

**PERAN AFFECTIVE TRUST, COGNITIVE TRUST, DAN KNOWLEDGE
DONATING UNTUK MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL
LEARNING**

SKRIPSI

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Nama : Ayu Okta Widyawati

NIM : 30401612095

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAGEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2022**

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

PERAN AFFECTIVE TRUST, COGNITIVE TRUST, DAN KNOWLEDGE
DONATING UNTUK MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL
LEARNING

Disusun Oleh :

Ayu Okta Widyawati

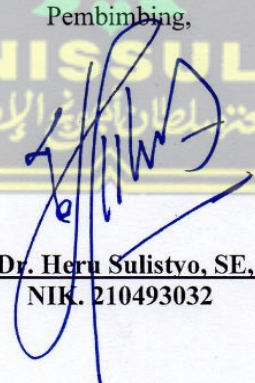
30401612095

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian pra skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 4 November 2022

Pembimbing,



Prof. Dr. Heru Sulistvo, SE, MSi
NIK. 210493032

**PERAN AFFECTIVE TRUST, COGNITIVE TRUST, DAN KNOWLEDGE
DONATING UNTUK MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL
LEARNING**

Disusun Oleh :

Ayu Okta Widyawati

30401612095

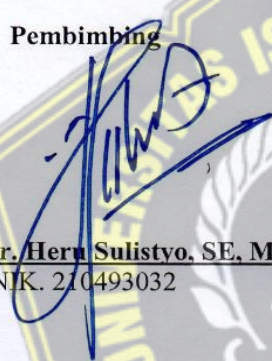
Telah dipertahankan di depan penguji


Pada tanggal 1 Februari 2023


Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si
NIK. 210493032


Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si
NIK. 210499045


Dr. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

Sripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen


Ketua Program Studi Manajemen


Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.
NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ayu Okta Widyawati
NIM : 30401612095
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Sripsi yang berjudul **“PERAN *AFFECTIVE TRUST, COGNITIVE TRUST, DAN KNOWLEDGE DONATING* UNTUK MENINGKATKAN *ORGANIZATIONAL LEARNING*”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisim atau duplikasi dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip berdasarkan cara yang baik sesuai dengan kode etik atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran kode etik ilmiah dalam penyusunan penelitian skripsi ini.

Semarang, 27 Februari 2023

Yang menyatakan,



METERA
TEMPEL
KEADAKX319423684

Ayu Okta Widyawati
NIM. 30401612095



KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarokattuh

Alhamdulillah robal'amin. Segala puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan penelitian pra skripsi yang berjudul **“Peran Affective Trust, Cognitive Trust, dan Knowledge donating Untuk Meningkatkan Organizational Learning”**

Penulisan pra skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Srata 1 (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa selama penyusunan pra skripsi ini banyak mendapatkan bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak. Kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar- besarnya atas bantuan yang diberikan kepada :

1. Prof. Dr. Heru Sulistyو SE, MSi, Selaku Dosen Pembimbing dan Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah sabar membimbing, mengarahkan dan memberikan motivasi, saran-saran kepada penulis sehingga usulan penelitian skripsi ini dapat tersusun.
2. Drs. H. Marno Nugroho, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Seluruh Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan skripsi ini

4. Kedua orang tua dan kakakku tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan dan motivasi kepada penulis agar terus semangat dan pantang menyerah dalam menyusun usulan penelitian skripsi ini.
5. Sahabat dan teman-teman terutama selama kuliah mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan semangat tiada henti.
6. Semua pihak yang telah memberikan bantuannya dalam penyusunan penelitian skripsi ini dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari atas kurangnya kesempurnaan usulan penelitian pra skripsi ini, maka penulis memohon maaf atas kekurangan serta menerima kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga usulan penelitian pra skripsi ini dapat memberikan banyak manfaat baik bagi penulis maupun pembaca pada umumnya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 4 November 2022

Ayu Okta Widyawati

30401612095

PERAN AFFECTIVE TRUST, COGNITIVE TRUST, DAN KNOWLEDGE DONATING UNTUK MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL LEARNING

Ayu Okta Widyawati

NIM : 30401612095

Mahasiswa S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
Semarang, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan dibuatnya artikel ini adalah untuk menganalisis peran affective trust, cognitive trust, dan knowledge donating untuk meningkatkan organizational learning usaha mikro kecil menengah binaan Provinsi Jawa Tengah. Dalam meningkatkan organizational learning usaha mikro kecil menengah binaan Provinsi Jawa Tengah. Perlu adanya peningkatan knowledge donating tenaga kerja, cognitive trust dengan berbagi pengetahuan, juga affect-based trust ikatan emosional dan kepedulian antar pribadi karyawan. Penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif. Objek penelitian adalah seluruh karyawan tetap usaha mikro kecil menengah batik di kota pekalongan. Jumlah populasi sebanyak 227 karyawan dan jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 145 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan knowledge donating berpengaruh positif terhadap organizational learning maka semakin meningkat knowledge donating akan meningkatkan organizational learning. Cognitive trust berpengaruh positif terhadap learning organization maka semakin meningkat cognitive trust akan meningkatkan learning organization. Cognitive trust berpengaruh positif terhadap knowledge donating maka semakin meningkat cognitive trust akan meningkatkan knowledge donating. Affective trust berpengaruh positif terhadap organizational learning maka semakin meningkat affective trust akan meningkatkan organizational learning. Affective trust berpengaruh terhadap knowledge donating maka semakin meningkat affective trust akan meningkatkan knowledge donating.

Kata Kunci: *Affective Trust, Cognitive Trust, Knowledge donating, Organizational learning.*

PERAN AFFECTIVE TRUST, COGNITIVE TRUST, DAN KNOWLEDGE DONATING UNTUK MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL LEARNING

Ayu Okta Widyawati

NIM : 30401612095

Mahasiswa S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
Semarang, Indonesia

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the role of affective trust, cognitive trust, and knowledge donating to improve organizational learning of micro, small and medium enterprises assisted by Central Java Province. In increasing the organizational learning of micro, small and medium enterprises assisted by Central Java Province. There needs to be an increase in workforce knowledge donating, cognitive trust by sharing knowledge, as well as affect-based trust, emotional bonding and concern between employees. This research uses quantitative analysis method. The object of research is all permanent employees of batik micro, small and medium enterprises in the city of Pekalongan. Total population of 227 employees and the number of samples in this study amounted to 145 employees. The results of the study show that knowledge donating has a positive effect on organizational learning, so increasing knowledge donating will increase organizational learning. Cognitive trust has a positive effect on learning organization, so increasing cognitive trust will increase learning organization. Cognitive trust has a positive effect on knowledge donating, so increasing cognitive trust will increase knowledge donating. Affective trust has a positive effect on organizational learning, so increasing affective trust will increase organizational learning. Affective trust affects knowledge donating, so increasing affective trust will increase knowledge donating.

Keywords : Affective Trust, Cognitive Trust, Knowledge donating, Organizational Learning.

DAFTAR ISI

SKRIPSI	i
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I.....	1xiv
PENDAHULUAN	xiv
1.1. Latar Belakang.....	2xiv
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II LANDASAN TEORI	11
2.1. Landasan Teori	11
2.1.1. <i>Organizational learning</i>	11
2.1.2. <i>Knowledge donating</i>	15
2.1.3. <i>Affect-based Trust</i>	19
2.1.4. <i>Cognitive Based trust</i>	21
2.2 Kerangka Penelitian	23
BAB III METODE PENELITIAN	24
3.1. Jenis Penelitian.....	24
3.2. Populasi dan Sampel.....	24
3.3. Sumber dan Metode Pengumpulan Data.....	25
3.4. Definisi Operasional Variabel	26
3.5. Metode Analisis	29
3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif	29
3.5.2. <i>Partial Least Square (PLS)</i>	30
3.5.3. Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	31
3.5.4. <i>Convergent Validity</i>	31
3.5.5. <i>Internal Consistency</i>	32
3.5.6. Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	33
3.5.8. Uji Hipotesis.....	34

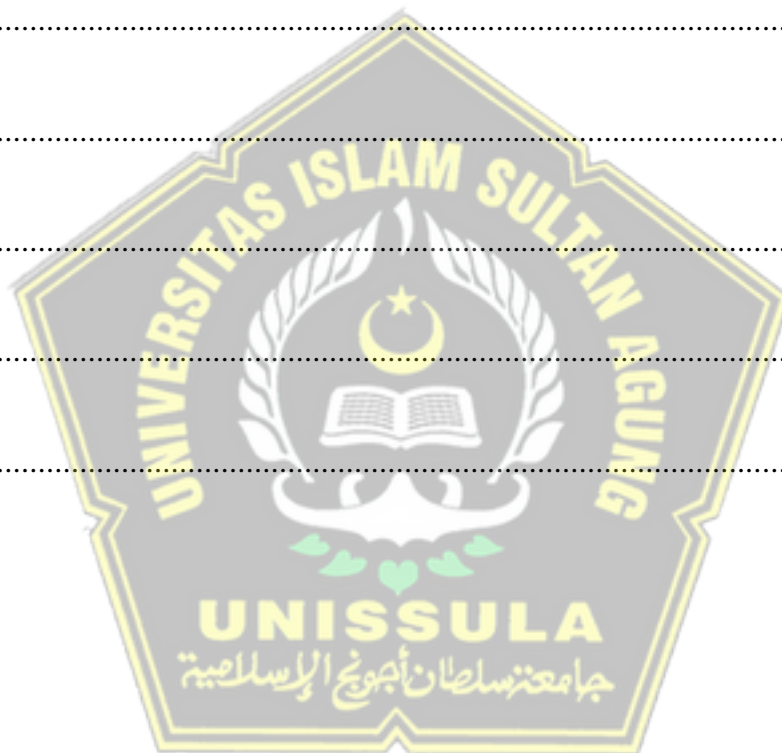
BAB IV	36
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	36
4.1 Hasil Penelitian.....	36
4.1.1 Karakteristik Responden.....	36
4.1.2 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	38
4.2 Pembahasan	46
BAB V.....	51
PENUTUP	51
5.1 Simpulan	51
5.2 Saran	52
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	53
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	53
DAFTAR PUSTAKA	54
KUESIONER PENELITIAN	57





DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	2
Tabel 3. 1	28
Tabel 4. 1	36
Tabel 4. 2.....	38
Tabel 4. 3.....	39
Tabel 4. 4.....	40
Tabel 4. 5.....	42
Tabel 4. 6.....	43
Tabel 4. 7.....	45



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian	23
Gambar 3. 1 Full Model Penelitian.....	33
Gambar 4. 1 Pengujian Hipotesis	43



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner	57
Lampiran 2 Tabulasi Data	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 3 Hasil Analisis Data.....	76



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tantangan baru yang saat ini mempengaruhi pendidikan adalah perubahan dramatis yang datang dari revolusi industri 4.0. Revolusi industri ini membutuhkan sumber daya manusia berkualitas yang lebih berkualitas, gesit, adaptif dan tanggap terhadap perubahan yang cepat. Dunia pendidikan sedang menghadapi perubahan ekonomi, sosial, politik dan teknologi yang sangat pesat. Oleh karena itu, Industri kreatif harus fleksibel untuk dapat beradaptasi dengan situasi dan konteks yang berubah. Industri kreatif dan industri kecil lainnya membutuhkan lingkungan yang terus tumbuh secara positif dan kondusif dalam persaingan sumber daya manusia global. Oleh karena itu, tidak dapat dipungkiri bahwa Industri kreatif membutuhkan sinergi antara wirausaha dan lingkungan kerja yang mampu terus melakukan perbaikan dalam inovasi dan kinerja. Intinya adalah di era ilmu ekonomi ini, masyarakat membutuhkan inovasi dan fleksibilitas sebagai energi untuk bertahan dalam persaingan (Rengkung et al., 2019)

Oleh karena itu, strategi pengembangan industri kecil ke depan adalah dengan meningkatkan sumber daya pengetahuan, khususnya wirausaha, yang membuka ruang bagi inovasi dan pertumbuhan. Untuk memastikan industri kecil, khususnya Industri kreatif dapat berdaya saing dan adaptif, wirausaha perlu diarahkan dan terlibat dalam pengembangan kinerja Industri kreatif. Wirausaha harus diberdayakan. Akibatnya, Industri kreatif harus berubah menjadi pembelajaran organisasi yang nyata. Pembelajaran berorganisasi yang

memberdayakan wirausaha sebagai salah satu elemen utama transformasi Industri kreatif, serta wirausaha sebagai instrumen peradaban. Bentuk Industri kreatif sebagai pembelajaran organisasi sangat penting bagi industri kecil yang beroperasi di lingkungan dengan perubahan yang cepat dan tidak terduga, sehingga kecepatan respon terhadap perubahan menjadi syarat mutlak untuk menciptakan sumber daya manusia, yang berdaya saing dan memenangkan persaingan SDM global.

