

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL LEARNING* DAN *KNOWLEDGE TRANSFER*
TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**

**Skripsi
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S1
Program Studi Manajemen**



**Disusun oleh:
Muhammad Dharma Refa
30402000233**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

PENGARUH *ORGANIZATIONAL LEARNING* DAN *KNOWLEDGE*
TRANSFER TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Oleh :

Muhammad Dharma Refa

NIM : 30402000233

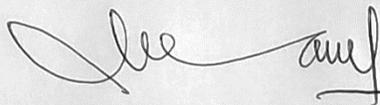
Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

UNISSULA

جامعة السلطان ابي سفيان
Semarang, 15 Agustus 2024

Pembimbing,



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

NIK. 0608026502

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL LEARNING* DAN *KNOWLEDGE TRANSFER*
TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**

Disusun Oleh:

Muhammad Dharma Refa

30402000233

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 23 Agustus 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si
NIK. 210499044

Penguji I



Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, M.M
NIK. 210491025

Penguji II

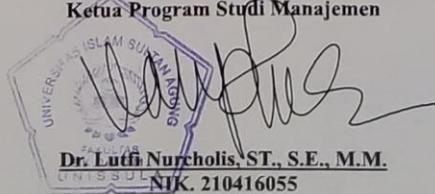


Siti Aisyah Suciningsih S.E., M.Si
NIK. 210499046

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar

Sarjana Manajemen tanggal, 23 Agustus 2024

Ketua Program Studi Manajemen



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

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Dharma Refa

NIM : 30402000233

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “PENGARUH ORGANIZATIONAL LEARNING DAN KNOWLEDGE TRANSFER TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 15 Agustus 2024

Yang menyatakan,

Muhammad Dharma Refa

NIM. 30402000233

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Dharma Refa
NIM : 30402000233
Program Studi : SI Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul:
"PENGARUH *ORGANIZATIONAL LEARNING* DAN *KNOWLEDGE TRANSFER*
TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA"

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialih mengiakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan 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 tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 15 Agustus 2024

Yang memberi pernyataan



Muhammad Dharma Refa

NIM. 30402000233

MOTTO

"Was mich nicht umbringt, macht mich stärker."

"Wer heute nichts tut, lebt morgen wie gestern."

"Wer sein Selbst Meister ist und sich beherrschen kann, dem ist die weite Welt und
alles untertan."

"Manche Menschen träumen vom Erfolg." "Andere sind wach und arbeiten hart
daran."



ABSTRAK

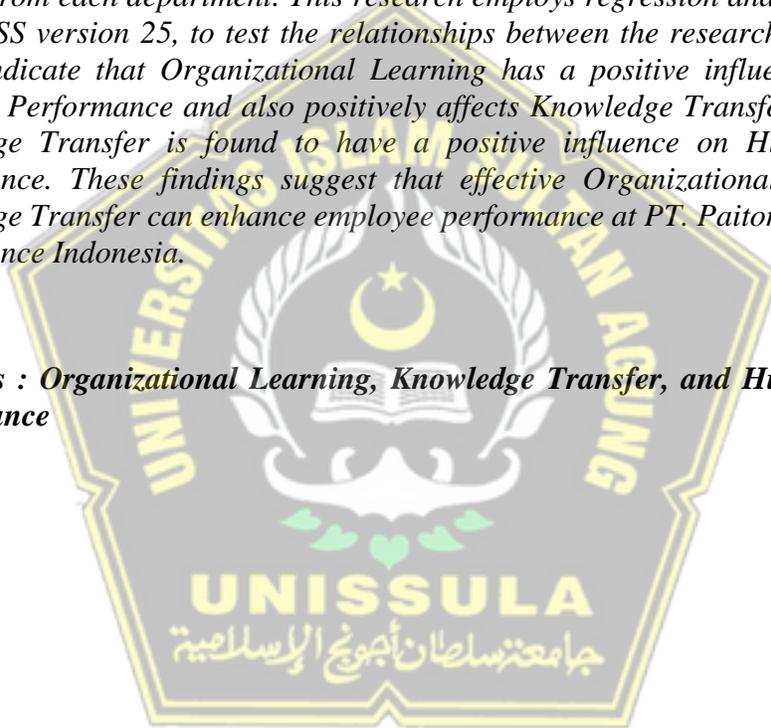
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Organizational Learning dan Knowledge Transfer terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Objek penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Paiton Operation and Maintenance Indonesia dengan populasi sebanyak 426 karyawan. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan yang tersebar di sembilan departemen, yaitu Human Resources and Facilities Management (HRFM), Finance, Purchasing, Health, Safety and Environment (HSE), IT, Maintenance, Engineering, serta Fuel and Ash, dengan jumlah sampel sebanyak 81 responden yang dipilih secara proporsional dari masing-masing departemen. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi yang diolah dengan program SPSS versi 25 untuk menguji hubungan antara variabel-variabel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Organizational Learning berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, dan juga memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Transfer. Selain itu, Knowledge Transfer juga ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Temuan ini mengindikasikan bahwa Organizational Learning dan Knowledge Transfer secara efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT. Paiton Operation and Maintenance Indonesia.

Kata Kunci : *Organizational Learning, Knowledge Transfer, dan Kinerja Sumber Daya Manusia*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Organizational Learning and Knowledge Transfer on Human Resource Performance. The object of this research is all employees of PT. Paiton Operation and Maintenance Indonesia, with a population of 426 employees. The population in this study encompasses all employees distributed across nine departments, including Human Resources and Facilities Management (HRFM), Finance, Purchasing, Health, Safety and Environment (HSE), IT, Maintenance, Engineering, and Fuel and Ash, with a sample size of 81 respondents proportionally selected from each department. This research employs regression analysis, processed using SPSS version 25, to test the relationships between the research variables. The results indicate that Organizational Learning has a positive influence on Human Resource Performance and also positively affects Knowledge Transfer. Additionally, Knowledge Transfer is found to have a positive influence on Human Resource Performance. These findings suggest that effective Organizational Learning and Knowledge Transfer can enhance employee performance at PT. Paiton Operation and Maintenance Indonesia.

Keywords : *Organizational Learning, Knowledge Transfer, and Human Resource Performance*



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan berkah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan laporan skripsi berjudul “**PENGARUH ORGANIZATIONAL LEARNING DAN KNOWLEDGE TRANSFER TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk meraih gelar Sarjana Manajemen di Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dalam skripsi ini, saya tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan dan arahan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si. sebagai dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dengan sangat baik dan sekaligus sebagai Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
2. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurholis, S.T., S.E., M.M selaku Kepala Jurusan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu yang InsyaAllah akan bermanfaat terutama sebagai panduan penyusunan skripsi ini.
5. Seluruh staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah membantu dalam masalah administrasi dan akademik.
6. Semua keluarga tercinta yang telah memanjatkan doa, dukungan dan motivasi untuk tetap semangat dan pantang menyerah dalam memperjuangkan skripsi ini.

7. Kepada semua sahabat – sahabat terdekat saya yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terima kasih banyak atas segala dukungan, bantuan dan semangat yang sangat besar sampai selesainya skripsi ini.
8. Kepada mentor dan semua rekan-rekan kerja di tempat magang yang telah memberi motivasi, dukungan, dan semangat untuk bisa menyelesaikan skripsi ini ketika sedang magang.
9. Kepada semua pihak dan teman-teman lainnya yang telah terlibat dalam penyusunan proposal skripsi ini, semoga Allah selalu memberkati dan memberkahi kita semua atas kebaikan yang telah kita lakukan.

