

**PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER
PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT RAYA PADANG LANGKAT**

SKRIPSI

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

Oleh:

AYANG AULIA UJUNG
1405160997



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



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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

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

MEMUTUSKAN

Nama : AYANG AULTA UJUNG
NPM : 1405160907
Prodi : MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT RAYA PADANG LANGKAT

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

Tim Penguji

Penguji I

Penguji II

BAHRIL DS, SE, MM

RIMI ASTUTI, SE, MM

Pembimbing

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

Ketua

Sekretaris

H. JANURI, SE, MM, M.Si

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 : AYANG AULIA UJUNG
N.P.M : 1405160997
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN
TRANSFER PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. RAYA PADANG LANGKAT

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

Medan, Maret 2018

Pembimbing Skripsi

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

Diketahui / Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
UMSU

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

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
UMSU



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



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

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : AYANG AULIA UJUNG
N.P.M : 1405160997
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. RAYA PADANG LANGKAT

Tanggal	Deskripsi Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
	- Lakukan pengolahan data dgn. smart PIS		
	- Analisislah inner model dan outer model		
	- Buat pembahasan		
	- Buat kesimpulan		
	- Lengkapi Abstrak		
	- sempurnakan penulisan yang salah		
	- Lampirkan angket data hasil pengolahan smart pls dan daftar kwayat hidup serta surat		
26/3-2018	- ACC Sidang		

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 : AYANG AULIA UJUNG
NPM : 1405160997
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/Ekonomi
Pembangunan)
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

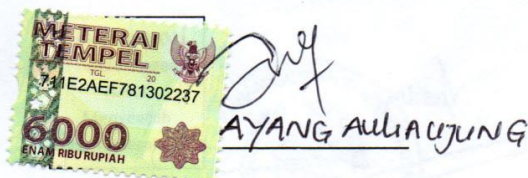
Menyatakan Bahwa ,

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

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan, 23 Januari 2018

Pembuat Pernyataan



NB :

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

Abstrak

Ayang Aulia Ujung. NPM.1405160997. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Raya Padang Langkat. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan di PT. Raya Padang Langkat. Adapun latar belakang penelitian ini karena salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia di Indonesia yang besar, apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang laju pembangunan nasional yang berkelanjutan. Agar dalam masyarakat tersedia sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial dan lapangan pekerjaan yang memadai perusahaan harus menyadari banyak ditemukan kendala atau hambatan-hambatan dalam mencapai kepuasan kerja, masih ada karyawan yang memiliki komitmen yang kurang dan masih ada karyawan yang memiliki sifat emosional, kedisiplinan tidak terkendali, kerap bolos kerja, dan egoistis *dalam* bekerjasama.

Penelitian ini menggunakan data primer yaitu penyebaran angket ke 53 orang dengan 26 pertanyaan. Pengelolaan data dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS versi 3.2.7.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pembelajaran organisasi secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Kinerja karyawan, pembelajaran organisasi, transfer pengetahuan.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat 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. Agus Salim Ujung dan Ibunda Nurhabibi Lubis yang telah memberikan doa kasih sayang dorongan semangat dan pengorbanannya yang begitu besar sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan tepat waktu.
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 II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung, SE, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Azuar Juliandi, SE, S.Sos, M.Si, sebagai Dosen pembimbing pada penulisan yang telah rela mengorbankan waktu untuk memberikan pengarahan dan bimbingan yang bermanfaat kepada penulis hingga selesainya skripsi ini.

7. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Pegawainya yang banyak membantu Penulis selama menjalankan pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.
8. Bapak/ibu Pimpinan beserta Karyawan PT Raya Padang Langkat Medan yang telah memberikan data dan keterangan yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.
9. Buat teman – teman yang saya sayangi Bella Ammaudinah, Marina Ulfa, Fiki Pujawati yang selama ini selalu berjuang bersama – sama.
10. Teristimewa untuk Muhammad Deni Rahman Sitepu yang memberikan dukungan dan semangat kepada saya 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 Raya Padang Langkat Medan 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

Ayang Aulia Ujung

DAFTAR ISI

ABSTRAK	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	viii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
BAB II LANDASAN TEORI	8
A. Uraian Teoritis	8
1. Teori Variabel Terikat Anda	8
a. Pengertian Kinerja Karyawan.....	12
b. Peran Penting Kinerja Karyawan	9
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	Error! Bookmark not defined.
d. Indikator Kinerja Karyawan	12
2. Teori Pembelajaran Organisasi	16
a. Pengertian Pembelajaran Organisasi	16
b. Peran Penting Pembelajaran Organisasi	17
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pembelajaran Organisasi.....	20
d. Indikator Pembelajaran Organisasi.....	21
3. Teori Transfer Pengetahuan	23
a. Pengertian Transfer Pengetahuan	Error! Bookmark not defined.
b. Peran Penting Transfer Pengetahuan.....	Error! Bookmark not defined.
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Transfer Pengetahuan.....	Error! Bookmark not defined.
d. Indikator Transfer Pengetahuan.....	Error! Bookmark not defined.
B. Kerangka Konseptual.....	Error! Bookmark not defined.
1. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan	28
2. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja	29
3. Pengaruh Transfer Pengetahuan terhadap Kinerja	29
4. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja yang Dimediasi Transfer Pengetahuan.....	30
C. Hipotesis	31
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
A. Pendekatan Penelitian	32
B. Definisi Operasional	33
C. Tempat dan Waktu Penelitian	34
D. Populasi dan Sampel	Error! Bookmark not defined.

E. Teknik Pengumpulan Data.....	Error! Bookmark not defined.
F. Teknik Analisis Data.....	Error! Bookmark not defined.8

BAB IV METODE PENELITIAN	39
A. Hasil Penelitian	39
1. Deskripsi Data	39
1.1. Identitas Responden	3Error! Bookmark not defined.
1.2. Data Variabel Kinerja	40
1.3. Data Variabel Transfer Pengetahuan	41
1.4. Data Pembelajaran Organisasi	42
2. Analisis Data	43
2.1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model).....	43
2.1.1. Konsisten internal (Internal consistency/composite reliability)....	43
2.1.2. Data Variabel Transfer Pengetahuan	44
2.1.3. Data Pembelajaran Organisasi	45
2.2. Analisis Model Struktural (Inner Model).....	47
2.2.1. Konsisten Determinasi (R-Square)	47
2.2.2. Pengujian Hipotesis.....	4Error! Bookmark not defined.
B. Pembahasan.....	53

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	57
A. Kesimpulan	57
B. Saran	57

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

LAMPIRAN

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia di Indonesia yang besar, apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang laju pembangunan nasional yang berkelanjutan. Agar dalam masyarakat tersedia sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial dan lapangan pekerjaan yang memadai perusahaan harus menyadari banyak ditemukan kendala atau hambatan-hambatan dalam mencapai kepuasan kerja, masih ada karyawan yang memiliki komitmen yang kurang dan masih ada karyawan yang memiliki sifat emosional, kedisiplinan tidak terkendali, kerap bolos kerja, dan egoistis *dalam* bekerjasama.

Tantangan utama yang sesungguhnya adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja optimal untuk mencapai tujuan suatu perusahaan atau organisasi.

Hampir seluruh perusahaan melakukan tindakan informal ataupun formal dalam menilai kinerja karyawan, lingkungan persaingan perusahaan pada masa sekarang ini diwarnai dengan perubahan yang cepat dan penuh ketidakpastian.dampak dari globalisasi dan perkembangan teknologi yang demikian pesat membuat lingkungan persaingan semakin ketat, setiap perusahaan juga dituntut untuk selalu memperhatikan setiap kebutuhan dan keinginan konsumen serta

mewujudkan apa yang diinginkan oleh mereka dengan cara yang lebih memuaskan dan memiliki karyawan dengan kinerja yang optimal.

Pentingnya kinerja karyawan berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Tujuan tersebut dicapai melalui partisipasi individu pegawai dalam mencapai tujuan dari tugasnya yang berupaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pencapaian tujuan untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan tersebut agar dapat terus bertahan. (Wirawan, 2009, hal. 119).

Kinerja karyawan memiliki beberapa manfaat diantaranya penyesuaian-penyesuaian kompensasi, perbaikan kinerja, kebutuhan latihan dan pengembangan, pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja, Untuk kepentingan penelitian pegawai dan membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai (Umam, 2010, hal. 89).

Kegunaan kinerja karyawan adalah perbaikan kinerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penyimpangan-penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal. (Murwansyah, 2015, hal. 67).

Selanjutnya kegunaan kinerja karyawan juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi, Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai

secara layak sehingga dapat memotivasi mereka, Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya, Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif, Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi, Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan, Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan, Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai, Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya dan *Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.* (Hariandja, 2002, hal. 121).

Terdapat gejala-gejala masalah kinerja karyawan yang di hadapi PT. Raya Padang Langkat adalah (1) Masih banyak ditemukan kendala atau hambatan-hambatan dalam mencapai kepuasan kerja. (2) Masih ada karyawan dengan

komitmen yang kurang. (3) Masih ada karyawan yang memiliki sifat emosional, kedisiplinan tidak terkendali, kerap bolos kerja, dan egoistis *dalam* bekerjasama.

Terdapat 3 variabel yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu faktor individu, faktor psikologis dan faktor organisasi. Faktor individu yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografi. Faktor psikologis yang mempengaruhi kinerja yaitu persepsi, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. Sedangkan faktor organisasi yang mempengaruhi kinerja yaitu kepemimpinan. (Cokroaminoto, 2007, hal. 129)

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

Dari sekian banyak faktor kinerja di atas, faktor dalam penelitian ini hanya 2 yakni pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan. Pentingnya kedua hal tersebut dapat terlihat pada penjelasan berikut ini

Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pembelajaran organisasi memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap kinerja, dimana semakin baik pembelajaran organisasi membuat kinerja semakin tinggi. (Ressya, 2017, hal. 10; Marlikan, 2011, hal. 6; Hasan, 2017, hal. 6).

Transfer pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dikarenakan transfer pengetahuan merupakan faktor kuat untuk mendorong kinerja karyawan karena karyawan terus di bekal pengetahuan baru tentang

pekerjaan yang akan dilakukan maupun pengetahuan umum di luar pekerjaan. (Noer Chalifa, 2014, hal. 8; Memah, 2017, hal. 7).

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

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut: adalah (1) Masih banyak ditemukan kendala atau hambatan-hambatan dalam mencapai kepuasan kerja. (2) Masih ada karyawan dengan komitmen yang kurang. (3) Masih ada karyawan yang memiliki sifat emosional, kedisiplinan tidak terkendali, kerap bolos kerja, dan egoistis *dalam* bekerjasama.

