

**MENCIPTAKAN PERILAKU DONASI PENGETAHUAN
MELALUI BUDAYA ORIENTASI PEMBELAJARAN
BERLANDASKAN KUALITAS HUBUNGAN**

THESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2**

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Winfriid Prayogi

Nim. 20402000034

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

SEMARANG

2022

HALAMAN PERSETUJUAN

MENCIPTAKAN PERILAKU DONASI PENGETAHUAN MELALUI BUDAYA ORIENTASI PEMBELAJARAN BERLANDASKAN KUALITAS HUBUNGAN

Disusun oleh :

Winfriid Prayogi

20402000034

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian tesis
Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 1 April 2022

Pembimbing,



Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM.
NIDN : 0608036601

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**MENCIPTAKAN PERILAKU DONASI PENGETAHUAN MELALUI BUDAYA
ORIENTASI PEMBELAJARAN BERLANDASKAN KUALITAS HUBUNGAN**

Di susun Oleh :
WINFRID PRAYOGI
NIM : 20402000034

Telah dipertahankan didepan penguji
Pada tanggal 8 April 2022

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Dr. E. H. Marno Nugroho, MM.

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulistywo, SE., M.Si.

Penguji II



Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., MM.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Megister Manajemen

Semarang, 7 Juni 2022

Kepala Program Studi Manajemen



Prof. Dr. H. Heru Sulistywo, SE., M.Si

NIK : 210493032

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Winfrid Prayogi
NIM : 20402000034
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : MSDM

Dengan ini saya menyatakan bahwa isi karya tulis dengan judul:

MENCIPTAKAN PERILAKU DONASI PENGETAHUAN MELALUI BUDAYA ORIENTASI PEMBELAJARAN BERLANDASKAN KUALITAS HUBUNGAN

Adalah karya tulis pribadi yang didalamnya tidak dilakukan tindakan plagiarisme atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika penulisan karya ilmiah.

Semarang, 13 Juli 2022

Yang Membuat Pernyataan



Winfrid Prayogi

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Winfrid Prayogi
NIM : 20402000034
Program Studi : Megister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi~~/Tesis/Disertasi dengan judul :

MENCIPTAKAN PERILAKU DONASI PENGETAHUAN MELALUI BUDAYA ORIENTASI PEMBELAJARAN BERLANDASKAN KUALITAS HUBUNGAN

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hak bebas royalti non eksklusif untuk di simpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencatumkan nama penulis sebagai pemilik hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh sungguh, apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 6 Juni 2022

Yang Menyatakan,



Winfrid Prayogi

MOTTO

1. Lakukan yang terbaik untuk meraih hasil yang terbaik
2. Selalu pasrahkan segala hal kepada ALLAH SWT untuk meraih pemecahan masalah yang terbaik
3. Tidak ada masalah yang tidak terselesaikan maka dari itu selalu berikan usaha maksimal dalam memecahkan permasalahan

Karya ilmiah berupa tesis ini saya persembahkan kepada:

1. Diri saya sendiri
2. Orang tua
3. Istri
4. Anak-Anak saya



ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi mengenai bagaimana pengaruh kualitas hubungan terhadap orientasi pembelajaran dan donasi pengetahuan serta pengaruh orientasi pembelajaran terhadap donasi pengetahuan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan metode structure equation modelling partial least square (SEM-PLS) dengan jumlah responden yang diteliti sebanyak 158 responden. Hasil analisis penelitian membuktikan bahwa kualitas hubungan berpengaruh positif signifikan terhadap orientasi pembelajaran. Kualitas hubungan berpengaruh positif signifikan terhadap donasi pengetahuan dan orientasi pembelajaran berpengaruh positif signifikan terhadap donasi pengetahuan.

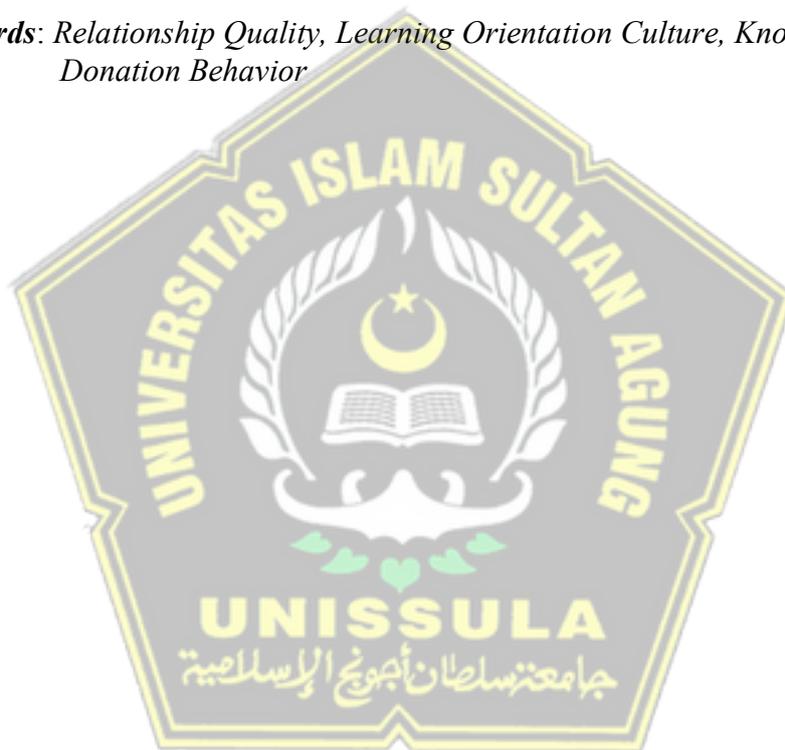
Kata Kunci: Kualitas Hubungan, Budaya Orientasi Pembelajaran, Perilaku Donasi Pengetahuan



ABSTRACT

The purpose of this study was to identify how the influence of the quality of the relationship on learning orientation and knowledge donation and the influence of learning orientation on knowledge donation. The data analysis method used is quantitative analysis using the structure equation modeling partial least square (SEM-PLS) method with 158 respondents being studied. The results of the research analysis prove that the quality of the relationship has a significant positive effect on learning orientation. The quality of the relationship has a significant positive effect on the donation of knowledge and learning orientation has a significant positive effect on the donation of knowledge.

Keywords: *Relationship Quality, Learning Orientation Culture, Knowledge Donation Behavior*



INTISARI

Pengetahuan ialah salah satu aspek krusialitas pada keberhasilan entitas. Pada era ekonomi *global* sekarang ini, suatu organisasi diharapkan dapat memperoleh keunggulan kompetitif di pasar melalui pengetahuan. Mempertahankan dan menggunakan pengetahuan merupakan tantangan utama bagi manajemen. Pengetahuan sendiri terbagi dalam dua jenis, yaitu pengetahuan *tacit* / diam-diam dan pengetahuan *eksplisit*. Pengetahuan *tacit* / diam-diam dikenal sebagai pengetahuan yang ada didalam benak manusia dalam bentuk keterampilan, pengalaman, dan keahlian (Mayfield et al., 2008). Sedangkan pengetahuan *eksplisit* adalah pengetahuan yang berbentuk tulisan seperti makalah penelitian, makalah berita, jurnal, dan dokumen.

Faktor lain yang mempengaruhi praktik berbagi pengetahuan adalah kualitas hubungan (*Relationship Quality*). *Relationship quality* merupakan hubungan yang mampu menciptakan kepuasan, komitmen dan kepercayaan yang dirasakan kedua belah pihak dan membangun hubungan kerja yang berkelanjutan (Ahmed & Abdalla Alfaki, 2013). *Relationship quality* pada penelitian ini adalah Pada masa sekarang ini, budaya berbagi pengetahuan sangat diperlukan bagi suatu organisasi / perusahaan dalam upaya regenerasi karyawannya. Bekal pengetahuan teori dan akademis sudah pasti dimiliki oleh para karyawan baru, namun pengetahuan yang bersifat kebiasaan atau pengalaman, belum tentu mereka miliki. Pengetahuan ini biasa dimiliki oleh para karyawan senior. Sehingga penting bagi karyawan senior untuk membagikan pengetahuan tersebut kepada para karyawan baru agar proses regenerasi sumber daya manusia pada entitas mampu beroperasi

dengan optimal. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan metode structure equation modelling partial least square (SEM-PLS) dengan jumlah responden yang diteliti sebanyak 158 responden. Hasil analisis penelitian membuktikan bahwa kualitas hubungan berpengaruh positif signifikan terhadap orientasi pembelajaran. Kualitas hubungan berpengaruh positif signifikan terhadap donasi pengetahuan dan orientasi pembelajaran berpengaruh positif signifikan terhadap donasi pengetahuan.



KATA PENGANTAR

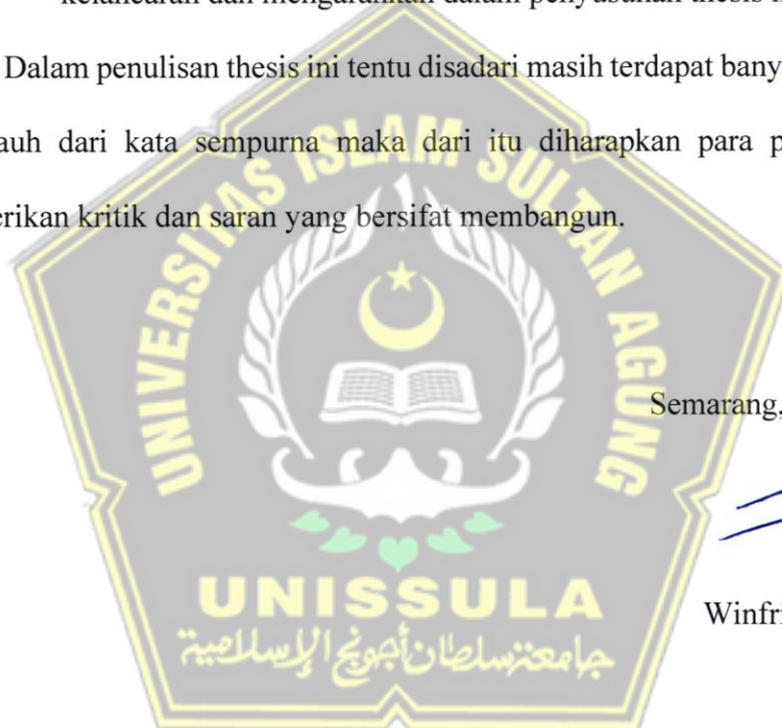
Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan penelitian thesis yang berjudul **“MENCIPTAKAN PERILAKU DONASI PENGETAHUAN MELALUI BUDAYA ORIENTASI PEMBELAJARAN BERLANDASKAN KUALITAS HUBUNGAN”**. Penulisan penelitian thesis ini ditujukan untuk memenuhi syarat kelulusan program strata-2 S2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. terselesaikannya penulisan thesis ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM Selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia memberikan waktu serta bimbingan dalam menyelesaikan thesis ini.
2. Prof. Olivia Fachrunnisa, M.Si., Ph. D Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., MM. Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.

5. Bapak dan Ibu tercinta yang senantiasa memberikan dukungan spiritual dan material kepada penulis untuk menyelesaikan thesis ini.
6. Semua teman-teman Magister Manajemen yang saya cintai dan senantiasa mendukung dengan memberi semangat, doa, dan bantuan pada penyusunan thesis ini.
7. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang membantu kelancaran dan mengarahkan dalam penyusunan thesis ini.

Dalam penulisan thesis ini tentu disadari masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna maka dari itu diharapkan para pembaca dapat memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun.