Permasalahan yang sering dihadapi oleh usaha batik adalah kurangnya para UKM dalam melakukan inovasi yaitu dengan melakukan terobosan dan kreatifitas, baik dalam hal varian atau sesuatu yang baru. Kurangnya pemahaman UKM terhadap kekuatan dan kelebihan yang dimiliki pesaing tentu akan mempengaruhi dalam pengembangan usahanya. Munculnya UKM batik menambah semakin kompetitifnya persaingan usaha tersebut. Dampak dengan tingginya persaingan juga mempengaruhi banyaknya UKM batik yang gulung tikar. UKM batik yang mampu bertahan adalah pengusaha yang mampu menerapkan strategi dengan memanfaatkan informasi pasar dengan baik. Berikut ini akan dijelaskan pertumbuhan bisnis batik di Kabupaten Pekalongan:

Tabel 1. 1

**Perkembangan UMKM Binaan Provinsi Jawa Tengah
Tahun 2017-2019 (triwulan III 2019)**

No	Tahun	Jumlah UMKM (unit)	Jumlah Tenaga Kerja (Orang)	Asset (Milyar)	Omset (Milyar)
1	2017	108.937	740.740	22.891	43.570
2	2018	115.751	791.767	24.418	45.093
3	2019	116.926	541.943	19.046	17.113

Sumber : Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Jawa Tengah (diolah)

Berdasarkan tabel diatas selama tiga tahun terakhir, perkembangan UMKM binaan Provinsi Jawa Tengah selalu mengalami naik turun. Pada periode tahun 2017-2019 perkembangan jumlah UMKM yang dibina oleh Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Tengah menurun sebanyak 1.175 unit dan jumlah penyerapan tenaga kerja oleh UMKM juga menurun sebanyak 249.824 orang. hal ini juga dipacu oleh penurunan jumlah omset dan aset UMKM yang di bina UMKM tersebut. Perkembangan aset pada periode tahun 2017-2019 sebanyak Rp. 5.372 milyar dan perkembangan omset sejumlah Rp. 27.980 milyar. Hal tersebut menunjukkan peran UMKM yang sangat dominan dalam perekonomian Indonesia. Sehingga pemberdayaan UMKM harus dilakukan sebagai upaya meningkatkan pertumbuhan perekonomian di Indonesia

Salah satu cara untuk mendorong realisasi pendapatan yang diperoleh adalah dengan meningkatkan *Organizational Learning* (OL), *Organizational Learning* (OL) merupakan sebuah konsep yang memberikan kekuatan bagi sebuah organisasi untuk mampu bertahan menghadapi perubahan lingkungan. *Organizational Learning* (OL) merupakan sebuah konsep yang memberikan kekuatan bagi sebuah organisasi untuk mampu bertahan menghadapi perubahan lingkungan. Penerapan dan pengembangan *Organizational Learning* membuat organisasi memiliki banyak cara untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang sangat pesat dan sulit di prediksi. Menurut Park & Kim (2018) *Organizational Learning* adalah respon anggota organisasi yang bertindak sebagai agen pembelajaran bagi organisasi dalam menanggapi perubahan yang terjadi di dalam lingkungan internal maupun eksternal dengan mendeteksi dan mengoreksi

kesalahan di dalam organisasi serta menanamkan pengetahuan yang mereka dapat dari belajar ataupun pengalaman.

Organizational Learning, 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 tehnik pemecahan masalah, berupa latihan dan contoh kasus sehingga anggota organisasi lebih berdisiplin dengan pemikirannya, serta lebih memperhatikan detail sebuah pekerjaan. *Organizational Learning* perlu untuk dikembangkan guna mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas tinggi yang nantinya dapat berkontribusi terhadap organisasi, *Organizational Learning* dapat dikembangkan melalui beberapa faktor antara lain; *Affective trust*, *Cognitive trust* dan *Knowledge donating*. Penelitian yang dilakukan oleh (Elshanti, 2017; Imran, et.al, , 2016; Kim & Park, 2019; Park & Kim, 2018; Son, et.al, 2020) faktor yang mampu meningkatkan *Organizational Learning* (OL) diantaranya yaitu *Cognitive trust* dan *Affect-based Trust* dan *cognitive trust*.

Hal yang harus dan perlu diperhatikan dalam meningkatkan *Organizational Learning* salah satunya ialah *Knowledge donating* para tenaga kerja, *Knowledge donating* pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat *Knowledge donating* yang berbeda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya (Nurchayo & Wikaningrum, 2020). Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin tinggi tingkat *Knowledge donating* yang didapat. Demikian pula sebaliknya, semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak

sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin rendah tingkat *Knowledge donating* yang didapat. (Park & Kim, 2018) berpendapat bahwa *Knowledge donating* adalah keadaan emosi yang menyenangkan atau positif, yang dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja seseorang. Selain itu, *Knowledge donating* dapat digunakan sebagai penilaian yang luas dari sikap karyawan, penerimaan keseluruhan, *Knowledge donating*, dan kesenangan dalam pekerjaan. *Knowledge donating* mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif para pegawai terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. (Agustini & Sulisty, 2017)

Hasil studi yang dilakukan oleh Park & Kim (2018) menyatakan bahwa sebuah organisasi harus mempertahankan pengetahuan para tenaga kerjanya untuk mencapai tujuan dan tidak boleh mengabaikan pentingnya *Cognitive trust* para tenaga kerja. Anggota dalam suatu organisasi dapat mengambil tantangan pekerjaan dan mendapatkan peluang pertumbuhan melalui proses interaksi pengalaman dan mental (Tomlinson et al., 2020). Hal ini memungkinkan seseorang karyawan untuk menghasilkan vitalitas pada pekerjaannya dan menghasilkan kondisi mental positif terkait dengan pekerjaannya seperti konsentrasi, kesetiaan, dan realisasi diri. Selain itu peningkatan kemampuan *Organizational Learning* tenaga kerja terus tumbuh dan juga menciptakan keunggulan kompetitif organisasi (Swift & Hwang, 2013)

Cognitive trust adalah indikator penting antara sikap kerja. Informasi yang berkaitan dengan belajar kerja, sumber daya kerja, prestasi kerja, niat, inovasi, dan suasana pelayanan dapat diperoleh untuk mencerminkan keinginan pengabdian individu terhadap pekerjaannya (Park & Kim, 2018). *Cognitive trust* dapat

didefinisikan sebagai “interaksi sosial yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keahlian karyawan ke semua departemen dalam organisasi” (Safitri et al., 2018). *Cognitive trust* berkaitan dengan organisasi dimana kepercayaan tinggi dan karyawan merasa bahwa berbagi pengetahuan itu bermakna karena budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan tindakan karyawan (Park & Kim, 2018). *Cognitive trust* yang mendukung kegiatan berbagi pengetahuan telah terbukti menjadi faktor penting yang mempengaruhi kegiatan terkait pengetahuan. Misalnya, organisasi yang tidak memberikan dukungan yang memadai untuk praktik berbagi pengetahuan merupakan penghalang utama untuk berbagi pengetahuan individu (Johnson & Grayson, 2005; Park & Kim, 2018; Tomlinson et al., 2020)

Di sisi lain, *Cognitive trust* dapat mendorong dan mempromosikan perilaku berbagi pengetahuan karyawan dengan menekankan nilai pengetahuan dan menciptakan lingkungan untuk pertukaran pengetahuan dan aksesibilitas (Imran et al., 2016; Son et al., 2020). *Cognitive trust* juga mempengaruhi kepercayaan interpersonal dan pembelajaran organisasi dalam penelitian yang dilakukan oleh Kim & Park (2019). Secara khusus, ini berkontribusi pada peningkatan tingkat kepercayaan dan membantu mengembangkan kepercayaan dan hubungan antara tim dan antar anggota tim. Dengan mendorong anggota organisasi untuk mendiskusikan ide-ide mereka dan membangun hubungan kolaboratif, *Cognitive trust* dapat meningkatkan kapasitas pembelajaran organisasi. Organisasi yang mendukung berbagi pengetahuan kolaboratif dan kolektif karyawan juga dapat meningkatkan tingkat pembelajaran organisasi. (Alsabbagh & Khalil, 2017;

Antunes & Pinheiro, 2020)

Affect-based Trust merupakan ikatan emosional dan kepedulian antar pribadi di antara karyawan yang merangsang perilaku untuk berbagi pengetahuan. *Affect-based Trust* (AT) mengurangi ketakutan tentang sifat eksploratif dari informasi bersama dan membuat sumber dan penerima pengetahuan kurang rentan (Casimir et al., 2012). Oleh karena itu, kepercayaan afektif lebih relevan dengan kemauan karyawan terhadap berbagi pengetahuan daripada kepercayaan berbasis kognisi (Swift & Hwang, 2013). Namun dalam penelitian Erdem & Ozen (2003) didapati *Affect-based Trust* tidak berhasil meningkatkan organizational learning karyawan. Untuk itu diperlukan perilaku berbagi pengetahuan antar karyawan sebagai usaha untuk membuat karyawan rentan terhadap kehilangan kesempatan atau penyalahgunaan pengetahuan tersebut. Karena adanya risiko bagi karyawan, kepercayaan afektif menjadi sangat penting dalam menentukan niat untuk berbagi pengetahuan. Dengan demikian, konsistensi dan kebajikan antar karyawan akan mengembangkan niat berbagi pengetahuan, yang akan mengarah pada peningkatan kemampuan *Organizational Learning* dalam upaya menciptakan keunggulan kompetitif organisasi (Dey & Mukhopadhyay, 2018)

Berdasarkan research gap yang ada peneliti menambahkan variabel Knowledge donating dalam memediasi hubungan affective trust terhadap organization learning. Semakin banyak nilai saling berbagi dan saling menerimanya maka organization learning akan berkembang bahkan bertahan dalam berbagai kondisi (Davenport 2013).

Berdasarkan penelitian yang ada maka penulis tertarik untuk melakukan

penelitian dengan judul “**PERAN AFFECTIVE TRUST, COGNITIVE TRUST, DAN KNOWLEDGE DONATING UNTUK MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL LEARNING**”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Bagaimana pengaruh *Affect-based Trust* terhadap *Knowledge donating*
- b. Bagaimana pengaruh *Cognitive trust* terhadap *Knowledge donating*
- c. Bagaimana pengaruh *Knowledge donating* terhadap *Organizational Learning*
- d. Bagaimana pengaruh *Affect-based Trust* terhadap *Organizational Learning*
- e. Bagaimana pengaruh *Cognitive trust* terhadap *Organizational Learning*

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

- a. Menguji pengaruh *Affect-based Trust* terhadap *Knowledge donating*.
- b. Menguji pengaruh *Cognitive trust* terhadap *Knowledge donating*.
- c. Menguji pengaruh *Knowledge donating* terhadap *Organizational Learning*.
- d. Menguji pengaruh *Affect-based Trust* terhadap *Organizational Learning*
- e. Menguji pengaruh *Cognitive trust* terhadap *Organizational Learning*

1.4. Manfaat Penelitian

Dari tujuan yang telah dijabarkan di atas, diharapkan penelitian ini dapat memberikan beberapa manfaat seperti :

1. Manfaat Teoritis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan berkaitan dengan peningkatan Organisational learning melalui *affective trust*, *Cognitive Trust*, dan *Knowledge donating*.

b. Bagi Pihak Akademis

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan memperkaya bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

c. Bagi Pihak Lain

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi UMKM yang menghadapi masalah serupa.

d. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara riil khususnya yang menyangkut *affective trust*, *Cognitive trust*, *Knowledge donating* dan *learning organizational*.