Permasalahan seperti di atas dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor (1) pembelajaran organisasi; dan (2) transfer pengetahuan.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah disebutkan di atas, perlu adanya batasan masalah sehingga pembahasan dalam penelitian ini menjadi lebih terfokus, ruang lingkup penelitian ini menjadi jelas dan terarah pada sasaran, serta tidak terlalu luas dan membuat peneliti lebih spesifik dalam meneliti. Adapun faktor – faktor kinerja yang dibatasi dalam penelitian ini adalah pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan. Sementara itu, transfer pengetahuan adalah sebagai perantara hubungan pembelajaran dengan

kinerja karyawan. Dan batasan lainnya adalah objek penelitian, yaitu karyawan di PT Raya Padang Langkat di bagian Sumber daya manusia,.

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

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

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

Manfaat penelitian dapat diklasifikasikan menjadi manfaat teoritis dan manfaat praktis. Manfaat teoritis artinya hasil penelitian bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan obyek penelitian. Manfaat praktis bermanfaat bagi berbagai pihak yang memerlukannya untuk memperbaiki kinerja, terutama bagi sekolah, guru, dan siswa serta seseorang untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Adapun penelitian ini dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis: (1) Manfaat teoritis: Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana

untuk memperkaya wawasan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang sdm. khususnya manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kesuksesan dalam mengelola organisasi bahwa salah satu kunci keberhasilan terletak pada budaya organisasi. Oleh karena itu pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan penting dalam mengimplementasikan strategi organisasi yang berkelanjutan. (2) Manfaat praktis: (a) Bagi institusi diharapkan dapat menjadi masukan dan menciptakan pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan yang efektif. (b) Bagi penulis diharapkan agar hasil penelitian ini dapat semakin menambah wawasan dan referensi yang berhubungan dengan pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan. (c) Bagi pembaca sebagai sarana untuk memperluas wawasan dan menganalisis masalah-masalah aktual yang terjadi khususnya yang berhubungan dengan pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan.

BAB IILANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Teori Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

Arti kata kinerja berasal dari taka-kata *job performance* dan di sebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telahdicapai oleh seseorang karyawan.

Pengertian kinerja karyawan atau definisi kinerja atau performance sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. (Moeheriono, 2010, hal. 95).

Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. (Wibowo, 2007, hal. 7).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Kinerja berkaitan dengan operasi, aktivitas program dan misi organisasi. (Uha, 2013, hal. 233).

Kinerja juga dapat diartikan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. (Wirawan, 2009, hal. 95).

Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerja sama secara harmonis dan terintegrasi antara pemimpin dan bawahannya. Mengingat pentingnya proses kinerja untuk menjamin tercapainya tujuan yang diharapkan dan meningkatkan prestasi kerja, diperlukan pengelolaan terhadap kinerja dengan manajemen kinerja.

b. Peran Penting

Kinerja karyawan memiliki peran penting keberhasilan dan kesuksesan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, pimpinan, dan bawahan suatu organisasi dapat berjalan dan bertahan dengan adanya kinerja karyawan yang memiliki komunikasi yang efektif. Kinerja memfokuskan pada apa yang diperlakukan oleh organisasi, manajer dan pekerja untuk berhasil tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses. (Wibowo, Manajemen kinerja, 2007, hal. 35).

Kinerja karyawan secara umum memberikan berbagai manfaat bagi kedua pihak yaitu organisasi maupun karyawan (1)Memberikan informasi mengenai hasil-hasil yang diinginkan dari suatu pekerjaan.(2)Mencegah adanya miskomunikasi terkait kualitas kerja yang diharapkan.(3)Menciptakan peningkatan produktivitas karyawan dikarenakan adanya *feedback/reward* bagi karyawan yang berprestasi.(4)Menghargai setiap kontribusi.(5)Menciptakan komunikasi dua arah antara pihak manajer dengan karyawan. (Noe, 2011, hal. 42).

Tujuan kinerja karyawan untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini, Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam.Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.Meningkatkan motivasi kerja.Meningkatkan etos kerja.Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan masalah pribadi maupun pekerjaan.Sebagai alat untuk menjaga tingkat

kinerja. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja. (Rivai, 2004, hal. 34).

Kegunaan kinerja secara lebih rinci di kemukakan sebagai berikut

- (1) Penilaian unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.
- (2) Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- (3) Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- (4) Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- (5) Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
- (6) Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- (7) Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- (8) Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
- (9) Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- (10) *Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber*

daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.(Hariandja, 2002, p. 56).

c. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah (1) Efektivitas dan Efisiensi. (2) Otoritas dan Tanggung Jawab. (3) Disiplin. (4) Inisiatif. (Sutrisno, 2011, hal. 22).

d. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat di kuantitatif kan dan mengusahakan data setelah kejadian.

Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atau dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) dari pada retrospektif (melihat ke belakang) hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu di observasi.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu (1) Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. (2) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. (3) Ketepatan wakt merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada

awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. (4) Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. (5) Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. (Robbins, 2006, hal. 260).

Selain itu terdapat pendapat lain tentang indikator kinerja di antaranya seperti (1) *Kinerja tugas (task performance)*. Kinerja tugas dapat didefinisikan sebagai kemampuan (kompetensi) yang dengannya seseorang melakukan tugas pekerjaan pokok. Sub-indikator kinerja tugas yakni melengkapi tugas pekerjaan, kuantitas kerja, kualitas kerja, keterampilan kerja, pengetahuan kerja, menjaga pengetahuan tetap up-to-date, bekerja dengan akurat dan rapi, perencanaan dan pengorganisasian, administrasi, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, komunikasi lisan dan tulisan, pemantauan dan pengendalian sumber daya; (2) *Kinerja kontekstual (contextual performance)*. Kinerja kontekstual dapat didefinisikan sebagai perilaku individu yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana inti teknis harus berfungsi. Sub-indikator kinerja kontekstual yakni tugas ekstra, usaha, inisiatif, antusiasme, perhatian terhadap tugas, rajin, tekun, ketekunan, motivasi, dedikasi, proaktif, kreativitas, kerja sama dan membantu orang lain, kesopanan, komunikasi efektif, hubungan interpersonal. komitmen berorganisasi. (3) *Kinerja adaptif (adaptive*

performance). Kinerja adaptif didefinisikan sebagai sejauh mana individu menyesuaikan diri dengan perubahan dalam sistem kerja atau peran kerja. Sub-indikator kinerja adaptif yakni: membangkitkan ide baru yang inovatif, menyesuaikan tujuan dan rencana terhadap situasi, mempelajari tugas dan teknologi baru, bersikap fleksibel dan berpikiran terbuka terhadap orang lain, memahami kelompok atau budaya lain, menunjukkan ketahanan, tetap tenang, menganalisis dengan cepat, bertindak dengan tepat; dan (4) *Kinerjakontra 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, melakukan tugas dengan tidak benar, kecelakaan, penghinaan atau bergosip tentang rekan kerja, penerangan atau berdebat dengan rekan kerja, mengabaikan keamanan, menyalahgunakan hak istimewa, agresi, pencurian, penggunaan narkoba. (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet, & Beek, 2011, hal. 863)

Dalam menetapkan kriteria kinerja membagi menjadi beberapa kriteria (1) Ciri-ciri karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif merupakan dasar untuk evaluasi. (2) Perilaku ketika hasil dari tugas individu sulit untuk ditentukan, organisasi dapat mengevaluasi perilaku seseorang yang terkait dengan tugas atau kompetensi. (3) Kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, sifat dan perilaku, dan berhubungan dengan keterampilan interpersonal atau berorientasi bisnis. (4) Pencapaian tujuan jika organisasi mempertimbangkan hasil akhir pencapaian tujuan sebagai suatu hal yang berarti, hasil pencapaian tujuan akan menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi untuk dibandingkan dengan

standar. (5)Peningkatan potensi ketika organisasi mengevaluasi kinerja karyawan, kriteria difokuskan pada masa lalu, masa sekarang, dibandingkan dengan standar. (Mondy, 2005, hal. 27)

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang tentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja.Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur.Apabila kinerja tidak dapat diukur, tidak dapat dikelola. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat diukur, dapat diperbaiki.

Pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan relevan. Untuk itu, perlu jelas tentang apa yang dikatakan penting dan relevan sebelum menentukan ukuran apa yang harus digunakan. Hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh *stakeholders* dan pelanggan.

Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dilakukan dengan cara: (1)Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.(2)Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.(3)Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.(4)Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.(5)Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.(6)Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.(7)Mengusahakan

umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan. (Wibowo, Manajemen kinerja, 2007, hal. 77).

2. Teori Pembelajaran Organisasi

a. Pengertian Pembelajaran Organisasi

Organisasi belajar atau organisasi pembelajaran adalah suatu konsep dimana organisasi dianggap mampu untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki ‘kecepatan berpikir dan bertindak’ dalam merespon beragam perubahan yang muncul. (Garvin, 2000, hal. 11)

. Pembelajaran organisasi merupakan suatu penegasan bahwa konsepsi pembelajaran organisasi yang bermanfaat harus mencakup proses perubahan (Uha, 2013, hal. 76)

Pedler, Boydell dan Burgoyne mendefinisikan bahwa organisasi pembelajaran adalah “Sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasikan diri”.

Bahwa pembelajaran adalah “suatu kegiatan bertujuan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan keterampilan dan pengetahuan serta aplikasinya”. yang paling konseptual dari *learning organization* adalah asumsi bahwa ‘belajar itu penting’, berkelanjutan, dan lebih efektif ketika dibagikan dan bahwa setiap pengalaman adalah suatu kesempatan untuk belajar. (Marlikan, 2011, hal. 8).

Terdapat kutipan yang mendefinisikan organisasi belajar sebagai suatu organisasi yang belajar secara kolektif dan bersemangat, dan terus menerus mentransformasikan dirinya pada pengumpulan, pengelolaan dan penggunaan

pengetahuan yang lebih baik bagi keberhasilan perusahaan. Memberdayakan sumber daya manusianya baik di dalam atau di luar perusahaan untuk belajar sambil bekerja.