Semarang, 1 April 2022

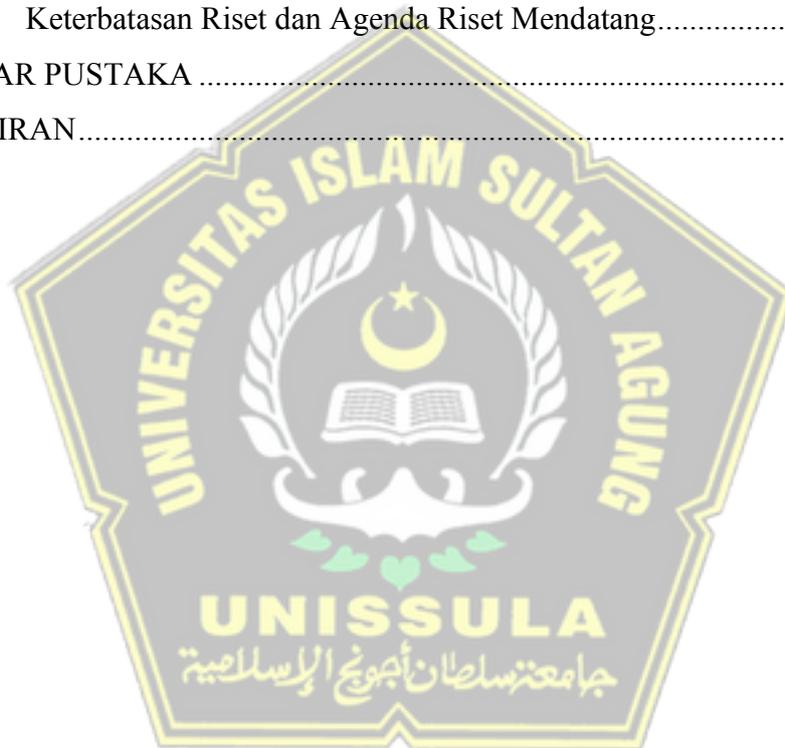

Winfrid Prayogi

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
MOTTO	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
INTISARI.....	ix
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	5
2.1 Donasi Pengetahuan (Knowledge Donating)	5
2.2 Orientasi Pembelajaran.....	7
2.3 Kualitas Hubungan	9
2.4 Model Empirik Penelitian	11
BAB III METODE PENELITIAN	12
3.1 Jenis Penelitian	12
3.2 Variabel dan Indikator	12
3.3 Sumber Data	15
3.4 Metode Pengumpulan Data	15

3.5	Responden Penelitian	17
3.6	Analisis Deskriptif.....	18
3.7	Teknik Analisis Data	18
3.7.1	Uji Statistik Deskriptif.....	19
3.7.1	Uji Model Pengukuran (Outer Model)	19
3.7.2	Uji Akurasi Permodelan (Inner Model).....	21
3.7.3	Uji Pengaruh Tidak Langsung	22
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		23
4.1	Deskripsi Responden.....	23
4.1.1	Jenis Kelamin.....	24
4.1.2	Umur	24
4.1.3	Masa Kerja.....	25
4.1.4	Tingkat Pendidikan Terakhir	26
4.2	Analisis Deskriptif Variabel	27
4.2.1	Kualitas Hubungan	28
4.2.2	Budaya Orientasi Pembelajaran	30
4.2.3	Donasi Pengetahuan.....	32
4.3	Model Analisis PLS (Partial Least Square).....	33
4.4	Uji Kualitas Pengukuran (Outer Model)	34
4.4.1	Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity).....	34
4.4.2	Uji Korelasi Konstruktif.....	36
4.4.3	Uji Unidimensionality	37
4.5	Uji Akurasi Permodelan (Inner Model).....	39
4.5.1	Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R-Square).....	39
4.5.2	Uji F-Square.....	40
4.5.3	Predictive Relevance (Q-Square).....	40
4.5.4	Uji Goodness of Fit.....	41
4.6	Model Persamaan Outer Model dan Inner Model (Path Coefficients)...	42
4.7	Uji Hipotesis Riset.....	44
4.8	Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	45
4.9	Pembahasan Hasil Riset	46

4.9.1 Pengaruh Kualitas Hubungan terhadap Budaya Orientasi Pembelajaran	46
4.9.2 Pengaruh Kualitas Hubungan terhadap Donasi Pengetahuan.....	48
4.9.3 Pengaruh Budaya Orientasi Pembelajaran terhadap Donasi Pengetahuan	49
BAB V PENUTUP.....	52
5.1 Kesimpulan.....	52
5.2 Implikasi Manajerial.....	52
5.3 Keterbatasan Riset dan Agenda Riset Mendatang.....	54
DAFTAR PUSTAKA	55
LAMPIRAN.....	57



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian	11
Gambar 4. 1 Model Analisis PLS	33
Gambar 4. 2 Model Persamaan Inner dan Outer Model	42



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian	12
Tabel 4. 1 Hasil Penyebaran Kuesioner	23
Tabel 4. 2 Analisis Deskripsi Responden Berpedoman Jenis Kelamin	24
Tabel 4. 3 Analisis Deskripsi Responden Berpedoman Umur	24
Tabel 4. 4 Analisis Deskripsi Responden Berpedoman Masa Kerja	25
Tabel 4. 5 Analisis Deskripsi Responden Berpedoman Tingkat Pendidikan Terakhir	26
Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Variabel Kualitas Hubungan	28
Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Orientasi Pembelajaran	30
Tabel 4. 8 Analisis Deskriptif Variabel Donasi Pengetahuan	32
Tabel 4. 9 Analisis Uji Validitas Konvergen (Outer Loadings)	34
Tabel 4. 10 Analisis Uji Korelasi Variabel Penelitian	36
Tabel 4. 11 Analisis Uji Unidimensionality (Composite Reliability dan Reliability)	37
Tabel 4. 12 Analisis Uji Multikolinieritas Konstruksi	38
Tabel 4. 13 Analisis Uji Koefisien Determinasi	39
Tabel 4. 14 Analisis Uji F-Square	40
Tabel 4. 15 Analisis Uji Q-Square	40
Tabel 4. 16 Analisis Uji Goodness of Fit	41
Tabel 4. 17 Analisis Uji Hipotesis Riset	44
Tabel 4. 18 Analisis Uji Pengaruh Tidak Langsung	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	57
Lampiran 2 Rekap Jawaban Kuesioner Penelitian.....	64
Lampiran 3 Uji Validitas Konvergen dan Uji Validitas Diskriminan.....	80
Lampiran 4 Uji Unidimensionality	82
Lampiran 5 Uji Akurasi Permodelan (Inner Model).....	83
Lampiran 6 Uji Hipotesis dan Indirect Effect	84



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pengetahuan ialah salah satu aspek krusialitas pada keberhasilan entitas. Pada era ekonomi *global* sekarang ini, suatu organisasi diharapkan dapat memperoleh keunggulan kompetitif di pasar melalui pengetahuan. Mempertahankan dan menggunakan pengetahuan merupakan tantangan utama bagi manajemen. Pengetahuan sendiri terbagi dalam dua jenis, yaitu pengetahuan *tacit* / diam-diam dan pengetahuan *eksplisit*. Pengetahuan *tacit* / diam-diam dikenal sebagai pengetahuan yang ada didalam benak manusia dalam bentuk keterampilan, pengalaman, dan keahlian (Mayfield et al., 2008). Sedangkan pengetahuan *eksplisit* adalah pengetahuan yang berbentuk tulisan seperti makalah penelitian, makalah berita, jurnal, dan dokumen.

Menyetarakan pengetahuan dalam suatu organisasi merupakan hal yang tidak mudah. Membangun iklim dan budaya yang tepat untuk berbagi pengetahuan merupakan dasar untuk peningkatan kinerja organisasi (Du et al., 2007). Salah satu tantangan dalam berbagi pengetahuan adalah penyebaran pengetahuan secara tepat di periode yang sesuai (Riege, 2005). Praktik berbagi pengetahuan dapat berdampak positif pada kinerja organisasi jika digunakan dengan baik oleh sumber daya manusia (Hsu, 2008).

Beberapa faktor yang mempengaruhi praktik berbagi pengetahuan adalah orientasi pembelajaran. Orientasi pembelajaran (*learning orientation*) adalah salah satu budaya yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif suatu organisasi di pasar. Kapasitas untuk mengidentifikasi dan menerapkan fakta dan pengetahuan baru akan diperoleh dengan bantuan fasilitas pembelajaran. Individu dalam suatu organisasi memiliki kesempatan untuk belajar dan mendengar perspektif orang lain yang berbeda berkat orientasi belajar. Individu-individu diharapkan dapat selalu melakukan perubahan atau inovasi dalam bekerja agar dapat meningkatkan kualitas dan kinerja organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi praktik berbagi pengetahuan adalah kualitas hubungan (*Relationship Quality*). *Relationship quality* merupakan hubungan yang mampu menciptakan kepuasan, komitmen dan kepercayaan yang dirasakan kedua belah pihak dan membangun hubungan kerja yang berkelanjutan (Ahmed & Abdalla Alfaki, 2013). *Relationship quality* pada penelitian ini adalah kemampuan suatu organisasi / perusahaan untuk membangun hubungan antar pihak / fungsi yang dapat meningkatkan komitmen, kepercayaan, dan kejujuran dalam rangka menciptakan perilaku berbagi pengetahuan. *Relationship quality* dapat diukur melalui rasa saling percaya, komitmen, dan kejujuran dalam hubungan kerja. Dengan meningkatnya derajat *relationship quality* di lingkungan kerja suatu organisasi / perusahaan, diharapkan akan mampu mendorong terciptanya budaya orientasi pembelajaran yang pada akhirnya dapat menciptakan perilaku berbagi pengetahuan antar sesama karyawan secara konsisten.

Pada masa sekarang ini, budaya berbagi pengetahuan sangat diperlukan bagi suatu organisasi / perusahaan dalam upaya regenerasi karyawannya. Bekal pengetahuan teori dan akademis sudah pasti dimiliki oleh para karyawan baru, namun pengetahuan yang bersifat kebiasaan atau pengalaman, belum tentu mereka miliki. Pengetahuan ini biasa dimiliki oleh para karyawan senior. Sehingga penting bagi karyawan senior untuk membagikan pengetahuan tersebut kepada para karyawan baru agar proses regenerasi sumber daya manusia pada entitas mampu beroperasi dengan optimal. Dari penjelasan tersebut di atas maka studi ini kami berikan judul **“Menciptakan Perilaku Donasi Pengetahuan Melalui Budaya Orientasi Pembelajaran Berlandaskan Kualitas Hubungan Antar Pegawai”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berpedoman penjabaran latar belakang tersebut, dapat diperoleh masalah studi ini ialah “Bagaimana menumbuhkan budaya orientasi pembelajaran (*learning orientation*) dan kualitas hubungan (*relationship quality*) yang baik, sehingga dapat menciptakan perilaku donasi pengetahuan (*knowledge donating*)”. Maka pertanyaan pada riset ini antara lain:

1. Memaparkan dan menganalisa apakah budaya orientasi pembelajaran (*learning orientation*) dapat menumbuhkan perilaku donasi pengetahuan (*knowledge donating*).
2. Memaparkan dan menganalisa apakah derajat kualitas hubungan (*relationship quality*) dapat menumbuhkan perilaku donasi pengetahuan (*knowledge donating*).

1.3 Tujuan Penelitian

1. Memaparkan dan menganalisa budaya orientasi pembelajaran (*learning orientation*) dapat menumbuhkan perilaku donasi pengetahuan (*knowledge donating*).
2. Memaparkan dan menganalisa derajat kualitas hubungan (*relationship quality*) dapat menumbuhkan perilaku donasi pengetahuan (*knowledge donating*).

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik

Dari segi perseps akademik riset ini dapat berkontribusi kepada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang terpresentasikan dalam model tumbuhnya perilaku donasi pengetahuan (*knowledge donating*) melalui budaya orientasi pembelajaran (*learning orientation*) dan derajat kualitas hubungan (*relationship quality*).

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini dapat dipakai pada PT. PLN (Persero) UPT Semarang sebagai referensi manajemen dalam menumbuhkan perilaku donasi pengetahuan (*knowledge donating*) melalui budaya orientasi pembelajaran (*learning orientation*) dan derajat kualitas hubungan (*relationship quality*).

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Donasi Pengetahuan (*Knowledge Donating*)

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah suatu cara atau suatu langkah dalam siklus manajemen pengetahuan untuk saling bertukar informasi maupun pengetahuan antar anggota dalam suatu kelompok, organisasi, perusahaan, maupun instansi. Di era persaingan *global* sekarang ini, organisasi atau perusahaan berlomba-lomba untuk memperoleh keunggulan kompetitif di pasar melalui pemerataan pengetahuan internal. Langkah pemerataan ini dapat dicapai dengan metode berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dimana metode ini dapat menjadi metode yang handal dan efektif dalam meningkatkan keunggulan kompetitif suatu organisasi atau perusahaan.

Berbagi pengetahuan dipandang sebagai perilaku (proses atau operasi) di mana individu saling bertukar pengetahuan (informasi, keterampilan, dan keahlian) (Mirzaee & Ghaffari, 2018; Van Den Hooff & Ridder, 2004). Berbagi pengetahuan merupakan lingkungan tempat kerja yang interaktif secara sosial di mana anggota staf berbagi pengetahuan, keahlian, dan kemampuan mereka di semua divisi atau organisasi (Lin, 2007). Berbagi informasi di antara anggota tim bisnis sering kali menghasilkan penciptaan konsep baru untuk proses dan inovasi produk (Al-Husseini & Elbeltagi, 2015; Ebrahimi Mehrabani & Shajari, 2012). Dimana konsep tersebut mampu berdampak pada performa organisasi atau entitas didalam persaingan pasar *global*.