Saya menyadari bahwa tidak ada pekerjaan yang sempurna dan tidak ada manusia yang sempurna. Sehingga penulis menyadari baik dalam materi maupun tata cara penulisan skripsi ini, masih terdapat kekurangan dan keterbatasan di dalamnya. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk memperbaiki skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Semarang, 14 Agustus 2024

Muhammad Dharma Refa

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN 2.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
MOTTO	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).....	7
2.2. <i>Organizational Learning</i> (Pembelajaran Organisasi).....	10
2.3. <i>Knowledge Transfer</i> (Transfer Pengetahuan).....	15
2.4. Model Empirik.....	18
BAB III METODE PENELITIAN.....	19
3.1. Jenis Penelitian.....	19
3.2. Populasi dan Sampel.....	19
3.2.1. Populasi.....	19

3.2.2. Sampel	20
3.3. Sumber Data	21
3.4. Metode Pengumpulan Data	22
3.5. Variabel dan Indikator	23
3.6. Teknik Analisis	25
3.6.1. Uji Instrumen	25
3.6.2. Uji Regresi Linear Berganda	27
3.6.3. Uji Hipotesis	30
3.6.4. Uji Koefisien Determinasi (R ²)	31
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	33
4.1. Identitas Responden	33
4.2. Deskriptif Variabel	35
4.2.1. Organizational Learning	36
4.2.2. Knowledge Transfer	38
4.2.3. Kinerja Sumber Daya Manusia	39
4.3. Uji Instrumen	40
4.3.1. Uji Validitas	40
4.3.2. Uji Reliabilitas	42
4.4. Uji Asumsi Klasik	42
4.4.1. Uji Normalitas	43
4.4.2. Uji Multikolinearitas	44
4.4.3. Uji Heteroskedastisitas	45
4.5. Hasil Uji Hipotesis	46
4.5.1. Analisis Regresi Linier Berganda	46
4.5.2. Uji t	48
4.5.3. Uji F (Goodness of Fit)	51
4.5.4. Uji Koefisien Determinasi (R ²)	52
BAB V PENUTUP	53
5.1. Kesimpulan	53

5.2. Saran	55
5.3. Keterbatasan Penelitian	57
DAFTAR PUSTAKA	58
LAMPIRAN	63



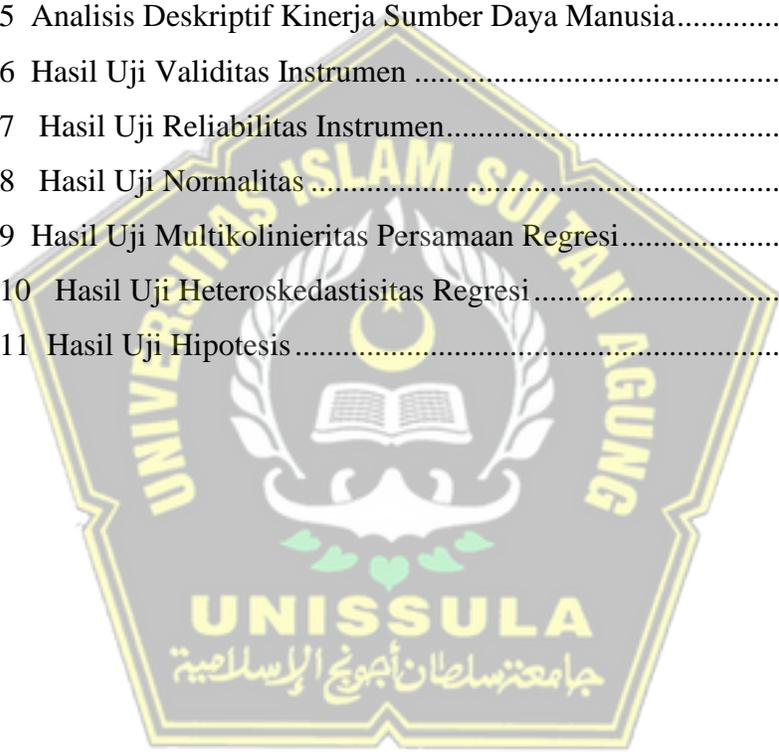
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2 1 Model Empirik 18



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator.....	24
Tabel 4. 1 Identitas Responden.....	33
Tabel 4. 2 Kriteria Penilaian Responden Terhadap Variabel.....	36
Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Organizational Learning.....	36
Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Knowledge Transfer.....	38
Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Kinerja Sumber Daya Manusia.....	39
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas Instrumen.....	41
Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	42
Tabel 4. 8 Hasil Uji Normalitas.....	43
Tabel 4. 9 Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan Regresi.....	44
Tabel 4. 10 Hasil Uji Heteroskedastisitas Regresi.....	45
Tabel 4. 11 Hasil Uji Hipotesis.....	46



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan	63
------------------------------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peran sumber daya manusia (SDM) menjadi semakin penting dalam menjaga keunggulan kompetitif suatu organisasi atau perusahaan, seiring dengan terus berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Pengetahuan yang dimiliki oleh individu-individu dalam organisasi dan kemampuan organisasi dalam belajar dari pengalaman menjadi faktor penentu yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan. Dalam persaingan yang terjadi, perusahaan memerlukan ide-ide dan pengetahuan baru dari pemikiran-pemikiran setiap individu untuk meningkatkan kualitas organisasinya. Sehingga suatu organisasi perlu melakukan manajemen pengetahuan untuk mengakomodir pengetahuan 'tacit' dari setiap individu. Salah satu cara yang dapat dilakukan organisasi ialah dengan melakukan *knowledge transfer* atau transfer pengetahuan.

Knowledge transfer merupakan cara yang efektif bagi suatu organisasi agar dapat mengembangkan kompetensinya dan memegang peran penting dalam memperluas basis pengetahuannya (Al-Salti & Hackney, 2011). Di dalam suatu perusahaan, pengetahuan didistribusikan kepada individu, tim, dan unit secara bersama-sama dari berbagai sumber (Kumar & Ganesh, 2009). Organisasi yang mampu mentransfer pengetahuan secara efektif dari satu unit ke unit lain akan

lebih produktif dan lebih mungkin bertahan hidup daripada organisasi yang kurang mahir dalam mentransfer pengetahuan (Argote, Ingram, Levine, & Levine, 2000).

Apabila suatu organisasi melakukan transfer pengetahuan secara efektif, maka hal itu dapat menjadi salah satu formula dalam mencapai tujuan dari organisasi yang mengimplementasikannya (Bellini, Aarseth & Hossein, 2016). Jika *knowledge transfer* diaplikasikan dengan benar pada suatu organisasi, maka kiat transfer pengetahuan tersebut dapat menjadi elemen penting dalam organisasi dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya (Jasimuddin, 2007).

Organizational learning atau pembelajaran organisasi juga menjadi salah satu kunci guna menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan kompleks. Organisasi yang mampu belajar dari pengalaman akan memiliki keunggulan dalam beradaptasi dengan signifikan. Dalam hal ini, kinerja sumber daya manusia menjadi cermin dari sejauh mana organisasi mampu menggabungkan pembelajaran tersebut ke dalam praktek sehari-harinya.