Organisasi pembelajaran (*learning organization*), memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi tentang pemecahan masalah yang sistematis sebagai aktivitas awal yang menekankan pada filosofi dan metode yang digunakan terhadap peningkatan kualitas, yang dilakukan melalui program pelatihan teknik pemecahan masalah, berupa latihan dan contoh kasus sehingga anggota organisasi lebih berdisiplin dengan pemikirannya, serta lebih memperhatikan detail sebuah pekerjaan. (Robins, 2003, hal. 34).

b. Peran Penting Pembelajaran Organisasi

Beberapa peran penting dalam pembelajaran organisasi saat ini yang dapat diperlukan. Pertama, dalam rangka pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, kita tidak lagi dapat mengandalkan pada tersedianya tenaga kerja yang banyak dan murah, melainkan tenaga kerja yang terdidik dengan baik, terlatih dengan baik dan menguasai informasi dengan baik (*well educated, well trained, and well informed*). Perubahan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan merupakan azas dari organisasi belajar. Kedua, pengembangan organisasi yang lebih berorientasi pada lingkungan internal dianggap tidak tepat lagi. Sejalan dengan gerakan masyarakat informasi (*information society*), maka organisasi perlu menguasai informasi mengenai lingkungan secara komprehensif. Organisasi memerlukan lebih banyak tenaga kerja berpengetahuan (*knowledge worker*). Perkembangan ekonomi lebih dilandaskan pada pengetahuan dengan tenaga kerja berpengetahuan sebagai aset paling utama.

Konsep organisasi belajar muncul dalam konteks perubahan lingkungan dan daya saing, dimana organisasi membutuhkan kompetensi dan kepemimpinan untuk mentransformasi pengetahuan kepada seluruh anggota organisasi. Dengan dukungan lingkungan organisasi belajar yang kondusif diharapkan dapat diciptakan orang-orang yang berpengetahuan (*knowledge people*) dengan kompetensi yang dapat diandalkan. Selain itu dukungan kepemimpinan yang memberdayakan (*empowerment*), artinya memberikan pendelegasian dan dukungan positif kepada setiap anggota organisasi dalam aktivitas pembelajaran dan memperbaiki kinerja.

Mengikuti atau menjadi bagian dari sebuah organisasi mempunyai dampak sangat besar untuk kehidupan, karena dalam sebuah organisasi bisa di ibaratkan sebagai masyarakat dalam lingkup kecil. Selalu ada masalah yang perlu dipecahkan bersama, sikap saling menjaga dan bertanggungjawab terhadap keutuhan anggota atau pun mempertahankan sebuah kelompok, memberikan gambaran sebuah perjuangan panjang, dan ini akan sangat membantu ketika dalam penyelesaian masalah atau memberikan masukan kepada masyarakat dalam lingkup luas. (Miarso, 2007, hal. 56)

Bahwa beberapa manfaat lain yang bisa diperoleh dalam sebuah pembelajaran organisasi antara lain (1) Tercapainya sebuah tujuan : Organisasi dibentuk dari tujuan-tujuan bersama yang berkaitan, maka pencapaian tujuan yang dilakukan oleh orang banyak atau dalam artian anggota sebuah kelompok lebih berpeluang untuk mencapai tujuan yang lebih maksimal dan efektif. (2) Melatih mental bicara di publik : mental berbicara di depan umum tidak setiap orang bisa peroleh dengan mudah, harus dengan pelatihan lama dan berkala. Sebuah

organisasi, kelompok belajar, atau kelompok studi ilmiah bagi para mahasiswa adalah sebuah wadah yang tepat untuk pengembangan *public speaking*.(3) Mudah memecahkan masalah : karena dalam sebuah organisasi permasalahan adalah hal yang sangat sering terjadi, entah karena perbedaan pendapat atau permasalahan dalam segi fiskal sebuah kelompok. Pemecahan dari setiap permasalahan yang ada mengajarkan bagaimana harus bersikap dan menyikapi permasalahan yang ada dalam kehidupan masyarakat yang lebih kompleks dan majemuk. (Uha, 2013, hal. 76)

Pembelajaran adalah suatu kegiatan bertujuan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan ketrampilan dan pengetahuan serta aplikasinya. Menurutnya ada beberapa tujuan dari pembelajaran organisasi yaitu (1) Tidaklah semata-mata jumlah pembelajaran masing-masing anggota.(2) Pembelajaran itu membangun pemahaman yang luas terhadap keadaan internal maupun eksternal melalui kegiatan-kegiatan dan sistem-sistem yang tidak tergantung pada anggota-anggota tertentu.(3) Pembelajaran tidak hanya tentang penataan kembali atau perancangan kembali unsur-unsur organisasi.(4) Pembelajaran lebih merupakan suatu bentuk meta-pembelajaran yang mensyaratkan pemikiran kembali pola-pola yang menyambung dan mempertautkan potongan-potongan sebuah organisasi dan juga mempertautkan pola-pola dengan lingkungan yang relevan.(5) Pembelajaran organisasi adalah suatu proses yang seolah-oleh mengikat beberapa sub-proses, misalnya perhatian, penafsiran, pencarian, pengungkapan dan penemuan, pilihan, pengaruh dan penilaian.(6) Pembelajaran organisasi mencakup baik unsur kognitif, misalnya pengetahuan dan wawasan yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi maupun kegiatan organisasi yang berulang-ulang, misalnya

rutinitas dan perbaikan tindakan. Ada proses yang sah dan tanpa henti untuk memunculkan ke permukaan dan menguji praktek-praktek organisasi serta penjelasan yang menyertainya. Dengan demikian organisasi pembelajaran ditandai dengan pengertian kognitif dan perilaku. (Robbins, 2006, hal. 57)

Kegunaan dari pembelajaran organisasi dapat disebutkan sebagai (1) Melatih leadership.(2) Memperluas pergaulan.(3)Meningkatkan wawasan dan pengetahuan.(4)Membentuk karakteristik seseorang.(5) Kuat dalam menghadapi tekanan.(6) Mampu mengatur waktu dengan baik.(7)Sebagai ajang pembelajaran kerja yang sesungguhnya. (Sutrisno, 2011, hal. 77)

c. Faktor – faktor Pembelajaran Organisasi

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pembelajaran organisasi yaitu (1) Mereka mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan.(2) Mereka selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan pelanggan.(3) Mereka memberi para pegawai suatu tingkat otonomi yang tinggi dan memupuk semangat kewirausahaan (*entrepreneurial spirit*). (4) Mereka berusaha berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawainya.(5) Para pegawai mengetahui apa yang diinginkan perusahaan dan para manajer terlibat aktif pada di semua tingkat.(6)Mereka selalu dekat dengan usaha yang mereka ketahui dan pahami .(7) Mereka mempunyai struktur organisasi yang luwes dan sederhana, dengan jumlah orang yang minimal dalam aktivitas-aktivitas staf pendukung (8) Mereka menggabungkan kontrol yang ketat dan di sentralisasi untuk mengamankan nilai-nilai perusahaan dengan kontrol yang longgar di bagian-bagian lain untuk mendorong pengambilan risiko serta inovasi. (Sutrisno, 2011, hal. 60)

d. Indikator Pembelajaran Organisasi

Indikator yang terdapat dalam pembelajaran organisasi yaitu berpikir sistemis (*system thinking*), penguasaan pribadi (*personal mastery*), model-model mental (*mental Models*), membangun visi bersama (*building shared vision*), dan tim pembelajaran (*Learning team*) yang diuraikan sebagai berikut (1) Berpikir sistemis (*system thinking*). (2)Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*). (3) Model-model mental (*mental Models*) (4) Membangun visi bersama (*building shared vision*). (5) Tim pembelajaran (*learning team*). (senge, 2002, hal. 118).

Indikator lainnya mengenai pembelajaran organisasi dapat di jelaskan 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 diberitahu tentang tujuan perusahaan, (b) Rapat secara berkala diadakan untuk menginformasikan kepada semua karyawan tentang inovasi terbaru di perusahaan, (c) Perusahaan memiliki mekanisme formal untuk menjamin pembagian praktik terbaik di antara berbagai bidang kegiatan, (d) Ada individu dalam organisasi yang berperan dalam beberapa tim atau divisi dan juga bertindak sebagai penghubung di antara mereka, (e) Ada

individu yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan membagikan saran-saran karyawan secara internal.

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

(4) Memori organisasional (*organizational memory*) : (a) Perusahaan memiliki database untuk menyimpan pengalaman dan pengetahuannya sehingga dapat menggunakannya suatu saat nanti, (b) Perusahaan memiliki direktori atau e-mail, sehingga bisa menemukan pakar mengenai masalah tertentu setiap saat, (c) Perusahaan memiliki basis data kliennya yang terbaru, (d) Ada akses ke database dan dokumen organisasi melalui beberapa jenis jaringan (intranet, internet), (e) Database selalu diperbarui, (f) Semua karyawan di organisasi memiliki akses ke database organisasi, (g) Karyawan sering berkonsultasi tentang database, (h) Sistem administrasi pengetahuan dan kodifikasi mempermudah kerja karyawan. (López, Peón, & Ordás, 2005, hal. 244)

Kriteria yang terdapat dalam pembelajaran organisasi, antara lain (1) Mereka mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan. (2) Mereka selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh

kebutuhan pelanggan. (3) Mereka selalu memberi para pegawai suatu tingkat otonomi yang tinggi dan memupuk semangat kewiraswastaan (*entrepreneurial spirit*). (4) Mereka berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawainya. (5) Para pegawai mengetahui apa yang diinginkan perusahaan dan para manajer terlibat aktif pada di semua tingkat. (Sutrisno, Edy, 2010, p. 87)

Pembelajaran organisasi memiliki ukuran yang dapat disebutkan sebagai berikut (1)Organisasi harus memiliki komitmen terhadap pengetahuan. Artinya organisasi memiliki komitmen untuk terus menerus memperoleh pengetahuan.(2)Pembelajaran organisasi harus memiliki sebuah mekanisme pembaharuan (*a mechanism of renewal*) dalam organisasi.(3)Pembelajaran organisasi harus memiliki keterbukaan (*openness*) terhadap dunia luar. (Sutrisno, 2011, hal. 76)

3. Teori Transfer Pengetahuan

a. Pengertian Transfer Pengetahuan

Knowledge Sharing(KS) didefinisikan sebagai sebuah pertukaran pengetahuan antar dua individu satu orang yang mengkomunikasikan pengetahuan, sedangkan seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut. Fokus utama dari *knowledge sharing* dari masing-masing individu yaitu mampu menjelaskan, mengkodekan dan mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain, kelompok, dan khususnya kepada organisasi.

Knowledge sharing dapat terjadi diantara individu, di dalam dan diantara tim, antara unit organisasi, dan antara organisasi definisi diatas diperluas lagi dengan pernyataan bahwa *knowledge sharing* merupakan proses dimana individu secara kolektif dan iteratif memperbaiki sebuah pemikiran, gagasan, atau saran

sesuai dengan petunjuk dari pengalaman individu Yang paling menarik di berbagai pengetahuan, yaitu bahwa penelitian ini lebih memfokuskan pada masalah sisi penawaran, yaitu bagaimana memotivasi seseorang untuk mau membagi pengetahuannya.