Berpedoman atas riset Van Den Hoof dan De Ridder (2004) dalam (Andrawina et al., 2008) berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) terbagi kedalam dua dimensi, yaitu *knowledge donating* (donasi pengetahuan) dan *knowledge collecting* (mengumpulkan ilmu). *Knowledge donating* (donasi ilmu) adalah perilaku membagikan pengetahuan maupun informasi yang dimiliki seseorang kepada orang lain. Sedangkan *knowledge collecting* (mengumpulkan ilmu) adalah perilaku berkomunikasi atau berkonsultasi dengan individu lain mengenai pengetahuan maupun informasi yang dimiliki. Dalam melakukan pengukuran *knowledge donating* (donasi ilmu), Van Den Hoof dan De Ridder (2004) menggunakan instrumen sebagai berikut:

1. Praktek pertukaran pengetahuan antar karyawan sudah menjadi hal yang direalisasikan secara wajar.
2. Saya mendidik rekan kerja saya di departemen yang sama.
3. Saya merealisasikan pembagian pendidikan bagi rekan kerja pada entitas cabang lainnya.
4. Saya mendidik ketrampilan serta kapabilitas pada sesama rekan kerja entitas.
5. Saya merealisasikan pembagian kapabilitas dengan partner kerja dari cabang entitas lainnya.
6. Saya berbagi informasi baru dengan rekan departemen setiap kali saya mempelajarinya.
7. Saya berbagi informasi baru dengan rekan kerja di departemen lain saat saya mempelajarinya.

8. Saya mau membagi pendidikan sesama rekan kerja

Sedangkan dalam melakukan pengukuran *knowledge collecting* (mengumpulkan ilmu), instrumen yang digunakan ialah:

1. Ketika saya bertanya kepada rekan kerja saya di satu departemen, mereka memberikan pengetahuan mereka.
2. Ketika saya menanyakan rekan kerja di daerah yang berbeda, mereka memberikan informasi
3. Ketika saya bertanya, rekan kerja di departemen yang sama menawarkan keahlian mereka.
4. Ketika saya bertanya, rekan kerja dari departemen yang berbeda menawarkan keahlian mereka.
5. Rekan kerja saya memberi tahu saya ketika mereka menemukan sesuatu yang baru.

Berpedoman definisi-definisi tersebut diatas, mampu diperoleh konklusi *knowledge donating* (donasi ilmu) merupakan dimensi turunan dari *knowledge sharing* (berbagi ilmu) dimana terdapat suatu proses untuk membagikan informasi, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki pada rekan lain pada satu lingkup entitas baik dalam satu departemen maupun dari departemen lainnya.

2.2 Orientasi Pembelajaran

MSDM memiliki peran penting dalam peningkatan kemampuan bersaing suatu organisasi atau entitas. Salah satu perilaku yang mampu terimplementasikan ialah menerapkan budaya orientasi pembelajaran (*learning orientation*). Menurut

Duncan (1979) dalam Tajeddini (2009) *learning orientation* ialah metode yang mengintegrasikan informasi ke dalam filosofi strategis dan manajemen perusahaan sekaligus mengomunikasikan dan menyebarkannya ke seluruh bisnis. Selanjutnya, Tajeddini (2009) juga mengemukakan bahwa ada tiga indikator orientasi pembelajaran (*learning orientation*) ialah:

1. Komitmen untuk edukasi

Organisasi yang memandang pembelajaran merupakan suatu nilai yang penting, maka organisasi tersebut akan benar-benar berkomitmen untuk menyelesaikan proses pembelajaran. Jika ada dukungan yang kuat dari semua karyawan, termasuk manajemen, komitmen akan tercapai.

2. Visi Bersama

Lingkungan belajar kolaboratif sangat penting untuk pembelajaran proaktif. Individu tidak dapat memahami tujuan dan sasaran organisasi jika tidak ada visi bersama untuk masa depan perusahaan proses pembelajaran tersebut.

3. Pemikiran terbuka.

Perusahaan yang menghargai pendidikan akan terbuka untuk mempelajari hal-hal baru dan informasi baru. Senantiasa bersikap kritis pada apa yang sedang dipelajari dan terpacu untuk belajar dari pengalaman masa lalu.

Peter (1990) dalam Mahmoud & Yusif (2012) menyarankan bisnis yang ingin membuat perubahan dan meningkatkan kinerja untuk berkonsentrasi pada

pembelajaran. Selain itu, disarankan oleh Calantone et al. (2002) bahwa orientasi pembelajaran mengacu pada seberapa banyak informasi yang dikumpulkan dan disebarluaskan oleh organisasi mengenai kebutuhan pelanggan, perubahan pasar, perilaku pesaing, dan pengembangan teknologi baru untuk menghasilkan produk atau layanan baru yang lebih unggul dari pesaing.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya orientasi pembelajaran adalah perilaku organisasi dalam upayanya untuk meningkatkan daya saing pasar dengan selalu aktif dan terbuka akan informasi, ilmu pengetahuan, dan keterampilan demi menciptakan ide atau inovasi terbaru yang lebih unggul dari pesaing. Hipotesis yang dapat diajukan berdasarkan uraian diatas adalah sebagai berikut:

H1: Jika budaya orientasi pembelajaran (*learning orientation culture*) berjalan dengan baik, maka kesediaan untuk melakukan donasi pengetahuan (*knowledge donating*) akan semakin meningkat.

2.3 Kualitas Hubungan

Relationship quality merupakan hubungan yang dibangun secara formatif melalui kepuasan, komitmen dan kepercayaan untuk memuaskan pelanggan (Tung & Carlson, 2013). *Relationship quality* merupakan hubungan yang mampu menciptakan kepercayaan dan kepuasan klien dengan menekankan pada orientasi pelanggan, orientasi klien, dan penyedia layanan (Al-alak, 2014).

Relationship quality merupakan hubungan yang erat antar mitra bisnis dan masing-masing pihak saling menjaga kepercayaan dan komitmen dalam suatu

hubungan kerja (Skarmeas & Robson, 2008). *Relationship quality* merupakan hubungan yang mampu menciptakan kepuasan, komitmen dan kepercayaan yang dirasakan kedua belah pihak dan membangun hubungan kerja yang berkelanjutan (Ahmed & Abdalla Alfaki, 2013). *Relationship quality* akan terbangun apabila masing-masing pihak atau fungsi menjaga kepercayaan dan komitmen hubungan kerja. Kualitas hubungan dalam jangka panjang akan terjaga dengan baik ketika masing-masing pihak atau fungsi telah merasa puas dan mampu memenuhi tujuan yang diharapkan. Kualitas hubungan yang telah terbangun dengan baik diharapkan mampu meningkatkan kinerja suatu perusahaan atau organisasi. Kejujuran, rela berkorban dan membangun komunikasi yang baik memiliki peran penting untuk menciptakan hubungan jangka panjang yang berkelanjutan.

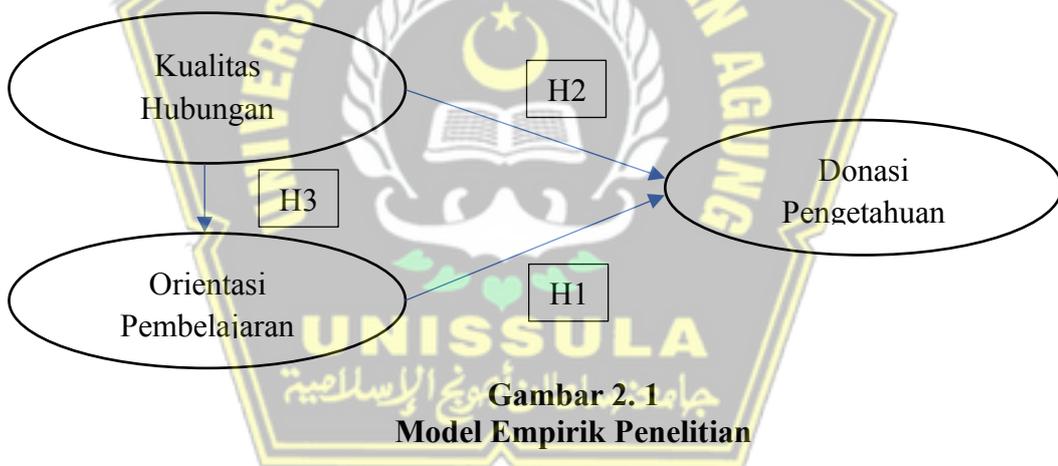
Oleh karena itu berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas, maka pengertian *relationship quality* pada penelitian ini adalah kemampuan suatu perusahaan atau organisasi dalam membangun hubungan antar pihak atau fungsi yang dapat meningkatkan komitmen, kepercayaan, kepuasan dan kejujuran dalam rangka menciptakan perilaku *knowledge donating* melalui budaya *learning orientation*. *Relationship quality* diukur melalui melalui rasa saling percaya dalam hubungan kerja, komitmen dalam hubungan kerja, tercipta kepuasan dalam hubungan kerja, kejujuran dalam hubungan kerja. Selain itu, dengan memperhatikan dampak positif yang dihasilkan dari *relationship quality* antar pihak atau fungsi, maka hipotesis yang dapat diajukan berdasarkan uraian diatas adalah sebagai berikut :

H2: Jika derajat kualitas hubungan (*relationship quality*) antar pihak / fungsi semakin baik, maka kesediaan untuk melakukan donasi pengetahuan (*knowledge donating*) akan semakin meningkat.

H3: Jika derajat kualitas hubungan (*relationship quality*) antar pihak / fungsi semakin baik, maka budaya orientasi pembelajaran (*learning orientation*) akan semakin meningkat.

2.4 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka, maka model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1:



Gambar 2.1
Model Empirik Penelitian

Pada gambar tersebut dapat dijabarkan bahwa kesediaan anggota organisasi untuk melakukan donasi pengetahuan (*knowledge donating*) dibangun oleh budaya orientasi pembelajaran (*learning orientation*) yang berjalan dengan baik dengan berlandaskan kualitas hubungan (*relationship quality*) antar pihak / fungsi yang baik pula.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Riset ini mencakup riset eksplanatori (Expalanatory Research). Menurut Sugiyono (2017), penelitian eksplanasi ialah metode riset yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang dianalisa seras pengaruh antara variabel satu dengan varairbel lainnya.

3.2 Variabel dan Indikator

Variabel pada penelitian ini mencakup kualitas hubungan (*relationship quality*), orientasi pembelajaran (*learning orientation*), dan donasi pengetahuan (*knowledge donating*). Adapun masing-masing indikator tampak pada Tabel 3.1 dibawah ini.

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kualitas Hubungan	1. Menjaga kepercayaan sesama rekan kerja 2. Menjaga kepercayaan dengan atasan 3. Membantu memecahkan masalah dalam satu bidang pekerjaan 4. Membantu memecahkan masalah dalam bidang pekerjaan lain 5. Mempercayai informasi yang diberikan rekan kerja dalam satu bidang	Van Den Hooff & Ridder (2004).