2. Manfaat Praktis

Menjadi sumber informasi dan referensi bagi lembaga dan perusahaan – perusahaan lainnya.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Organizational learning*

Kharabsheh & Ensour, (2017) mendefinisikan *organizational learning* sebagai suatu pengaruh penyesuaian diri yang mempengaruhi hubungan antara suatu sistem dengan lingkungan luarnya. Proses belajar yang dilakukan karyawan akan memungkinkan karyawan tersebut dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai kondisi dan keadaan lingkungan sekelilingnya. Lydia et al (2018) mengakui bahwa orientasi pembelajaran bagi staf dapat dilihat sebagai sistem terintegrasi yang diterapkan di tempat kerja dan lingkungan untuk mendukung pembelajaran dalam upaya mendukung tujuan bisnis.

Yunike & Hatane (2016), menyatakan bahwa orientasi pada pembelajaran bisa memberikan efek yang baik dan salah satu investasi jangka panjang. Maka dari itu sudah sepantasnya menjadi prioritas dan mendapat perhatian dari perusahaan sedini mungkin. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan harus memprioritaskan pembelajaran mereka sendiri sehingga kemampuan masing-masing karyawan akan meningkat sebagai akibat dari implikasi proses pembelajaran. Oleh karena itu, pembelajaran organisasional lebih pasti adanya perubahan yang baik yang mengacu pada peningkatan kinerja baik pada bagian karyawan maupun bisnis.

Organizational learning merupakan strategi perusahaan dimana setiap karyawan secara berkelanjutan mengembangkan atau meningkatkan keahliannya guna mencapai hasil yang mereka inginkan, dengan pola berfikir yang baru dan meluas, bebas beraspirasi dalam memahami segala sesuatu. Dengan demikian proses belajar lebih menunjuk pada wawasan dalam diri individu terhadap usaha yang dilakukan dalam menemukan hal-hal baru dan dalam menemukan pandangan kedepannya

Berdasarkan teori beberapa ahli diatas bisa disimpulkan jika *organizational learning* merupakan perjalanan belajar yang dilalui karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan luar demi tercapainya tujuan. Pembelajaran karyawan yang sukses akan membawa dampak pada peningkatan kapasitas dan kapabilitas terhadap karyawan sehingga karyawan tersebut akan lebih inovatif dalam berpikir.

Pembelajaran merupakan sesuatu yang baru dan terkadang masih sering disalah artikan dan dianggap sebatas cara-cara pengembangan kemampuan atau pelatihan keterampilan karyawan perusahaan saja. Padahal pembelajaran itu sendiri bisa memberikan dampak jangka panjang bagi perusahaan dan pembelajaran oleh karyawan bisa mengubah individu karyawan tersebut untuk sadar akan potensi yang dimilikinya. Sumiarsih, (2017) mengemukakan Organisasi pembelajar haruslah memperhatikan unsur didalam dirinya, dengan kata lain dalam melakukan proses pembelajaran tidak ada yang diraih secara instant dan dalam menerapkan proses pembelajaran ini tidak bisa menganggap bahwa semua pihak sama. Artinya harus lebih memperhatikan dan melihat

kebutuhan masing-masing individu karyawan dan cara pembelajarannya.

Lydia et al., (2018) menjelaskan jika proses belajar organisasi itu lebih berorientasi dan mengutamakan dimensi kognitif dan berperilaku, yaitu terdapat 4 hal yang ada di dalam konteks, antara lain budaya, strategi, struktur dan lingkungan. Pertama, budaya sebagai kepercayaan, ideologi, norma-norma yang dimiliki dalam mempengaruhi tindakan. Kedua, strategi sebagai sikap perusahaan untuk menghadapi pasar. Ketiga ialah struktur, yaitu pembuatan keputusan, desentralisasi/sentralisasi, sifat sederhana/sifat majemuk dan lain-lain. Keempat adalah lingkungan yang sifatnya internal dan eksternal serta memberikan perhatian terhadap tegangan antara perubahan dan ketidakberubahan pada berbagai intensitas stres yang terjadi pada perusahaan.

Menurut Yunike & Hatane (2016) bahwa dalam membangun organisasi pembelajaran (*building Learning Organization*) terdapat faktor utama antara lain sebagai berikut:

1. Berpikir sistemik (*system thinking*): adalah suatu cara berfikir dengan berusaha memahami dan menguraikan hubungan dan keterkaitan antar system yang satu dengan lainnya yang menciptakan perilaku sistem. Cara berpikir ini akan mendukung melihat proses bagaimana system berubah menjadi lebih baik dan bergerak lebih harmonis terhadap tugas-tugas yang lebih berat daripada sebelumnya.
2. Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*): Merupakan disiplin belajar untuk terus menambah kemampuan diri dalam membentuk hasil yang diinginkan dan membangun sebuah lingkungan perusahaan yang memotivasi kelompok

supaya mengembangkan diri mereka menuju target-target dan sasaran-sasaran yang telah ditentukan.

3. Model mental (*mental Models*): yaitu proses melakukan introspeksi, pembenahan dan membenahi cerminan dalam diri kita terhadap dunia dan melihat bagaimana hal tersebut membangun sikap dan prilaku serta cara kita mengambil keputusan.
4. Membangun visi bersama (*Building shared vision*): menumbuhkan suatu komitmen bersama dalam kelompok serta menyelaraskan tujuan-tujuan individu satu dengan lain terhadap masa yang akan datang yang ingin dicapai.
5. Tim pembelajaran (*Learning team*): Disiplin belajar secara berkelompok hal ini akan meningkatkan kemampuan berkomunikasi dan kemampuan berpikir berkelompok sehingga kelompok karyawan bisa lebih dipercaya serta bisa meningkatkan kemampuan serta kecerdasannya yang lebih besar dari pada pengembangan yang dilakukan secara individual.

Untuk menjawab tantangan dengan *organizational learning* tentunya diperlukan kerjasama antara perusahaan dengan karyawan didalamnya, meliputi kemampuan untuk merubah sikap dan perilaku karyawan, kepekaan terhadap misi dan visi perusahaan, serta kecakapan mengetahui keinginan-keinginan karyawan. Dalam kondisi yang penuh persaingan seperti saat ini, dimana yang siap akan terus bertahan dan yang tidak akan kalah diharapkan agar karyawan bisa terdorong agar senantiasa membenahi diri, baik perilaku, moral, kemampuan maupun keahliannya

Menurut pendapat Leybourne & Sadler-Smith (2006) terdapat enam indikator *Learning organization*, yaitu:

- a. Mendengarkan menindaklanjuti ide dari karyawan
- b. Menerapkan komunikasi dua arah
- c. Aktif mendorong karyawan untuk saling memberi koreksi.
- d. Bersedia mengubah ketetapan kerja untuk mencapai efisiensi

2.1.2. Knowledge donating

Komunikasi modal intelektual seseorang kepada orang lain dikenal sebagai donasi pengetahuan. Sejauh mana seseorang benar-benar terlibat dalam donasi pengetahuan dapat dianggap sebagai definisi konsep donasi pengetahuan. Seseorang yang secara bebas memberikan akses kepada orang lain mengenai pengetahuan dan pengalamannya dikatakan terlibat dalam donasi pengetahuan. Bergantung pada bagaimana pengetahuan itu dipahami, mungkin ada berbagai jenis pengetahuan yang disumbangkan. Dimungkinkan untuk memikirkan pengetahuan sebagai *tertutup* atau eksplisit untuk individu atau organisasi. Pengetahuan yang eksplisit adalah pengetahuan yang telah direkam, mudah diubah dan diartikulasikan, dan bersifat objektif. Sebaliknya, *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang tidak tercatat, terinternalisasi, sulit diungkapkan, dan bersifat subjektif yang merupakan bagian dari diri seseorang (Levin et al., 2014).

Menurut Lumbantobing (2011), Knowledge adalah objek utama yang dikelola oleh organisasi yang mempengaruhi Knowledge Menegement, atau dalam kata-kata Thomas A. Stewart (2001): “Knowledge is what We Buy, Sell

dan Do". Kecenderungan untuk mengabaikan perbedaan data , informasi dan knowledge sering membawa organisasi kepada kebingungan. Misalnya, ketika organisasi sudah membangun berbagai sistem Knowledge Manegement berbasis teknologi informasi yang canggih, itu tidak berarti bahwa organisasi tersebut sudah mengelola knowledge, kalau konten yang mengalir melalui sistem itu masih berupa informasi bahkan data. Hal tersebut dapat ditandai dengan masih jaranganya sistem Knowledge Manegement dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan, mencari referensi atau pengetahuan. Terabaikan sistem Knowledge management dari proses bisnis perusahaan dapat diakibatkan karena kontennya masih berupa data atau informasi yang belum siap diaplikasikan dalam meningkatkan efektivitas pekerjaan sehari-hari

Sebelum meningkatkan kinerjanya, organisasi dapat melalui proses pembelajaran (Garvin, 1998) donasi pengetahuan ialah salah satu media yang memungkinkan anggota kelompok, organisasi, lembaga, atau perusahaan untuk berbagi pengetahuan, teknik, pengalaman, dan ide yang dimiliki. Oleh anggota lainnya dengan tetap memperhatikan sarana akses bagi perusahaan untuk memperoleh pengetahuan tersebut melalui sarana teknologi (Ipe 2003Tobing 2007 Pasaribu 2009). Menurut Davenport (1998), pengetahuan dalam bisnis sering dikaitkan dengan rutinitas, prosedur, praktik, dan norma di perusahaan serta dokumen dan penyimpanan barang berharga. Russel Ackoff, seorang ahli sistem dan profesor di bidang perubahan organisasi, mengklaim dalam Lumbatobing (2011) bahwa kandungan atau kandungan intelek dan mentalitas manusia dapat dibagi menjadi lima kategori secara spesifik ialah: a) Data,

berupa gabungan symbol-simbol, b) Informasi, data yang diproses agar dapat dimanfaatkan informasi menjawab pertanyaan tentang “who”, “what”, “where” dan “when”, c) Knowledge, merupakan aplikasi dari data dan informasi, dan menjawab pertanyaan “how”, d) Understanding, mengapresiasi pertanyaan “why”. e) Wisdom, evaluasi dari understanding.

Menurut Szulanski, 1996 (dalam Alwis 2008), kapasitas untuk mengasimilasi pengetahuan terkait dengan pengetahuan yang baru diperoleh memungkinkan mereka untuk memahami dan menerima pengetahuan baru yang ditransfer kepada mereka. Kemampuan lain adalah meningkatkan kemampuan penyerapan knowledge melalui media dan secara proaktif memberikan informasi dan pengalaman kepada orang lain yang relevan dengan bidang kompetensi yang sedang dialami oleh karyawan. Menurut Lumbantobing (2011) Transfer pengetahuan ialah proses sistematis pengiriman, penyebaran, dan berbagi pengetahuan dan konteks multidimensi dari seseorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang membutuhkannya melalui berbagai metode dan media, menurut Lumbantobing (2011). Padahal proses ini bertujuan untuk memaksimalkan penggunaan atau eksploitasi pengetahuan saat ini dan untuk mendorong terciptanya pengetahuan baru sebagai hasil pembelajaran dan sintesa berbagai jenis pengetahuan.

Adapun indikator *knowledge donating* yaitu:

1. Berbagi pengetahuan
2. Berbagi informasi tentang pekerjaan
3. kesediaan berbagi pengetahuan diorganisasi

Seseorang yang memiliki *Knowledge donating* akan selalu mempunyai ide atau keterampilan yang baru, dapat meminimalisir masalah yang akan timbul dan dapat mengatasi masalah dengan cepat. Seseorang yang mempunyai *Knowledge donating* dengan baik maka akan selalu terdorong agar bisa bekerja cepat, efisien agar tujuan perusahaan cepat tercapai dan mempunyai kemampuan berinovasi karyawan dalam hal menghasilkan dan menerapkan ide atau metode baru dalam proses kerja dari hasil bertukar informasi atau pengetahuan (Arroyo, 2017).