Knowledge Transfer (KT) merupakan proses untuk memindahkan pengetahuan dari individu yang disebut sebagai sumber pengetahuan (kontributor pengetahuan) ke penerima pengetahuan, yang nantinya pengetahuan tersebut akan digunakan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh penerima pengetahuan. Fokus dan tujuan utama mencari komunikasi pengetahuan antara individu, kelompok, atau organisasi dengan sedemikian rupa. Sebenarnya, pengetahuan tidak dapat dibagi. Karena pengetahuan memiliki konteks tersendiri, dimana penerima menafsirkannya dalam latar belakang masing-masing yang berbeda-beda pula. Dan juga didasari oleh adanya beberapa kelemahan dalam transfer pengetahuan, yaitu misalnya kesalahan pada berbagai faktor eksternal, seperti diantaranya mengenai masalah dalam berkomunikasi, bahasa, salah penafsiran, teknologi dan teknik yang digunakan. Transfer pengetahuan sangat penting. Karena setiap pendekatan yang dilakukan untuk memecahkan masalah atau keterampilan operasi akan diciptakan kembali, dan membutuhkan pengetahuan yang diperlukan. Memang, tidak berlebihan untuk mengatakan bahwa transfer pengetahuan adalah proses yang paling mendasar dari sebuah peradaban. Tentu saja, karena transfer pengetahuan merupakan fokus utama dari sebuah pembelajaran, yang sangat penting untuk kemajuan bersama suatu organisasi.

Kebutuhan akan transfer pengetahuan dari satu fungsi, satu kelompok, atau satu otak ke lainnya adalah ada dimana-mana dalam organisasi. Dalam situasi

umumnya, transfer dilakukan dalam dua arah. Namun demikian, pada waktu yang berbeda setiap pihak dapat menjadi sumber pengetahuan atau penerimanya, bahkan ketika pertukaran pengetahuan dapat dikarakteristikan sebagai berbagai pengetahuan. Selain itu, ada dua situasi tertentu dimana transfer pengetahuan secara dominan dijalankan satu arah: ketika para manager ingin meningkatkan efisiensi operasional dan ketika para manager ingin mengatasi hilangnya pengetahuan. Men transfer pengalaman dan keahlian juga merupakan hal yang penting dalam pengembangan produk/proses/jasa baru, dimana pertukaran setidaknya dalam dua arah, dan untuk situasi ketiga peran sumber pengetahuan dan penerima bertukar berganti-ganti diantara sejumlah pihak selama proses kreatif berlangsung. (Nawawi I. , 2012, hal. 42)

b. Peran Penting Transfer Pengetahuan

Peran penting pengetahuan menciptakan kegiatan mendorong inovasi, hal ini sama dengan konsep bentuk organisasi baru. Organisasi virtual yang dikembangkan dari ide inovasi. Manajemen pengetahuan memiliki banyak konteks dan parameter termasuk penciptaan pengetahuan, proses mengelola personil, penyimpanan pengetahuan, proses pengambilan dan pusat untuk semua transfer.

Untuk menciptakan suatu proses transfer pengetahuan yang optimal, maka nilai yang ingin dicapai dari proses tersebut harus dapat mengarahkan perubahan perilaku atau pengembangan ide-ide baru yang mengarah pada bentuk perilaku baru. Sehingga nilai organisasi dapat menjadi lebih meningkat dari sebelumnya dan menciptakan produk serta layanan yang lebih efisien melalui problem solving yang cepat dan tepat.

Transfer pengetahuan menjadi bagian penting dari bagaimana mengelola pengetahuan secara efektif. Suatu hal yang sederhana adalah bagaimana pustakawan mengajarkan keahlian yang dimiliki kepada rekan kerjanya, memberikan wawasan pengetahuan perpustakaan, sampai pada kemampuan untuk memberikan pemahaman suatu hal kepada rekan kerja. Bisa dibayangkan saat seorang pustakawan mengajari teman pustakawannya, maka pustakawan yang diajari tersebut akhirnya dapat maksimal menggunakan pengetahuan yang diterimanya untuk menyelesaikan tugasnya menjadi lebih baik. (Marlikan, 2011, hal. 37)

c. Faktor – faktor Transfer Pengetahuan

Faktor-faktor yang mempengaruhi proses transfer pengetahuan adalah (1) Pengetahuan yang ditransfer pengetahuan tersebut ambigu 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 antara penerima dan sumber pengetahuan yang kurang baik. (Nawawi I. , 2012, hal. 86)

d. Indikator Transfer Pengetahuan

Indikator transfer pengetahuan yang lainnya adalah: (1) kesulitan (*difficulty*), yakni kesulitan-kesulitan atau kendala yang dihadapi dalam proses mentransfer pengetahuan; (2) keluasan (*extent*), adalah keluasan ragam pengetahuan yang ditransfer; (3) intensitas (*intensity*), yakni tingkat kekuatan dari

transfer pengetahuan; dan (4) kualitas (*quality*), adalah mutu atau keunggulan dari pengetahuan yang ditransfer. (Martinkenaite, 2012, hal. 172).

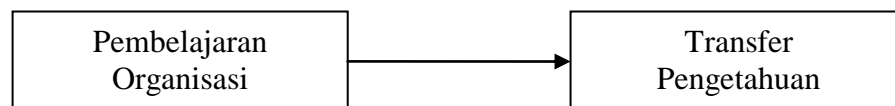
Transfer pengetahuan memiliki beberapa kriteria sebagai berikut (1) Pengetahuan didapat dari ahli di bidang perpustakaan untuk disebarakan kepada pustakawan lainnya.(2) Mendesain struktur pengetahuan untuk membantu mengelola informasi diperpustakaan.(3) Menciptakan forum bagi para pustakawan yang berada dalam perpustakaan untuk berbagi pengalaman dan ide, misalnya melalui: tatap muka secara langsung, email,*chatting*, dan menggunakan jejaring media sosial.(4) Memanfaatkan media teknologi (misalnya *groupware*) yang memungkinkan parapustakawan yang berada di tempat berbeda dapat berkomunikasi untuk menyelesaikan masalah secara bersama-sama. (5) Mendesain berbagai aktivitas untuk menilai dan membangun pengetahuan internal. (6) Membantu pekerjaan dan menyediakan alat-alat yang mendukung kinerja pustakawan sehingga memungkinkan setiap pustakawan menilai dan menerapkan pengetahuan apabila diperlukan.(7) Menerapkan strategi promosi yang mendorong berlangsungnya kegiatan berbagi informasi antar pustakawan maupun antar bagian di dalam perpustakaan ataupun komunitas lainnya. (Nawawi I. , 2012, hal. 102)

Terdapat ukuran di dalam transfer pengetahuan yang dapat diketahui sebagai berikut (1) Ketetapan (*accuracy*) adalah seberapa bagus sistem merefleksikan realitas.(2) Adaptabilitas adalah kemungkinan pengembangan atau perubahan.(3) Kecukupan (*adequacy*) adalah bagian dalam pengetahuan yang dimasukkan dalam basis pengetahuan.(5) Daya tarik (*appeal*) adalah menstimulasi pemikiran dan kepraktisan. (Chalifa, 2014, hal. 236).

B. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen pengetahuan memiliki hubungan yang kuat dengan pembelajaran organisasi dan pembelajaran organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap inovasi produk. Sedangkan manajemen pengetahuan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap inovasi produk melalui pembelajaran organisasi. Dari analisis tersebut dapat dibuat implikasi manajerial untuk para pelaku usaha kecil menengah olahan pangan yang diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi para pelaku usaha kecil menengah olahan pangan di Bogor. Secara umum, para pelaku usaha dapat secara aktif mencari sumber-sumber pengetahuan dengan menggunakan pendekatan fungsi manajemen yaitu POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*) dalam mencari mengelola dan mendistribusikan pengetahuan dan melaksanakan pembelajaran organisasi agar tidak ada lagi *opportunity cost* yang harus ditanggung ketika para pelaku usaha kecil menengah harus mengikuti berbagai pelatihan yang merupakan sumber pengetahuan dari luar dan diberikan oleh pihak pemerintah maupun swasta. Pada fungsi perencanaan (*planning*), pelaku usaha harus jelas dan terfokus pada beberapa penerapan indikator dominan yang mencirikan kemampuan manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi yang baik. (Siswanto, 2014, hal. 59)

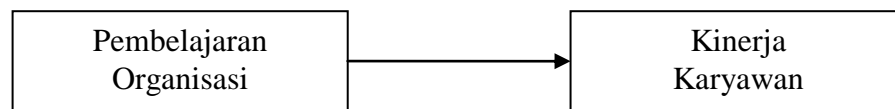


Gambar 2.1

Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan

2. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pembelajaran organisasi memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap kinerja, dimana semakin baik pembelajaran organisasi membuat kinerja semakin tinggi. (Ressya, 2017, hal. 10; Marlikan, 2011, hal. 6; hasan, 2017, hal. 6).

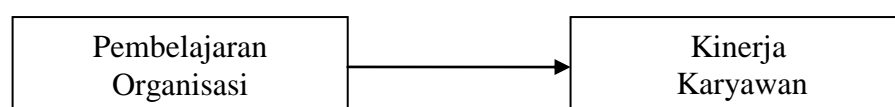


Gambar 2.2

Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

3. Pengaruh Transfer Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji analisis memiliki pengaruh yang kuat dan merupakan faktor yang penting terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Sulawesi Utara. berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Utara. Dikarenakan Knowledge Sharing merupakan faktor kuat untuk mendorong kinerja karyawan karena karyawan terus di bekal pengetahuan baru tentang pekerjaan yang akan dilakukan maupun pengetahuan umum di luar pekerjaan. (Memah, 2017, hal. 7; Noer Chalifa, 2014, hal. 8)

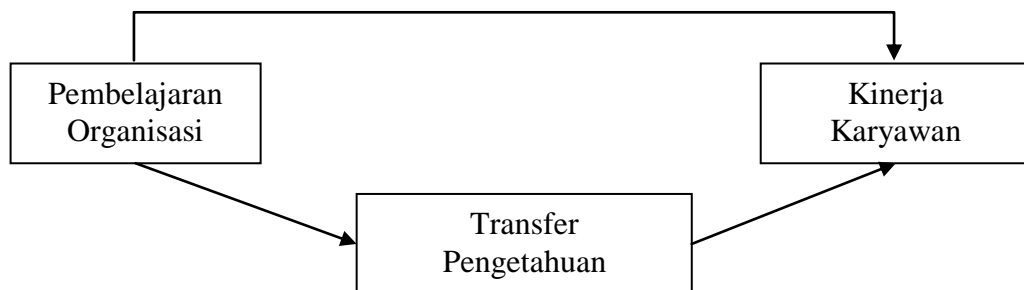


Gambar 2.2

Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

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

Untuk memperoleh keuntungan dari suatu usaha atau perusahaan dibutuhkan kinerja karyawan yang baik dari karyawan yang bermutu. Karyawan yang baik dan bermutu membutuhkan pengetahuan yang lebih baik pula, dimana pengetahuan ini bisa ditransfer ke karyawan melalui pembelajaran organisasi yang diberikan perusahaan tersebut. Perusahaan dituntut untuk bisa memberikan pengetahuan yang cukup bagi karyawan untuk dapat menjalankan tugasnya masing-masing, sehingga para karyawan bisa lebih baik dan efisien serta bermutu dalam melakukan tugasnya di perusahaan tersebut. Akibatnya kesehatan perusahaan akan jadi lebih baik dan bukan hal yang tidak mungkin jika perusahaan tersebut bisa lebih baik memperoleh keuntungan.