-
6. Mempercayai informasi yang diberikan rekan kerja dalam lain bidang
 7. Mempercayai informasi yang diberikan pihak atasan
 8. Bersikap terbuka dalam melaksanakan pekerjaan
 9. Merasa berkepentingan menjaga nama baik organisasi
 10. Merasa berkepentingan untuk memberikan saran bagi kemajuan organisasi
 11. Merasa berkepentingan untuk mempertahankan kerjasama dalam satu bidang
 12. Merasa berkepentingan untuk mempertahankan kerjasama dalam lain bidang
 13. Merasa berkepentingan untuk memberikan informasi/pengetahuan secara akurat
 14. Merasa senang bekerjasama dengan rekan kerja satu bidang
 15. Merasa senang bekerjasama dengan rekan kerja pada lain bidang

2. **Orientasi Pembelajaran**

1. Berkomitmen untuk mempelajari hal baru terkait pekerjaan

Tajeddini (2009)

-
2. Berupaya untuk mencari metode baru yang lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaan
 3. Mengutamakan visi dan misi bersama demi kemajuan instansi
 4. Berinovasi demi meraih kemajuan instansi
 5. Bermusyawarah dengan tim dalam menyelesaikan masalah pekerjaan
 6. Memiliki pemikiran terbuka dalam menyelesaikan masalah pekerjaan
 7. Menerima masukan / ide dan kritik dari rekan kerja dalam satu bidang
 8. Menerima masukan / ide dan kritik dari rekan kerja lain bidang
-

3. Donasi Ilmu

1. Berbagi informasi / pengetahuan pada rekan kerja tanpa diminta
 2. Tidak menunda waktu untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja
 3. Menghargai informasi/pengetahuan yang disampaikan oleh rekan kerja dalam satu bidang
 4. Menghargai informasi/pengetahuan yang disampaikan oleh rekan kerja dari lain bidang
 5. Verifikasi atas informasi/
-

Lin (2007); Yeşil & Hirlak (2013)

-
- pengetahuan yang diberikan oleh rekan kerja dalam satu bidang
6. Verifikasi atas informasi/ pengetahuan yang diberikan oleh rekan kerja dari lain bidang
7. Verifikasi atas informasi/ pengetahuan yang diberikan oleh atasan
-

Data hasil kuisioner diambil dengan menggunakan pengukuran interval, dengan ketentuan skor sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
------------------------	---	---	---	---	---	------------------

3.3 Sumber Data

Data primer dan sekunder digunakan dalam penelitian ini sebagai sumber data. Widodo (2017) menegaskan bahwa data primer adalah informasi yang dikumpulkan langsung dari objek studi. Data pertama studi mencakup: kualitas hubungan (*relationship quality*), Orientasi pembelajaran (*learning orientation*), dan donasi pengetahuan (*knowledge donating*). Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lainnya, data tersebut mencakup jumlah karyawan serta identitas responden yang diperoleh dari PT. PLN (Persero) UPT Semarang.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Riset ini mempergunakan tata kolektivitas data dengan penyebaran kuesioner secara daring / *online*. Kuesioner disusun dengan mempergunakan

google form. Metode ini dirasa tepat digunakan pada masa pandemi Covid-19, dimana pemerintah pusat serta daerah secara simultan gencar menyerukan program PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat). Beberapa manfaat yang didapat dengan menggunakan metode survei daring (*online*) adalah sebagai berikut:

1. Hemat biaya

Menggunakan survei *online* dapat mengurangi biaya yang terkait dengan pencetakan dan pengiriman kuesioner dari peneliti ke responden dan responden ke peneliti.

2. Hemat waktu

Dengan media internet, maka pengiriman kuesioner dari peneliti kepada responden maupun sebaliknya menjadi sangat cepat. Selain itu survei dapat dilaksanakan 24 jam.

3. Luas jangkauan

Dengan menggunakan survei *online*, maka jangkauan riset dapat menjadi semakin luas asalkan tersedia jaringan internet. UPT Semarang memiliki wilayah kerja mulai dari Kabupaten Kendal (Kec. Weleri) sampai dengan Kabupaten Blora (Kec. Cepu).

4. Multi media

Survei online memungkinkan dimasukkannya beragam multimedia, termasuk musik, video, dan grafik, untuk membuat presentasi kuesioner lebih mudah dipahami oleh responden.

5. Kuota responden

Survei *online* membuka diperolehnya potensi lebih banyak kuantitas responden riset.

6. Media penyebaran

Survei *online* dengan menggunakan media internet akan sangat memudahkan responden pada hal aksesnya. Selain menggunakan komputer *desktop*, survei *online* juga dapat diakses menggunakan *notebook*, *smartphone*, maupun *tablet*.

Metode ini merupakan kolektivitas data secara tidak langsung yang direalisasikan melalui mengirimkan daftar pertanyaan kepada responden. Kuesioner tersebut akan dikirimkan kembali oleh responden kepada peneliti menggunakan media internet, seperti *email* atau menggunakan aplikasi *Whatsapp* untuk menjaga kerahasiaannya.

3.5 Responden Penelitian

Ungkapan populasi mengacu pada sekelompok orang yang memiliki sifat dan ciri tertentu. Populasi menurut Sugiyono (2017) adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari hal-hal atau topik yang sesuai dengan kriteria tertentu yang telah ditetapkan peneliti untuk diteliti dan selanjutnya direpresentasikan dalam objek guna diambil konklusinya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN

(Persero) UPT Semarang dengan total populasi sebanyak 227 orang. Dari total populasi diatas, didapatkan responden sebanyak 158 orang yang telah memberikan *feedback* atau dapat disimpulkan bahwa tingkat pengembalian kuesioner sebanyak 47 %.

3.6 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk mengevaluasi data dengan cara merangkum atau menggambarkan data yang telah diperoleh apa adanya, tanpa bertujuan untuk menarik generalisasi atau kesimpulan yang berlaku untuk populasi yang lebih luas (Sugiyono, 2017). Pada penelitian ini, analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan dari 158 responden terhadap variabel – variabel penelitian ini yaitu kualitas hubungan (*relationship quality*), Orientasi pembelajaran (*learning orientation*), dan donasi pengetahuan (*knowledge donating*).

3.7 Teknik Analisis Data

Memanfaatkan kuadrat terkecil parsial sebagai pendekatan analisis data dalam penyelidikan ini (PLS). PLS adalah model persamaan struktural yang menggunakan teknik pemodelan persamaan struktural berbasis varians atau komponen. Untuk memperjelas apakah ada hubungan antar variabel, digunakan PLS. PLS-SEM digunakan untuk membuat atau menetapkan hipotesis (Ghozali & Latan, 2015). Pengukuran model luar dan model dalam adalah dua sub-model yang membentuk analisis PLS.

3.7.1 Uji Statistik Deskriptif

Tes ini tidak menganalisis data atau menarik generalisasi; melainkan membantu untuk mengkarakterisasi hal yang sedang dipelajari dengan menggunakan sampel atau data populasi (Sugiyono, 2017).

3.7.1 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model kalkulasi ini menunjukkan bagaimana korelasi setiap blok indikator dengan variabel latennya. Metode MTMM (Multi Trait - Multi Method) akan digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran ini mempergunakan analisis faktor konfirmatori dengan menguji validitas konvergen dan diskriminannya. Meskipun ada dua metode yang digunakan untuk merealisasikan uji reliabilitas, Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (Ghozali & Latan, 2015).

1. Convergent Validity

Hubungan antara skor item/indikator dan skor konstruksinya dapat digunakan untuk menentukan apakah model pengukuran dengan indikator reflektif memiliki validitas konvergen. Ketika ukuran reflektif individu memiliki korelasi dengan konstruk yang diuji lebih besar dari 0,70, itu dianggap tinggi. Namun, pembebanan 0,50 hingga 0,60 masih cocok dalam studi pengembangan skala (Ghozali & Latan, 2015).

2. Discriminant Validity

Pemuatan silang dari ukuran dan konstruksi yang sesuai mengungkapkan indikator validitas diskriminan. Indikator dalam satu

blok diprediksi lebih akurat oleh konstruk laten daripada indikator di blok lain jika korelasi antara konstruk dan indikatornya lebih besar daripada korelasi antara indikator dan konstruk lainnya. Membandingkan akar kuadrat dari rata-rata varians diekstraksi (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dan konstruksi lainnya menggunakan model adalah satu lagi cara untuk mengevaluasi validitas diskriminan. Model dikatakan memiliki validitas diskriminan yang sangat baik jika akar AVE untuk setiap konsep lebih tinggi dari korelasi antar konstruk (Ghozali & Latan, 2015). Dengan memeriksa nilai AVE, satu tes lagi untuk menentukan validitas konstruk dapat dilakukan. Jika AVE setiap konstruk lebih tinggi dari 0,50, model dianggap berhasil.

3. Uji *Unidimensionality*

Untuk menguji reliabilitas suatu konstruk, selain dilakukan uji validitas juga dilakukan pengukuran model. Untuk menunjukkan kecermatan, konsistensi, dan ketelitian alat dalam mengukur konstruk, dilakukan uji unidimensional. Dua metode—Alpha Cronbach's dan Keandalan Komposit—dapat digunakan dalam PLS-SEM menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0 untuk menilai keandalan konstruk dengan indikator refleksif. Jika skor Cronbach alpha dan composite reliability lebih dari 0,70, konstruk dianggap dapat dipercaya (Ghozali & Latan, 2015).

3.7.2 Uji Akurasi Permodelan (*Inner Model*)

Model inner menampilkan kekuatan atau hubungan perkiraan antara konstruk atau variabel laten berdasarkan teori substantif.

1. *R-Square*

R-Square untuk setiap variabel laten endogen harus dievaluasi terlebih dahulu untuk mengetahui kemampuan prediksi model struktural. Nilai R-square, uji kecocokan model, digunakan untuk mengevaluasi model struktural. Apakah atau apakah faktor laten eksogen spesifik memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel laten endogen, pengaruhnya dapat dijelaskan oleh perubahan nilai R-Square. Nilai R-Square sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan bahwa model tersebut kuat, sedang, dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

2. *F-Square*

Tujuan dari uji F-Square ini adalah untuk mengevaluasi kualitas suatu model. Jika variabel laten memiliki pengaruh yang lemah atau sedang, nilai F-Square sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 dapat digunakan untuk menentukan ini kekuatan pada tingkat struktural (Ghozali & Latan, 2015).

3. *Predictive relevance (Q-Square)*

Uji *q-square* dipergunakan guna mengkalkulasi seberapa tinggi nilai kapabilitas prediktif dari model regresi yang digunakan (Ghozali & Latan, 2015).

4. *Estimate for Path Coefficient*

Uji ini bertujuan untuk dengan memeriksa nilai-nilai koefisien parameter dan signifikansi statistik T, khususnya menggunakan pendekatan bootstrap, adalah mungkin untuk menentukan pentingnya hubungan antar variabel (Ghozali & Latan, 2015).

3.7.3 Uji Pengaruh Tidak Langsung

Uji ini dipergunakan mengevaluasi pentingnya dampak tidak langsung antar variabel, hal ini dilakukan. Memanfaatkan aplikasi smartPLS, pengujian ini dijalankan dengan menggunakan pendekatan bootstrap.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Responden yang dianalisis pada riset ini ialah karyawan yang bekerja di PT. PLN (Persero) UPT Semarang dengan jumlah sebanyak 228 karyawan. Untuk penjelasan terkait jumlah lembar kuesioner yang dibagikan dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Hasil Penyebaran Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah
1.	Jumlah Kuesioner Disebarkan	228 Lembar Kuesioner
2.	Jumlah Kuesioner yang tidak kembali	69 Lembar Kuesioner
3.	Jumlah Kuesioner yang digunakan	158 Lembar Kuesioner
.	Tingkat <i>Respond Rate</i>	70

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2)

Berpedoman pada tabel 4.1 hasil penyebaran kuesioner dapat diketahui bahwa dari 228 lembar kuesioner yang dibagikan, terdapat 69 lembar kuesioner yang tidak dikembalikan sehingga kuantitas kuesioner yang dianalisis diperoleh sebanyak 158 kuesioner yang artinya total responden yang diteliti adalah sebanyak 158 karyawan atau 70 % dari total keseluruhan karyawan. Pembagian kriteria karyawan pada penelitian ini mencakup kriteria berpedoman jenis kelamin, umur karyawan, masa kerja karyawan dan tingkat pendidikan yang dijelaskan sub bab sebagai berikut:

4.1.1 Jenis Kelamin

Kriteria karyawan yang menjadi responden penelitian dilihat dari segi jenis kelamin dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Analisis Deskripsi Responden Berpedoman Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-Laki	139	88
2.	Perempuan	19	12
Total		158	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2)

Berpedoman pada tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah karyawan dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 139 orang sementara karyawan dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 19 orang. Ini artinya sebagian besar karyawan PT. PLN (Persero) UPT Semarang adalah laki-laki. Keterangan ini mengindikasikan bahwa mayoritas jenis *job description* (deskripsi kerja) yang ada di PT. PLN (Persero) UPT Semarang lebih dikhususkan pada karyawan laki-laki dibandingkan karyawan perempuan.

4.1.2 Umur

Kriteria karyawan yang menjadi responden penelitian dilihat dari segi umur responden dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Analisis Deskripsi Responden Berpedoman Umur

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	22-32 Tahun	115	73
2.	33-43 Tahun	27	17
3.	44-54 Tahun	15	9
4.	55-56 Tahun	1	1
Total		158	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2)

Berpedoman pada tabel 4.3 dapat diketahui bahwa jumlah karyawan dengan usia 22 hingga 32 tahun sebanyak 115 orang. Karyawan dengan usia 33 hingga 43

tahun sebanyak 27 orang. Karyawan dengan usia 44 hingga 54 tahun sebanyak 15 orang dan karyawan dengan usia 55 hingga 56 tahun sebanyak 1 karyawan. Ini artinya sebagian besar karyawan PT. PLN (Persero) UPT Semarang merupakan karyawan dengan rentan usia 22 hingga 32 tahun. Sementara karyawan dengan rentan usia 55 hingga 56 tahun berjumlah paling sedikit. Keterangan ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PT. PLN (Persero) UPT Semarang adalah karyawan yang masih dalam usia produktif dan cenderung lebih mudah untuk diberikan pemahaman terkait ilmu-ilmu baru yang dapat meningkatkan kinerjanya bagi instansi.

