

**PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER
PENGETAHUAN TERHADAP KINERA KARYAWAN
PADA SMP MUHAMMADIYAH 08 MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen*

MARINA ULFA
NPM. 1405161007



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
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 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : MARINA ULFA
NPM : 1405161007
Prodi : MANAJEMEN
Judul Skripsi : **PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA SMP MUHAMMADIYAH 08 MEDAN**

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

Hj. DEWI ANDRIANY, SE, M.M

Penguji II

SUSI HANDAYANI, SE, M.M

Pembimbing

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

Panitia Ujian

Ketua

H. JANURI, 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 : MARINA ULFA
N.P.M : 1405161007
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA SMP MUHAMMADIYAH 08 MEDAN

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

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
UMSU

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



(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 : MARINA ULFA
N.P.M : 1405161007
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER
PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
SMP MUHAMMADIYAH 08 MEDAN

Tanggal	Deskripsi Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
	- Lakukan Pengolahan Data dengan Smart PLS		
	- Analisislah Iner Model dan Outer Model		
	- Buat pembahasan		
	- Buat kesimpulan		
	- Lengkapi Abstrak		
	- Sempurnakan Penulisan yang salah		
	- Lampirkan arsitek data hasil pengolahan smart PLS dan daftar Riwayat hidup serta surat		
26/3-2018	ACC sedang		

Pembimbing Skripsi

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

Medan, Maret 2018
Diketahui /Disetujui
Ketua Program Studi Manajemen

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

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : MARINA ULFA
NPM : 1405161007
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MCDM)
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



NB :

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

ABSTRAK

Marina Ulfa, 1405161007. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada SMP Muhammadiyah 08 Medan. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap transfer pengetahuan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis transfer pengetahuan memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan pada SMP Muhammadiyah 08 Medan.

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Dan sampel yang diambil berjumlah 41 karyawan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan angket / kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat uji statistik yakni Partial Least Square (PLS) yang akan diolah dengan software Smart-PLS.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan, pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi transfer pengetahuan .

Kata kunci : Pembelajaran Organisasi, Transfer Pengetahuan, Kinerja

KATA PENGANTAR



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

Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih sebesar – besarnya kepada:

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

7. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Pegawainya yang banyak membantu Penulis selama menjalankan pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.
8. Ibu Pimpinan beserta Karyawan SMP Muhammadiyah 08 Medan yang telah memberikan data dan keterangan yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.
9. Buat teman – teman Ayang Aulia Ujung, Bella Amaudinah , Fiki Pujawati dan teristimewa untuk Muhammad Fakhurrozy Ray yang telah memberikan dukungan dan selalu memberikan semangat dalam mengerjakan skripsi ini.

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

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

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

Penulis

Marina Ulfa

DAFTAR ISI

<u>ABSTRAK</u>	i
<u>KATA PENGHANTAR</u>	ii
<u>DAFTAR ISI</u>	iv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORI	8
A. Uraian Teoritis	8
1. Teori Kinerja Karyawan	8
a. Pengertian Kinerja Karyawan	8
b. Peran Penting Kinerja Karyawan.....	9
c. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan.....	11
d. Indikator Kinerja Karyawan	12
2. Teori Pembelajaran Organisasi	15
a. Pengertian Pembelajaran Organisasi	15
b. Peran Penting Pembelajaran Organisasi	17
c. Faktor-Faktor Pembelajaran Organisasi	18
d. Indikator Pembelajaran Organisasi	19
3. Teori Transfer Pengetahuan	23
a. Pengertian Transfer Pengetahuan	23
b. Peran Penting Transfer Pengetahuan	24
c. Faktor-Faktor Transfer Pengetahuan	25
d. Indikator Transfer Pengetahuan.....	27
B. Kerangka Konseptual.....	28
1. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan	28
2. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	29
3. Pengaruh Transfer Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan.....	29
4. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Transfer Pengetahuan.....	29
C. Hipotesis	30
BAB III METODE PENELITIAN	8
A. Pendekatan Penelitian	31
B. Definisi Operasional	31
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	32
D. Populasi dan Sampel	33
E. Teknik Pengumpulan Data.....	34
F. Teknik Analisis Data.....	36

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	34
A. Hasil Penelitian	34
1. Deskripsi Data.....	34
a. Identitas Responden	34
b. <u>Data Variabel Kinerja</u>	35
c. <u>Data Variabel Transfer Pengetahuan</u>	36
d. <u>Data Variabel Pembelajaran Organisasi</u>	37
2. Analisis data.....	38
2.1 <u>Analisis Model Pengukuran</u>	38
i. <u>Konsistensi Internal (<i>Internal consistency/ composite reliability</i>)</u>	38
ii. <u>Validitas Konvergen (<i>convergent validity</i>)</u>	40
iii. <u>Validitas Diskriminan (<i>discriminant validity</i>)</u>	41
b. <u>Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)</u>	42
i. <u>Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>)</u>	42
ii. <u>Pengujian Hipotesis</u>	44
3. <u>Pembahasan</u>	48
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	
.....	52
A. Kesimpulan.....	52
B. Saran.....	52
 DAFTAR PUSTAKA	54

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Jadwal Kegiatan Penelitian	29
Tabel 3.2	Pengembangan Kuisisioner Penelitian	31
Tabel 4.1.	Distribusi Data Identitas Responden	34
Tabel 4.2.	Distribusi Data Variabel Kinerja	35
Tabel 4.3.	Distribusi Data Variabel Transfer Pengetahuan	36
Tabel 4.4.	Distribusi Data Variabel Pembelajaran Organisasi	37
Tabel 4.5.	Konsistensi Internal (Reliabilitas Komposit)	38
Tabel 4.6	Validitas Konvergen Tahap I.....	39
Tabel 4.7.	Validitas Konvergen Tahap II	40
Tabel 4.8.	Validitas Diskriminan.....	41
Tabel 4.9.	Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>)	43
Tabel 4.10.	Koefisien Pengaruh Langsung.....	45
Tabel 4.11.	Koefisien Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	47
Tabel 4.12.	Ringkasan Hasil Penelitian.....	48

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan	24
Gambar 2.2	Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .	25
Gambar 2.3	Pengaruh Transfer Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan	26
Gambar 2.4	Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Transfer Pengetahuan	27
Gambar 3.1	Model Analisis.....	43
Gambar 4.2.	Nilai-Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung.....	46

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi persaingan di era global perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan merupakan salah satu organisasi yang menghimpun orang-orang yang biasa disebut dengan karyawan atau pegawai untuk menjalankan kegiatan rumah tangga produksi perusahaan. Hampir di semua perusahaan mempunyai tujuan yaitu memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan, dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik dan karyawan. Karyawan atau pegawai merupakan unsur terpenting dalam maju mundurnya suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan, dan juga harus mampu menjalankan tugas – tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Setiap perusahaan harus selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Kinerja karyawan merupakan hal penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan tersebut. Manfaat kinerja karyawan menurut (Uha, 2013, hal. 235) kinerja karyawan 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 performance kerja yang baik.

Oleh karena itu pada kondisi saat ini kinerja karyawan pada SMP muhammadiyah 08 Medan bahwa masih ada guru / karyawan yang terlambat datang ke sekolah. Dalam aturan sekolah mengharuskan guru datang sebelum jam 07:00, tetapi kenyataannya masih ada guru yang datang melebihi jam tersebut. Banyaknya guru yang terlambat mengakibatkan kurang lancarnya proses kegiatan belajar mengajar pada saat jam pertama pelajaran. Hal ini menunjukkan seorang guru tidak mematuhi peraturan sekolah yang telah ditetapkan. Dan masih ada juga karyawan / guru yang masih belum dapat bekerja secara maksimal terhadap siswa karena masih banyak guru yang sering meninggalkan siswa pada saat pelajaran di kelas dan hanya memberikan tugas, dan cara kinerja karyawan yang masih terlihat belum aktif dengan maksud seperti ketika karyawan / guru berada di dalam ruangan kelas suasana ruangnya terlihat sangat membosankan dan masih banyak siswa yang tidak bergairah ketika menerima pelajaran dari karyawan / guru.

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Mashum, 2006, hal. 189) adalah : (1) Masukan (input) ; (2) Kelompok proses (Process) ; (3) Kelompok keluaran (Output) ; (4) Kelompok hasil (Outcome) ; (5) Kelompok manfaat (Benefit) ; (6) Kelompok dampak (Impact) .

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation) (Mangkunegara A. P., 2009 , hal. 67). Sedangkan menurut Sutrisno faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

(1) Efektifitas dan efisiensi ; (2) Otoritas dan tanggung jawab ; (3) Disiplin ; (4) Inisiatif (Sutrisno, 2010, hal. 176) .