Gambar 2.4

Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Transfer Pengetahuan

C. Hipotesis

Pada penelitian hipotesis kerangka konseptual disusun sebagai berikut

1. Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif terhadap transfer pengetahuan.
2. Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Transfer pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4. Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi transfer pengetahuan.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. (Sugiyono, 2015, hal. 84)

Selanjutnya bahwa penelitian kuantitatif merupakan studi yang diposisikan sebagai bebas nilai (*value free*). Dengan kata lain, penelitian kuantitatif sangat ketat menerapkan prinsip-prinsip objektivitas. Objektivitas itu diperoleh antara lain melalui penggunaan instrumen yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Peneliti yang melakukan studi kuantitatif mereduksi sedemikian rupa hal-hal yang dapat membuat bias, misalnya akibat masuknya persepsi dan nilai-nilai pribadi. Jika dalam penelaahan muncul adanya bias itu maka penelitian kuantitatif akan jauh dari kaidah-kaidah teknik ilmiah yang sesungguhnya. (Danim, 2002, hal. 75)

Pendekatan Kuantitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang secara primer menggunakan paradigma post positivist dalam mengembangkan ilmu pengetahuan (seperti pemikiran tentang sebab akibat, reduksi kepada variabel, hipotesis, dan pertanyaan spesifik, menggunakan pengukuran dan observasi, serta pengujian teori), menggunakan strategi penelitian seperti eksperimen dan survei yang memerlukan data statistik. Sehingga dalam penelitian kuantitatif, sesuai dengan namanya banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan

data, penafsiran terhadap data tersebut, serta Peneliti mengumpulkan data penting secara terbuka terutama dimaksudkan untuk mengembangkan tema-tema dari data. Sehingga dalam penelitian kualitatif menunjukkan bahwa pelaksanaan penelitian ini terjadi secara ilmiah, apa adanya, dalam situasi normal yang tidak dimanipulasi keadaan dan kondisinya, menekankan pada deskripsi secara alami. Pengambilan data atau penjarangan fenomena dilakukan dari keadaan yang sewajarnya. (Emzir, 2009, hal. 84)

Selanjutnya penelitian korelasi ke dalam penelitian deskripsi karena penelitian tersebut merupakan usaha menggambarkan kondisi yang sudah terjadi dalam penelitian ini, peneliti berusaha menggambarkan kondisi sekarang dalam konteks kuantitatif yang direfleksikan dalam variabel. (Emzir, 2009, hal. 122).

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, hal. 167).

Ketiga, pembelajaran organisasi (variabel eksogen/variabel bebas). Pengukuran (*measurement*) pembelajaran organisasi dilihat dari indikator

atau konstruk sebagai berikut: (1) akuisisi; (2) distribusi; (3) interpretasi; dan (4) memori organisasional. (López, Peón, & Ordás, 2005, hal. 227).

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini bertempat di PT. Raya Padang Langkat yang berlokasi di jalan Sei Batang Hari No.92, Babura Sunggal, Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara. Lokasi tersebut dipilih karena memiliki semua aspek pendukung penelitian dapat berjalan dengan baik.

2. Waktu Penelitian

Penelitian di laksanakan pada semester ganjil tahun ajaran 2018 yaitu antara bulan Maret 2018 sampai dengan Bulan April 2018.

Tabel 3.1 Jadwal Kegiatan Penelitian

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

D. Populasi dan Sampel

Populasi dalam setiap penelitian harus disebutkan serta tersurat yaitu berkenaan dengan besarnya anggota populasi serta wilayah penelitian yang disebutkan secara tersurat yaitu yang berkenan dengan besarnya anggota populasi serta wilayah penelitian yang dicakup.

Adapun jumlah populasi dalam penelitian ini yaitu 53 orang yang terdiri dari beberapa karyawan yang memiliki jabatan/golongan yang berbeda di PT. Raya Padang Langkat Kota Medan.

Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti). Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Adapun penentuan jumlah sampel yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus berdasarkan pada ketentuan yang mengatakan bahwa “Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel tidak lain dari sampel jenuh adalah sensus.” dikemukakan oleh. (Sugiyono, 2015, hal. 63)

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel.

Sampel adalah sebagian populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi yang akan diteliti. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan jenis *Non Probability Sampling*. *Non Probability Sampling* itu tidak dipilih secara acak. Tidak semua unsur atau elemen populasi mempunyai kesempatan sama untuk bisa dipilih menjadi sampel.

Non Probability Sampling adalah teknik yang tidak memberi peluang kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. (Sugiyono, 2015, hal. 78)

Teknik Non Probability Sampling yang dipilih yaitu dengan *Sampling Jenuh* (sensus) yaitu metode penarikan sampel bila anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan apabila jumlah populasi kecil, kurang dari 30 orang.

Dalam penelitian ini sampel yang akan diambil adalah seluruh karyawan dari PT. Raya Padang Langkat yang berjumlah 53 orang yang terdiri dari beberapa karyawan yang memiliki jabatan yang berbeda. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menyebarkan kuesioner Skala Likert adalah suatu kalapsiko metrik yang umum digunakan dalam kuesioner, dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survei.

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

Tabel 3.2. Pengembangan Kuesioner Penelitian

VARIABEL	INDIKATOR	PERTANYAAN
Kinerja	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

VARIABEL	INDIKATOR	PERTANYAAN	
	Kinerja kontekstual	setiap menyelesaikan suatu pekerjaan	
		6. Saya selalu mempunyai inisiatif pribadi untuk bekerja lebih baik	
		7. Saya selalu mencari cara-cara yang kreatif dalam bekerja	
	Kinerja adaptif	8. Saya termasuk orang yang mudah berkomunikasi/komunikatif kepada orang lain	
		9. Saya selalu memiliki ide-ide yang inovatif/ <i>up to date</i>	
Transfer pengetahuan	Kesulitan	10. Saya selalu belajar hal-hal baru yang berkaitan dengan pekerjaan	
		1. Saya tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh pengetahuan	
	Keluasan	2. Saya tidak mengalami kesulitan dalam membagi pengetahuan kepada rekan kerja	
		3. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja cukup beragam	
	Intensitas	4. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja memberikan manfaat untuk jangka panjang	
		5. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja dapat membantu memecahkan masalah pekerjaan	
	Kualitas	6. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja berguna untuk merubah perilaku kerja saya ke arah yang lebih baik	
		7. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kualitas hasil kerja	
	Pembelajaran organisasi	Akuisisi	8. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kecepatan penyelesaian kerja
			1. Organisasi tempat saya bekerja selalu bekerja sama dengan lembaga lain
Distribusi		2. Selalu ada gagasan baru dalam untuk membantu memudahkan pekerjaan	
		3. Semua anggota organisasi umumnya mengetahui dengan baik apa tujuan organisasi tempat kami bekerja	
Interpretasi		4. Di tempat saya bekerja, ada individu khusus yang bertanggung jawab membagikan setiap informasi	
		5. Umumnya komitmen/kesetiaan setiap orang yang bekerja cukup tinggi kepada organisasi di tempat saya bekerja	
Memori organisasional		6. Semua anggota organisasi di tempat kerja saya selalu berbagi pengetahuan kepada rekan kerja lainnya	
		7. Organisasi mempunyai penyimpanan (<i>database</i>) pengetahuan yang bisa digunakan pada saat yang lain	
		8. Informasi yang ada di dalam database organisasi bisa dengan mudah diakses/didapatkan untuk kepentingan kerja	

Sumber indikator: Kinerja (Koopmans L. e., 2011, hal. 53); Transfer pengetahuan (Martinkenaite, Antecedents of knowledge transfer in acquisitions, 2012, hal. 172); dan Pembelajaran organisasi (Pérez López, Manuel Montes Peón, & José Vazquez Ordás, 2005, hal. 229)

F. Teknik Analisis Data

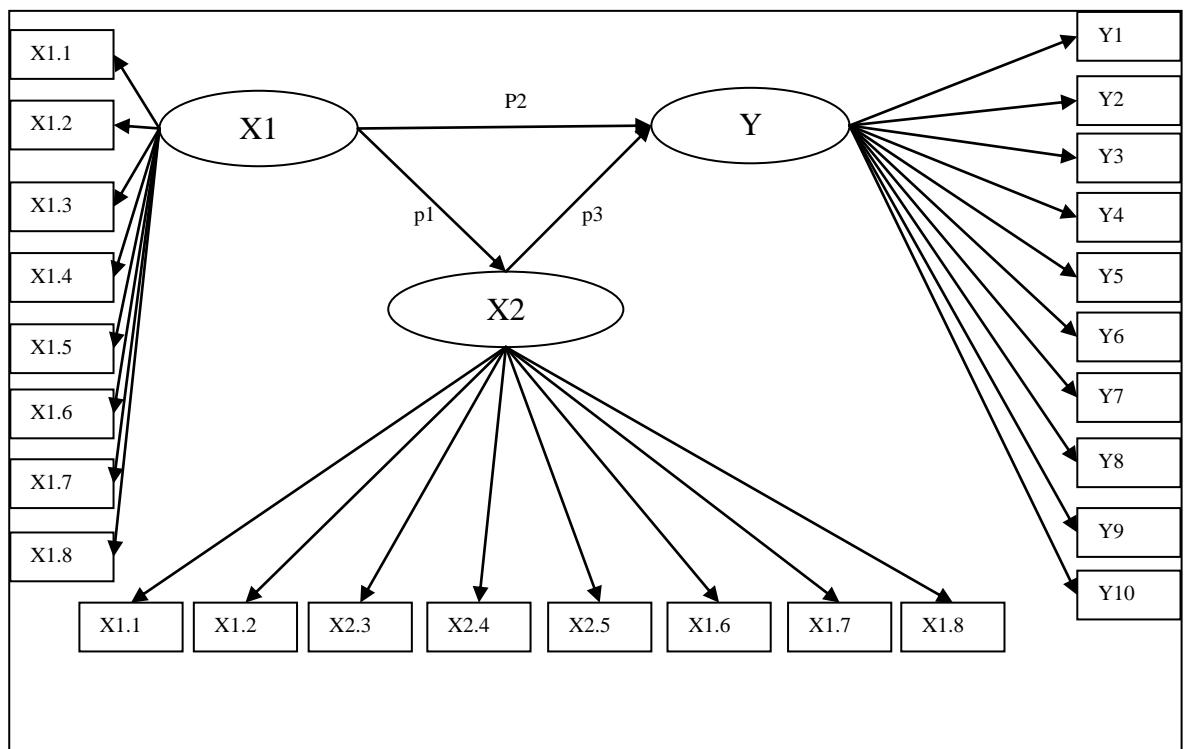
Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat uji statistik yakni *Partial Least Square* (PLS) yang akan diolah dengan software *Smart-PLS*.