4.1.3 Masa Kerja

Kriteria karyawan yang menjadi responden penelitian dilihat dari segi masa kerja responden dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Analisis Deskripsi Responden Berpedoman Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1.	Dibawah 5 Tahun	45	28
2.	5 s/d 10 Tahun	58	37
3.	Diatas 10 Tahun	55	35
	Total	158	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2)

Berpedoman pada tabel 4.4 dapat diketahui bahwa jumlah karyawan dengan masa kerja dibawah 5 tahun sebanyak 45 orang. Karyawan dengan masa kerja 5 hingga 10 tahun sebanyak 58 orang dan karyawan dengan masa kerja diatas 10 tahun sebanyak 55 orang. Ini artinya sebagian besar karyawan PT. PLN (Persero) UPT Semarang adalah karyawan dengan masa kerja 5 hingga 10 tahun sementara karyawan dengan masa kerja dibawah 5 tahun berjumlah paling sedikit. Keterangan ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan yang bekerja pada PT. PLN

(Persero) UPT Semarang sudah memasuki masa kerja yang cukup panjang sehingga sudah mempunyai nilai ketrampilan kerja yang baik.

4.1.4 Tingkat Pendidikan Terakhir

Kriteria karyawan yang menjadi responden penelitian dilihat dari segi tingkat pendidikan terakhir dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Analisis Deskripsi Responden Berpedoman Tingkat Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1.	SMA/SMK	56	39
2.	Diploma 3	37	23
3.	Sarjana S1	61	35
4.	Pasca Sarjana (S2)	4	3
Total		158	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2)

Berpedoman pada tabel 4.5 dapat diketahui bahwa jumlah karyawan dengan tingkat pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 56 orang. Karyawan dengan tingkat pendidikan diploma 3 sebanyak 37 orang. Karyawan dengan tingkat pendidikan sarjana S1 sebanyak 61 orang. Karyawan dengan tingkat pendidikan pasca sarjana sebanyak 4 orang. Ini artinya sebagian besar karyawan PT. PLN (Persero) UPT Semarang merupakan karyawan tamatan sarjana S1. Keterangan ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan yang bekerja pada PT. PLN (Persero) UPT mempunyai tingkat pendidikan yang relatif tinggi sehingga kemampuan dan pemahaman kerja yang dimiliki cenderung lebih baik.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel dipergunakan untuk mengidentifikasi mengenai bagaimana penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian yang dianalisis. Penilaian responden terhadap variabel dikategorikan menjadi 3 kelas yaitu rendah, sedang dan tinggi. Untuk pengukuran penilaian responden didasarkan pada hasil sebagai berikut (Andriyani et al., 2019):

$$I = (\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}) : \text{Jumlah Kelas}$$

$$I = (5-1) : 3 = 1,33$$

$$I = \text{Interval Kelas}$$

Mengacu pada perhitungan tersebut diperoleh nilai interval sebesar 1,33.

Interpretasi dari penilaian tersebut adalah:

$$1,00 - 2,33 = \text{Rendah}$$

$$2,34 - 3,66 = \text{Sedang}$$

$$3,67 - 5,00 = \text{Tinggi}$$

Berikut hasil analisis deskriptif variabel penelitian meliputi kualitas hubungan, Budaya Orientasi Pembelajaran dan donasi pengetahuan:

4.2.1 Kualitas Hubungan

Variabel kualitas hubungan diukur menggunakan 15 indikator dengan hasil penilaian dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Variabel Kualitas Hubungan

No	Indikator Variabel	Nilai Rata-Rata Jawaban Responden	St. Dev
1.	Menjaga kepercayaan sesama rekan kerja	4.49	1.62
2.	Menjaga kepercayaan dengan atasan	4.56	1.74
3.	Membantu memecahkan masalah dalam satu bidang pekerjaan	4.37	1.46
4.	Membantu memecahkan masalah dalam bidang pekerjaan lain	4.15	1.29
5.	Mempercayai informasi yang diberikan rekan kerja dalam satu bidang	4.35	1.54
6.	Mempercayai informasi yang diberikan rekan kerja dalam lain bidang	4.27	1.57
7.	Mempercayai informasi yang diberikan pihak atasan	4.38	1.54
8.	Bersikap terbuka dalam melaksanakan pekerjaan	4.45	1.59
9.	Merasa berkepentingan menjaga nama baik organisasi	4.62	1.83
10.	Merasa berkepentingan untuk memberikan saran bagi kemajuan organisasi	4.39	1.56
11.	Merasa berkepentingan untuk mempertahankan kerjasama dalam satu bidang	4.53	1.66
12.	Merasa berkepentingan untuk mempertahankan kerjasama dalam lain bidang	4.47	1.59
13.	Merasa berkepentingan untuk memberikan informasi/pengetahuan secara akurat	4.49	1.62
14.	Merasa senang bekerjasama dengan rekan kerja satu bidang	4.48	1.62
15.	Merasa senang bekerjasama dengan rekan kerja pada lain bidang	4.41	1.53
Nilai Rata-Rata Indikator		4.43	1.58

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2)

Berpedoman pada tabel 4.6 diketahui bahwa nilai rata-rata indikator variabel kualitas hubungan secara keseluruhan adalah sebesar 4,43 dengan standar deviasi

rata-rata 1,58. Nilai standar deviasi 1,58 lebih kecil dari 4,43 yang berarti data-data konstruk kualitas hubungan yang dianalisis tidak mempunyai nilai variasi yang tinggi. Nilai 4,43 termasuk pada rentang nilai 3,67 hingga 5,00 sehingga termasuk pada kriteria penilaian tinggi.

Nilai rata-rata tertinggi pada variabel ini diperoleh melalui indikator “Merasa berkepentingan menjaga nama baik organisasi” dengan nilai sebesar 4,62. Hal ini dikarenakan timbulnya rasa timbal balik para karyawan atas fasilitas (*facility*), penghargaan (*reward*), serta upah (*sallary*) yang diberikan organisasi / perusahaan terhadap mereka. Indikator tersebut sangat mempengaruhi citra / nama baik perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Dengan citra / nama baik yang tinggi, maka perusahaan dapat memberikan kepuasan dan kenyamanan dalam pelayanan kepada pelanggan (*customer focus*).

Sedangkan nilai rata-rata terendah pada variabel ini diperoleh melalui indikator “Membantu memecahkan masalah dalam satu bidang pekerjaan” dengan nilai 4,15. Salah satu faktor penyebab kecilnya nilai indikator ini adalah adanya perbedaan pemikiran (*mindset*) dan budaya antara karyawan *millenial* dengan karyawan senior didalam satu bidang pekerjaan. Karyawan *millenial* saat ini cenderung mencari informasi atau ilmu yang berhubungan dengan pekerjaan melalui jaringan *internet*. Cukup berbeda dengan karyawan senior yang sudah merasa ahli dan mahir dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Pada akhirnya, hal ini akan mempengaruhi kualitas hubungan antara karyawan *millenial* dengan karyawan senior.

4.2.2 Budaya Orientasi Pembelajaran

Variabel budaya orientasi pembelajaran diukur menggunakan 8 indikator dengan hasil penilaian dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

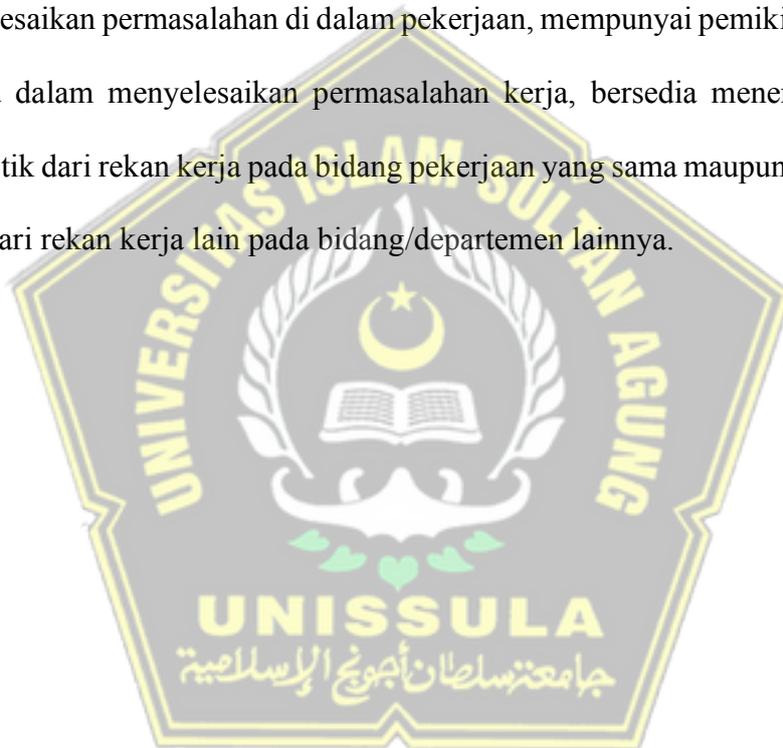
Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Orientasi Pembelajaran

No	Indikator Variabel	Nilai Rata-Rata Jawaban Responden	St. Dev
1.	Berkomitmen untuk mempelajari hal baru terkait pekerjaan	4.29	1.44
2.	Berupaya untuk mencari metode baru yang lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaan	4.34	1.55
3.	Mengutamakan visi dan misi bersama demi kemajuan instansi	4.33	1.57
4.	Berinovasi demi meraih kemajuan instansi	4.16	1.36
5.	Bermusyawarah dengan tim dalam menyelesaikan masalah pekerjaan	4.42	1.58
6.	Memiliki pemikiran terbuka dalam menyelesaikan masalah pekerjaan	4.42	1.58
7.	Menerima masukan / ide dan kritik dari rekan kerja dalam satu bidang	4.44	1.59
8.	Menerima masukan / ide dan kritik dari rekan kerja lain bidang	4.35	1.50
Nilai Rata-Rata Indikator		4.34	1.52

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2)

Berpedoman pada tabel 4.7 diketahui bahwa nilai rata-rata indikator budaya orientasi pembelajaran secara keseluruhan adalah sebesar 4,34 dengan standar deviasi rata-rata 1,52. Nilai standar deviasi 1,52 lebih kecil dari 4,34 yang berarti data-data konstruk budaya orientasi pembelajaran yang dianalisis tidak mempunyai nilai variasi yang tinggi. Nilai 4,34 termasuk pada rentang nilai 3,67 hingga 5,00 sehingga termasuk pada kriteria penilaian tinggi. Ini artinya para karyawan PT.

PLN (Persero) UPT Semarang mempunyai komitmen yang kuat dalam mempelajari beragam hal baru yang terkait dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, selalu berupaya dengan maksimal dalam mencari metode baru yang lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaan, mengutamakan visi dan misi bersama untuk meraih kemajuan instansi, selalu berinovasi secara berkelanjutan demi meraih kemajuan instansi, aktif dalam bermusyawarah dengan tim kerja untuk menyelesaikan permasalahan di dalam pekerjaan, mempunyai pemikiran yang lebih terbuka dalam menyelesaikan permasalahan kerja, bersedia menerima masukan atau kritik dari rekan kerja pada bidang pekerjaan yang sama maupun masukan atau kritik dari rekan kerja lain pada bidang/departemen lainnya.