Organizational learning merupakan konsep yang vital dalam konteks manajemen organisasi modern saat ini. Kemampuan suatu organisasi untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengimplementasikan pengetahuan baru secara efektif akan menjadi kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan, meningkatkan kinerja, dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Organisasi tidak akan dapat belajar kecuali individu di dalamnya juga ikut belajar. Setiap individu dalam organisasi harus terus belajar untuk tetap relevan dan kompetitif dalam lingkungan global yang bergerak cepat, dinamis, yang identik dengan tingginya tingkat ketidakpastian, ambiguitas, dan perubahan. Pada situasi seperti ini, organisasi memerlukan eksplorasi, penemuan, eksperimen dan adaptasi, yang mana ini semua memerlukan pembelajaran. Pada situasi yang lebih bergejolak, organisasi memerlukan proses pembelajaran yang dilembagakan untuk memungkinkan adaptasi yang lebih cepat (Hess, 2014).

Organizational learning merupakan proses kolektif yang bergantung pada hubungan dan interaksi antar individu sehingga pembelajaran terjadi terutama melalui interaksi para partisipan. *Organizational learning* memerlukan berbagai bahasa, makna, tujuan dan standar yang berbeda secara signifikan dari pembelajaran individu. Ketika sebuah organisasi belajar, hal tersebut akan menghasilkan sinergi sosial yang menciptakan pengetahuan yang memberikan nilai tambah bagi para pekerja di perusahaan tersebut dan kinerjanya secara keseluruhan. Ketika kemampuan tersebut tertanam dalam budaya organisasi, organisasi tersebut kemungkinan telah memiliki *core competencies* atau kompetensi inti. Kompetensi inti ini biasanya bersifat unik untuk setiap organisasi dan jarang dapat ditiru oleh perusahaan lain. Pengetahuan di balik kompetensi inti dibangun seiring berjalannya waktu melalui pengalaman dan keberhasilan serta bertumpu pada hubungan di antara para *knowledge workers* yang merupakan

jumlah dari pengetahuan masing-masing mereka. Pembelajaran organisasi lebih dari sekedar penjumlahan pembelajaran individu (A Bennett & D Bennet, 2004). Menurut Stata (1989), Pembelajaran organisasi terjadi melalui sharing dari wawasan, pengetahuan, dan model mental, serta dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman masa lalu.

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Paiton Operation and Maintenance Indonesia (POMI) yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik *Paiton Power Plant*, yang notabene merupakan salah satu pembangkit listrik terbesar di Indonesia dan menyediakan pasokan listrik ke pulau Jawa, Bali, dan Madura. PT. POMI berlokasi di Kecamatan Paiton, Kabupaten Probolinggo, Jawa Timur. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan pihak PT. POMI, untuk saat ini, PT. POMI sudah memiliki program *organizational learning* seperti *knowledge sharing* dan *knowledge acquisition*. PT. POMI juga sudah terus berupaya untuk mengoptimalkan *knowledge transfer* nya berdasarkan pada evaluasi-evaluasi training karyawan yang telah dilakukan, evaluasi proses *training needs analysis*, hingga evaluasi vendor-vendor training dan trainer yang memberikan training kompetensi karyawan. Namun, masalah yang masih ada ialah bahwa masih terdapat terdapat kesenjangan antara output yang diekspektasikan oleh perusahaan dengan kinerja aktual dari karyawan dan ini menimbulkan ketidakpuasan dari pihak manajemen PT. POMI. Hal ini menimbulkan pertanyaan tentang efektivitas

program pembelajaran yang ada dan kemampuan perusahaan dalam mentransfer pengetahuan secara efektif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena gap dari PT. POMI yang dipaparkan pada latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “*bagaimana pengaruh organizational learning dan knowledge transfer terhadap kinerja sumber daya manusia?*”. Kemudian pertanyaan penelitian yang muncul ialah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *organizational learning* terhadap kinerja sumber daya manusia?
2. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *knowledge transfer* terhadap kinerja sumber daya manusia?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *organizational learning* terhadap kinerja sumber daya manusia.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *knowledge transfer* terhadap kinerja sumber daya manusia.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain:

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang bermanfaat dan bahan pertimbangan dalam melakukan pengambilan kebijakan perusahaan pada PT. POMI, khususnya mengenai *knowledge transfer*, *organizational learning*, dan kinerja sumber daya manusia.

2. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi untuk pengembangan ilmu manajemen khususnya pada manajemen sumber daya manusia untuk penelitian-penelitian mendatang serta diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai rujukan untuk para peneliti berikutnya terkait variabel kinerja sumber daya manusia, *organizational learning*, dan *knowledge transfer*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* (prestasi kerja) atau *actual performance* (prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Silaen (2021) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Sehingga dengan kata lain, kinerja dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diembankan kepadanya.

Menurut Sutrisno (2016), kinerja diartikan sebagai hasil kerja dari seorang karyawan yang dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja (Simamora, 2019) di antaranya:

- Faktor Individu: terdiri dari kompetensi, kemampuan kerja dan latar belakang,
- Faktor Psikologi: terdiri atas pelatihan kerja, kepribadian dan motivasi

- Faktor Organisasi: terdiri dari bentuk pekerjaan dan kepemimpinan

Menurut Mahmudi (2005) beberapa tujuan pengukuran kinerja meliputi:

1. Mengetahui Tingkat Ketercapaian Tujuan Organisasi

Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Menyediakan Sarana Pembelajaran Pegawai

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, keterampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.

3. Memperbaiki Kinerja Periode-Periode Berikutnya

Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.

4. Bahan Pertimbangan Untuk Pembuatan Keputusan

Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji atau tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, keterampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

5. Memotivasi Pegawai

Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.

6. Menciptakan Akuntabilitas Publik

Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

Muchlis & Emilda (2023) mengemukakan bahwa indikator kinerja meliputi:

1. Pencapaian Target dan Tujuan Kerja,

Karyawan dianggap berkinerja baik jika mampu mencapai target kerja dan tujuan yang telah ditetapkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

2. Partisipasi Dalam Tim Kerja

Karyawan dianggap berkinerja baik jika mampu memberikan kontribusi yang aktif dalam tim kerja dan memiliki inisiatif untuk memperbaiki kinerja tim secara keseluruhan.

3. Ketepatan Waktu

Karyawan dianggap berkinerja baik jika mampu hadir secara teratur dan tepat waktu, serta dapat mengatur jadwal kerja dengan baik.

4. Kemampuan dalam Melaksanakan Tugas

Karyawan dianggap berkinerja baik jika mampu melaksanakan tugas dengan baik dan memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas tersebut.

2.2. *Organizational Learning* (Pembelajaran Organisasi)

Menurut Lukito (2014) *organizational learning* dapat diartikan sebagai organisasi yang secara terus menerus belajar demi meningkatkan kapasitasnya untuk berubah. *Organizational learning* dapat ditandai dengan adanya tindakan dari individu maupun kelompok yang dapat mempengaruhi organisasi (Lios, 2015)

Argyris (1999) mendefinisikan *organizational learning* sebagai proses pembelajaran melalui interaksi sosial pada tingkat kelompok dan organisasi. Melalui pembelajaran organisasi, seluruh organisasi atau komponennya beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan menghasilkan dan mengadopsi rutinitas organisasi secara selektif. Artinya pembelajaran organisasi akan berdampak pada peningkatan tingkat pengetahuan organisasi dan ini akan mampu menghasilkan perubahan baru dalam organisasi. Pembelajaran organisasi menciptakan kondisi yang diperlukan untuk pembaruan strategis yang menyeimbangkan kesinambungan dan perubahan di tingkat organisasi. Pembaruan mengharuskan organisasi mengeksplorasi dan mempelajari cara-cara baru sekaligus mengeksplotasi apa yang telah mereka pelajari. (Levitt & March, 1988).