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

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

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

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



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data

1.1. Identitas Responden

Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pertanyaan untuk variabel (X1), 8 pertanyaan untuk variabel (X2), dan 10 pertanyaan untuk variabel (Y). Variabel X1 adalah pembelajaran organisasi X2 adalah transfer pengetahuan dan Y adalah kinerja karyawan. Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 53 karyawan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan metode *likert*.

Tabel 4.1. Distribusi Data Identitas Responden

No.	Identitas		F	%
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	31	58,5%
		Perempuan	22	41,5%
		Total	53	100%
2	Usia	Kurang dari 21 Tahun		
		21-30 tahun	11	20,7%
		31-40 tahun	20	37,7%
		41-50 tahun	20	37,7%
		Lebih dari 50 tahun	2	3,8%
Total	53	100%		
3	Tingkat pendidikan	SLTA	8	15,1%
		D3	20	37,7%
		S1	25	47,2%
		S2		
		S3		
Total	53	100%		
4	Lama bekerja	Kurang dari 1 tahun		
		1-5 tahun	24	45,3%
		6-10 tahun	20	37,7%
		Lebih dari 10 tahun	9	17%
Total	53	100%		
5	Departemen/unit kerja	Departemen SDM	33	62,3%
		Departemen UMUM	20	37,7%
		Departemen		
		Departemen		
		Departemen		
		Departemen		
Total	53	100%		

Tabel 4.1. menunjukkan bahwa dari identitas jenis kelamin, responden yang terbesar adalah laki-laki (58,5%), dan yang terkecil adalah perempuan (41,5%). Dilihat dari identitas usia, responden yang terbesar adalah 31-40 tahun dan 41-50 tahun (37,7%), dan yang terkecil adalah lebih dari 50 tahun (3,8%) dan seterusnya.

1.2. Data Variabel Kinerja

Setelah dilakukan penyebaran angket ke PT. Raya Padang Langkat yaitu 53 objek sampel dengan 8 pertanyaan untuk variabel y (Kinerja), dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.2. Distribusi Data Variabel Kinerja

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
11. Saya terampil dalam bekerja	24	45,3	29	54,7	0	0	0	0	0	0	53	100
12. Saya memiliki pengetahuan kerja yang luas	15	28,3	25	47,2	13	24,5	0	0	0	0	53	100
13. Saya mampu merencanakan kerja dengan baik	23	43,4	16	30,2	14	26,4	0	0	0	0	53	100
14. Saya mampu memecahkan permasalahan kerja dengan baik	7	13,2	30	56,6	16	30,2	0	0	0	0	53	100
15. Saya selalu mengevaluasi/memeriksa hasil kerja setiap menyelesaikan suatu pekerjaan	3	5,7	43	81,1	7	13,2	0	0	0	0	53	100
16. Saya selalu mempunyai inisiatif pribadi untuk bekerja lebih baik	6	11,3	37	69,8	10	18,9	0	0	0	0	53	100
17. Saya selalu mencari cara-cara yang kreatif dalam bekerja	7	13,2	40	75,5	5	9,4	1	1,9	0	0	53	100
18. Saya termasuk orang yang mudah berkomunikasi/komunikatif kepada orang lain	8	15,1	41	77,3	2	3,8	2	3,8	0	0	53	100
19. Saya selalu memiliki ide-ide yang inovatif/uptodate	4	7,5	38	71,7	10	18,9	1	1,9	0	0	53	100
20. Saya selalu belajar hal-hal baru yang berkaitan dengan pekerjaan	2	3,8	50	94,3	0	0	1	1,9	0	0	53	100
Persen Rata-Rata		18,68		65,84		14,53		0,95		0		

Tabel 4.2. memperlihatkan tentang jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel kinerja, paling besar pada kelompok jawaban “setuju” dengan persentase rata-rata sebesar 65,84%. Sedangkan paling kecil

berada pada kelompok jawaban “tidak setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 0,95%.

1.3. Data Variabel Transfer Pengetahuan

Setelah dilakukan penyebaran angket ke PT. Raya Padang Langkat yaitu 53 objek sampel dengan 8 pertanyaan untuk variabel x2 (transfer pengetahuan) , dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.3. Distribusi Data Variabel Transfer Pengetahuan

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9. Saya tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh pengetahuan	19	35,9	28	52,8	6	11,3	0	0	0	0	53	100
10. Saya tidak mengalami kesulitan dalam membagi pengetahuan kepada rekan kerja	15	28,3	30	56,6	8	15,1	0	0	0	0	53	100
11. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja cukup beragam	11	20,7	31	58,5	10	18,9	0	0	1	1,9	53	100
12. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja memberikan manfaat untuk jangka panjang	7	13,2	45	84,9	1	1,9	0	0	0	0	53	100
13. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja dapat membantu memecahkan masalah pekerjaan	4	7,5	47	88,7	1	1,9	1	1,9	0	0	53	100
14. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja berguna untuk merubah perilaku kerja saya ke arah yang lebih baik	8	15,1	42	79,2	3	5,7	0	0	0	0	53	100
15. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kualitas hasil kerja	6	11,3	45	84,9	1	1,9	1	1,9	0	0	53	100
16. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kecepatan penyelesaian kerja	6	11,3	45	84,9	2	3,8	0	0	0	0	53	100
Persen Rata-Rata		17,91		73,81		7,56		0,47		0,23		

Tabel 4.3. memperlihatkan tentang jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel kinerja, paling besar berada pada kelompok jawaban “setuju” dengan persentase rata-rata sebesar 73,81%. Sedangkan paling kecil berada pada kelompok jawaban “sangat tidak setuju” dengan persentase rata-rata sebesar 0,23%.

1.4. Data Variabel Pembelajaran Organisasi

Setelah dilakukan penyebaran angket ke PT. Raya Padang Langkat yaitu 53 objek sampel dengan 8 pertanyaan untuk variabel x1 (Pembelajaran Organisasi) , dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.4. Distribusi Data Variabel Pembelajaran Organisasi

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
9. Organisasi tempat saya bekerja selalu bekerja sama dengan lembaga lain	21	39,6	28	52,8	4	7,5	0	0	0	0	53	100
10. Selalu ada gagasan baru dalam untuk membantu memudahkan pekerjaan	14	26,4	30	56,6	8	15,1	1	1,9	0	0	53	100
11. Semua anggota organisasi umumnya mengetahui dengan baik apa tujuan organisasi tempat kami bekerja	9	17	25	47,2	19	35,8	0	0	0	0	53	100
12. Di tempat saya bekerja, ada individu khusus yang bertanggung jawab membagikan setiap informasi	6	11,3	41	77,3	5	9,4	0	0	1	1,9	53	100
13. Umumnya komitmen/kesetiaan setiap orang yang bekerja cukup tinggi kepada organisasi di tempat saya bekerja	6	11,3	29	54,7	18	34	0	0	0	0	53	100
14. Semua anggota organisasi di tempat kerja saya selalu berbagi pengetahuan kepada rekan kerja lainnya	6	11,3	35	66,1	10	18,9	2	3,7	0	0	53	100
15. Organisasi mempunyai penyimpanan (<i>database</i>) pengetahuan yang bisa digunakan pada saat yang lain	3	5,7	48	90,6	2	3,7	0	0	0	0	53	100
16. Informasi yang ada di dalam database organisasi bisa dengan mudah diakses/didapatkan untuk kepentingan kerja	2	3,7	49	92,4	2	3,7	0	0	0	0	53	100
Persen Rata-Rata		15,78		67,21		15,59		0,7		0,23		

Tabel 4.4. memperlihatkan tentang jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel kinerja, paling besar berada pada kelompok jawaban “setuju” dengan persentase rata-rata sebesar 73,81%. Sedangkan paling kecil berada pada kelompok jawaban “sangat tidak setuju” dengan persentase rata-rata sebesar 0,23%.

2. Analisis Data

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

2.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

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

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

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

Tabel 4.5. Konsistensi Internal (Reliabilitas Komposit)

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
X1 (Pembelajaran Organisasi)	0,698
X2 (Transfer Pengetahuan)	0,866
Y (Kinerja)	0,752

Dari tabel 4.5, nilai *composite reliability* X1 (0,698); X2(0,866); dan Y(0,752). Dengan demikian, semua variabel adalah reliabel karena nilai *composite reliability* >0.60.