Dari sekian banyak faktor diatas yang dapat menjadi faktor penelitian yaitu pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan . Pembelajaran organisasi adalah organisasi yang didalamnya semua orang berupaya mengenali dan memecahkan masalah sehingga memungkinkan organisasi tersebut untuk senantiasa bereksperimen, berubah dan melakukan peningkatan guna meningkatkan kemampuan berkembang, belajardan mencapai tujuan (Dalt, 2013, hal. 61). Tranfer pegetahuan adalah pengumpulan dari semua pengetahuan yang ada dari kelompok, tim, divisi dan unit bisnis, dengan tujuan untuk menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan. Transfer pengetahuan merupakan pendekatan yang efektif untuk mencapai keuntungan kompetitif yang diperoleh dari pemeliharaan organisasi (Liebowitz, 2003, hal. 104)

Berdasarkan dari penjelasan diatas bahwa pembelajaran organisasi ditujukan untuk peningkatan kinerja organisasi. Jika suatu perusahaan mempunyai kemampuan pembelajaran organisasi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan dan melakukan tindakan secara tepat maka akan meningkatkan keunggulan dalam bersaing. Oleh karna itu, pembelajaran organisasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Absah : 2007 hal 24).

Pembelajaran organisasi sanagtalah mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan, karena apabila sebuah organisasi memiliki pembelajaran organisasi yang baik maka akan berpengaruh pada kompetensi yang akan semakin meningkat dan juga akan berujung pada peningkatan kinerja yang dapat membuat kinerja karyawan membaik dan akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Sehingga pembelajaran organisasi sangat berpengaruh positif terhadap kinerja (Murray, 2003, hal. 305) .

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa transfer pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengetahuan yang dimiliki karyawan melalui cara individu untuk saling bertukar informasi, ide, pendapat, pengalaman, dan pengetahuan yang mereka miliki untuk penyelesaian tugas dan dapat menimbulkan peningkatan kerja karyawan. (Nugrohoseno, 2014, hal. 724)

Pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan sangatlah berpengaruh positif, karna transfer pengetahuan didalam karyawan sangat dibutuhkan agar informasi yang mengenai perkembangan dari lingkungan luar maupun dari dalam dapat tersebar menyeluruh ke seluruh bagian dan tingkatan. Sehingga pengetahuan yang dimiliki dari setiap karyawan tidak terpendam di dalam diri masing-masing pegawai. Dengan adanya transfer pengetahuan ini, dapat dengan cepat mengetahui perkembangan mengenai kondisi perekonomian terkini dan dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dirasa semakin cepat. Knowledge management yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, yaitu dengan adanya knowledge sharing, sehingga kinerja perusahaan secara tidak langsung akan meningkat dan memiliki keunggulan bersaing (Fitrianty, 2009, hal. 5) .

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan SMP Muhammadiyah 08 Medan”**.

B. Identifikasi Masalah

Dari gejala masalah utama kinerja dapat diidentifikasi dari beberapa hal yaitu : (1). Masih adanya karyawan yang belum mematuhi peraturan sekolah ; (2). Masih kurangnya karyawan (guru) yang belum maksimal dalam kerjanya ; (3). Masih kurangnya kinerja karyawan smp muhammadiyah 08.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (1). Efektifitas dan efisiensi , dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. (2). Otoritas dan tanggung jawab, kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. ; (3) Disiplin, Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan karyawan. ; (4) Inisiatif, inisiatif seseorang yang berkaitan dengan daya fikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, agar penelitian ini lebih terarah dan diharapkan masalah yang akan dikaji lebih mendalam, perlu adanya pembatasan masalah yang akan diteliti. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah : faktor kinerja yang dibatasi adalah pembelajaran organisasi , dan transfer pengetahuan menjadi variable intervening . Penelitian ini hanya dilakukan di SMP Muhammadiyah 08 Medan, dan batasan lainnya ialah karyawan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu : (1) Apakah ada pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan pada SMP Muhammadiyah 08 Medan? ; (2) Apakah ada pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada SMP Muhammadiyah 08 Medan? ; (3) Apakah ada pengaruh pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada SMP Muhammadiyah 08 Medan? . ; (4) Apakah ada pengaruh pembelajaran organisasi terhadap Kinerja yang Dimediasi Transfer Pengetahuan

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Relevan dengan rumusan masalah sebelumnya, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut : (1) Untuk mengetahui pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan SMP Muhammadiyah 08 Medan ; (2) Untuk mengetahui pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan SMP Muhammadiyah 08 Medan ; (3) Untuk mengetahui pengaruh pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan SMP Muhammadiyah 08 Medan. ; (4) Untuk mengetahui pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja yang Dimediasi Transfer Pengetahuan.

Manfaat dari penelitian ini yaitu : (1) Memperluas pengetahuan ilmiah penulis tentang sumber daya manusia, khususnya tentang pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan dan kinerja karyawan ; (2) Bahan referensi bagi penelitian lainnya mengenai objek masalah yang sama dimasa mendatang ; (3) Bahan referensi untuk pengambilan keputusan bagi perusahaan dalam rangka pengelolaan sumber daya manusianya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Teori Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Kinerja sebagai perwujudan perilaku kerja seseorang karyawan yang ditampilkan sebagai prestasi kerja sesuai dengan peranannya dalam sebuah perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi

Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2008, hal. 118).

Kinerja berasal dari pengertian performance bisa diarti sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2007, hal. 35) .

Kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara A. ..., 2001, hal. 64)

Kiner karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira P. , 2007, hal. 57)

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dengan standart yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan taggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Manfaat Kinerja

Manfaat kinerja karyawan menurut (Uha, 2013, hal. 235) kinerja karyawan 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 performance kerja yang baik.

Manfaat Kinerja Menurut (Wibowo, 2009, hal. 10) menyatakan bahwa manajemen kinerja bukan hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga bagi manajer, dan individu. : (1) Bagi Organisasi, Manfaat manajemen kinerja bagi perusahaan adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pegawai, meningkatkan komitmen pegawai, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan

pengembangan, mengusahakan perbaikandan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja trampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan dan mendukung program perubahan budaya organisasi. ; (2) Bagi Manajer, Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain: mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan nonfinansial pada staf, mengusahakan dasat untuk membantu pekerja yang kinerjanya rendah, untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan krangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi. ; (3) Bagi Individu, Manfaat manajemen kinerja bagi individu antarlain: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk lebih baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja dan memformulasikan tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.

Tujuan kinerja sebagaimana dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2007 hal 10) adalah : (1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja ; (2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu ; (3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang ; (4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran

masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya ; (5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu dibutuhkan.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua yaitu : (1) Faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari potensi (IQ) dan kemampuan reality ; (2) Faktor motivasi (Mangkunegara A. A., 2012, hal. 18).

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Sutrisno, 2010, hal. 26) yaitu : (1) Efektifitas dan efisiensi ; (2) Otoritas dan tanggung jawab ; (3) Disiplin ; (4) Inisiatif .

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja dan budaya organisasi (Waridin, 2006, hal. 63).

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Mashum, 2006, hal. 189) adalah : (1) Masukan (input) ; (2) Kelompok proses (Process) ; (3) Kelompok keluaran (Output) ; (4) Kelompok hasil (Outcome) ; (5) Kelompok manfaat (Benefit) ; (6) Kelompok dampak (Impact) .

d. Indikator Kinerja

Kinerja merupakan suatu pencapaian berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Indikator kinerja merupakan suatu yang akan dihitung dan diukur dalam menetapkan indikator kinerja, harus dapat diidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan indikator kinerja ini digunakan untuk

meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari karyawan membuat kemajuan menuju tujuan dan sasaran dalam mencapai strategis.

Indikator kinerja meliputi : (1) Kinerja tugas (task performance). Kinerja tugas dapat didefinisikan sebagai kemampuan (kompetensi) yang dengannya seseorang melakukan tugas pekerjaan pokok. Sub-indikator kinerja tugas yakni melengkapinya tugas pekerjaan, kuantitas kerja, kualitas kerja, keterampilan kerja, pengetahuan kerja, menjaga pengetahuan tetap up-to-date, bekerja dengan akurat dan rapi, perencanaan dan pengorganisasian, administrasi, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, komunikasi lisan dan tulisan, pemantauan dan pengendalian sumber daya. ; (2) Kinerja kontekstual (contextual performance). Kinerja kontekstual dapat didefinisikan sebagai perilaku individu yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana inti teknis harus berfungsi. Sub-indikator kinerja kontekstual yakni tugas ekstra, usaha, inisiatif, antusiasme, perhatian terhadap tugas, rajin, tekun, ketekunan, motivasi, dedikasi, proaktif, kreativitas, kerja sama dan membantu orang lain, kesopanan, komunikasi efektif, hubungan interpersonal. komitmen berorganisasi. ; (3) Kinerja adaptif (adaptive performance). Kinerja adaptif didefinisikan sebagai sejauh mana individu menyesuaikan diri dengan perubahan dalam sistem kerja atau peran kerja. Sub-indikator kinerja adaptif yakni: membangkitkan ide baru yang inovatif, menyesuaikan tujuan dan rencana terhadap situasi, mempelajari tugas dan teknologi baru, bersikap fleksibel dan berpikiran terbuka terhadap orang lain, memahami kelompok atau budaya lain, menunjukkan ketahanan, tetap tenang, menganalisis dengan cepat, bertindak dengan tepat; dan (4) Kinerja kontra produktif (counter productive). Perilaku kerja kontraproduktif, didefinisikan

sebagai perilaku yang merugikan kesejahteraan organisasi. Sub Indikator kinerja kontra produktif adalah: perilaku yang tidak dikehendaki, terlalu banyak atau lebih lama, ketidakhadiran, kelalaian, kelalaian, melakukan tugas dengan tidak benar, kecelakaan, penghinaan atau bergosip tentang rekan kerja, penerangan atau berdebat dengan rekan kerja, mengabaikan keamanan, menyalahgunakan hak istimewa, agresi, pencurian, penggunaan narkoba (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet, & Beek, 2011, hal. 863).

