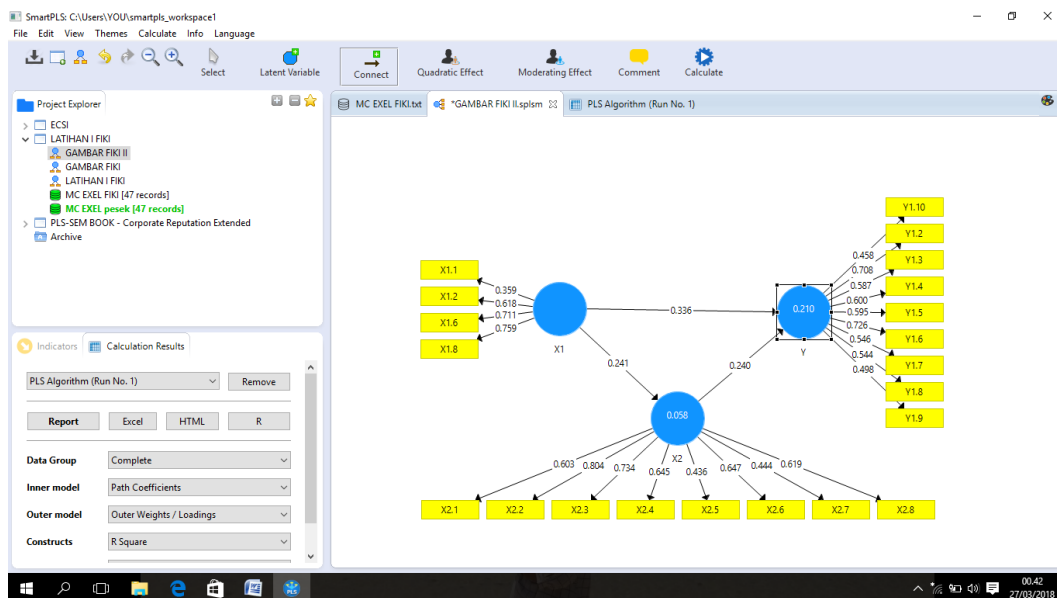
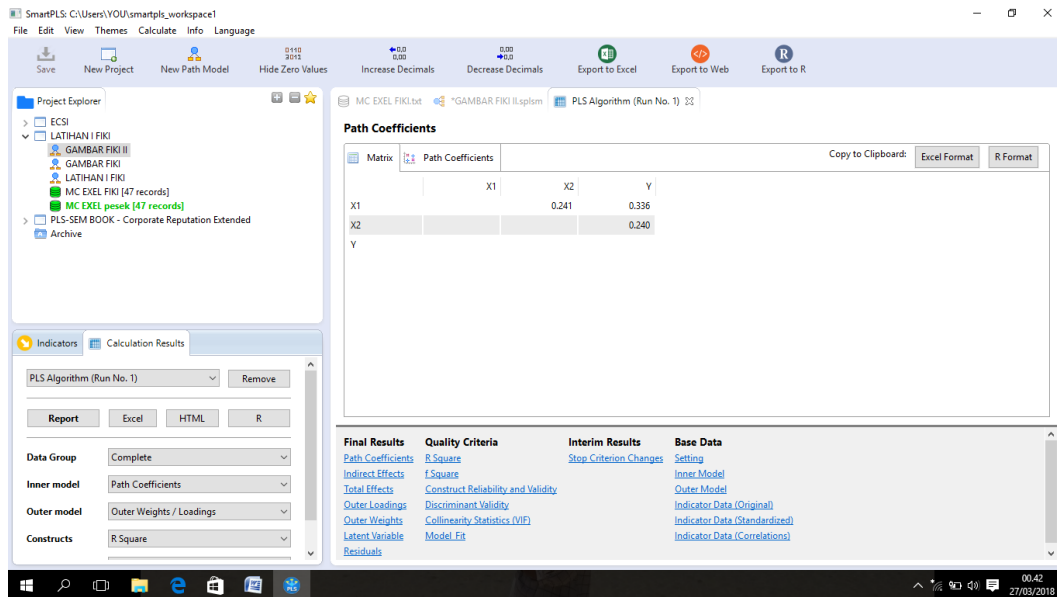
While the results differ little for the alternative weighting schemes, path weighting is the recommended approach. This weighting scheme provides the highest R^2 value for endogenous latent variables and is generally applicable for all kinds of PLS path model specifications and estimations. Moreover, when the path model includes higher-order constructs (often called second-order models), researchers should usually not use the centroid weighting scheme.