2.1.2. Validitas konvergen (*convergent validity*)

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

Tabel 4.6 Validitas Konvergen

Variabel	Butir Pertanyaan	Outer Loadings			Kesimpulan
		X1	X2	Y	
Pembelajaran Organisasi (X1)	X1.1	0,229			Tidak Valid
	X1.2	0,544			Valid
	X1.3	0,603			Valid
	X1.4	0,483			Valid
	X1.5	0,659			Valid
	X1.6	0,658			Valid
	X1.7	0,553			Valid
	X1.8	-0,044			Tidak Valid
Transfer Pengetahuan (X2)	X2.1		0,665		Valid
	X2.2		0,642		Valid
	X2.3		0,559		Valid
	X2.4		0,642		Valid
	X2.5		0,552		Valid
	X2.6		0,783		Valid
	X2.7		0,688		Valid
	X2.8		0,499		Valid
	X2.9		0,796		Valid
	X2.10		0,693		Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1			0,388	Tidak Valid
	Y.2			0,451	Valid

Variabel	Butir Pertanyaan	Outer Loadings			Kesimpulan
		X1	X2	Y	
	Y.3			0,724	Valid
	Y.4			0,595	Valid
	Y.5			-0,117	Tidak Valid
	Y.6			0,197	Tidak Valid
	Y.7			0,637	Valid
	Y.8			0,608	Valid
	Y.9			0,629	Valid
	Y.10			0,451	Valid

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

sebagai berikut:

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

2.1.3. Validitas diskriminan (*discriminant validity*)

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

Tabel 4.7. Validitas Diskriminan

Variabel	<i>Fornell-Larcker</i>		
	X1	X2	Y
Pembelajaran Organisasi (X1)	0,515		
Transfer Pengetahuan (X2)	0,656	0,672	
Kinerja (Y)	0,481	0,516	0,527

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

- 1) Korelasi X1 dengan X2 adalah 0,656
- 2) Korelasi X1 dengan Y adalah 0,481
- 3) Korelasi X2 dengan Y adalah 0,516
- 4) Dengan demikian, nilai korelasi terbesar adalah diantara ketiga korelasi di atas adalah 0,656

Dengan membandingkan nilai akar kuadrat (*AVE*) dengan korelasi terbesar (0,656) diperoleh kesimpulan bahwa:

- 1) Nilai akar kuadrat *AVE* variabel pembelajaran organisasi/X1 (0.515) adalah lebih besar dari nilai korelasi terbesar (0.656), maka variabel X2 adalah valid dilihat dari validitas diskriminannya.
- 2) Nilai akar kuadrat *AVE* variabel transfer pengetahuan/X2 (0,672) adalah lebih besar dari nilai korelasi X2 dengan X1 (0.656), maka variabel X2 adalah valid dilihat dari validitas diskriminannya.
- 3) Nilai akar kuadrat *AVE* variabel kinerja karyawan/Y (0.527) adalah lebih besar dari nilai korelasi Y dengan X1 (0.481); dan juga lebih besar dari korelasi Y dengan X2 (0.516). maka variabel Y adalah valid dilihat dari validitas diskriminannya.

2.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

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

2.2.1. Koefisien determinasi (*R-Square*)

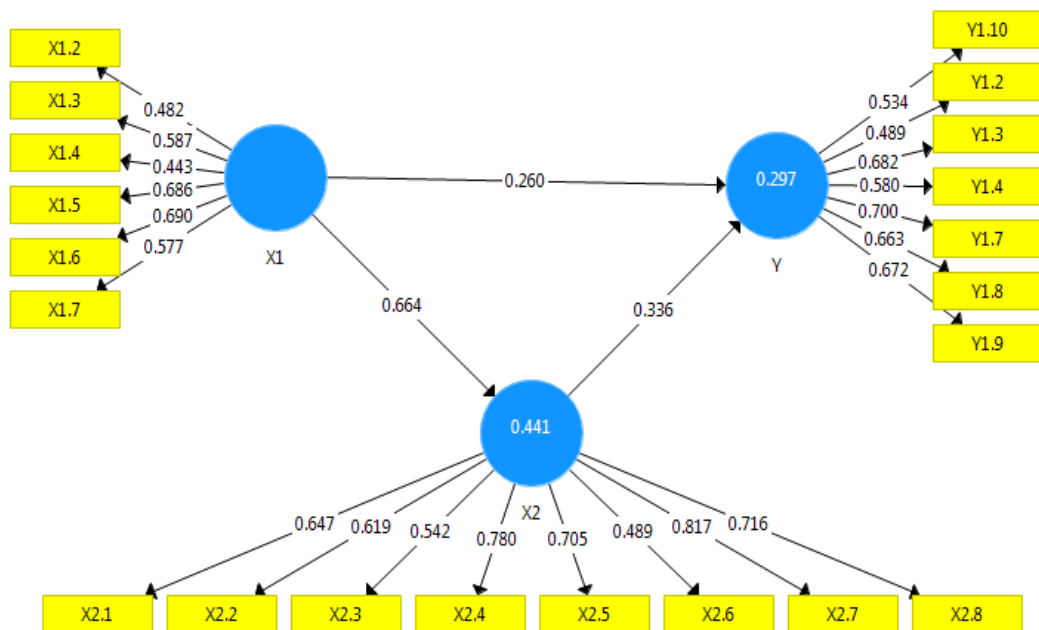
Koefisien determinasi atau *R-Square* bertujuan untuk melihat seberapa besar kemampuan variabel endogen (variabel yang dipengaruhi) dalam menjelaskan variabel eksogen (variabel yang mempengaruhi). Nilai *R-Square* yang diharapkan adalah semakin mendekati 1, agar model penelitian dikatakan baik (Joseph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

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

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

Model	Hubungan	<i>R-Square</i>
1	Pengaruh X1 terhadap X2	0,431
2	Pengaruh X1 dan X2 terhadap Y	0,302

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 0,441. Ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel (X1) dalam menjelaskan transfer pengetahuan (X2) adalah sebesar 4,41%.
- Pengaruh variabel pembelajaran organisasi (X1) dan transfer pengetahuan (X2) terhadap kinerja (Y) mempunyai nilai *R-Square* sebesar 0,297, yang mengindikasikan bahwa kemampuan variabel pembelajaran organisasi (X1) dan transfer pengetahuan (X2) dalam menjelaskan kinerja (Y) adalah sebesar 2,97%.

2.2.2. Pengujian Hipotesis

1) Kriteria pengujian hipotesis

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

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

H0: Pengaruh X1 terhadap X2 adalah tidak signifikan

Ha: Pengaruh X1 terhadap X2 adalah signifikan

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

H0: Pengaruh X1 terhadap Y adalah tidak signifikan

Ha: Pengaruh X1 terhadap Y adalah signifikan

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

H0: Pengaruh X2 terhadap Y adalah tidak signifikan

Ha: Pengaruh X2 terhadap Y adalah signifikan

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

H0: Pengaruh X1 terhadap Y adalah tidak langsung

Ha: Pengaruh X1 terhadap Y adalah langsung

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

(1) Hipotesis pengaruh langsung:

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

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

(2) Hipotesis pengaruh tidak langsung:

- (a). Terima H0 jika nilai koefisien pengaruh langsung $>$ koefisien pengaruh tidak langsung
- (b). Tolak H0 jika nilai koefisien pengaruh langsung $<$ koefisien pengaruh tidak langsung

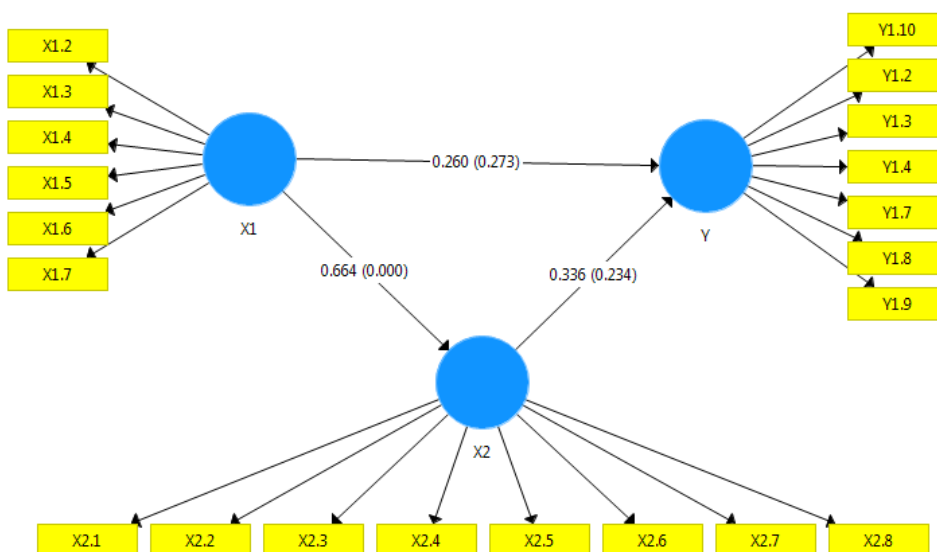
2) Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

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

Tabel 4.9. Koefisien Pengaruh Langsung

Hubungan	Koefisien (<i>Original Sampel</i>)	<i>P Values</i>
X1 \rightarrow X2	0.656	0.000
X1 \rightarrow Y	0.260	0.273
X2 \rightarrow Y	0.336	0.234

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 0,664 (positif). Ini menunjukkan prediksi bahwa jika nilai variabel pembelajaran organisasi (X1) meningkat maka nilai variabel transfer pengetahuan (X2) juga meningkat.

(b). Nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 diterima, 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 0,260 (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 $0,273 > 0,05$, sehingga H_0 diterima, 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 0,336 (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 0,234>0,05, sehingga H0 diterima, ini menunjukkan bahwa variabel transfer pengetahuan (X2) terhadap variabel kinerja (Y) adalah tidak signifikan.

3) Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

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

Tabel 4.10. Koefisien Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hubungan	Koefisien (<i>Original Sampel</i>)	Perbandingan Koefisien
X1 → Y (Pengaruh Langsung)	0,260	Pengaruh langsung (0,260) > Pengaruh tidak langsung (0,277)
X1 → Y (Pengaruh Tidak Langsung)	0,277	

Tabel 4.10. memperlihatkan bahwa nilai pengaruh langsung variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 0,260, nilai ini lebih besar (>) dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung variabel Transfer Pengetahuan (X2) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,277. Dengan demikian, variabel transfer pengetahuan (X2) bersifat “tidak mengantarai/tidak memediasi” pengaruh variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y). Dengan kata lain, variabel transfer pengetahuan (X2) tidak 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 4.11. Ringkasan Hasil Penelitian

No.	Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Teori/ Penelitian yang mendukung	Hipotesis Penelitian	Analisis Data	Perbandingan Teori/Penelitian dengan Hasil Analisis Data
1	Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan?	Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap transfer pengetahuan	- Teori Edy Sutrisno (2011), Teori Robins (2003), dsb. - Penelitian Siswanto(2014	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan. Pengaruhnya positif dan signifikan	Sama/relevan dengan teori/hasil penelitian terdahulu
2	Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?	Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan	- Teori Miarso (2007), Teori si Uha (2013), dsb. - Penelitian si Ressya Rezakhi(2017), penelitian si Marlikan Muchni (2011).	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 Ismail nawawi (2012), Teori Noer Chalifa (2014), dsb. - Penelitian Memah Leonardo (2017), penelitian Noer Chalifa, Dwiarko Nugrohoseno (2014).	Transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruhnya positif dan signifikan	Sama/relevan dengan teori/hasil penelitian terdahulu
4	Apakah pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh transfer pengetahuan?	Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh transfer pengetahuan	- Teori Wibowo (2007), Teori Marihhot Tua E. (2002), dsb.	Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan tidak dimediasi oleh transfer pengetahuan	Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan tidak dimediasi oleh transfer pengetahuan	Sama/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 penelitian ini sesuai dengan rumusan dan tujuan masalah yang menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap transfer pengetahuan, maka hipotesis H_0 diterima. Artinya semakin baik pembelajaran organisasi yang diberikan oleh pihak PT. Raya Padang Langkat untuk karyawan maka harus tetap didampingi dengan transfer pengetahuan yang baik pula. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Siswanto, 2014, hal. 59) yang menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki hubungan yang kuat dengan pembelajaran organisasi.