Indikator kinerja adalah sebagai berikut : (1). Kualitas kerja, kualitas kerja dapat dilihat dari ketetapan, ketelitian, keterampilan, keberhasilan karyawan selama melakukan pekerjaan. ; (2). Kuantitas kerja, kuantitas kerja disebut juga dengan output, perlu diperhatikan juga bukan hanya output rutin, tetapi seberapa besar seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan. ; (3) Keandalan kerja, keandalan kerja terdiri atas beberapa bagian yaitu mengikuti instruksi, inisiatif, serta kerajinan seorang karyawan. ; (4) Sikap kerja, sikap kerja terdiri dari sikap terhadap perusahaan, sikap terhadap karyawan lain, sikap terhadap pekerjaan serta kerjasama yang baik antar karyawan (Mangkunegara, 2013 , hal. 75).

Pengukuran kinerja karyawan yang dikemukakan oleh(Junaedi, 2002, hal. 380)adalah “Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses ”. Artinya, setiap kegiatan perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam misi dan visi perusahaan.

2. Teori Pembelajaran Organisasi

a. Pengertian Pembelajaran Organisasi

Organisasi Pembelajaran (*learning organization*) terus menemukan cara-cara baru untuk memuaskan pelanggan dan penyandang dana lainnya dengan mengintegrasikan sumber-sumber informasi, teknologi, dan SDM untuk menghasilkan dan selanjutnya menggunakan pengetahuan yang baru secara efektif. Perusahaan yang belajar selalu berubah setiap waktu. Mereka mampu melakukan perubahan bertahap dan radikal. Mereka melakukan perubahan radikal jika diperlukan, tapi mereka lebih sering mengantisipasi perubahan sebelum krisis memaksa mereka untuk mengambil tindakan.

Organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah organisasi yang didalamnya semua orang berupaya mengenali dan memecahkan masalah sehingga memungkinkan organisasi tersebut untuk senantiasa bereksperimen, berubah dan melakukan peningkatan guna meningkatkan kemampuan berkembang, belajardan mencapai tujuan (Dalt, 2013, hal. 61) .

Definisi pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi yang menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan yang dengan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasannya (Garvin, 2000, hal. 11).

Pembelajaran organisasi adalah proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan. Pembelajaran organisasi merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai sehingga organisasi menjadi lebih efisien (Luthan, 2010, hal. 45)

Pembelajaran organisasi adalah proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang berusaha mengaplikasikannya kedalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing (Khandekar & Sharma, 2006, hal. 78)

Dari banyaknya definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sebuah organisasi pembelajaran bisa dikatakan berhasil ketika semua orang dalam organisasi mampu melihat dan memahami dunia dengan cara yang berbeda ketika asumsi dan keyakinan baru muncul dan ketika setiap orang mampu melakukan hal – hal yang sebelumnya tidak bisa dilakukan.

b. Peran Penting Pembelajaran Organisasi

Seperti yang dijelaskan oleh (Sitepu, 2010, hal. 136), bahwa pembelajaran organisasi bermanfaat untuk : (1) Meningkatkan kinerja yang lebih unggul dan mampu bersaing, ; (2) Memenuhi kebutuhan pelanggan, ; (3) Memperbaiki mutu, (4) Memahami resiko dan keberanekaragaman lebih mendalam, ; (5) Mewujudkan kesejahteraan pribadi dan rohani, ; (6) Meningkatkan kemampuan mengelola perubahan, ; (7) Memperluas batas – batas, ; (8) Menyatu dengan masyarakat, ; (9) Mengejawantahkan kebebasan dan kemerdekaan, ; (10) Memenuhi tuntutan waktu.

Peran penting pembelajaran organisasi adalah : (1) Dapat membangun kepercayaan ; (2) Menciptakan situasi saling memotivasi ; (3) Membangun komunikasi ; (4) Merancang sistem umpan balik dan proaktif dalam bekerja ; (5) Berpikir dan bertindak secara sistematis (Angelo, 2000, hal. 80)

Peran penting pembelajaran organisasi antaranya adalah : (1) peningkatan kualiti pengeluaran ; (2) Memperbaiki perkhidmatan kepada pelanggan ; (3) Meningkatkan komitmen kakitangan ; (4) Meningkatkan kepuasan kerja ; (5) Meningkatkan sistem penyampaian (Senge, 1996, hal. 103)

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pembelajaran Organisasi

Faktor yang mempengaruhi pembelajaran organisasi menurut(carnegie, 2013, hal. 20) adalah :

1. Budaya belajar
 - a. Masa depan organisasi
 - b. Arah tukar menukar informasi tentang belajar
 - c. Komitmen belajar
 - d. Belajar dari pengalaman
 - e. Iklim keterbukaan dan kepercayaan
2. Proses manajemen kunci
 - a. Perencanaan strategis
 - b. Analisis pesaing
 - c. Manajemen dan pemanfaatan informasi
 - d. Perencanaan kapabilitas
 - e. Tim dan organisasi pengemangan
 - f. Ukuran kinerja
 - g. Sistem imbalan dan penghargaan

Upaya untuk menjadi sebuah pembelajaran organisasi yang baik bukanlah hal yang mustahil. Upaya pembentukan pembelajaran organisasi ini harus

memperhatikan faktor yang mempengaruhi seperti budaya, struktur dan lingkungan organisasi yang bersangkutan (Atmadi, 2001, hal. 20) .

d. Indikator Pembelajaran Organisasi

Adapun indikator pembelajaran organisasi 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 karyawan (López, Peón, & Ordás, 2005) .

Indikator pembelajaran organisasi (Sange, 2006, hal. 17) yaitu : (1) Personal Mastery (Keahlian pribadi) Keahlian 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. 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, dankemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya. ; (2) 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 menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagi visi agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, merupakan individual yang dibutuhkan untuk membangun berbagi visi. Artinya, untuk menumbuhkan komitmen dan performansi yang tinggi dari seluruh karyawan, harus dimulai dari adanya visi bersama. ; (3) Mental Model (Model Mental), 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 yang dibutuhkan untuk membangun model mental organisasi. ; (4) Pembelajaran Tim, 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 yang dibutuhkan untuk membangun pembelajarantim .

Penelitian yang dilakukan (Marquardt & Reynolds, 1994, hal. 35) pembelajaran organisasi mempunyai karakteristik sebagai berikut : (1) Melihat ketidakpastian sebagai kesempatan untuk pertumbuhan dan perkembangan. ; (2) Membuat pengetahuan baru dengan memakai informasi yang obyektif, cara pandang yang obyektif, simbol – simbol dan berbagai asumsi. ; (3) Respetif terhadap perubahan internal organisasi. ; (4) Memberikan rangsangan dan meningkatkan tanggung jawab mulai dari tingkatan pegawai yang terendah. ; (5) Mendorong setiap manajer atau pemimpin untuk menjadi pembimbing dan memberikan fasilitas proses belajar. ; (5) Mempunyai budaya umpan balik dan keterbukaan. ; (6) Mempunyai oandangan yang terpadu dan sistematis terhadap sistem organisasi, proses dan keterkaitan antar unsur organisasi. ; (7) Memiliki visi, tujuan, dan nilai – nilai yang sama antar anggota organisasi. ; (8) Pengambilan keputusan terdesentralisasi dan setiap pegawai diberikan kewenangan untuk mengambil suatu keputusan. ; (9) Mempunyai pemimpin yang berani menghadapi resiko dan selalu mencoba hal – hal yang baru berdasarkan perhitungan yang matang. ; (10) Orientasi kepada pelanggan. ; (11) Mempunyai sistem dalam berbagai pengetahuan dan melakukannya dalam organisasi. ; (12) Kepedulian terhadap lingkungan masyarakat sekitarnya. ; (13) Adanya keterkaitan pengembangan diri setiap pegawai dengan pengembangan organisasi. ; (14) Mempunyai jejaring kerja (network) yang berfungsi di dalam organisasi

dengan penggunaan teknologi. ; (15) Mempunyai jaringan dengan lingkungan internasional.