Maximum Iterations

This parameter represents the maximum number of iterations that will be used for calculating the PLS results. This number should be sufficiently large (e.g., 300 iterations). When checking the PLS-SEM result, one must make sure that the algorithm did not stop because the maximum number of iterations was reached but due to the stop criterion. Note: The selection of 0 for the maximum number of iterations allows you to obtain results of the sum scores approach.

After Calculation:

00:41
27/03/2018



SmartPLS: C:\Users\YOU\smartpls_workspace1

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer

- ECSI
- LATHAN I FIKI
- GAMBAR FIKI II
- GAMBAR FIKI
- LATHAN I FIKI
- MC EXEL FIKI [47 records]
- MC EXEL pesek [47 records]
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- Archive

Indicators Calculation Results

Bootstrapping (Run No. 1) Remove

Report Excel HTML R

Data Group Complete

Inner model T-Values

Outer model T-Values

Highlight Paths off

Path Coefficients

	Mean, STDEV, T-Values, P-Value	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard: Excel Format R Format
	Original Sample	Sample Mean (...	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
X1 -> X2	0.241	0.292	0.243	0.989	0.323
X1 -> Y	0.336	0.404	0.228	1.474	0.141
X2 -> Y	0.240	0.244	0.248	0.968	0.333

Final Results Histograms Base Data

[Path Coefficients](#) [Path Coefficients Histogram](#) [Setting](#)

[Total Indirect Effects](#) [Indirect Effects Histogram](#) [Inner Model](#)

[Specific Indirect Effects](#) [Total Effects Histogram](#) [Outer Model](#)

[Total Effects](#) [Indicator Data \(Original\)](#)

[Outer Loadings](#) [Indicator Data \(Standardized\)](#)

SmartPLS: C:\Users\YOU\smartpls_workspace1

File Edit View

Bootstrapping

Bootstrapping is a nonparametric procedure that allows testing the statistical significance of various PLS-SEM results such as path coefficients, Cronbach's alpha, HTMT, and R² values. [Read more!](#)

Setup Partial Least Squares Weighting

Basic Settings

Subsamples: 5000

Do Parallel Processing:

Sign Changes: No Sign Changes Construct Level Changes Individual Changes

Amount of Results: Basic Bootstrapping Complete Bootstrapping

Advanced Settings

Confidence Interval Method: Percentile Bootstrap Studentized Bootstrap Bias-Corrected and Accelerated (BCa) Bootstrap Davison Hinkley's Double Bootstrap Shi's Double Bootstrap

Test Type: One Tailed Two Tailed

Basic Settings

Subsamples

In bootstrapping, subsamples are created with observations randomly drawn (with replacement) from the original set of data. To ensure stability of results, the number of subsamples should be large. For an initial assessment, one may use a smaller number of bootstrap subsamples (e.g., 500). For the final results preparation, however, one should use a large number of bootstrap subsamples (e.g., 5,000).
Note: Larger numbers of bootstrap subsamples increase the computation time.

Do Parallel Processing

This option runs the bootstrapping routine on multiple processors (if your computer device offers more than one core). Using parallel computing will reduce computation time.

Sign Changes

Sets the method for dealing with sign changes during the bootstrap iterations. The following options are available:

(1) No Sign Changes (default)

Sign changes in the resamples will be ignored and the results are taken as they are. This is the most conservative estimation option and the recommended choice when running the bootstrapping routine.

After Calculation: Open Full Report Close Start Calculation

X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5 X2.6 X2.7 X2.8

SmartPLS: C:\Users\YOU\smartpls_workspace1

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer

- ECSI
- LATHAN I FIKI
 - GAMBAR FIKI II
 - GAMBAR FIKI
 - LATHAN I FIKI
 - MC EXEL FIKI [47 records]
 - MC EXEL pesek [47 records]
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
 - Archive

Indicators

No.	Indicator
13	X2.5
14	X2.6
15	X2.7
16	X2.8
17	Y1.1
18	Y1.2
19	Y1.3

Best correlation
Y1.10 -> Y1.8 : 0.542

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted
X1	0.445	0.463	0.713	0.398
X2	0.811	0.810	0.834	0.394
Y	0.775	0.776	0.825	0.349