Di dalam penelitian Al-Ahmar (2014) menunjukkan bahwa dengan merangsang pengetahuan dan inisiatif individual serta melakukan subsidi konsep KM dapat mendukung pembelajaran organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Bennet & Bennet (2008) menunjukkan aktivitas *embedding* dan *Knowledge donating* dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk belajar. Dalam penelitian (Nghah & Jusoff, 2009) menunjukkan bahwa perusahaan yang berfokus mengelola *Knowledge donating* dan membagikannya di dalam organisasi maka akan meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya dalam penelitian (Dey & Mukhopadhyay, 2018; Swift & Hwang, 2013) menemukan bahwa pengetahuan tacit menjadi predictor yang sangat signifikan sebagai salah satu komponen *learning organization*. Mengacu pada sejumlah penelitian yang

telah dilakukan sebelumnya, maka hipotesis pertama dirumuskan berikut ini.

H1: Knowledge donating berpengaruh positif terhadap Organizational learning

2.1.3. Affect-based Trust

Pengertian *Affect-based Trust* menurut Erdem & Ozen (2003). Sebuah "ikatan emosional antar individu" yang didasarkan pada ekspresi "kepedulian dan kepedulian yang tulus terhadap kesejahteraan" orang lain disebut sebagai kepercayaan berbasis pengaruh. Ini menekankan empati, afiliasi, dan hubungan atas dasar rasa hormat bersama untuk orang lain. Adapun pengertian *Affect-based Trust* menurut Pravitasari & Raharso (2018) merupakan kecenderungan untuk percaya akan ketulusan dan niat baik seseorang.

Sedangkan pengertian *Affect-based Trust* menurut Jiang & Chen (2017) Kepercayaan afektif merupakan kepercayaan yang mengacu pada kesediaan untuk mempercayai seseorang berdasarkan keterikatan emosional dengan orang tersebut. Pertukaran emosional dalam kepercayaan interpersonal akan memperdalam kepercayaan antara kedua belah pihak, namun kepercayaan tersebut dikembangkan dengan cara rukun dan ikatan satu sama lain yang tidak akan muncul pada awal hubungan interpersonal. Ketika benar-benar memahami niat baik, keandalan, dan ketergantungan pihak lain dalam kerja sama yang berkelanjutan, ketergantungan tertentu akan muncul secara bertahap. Ketergantungan semacam itu bersifat interaktif; artinya, kepercayaan sepihak akan menantang fleksibilitas kepercayaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Affect-based Trust* merupakan

kepercayaan yang biasanya melibatkan ikatan emosional, lebih bertahan lama, dan lebih dapat digeneralisasi pada berbagai situasi dibandingkan

Adapun pengukuran *Affect-based Trust* dalam penelitian ini menurut (Erdem & Ozen, 2003) yaitu :

- a. Memiliki kebebasan dalam membagikan ide, perasaan, dan harapan
- b. Dapat berbicara dengan bebas kepada rekan tentang kesulitan yang dialami di tempat kerja
- c. Merasakan kehilangan jika tidak dapat lagi bekerja sama
- d. Bersedia terbuka terhadap perubahan jaringan dengan mengungkapkan informasi pribadi

Affect-based Trust merupakan faktor penting dalam tim dan organisasi untuk menciptakan suasana berbagi pengetahuan. Menurut Heyns & Rothmann (2015) kepercayaan dipengaruhi oleh kecenderungan (*propensity*) dan kelayakan untuk dipercaya (*trustworthiness*). Dengan tidak adanya alasan yang kuat, banyak orang tidak akan berbagi pengetahuan jika mereka tidak memiliki perasaan yang baik dan kepercayaan. Terdapat dampak yang sangat potensial dari kepercayaan terhadap berbagi pengetahuan, (Zhang, 2014). Hasil penelitian Elianto & Wulansari (2016) menunjukkan bahwa interpersonal trust membuat efek positif terhadap *Knowledge donating*. Begitupun dengan hasil penelitian. Balogun & Adetula (2015) yang menunjukkan bahwa trust berpengaruh pada keinginan untuk berbagi dan menggunakan tacit knowledge. Berdasarkan kajian tersebut, maka hipotesis yang diambil pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Affect-based Trust berpengaruh positif terhadap Knowledge donating

H3: Affect-based Trust berpengaruh positif terhadap organizational learning

2.1.4. Cognitive Based trust

Pengertian *Cognitive trust* menurut (Zhang, 2014) merupakan kepercayaan yang didasarkan pada penilaian perwalian atas kompetensi dan ketergantungan kepercayaan. Keyakinan berdasarkan kognisi yang relevan dengan kinerja, seperti kompetensi, tanggung jawab, keandalan, dan ketergantungan, disebut sebagai keyakinan kognitif. Hal ini terjadi ketika tingkat dasar kepercayaan kognisi terpenuhi, orang lebih mudah membentuk jenis keterikatan emosional dengan rekan kerja yang mewakili kepercayaan yang mempengaruhi. (Erdem & Ozen, 2003). Sedangkan pengertian *cognitive based trust* menurut (Pravitasari & Raharso, 2018) yaitu kecenderungan untuk percaya akan kemampuan dan kompetensi rekan kerja

Pengertian *Cognitive trust* menurut Jiang & Chen (2017) Kepercayaan kognitif adalah kepercayaan yang mengacu pada niat untuk mempercayai pihak lain setelah memahami bukti orang tersebut dapat dipercaya. Bukti tersebut mengandung kepribadian, latar belakang, niat, kemampuan, dan perbuatan menurut perkataan. Proses untuk mempertimbangkan bukti tersebut adalah proses kognitif bahwa kepercayaan yang dihasilkan melalui proses tersebut disebut kepercayaan berbasis kognisi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *cognitive based trust* merupakan kecenderungan untuk percaya akan kemampuan dan kompetensi rekan kerja.

Adapun pengukuran *Cognitive trust* dalam penelitian ini menurut (Erdem

& Ozen, 2003) yaitu :

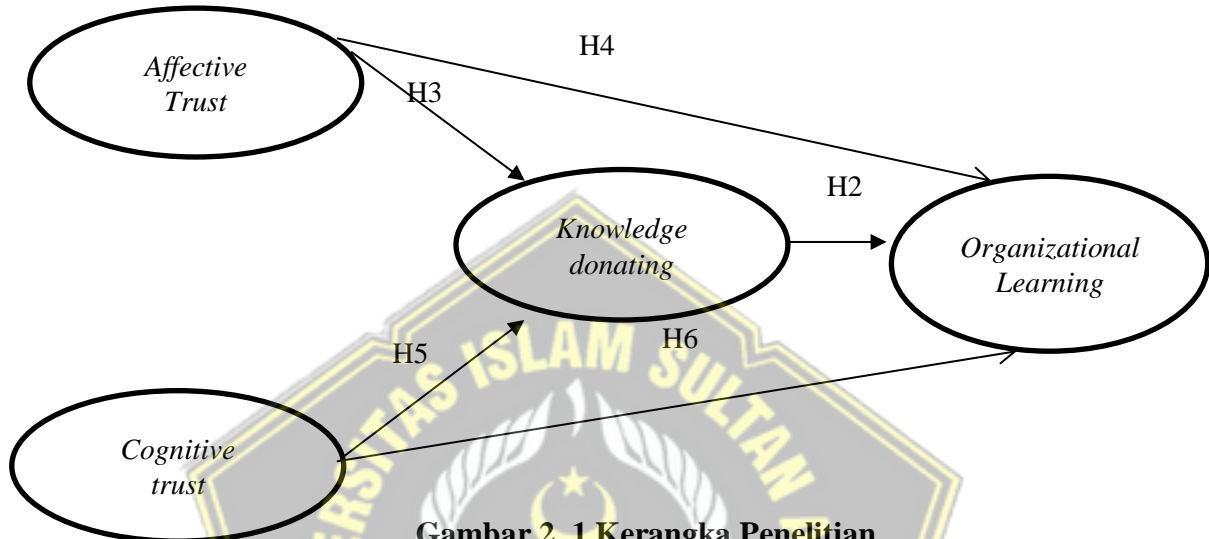
- a. Mendekatkan diri dengan pekerjaan rekan secara profesionalisme dan dedikasi.
- b. Tidak meragukan kompetensi dan persiapan rekan bisnis.
- c. Dapat mengandalkan rekan kerja dalam mempermudah pekerjaan
- d. memiliki pengetahuan dan kompetensi untuk mendapatkan tugas selesai

Dalam lingkungan yang beragam, kepercayaan antar individu merupakan tingkat keyakinan seseorang terhadap kebenaran, kemampuan, dan niat baiknya, serta keyakinan bahwa perbedaan budaya di antara mereka tidak akan mengganggu kepentingan satu sama lain (Kramer, 2010). Ketika seseorang memiliki kepercayaan kepada rekan-rekannya, sehingga meningkatkan frekuensi dan ketersediaan komunikasi untuk berbagi informasi dan pengetahuan (Hauge, 2012; Wang et al., 2014; Park et al. 2015). Akibatnya, semakin tinggi *Cognition-based trust* masing-masing pihak berarti ketersediaan untuk berbagi informasi dan pengetahuan. Dari penjelasan tersebut dapat ditarik beberapa hipotesis:

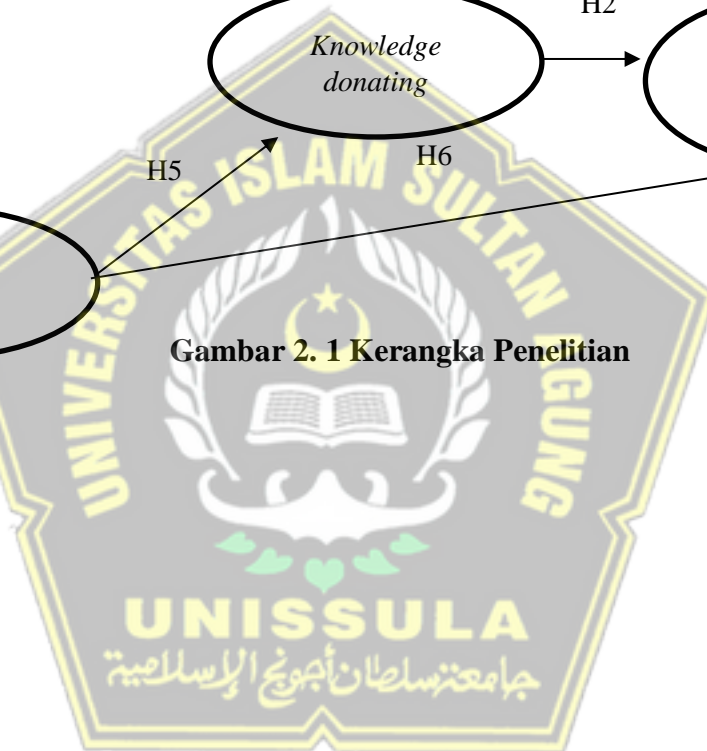
H4: Cognition-based trust berpengaruh positif terhadap Knowledge donating

H5: Cognition-based trust berpengaruh positif terhadap organizational earning

2.2 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian



BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *eksplanatory* yang bersifat asosiatif, merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini menguji pengaruh *affective trust*, *Cognitive trust*, *Knowledge donating* dan *learning organizational* pada Usaha Mikro Kecil Batik di Kabupaten Pekalongan.

3.2. Populasi dan Sampel

Menurut Indriantoro dan Supomo (2012), populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau apapun yang memiliki sifat-sifat tertentu. Populasi dalam penelitian ini ialah seluruh karyawan tetap Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Batik di Kota Pekalongan berjumlah 227 Karyawan

Sampel yaitu sebagian kecil dari populasi yang harus diperiksa ciri-cirinya, dianggap dapat mewakili seluruh populasi. Mengingat keadaan populasi yang begitu besar, rumus Slovin membutuhkan jumlah sampel berikut untuk menghasilkan hasil yang akurat (Umar, 2012).

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Dimana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir, yaitu sebesar 5%.

Peneliti menggunakan rumus Slovin diatas dan diperoleh :

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

$$n = \frac{227}{1+227 \times 0,05^2} = 144,58 \approx 145$$

Adapun kriterianya hanya dikhususkan pada pemilik/pengusaha batik pada

Usaha Mikro Kecil Batik di Kabupaten Pekalongan yang sudah berjualan minimal 2 tahun dan jumlah tenaga kerja minimal 5.