Ada delapan pengukuran yang harus dimiliki oleh pembelajaran organisasi yaitu : (1) Adanya peluang untuk belajar bagi seluruh komponen yang ada dalam organisasi ; (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 bukan hanya secara formal tetapi juga terwujud dalam aktivitas sehari-hari ; (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 (*supplier customer relationship*) dalam setiap tahapan proses manajemen ; (8) Adanya pemahaman bahwa keputusan pimpinan bukanlah solusi yang lengkap tetapi lebih sebagai eksperimen yang masuk akal (*rational experiment*) (Parmono, 2001, hal. 17) .

Usaha mewujudkan pembelajaran organisasi harus dimulai dengan memahami kemampuan dari organisasi dalam upaya membuat kondisi yang mengarah pada

terbentuknya organisasi pembelajaran, dengan memanfaatkan keahlian dan pengetahuan yang dimiliki serta dikelola oleh semua unsur organisasi, sehingga menjadi kekuatan organisasi.

3. Teori Transfer Pengetahuan

a. Pengertian Transfer Pengetahuan

Knowledge transfer didefinisikan sebagai sebuah pertukaran pengetahuan antar dua individu ; satu orang yang mengkomunikasikan pengetahuan, sedangkan seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut, Fokus utama dari knowledge transfer dari masing – masing individu yaitu mampu menjelaskan, mengkodekan dan mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain, kelompok dan khususnya kepada organisasi. (Jacobson, 2006, hal. 106)

Knowledge transfer (transfer pengetahuan) adalah pengumpulan dari semua knowledge yang ada dari kelompok, tim, divisi dan unit bisnis, dengan tujuan untuk menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan. Knowledge transfer merupakan pendekatan yang efektif untuk mencapai keuntungan kompetitif yang diperoleh dari pemeliharaan organisasi (Liebowitz, 2013, hal. 110)

Transfer pengetahuan adalah proses pergerakan pengetahuan dalam organisasi, orang-ke-orang dan dipengaruhi karakteristik orang-orang yang terlibat dalam proses tersebut(Szulanski, 1996, hal. 207)

b. Manfaat Transfer Pengetahuan

Transfer pengetahuan menolong para karyawan untuk menyelesaikan masalah – masalah yang pelik di dalam pekerjaannya sehari – hari. Transfer pengetahuan juga dapat membuka kesempatan untuk mengeksploitasi pengetahuan untuk mendapatkan atau menciptakan pengetahuan baru.

Manfaat dari knowledge transfer adalah: (1) Menciptakan kesempatan yang sama bagi anggota organisasi untuk mengakses pengetahuan dan mempelajarinya. ; (2) Meningkatkan kesempatan belajar atau mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh dan mempelajari pengetahuan baru. ; (3) Mempercepat penyelesaian tugas atau masalah, karena penyelesaian tidak lagi dimulai dari titik nol. ; (4) Menyelesaikan suatu masalah dengan memanfaatkan metode yang sudah terbukti efektif di unit atau di tempat lain. ; (5) Menyediakan bahan dasar bagi inovasi berupa pengetahuan yang bervariasi dan multiperspektif (Tobing, 2011, hal. 26).

Tujuan dari transfer pengetahuan adalah agar perusahaan mampu mencari secara luas ide-ide baru, masalah-masalah baru dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran, dan mampu memanfaatkan keunggulan kompetitif dalam dunia yang semakin kompetitif (Dale, 2003, hal 10) .

c. Faktor yang Mempengaruhi Transfer Pengetahuan

Transfer pengetahuan merupakan proses aliran pengetahuan, pengalaman dan informasi antar individu dan unit dalam suatu organisasi. Faktor yang mempengaruhi transfer pengetahuan menurut (Molina, 2011, hal. 20) adalah : (1) Tergantung kepada unit sumber. ; (2) tergantung pada unit penerima. ; (3) hubungan antar keduanya. ; (4) keterkaitan dengan pengetahuan itu sendiri.

Faktor – faktor yang mempengaruhi proses transfer pengetahuan adalah : (1) Pengetahuan yang ditransfer, pengetahuan tersebut tidak dapat dipercaya. ; (2) Sumber pengetahua, keinginan untuk berbagi rendah, pengetahuan yang dihasilkannya tidak dipercaya oleh pihak penerima. ; (3) Penerima pengetahuan, keinginan untuk menerima pengetahuan dari luar, kemampuan menyerap

pengetahuan dan kemampuan menyimpan pengetahuan rendah. ; (4) Hubungan antar penerima dan sumber pengetahuan yang kurang baik (dekat). (Szulanski, 1996, hal. 115)

Menurut (O'Dell & Grayson, 1998) menyatakan faktor yang mempengaruhi transfer pengetahuan dalam organisasi diantaranya adalah budaya, kepemimpinan, sedangkan teknologi tidak terlalu berpengaruh karena proses, pendorong dan penghalang untuk berbagi pengetahuan tidak terlalu bersifat teknis.

Hasil penelitian (Osterloh & Frey, 2000) menunjukkan bahwa motivasi dari dalam diri individu sangat mempengaruhi proses transfer pengetahuan. Sedangkan menurut (Szulanski G. , 1996, hal. 27) faktor yang mempengaruhi transfer pengetahuan yaitu: (1) Pengetahuan yang ditransfer, pengetahuan tersebut ambigu atau tidak atau pengetahuan yang ditransfer tidak dapat dipercaya; (2) Sumber pengetahuan, keinginan untuk berbagi rendah, pengetahuan yang dihasilkannya tidak dipercaya oleh pihak penerima.; (3) Penerima pengetahuan, keinginan untuk menerima pengetahuan dari luar, kemampuan menyerap pengetahuan dan kemampuan menyimpan pengetahuan rendah ; (4) Hubungan anatar penerima dan sumber pengetahuan yang kurang baik (dekat).

d. Indikator Transfer Pengetahuan

Transfer pengetahuan dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut: (1) inovasi dan pembelajaran (seperti produk baru, teknologi yang ditingkatkan, peningkatan human capital).; (2) proses (seperti sistem baru, mengurangi waktu siklus, proses rekayasa ulang). ; (3) kepuasan pelanggan (seperti peningkatan jumlah pelanggan meningkat berulang pesanan, mengurangi

keluhan pelanggan). ; (4) keuangan (seperti keuntungan yang lebih baik, biaya yang lebih rendah, peningkatan penjualan) (Kogut & Zander, 1992, hal. 248) .

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)

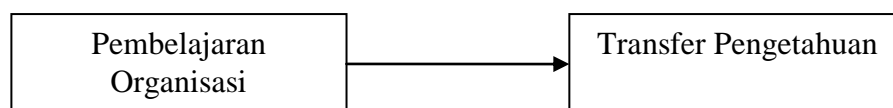
Transfer pengetahuan dapat diukur dengan ; (1) kombinasi komunikasi. ; (2) kombinasi pengetahuan. ; (3) rekomendasi. (Kaplan & Norton, 2002, hal. 248)

B. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan

Dalam penelitian ini pembelajaran organisasi diasumsikan berpengaruh terhadap transfer pengetahuan

Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan. Pembelajaran organisasi ditemukan signifikan yang berarti ketika individu membagi pengetahuan mereka maka hal tersebut menjadi transfer pengetahuan(Islam, 2012, hal. 172)



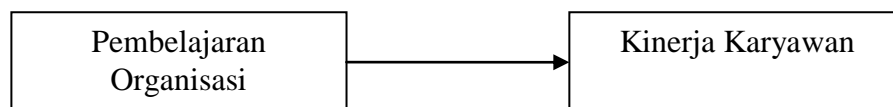
Gambar 2.1 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Transfre Pengetahuan

2. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja

Pembelajaran organisasi ditujukan untuk peningkatan kinerja organisasi. Jika suatu perusahaan mempunyai kemampuan pembelajaran organisasi lebih

tanggap terhadap perubahan lingkungan dan melakukan tindakan secara tepat maka akan meningkatkan keunggulan dalam bersaing. Oleh karena itu, pembelajaran organisasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Absah, 2007, hal. 24).