4.2.3 Donasi Pengetahuan

Variabel donasi pengetahuan diukur menggunakan 7 indikator dengan hasil penilaian dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Analisis Deskriptif Variabel Donasi Pengetahuan

No	Indikator Variabel	Nilai Rata-Rata Jawaban Responden	St. Dev
1.	Melakukan berbagi informasi / pengetahuan pada rekan kerja tanpa diminta	4.35	1.51
2.	Tidak menunda waktu untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja	4.33	1.44
3.	Menghargai informasi/pengetahuan yang disampaikan oleh rekan kerja dalam satu bidang	4.42	1.56
4.	Menghargai informasi/pengetahuan yang disampaikan oleh rekan kerja dari lain bidang	4.42	1.57
5.	Melakukan verifikasi atas informasi/ pengetahuan yang diberikan oleh rekan kerja dalam satu bidang	4.41	1.56
6.	Melakukan verifikasi atas informasi/ pengetahuan yang diberikan oleh rekan kerja dari lain bidang	4.34	1.48
7.	Melakukan verifikasi atas informasi/ pengetahuan yang diberikan oleh atasan	4.36	1.52
Nilai Rata-Rata Indikator		4,38	1.53

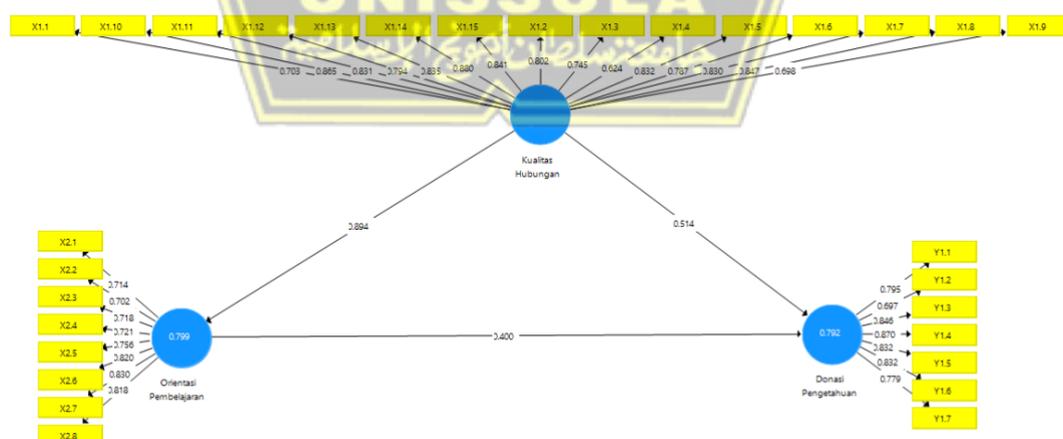
Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2)

Berpedoman pada tabel 4.8 diketahui bahwa nilai rata-rata indikator donasi pengetahuan secara keseluruhan adalah sebesar 4,38 dengan standar deviasi rata-rata 1,53. Nilai standar deviasi 1,53 lebih kecil dari 4,38 yang berarti data-data konstruk donasi pengetahuan yang dianalisis tidak mempunyai nilai variasi yang tinggi. Nilai 4,38 termasuk pada rentang nilai 3,67 hingga 5,00 sehingga termasuk

pada kriteria penilaian tinggi. Ini artinya para karyawan PT. PLN (Persero) UPT Semarang senantiasa melakukan kegiatan berbagi informasi atau pengetahuan kepada sesama rekan kerja tanpa harus diminta, tidak menunda waktu untuk membagikan informasi/pengetahuan yang dimiliki, selalu menghargai informasi/pengetahuan yang diberikan dari rekan kerja dari satu bidang yang sama maupun bidang yang berbeda serta selalu melakukan verifikasi terlebih dahulu terhadap berbagai informasi maupun pengetahuan yang diberikan dari pihak rekan kerja pada satu bidang yang sama maupun berbeda bidang serta dari pihak atasan.

4.3 Model Analisis PLS (*Partial Least Square*)

Analisis *partial least square* dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi mengenai seberapa besar nilai dan sifat pengaruh yang diberikan variabel kualitas hubungan dan budaya orientasi pembelajaran terhadap donasi pengetahuan dengan budaya riantasi pembelajaran sebagai variabel mediasi. Untuk model analisis *partial least square* yang digunakan dalam penelitian ini adalah



Gambar 4. 1
Model Analisis PLS

Keterangan

X_{1.1} - X_{1.15} : Indikator Pengukuran Variabel Kualitas Hubungan

X_{2.1} – X_{2.8} : Indikator Pengukuran Variabel Budaya Orientasi
Pembelajaran

Y_{1.1} – Y_{1.7} : Indikator Pengukuran Variabel Donasi Pengetahuan

4.4 Uji Kualitas Pengukuran (*Outer Model*)

Uji *outer model* dalam penelitian ini mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan dan uji *unidimensionality* yang meliputi uji reliabilitas komposit, reliabilitas instrumen serta uji multikolinieritas. Berikut sub bab uji kualitas pengukuran (*outer model*)

4.4.1 Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Uji validitas konvergen pada penelitian ini diindikasikan dari nilai *outer loadings* dan *average variance extracted* dengan hasil dijabarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9 Analisis Uji Validitas Konvergen (Outer Loadings)

Indikator	Kualitas Hubungan	Budaya Orientasi Pembelajaran	Donasi Pengetahuan	P-Value
X _{1.1}	0,703			0,000
X _{1.2}	0,802			0,000
X _{1.3}	0,745			0,000
X _{1.4}	0,624			0,000
X _{1.5}	0,832			0,000
X _{1.6}	0,787			0,000
X _{1.7}	0,830			0,000
X _{1.8}	0,847			0,000
X _{1.9}	0,698			0,000
X _{1.10}	0,865			0,000
X _{1.11}	0,831			0,000
X _{1.12}	0,794			0,000

X _{1.13}	0,835		0,000
X _{1.14}	0,880		0,000
X _{1.15}	0,841		0,000
X _{2.1}		0,714	0,000
X _{2.2}		0,702	0,000
X _{2.3}		0,718	0,000
X _{2.4}		0,721	0,000
X _{2.5}		0,756	0,000
X _{2.6}		0,820	0,000
X _{2.7}		0,830	0,000
X _{2.8}		0,818	0,000
Y _{1.1}			0,795
Y _{1.2}			0,697
Y _{1.3}			0,846
Y _{1.4}			0,870
Y _{1.5}			0,832
Y _{1.6}			0,832
Y _{1.7}			0,779
Nilai AVE	0,636	0,580	0,655

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 3)

Berpedoman pada tabel 4.9 dapat diketahui bahwa nilai *outer loadings* dan AVE untuk masing-masing indikator adalah lebih tinggi dari nilai kriteria minimal yaitu sebesar 0,5 serta mempunyai nilai P-Value setiap indikator $0,000 < 0,05$ sehingga disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk menjelaskan variabel penelitian adalah valid atau mampu menjelaskan dengan tepat variabel penelitian yang ditanyakan.

Pada indikator konstruk kualitas hubungan (X₁) teridentifikasi bahwa nilai indikator konstruk terendah diperoleh sebesar 0,624 pada indikator membantu memecahkan masalah dalam bidang pekerjaan lain. Ini artinya masih terdapat sebagian karyawan yang merasa kurang mampu dalam memberikan bantuan guna memecahkan permasalahan dalam bidang pekerjaan di luar departemen dimana dirinya bekerja dikarenakan kurangnya nilai ketrampilan yang dimiliki.

Pada indikator konstruk budaya orientasi pembelajaran (X_2) teridentifikasi bahwa nilai indikator konstruk terendah diperoleh sebesar 0,702 pada indikator berupaya untuk mencari metode baru yang lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaan. Ini artinya masih terdapat sebagian karyawan yang belum bisa menerapkan sistem penyelesaian pekerjaan yang lebih efektif dari segi waktu dan tenaga dikarenakan belum terbiasa dalam melakukan inovasi.

Pada indikator konstruk donasi pengetahuan teridentifikasi bahwa nilai indikator konstruk terendah diperoleh sebesar 0,697 pada indikator tidak menunda waktu untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja. Ini artinya terdapat sebagian karyawan yang belum dapat melakukan kegiatan berbagi pengetahuan kepada sesama rekan kerja dengan lebih cepat dikarenakan mempunyai berbagai tanggung jawab kerja yang cukup banyak dan memakan waktu untuk berbagi pengetahuan.

4.4.2 Uji Korelasi Konstruk

Untuk tahapan pengujian korelasi antar konstruk dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Analisis Uji Korelasi Variabel Penelitian

	Donasi Pengetahuan	Kualitas Hubungan	Budaya Orientasi Pembelajaran
Donasi Pengetahuan	0,809		
Kualitas Hubungan	0,872	0,797	
Budaya Orientasi Pembelajaran	0,860	0,894	0,761

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 3)

Berpedoman pada tabel 4.10 dapat diketahui bahwa nilai hubungan antara variabel mempunyai tingkat korelasi yang positif dan cukup baik dikarenakan nilai

korelasi antara variabel bernilai lebih tinggi dari 0,60. Untuk nilai korelasi tertinggi terjadi antara variabel budaya orientasi pembelajaran dengan kualitas hubungan dengan nilai korelasi sebesar 0,894. Nilai 0,894 terbukti lebih besar dari nilai \sqrt{AVE} dimana nilai $\sqrt{0,580} = 0,760$. Ini artinya $0,894 > 0,760$ sehingga diperoleh kesimpulan bahwa indikator-indikator konstruk yang digunakan mempunyai tingkat validitas diskriminan yang baik.

4.4.3 Uji Unidimensionality

Uji *unidimensionality* dalam penelitian ini diindikasikan dari nilai reliabilitas komposit (*composite reliability*) reliabilitas instrumen (*reliability*) serta uji multikolinieritas (*multicollinearity*) dengan hasil dijabarkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 11 Analisis Uji Unidimensionality (*Composite Reliability* dan *Reliability*)

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kualitas Hubungan	0,958	0,961	0,963	0,636
Budaya Orientasi Pembelajaran	0,897	0,908	0,917	0,580
Donasi Pengetahuan	0,911	0,918	0,930	0,655

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 4)

Berpedoman pada tabel 4.11 dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* untuk setiap variabel (konstruk) lebih tinggi dari 0,70. Ini berarti bahwa setiap indikator dapat mengukur nilai konstruk dengan akurat. Untuk nilai uji kehandalan instrumen (*reliability*) teridentifikasi bahwa nilai *cronbach alpha* untuk setiap konstruk bernilai lebih besar dari 0,60 sehingga disimpulkan bahwa instrumen penelitian berupa kuesioner yang digunakan mampu menghasilkan nilai jawaban responden yang konsisten. Untuk tahapan uji multikolinieritas konstruk dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 12 Analisis Uji Multikolinieritas Konstruk

Indikator	VIF
X1.1	4.858
X1.2	5.918
X1.3	2.901
X1.4	2.733
X1.5	9.755
X1.6	5.215
X1.7	7.457
X1.8	5.294
X1.9	2.681
X1.10	5.039
X1.11	3.866
X1.12	4.398
X1.13	6.552
X1.14	4.921
X1.15	4.265
X2.1	2.778
X2.2	2.060
X2.3	2.075
X2.4	4.031
X2.5	1.956
X2.6	2.459
X2.7	6.489
X2.8	4.782
Y1.1	2.487
Y1.2	2.000
Y1.3	4.083
Y1.4	4.359
Y1.5	4.036
Y1.6	5.172
Y1.7	3.989

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 4)

Berpedomantabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai *variance inflation facor* (VIF) untuk setiap indikator konstruk bernilai lebih kecil dari 10,00 sehingga diperoleh kesimpulan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas antara variabel eksogen penelitian yang digunakan.

4.5 Uji Akurasi Permodelan (*Inner Model*)

Uji akurasi permodelan dalam penelitian ini mencakup uji koefisien determinasi, uji *F-Square*, uji *predictive relevance*, uji *goodness of fit*.

4.5.1 Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R-Square*)

Hasil analisis uji koefisien determinasi penelitian dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 13 Analisis Uji Koefisien Determinasi

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	<i>Adjusted R-Square</i>
Kualitas Hubungan	Budaya Orientasi Pembelajaran	0,798
Kualitas Hubungan Budaya Orientasi Pembelajaran	Donasi Pengetahuan	0,790

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 5)

Berpedoman pada tabel 4.13 dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R-Square* budaya orientasi pembelajaran diperoleh sebesar 0,798 atau 79,8 %. Ini artinya konstruk kualitas hubungan mampu menjelaskan serta memprediksi nilai budaya budaya orientasi pembelajaran sebesar 79,8 % sementara 20,2 % lainnya dijelaskan oleh konstruk lain di luar penelitian yang dilakukan. Untuk nilai *Adjusted R-Square* konstruk donasi pengetahuan adalah 0,790 atau 79 %. Ini berarti konstruk kualitas hubungan dan budaya orientasi pembelajaran mampu menjelaskan

serta memprediksi nilai donasi pengetahuan sebesar 79 % sementara 21 % dijelaskan oleh konstruk lain di luar penelitian yang dilakukan.

4.5.2 Uji *F-Square*

Hasil analisis uji *F-Square* penelitian dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 14 Analisis Uji *F-Square*

Kualitas Hubungan	Budaya Orientasi Pembelajaran	Donasi Pengetahuan
Kualitas Hubungan	3,976	0,256
Budaya Orientasi Pembelajaran		0,155
Donasi Pengetahuan		

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 5)

Berpedomantabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai pengaruh kualitas hubungan terhadap budaya orientasi pembelajaran sebesar 3,976 lebih tinggi dari 0,35 yang berarti nilai efek atau pengaruh yang diberikan termasuk kuat. Sementara untuk nilai pengaruh kualitas hubungan dan budaya orientasi pembelajaran terhadap donasi pengetahuan adalah 0,256 dan 0,155 lebih tinggi dari 0,15 yang berarti nilai efek atau pengaruh yang diberikan termasuk sedang.