Argyris dan Schön (1996) mengemukakan bahwa ada tiga cara spesifik yang dilakukan organisasi untuk belajar, antara lain:

1. *Single-loop Learning*: yaitu pembelajaran yang terjadi ketika terdapat kesalahan yang terdeteksi yang kemudian diperbaiki, dan kemudian organisasi melanjutkan kebijakan dan tujuannya saat ini.
2. *Double-loop Learning*: yaitu pembelajaran yang terjadi ketika organisasi juga terlibat dalam mempertanyakan dan memodifikasi norma, prosedur, kebijakan, dan tujuan yang ada, di samping mendeteksi dan mengoreksi kesalahan. Pembelajaran ini melibatkan perubahan basis pengetahuan organisasi atau kompetensi atau rutinitas spesifik organisasi.
3. *Deutero Learning*: yaitu proses pembelajaran tentang perbaikan sistem pembelajaran itu sendiri. Pembelajaran ini terdiri atas komponen struktural dan perilaku yang menentukan bagaimana pembelajaran berlangsung. Oleh karena itu, pembelajaran Deutero pada dasarnya adalah “mempelajari bagaimana caranya belajar”

Menurut Garvin (1993), ada tiga faktor penting dalam *organizational learning*, antara lain:

1. *Meaning* (Makna)

Agar pembelajaran menjadi bermakna, tujuan organisasi harus dipahami secara luas, dapat diterapkan pada pekerjaan yang dilakukan, dan

didukung oleh organisasi kepemimpinan. Sarana dukungan utamanya adalah toleransi terhadap kesalahan atau kegagalan. Budaya organisasi harus merangkul pengambilan risiko yang wajar sehingga kesalahan atau kegagalan menjadi peluang pembelajaran yang dapat disebarkan ke seluruh organisasi.

2. *Management*

Munculnya ide-ide baru tidak selalu menunjukkan kemampuan suatu organisasi untuk belajar. Sampai ide-ide atau pengetahuan baru tersebut disertai dengan perubahan dalam cara organisasi melakukan pekerjaan, maka hanya perbaikan lah yang akan terjadi. Agar organisasi dapat belajar, perubahan harus terjadi dan pengetahuan yang baru diperoleh harus dikelola.

3. *Measurement (Pengukuran)*

Pengukuran harus secara efektif mengukur tahapan *organizational learning*:

- Kognitif, yaitu dimana anggota dihadapkan pada ide atau pengetahuan baru
- Perubahan perilaku, yaitu dimana anggota benar-benar mengubah perilaku mereka berdasarkan pembelajaran baru
- Peningkatan kinerja, yaitu dimana perubahan perilaku nyata akan menghasilkan hasil bisnis yang positif

Neefe (2001) menyatakan bahwa ada tujuh indikator untuk mengukur tingkat pembelajaran organisasi, yaitu:

- *Common vision*
- *Organizational learning culture*
- *Group learning*
- *Knowledge sharing*
- *Systematic thinking*
- *Participatory leadership*
- *Development of staff competence*

Dalam *organizational learning*, organisasi tidak sebatas mengumpulkan pengetahuan saja, tetapi organisasi juga menggunakan pengetahuan yang mereka peroleh untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan keunggulan kompetitif. Salah satu aspek penting dari kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh proses ini adalah kinerja sumber daya manusia (SDM) dari organisasi atau perusahaan tersebut. Sebagai salah satu aset penting dalam setiap organisasi, peran sumber daya manusia ialah vital dalam mengimplementasikan *organizational learning* guna mendorong kemajuan.

Hasil penelitian yang dilakukan Ali Noruzy *et al.* (2013) dalam jurnalnya berjudul “*Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: an empirical investigation of manufacturing firms.*” menunjukkan

bahwa *organizational learning* berpengaruh positif terhadap inovasi dan kinerja organisasi, yang pada gilirannya juga meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan temuan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia

Organizational learning merupakan proses berkelanjutan di mana perusahaan secara aktif mengumpulkan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja dan adaptabilitas mereka. Dalam hal ini, *knowledge transfer* memegang peran kunci dari pembelajaran organisasi, di mana pengetahuan yang telah diperoleh oleh individu atau di satu bagian perusahaan dapat disebarkan dan digunakan oleh individu atau bagian perusahaan yang lain. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan sumber daya mereka, dan mendorong inovasi. Hasil studi dari Rhodes et al. (2008) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *organizational learning* terhadap *knowledge transfer*. Berdasarkan temuan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge transfer*

2.3. *Knowledge Transfer* (Transfer Pengetahuan)

Pengertian *Knowledge transfer* menurut Dell *et al.* (2014) adalah suatu proses perpindahan pengetahuan yang ada di dalam lingkup organisasi, dari individu ke individu lain yang dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terlibat dalam proses di dalamnya.

Menurut Argote dan Ingram (2000) *knowledge transfer* adalah proses dimana sebuah unit dipengaruhi oleh *experience* atau pengalaman orang lain. Keberhasilan dalam kegiatan *knowledge transfer* dapat dilihat melalui perubahan pengetahuan di pihak penerima pengetahuan itu sendiri maupun perubahan kinerjanya.

Pengertian lain *knowledge transfer* dari Bhaktiaruddin (2013) yaitu bahwa *knowledge transfer* kegiatan untuk mengumpulkan semua pengetahuan yang ada dari kelompok, tim, divisi, dan unit bisnis yang bertujuan untuk menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan.

Menurut Szulanski (1996), proses *knowledge transfer* terdiri dari 3 tahap, antara lain:

1. **Inisiasi:** Tahap ini dimulai ketika pengetahuan yang dibutuhkan oleh organisasi masih belum ditemukan sehingga hal ini mendorong organisasi untuk memulai proses transfer pengetahuan dalam organisasi.
2. **Implementasi:** Tahap ini dimulai ketika organisasi memutuskan untuk melakukan transfer pengetahuan, yaitu dimana pengetahuan mulai ditransfer atau disalurkan dari satu sumber kepada ke penerima pengetahuan.

Pengetahuan yang disalurkan nantinya akan diimplementasikan oleh pihak penerima pengetahuan. Tahap ini juga disebut sebagai *ramp-up*.

3. **Integrasi:** Tahap ini merupakan tahap terakhir, yaitu ketika penerima pengetahuan merasa puas dengan pengetahuan yang mereka peroleh yang pada akhirnya pengetahuan tersebut digunakan secara terus menerus hingga pengetahuan tersebut melekat pada penerima pengetahuan

Szulanski (1996) juga menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang menghambat *knowledge transfer*, antara lain:

1. Sumber pengetahuan, yaitu dimana keinginan untuk mentransferkan pengetahuan rendah sehingga pengetahuan tidak dapat diserap dengan baik dan maksimal.
2. Penerima pengetahuan, yaitu dimana keinginan untuk menerima pengetahuan, kemampuan untuk menyerap dan menyimpan pengetahuan rendah.
3. Pengetahuan yang di transfer, yaitu dimana pengetahuan yang di transfer bersifat ambigu atau pengetahuan yang di transfer tidak dapat dipercaya.
4. Hubungan antara sumber dan penerima pengetahuan kurang baik.