Pembelajaran organisasi sangatlah mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan, karena apabila sebuah organisasi memiliki pembelajaran organisasi yang baik maka akan berpengaruh pada kompetensi yang akan semakin meningkat dan juga akan berujung pada peningkatan kinerja yang dapat membuat kinerja karyawan membaik dan akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga pembelajaran organisasi sangat berpengaruh positif terhadap kinerja (Murray, 2003, hal. 305)



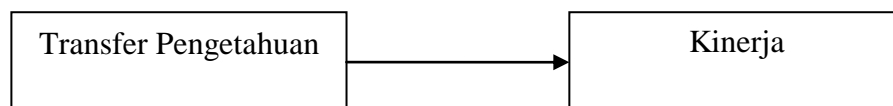
Gambar 2.2 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

3. Pengaruh Transfer Pengetahuan terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa transfer pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengetahuan yang dimiliki karyawan melalui cara individu untuk saling bertukar informasi, ide, pendapat, pengalaman, dan pengetahuan yang mereka miliki untuk penyelesaian tugas dan dapat menimbulkan peningkatan kerja karyawan. (Nughrohoseno, 2014, hal. 84)

Pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan sangatlah berpengaruh positif, karna transfer pengetahuan didalam karyawan sangat

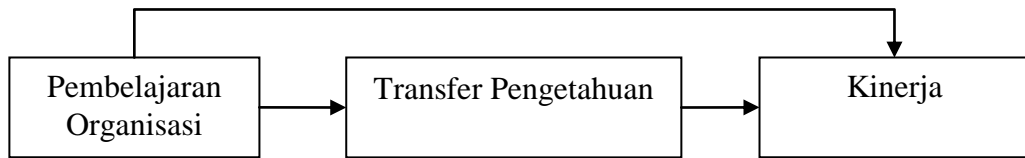
dibutuhkan agar informasi yang mengenai perkembangan dari lingkungan luar maupun dari dalam dapat tersebar menyeluruh ke seluruh bagian dan tingkatan. Sehingga pengetahuan yang dimiliki dari setiap karyawan tidak terpendam di dalam diri masing-masing pegawai. Dengan adanya transfer pengetahuan ini, dapat dengan cepat mengetahui perkembangan mengenai kondisi perekonomian terkini dan dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dirasa semakin cepat. Knowledge management yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, yaitu dengan adanya knowledge sharing, sehingga kinerja perusahaan secara tidak langsung akan meningkat dan memiliki keunggulan bersaing (Fitrianty, 2009, hal. 5) .



Gambar 2.3 Pengaruh Transfer Pengetahuan terhadap Kinerja

4. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja yang Dimediasi Transfer Pengetahuan

Berdasarkan variable diatas dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan (Islam, 2012, hal. 172) . Pembelajaran organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja (Murray, 2003, hal. 305; Absah, 2017 , hal. 24) . Demikian juga transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja (Nughrohoseno, 2014, hal. 84; Fitrianty, 2009, hal. 5) . Dengan demikian, transfer pengetahuan adalah memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja.



Gambar 2.4 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan yang Dimediasi Kinerja

C. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah: (1) Ada pengaruh variable pembelajaran organisasi terhadap transfer pengetahuan di SMP Muhammadiyah 08 Medan; (2) Ada pengaruh variable pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan di SMP Muhammadiyah 08 Medan; (3) Ada pengaruh variable transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan di SMP Muhammadiyah 08 Medan. ; (4) Ada pengaruh variable pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi transfer pengetahuan di SMP Muhammadiyah 08 Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif, dimana penelitian ini berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sample tertentu, teknik pengambilan sample pada umumnya dilakukan secara pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono : 2015). Penelitian kuantitatif ini tergolong pada penelitian korelasional . Penelitian korelasional adalah suatu penelitian untuk mengetahui hubungan dan tingkat hubungan antara dua variable atau lebih tanpa ada upaya untuk mempengaruhi variable tersebut sehingga tidak terdapat manipulasi variable (Faenkel dan Wallen : 2008).

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, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet, & Beek, 2011, hal. 53).

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

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

Ada pun tempat dan waktu penelitian adalah sebagai berikut : Penelitian ini akan dilaksanakan di SMP Muhammadiyah 08 Medan yang beralamat di Jl. Utama No.170, Kota Matsum II, Medan Area.

Tabel 3.1 Jadwal Kegiatan Penelitian

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

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut (Sugiyono, 2012 hal 115) Mengatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian

ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan (guru) di SMP Muhammadiyah 08 Medan yang berjumlah 41 orang.

2. Sample

Menurut (Sugiyono, 2012 hal 116) Mengatakan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut. Dalam hal ini peneliti menggunakan sampling jenuh yang dengan kata lain adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus, dimana anggota populasi dijadikan sampel.

E. Teknik Pengumpulan Data

Ada pun teknik pengumpulan data penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner (angket). Penelitian yang dilakukan dengan cara menyebarkan suatu daftar pertanyaan yang cukup terperinci dan lengkap mengenai objek yang diteliti kepada responden.

Dalam penyebaran angket jenis skala yang digunakan adalah skala likert dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset dan survei. Sewaktu menanggapi pertanyaan dalam skala likert, responden menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pertanyaan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia. Biasanya disediakan lima pilihan skala dengan format seperti sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju, sangat setuju, kadang digunakan juga skala dengan tujuh atau sembilan tingkat.

Angket dikembangkan dari indikator – indikator yang ada di dalam table seperti:

Tabel 3.2. Pengembangan Kuisisioner Penelitian

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

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

F. Teknik Analisis Data

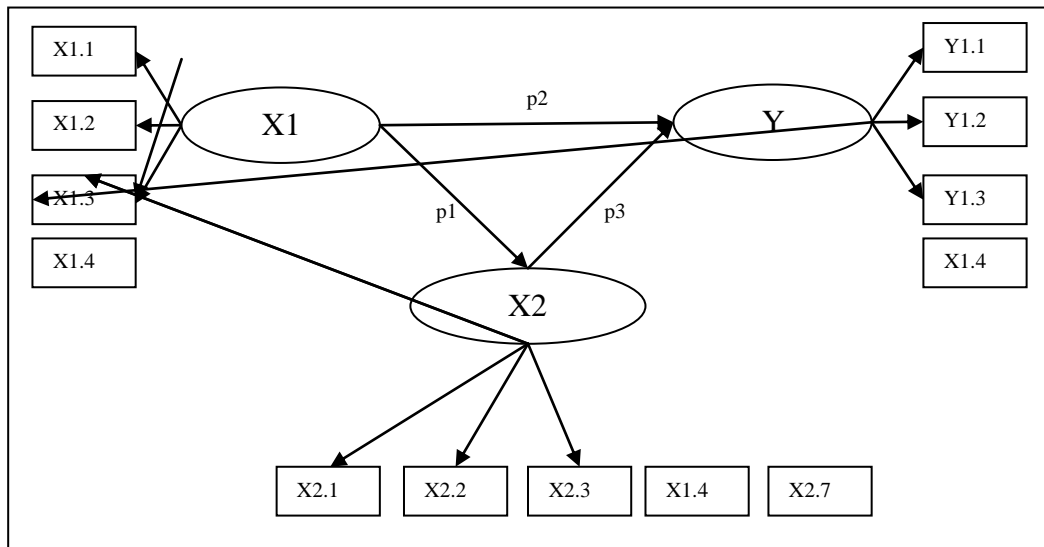
Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat uji statistik yakni Partial Least Square (PLS) yang akan diolah dengan software Smart-PLS.

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

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

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

1. Persamaan pertama: $X_2 = P_1 + e_1$;
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

4. Deskripsi Data

a. Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responden, dalam penelitian ini akan dijelaskan tentang jenis kelamin responden, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan unit kerja responden yang diambil dari sample sebanyak 41 orang yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.1. Distribusi Data Identitas Responden

No.	Identitas		F	%
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	15	40,5%
		Perempuan	22	59,5%
		Total	37	100%
2	Usia	Kurang dari 21 Tahun	-	-
		21-30 tahun	7	19,0%
		31-40 tahun	12	32,4%
		41-50 tahun	16	43,2%
		Lebih dari 50 tahun	2	5,4%
		Total	37	100%
3	Tingkat pendidikan	SLTA	-	-
		D3	-	-
		S1	28	75,7
		S2	9	24,3
		S3	-	-
		Total		100%
4	Lama bekerja	Kurang dari 1 tahun	-	-
		1-5 tahun	8	21,6
		6-10 tahun	27	73,0
		Lebih dari 10 tahun	2	5,4
		Total	37	100%

5	Departemen/unit kerja	Departemen Guru	37	100%
		Total	37	100%

Tabel 4.1. menunjukkan bahwa dari identitas jenis kelamin, responden yang terbesar adalah perempuan (59,5%), dan yang terkecil adalah laki – laki (40,5%). Dilihat dari identitas usia, responden yang terbesar adalah 41 – 50 tahun (43,2%), dan yang terkecil adalah lebih dari 50 tahun (5,4%) dan seterusnya.

b. Data Variabel Kinerja

Berikut dibawah ini merupakan data penyajian jawaban kuisisioner dari variable kinerja (Y) yang dirangkum dalam table frekuensi sebagai berikut :