3.3. Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Sumber data penelitian merupakan faktor yang paling penting untuk menjadi pertimbangan dalam menentukan metode pengumpulan data. Jenis data dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Informasi yang dikumpulkan untuk data primer ini belum pernah dikumpulkan sebelumnya, ini juga disebut sebagai data asli. Penyebaran kuesioner dan observasi langsung terhadap individu merupakan dua cara yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data primer. Data dikumpulkan untuk penelitian ini dari kuesioner yang diisi langsung oleh responden. Peneliti membagikan kuesioner, meminta responden untuk memilih dari berbagai kemungkinan jawaban setelah menerima daftar pertanyaan.

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder dapat didefinisikan sebagai data yang telah dikumpulkan oleh orang lain dan kemudian dapat digunakan kembali dengan cara yang berbeda. Data sekunder biasanya berupa fakta, dokumen dari masa lalu, atau laporan yang telah dikumpulkan dalam arsip data dokumenter yang dipublikasikan. Data sekunder dari penelitian ini adalah

data Sumber Daya Manusia, data pustaka, data jurnal dan data dari buku.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan:

1. Kuesioner

Kuesioner ialah metode untuk mengumpulkan data, responden diberikan pertanyaan beserta panduan kuesioner. Pertanyaan terbuka dan tertutup keduanya digunakan dalam kuesioner penelitian.

2. Studi Pustaka

Studi literatur adalah metode pengumpulan data yang melibatkan membaca buku, artikel, jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini, dan penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

3. Observasi

Dengan menggunakan teknik ini, objek yang ditargetkan diamati secara langsung. Pada subjek yang sedang dibahas, pengamatan ini dilakukan secara langsung.

3.4. Definisi Operasional Variabel

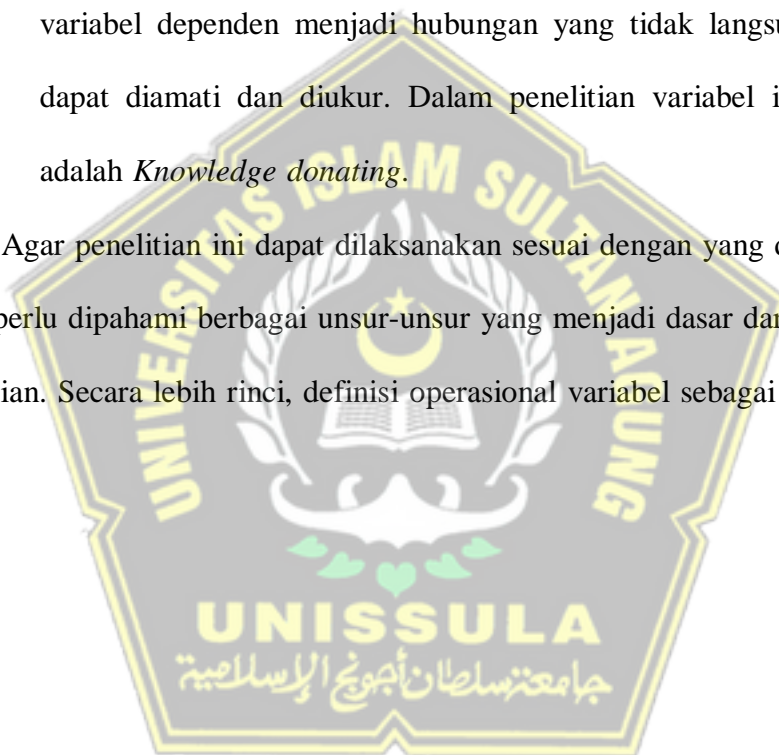
Variabel dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu variable independen, variabel dependen dan variabel intervening. Variabel merupakan suatu atribut atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Variabel penelitian sebagai berikut :

1. Variabel bebas adalah faktor yang mempengaruhi, mengendapkan, atau berkontribusi terhadap perkembangan variabel terikat. Variabel bebas

penelitian ini ialah. *Affect-based Trust* dan *Cognitive trust*,

2. Variabel yang dipengaruhi atau dihasilkan sebagai akibat dari variabel independen dikenal sebagai variabel dependen. Variabel dependen dalam penelitian ini ialah. *learning organizational*
3. Variabel intervening merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara hubungan variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Dalam penelitian variabel interveningnya adalah *Knowledge donating*.

Agar penelitian ini dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu dipahami berbagai unsur-unsur yang menjadi dasar dari suatu penelitian. Secara lebih rinci, definisi operasional variabel sebagai berikut.



Tabel 3. 1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Affect- based Trust</i> Merupakan kepercayaan yang biasanya melibatkan ikatan emosional, lebih bertahan lama, dan lebih dapat digeneralisasi pada berbagai situasi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Memiliki kebebasan dalam membagikan ide, perasaan, dan harapan. b. Dapat berbicara dengan bebas kepada rekan tentang kesulitan yang dialami di tempat kerja. c. Merasakan kehilangan jika tidak dapat lagi bekerja sama. d. Bersedia terbuka terhadap perubahan jaringan dengan mengungkapkan informasi pribadi. 	(Erdem & Ozen, 2003)
2	<i>Cognitive based trust</i> Merupakan kecenderungan untuk percaya akan kemampuan dan kompetensi rekan kerja.	<ul style="list-style-type: none"> a. Mendekatkan diri dengan pekerjaan rekan secara profesionalisme dan dedikasi b. Tidak meragukan kompetensi dan persiapan rekan bisnis c. Dapat mengandalkan rekan kerja dalam mempermudah pekerjaan d. Memiliki pengetahuan dan kompetisi untuk mendapatkan tugas. 	(Erdem & Ozen, 2003)
3	<i>Knowledge donating</i> Merupakan kesediaan antar karyawan untuk saling menyumbangkan pengetahuan sehingga mampu memberikan kontribusi	<ul style="list-style-type: none"> a. Kesiediaan memberikan pengetahuan baru b. Rekan kerja memberikan informasi pengetahuan yang baru c. Kebiasaan berbagi pengetahuan di organisasi 	(Agustini & Sulisty, 2017, Kim & Lee, 2006)

- 4 **Organizational Learning**
Merupakan perjalanan belajar yang dilalui karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan luar demi tercapainya tujuan.
- a. Mendengarkan menindaklanjuti ide dari karyawan
 - b. Menerapkan komunikasi dua arah.
 - c. Aktif mendorong karyawan untuk saling memberi koreksi.
 - d. Bersedia mengubah ketetapan kerja untuk mencapai efisiensi.

Data yang diperoleh melalui pengukuran dengan skala semantik diferensial adalah data interval. Berikut merupakan contoh penggunaan skala semantik diferensial:

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

3.5. Metode Analisis

3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif

Karakteristik objek penelitian dideskripsikan dalam analisis deskriptif, yang menunjukkan tumbuh dan berkembangnya suatu situasi dengan hanya memberikan gambaran umum tentang kondisi tertentu (Umar, 2012).

Ferdinand (2009) menegaskan bahwa skor tertinggi pada masing-masing variabel dapat dikalikan dengan kuantitas item pertanyaan masing-masing variabel, yang kemudian dibagi menjadi lima kategori, untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel.

$$RS = \frac{m - n}{k}$$

$$RS = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Keterangan :

RS : Rentan skala

- m : Skala likert tertinggi yang digunakan dalam penelitian
 n : Skala likert terendah yang digunakan dalam penelitian
 k : banyaknya kategori penilaian

Kategori jawaban karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut

- 1,00 – 1,80 = Sangat rendah atau sangat tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih sangat rendah atau sangat kecil
 1,81 – 2,60 = Rendah atau tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih rendah atau kecil
 2,61 – 3,40 = Sedang atau cukup yang menunjukkan kondisi variabel yang sedang atau cukup
 3,41 – 4,20 = Tinggi atau baik yang menunjukkan kondisi variabel yang tinggi atau baik
 4,21 – 5,00 = Sangat tinggi atau sangat baik yang menunjukkan kondisi variabel yang sangat tinggi atau sangat baik

3.5.2 *Partial Least Square (PLS)*

Partial Least Square (PLS) adalah suatu metode yang berbasis keluarga regresi yang dikenalkan oleh Wold (1960) untuk penciptaan dan pembangunan model dan metode untuk ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi. PLS memiliki asumsi data penelitian bebas distribusi, artinya data penelitian tidak mengacuh pada salah satu distribusi tertentu (misalnya distribusi normal). PLS merupakan metode alternatif dari SEM yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Hair dkk., 2010). Menurut Abdi (2003), Regresi PLS merupakan metode untuk mencari komponen dari X yang juga berkaitan dengan Y. PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu variabel laten dan variabel laten yang lain, serta hubungan suatu variabel laten dan indikator indikatornya.

PLS didefinisikan oleh dua persamaan, yaitu inner model dan outer model. Inner model menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Variabel laten terbagi menjadi dua yaitu laten eksogen dan laten endogen. Variabel laten eksogen merupakan variabel laten penyebab, variabel laten yang tidak dipengaruhi oleh variabel laten lainnya. Variabel laten eksogen memberikan efek kepada variabel laten lainnya. Sedangkan variabel laten endogen merupakan variabel laten yang dijelaskan oleh variabel laten eksogen. Variabel laten endogen adalah efek dari variabel laten eksogen (Yamin dan Kurniawan, 2009).

3.5.3 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran *outer model* menentukan bagaimana mengukur variabel laten. Evaluasi outer model, dengan menguji internal consistency reliability (cronbach alpha dan composite reliability), convergent validity (indicator reliability and AVE), dan discriminant validity (Fornell-Larcker, Cross Loading, and HTMT).

3.5.4 *Convergent Validity*

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi convergent validity dari pemeriksaan individual item reliability, dapat dilihat dari nilai loading factor. Nilai loading factor menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Nilai loading factor > 0.7 dikatakan ideal, artinya indikator tersebut dikatakan valid mengukur konstraknya. Dalam pengalaman empiris penelitian, nilai loading factor > 0.4 masih dapat diterima. Ukuran refleksif

individual dapat dikatakan berkolerasi jika nilai lebih dari 0,40 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015). Dengan demikian, nilai loading factor < 0.4 harus dikeluarkan dari model (di-drop). Setelah kita mengevaluasi individual item reliability melalui nilai loading factor. Ukuran lainnya dari convergent validity adalah nilai average variance extracted (AVE).

Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variable manifest yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variable manifest yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variable manifest terhadap konstruk latennya. Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghozali (2014:45) dan Yamin dan Kurniawan (2011:18) merekomendasikan penggunaan AVE untuk suatu kriteria dalam menilai convergent validity. Nilai AVE minimal 0.5 menunjukkan ukuran convergent validity yang baik. Artinya, variable laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya.

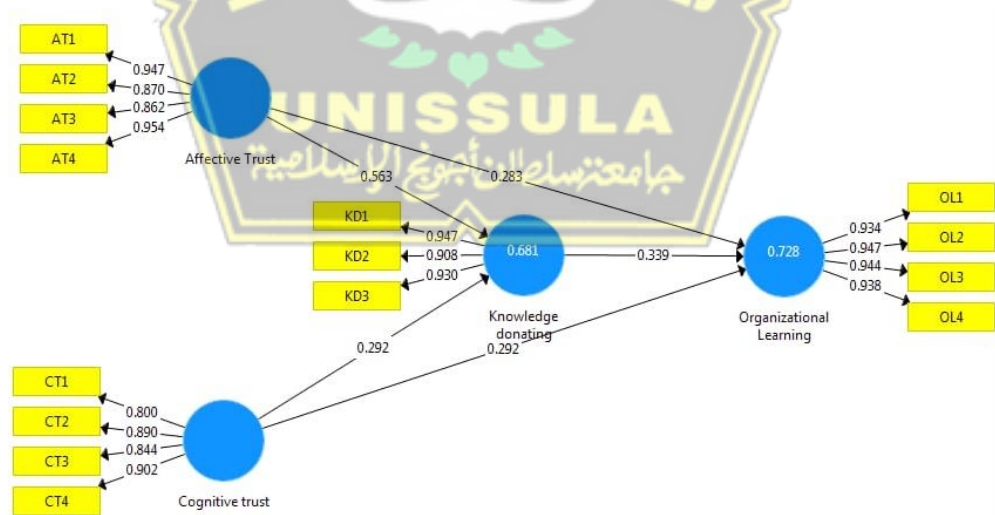
3.5.5 Internal Consistency

Langkah selanjutnya kita melihat internal consistency reliability dari nilai cronbach's alpha dan composite reliability (CR). Cronbach's Alpha cenderung menaksir lebih rendah construct reliability dibandingkan Composite Reliability (CR). Keandalan komposit bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat keandalan yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan alpha Cronbach. Secara khusus, nilai-nilai keandalan komposit 0,60 – 0,70. Interpretasi composite reliability (CR)

sama dengan cronbach's alpha. Nilai batas > 0.7 dapat diterima, dan nilai > 0.8 sangat memuaskan.