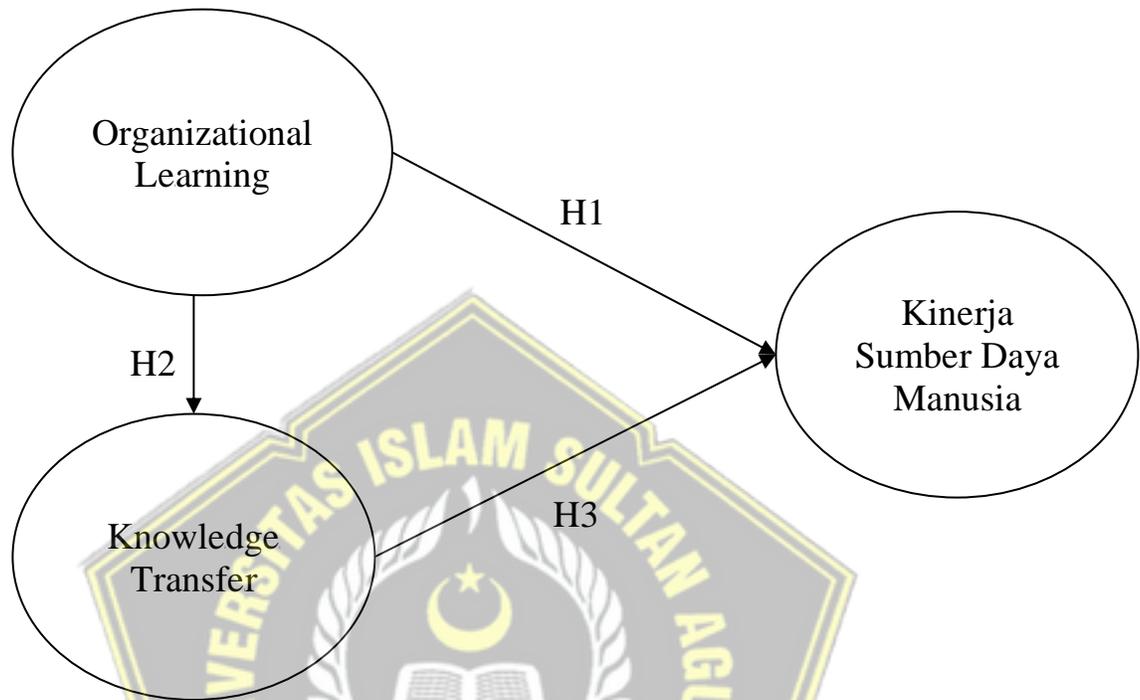
Indikator untuk mengukur efektivitas dari *knowledge transfer* menurut Mathar (2011) meliputi:

1. **Tingkat kecepatan**, yaitu seberapa cepat proses penerimaan atau pemberian pengetahuan
2. **Tingkat akurasi**, yaitu tingkat pengukuran secara baik terhadap pengetahuan yang disalurkan
3. **Tingkat reliabilitas pengetahuan**, yaitu ketetapan dari pengetahuan yang disalurkan

Knowledge transfer yang efektif dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari upaya perusahaan dalam melakukan transfer pengetahuan yang efektif melalui pengembangan kompetensi baru di antara karyawan, mengkombinasikan pengetahuan, meningkatkan komunikasi teknologi informasi, dan menyebarkan pengetahuan baik itu pengetahuan tacit (tak kentara) dan pengetahuan eksplisit (kentara) sehingga akan menunjukkan bahwa transfer pengetahuan yang efektif akan meningkatkan kinerja perusahaan (Marqués, Ortiz, & Merigó, 2013). Penelitian dari Makino dan Delios (1996) mengemukakan bahwa pengetahuan dan pengalaman dapat meningkatkan kinerja. Berdasarkan temuan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Knowledge transfer* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia

2.4. Model Empirik



Gambar 2 1 Model Empirik

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah *correlation research*, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti hubungan antara dua variabel atau lebih tanpa mengubah atau memanipulasi variabel tersebut (Selviana *et al.*, 2024). Sedangkan pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2011) penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang dilandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Sugiyono (2018) menjabarkan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Paiton Operation and

Maintenance Indonesia yang berlokasi di Paiton, Kabupaten Probolinggo, Jawa Timur dengan total karyawan berjumlah 426 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang menjadi sumber data yang sebenarnya dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2018) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan peneliti adalah purposive sampling. Purposive sampling merupakan pengambilan sampel yang didasarkan pada suatu pertimbangan tertentu yang dibuat oleh peneliti (Notoatmodjo, 2010). Pemilihan sampel ini dilakukan karena informasi yang dibutuhkan bisa didapatkan dari satu kelompok sasaran tertentu yang mampu memberikan informasi dan memenuhi kriteria yang dibutuhkan oleh peneliti.

Sampel dihitung dengan menggunakan rumus Slovin menurut Sugiyono (2011). Rumus Slovin yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel ialah sebagai berikut:

$$n = N / (1 + N(e)^2)$$

$$n = 426 / (1 + 426 (0,1)^2)$$

$$n = 426 / 5,26$$

$$n = 80,9885 \text{ (dibulatkan menjadi 81 responden)}$$

Sehingga setelah dihitung menggunakan rumus Slovin menurut Sugiyono (2011), didapatkan sampel sebanyak 81 responden.

Keterangan:

- n = ukuran sampel/jumlah responden
- N = ukuran populasi
- e = persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih

bisa ditolerir

Dalam rumus Slovin terdapat ketentuan sebagai berikut:

- Nilai $e = 0,1$ (10%) untuk populasi dalam jumlah besar
- Nilai $e = 0,2$ (20%) untuk populasi dalam jumlah kecil

3.3. Sumber Data

3.3.1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2016) data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Pada penelitian ini, data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan peneliti kepada responden untuk memperoleh informasi, yaitu memberikan daftar pernyataan yang telah disusun sebelumnya untuk dijawab oleh responden yang merupakan karyawan PT. POMI. Data primer yang ingin

dipelajari adalah persepsi dari responden terkait variabel penelitian yaitu kinerja sumber daya manusia, *organizational learning*, dan *knowledge transfer*.

3.3.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui data yang telah diteliti dan dikumpulkan oleh pihak lain yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Menurut Sugiyono (2016) data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder bersumber dari berbagai penelitian terdahulu, serta referensi-referensi yang terkait dengan penelitian dari jurnal, buku, dan internet yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan langkah utama dalam suatu penelitian untuk menghasilkan data yang memenuhi standar yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, penggunaan kuesioner atau angket digunakan oleh peneliti sebagai instrumen untuk teknik pengumpulan data yang dilakukan. Kuesioner atau angket sendiri merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada para responden untuk dijawab.