Final Results Quality Criteria Interim Results Base Data

Path Coefficients R-Square Stop Criterion Changes Setting

Indirect Effects f-Square Inner Model

Total Effects Construct Reliability and Validity Outer Model

Outer Loadings Discriminant Validity Indicator Data (Original)

Outer Weights Collinearity Statistics (VIF) Indicator Data (Standardized)

Latent Variable Model Fit Indicator Data (Correlations)

Residuals

00:45 27/03/2018

SmartPLS: C:\Users\YOU\smartpls_workspace1

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer

- ECSI
- LATHAN I FIKI
 - GAMBAR FIKI II
 - GAMBAR FIKI
 - LATHAN I FIKI
 - MC EXEL FIKI [47 records]
 - MC EXEL pesek [47 records]
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
 - Archive

Indicators

No.	Indicator
13	X2.5
14	X2.6
15	X2.7
16	X2.8
17	Y1.1
18	Y1.2
19	Y1.3

Best correlation
Y1.10 -> Y1.8 : 0.542

Outer Loadings

Matrix	X1	X2	Y
X1.1	0.359		
X1.2	0.618		
X1.6	0.711		
X1.8	0.759		
X2.1		0.603	
X2.2		0.804	
X2.3		0.734	
X2.4		0.645	
X2.5		0.436	
X2.6		0.647	
X2.7		0.444	

Final Results Quality Criteria Interim Results Base Data

Path Coefficients R-Square Stop Criterion Changes Setting

Indirect Effects f-Square Inner Model

Total Effects Construct Reliability and Validity Outer Model

Outer Loadings Discriminant Validity Indicator Data (Original)

Outer Weights Collinearity Statistics (VIF) Indicator Data (Standardized)

Latent Variable Model Fit Indicator Data (Correlations)

Residuals

00:45 27/03/2018

SmartPLS: C:\Users\YOU\smartpls_workspace1

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer

- ECI
- LATHAN I FIKI
 - GAMBAR FIKI II
 - GAMBAR FIKI
 - LATHAN I FIKI
 - MC EXEL FIKI [47 records]
 - MC EXEL pesek [47 records]
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- Archive

Indicators

No.	Indicator
13	X2.5
14	X2.6
15	X2.7
16	X2.8
17	Y1.1
18	Y1.2
19	Y1.3

Best correlation
Y1.10 -> Y1.8 : 0.542

MC EXEL FIKI.txt *GAMBAR FIKI II.splsm PLS Algorithm (Run No. 1) Bootstrapping (Run No. 1)

Outer Loadings

Matrix

	X1	X2	Y
X2.7		0.444	
X2.8		0.619	
Y1.10			0.458
Y1.2			0.708
Y1.3			0.587
Y1.4			0.600
Y1.5			0.595
Y1.6			0.726
Y1.7			0.546
Y1.8			0.544
Y1.9			0.498

Copy to Clipboard: Excel Format R Format

Final Results Quality Criteria Interim Results Base Data

Path Coefficients R Square Stop Criterion Changes Setting
 Indirect Effects f Square Inner Model
 Total Effects Construct Reliability and Validity Outer Model
 Outer Loadings Discriminant Validity Indicator Data (Original)
 Outer Weights Collinearity Statistics (VIF) Indicator Data (Standardized)
 Latent Variable Model Fit Indicator Data (Correlations)
 Residuals

00:46 27/03/2018

SmartPLS: C:\Users\YOU\smartpls_workspace1

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer

- ECI
- LATHAN I FIKI
 - GAMBAR FIKI II
 - GAMBAR FIKI
 - LATHAN I FIKI
 - MC EXEL FIKI [47 records]
 - MC EXEL pesek [47 records]
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- Archive

Indicators

No.	Indicator
13	X2.5
14	X2.6
15	X2.7
16	X2.8
17	Y1.1
18	Y1.2
19	Y1.3

Best correlation
Y1.10 -> Y1.8 : 0.542

MC EXEL FIKI.txt *GAMBAR FIKI II.splsm PLS Algorithm (Run No. 1) Bootstrapping (Run No. 1)

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criteri... Cross Loadings Heterotrait-Monotrait R... Heterotrait-Monotrait R...