3.5.6 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Setelah mengevaluasi model pengukuran konstruk/variabel, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural atau *inner model*. Evaluasi model structural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian. (Jaya, 2008). Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk Q2 predictive relevance, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Berikut adalah full model dalam penelitian ini dan penjelasannya.



Gambar 3. 1 Full Model Penelitian

Adapun Model persamaannya dapat ditulis :

$$\text{Persamaan pertama} \quad : Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$\text{Persamaan kedua} \quad : Y_2 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + Y_1 + e$$

Keterangan :

X_1 = *Affective Based Trust*

X_2 = *Cognitive Based Trust*

Y_1 = *Knowledge donating*

Y_2 = *Learning Organization*

3.5.7 Coefficient of Determination (R-square)

Langkah pertama adalah mengevaluasi *Coefficient of Determination* (R-square). Interpretasi nilai R² sama dengan interpretasi R² regresi linear, yaitu besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Chin (1998) dalam Yamin dan Kurniawan (2011:21) kriteria R² terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu : nilai R² 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang (*moderate*) dan lemah (*weak*). (Hair et al., 2017) merekomendasikan jika nilai R-square 0.75, 0.50 dan 0.25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat, dan lemah). Perubahan nilai R² dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif.

3.5.8 Uji Hipotesis

Menentukan kriteria pengujian dengan ketentuan taraf signifikan (α) adalah 0,05 dan ttabel dicari dengan derajat kebebasan (df) = $n-k-1$, dimana n = jumlah sampel dan k = jumlah variabel bebas. Kesimpulan pengujian jika t -

hitung > t-tabel maka H_0 yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap terikat ditolak dan H_a yang menyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat diterima.



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Karakteristik Responden

4.1.1.1 Deskripsi Frekuensi Berdasarkan Karakter Responden

Faktor Karakter Responden merupakan suatu bekal yang harus dimiliki seseorang dalam bekerja dimana dengan faktor Karakter Responden seseorang Untuk mengetahui tingkat faktor pendidikan responden dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4. 1
Deskripsi Frekuensi Berdasarkan Karakter Responden

Variabel	Frekuensi	Persentase
Pendidikan Terakhir		
- Sarkama	4	2,6
- Diploma	14	9,3
- SMA	130	86,1
- SMP	3	2,0
Umur		
- 53 – 67	81	53,6
- 38 – 52	33	21,9
- 23 – 37	37	24,5
Jenis Kelamin		
- Laki-laki	54	35,8
- Perempuan	97	64,2
Bidang Usaha		
- Batik	149	98,7
- Kulinier	1	0,7
- Perangkat aksesoris	1	0,7
Omset Penjualan		
- 81.000.000 - 100.000.000	1	0,7
- 61.000.000 - 80.000.000	1	0,7

Variabel	Frekuensi	Persentase
- 41.000.000 - 60.000.000	131	86,8
- 21.000.000 - 40.000.000	16	10,6
- 1.000.000 - 20.000.000	2	1,3

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Pada tabel 4.1 terlihat bahwa kelompok berdasarkan faktor pendidikan paling banyak adalah SDM pada kelompok faktor pendidikan SMA sebanyak (86,1%). Hal ini menunjukkan bahwa SDM dengan tingkat faktor pendidikan SMA secara umum memiliki kesesuaian dengan jenis pekerjaan yang diterimanya. Dengan kemampuan intelektual yang dimilikinya, maka logika berpikirnya akan semakin baik dan didukung pula dengan wawasan yang luas, sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Dengan faktor pendidikan yang tinggi diharapkan akan semakin cepat menerapkan cara kerja yang efektif dan efisien.

Berdasarkan tabel 4.1 dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa sebagian besar karyawan tetap Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Batik di Kota Pekalongan pada rentang usia 53 – 67 tahun. Hal itu dapat dimungkinkan karena sebagian besar pengguna karyawan tetap Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Batik di Kota Pekalongan masuk pada kategori umur dewasa

Berdasarkan tabel 4.1 sebagian besar Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Batik di Kota Pekalongan didominasi oleh jenis kelamin perempuan. Hal ini dimungkinkan karena perempuan memiliki kebutuhan data yang lebih besar

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan tetap Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Batik di Kota Pekalongan adalah batik. Hal ini dimungkinkan karena harga terjangkau bagi kalangan masyarakat

sekitarnya.

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa mayoritas Omset Penjualan responden berkisar kurang dari Rp 41.000.000 sampai Rp. 60.000.000 dengan presentase 86,8%.

4.1.2 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang diteliti, validitas (ketepatan), dan reliabilitas (kehandalan) dari suatu variabel.

a. Analisis Konsistensi Internal

Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit $> 0,600$ (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Tabel 4. 2
Analisis Konsistensi Internal

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Affective Trust	0,929	0,931	0,950
Cognitive trust	0,882	0,881	0,919
Knowledge donating	0,920	0,920	0,949
Organizational Learning	0,957	0,958	0,969

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan data analisis konsistensi internal pada tabel 4.2 di atas diperoleh hasil bahwa nilai Average Variance Extracted (AVE) terbesar

pada variabel Organizational Learning memiliki nilai sebesar $0,885 > 0,600$ maka variabel Affective Trust adalah reliabel, kemudian variabel Knowledge donating memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) sebesar $0,862 > 0,600$ maka variabel Knowledge donating Average Variance Extracted (AVE) adalah reliabel, variabel Affective Trust memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) sebesar $0,827 > 0,600$ maka variabel Affective Trust adalah reliabel. Variabel Cognitive trust memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) sebesar $0,740 > 0,600$ maka variabel Cognitive trust adalah reliabel.

b. Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternatif dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,4) maka suatu indikator adalah valid. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Tabel 4. 3

Validitas Konvergen

	Affective Trust	Cognitive trust	Knowledge donating	Organizational Learning
AT1	0,947			
AT2	0,870			
AT3	0,862			
AT4	0,954			
CT1		0,800		
CT2		0,890		
CT3		0,844		
CT4		0,902		

KD1	0,947	
KD2	0,908	
KD3	0,930	
OL1		0,934
OL2		0,947
OL3		0,944
OL4		0,938

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* untuk variabel X1 (**Affective Trust**), X2 (**Cognitive trust**), X3 (**Knowledge donating**), dan Y (**Organizational Learning**) dimana nilai seluruh item butir pertanyaan pada 4 variabel yang diuji lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada ke-4 variabel dinyatakan valid.

c. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation (HTMT) < 0,90, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Tabel 4. 4

Validitas Diskriminan

	Affective Trust	Cognitive trust	Knowledge donating	Organizational Learning
Affective Trust	0,909			
Cognitive trust	0,849	0,860		
Knowledge donating	0,811	0,770	0,928	
Organizational Learning	0,806	0,793	0,793	0,941

Berdasarkan tabel 4.4 diperoleh hasil korelasi variabel Cognitive trust dengan Affective Trust sebesar 0,909, korelasi variabel Knowledge donating dengan Cognitive trust sebesar 0,770, korelasi variabel Organizational Learning dengan Affective Trust sebesar 0,806. Korelasi variabel Organizational Learning dengan Cognitive trust sebesar 0,793; dan korelasi variabel Organizational Learning dengan Knowledge donating sebesar 0,793 dimana variabel memiliki nilai korelasi $<0,900$, dengan demikian nilai korelasi seluruh variabel dinyatakan valid.

1. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural atau (*inner model*) bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Bagian yang perlu dianalisis dalam model struktural yakni, koefisien determinasi (*R Square*) dengan pengujian hipotesis.

a. Kolinieritas (*Colinierity /Variance Inflation Factor/VIF*)

Pengujian kolinieritas adalah untuk membuktikan korelasi antar variabel laten/konstruksi apakah kuat atau tidak. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti model mengandung masalah jika dipandang dari sudut metodologis, karena memiliki dampak pada estimasi signifikansi statistiknya. Masalah ini disebut dengan kolinieritas (*colinearity*). Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016).

Jika nilai VIF lebih besar dari 5,00 maka berarti terjadi masalah kolinieritas, dan sebaliknya tidak terjadi masalah kolinieritas jika nilai

VIF<5,00 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Tabel 4. 5 Kolinieritas

VIF							
AT1	3,501	CT1	1,739	KD1	4,592	OL1	4,841
AT2	2,392	CT2	3,042	KD2	2,69	OL2	3,47
AT3	2,51	CT3	2,273	KD3	3,969	OL3	5,595
AT4	5,053	CT4	3,423	Average	3,750	OL4	5,059
Average	2,801	Average	2,61925			Average	4,74125

Dari data di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut :

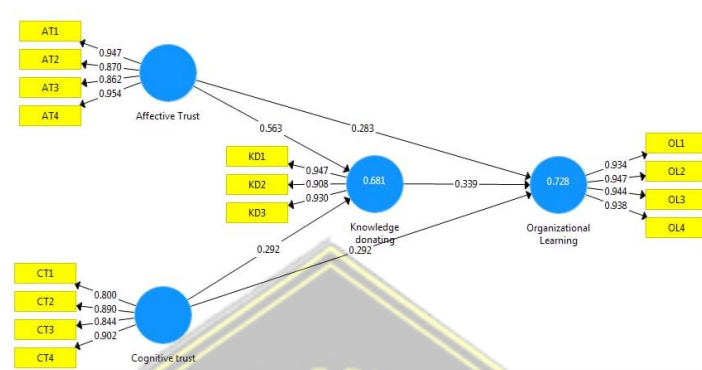
- VIF untuk Affective Trust (X1) adalah $2,801 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinieritas)
- VIF untuk Cognitive trust (X2) adalah $2,61925 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinieritas)
- VIF untuk Knowledge donating (X3) adalah $3,750 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinieritas)
- VIF untuk Knowledge donating (X4) adalah $4,74125 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinieritas)

Dengan demikian, dari data-data di atas, model struktural dalam kasus ini tidak mengandung masalah kolinieritas.

2. Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur Model Struktural

Dalam pengujian ini terdapat dua tahapan, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Adapun koefisien-koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar di bawah ini: Pengujian signifikansi koefisien jalur model struktural

(*Structural Model Path Coefficient*). Pengujian ini untuk menentukan koefisien jalur dari model structural, tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis.



Gambar 4. 1 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara). Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya.

Jika nilai probabilitas (p-value) < alpha (0,05) maka H_0 ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan). Jika nilai probabilitas (p-value) > alpha (0,05) maka H_0 diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan).

Tabel 4. 6 Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Affective Trust -> Knowledge donating	0,563	5,412	0,000

Affective Trust -> Organizational Learning	0,283	3,113	0,002
Cognitive trust -> Knowledge donating	0,292	2,861	0,004
Cognitive trust -> Organizational Learning	0,292	3,349	0,001
Knowledge donating -> Organizational Learning	0,339	4,034	0,000

1. Pengaruh variabel Knowledge donating terhadap Organizational Learning mempunyai koefisien jalur sebesar 0,339 (positif), maka peningkatan nilai variabel Knowledge donating akan diikuti peningkatan variabel Organizational Learning. Pengaruh variabel Knowledge donating terhadap Organizational Learning memiliki nilai probabilitas (p) sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Knowledge donating terhadap Organizational Learning adalah signifikan.
2. Pengaruh Cognitive trust terhadap *Learning Organization* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,292 (positif), maka peningkatan nilai variabel Cognitive trust akan diikuti peningkatan Organizational Learning. Pengaruh variabel Cognitive trust terhadap Organizational Learning memiliki nilai probabilitas (p) sebesar $0,001 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh Cognitive trust terhadap Organizational Learning adalah signifikan.
3. Pengaruh Cognitive trust terhadap Knowledge donating mempunyai koefisien jalur sebesar 0,292 (positif), maka peningkatan nilai variabel Cognitive trust akan diikuti peningkatan variabel Knowledge donating. Pengaruh variabel Cognitive trust terhadap Knowledge donating memiliki nilai probabilitas (p) sebesar $0,004 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan

bahwa pengaruh Cognitive trust terhadap Knowledge donating adalah signifikan.