Peneliti memberikan pertanyaan kepada responden melalui link *Google Form*, dimana link tersebut kemudian disebar kepada responden atau karyawan melalui WhatsApp group karyawan dengan bantuan dari beberapa karyawan kenalan peneliti yang bekerja di departemen *Human Resources and Facilities Management*, departemen *Maintenance*, departemen *Fuel and Ash*, dan departemen *Production*. Responden menjawab pernyataan yang tertera pada kuesioner *Google Form* pada jawaban yang telah disediakan oleh peneliti. Pernyataan dibuat berdasarkan indikator-indikator dari variabel *knowledge transfer*, *organizational learning*, dan kinerja sumber daya manusia. Skala pengukuran yang digunakan untuk menyatakan tanggapan responden yaitu skala Likert. Dari setiap jawaban responden terhadap daftar pertanyaan yang diajukan, kemudian diberi skor sesuai dengan skala likert. Skor berada pada rentang 1 - 5 dengan kategori item sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah Kinerja Sumber Daya Manusia, *Organizational Learning*, dan *Knowledge Transfer* dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator

No.	Variabel	Definisi	Indikator
1	<i>Organizational Learning</i>	<p><i>Organizational Learning</i> dapat diartikan sebagai proses pembelajaran melalui interaksi sosial pada tingkat kelompok dan organisasi. Melalui pembelajaran organisasi seluruh organisasi atau komponennya beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan menghasilkan dan secara selektif mengadopsi rutinitas organisasi</p> <p>Argyris (1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Common vision</i> ● <i>Organizational learning culture</i> ● <i>Group learning</i> ● <i>Knowledge sharing</i> ● <i>Systematic thinking</i> ● <i>Participatory leadership</i> ● <i>Development of staff competence</i> <p>(Neefe, 2001)</p>
2	<i>Knowledge Transfer</i>	<p><i>Knowledge transfer</i> adalah kegiatan untuk mengumpulkan semua pengetahuan yang ada dari kelompok, tim, divisi, dan unit bisnis yang bertujuan untuk menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan.</p> <p>(Bhaktiaruddin, 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tingkat kecepatan ● Tingkat akurasi ● Tingkat reliabilitas pengetahuan <p>(Mathar, 2011)</p>
3	Kinerja Sumber Daya Manusia	Kinerja merupakan nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada	<ul style="list-style-type: none"> ● Pencapaian ● Partisipasi ● Ketepatan waktu ● Konsep diri

		penyelesaian tujuan organisasi. Wibowo (2017:2)	(Muchlis & Emilda, 2023)
--	--	--	--------------------------

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut

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

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. Uji Instrumen

Arsi dan Herianto (2021) mengemukakan bahwa uji instrumen bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner yang dibuat dikatakan tepat dan dapat diandalkan untuk menjadi instrumen penelitian. Seorang peneliti sebaiknya mengetahui terlebih dahulu perihal apa dan bagaimana suatu kuesioner dapat dikatakan valid dan reliabel sebelum ia melakukan pengujian.

1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah dari sekian pertanyaan yang dibuat pada kuesioner ada yang harus dihapus atau diganti karena dianggap tidak relevan. Suatu kuesioner disebut sebagai instrumen yang valid apabila alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data ialah valid. Valid berarti instrumen

tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sehingga, uji validitas merupakan uji yang digunakan untuk mengukur keabsahan suatu kuesioner (Ghozali, 2018). Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah :

- a. Jika nilai r hitung $>$ nilai r tabel pada nilai signifikan 5%, maka item angket tersebut dinyatakan valid.
- b. Jika nilai r hitung $<$ nilai r tabel pada nilai signifikan 5%, maka item angket tersebut dinyatakan tidak valid.

Dalam pengujian validitas, teknik yang digunakan adalah korelasi Bivariate Pearson (*Product Moment*) melalui SPSS dengan output.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur konsistensi kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk. Instrumen yang baik seharusnya tidak bersifat mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu atau tidak bersifat tendensius. Menurut Ghozali (2006), suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban responden terhadap pertanyaan kuesioner ialah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui kelanjutan kuesioner yang diberikan kepada responden dan indeks yang diperoleh dari perhitungan menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Menurut Sugiyono (2011) cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner adalah dengan menggunakan uji *Cronbach Alpha*. Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan atau variabel dan jika nilai *Cronbach Alpha* > 60% atau 0,60 maka butir pertanyaan atau variabel tersebut ialah reliabel. Sebaliknya, jika hasil koefisien Alpha lebih kecil dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut tidak reliabel.

3.6.2. Uji Regresi Linear Berganda

Menurut Ghozali (2018) analisis regresi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih. Analisis regresi bisa menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen (Y) dengan satu atau lebih variabel independen ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$). Regresi linier berganda pada dasarnya merupakan perluasan dari regresi linier sederhana, yaitu menambah jumlah variabel bebas yang sebelumnya hanya satu menjadi dua atau lebih variabel bebas. Model persamaan regresi dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + e$$

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + e$$

Keterangan:

X_1 = Organizational Learning

Y_1 = Knowledge Transfer

Y_2 = Kinerja Sumber Daya Manusia

β_1, β_2 = Koefisien regresi

e = Error term

Uji regresi linier berganda dilakukan bersamaan dengan uji asumsi klasik karena jumlah variabel independen yang diuji dalam penelitian adalah lebih dari satu. Sehingga keindependenan hasil uji regresi dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya perlu diuji.

3.6.2.1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah pengujian yang dilakukan dengan tujuan untuk mencari tahu kelinearitas antara satu variabel dengan variabel lainnya sebelum menggunakan regresi linear berganda. Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibuat dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik. Pengujian yang dilakukan meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

1) Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016) uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Uji normalitas perlu dilakukan karena semua perhitungan statistik parametrik memiliki asumsi bahwa semua data tersebar atau terdistribusi secara normal, sehingga hal ini mensyaratkan bahwa setiap variabel yang akan dianalisis harus terdistribusi secara normal terlebih

dahulu sebelum nantinya dilakukan pengujian hipotesis (Sugiyono, 2017). Jika suatu variabel tidak terdistribusi normal, maka hasil uji statistik akan mengalami penurunan. Pada penelitian ini uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan uji One Sample Kolmogorov Smirnov dengan ketentuan pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka data terdistribusi normal.
- jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka data tidak terdistribusi normal.

2) Uji Multikolinearitas

Tujuan dari uji multikolinearitas menurut Ghazali (2018) adalah untuk menguji apakah pada model regresi terdapat korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik memiliki model yang didalamnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Untuk menemukan ada atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai variance inflation factor (VIF). Apabila nilai tolerance lebih kecil dari 0.10 atau nilai VIF > 10 maka terdapat multikolinearitas pada model regresi. Apabila nilai tolerance lebih besar dari 0,10 atau nilai VIF < 10 , berarti tidak terdapat multikolinearitas dalam model regresi.

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Apabila varian berbeda, disebut heteroskedastisitas. Adapun cara

untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model regresi linier berganda, yaitu :

- Melihat hasil uji Glejser yaitu dengan meregres nilai absolut residual terhadap variabel dependen. Apabila nilai signifikansi variabel independen dari hasil uji Glejser lebih dari signifikansi $\alpha = 0.05$ maka dapat disimpulkan model regresi terbebas dari heteroskedastisitas.
- Dengan melihat grafik scatterplot atau dari nilai prediksi variabel terikat yaitu SRESID dengan residual error yaitu ZPRED. Apabila tidak terdapat pola tertentu dan tidak menyebar diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu y, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk model penelitian yang baik adalah yang tidak terdapat heteroskedastisitas (Ghozali, 2016)

3.6.3. Uji Hipotesis

1) Uji t (Uji Parsial)

Menurut Ghozali (2018) Uji t bertujuan menunjukkan pengaruh satu variabel independen dalam menerangkan variabel dependen yang diuji dengan tingkat signifikansi 0,05. Dengan analisis sebagai berikut:

- a. Apabila nilai signifikansi $t < 0,05$ dan $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. Apabila nilai signifikansi $t > 0,05$ dan $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, artinya variabel independen secara individual tidak mempunyai pengaruh yang signifikan antar variabel dependen.