Tabel 4.2. Distribusi Data Variabel Kinerja

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11. Saya terampil dalam bekerja	18	44,0%	23	56,0%	0	0%	0	0%	0	0%	41	100%
12. Saya memiliki pengetahuan kerja yang luas	11	26,8%	28	68,3%	2	4,9%	0	0%	0	0%	41	100%
13. Saya mampu merencanakan kerja dengan baik	15	36,6	21	51,2%	5	12,2%	0	0%	0	0%	41	100%
14. Saya mampu memecahkan permasalahan kerja dengan baik	9	21,9%	23	56,1%	9	21,9%		0%	0	0%	41	100%
15. Saya selalu mengevaluasi/memeriksa hasil kerja setiap menyelesaikan suatu pekerjaan	1	2,4%	34	83,0%	6	14,6%	0	0%	0	0%	41	100%
16. Saya selalu mempunyai inisiatif pribadi untuk bekerja lebih baik	5	12,2%	29	70,7%	7	17,1%	1	2,4%	0	0%	41	100%
17. Saya selalu mencari cara-cara yang kreatif dalam bekerja	4	9,8%	32	78,0%	5	12,2%	0	0%	0	0%	41	100%
18. Saya termasuk orang yang mudah berkomunikasi/komunikatif kepada orang lain	6	14,7%	32	78,0%	2	4,9%	1	2,4%	0	0%	41	100%
19. Saya selalu memiliki ide-ide yang inovatif/ <i>uptodate</i>	3	7,3%	30	73,2%	8	19,5%	0	0%	0	0%	41	100%
20. Saya selalu belajar hal-hal baru yang berkaitan dengan pekerjaan	3	7,3%	38	92,7%	0	0%	0	0%	0	0%	41	100%
Persen Rata-Rata		183,0%		707,2%		107,3%		4,8%		0%		

Tabel 4.2. menunjukkan tentang jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel kinerja, paling besar terletak pada kelompok jawaban “setuju” , dengan persentase rata-rata sebesar 707,2%. Sedangkan paling kecil terletak pada kelompok jawaban “sangat tidak setuju” , dengan persentase rata-rata sebesar 0%.

c. Data Variabel Transfer Pengetahuan

Berikut dibawah ini merupakan data penyajian jawaban kuisioner dari variable Transfer Pengetahuan (X2) yang dirangkum dalam table frekuensi sebagai berikut :

Tabel 4.3. Distribusi Data Variabel Transfer Pengetahuan

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	f	%	f	%	F	%	F	%
9. Saya tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh pengetahuan	15	36,6%	24	58,5	2	4,9%	0	0%	0	0%	41	100%
10. Saya tidak mengalami kesulitan dalam membagi pengetahuan kepada rekan kerja	14	34,1%	25	61,0%	2	4,9%	0	0%	0	0%	41	100%
11. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja cukup beragam	7	17,1%	27	65,9%	6	14,6%	0	0%	1	2,4%	41	100%
12. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja memberikan manfaat untuk jangka panjang	8	19,5%	29	70,7%	4	9,8%	0	0%	0	0%	41	100%
13. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja dapat membantu memecahkan masalah pekerjaan	3	7,3%	37	90,2%	1	2,4%	0	0%	0	0%	41	100%
14. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja berguna untuk merubah perilaku kerja saya ke arah yang lebih baik	6	14,6%	35	85,4%	0	0%	0	0%	0	0%	41	100%
15. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kualitas hasil kerja	4	9,8%	36	87,8%	1	2,4%	0	0%	0	0%	41	100%
16. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kecepatan penyelesaian kerja	9	22,0%	31	75,6%	1	2,4%	0	0%	0	0%	41	100%

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	f	%	f	%	F	%	F	%
Persen Rata-Rata		161,0%		595,1%		41,4%		0%		2,4%		

Tabel 4.3. menunjukkan tentang jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel kinerja, paling besar terletak pada kelompok jawaban “setuju” , dengan persentase rata-rata sebesar 595,1%. Sedangkan paling kecil terletak pada kelompok jawaban “tidak setuju” , dengan persentase rata-rata sebesar 0%.

d. Data Variabel Pembelajaran Organisasi

Berikut dibawah ini merupakan data penyajian jawaban kuisioner dari variable Pembelajaran Organisasi (X1) yang dirangkum dalam table frekuensi 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	15	36,6%	22	53,7%	4	9,8%	0	0%	0	0%	41	100%
10. Selalu ada gagasan baru dalam untuk membantu memudahkan pekerjaan	10	24,4%	23	56,1%	7	17,1%	1	2,4%	0	0%	41	100%
11. Semua anggota organisasi umumnya mengetahui dengan baik apa tujuan organisasi tempat kami bekerja	8	19,5%	21	51,2%	12	29,3%	0	0%	0	0%	41	100%
12. Di tempat saya bekerja, ada individu khusus yang bertanggung jawab membagikan setiap informasi	4	9,8%	32	78,0%	5	12,2%	0	0%	0	0%	41	100%
13. Umumnya komitmen/kesetiaan setiap orang yang bekerja cukup tinggi kepada organisasi di tempat saya bekerja	5	12,2%	28	68,3%	8	19,5%	0	0%	0	0%	41	100%
14. Semua anggota organisasi di tempat kerja saya selalu berbagi pengetahuan kepada rekan kerja lainnya	5	12,2%	28	68,3%	7	17,1%	1	2,4%	0	0%	41	100%
15. Organisasi mempunyai penyimpanan (<i>database</i>) pengetahuan yang bisa	3	7,3%	37	90,2%	1	2,4%	0	0%	0	0%	41	100%

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%	F	%
digunakan pada saat yang lain												
16. Informasi yang ada di dalam database organisasi bisa dengan mudah diakses/didapatkan untuk kepentingan kerja	2	4,9%	38	92,7%	1	2,4%	0	0%	0	0%	41	100%
Persen Rata-Rata		126,9%		558,5%		109,8%		4,8%		0%		

Tabel 4.4. menunjukkan tentang jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel kinerja, paling besar terletak pada kelompok jawaban “setuju” , dengan persentase rata-rata sebesar 558,5%. Sedangkan paling kecil terletak pada kelompok jawaban “sangat tidak setuju” , dengan persentase rata-rata sebesar 0%.

5. Analisis Data

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

a. 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).

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

Reliabilitas konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Ini menentukan

apakah item mengukur suatu konstruk yang sama dalam skor mereka (yaitu, jika korelasi antara item adalah besar). Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai *Composite Reliability*. Suatu variabel konstruk dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* > 0.60 (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 204).

Tabel 4.5. Konsistensi Internal (Reliabilitas Komposit)

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
X1 (Pembelajaran Organisasi)	0,817
X2 (Transfer Pengetahuan)	0,773
Y (Kinerja)	0,794

Dari tabel 4.5, nilai *composite reliability* X1 (0.817); X2(0.773); dan Y(0,794). Dengan demikian, semua variabel adalah reliabel karena nilai *composite reliability* > 0.60.

ii. Validitas konvergen (*convergent validity*)

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

Tabel 4.6 Validitas Konvergen (Tahap 1)

Variabel	Butir Pertanyaan	<i>Outer Loadings</i>			Kesimpulan
		X1	X2	Y	
Pembelajaran Organisasi (X1)	X1.1	0,662			Valid
	X1.2	0,838			Valid
	X1.3	0,454			Valid

Variabel	Butir Pertanyaan	Outer Loadings			Kesimpulan
		X1	X2	Y	
	X1.4	0,783			Valid
	X1.5	0,351			Tidak Valid
	X1.6	0,398			Tidak Valid
	X1.7	0,219			Tidak Valid
	X1.8	-0,327			Tidak Valid
	Transfer Pengetahuan (X2)	X2.1		0,594	
X2.2			0,752		Valid
X2.3			0,688		Valid
X2.4			0,692		Valid
X2.5			0,406		Valid
X2.6			0,224		Tidak Valid
X2.7			0,430		Valid
X2.8			0,137		Tidak Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1			0,814	Valid
	Y.2			0,754	Valid
	Y.3			0,511	Valid
	Y.4			0,501	Valid
	Y.5			0,327	Tidak Valid
	Y.6			0,115	Tidak Valid
	Y.7			0,064	Tidak Valid
	Y.8			0,187	Tidak Valid
	Y.9			0,120	Tidak Valid
	Y.10			0,347	Tidak Valid

Tabel 4.7 Validitas Konvergen (Tahap 2)

Variabel	Butir Pertanyaan	Outer Loadings			Kesimpulan
		X1	X2	Y	
Pembelajaran Organisasi (X1)	X1.1	0,776			Valid
	X1.2	0,880			Valid
	X1.3	0,465			Valid
	X1.4	0,750			Valid
Transfer Pengetahuan (X2)	X2.1		0,666		Valid
	X2.2		0,807		Valid
	X2.3		0,640		Valid
	X2.4		0,733		Valid
	X2.7		0,428		Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1			0,849	Valid
	Y.2			0,870	Valid
	Y.3			0,526	Valid
	Y.4			0,521	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, 3, dan 4. Sedangkan Butir-butir pertanyaan yang tidak valid adalah butir-butir pertanyaan nomor 5, 6, 7, dan 8.