4.5.3 *Predictive Relevance (Q-Square)*

Hasil analisis uji *predictive relevance* (*Q-Square*) penelitian dijelaskan pada tabel sebagai berikut (penghitungan nilai *Q-Square* menggunakan rumus $Q^2 = 1 - (1-R^2_1) (1-R^2_2) \dots (1-R^2_n)$):

Tabel 4. 15 Analisis Uji *Q-Square*

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	<i>R-Square</i>	$1-R^2_n$
Kualitas Hubungan	Budaya Orientasi Pembelajaran	0,792	0,208
Kualitas Hubungan Budaya Orientasi Pembelajaran	Donasi Pengetahuan	0,799	0,201
Nilai <i>Q-Square</i>	$Q^2 = 1 - (1-0,208) (1-0,201) = 0,3671$		

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 5)

Berpedoman tabel 4.15 dapat diketahui bahwa nilai Q-Square model riset sebesar 0,3671 lebih tinggi dari 0,35 sehingga dikonklusikan bahwa model riset merupakan model yang baik karena mempunyai nilai kapabilitas prediktif yang tinggi.

4.5.4 Uji *Goodness of Fit*

Hasil analisis uji *goodness of fit* didasarkan pada rumus:

$$\text{Goodness of Fit (GoF)} = \sqrt{\text{Average Communalilty} \times \text{Average R_Square}}$$

Berikut tabel hasil analisis uji *goodness of fit*:

Tabel 4. 16 Analisis Uji Goodness of Fit

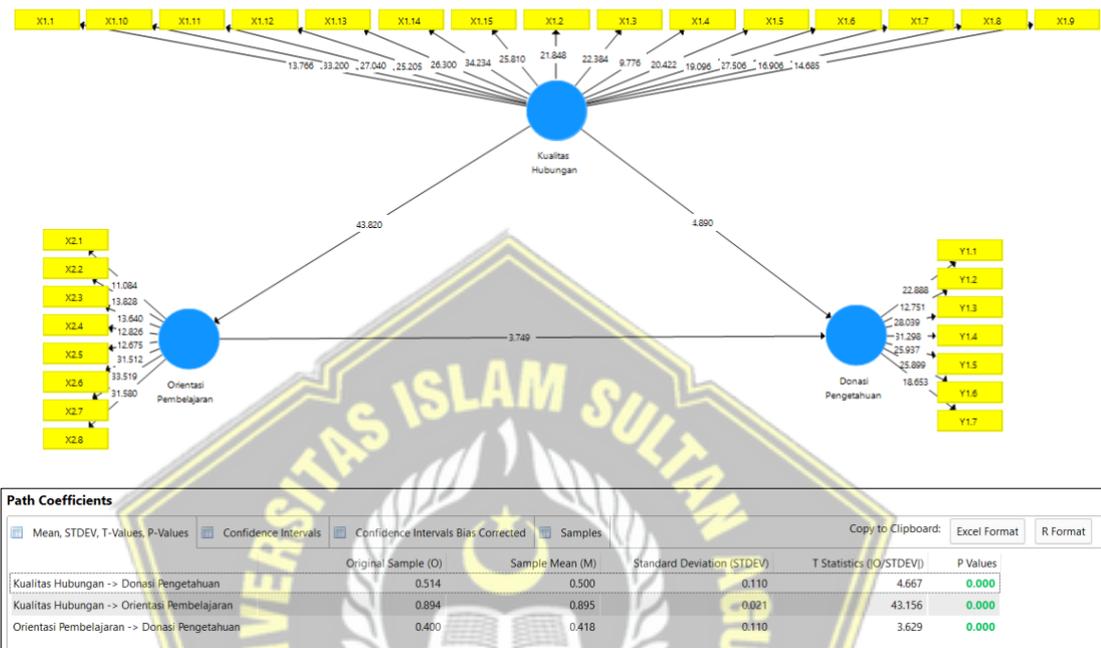
Konstruk	Nilai Communalilty
Kualitas Hubungan	0.572
Budaya Orientasi Pembelajaran	0.464
Donasi Pengetahuan	0.537
<i>Average Communalilty</i>	0.524
<i>R-Square:</i>	
Budaya Orientasi Pembelajaran	0.792
Donasi Pengetahuan	0.799
<i>Average R-Square:</i>	0.795
GoF:	0.645

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 5)

Berpedoman pada tabel 4.16 dapat diketahui bahwa nilai GoF sebesar 0,645. Nilai 0,645 lebih besar dari 0 dan lebih rendah dari 1 sehingga dikonklusikan bahwa model riset yang digunakan termasuk model riset yang fit atau layak dijadikan model riset yang berkelanjutan.

4.6 Model Persamaan *Outer Model* dan *Inner Model (Path Coefficients)*

Tahapan pengujian selanjutnya adalah menentukan model persamaan *outer* dan *inner* model dengan hasil persamaan sebagai berikut:



Gambar 4. 2
Model Persamaan Inner dan Outer Model

Berpedoman pada gambar tersebut diperoleh model persamaan sebagai berikut:

Keterangan:

- ξ_1 : Kualitas Hubungan
- η_1 : Budaya Orientasi Pembelajaran
- η_2 : Donasi Pengetahuan
- e : *Error term*

Model 1:

$$\eta_1 : 0,894 \xi_1$$

1. Nilai koefisien pengaruh kualitas hubungan terhadap budaya orientasi pembelajaran diperoleh sebesar 0,894 positif. Ini artinya nilai pengaruh yang diberikan konstruk kualitas hubungan terhadap budaya orientasi pembelajaran adalah positif sehingga semakin tinggi nilai kualitas hubungan berdampak terhadap peningkatan nilai budaya orientasi pembelajaran. Semakin rendah nilai kualitas hubungan berdampak terhadap penurunan nilai budaya orientasi pembelajaran.

Model 2:

$$\eta_2 : 0,514 \xi_1 + 0,400 \eta_1$$

1. Nilai koefisien pengaruh kualitas hubungan terhadap donasi pengetahuan diperoleh sebesar 0,514 positif. Ini artinya nilai pengaruh yang diberikan konstruk kualitas hubungan terhadap donasi pengetahuan adalah positif sehingga semakin tinggi nilai kualitas hubungan berdampak terhadap peningkatan nilai donasi pengetahuan. Demikian sebaliknya.
2. Nilai koefisien pengaruh budaya orientasi pembelajaran terhadap donasi pengetahuan diperoleh sebesar 0,400 positif. Ini artinya nilai pengaruh yang diberikan konstruk budaya orientasi pembelajaran terhadap donasi pengetahuan adalah positif sehingga semakin tinggi nilai budaya orientasi pembelajaran berdampak terhadap peningkatan nilai donasi pengetahuan. Demikian sebaliknya.

4.7 Uji Hipotesis Riset

Hasil analisis uji hipotesis yang diajukan di dalam riset dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 17 Analisis Uji Hipotesis Riset

Hipotesis Riset	Nilai <i>Original Sample</i>	Nilai t-hitung	Nilai P-Value
H1: Jika budaya orientasi pembelajaran (<i>learning orientation</i>) berjalan dengan baik, maka kesediaan untuk melakukan donasi pengetahuan (<i>knowledge donating</i>) akan semakin meningkat.	0,400	3,629	0,000
H2: Jika derajat kualitas hubungan (<i>relationship quality</i>) antar pihak / fungsi semakin baik, maka kesediaan untuk melakukan donasi pengetahuan (<i>knowledge donating</i>) akan semakin meningkat.	0,514	4,667	0,000
H3: Jika derajat kualitas hubungan (<i>relationship quality</i>) antar pihak / fungsi semakin baik, maka budaya orientasi pembelajaran (<i>learning orientation</i>) akan semakin meningkat.	0,894	43,156	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 6)

Berpedoman pada tabel 4.17 diperoleh hasil uji hipotesis riset sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Orientasi Pembelajaran Terhadap Donasi Pengetahuan

Koefisien r hitung orientasi pembelajaran diperoleh sebesar $3,629 > t$ tabel (1,654) dengan p value $0,000 < 0,05$. Ini artinya budaya orientasi

pembelajaran terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap donasi pengetahuan sehingga hipotesis 1 riset diterima.

2. Pengaruh Kualitas Hubungan Terhadap Donasi Pengetahuan

Koefisien t hitung kualitas hubungan diperoleh sebesar $4,667 > t$ tabel (1,654) dengan p value $0,000 < 0,05$. Ini artinya kualitas hubungan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap donasi pengetahuan sehingga hipotesis 2 riset diterima.

3. Pengaruh Kualitas Hubungan Terhadap Budaya Orientasi Pembelajaran

Koefisien t hitung kualitas hubungan diperoleh sebesar $43,156 > t$ tabel (1,654) dengan p value $0,000 < 0,05$. Ini artinya kualitas hubungan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya orientasi pembelajaran sehingga hipotesis 3 riset diterima.

4.8 Uji Pengaruh Tidak Langsung

Hasil uji pengaruh tidak langsung dalam riset ini dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 18 Analisis Uji Pengaruh Tidak Langsung

Jalur Pengaruh Tidak Langsung	Nilai P-Value
KH → BOP → DP	0,000
KH : Kualitas Hubungan	
BOP : Budaya Orientasi Pembelajaran	
DP : Donasi Pengetahuan	

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 6)

Berpedoman pada tabel 4.18 dapat diketahui bahwa nilai p value uji pengaruh tidak langsung adalah sebesar $0,000 < 0,05$. Ini mengindikasikan bahwa budaya budaya orientasi pembelajaran mampu memediasi pengaruh tidak langsung

antara kualitas hubungan terhadap donasi pengetahuan. Artinya semakin tinggi nilai kualitas hubungan antara karyawan akan berdampak terhadap nilai budaya orientasi pembelajaran yang semakin kuat dimana hal ini kemudian mendorong nilai implementasi donasi pengetahuan antara karyawan semakin tinggi.

4.9 Pembahasan Hasil Riset

4.9.1 Pengaruh Kualitas Hubungan terhadap Budaya Orientasi Pembelajaran

Analisis uji hipotesis terkait pengaruh kualitas hubungan terhadap budaya orientasi pembelajaran membuktikan bahwa kualitas hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya orientasi pembelajaran. Dengan demikian semakin tinggi nilai kualitas hubungan antara karyawan PT. PLN (Persero) UPT Semarang berdampak terhadap peningkatan perilaku budaya orientasi pembelajaran yang dilakukan antara sesama rekan kerja maupun dengan pihak atasan. Demikian pula sebaliknya semakin rendah nilai kualitas hubungan karyawan PT. PLN (Persero) UPT Semarang akan berdampak terhadap penurunan perilaku orientasi pembelajaran yang dilakukan.

Dianalisis dari segi indikator tertinggi dari masing-masing variabel, maka semakin tinggi rasa untuk menjaga nama baik organisasi maka akan semakin meningkatkan kesediaan untuk menerima masukan / ide dan kritik dari rekan kerja dalam satu bidang. Hal ini disebabkan adanya rasa untuk introspeksi diri berkelanjutan demi menjaga citra / nama baik organisasi / perusahaan sesuai dengan fasilitas, penghargaan, dan upah yang diterima oleh karyawan. Masukan, ide, dan

kritik yang paling cepat diterima adalah yang berasal dari satu bidang pekerjaan, sehingga kekurangan atau kelemahan yang dimiliki dapat segera diperbaiki demi menjaga citra / nama baik organisasi / perusahaan.

Hasil analisis ini sesuai dengan hasil analisis riset sebelumnya oleh Tung & Carlson (2013); Al-alak (2014) dan Van Den Hoof dan De Ridder (2004) yang menyimpulkan bahwa kualitas hubungan berpengaruh positif signifikan terhadap budaya orientasi pembelajaran.



4.9.2 Pengaruh Kualitas Hubungan terhadap Donasi Pengetahuan

Analisis uji hipotesis terkait pengaruh kualitas hubungan terhadap donasi pengetahuan membuktikan bahwa kualitas hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap donasi pengetahuan. Dengan demikian semakin tinggi nilai kualitas hubungan karyawan PT. PLN (Persero) UPT Semarang berdampak terhadap perilaku donasi pengetahuan yang dilakukan antara sesama rekan kerja maupun dengan pihak atasan.