2) Uji F (Goodness of Fit)

Menurut Ghozali (2018) Uji F goodness of fit (uji kelayakan model) dilakukan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual secara statistik yang diuji pada tingkat signifikansi 0,05. Uji F digunakan untuk mengetahui model regresi yang digunakan layak atau tidak. Kata layak yaitu untuk dapat menjelaskan variabel independen terhadap variabel dependen dengan analisis sebagai berikut:

- a. Apabila nilai signifikan $f < 0,05$ dan $f \text{ hitung} > f \text{ tabel}$, artinya model regresi yang digunakan layak.
- b. Apabila nilai signifikan $f > 0,05$ dan $f \text{ hitung} < f \text{ tabel}$, artinya model regresi yang digunakan tidak layak.

3.6.4. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi berguna untuk mengukur seberapa besar peranan variabel independen secara bersama-sama menjelaskan perubahan yang terjadi pada

variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu ($0 < R^2 < 1$). Menurut Ghozali (2016) Semakin besar nilai R^2 , mendekati angka satu, semakin baik model regresi tersebut yang berarti variabel independen secara keseluruhan dapat menjelaskan variasi dari variabel terikat. Semakin kecil nilai R^2 , mendekati angka nol berarti variabel independen secara keseluruhan semakin tidak dapat menjelaskan variasi dari variabel terikat.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Identitas Responden

Responden pada penelitian ini adalah karyawan dari PT. Paiton Operation and Maintenance Indonesia (POMI), berlokasi di Kecamatan Paiton, Kabupaten Probolinggo, Jawa Timur dengan jumlah sampel yaitu 81 responden yang berasal dari 9 departemen di PT. POMI, yaitu departemen *Human Resources and Facilities Management, Finance, Purchasing, Health Safety Environment, IT, Maintenance, Engineering, Fuel and Ash, dan Production*. Deskripsi rinci pada penelitian ini dijabarkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 1
Identitas Responden

No.	Rincian Responden	Jumlah	Presentase
1	Jabatan		
	Staff	67	83%
	Supervisor	14	17%
	Manager	0	0%
2	Usia		
	22 - 28 tahun	17	21%
	29 - 35 tahun	36	44%
	> 35 tahun	28	35%

3	Departemen		
	HRFM	9	11%
	Finance	9	11%
	Purchasing	9	11%
	HSE	9	11%
	IT	9	11%
	Maintenance	9	11%
	Engineering	9	11%
	Fuel and Ash	9	11%
	Production	9	11%
4	Lama Masa Kerja		
	1 - 5 tahun	28	35%
	6 - 10 tahun	25	31%
	11 - 15 tahun	10	12%
	> 15 tahun	18	22%
5	Pendidikan Terakhir		
	Diploma	27	33%
	S1	39	48%
	S2	15	19%
	Total Responden	81	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.1 diperoleh keterangan bahwa dari segi jabatan, responden mayoritas didominasi oleh karyawan yang berada pada level staff, yaitu sebanyak 67 responden. Hal ini dikarenakan jumlah posisi setara staff di PT. POMI jauh lebih banyak dibandingkan jabatan-jabatan di atasnya yaitu supervisor dan manager. Untuk deskripsi dari segi usia, diketahui bahwa mayoritas responden berada

pada rentang berusia 29-35 tahun, yaitu sebanyak 36 responden. Hal ini mengindikasikan mayoritas karyawan pada PT. POMI berada pada pertengahan usia produktif. Dari segi departemen, peneliti sengaja untuk mengambil sampel sebanyak 9 responden dari masing-masing 9 departemen pada PT. POMI, mengetahui total sampel yang diperlukan peneliti dalam penelitian ini adalah sebanyak 81 responden. Dilihat dari lama masa kerja, responden yang lebih dominan berada pada rentang lama masa kerja antara 1-5 tahun, yaitu berjumlah 28 responden. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden ialah merupakan karyawan yang masih relatif baru di PT. POMI. Dari segi pendidikan terakhir, responded paling banyak memiliki gelar S1. Hal ini menandakan bahwa karyawan PT. POMI sudah memiliki pengetahuan dan kompetensi yang memadai dalam dunia kerja.

4.2. Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel digunakan untuk mengidentifikasi mengenai penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian yang dianalisis pada studi ini. Untuk pembagian penilaian responden terhadap variabel didasarkan pada perhitungan berikut :

$$I = \frac{\text{Penilaian Tertinggi} - \text{Penilaian Terendah}}{\text{Jumlah Kategori Kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Berdasarkan pada perhitungan tersebut maka diperoleh nilai interval sebesar 0,80. Pembagian klasifikasi penilaian dijabarkan pada perhitungan berikut :

Tabel 4. 2
Kriteria Penilaian Responden Terhadap Variabel

Poin Penilaian	Kategori Kelas
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Sedang
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

4.2.1. Organizational Learning

Analisis deskriptif variabel *Organizational Learning* dijabarkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4. 3
Analisis Deskriptif *Organizational Learning*

Indikator	Item Pertanyaan	N	Nilai Min.	Nilai Maks.	Rata-Rata (Mean)	Kategori
1. <i>Common vision</i>	X1.1	81	2	5	3,96	Tinggi
2. <i>Organizational Learning Culture</i>	X1.2	81	2	5	4,02	Tinggi
3. <i>Group Learning</i>	X1.3	81	2	5	3,93	Tinggi
4. <i>Knowledge Sharing</i>	X1.4	81	2	5	4,15	Tinggi
5. <i>Systematic Thinking</i>	X1.5	81	2	5	3,59	Tinggi
6. <i>Participatory Leadership</i>	X1.6	81	2	5	3,70	Tinggi
7. <i>Development of Staff Competence</i>	X1.7	81	2	5	3,67	Tinggi
Nilai Rata-Rata Total					3,86	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berpedoman pada tabel analisis deskriptif *organizational learning* tersebut diketahui bahwa nilai rata-rata penilaian untuk variabel *organizational learning* sebesar 3,86 termasuk dalam kategori tinggi (3,41-4,20). Dilihat dari indikator

common vision menunjukkan bahwa karyawan dapat memahami visi dan misi perusahaan dengan baik. Nilai rata-rata yang diperoleh dari indikator *common vision* mencapai 3,96 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat dari indikator *organizational learning culture* menunjukkan bahwa perusahaan selalu mendorong karyawannya untuk terus belajar dan berkembang. Nilai rata-rata yang diperoleh dari indikator *organizational learning culture* mencapai 4,02 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat dari indikator *group learning* menunjukkan bahwa karyawan sering berpartisipasi dalam sesi pembelajaran bersama dengan tim atau departemen. Nilai rata-rata yang diperoleh dari indikator *group learning* mencapai 3,93 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Dilihat dari indikator *knowledge sharing* menunjukkan bahwa informasi dan pengetahuan yang terdapat di perusahaan dapat dibagikan secara terbuka di antara rekan kerja. Nilai rata-rata yang diperoleh dari indikator *knowledge sharing* mencapai 4,15 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat dari indikator *systematic thinking* menunjukkan bahwa perusahaan selalu mendorong karyawan untuk berpikir secara kritis dan analitis. Nilai rata-rata yang diperoleh dari indikator *systematic thinking* mencapai 3,59 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat dari indikator *participatory leadership* menunjukkan bahwa pimpinan atau atasan akan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan karyawannya. Nilai rata-rata yang diperoleh dari indikator *participatory leadership* mencapai 3,70 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat dari indikator *development of staff competence* menunjukkan bahwa perusahaan menyediakan

kegiatan pelatihan dan pengembangan yang memadai untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Nilai rata-rata yang diperoleh dari indikator *development of staff competence* mencapai 3,67 yang termasuk dalam kategori tinggi.