4. Pengaruh Affective Trust terhadap Organizational Learning mempunyai koefisien jalur sebesar 0,292 (positif), maka peningkatan nilai variabel Affective Trust akan diikuti peningkatan variabel Organizational Learning. Pengaruh variabel Affective Trust terhadap Organizational Learning memiliki nilai probabilitas (p) sebesar $0,002 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh Affective Trust terhadap Organizational Learning adalah signifikan.
5. Pengaruh Affective Trust terhadap Knowledge donating mempunyai koefisien jalur sebesar 0,292 (positif), maka peningkatan nilai variabel Affective Trust akan diikuti peningkatan variabel Knowledge donating. Pengaruh variabel Affective Trust terhadap Knowledge donating memiliki nilai probabilitas (p) sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh Affective Trust terhadap Knowledge donating adalah signifikan.

3. Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien Determinasi (*R Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu variabel. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel dependen dipengaruhi oleh variasi nilai variabel independen pada sebuah model jalur.

Tabel 4. 7 Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Knowledge donating	0,681	0,677

Organizational Learning	0,728	0,722
--------------------------------	-------	-------

Pada tabel 4.7 diperoleh hasil pengaruh *Affective Based Trust* (X1), *Cognitive Based Trust* (X2), dan *Knowledge donating* (X3) terhadap **Knowledge donating** (Y1) adalah sebesar 0,681 artinya besaran pengaruh X1, X2 dan X3 terhadap Y1 adalah sebesar 68,1%.

Pada tabel 4.11 diperoleh hasil pengaruh *Affective Based Trust* (X1), *Cognitive Based Trust* (X2), dan *Knowledge donating* (X3) terhadap *Learning Organization* (Y2) adalah sebesar 0,728 artinya besaran pengaruh X1, X2 dan X3 terhadap Y2 adalah sebesar 72,8%.

4.2 Pembahasan

Hipotesis penelitian yang dikembangkan berdasarkan 3 Variabel yaitu X1, X2, Y1, dan Y2. Dari 5 (lima) rumusan masalah melahirkan 5 hipotesis penelitian yang diuji secara statistik menjadi hipotesis statistik dan mempunyai hasil perhitungan akhir keseluruhannya signifikan. Artinya penelitian ini mempunyai hasil perhitungan akhir signifikan, yaitu bahwa terbukti hasil yang didapatkan sesuai atau sejalan dengan teori yang dikembangkan pada 5 variabel dikaitkan dengan objek penelitian.

1. Pengaruh *Knowledge donating* terhadap *Learning Organization*

Koefisien jalur pengaruh *Knowledge donating* terhadap *Learning Organization* yang bertanda positif menandakan bahwa semakin tinggi *Knowledge donating* maka dapat menimbulkan *Learning Organization* yang semakin tinggi pula.

Melaksanakan tugas audit memerlukan ketelitian dan

kecermatan, sehingga akan menjadi kesulitan apabila pekerjaan tersebut kurang fokus. Ketidakjelasan tugas dalam melaksanakan tugas karyawan menjadi beban yang tidak ringan karena di satu sisi harus bertanggungjawab terhadap tugas pokok yang diberikan untuk melaksanakan audit, dan sisi lain juga harus melaksanakan tugas yang berbeda dalam waktu yang bersamaan. Tugas- tugas atau peran yang ambigu tersebut dapat memunculkan tekanan psikologis bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut dapat berdampak pada *Learning Organization*.

Di dalam penelitian Al-Ahmar (2014) menunjukkan bahwa dengan merangsang pengetahuan dan inisiatif individual serta melakukan subsidi konsep KM dapat mendukung pembelajaran organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Bennet & Bennet (2008) menunjukkan aktivitas *embedding* dan *Knowledge donating* dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk belajar. Dalam penelitian (Nghah & Jusoff, 2009) menunjukkan bahwa perusahaan yang berfokus mengelola *Knowledge donating* dan membagikannya di dalam organisasi maka akan meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya dalam penelitian (Dey & Mukhopadhyay, 2018; Swift & Hwang, 2013) menemukan bahwa pengetahuan tacit menjadi predictor yang sangat signifikan sebagai salah satu komponen learning organization.

2. Pengaruh *Affective Based Trust* terhadap *Knowledge donating*

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel

Affective Based Trust mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap variabel *Knowledge donating* (Y1) yang dibuktikan besar koefisien 0,563 dan nilai probabilitas (p) $0,000 < 0,05$.

Koefisien jalur pengaruh *Affective Based Trust* terhadap *Knowledge donating* yang bertanda positif menandakan bahwa semakin tinggi *Affective Based Trust* maka dapat menimbulkan *Knowledge donating* yang semakin tinggi pula. Pertukaran emosional dalam kepercayaan interpersonal akan memperdalam kepercayaan antara kedua belah pihak, namun kepercayaan tersebut dikembangkan dengan cara rukun dan ikatan satu sama lain yang tidak akan muncul pada awal hubungan interpersonal. Ketika benar-benar memahami niat baik, keandalan, dan ketergantungan pihak lain dalam kerja sama yang berkelanjutan, ketergantungan tertentu akan muncul secara bertahap. Ketergantungan semacam itu bersifat interaktif; artinya, kepercayaan sepihak akan menantang fleksibilitas kepercayaan.

Affect-based Trust merupakan kepercayaan yang biasanya melibatkan ikatan emosional, lebih bertahan lama, dan lebih dapat digeneralisasi pada berbagai situasi dibandingkan

Affect-based Trust merupakan faktor penting dalam tim dan organisasi untuk menciptakan suasana berbagi pengetahuan. Menurut Heyns & Rothmann (2015) kepercayaan dipengaruhi oleh kecenderungan (*propensity*) dan kelayakan untuk dipercaya (*trustworthiness*). Dengan tidak adanya alasan yang kuat, banyak orang

tidak akan berbagi pengetahuan jika mereka tidak memiliki perasaan yang baik dan kepercayaan. Terdapat dampak yang sangat potensial dari kepercayaan terhadap berbagi pengetahuan, (Zhang, 2014). Hasil penelitian Elianto & Wulansari (2016) menunjukkan bahwa interpersonal trust membuat efek positif terhadap *Knowledge donating*. Begitupun dengan hasil penelitian. Balogun & Adetula (2015) yang menunjukkan bahwa trust berpengaruh pada keinginan untuk berbagi dan menggunakan tacid knowledge.

3. Pengaruh *Affective Based Trust* terhadap *Learning Organization*

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel *Affective Based Trust* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap variabel *Learning Organization* (Y2) yang dibuktikan besar koefisien 0,255 dan nilai probabilitas (p) $0,002 < 0,05$.

Koefisien jalur pengaruh *Affective Based Trust* terhadap *Learning Organization* yang bertanda positif menandakan bahwa semakin tinggi *Affective Based Trust* menyebabkan semakin tinggi pula *Learning Organization*. Ketika karyawan menghadapi *Affective Based Trust*, maka akan memberikan respon dengan dua cara, yaitu; fungsional dan disfungsional. Menurut Yunike & Hatane (2016) juga menyatakan bahwa dalam membangun organisasi pembelajaran (*building Learning Organization*)

Memahami hasil penelitian ini dikaitkan dengan *grand theory* yaitu Teori Atribusi yang dikembangkan oleh Heider (1958), bahwa

perilaku seseorang ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. *Affective Based Trust* yang dialami karyawan merupakan faktor yang berasal dari luar, karena menciptakan kesulitan dalam pekerjaan sebagai karyawan. Robbins & Judge (2015) juga mendukung teori ini.

Untuk menjawab tantangan dengan *organizational learning* tentunya diperlukan kerjasama antara perusahaan dengan karyawan didalamnya, meliputi kemampuan untuk merubah sikap dan perilaku karyawan, kepekaan terhadap misi dan visi perusahaan, serta kecakapan mengetahui keinginan-keinginan karyawan. Dalam kondisi yang penuh persaingan seperti saat ini, dimana yang siap akan terus bertahan dan yang tidak akan kalah diharapkan agar karyawan bisa terdorong agar senantiasa membenahi diri, baik perilaku, moral, kemampuan maupun keahliannya

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Heyns & Rothmann (2015) yang menyimpulkan bahwa *Affective Based Trust* berpengaruh positif terhadap *Learning Organization*. Juga penelitian yang dilakukan oleh Elianto & Wulansari (2016) mendapatkan temuan bahwa *Affective Based Trust* berpengaruh terhadap perilaku *premature sign off* dan perilaku *underreporting of time*, dan perilaku *audit quality reduction behaviour*.

4. Pengaruh *Cognitive Based Trust* terhadap *Knowledge donating*

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel *Cognitive Based Trust* mempunyai pengaruh positif signifikan

terhadap variabel *Knowledge donating* (Y1) yang dibuktikan besar koefisien 0,292 dan nilai probabilitas (p) $0,004 < 0,05$.

Koefisien jalur pengaruh *Cognitive Based Trust* terhadap *Knowledge donating* yang bertanda positif menandakan bahwa semakin tinggi *Cognitive Based Trust* menyebabkan semakin tinggi pula *Knowledge donating*. Ketika karyawan menghadapi *Cognitive Based Trust*, Ketika seseorang memiliki kepercayaan kepada rekan-rekannya, sehingga meningkatkan frekuensi dan ketersediaan komunikasi untuk berbagi informasi dan pengetahuan (Hauge, 2012; Wang et al., 2014; Park et al. 2015). Akibatnya, semakin tinggi *Cognition-based trust* masing-masing pihak berarti ketersediaan untuk berbagi informasi dan pengetahuan.

Menyumbangkan pengetahuan secara ikhlas dan saling percaya pada rekan kerja bagi pengrajin batik dianggap sebagai perbuatan baik, karena mampu menolong orang lain. Berbagi pengetahuan pada yang membutuhkan akan memupuk kebersamaan dan gotong royong serta membuat orang lain menjadi pandai dan trampil. Kesediaan menyumbangkan pengetahuan menunjukkan adanya kepercayaan dalam berbagi informasi (Yazici, 2012)

Hasil peneltiain yang dilakukan oleh (Ekmekci & Cuce, 2016) Hasil analisis jalur tidak mendukung hipotesis yang menunjukkan bahwa pengaruh dan kognisi berbasis kepercayaan yang diprediksi secara positif identifikasi organisasi. Namun, efek dari pengaruh dan

kepercayaan berbasis kognisi pada identifikasi ditemukan signifikan setelah mengendalikan efek variabel demografis dan keinginan sosial.

5. Pengaruh *Cognitive Based Trust* terhadap *Learning Organization*

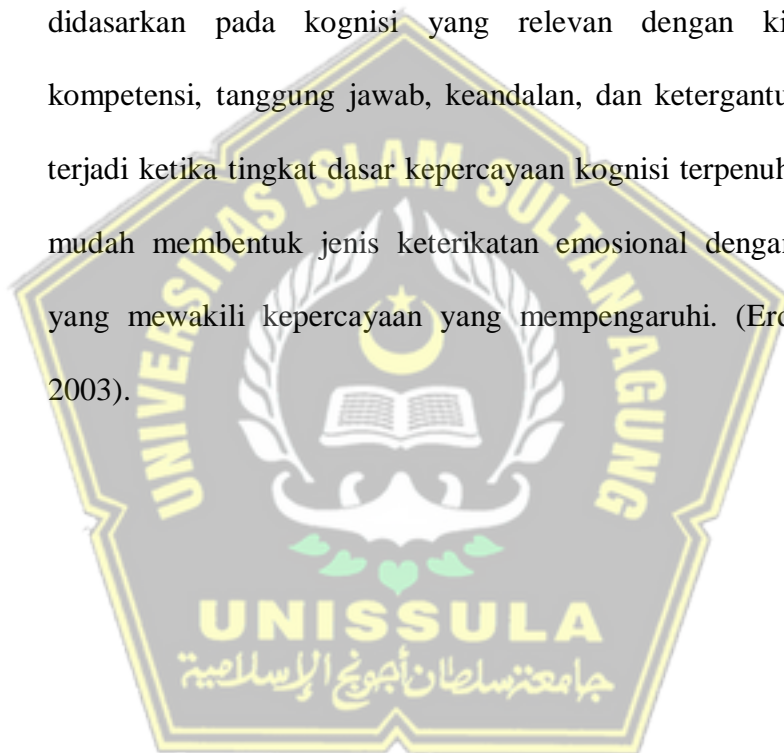
Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel *Cognitive Based Trust* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap variabel *Learning Organization* (Y) yang dibuktikan besar koefisien 0,292 dan nilai probabilitas (p) $0,001 < 0,05$.