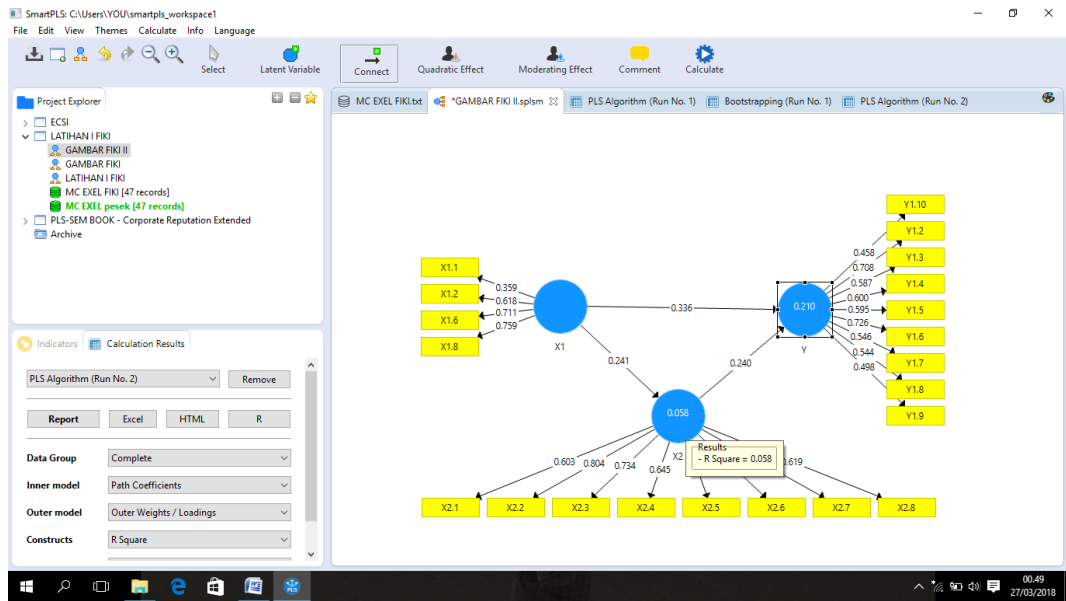
	X1	X2	Y
X1	0.631		
X2	0.241	0.628	
Y	0.394	0.321	0.591

Copy to Clipboard: Excel Format R Format

Final Results Quality Criteria Interim Results Base Data

Path Coefficients R Square Stop Criterion Changes Setting
 Indirect Effects f Square Inner Model
 Total Effects Construct Reliability and Validity Outer Model
 Outer Loadings Discriminant Validity Indicator Data (Original)
 Outer Weights Collinearity Statistics (VIF) Indicator Data (Standardized)
 Latent Variable Model Fit Indicator Data (Correlations)
 Residuals

00:46 27/03/2018



SmartPLS Path Model Diagram showing relationships between latent variables (X1, X2, Y) and their indicators. The model includes the following path coefficients and R-squared values:

- X1 (R² = 0.210) influences X2 (R² = 0.058) with a coefficient of 0.241.
- X1 (R² = 0.210) influences Y (R² = 0.210) with a coefficient of 0.336.
- X2 (R² = 0.058) influences Y (R² = 0.210) with a coefficient of 0.240.
- Indicators for X1: X1.1 (0.359), X1.2 (0.618), X1.6 (0.711), X1.8 (0.759).
- Indicators for X2: X2.1 (0.603), X2.2 (0.804), X2.3 (0.734), X2.4 (0.645), X2.5 (0.619), X2.6, X2.7, X2.8.
- Indicators for Y: Y1.1 (0.458), Y1.2 (0.708), Y1.3 (0.587), Y1.4 (0.600), Y1.5 (0.595), Y1.6 (0.726), Y1.7 (0.546), Y1.8 (0.544), Y1.9 (0.498).

Best correlation: Y1.10 -> Y1.8: 0.542

Path Coefficients

	Original Sample...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
X1 -> X2	0.241	0.292	0.243	0.989	0.323
X1 -> Y	0.336	0.404	0.228	1.474	0.141
X2 -> Y	0.240	0.244	0.248	0.968	0.333

Final Results: Path Coefficients, Total Indirect Effects, Specific Indirect Effects, Total Effects, Outer Loadings, Outer Weights.

Histograms: Path Coefficients Histogram, Indirect Effects Histogram, Total Effects Histogram.

Base Data: Setting, Inner Model, Outer Model, Indicator Data (Original), Indicator Data (Standardized).