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

iii. Validitas diskriminan (*discriminant validity*)

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

Tabel 4.8. Validitas Diskriminan

Variabel	<i>Fornell-Larcker</i>		
	X1	X2	Y
Pembelajaran Organisasi (X1)	0,734	-	-
Transfer Pengetahuan (X2)	0,399	0,667	-
Kinerja (Y)	0,286	0,480	0,712

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

- 1) Korelasi X1 dengan X2 adalah 0,399
- 2) Korelasi X1 dengan Y adalah 0,286

- 3) Korelasi X2 dengan Y adalah 0,480
- 4) Dengan demikian, nilai korelasi terbesar adalah diantara ketiga korelasi di atas adalah 0,415

Dengan membandingkan nilai akar kuadrat (*AVE*) dengan korelasi terbesar (0,415) diperoleh kesimpulan bahwa:

- 1) Nilai akar kuadrat *AVE* variabel pembelajaran organisasi/X1 (0,734) adalah lebih besar dari nilai korelasi terbesar (0,415), maka variabel X2 adalah valid dilihat dari validitas diskriminannya.
- 2) Nilai akar kuadrat *AVE* variabel transfer pengetahuan/X2 (0,667) adalah lebih besar dari nilai korelasi X2 dengan X1 (0,399), maka variabel X2 adalah valid dilihat dari validitas diskriminannya.
- 3) Nilai akar kuadrat *AVE* variabel kinerja karyawan/Y (0,712) adalah lebih besar dari nilai korelasi Y dengan X1 (0,286) dan juga lebih besar dari korelasi Y dengan X2 (0,480). maka variabel Y adalah valid dilihat dari validitas diskriminannya.

b. 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).

i. Koefisien determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi atau *R-Square* bertujuan untuk melihat seberapa besar kemampuan variabel endogen (variabel yang dipengaruhi) dalam

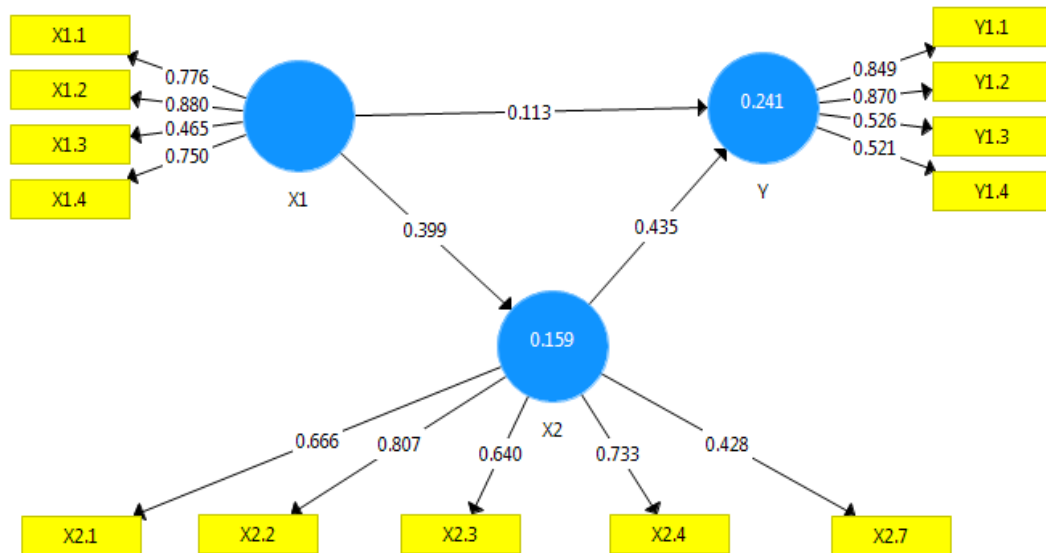
menjelaskan variabel eksogen (variabel yang mempengaruhi). Nilai *R-Square* yang diharapkan adalah semakin mendekati 1, agar model penelitian dikatakan baik (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2004).

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

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

Model	Hubungan	<i>R-Square</i>
1	Pengaruh X1 terhadap X2	0,159
2	Pengaruh X1 dan X2 terhadap Y	0,241

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



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

Nilai-nilai *R-Square* yang terdapat di dalam Tabel 4.8. maupun Gambar 4.1. menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

- Pengaruh variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap transfer pengetahuan (X2) mempunyai nilai *R-Square* sebesar 0,159. Ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel (X1) dalam menjelaskan transfer pengetahuan (X2) adalah sebesar 1,59%
- Pengaruh variabel pembelajaran organisasi (X1) dan transfer pengetahuan (X2) terhadap kinerja (Y) mempunyai nilai *R-Square* sebesar 0,241, yang mengindikasikan bahwa kemampuan variabel pembelajaran organisasi (X1) dan transfer pengetahuan (X2) dalam menjelaskan kinerja (Y) adalah sebesar 2,41%.

ii. 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

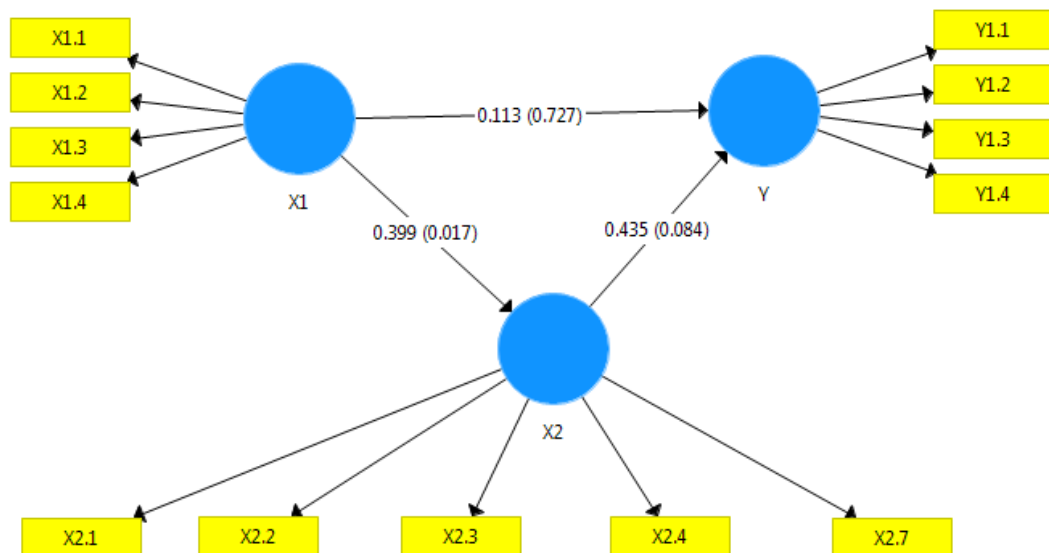
2) Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

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

Tabel 4.10. Koefisien Pengaruh Langsung

Hubungan	Koefisien (<i>Original Sampel</i>)	<i>P Values</i>
X1 → X2	0,399	0,017
X1 → Y	0,113	0,727
X2 → Y	0,435	0,084

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



Gambar 4.2. Nilai-Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Nilai-nilai yang ada dalam Tabel 4.9 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 0,399 (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 $0,017 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak, ini menunjukkan bahwa variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap variabel transfer pengetahuan (X2) adalah signifikan.

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

(a).Nilai koefisien jalur (*Original Sample/O*) sebesar 0,113 (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 $0,727 > 0,05$, 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 0,435 (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 $0,084 > 0,05$, 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 4.11. Koefisien Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hubungan	Koefisien (<i>Original Sampel</i>)	Perbandingan Koefisien
X1 → Y (Pengaruh Langsung)	0,113	Pengaruh langsung (0,113) < Pengaruh tidak langsung (0,174)

X1 → Y (Pengaruh Tidak Langsung)	0,174	
-------------------------------------	-------	--

Tabel 4.10. memperlihatkan bahwa nilai pengaruh langsung variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 0,113, nilai ini lebih kecil (<) dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,174. Dengan demikian, variabel transfer pengetahuan (X2) bersifat “memediasi” pengaruh variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y). Dengan kata lain, variabel pembelajaran organisasi (X2) berperan sebagai variabel intervening.

B. Pembahasan

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

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

Tabel 4.12. Ringkasan Hasil Penelitian

No.	Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Teori/ Penelitian yang mendukung	Hipotesis Penelitian	Analisis Data	Perbandingan Teori/ Penelitian dengan Hasil Analisis Data
1	Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer	Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap transfer	- Teori Dalt (2013), Teori Jacobson (2006). - Penelitian Khandekar & Sharma (2006), penelitian Liebowitz (2013). Teori Islam (2012).	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan. Pengaruhnya	Sama/relevan dengan teori/hasil penelitian terdahulu

No.	Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Teori/ Penelitian yang mendukung	Hipotesis Penelitian	Analisis Data	Perbandingan Teori/ Penelitian dengan Hasil Analisis Data
	pengetahuan?	pengetahuan			positif dan signifikan	
2	Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?	Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan	- Teori Garvin (2000) , Teori Haibuan (2008) - Penelitian Absah (2007) , penelitian Murray (2003) .	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruhnya positif dan tidak signifikan	Tidak sama/tidak relevan dengan teori/hasil penelitian terdahulu
3	Apakah transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?	Menganalisis pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan	- Teori Jacobson (2006), Teori Wibowo(2007) - Penelitian Nugrohoseno (2014), penelitian Fitrianty (2009) .	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 Luthan (2010), Teori Mangkuprawira (2007), Teori Liebowitz (2013) . - Penelitian Islam (2012), penelitian Murray (2003), Teori Nugrohoseno (2014) .	Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh transfer pengetahuan	Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan mediasi 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. Dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan. Ini artinya pembelajaran organisasi berpengaruh besar terhadap transfer pengetahuan, tetapi dilihat dari positif dan negatifnya penelitian ini adalah positif. Yang artinya pembelajaran organisasi ditemukan signifikan yang berarti ketika individu membagi pengetahuan mereka maka hal tersebut menjadi transfer pengetahuan, ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi meningkat maka transfer pengetahuan juga meningkat (Islam, 2012, hal. 172; Dalt, Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, 2013, hal. 61; Jacobson, Fokus Manajerial, 2006, hal. 106).