Dianalisis dari segi indikator semakin baik rasa kepercayaan antara karyawan dengan rekan kerja beserta atasan akan mendorong karyawan untuk semakin mudah dalam melakukan kegiatan berbagi informasi kepada rekan kerja tanpa harus diminta terlebih dahulu. Karyawan yang bersedia membantu memecahkan masalah dalam suatu bidang pekerjaan maupun pada bidang pekerjaan lain akan mendorong karyawan untuk bertindak cepat dimana karyawan tidak menunda waktu untuk merealisasikan kegiatan berbagi pengetahuan/informasi kepada sesama rekan kerja. Karyawan yang mempercayai dengan kuat informasi yang diberikan dari rekan kerja yang sama dalam satu bidang maupun bidang lainnya serta mempercayai informasi yang diberikan atasan akan mendorong karyawan untuk semakin menghargai informasi/pengetahuan yang disampaikan rekan kerja dari satu bidang maupun di luar bidang.

Karyawan yang senantiasa berikap terbuka dalam melaksanakan pekerjaan dan merasa berkepentingan kuat untuk menjaga nama baik organisasi serta berkepentingan untuk memberikan saran untuk kemajuan organisasi akan mendorong karyawan untuk melakukan verifikasi terlebih dahulu terhadap

informasi ataupun pengetahuan yang diberikan oleh pihak atasan guna memastikan bahwa informasi tersebut terbukti valid.

Karyawan yang senantiasa merasa berkepentingan untuk mempertahankan pola kerjasama dengan rekan kerja pada bidang yang sama, merasa berkepentingan untuk memberikan informasi/pengetahuan secara akurat dan merasa senang untuk bekerjasama dengan rekan kerja satu bidang akan mendorong karyawan untuk selalu memverifikasi terlebih dahulu informasi/pengetahuan yang diberikan rekan kerja dalam satu bidang. Karyawan yang selalu merasa berkepentingan untuk mempertahankan pola kerjasama dengan karyawan lain bidang pekerjaan serta merasa senang bekerja sama dengan rekan kerja lain bidang akan mendorong karyawan untuk selalu memverifikasi terlebih dahulu beragam informasi yang diberikan oleh rekan kerja dari lain bidang tersebut.

Hasil analisis ini sesuai dengan hasil analisis riset sebelumnya oleh Calantone *et al* (2002) dan Mahmoud dan Yusif (2012) yang menyimpulkan bahwa kualitas hubungan berpengaruh positif signifikan terhadap donasi pengetahuan.

4.9.3 Pengaruh Budaya Orientasi Pembelajaran terhadap Donasi Pengetahuan

Analisis uji hipotesis terkait pengaruh budaya orientasi pembelajaran terhadap donasi pengetahuan membuktikan bahwa budaya orientasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap donasi pengetahuan. Dengan demikian semakin tinggi nilai budaya orientasi pembelajaran karyawan PT. PLN (Persero) UPT Semarang akan berdampak terhadap peningkatan realisasi donasi pengetahuan

yang dilakukan antara karyawan dengan karyawan lain maupun dengan pihak atasan.

Dianalisis dari segi indikator semakin tinggi komitmen karyawan untuk selalu mempelajari beragam hal baru terkait pekerjaan akan mendorong karyawan untuk selalu melakukan kegiatan berbagi informasi/pengetahuan terhadap sesama rekan kerja tanpa harus diminta. Karyawan yang mempunyai upaya kuat untuk mencari metode-metode baru guna menyelesaikan pekerjaan serta mengutamakan visi dan misi bersama untuk kemajuan instansi akan mendorong karyawan untuk tidak menunda-nunda waktu yang tersedia guna berbagi informasi/pengetahuan dengan sesama rekan kerja. Karyawan yang mampu berinovasi terus menerus untuk memajukan instansi akan mendorong semakin tingginya sikap menghargai yang dimiliki karyawan terhadap beragam informasi maupun pengetahuan yang disampaikan rekan kerja pada satu bidang pekerjaan.

Para karyawan yang berusaha untuk selalu bermusyawarah dengan tim dalam menyelesaikan masalah pekerjaan akan berdampak terhadap dorongan karyawan untuk selalu memverifikasi informasi/pengetahuan terlebih dahulu yang diberikan rekan kerja dalam satu bidang. Karyawan yang memiliki pola pemikiran terbuka yang tinggi mendorong karyawan tersebut untuk memverifikasi informasi maupun pengetahuan yang diberikan oleh pihak atasan. Karyawan yang memiliki kesediaan tinggi dalam menerima beragam masukan/ide dari rekan kerja pada satu bidang maupun lain bidang akan selalu memverifikasi terlebih dahulu informasi yang diberikan karyawan dalam satu bidang maupun di luar bidang kerja yang sama.

Hasil analisis ini sesuai dengan hasil analisis riset sebelumnya oleh Mirzaee dan Ghaffari (2018) dan Lin (2007) yang menyimpulkan bahwa budaya orientasi pembelajaran berpengaruh positif signifikan terhadap donasi pengetahuan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang didapatkan terkait hasil analisis riset ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Budaya orientasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap donasi pengetahuan pada karyawan PT. PLN (Persero) UPT Semarang.
2. Kualitas hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap donasi pengetahuan pada karyawan PT. PLN (Persero) UPT Semarang. Semakin tinggi kualitas hubungan relasional yang terjalin akan mendorong peningkatan implementasi donasi pengetahuan.
3. Kualitas hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya orientasi pembelajaran pada karyawan PT. PLN (Persero) UPT Semarang. Semakin tinggi kualitas hubungan relasional yang terjalin akan mendorong peningkatan implementasi budaya orientasi pembelajaran.

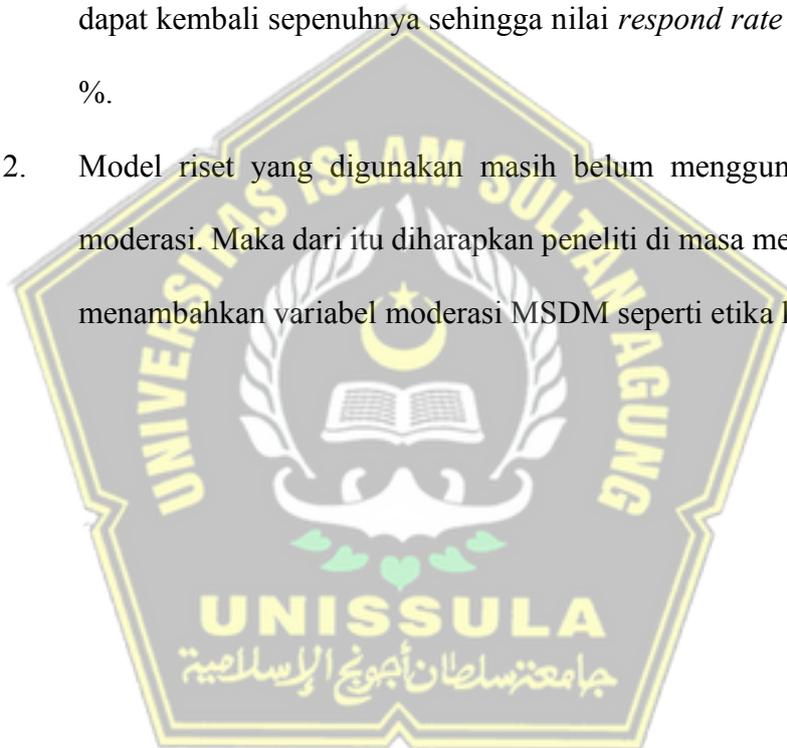
5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang dapat dilakukan terkait hasil analisis riset yang didapatkan antara lain:

1. Pihak manajemen dan para karyawan agar lebih sering mengadakan kegiatan bersama yang bersifat formal dengan konsisten dimana kegiatan yang dilakukan dapat berupa pelatihan kerja, *forum group discussion* (FGD), sertifikasi ketrampilan karyawan serta *in house training*. Hal ini bertujuan agar nilai kualitas hubungan relasional antara karyawan semakin baik dan lebih terjaga, sehingga perilaku donasi pengetahuan maupun budaya orientasi pembelajaran yang dilakukan menjadi semakin tinggi.
2. Merasa berkepentingan menjaga nama baik organisasi merupakan indikator tertinggi pada variabel kualitas hubungan yang perlu dijaga dan dilestarikan demi citra positif organisasi / perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.
3. Menerima masukan / ide dan kritik dari rekan kerja dalam satu bidang merupakan indikator tertinggi pada variabel orientasi pembelajaran yang harus dijaga demi adanya rasa introspeksi diri berkelanjutan pada karyawan yang dimulai dari bidang pekerjaan masing-masing.
4. Menghargai informasi / pengetahuan yang disampaikan oleh rekan kerja dalam satu bidang maupun lain bidang merupakan indikator tertinggi pada variabel donasi pengetahuan. Hal ini sangat perlu dilestarikan demi menjaga kepercayaan dan etos kerja antar karyawan yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja organisasi / perusahaan.

5.3 Keterbatasan Riset dan Agenda Riset Mendatang

1. Dalam melakukan pembagian kuesioner dari 228 lembar kuesioner yang dibagikan masih terdapat 69 kuesioner yang tidak kembali sehingga jumlah responden yang dianalisis berkurang menjadi 158 karyawan. Maka dari itu sebaiknya pihak peneliti di masa mendatang dapat lebih mengusahakan agar jumlah kuesioner yang dibagikan dapat kembali sepenuhnya sehingga nilai *respond rate* mencapai 100 %.
2. Model riset yang digunakan masih belum menggunakan variabel moderasi. Maka dari itu diharapkan peneliti di masa mendatang dapat menambahkan variabel moderasi MSDM seperti etika kerja islami.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, A., & Abdalla Alfaki, I. M. (2013). Transforming the United Arab Emirates into a knowledge-based economy. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 10(2), 84–102. <https://doi.org/10.1108/20425941311323109>
- Al-alak, B. A. (2014). Impact of marketing activities on relationship quality in the Malaysian banking sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(3), 347–356.
- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2015). Knowledge Sharing Practices as a Basis of Product Innovation: A Case of Higher Education in Iraq. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(2), 182–185.
- Andrawina, L., Govindaraju, R., Samadhi, T. M. A. A., & Sudirman, I. (2008). The Effect of Interorganizational Relationship on Knowledge Sharing Capability and Absorptive Capacity. *Industrial Engineering*, 1(10), 837–848.
- Andriyani, D., Harahap, E., Badruzzaman, F. H., Fajar, M. Y., & Darmawan, D. (2019). Aplikasi Microsoft Excel Dalam Penyelesaian Masalah Rata-rata Data Berkelompok Microsoft Excel Application in Solving The Average of Group Data Problems. *Jurnal Matematika*, 18(1), 41–46.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524.
- Duncan, R. (1979). What is the right organization structure? Decision tree analysis provides the answer. *Organizational Dynamics*, 7(3), 59–80.
- Ebrahimi Mehrabani, S., & Shajari, M. (2012). Knowledge Management and Innovation Capacity. *Journal of Management Research*, 4(2), 164–177.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program smart PLS. In *Universitas Diponegoro Semarang* (Vol. 3, Issue 2).
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 315–332.
- Mahmoud, M. A., & Yusif, B. (2012). Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 624–652.
- Mayfield, C., Perdue, G., & Wooten, K. (2008). Investment management and personality type. *Financial Services Review*, 17, 219–236.
- Mirzaee, S., & Ghaffari, A. (2018). Investigating the impact of information systems

- on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 501–520.
- Peter, S. (1990). Strategy, Business Discipline, The Fifth. *Infed*, 2(1), 1–13.
- Skarmeas, D., & Robson, M. J. (2008). Determinants of relationship quality in importer-exporter relationships. *British Journal of Management*, 19(2), 171–184. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00537.x>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV ALFABETA.
- Tajeddini, K. (2009). The impact of learning orientation on NSD and hotel performance: Evidence from the hotel industry in Iran. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(4), 262–275.
- Tung, B., & Carlson, J. (2013). Modeling a Formative Measure of Relationship Quality and Its Effects: Evidence From the Hong Kong Retail Banking Industry. *Services Marketing Quarterly*, 34(2), 139–158.
- Van Den Hooff, B., & 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.
- Widodo, A. (2017). Teacher Pedagogical Content Knowledge (PCK) and Students' Reasoning and Wellbeing. *Journal of Physics: Conference Series*, 812(1), 1–8.
- Yeşil, S., & Hirlak, B. (2013). An empirical investigation into the influence of knowledge sharing barriers on knowledge sharing and individual innovation behaviour. *International Journal of Knowledge Management*, 9(2), 38–61.