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

Hasil penelitian ini sesuai dengan rumusan dan tujuan masalah yang menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, maka hipotesis H_0 diterima. Artinya semakin baik pembelajaran organisasi yang diberikan oleh pihak PT. Raya Padang Langkat maka semakin baik pula kinerja para karyawan yang bekerja di PT. Raya Padang Langkat namun masih ada karyawan yang tidak menerima dengan baik pembelajaran organisasi, sehingga masih ada karyawan di PT. Raya Padang Langkat yang kinerjanya masih kurang baik. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ressya, 2017, hal. 10; Marlikan, 2011, hal. 6; hasan, 2017, hal. 6) yang menunjukkan bahwa Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pembelajaran organisasi memberikan

kontribusi atau pengaruh terhadap kinerja, dimana semakin baik pembelajaran organisasi membuat kinerja semakin tinggi.

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

Hasil penelitian ini sesuai dengan rumusan dan tujuan masalah yang menunjukkan bahwa transfer pengetahuan memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, maka hipotesis H_0 diterima. Artinya Semakin baik transfer pengetahuan yang diberikan PT. Raya Padang Langkat maka semakin baik pula kinerja para karyawan yang bekerja di PT. Raya Padang Langkat karena selalu dibekali pengetahuan yang baru, namun masih ada karyawan yang belum baik menerima transfer pengetahuan, sehingga masih ada karyawan di PT. Raya Padang Langkat yang kinerjanya masih kurang baik. Hasil penelitian ini kurang selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Memah, 2017, hal. 7; Noer Chalifa, 2014, hal. 8) yang menunjukkan bahwa transfer pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dikarenakan Knowledge Sharing merupakan faktor kuat untuk mendorong kinerja karyawan karena karyawan terus di bekal pengetahuan baru tentang pekerjaan yang akan dilakukan maupun pengetahuan umum di luar pekerjaan.

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

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan rumusan dan tujuan masalah dikarenakan nilai pengaruh langsung variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsung variabel transfer pengetahuan (X2) terhadap kinerja (Y) sehingga H_0 Ditolak. Artinya peran pembelajaran organisasi di PT. Raya Padang Langkat sudah cukup

dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT. Raya Padang Langkat sehingga transfer pengetahuan tidak terlalu di butuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang bekerja di PT. Raya Padang Langkat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada PT. Raya Padang Langkat. Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah 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 dari pengkajian hasil penelitian di PT. Raya Padang Langkat maka penulis bermaksud memberikan saran yang mudah-mudahan dapat bermanfaat bagi lembaga maupun bagi peneliti, yaitu sebagai berikut:

- 1) PT. Raya Padang Langkat

 Seperti yang sudah dijelaskan bahwa pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

 Diharapkan PT. Raya Padang Langkat lebih mampu untuk memberi

pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan yang cukup dan layak sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan, tetapi tetap diiringi dengan pengawasan yang baik dari PT. Raya Padang Langkat.

2) Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi yang terkait dengan pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan agar hasil penelitiannya dapat lebih baik. Serta peneliti diharapkan lebih mempersiapkan diri dalam proses pengambilan dan pengumpulan data sehingga penelitian dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Analisis faktor-faktor yang menjadi prediktor organisasi pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawan study kasus pada pt. gramedia pustaka utama Jakarta 2006 *manajemen* 102
- Antecedents of knowledge transfer in acquisitions 2012 *Baltic Journal of Management* 72167-184
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek, Edisi Revisi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Budaya organisasi kepemimpinan dan kinerja* 2013 jakarta kencana prena damedia group
- Cokroaminoto 2007 *Membangun kinerja melalui motivasi kerja karyawan* Jakarta Grasindo
- Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review 2011 *American College of Occupational and Environmental Medicine* 538856-866
- Darr, E. D., & Kurtzberg, T. R. (2000). An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 28-44.
- Dharma, S. (2001). *Manajemen Kinerja Edisi ketiga*. (P. Pelajar, Penyunt.) Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Emzir. (2009). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in Action: Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Haris, A. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Anggota Pada Ikatan Mahasiswa Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin (Doctoral dissertation). 7.
- Ismail, A., & Mamat, M. (2012). The Relationship Between Information Technology, Process Innovation and Organizational Performance. *International Journal of Business and*, 3 (2), 82.
- Janis, I. L. (2014). Victims of Groupthink. *Journal Organization Science*, 2, 90.
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational Learning Capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58 (6), 715-725.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64 (1), 408–417.
- Joseph F. Hair, J., Hult, G. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Kandemir, D., & Hult, G. T. (2005). A Conceptualization of an Organizational Learning Culture in International Joint Ventures. *Industrial Marketing Managemet*, 34, 430-439.
- Karlsen, J. T., & Gottschalk, P. (2004). Factors Affecting Knowledge Transfer in IT Projects. *Engineering Management Journal*, 16 (1), 3-11.
- Koopmans, L. e. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *American College of Occupational and Environmental Medicine*, 53 (8), 856-866.

- Lin, W. B. (2007). Factors Affecting the Correlation between Interactive Mechanism of Strategic Alliance and Technological Knowledge Transfer Performance. *Journal of High Technology Management Research*, 17 (2), 139-155.
- Lumbantobing, P. (2011). *Manajemen knowledge sharing berbasis komunitas*. Bandung: Graha Ilmu.
- Mangkuprawira, Sjafriz, Hubeis, & Vitalaya, A. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia Cetakan Pertama*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Martinkenaite, I. (2012). Antecedents of knowledge transfer in acquisitions. *Baltic Journal of Management*, 7 (2), 167-184.
- Mathis, L. R., & Jackson, H. J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Memah, L., Pio, R. J., & Kaparang, S. G. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5 (002), 8.
- Moehariono (2010) *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi* Jakarta UI press
- Murwansyah (2015) *Manajemen sumber daya manusia* Jakarta Alfabeta
- Nawawi, H. I. (2012). *Manajemen pengetahuan (knowledge management): Teori dan aplikasi dalam mewujudkan daya saing organisasi bisnis dan publik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Organizational learning as a determining factor in business performance 2005 *The Learning Organization* 123227-245
- Page West III, G., & Dale Meyer, G. (1997). Communicated knowledge as a learning foundation. *The International Journal of Organizational Analysis*, 5 (1), 25-58.
- Pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan 2011 *jurnal manajemen bisnis* 111-8
- Pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan 2017 *jurnal manajemen* 66
- Pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan melalui kerja tim (2014) *Jurnal Ilmu Manajemen* 2311
- Pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan melalui tim kerja (2014) *Jurnal ilmu pengetahuan* 238
- Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja dengan kompetensi sebagai mediasi pada PT. Jasa Marga (PERSERO) Tbk cabang Purbalu 2017 *Pembelajaran Organisasi, Kompetensi, Kinerja*. 5110
- Peran manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi terhadap inovasi produk pada usaha kecil menengah olahan pangan di Bogor 2014 *Jurnal Manajemen* 3140
- Pérez López, S., Manuel Montes Peón, J., & José Vazquez Ordás, C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12 (3), 227-245.
- Polanyi, M. (2009). *The Tacit Dimension*. London: Routledge: University of Chicago Press.
- Ressya, R. (2007). Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja dengan kompetensi sebagai mediasi. 10.
- Rhodes, J. e. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 12 (3), 84-100.

- Riau. (2014). pengaruh manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasi dan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing. *Jurnal Ekonomi*, 22 (3), 88.
- Rivai, V. (2008). *Performance appraisal, Edisi ke 2*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Robins2003*Perilaku Organisasi*JakartaPrenhallindo
- Romano, A., & Secundo, G. (2009). *Dynamic Learning Net works: Models and Cases in Action*. New York: Springer Science & Business Media.
- Smale, A. (2008). Global HRM integration: A knowledge transfer perspective. *Personnel Review*, 37 (2), 145-164.
- Stephanus2012pengaruh knowledge management terhadap performa kinerja organisasi:studi kasus pada pt ericsson indonesia *pengaruh knowledge management*3110
- Subagyo, H. (2007). *Pengantar Knowledge Sharing untuk Community Development*. Makasar: Pengetahuan Kawasan Timur Indonesia.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy2010*Budaya Organisasi*JakartaKencana
- Transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan kantor perwakilan bank indonesia provinsi sulawesi utara2017*Jurnal administrasi bisnis*317
- Triana, A., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Knowledge Sharing dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Hotel Gajah Mada Graha Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 35 (2), 86-93.
- Van den Hooff, B., & De Leeuw Van Weenen, F. (2004). Committed to Share: Commitment and CMC Use as Antecedents of Knowledge sharing. *Journal Knowledge and Proces Management*, 11 (1), 13-24.
- Van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in Context: The influence of Organizational Commitment Communication Climate and CMC use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 117-130.
- Wahyuni, R. R. (2013). Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Departemen Melalui Inovasi Jasa/Pelayanan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1 (4), 1077-1078.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2000). *Human Resources And Personal Management International Edition*. USA: McGraw-hill.
- Wheelen, T. L. (2017). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Wibowo (2007) *Manajemen kinerja*JakartaPT. Raja grafindo persada offset
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja, Edisi ke 3*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Widener, S. K., Shackell, M. B., & Demers, E. A. (2008). The juxtaposition of social surveillance controls with traditional organizational design components. *Contemporary Accounting Research*, 25.
- Widyana, & Lendy. (2005). *Knowledge Management Meningkatkan Daya Saing Bisnis*. Malang: Bayumedia.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yang, C., & Chen, L.-C. (2009). *On Using organizational knowledge capabilities to assist organizational learning handbook of knowledge management and Organizational Learning*. New York, Springer: Springer Boston MA.