Koefisien jalur pengaruh *Cognitive Based Trust* terhadap *Learning Organization* yang bertanda positif menandakan bahwa semakin tinggi *Cognitive Based Trust* seorang karyawan menyebabkan semakin tinggi pula *Learning Organization*, yaitu berperilaku menyimpang dengan melakukan *prematur sign off*.

Cognitive Based Trust dapat terjadi di organisasi manapun, termasuk pada organisasi/lembaga dimana karyawan bekerja. Situasi yang diharapkan karyawan dalam pekerjaannya bisa jadi berbeda dengan yang sebenarnya dihadapi. Misalnya seorang mengharapkan peran sesuai dengan tugas dan fungsinya, namun peran tersebut tidak sesuai keinginannya. Demikian juga adanya kebijakan organisasi yang dapat membatasi perannya sebagai karyawan, sehingga sebagian peran sebagai karyawan terpengkas oleh adanya kebijakan tersebut. Situasi dan kebijakan organisasi yang demikian itu dapat berdampak *Cognitive Based Trust* dan psikis, sehingga pada akhirnya berpengaruh terhadap *Learning Organization*.

Dalam lingkungan yang beragam, kepercayaan antar individu merupakan tingkat keyakinan seseorang terhadap kebenaran, kemampuan, dan niat baiknya, serta keyakinan bahwa perbedaan budaya di antara mereka tidak akan mengganggu kepentingan satu sama lain (Kramer, 2010).

Kepercayaan kognitif mengacu pada kepercayaan yang didasarkan pada kognisi yang relevan dengan kinerja seperti kompetensi, tanggung jawab, keandalan, dan ketergantungan. Hal ini terjadi ketika tingkat dasar kepercayaan kognisi terpenuhi, orang lebih mudah membentuk jenis keterikatan emosional dengan rekan kerja yang mewakili kepercayaan yang mempengaruhi. (Erdem & Ozen, 2003).



BAB V PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Knowledge donating* terbukti mampu mempengaruhi tingkat *Organizational learning*. Ini artinya apabila dukungan pengaruh *Knowledge donating* terhadap *Learning Organization* yang bertanda positif menandakan bahwa semakin tinggi *Knowledge donating* maka dapat menimbulkan *Learning Organization* yang semakin tinggi pula.
2. *Affective Based Trust* terbukti mampu mempengaruhi tingkat terhadap *Knowledge donating*. Ini artinya semakin tinggi *Affective Based Trust* maka dapat menimbulkan *Knowledge donating* yang semakin tinggi pula. Pertukaran emosional dalam kepercayaan interpersonal akan memperdalam kepercayaan antara kedua belah pihak,
3. *Affect-based Trust* terbukti mampu mempengaruhi tingkat terhadap *organizational learning*. Ini artinya semakin tinggi *Affective Based Trust* menyebabkan semakin tinggi pula *Learning Organization*. Ketika karyawan menghadapi *Affective Based Trust*, maka akan memberikan respon dengan dua cara, yaitu; fungsional dan disfungsional.,
4. *Cognition-based trust* terbukti mampu mempengaruhi tingkat terhadap *Knowledge donating*. Ini artinya semakin tinggi *Cognitive Based Trust* menyebabkan semakin tinggi pula *Knowledge donating*. Ketika karyawan menghadapi *Cognitive Based Trust*, Ketika seseorang memiliki

kepercayaan kepada rekan-rekannya, sehingga meningkatkan frekuensi dan ketersediaan komunikasi untuk berbagi informasi dan pengetahuan

5. *Cognition-based trust* terbukti mampu mempengaruhi tingkat terhadap *organizational Learning*. Ini artinya semakin tinggi *Cognitive Based Trust* seorang karyawan menyebabkan semakin tinggi pula *Learning Organization*, yaitu berperilaku menyimpang dengan melakukan *prematuur sign off*.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan hasil penelitian ini maka peneliti mengajukan saran sebagai berikut :

Variabel *Knowledge donating* mempunyai nilai indikator dengan penilaian paling rendah dari para karyawan yaitu Kebiasaan berbagi pengetahuan di organisasi dengan nilai sebesar 4,1. Oleh karena itu sebaiknya pihak Usaha Mikro Kecil Batik mengadakan pertemuan secara rutin antara sesama karyawan untuk berbagi pengetahuan diantara karyawan guna menaikan rasa solidaritas serta keinginan saling membantu antara karyawan.

Variabel *Organizational learning* mempunyai nilai indikator dengan penilaian paling rendah dari para karyawan yaitu Aktif mendorong karyawan untuk saling memberi koreksi dengan nilai sebesar 4,048. Oleh karena itu sebaiknya pihak Usaha Mikro Kecil Batik Salah satu hal untuk mewujudkan sinergi saat bekerja dalam tim yaitu dengan memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan efektif.

Variabel *Affective Based Trust* mempunyai nilai indikator Merasakan kehilangan jika tidak dapat lagi bekerja sama yaitu Dapat berbicara dengan bebas kepada rekan tentang kesulitan yang dialami di tempat kerja dengan nilai sebesar

3,890. Oleh karena itu sebaiknya pihak karyawan memiliki prinsip Lebih baik mencintai dan kehilangan daripada tidak pernah mencintai sama sekali.

Variabel *Cognitive based trust* mempunyai nilai indikator yaitu Tidak meragukan kompetensi dan persiapan rekan bisnis dengan nilai sebesar 3,890. Oleh karena itu sebaiknya pihak karyawan memiliki maka Usaha Mikro Kecil Batik perlu membuat pondasi yang kuat. Salah satu hal yang mengisi pondasi kuat tersebut adalah rekan bisnis. Adanya rekan atau mitra kerja memang bisa membuat bisnis jauh lebih kuat.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Riset memiliki beberapa keterbatasan antara lain:

1. Jumlah responden yang dianalisis masih sebatas pada 145 responden dan berfokus pada sektor usaha Usaha Mikro Kecil Batik, sehingga hasilnya belum optimal
2. Jumlah variabel penelitian yang dianalisis masih sebanyak 4 variabel manajemen sumber daya manusia.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

1. Dapat diarahkan pada tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dengan harapan diperoleh hasil yang lebih sempurna.
2. Diharapkan pada penelitian di masa mendatang mampu menambah jumlah variabel MSDM yang diteliti menjadi lebih dari 4 variabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, D., & Sulisty, H. (2017). A Model Of Innovative Capability Improvement Through Affective Commitment, Knowledge Sharing and Islamic Leadership in Civil Servant Staff (PNS) of Semarang Regency. *International Journal of Islamic Business Ethics*, 2(4), 187–200.
- Alsabbagh, M., & Khalil, A. H. AL. (2017). The Impact of Knowledge Management on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 560–578. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i4/2833>
- Antunes, H. de J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 140–149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: Influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/13673271211262781>
- Dey, T., & Mukhopadhyay, S. (2018). Influence of behavioral intentions, affective trust and affective commitment on knowledge sharing behavior. *International Journal of Knowledge Management*, 14(2), 37–51. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2018040103>
- Ekmekci, O. T., & Cuce, H. (2016). 6. The effects of cognition and affect based trust on organization identification. *Pressacademia*, 5(1), 58–58. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2016116554>
- Elshanti, M. (2017). Transformational Leadership Style and Organizational Learning: The Mediate Effect of Organizational Culture. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 06(06). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000483>
- Erdem, F., & Ozen, J. (2003). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 9(January), 131–135. <https://doi.org/10.1108/13527590310493846>
- Imran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U., & Ubaid-Ur-Rahman. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *Learning Organization*, 23(4), 232–248. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2015-0053>
- Jiang, Y., & Chen, W. K. (2017). Effects of organizational trust on organizational learning and creativity. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and*

Technology Education, 13(6), 2057–2068.
<https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.01213a>

Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500–507.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00140-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00140-1)

Kharabsheh, R., & Ensour, W. (2017). Learning Orientation , Market Orientation and Organizational Performance : The Mediating Effect of Absorptive Capacity. *Business and Economic Research*, 7(March), 115–127.
<https://doi.org/10.5296/ber.v7i1.10294>

Kim, E. J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347–1360.
<https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>

Leybourne, S., & Sadler-Smith, E. (2006). The role of intuition and improvisation in project management. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.03.007>

Lydia, K. D., Susilo, H., & Aini, E. K. (2018). Pengaruh Learning Oreintation dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Bank X Bumn Cabang Brawijaya Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 58(1), 133–140.

Ngah, R., & Jusoff, K. (2009). Tacit Knowledge Sharing and SMEs' Organizational Performance. *International Journal of Economics and Finance*. <https://doi.org/10.5539/ijef.v1n1p216>

Nurchahyo, S. A., & Wikaningrum, T. (2020). PERAN KNOWLEDGE SHARING, LEARNING ORGANIZATION DAN INDIVIDUAL INNOVATION CAPABILITY TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *JURNAL EKONOMI DAN BISNIS*, 21(2), 1–25.

Park, S., & Kim, E. J. (2018). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1408–1423. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0467>

Pravitasari, E., & Raharso, S. (2018). Kepercayaan Sebagai Antecedent Berbagai Pengetahuan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(2), 84.
<https://doi.org/10.35697/jrbi.v3i2.936>

Rengkung, L. R., Pangemanan, L. R. J., & Sondak, L. W. T. (2019). Pengaruh Tacit Knowledge Terhadap Inovasi Produk Pada Industri Kreatif Kerajinan Di Kabupaten Minahasa, Sulawesi Utara. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(1), 160. <https://doi.org/10.22441/mix.2019.v9i1.010>

- Safitri, C. L., Setyanti, S. W. L. H., & Sudarsih, S. (2018). Knowledge Sharing Sebagai Mediasi Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 2(1), 79. <https://doi.org/10.33603/jibm.v2i1.1059>
- Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (2020). Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020927426>
- Sumiarsih, I. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Learning Organization Terhadap Kinerja Dengan Psychological Empowerment Sebagai Pemediasi Pada Guru Ipa Smp Se-Provinsi Jawa Tengah Dan DIY. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi (JEBA)*, 19(04), 1–19.
- Swift, P. E., & Hwang, A. (2013). The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *Journal of Business Research*, 20(1), 20–37. <https://doi.org/10.1108/09696471311288500>
- Tomlinson, E. C., Schnackenberg, A. K., Dawley, D., & Ash, S. R. (2020). Revisiting the trustworthiness–trust relationship: Exploring the differential predictors of cognition- and affect-based trust. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 535–550. <https://doi.org/10.1002/job.2448>
- Yazici. (2012). Buyer perceptions on the buyer-supplier collaborative relationship and performance: a service example. *International Journal of Services and Operations Management*, 12(2), 165–187.
- Yunike, H., & Hatane, E. (2016). Analisa Hubungan Learning Organization Terhadap Competitive Advantage Dalam Meningkatkan Financial Performance Pada Sektor Perhotelan Di Jawa Timur. *Business Accounting Review*, 1(1), 265–276.
- Zhang, M. J. (2014). The impacts of trust and feelings on knowledge sharing among chinese employees. *New England Journal of Entrepreneurship*, 17(1), 21–28. <https://doi.org/10.1108/neje-17-01-2014-b003>