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

Hasil dari penelitian pembelajaran organisasi terhadap kinerja telah terjawab. Dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Ini artinya pembelajaran organisasi tidak berpengaruh besar terhadap kinerja, tetapi dilihat dari positif dan negatifnya penelitian ini adalah positif. Jika suatu perusahaan mempunyai kemampuan pembelajaran organisasi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan dan melakukan tindakan secara tepat maka akan meningkatkan keunggulan dalam bersaing (Garvin, Pengaruh pendidikan dan pelatihan, pembelajaran organisasi terhadap kinerja dengan kompetensi sebagai kinerja, 2000, hal. 61; Hasibuan, Faktor yang mempengaruhi kinerja, 2008, hal. 118). Oleh karena itu, pembelajaran organisasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

3) Pengaruh Transfer Pengetahuan (X2) terhadap Kinerja (Y)

Hasil dari penelitian transfer pengetahuan terhadap kinerja telah terjawab. Dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Ini artinya pembelajaran organisasi tidak berpengaruh besar terhadap kinerja, tetapi dilihat dari positif dan negatifnya penelitian ini adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengetahuan yang dimiliki karyawan melalui cara individu untuk saling bertukar informasi, ide, pendapat, pengalaman, dan pengetahuan yang mereka miliki untuk penyelesaian tugas dan dapat menimbulkan peningkatan kerja karyawan (Nugrohoseno, 2014, hal. 84; Jacobson, 2006). Transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan juga sangatlah berpengaruh positif.

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

Hasil dari penelitian pembelajaran organisasi terhadap kinerja yang dimediasi transfer pengetahuan telah terjawab. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh transfer pengetahuan. Berdasarkan variabel di atas dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap transfer pengetahuan (Islam, 2012, hal. 172) . Pembelajaran organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja (Murray, 2003, hal. 305; Absah, 2017 , hal. 24) . Demikian juga transfer pengetahuan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja (Nugrohoseno, 2014, hal. 84; Fitrianty, 2009, hal. 5) . Dengan demikian, transfer pengetahuan memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh, maka peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut:

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

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya maka untuk meningkatkan efektifitas kinerja karyawan pada SMP Muhammadiyah 08 Medan dapat diberikan saran sebagai berikut :

- 1) Pembelajaran organisasi dalam meningkatkan efektifitas kerja SMP Muhammadiyah 08 Medan baik, sehingga perlu adanya upaya untuk mempertahankan kualitas pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan diantara karyawan agar efektifitas kerja tetap baik.

- 2) Transfer pengetahuan pada SMP Muhammadiyah 08 Medan harus dipertahankan, agar transfer pengetahuan antar tiap karyawan tetap berjalan baik.
- 3) Diharapkan kepada SMP Muhammadiyah 08 Medan untuk mempertahankan kualitas dari pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan yang sudah cukup baik agar efektifitas kerja tetap terjaga.

DAFTAR PUSTAKA

- al, C. e. (1999). *Workplace Learning*, 20(4), 245 - 258.
- Angelo. (2000). *Transformasi departements* . San francisco: Bassinc.
- Atmadi, P. (2001). *Pendidikan dan kebudayaan*. Yogyakarta: Gajah Mada.
- carnegie, D. (2013). *Pembelajaran organisasi* . Jakarta: Jagakarsa.
- Crossan. (1999). An integrative model of organizational learning and social capital on effective. *Workplace Learning*, 20(4), 245 - 258.
- Dalt. (2010). *analisis organisasi pembelajaran*, 484 - 511.
- Dalt. (2013). Pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Kinerja Karyawan. *ilmiah prodi manajemen universitas pamulang*, 2(1), 43 - 63.
- Fitrianty. (2009). *Manajemen*. Bandung : Graha ilmu.
- Garvin, D. (2000). Pengaruh Pendidikan dan pelatihan, Pembelajaran dan Organisasi terhadap Kinerja dengan Kompetensi sebagai Mediasi. *Bisnis dan Ekonomi*, 17(1), 74 - 84.
- Hasibuan. (2008). Faktor yang mempengaruhi Kinerja. *MEDTEK*, 3(2), 118 - 225.
- Islam. (2012). Pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan. *Jurnal Pendidikan Universitas Dhyana Pura*, 1(2), 172 -184.
- Jacobson. (2006). Fokus Manajerial. *Bhaktiruddin & Sri septi*, 12(1), 103 - 118.
- Jo Rhodes, P. L.-Y.-C. (2008). An integrative model of oganizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational permormance. *Workplace Learning*, 20(4), 247.
- John, R. d. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . jakarta: Salemba Empat.
- Junaedi, A. (2002). *Manajemen kinerja*. Padang: Bumi aksara.
- Kaplan, & Norton. (2002). An integrative model of organizational learning and social capital on effective. *Workplace Learning*, 20(4), 245 - 258.
- Khandekar, & Sharma. (2006). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja dengan Kompetensi sebagai Mediasi. *bisnis dan ekonomi*, 17(1), 74 - 84.
- Kogut, & Zander. (1992). An integrative model of organizational learning and social capital on effective. *Workplace Learning*, 20(4), 248 - 258.

- Liebowitz. (2003). Pengaruh Motivasi Karyawan pada Transfer Pengetahuan .
Fokus manajerial, 12(1), 103 - 118.
- Liebowitz. (2013). fokus manajerial. *Bhaktiaruddin & Sri Seventi*, 12(1), 103 - 118.
- Liebowitz. (2013). Pengaruh motivasi karyawan pada transfer pengetahuan.
Bhaktiaruddin & Sri Seventi, 12(1), 103 - 118.
- Liebowitz. (2013). Pengaruh Motivasi Karyawan pada Transfer Pengetahuan.
Bhaktiaruddin ; Sri Seventi, 12(1), 103 - 118.
- Luthan, F. (2010). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja dengan Kompetensi sebagai Mediasi. *bisnis dan ekonomi*, 17(1), 74 - 84.
- Mangkunegara. (2013). *Manajemen kinerja*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. .. (2001). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Katingan. *Wawasan Manajemen*, 2(1), 57 - 78.
- Mangkunegara, A. A. (2012). Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kinerja. *Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 16 - 30.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Mangkuprawira. (2007). *wawasan manajemen*, 2(1), 57 - 79.
- Mangkuprawira, P. (2007). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dinas perhubungan komunikasi dan informatika.
Wawasan Manajemen, 2(1), 57 - 79.
- Marquardt, & Reynolds. (1994). *pembelajaran organisasi*. jakarta: Booknotes.
- Mashum, M. (2006). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja pegawai dengan motivasi sebagai Variable Mediating di Lingkungan Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatra Utra. *Akuntansi dan Bisnis*, 12(2), 184 - 208.
- Molina. (2011). knowledge transfer. *Manajemen knowledge transfer*, 7(1).
- Murray. (2003). Organizational learning. *pengaruh pembelajatan organisasi*, 10(5), 305 - 316.

- Nawawi, I. (2013). *Budaya organisasi kepemimpinan dan kinerja*. Jakarta: Kencana.
- Nugrohoseno, N. C. (2014). Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kinerja Tim. *ilmu manajemen*, 2(3), 724 - 734.
- O'Dell, & Grayson. (1998). *If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices*.
- Osterloh, & Frey. (2000). *Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms*.
- Robert L. Mathis, J. H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robert, & John. (2010, hal 189). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sange, P. (2006). Pengaruh pembelajaran organisasi. *Analisis ekonomi utama*, 6(1), 13 - 28.
- Senge. (1996). Organisasi pembelajaran. *Pengurusan awam*, 4(1), 103 - 117.
- Sitepu. (2010). manajemen organisasi pembelajaran dan Kepemimpinan. *Al - Ta'dib*, 7(1), 131 - 148.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Szulanski. (1996). *Exploring internal stickness*, 115 - 228.
- Szulanski. (1996). Keahlian transfer pengetahuan dalam organisasi. *Prosiding seminar nasional geotik*, 2580-8796.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management*, 17(1), 27 - 43.
- Tobing. (2011). Manajemen Bisini. *Administrasi bisnis*, 20 - 35.
- Tobing, P. L. (2011). Dalam P. L. Tobing, *Manajemen knowledge sharing* (hal. 50 - 60). Bandung: Graha Ilmu.
- Uha, I. N. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta : Kencana
- Waridin, S. (2006). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Katingan. *Wawasan Manajemen*, 2(1), 57 - 79.
- Wibowo. (2009). *Manajemen kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