4.2.2. Knowledge Transfer

Analisis deskriptif variabel *Knowledge Transfer* dijabarkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4. 4
Analisis Deskriptif *Knowledge Transfer*

Indikator	Item Pertanyaan	N	Nilai Min.	Nilai Maks.	Rata-Rata (Mean)	Kategori
1. Tingkat Kecepatan	Y1.1	81	3	5	4,33	Tinggi
2. Tingkat Akurasi	Y1.2	81	2	5	3,88	Tinggi
3. Tingkat Reliabilitas Pengetahuan	Y1.3	81	2	5	3,49	Tinggi
Nilai Rata-Rata Total					3,90	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berpedoman pada tabel analisis deskriptif *knowledge transfer* tersebut diketahui bahwa nilai rata-rata penilaian untuk variabel *knowledge transfer* sebesar 3,90 termasuk dalam kategori tinggi (3,41-4,20). Dilihat dari indikator tingkat kecepatan menunjukkan bahwa karyawan dapat menerapkan pengetahuan yang diterima dari perusahaan dengan cepat. Nilai rata-rata yang diperoleh dari indikator tingkat kecepatan mencapai 4,33 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat dari indikator tingkat akurasi menunjukkan bahwa pengetahuan yang diterima karyawan dari perusahaan adalah benar dan sesuai dengan kebutuhan. Nilai rata-rata yang

diperoleh dari indikator tingkat akurasi mencapai 3,88 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat dari indikator tingkat reliabilitas pengetahuan menunjukkan bahwa pengetahuan yang diterima karyawan dari perusahaan akan tetap relevan dan berguna dalam berbagai situasi. Nilai rata-rata yang diperoleh dari indikator tingkat reliabilitas perusahaan mencapai 3,49 yang termasuk dalam kategori tinggi.

4.2.3. Kinerja Sumber Daya Manusia

Analisis deskriptif variabel Kinerja Sumber Daya Manusia dijabarkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4. 5
Analisis Deskriptif Kinerja Sumber Daya Manusia

Indikator	Item Pertanyaan	N	Nilai Min.	Nilai Maks.	Rata-Rata (Mean)	Kategori
1. Pencapaian	Y2.1	81	3	5	4,12	Tinggi
2. Partisipasi	Y2.2	81	2	5	3,86	Tinggi
3. Ketepatan Waktu	Y2.3	81	2	5	4,01	Tinggi
4. Konsep Diri	Y2.4	81	2	5	3,81	Tinggi
Nilai Rata-Rata Total					3,95	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berpedoman pada tabel analisis deskriptif kinerja sumber daya manusia tersebut diketahui bahwa nilai rata-rata penilaian untuk variabel kinerja sumber daya manusia sebesar 3,95 termasuk dalam kategori tinggi (3,41-4,20). Dilihat dari indikator pencapaian menunjukkan bahwa karyawan merasa kontribusinya dapat memberikan dampak positif pada pencapaian tujuan perusahaan. Nilai rata-rata yang diperoleh dari

indikator pencapaian mencapai 4,12 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat dari indikator partisipasi menunjukkan bahwa partisipasi karyawan dalam kegiatan dan proyek perusahaan diakui dan dihargai. Nilai rata-rata yang diperoleh dari indikator partisipasi mencapai 3,86 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat dari indikator ketepatan waktu menunjukkan bahwa karyawan merasa mampu menyelesaikan tugas dan proyek sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan secara konsisten. Nilai rata-rata yang diperoleh dari indikator ketepatan waktu mencapai 4,01 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat dari indikator konsep diri menunjukkan bahwa karyawan memiliki keyakinan tinggi terhadap kemampuan dan kompetensinya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Nilai rata-rata yang diperoleh dari indikator konsep diri mencapai 3,81 yang termasuk dalam kategori tinggi.

4.3. Uji Instrumen

Pengujian instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian mampu memberikan hasil jawaban responden yang konsisten dan dapat dipercaya seiring waktu. Pengujian ini meliputi uji validitas dan reliabilitas. Berikut adalah sub bab hasil uji validitas dan reliabilitas:

4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas mengacu pada nilai r-hitung dengan hasil yang dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4. 6
Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Instrumen Kuesioner	Koefisien r-hitung	Keterangan
<i>Organizational Learning (X)</i>	<i>Common Vision</i>	0.753	Valid
	<i>Organizational Learning Culture</i>	0.679	
	<i>Group Learning</i>	0.761	
	<i>Knowledge Sharing</i>	0.729	
	<i>Systematic Thinking</i>	0.7	
	<i>Participatory Leadership</i>	0.779	
	<i>Development of Staff Competence</i>	0.742	
<i>Knowledge Transfer (Y1)</i>	Tingkat Kecepatan	0.688	Valid
	Tingkat Akurasi	0.8	
	Tingkat Reliabilitas Pengetahuan	0.785	
Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2)	Pencapaian	0.757	Valid
	Partisipasi	0.862	
	Ketepatan Waktu	0.76	
	Konsep Diri	0.815	

Sumber: Hasil uji validitas, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.6 di atas, diketahui bahwa koefisien r-hitung untuk seluruh instrumen kuesioner variabel bernilai lebih besar dari koefisien r-tabel yaitu 0,2185 (taraf signifikansi 5% dengan jumlah responden 81 orang) sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh kuesioner variabel pada penelitian ini ialah valid atau tepat

dalam menjelaskan variabel penelitian yang ditanyakan beserta indikator penyusunnya.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas instrumen mengacu pada nilai Cronbach Alpha dengan hasil dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 7
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No.	Variabel	Koefisien Cronbach Alpha	Keterangan
1	<i>Organizational Learning</i> (X ₁)	0.857	Reliabel
2	<i>Knowledge Transfer</i> (Y ₁)	0.630	Reliabel
3	Kinerja SDM (Y ₂)	0.808	Reliabel

Sumber: Hasil uji reliabilitas, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.7 di atas diketahui koefisien Cronbach Alpha untuk seluruh variabel penelitian yang mencakup *organizational learning*, *knowledge transfer*, dan kinerja sumber daya manusia bernilai lebih dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen kuesioner terbukti reliabel atau handal dalam menghasilkan nilai jawaban yang konsisten dari responden.

4.4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk menguji nilai kualitas data kuantitatif yang dianalisis. Uji asumsi klasik pada penelitian ini mencakup uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

4.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas data kuantitatif penelitian mengacu pada nilai signifikansi uji normalitas parametrik Kolmogorov-Smirnov dengan hasil yang ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4. 8
Hasil Uji Normalitas

No.	Model Persamaan Regresi	Asymp. Sig (2-tailed)	Keterangan
1	Persamaan 1 $Y_1 = \beta_1 X_1 + e$ X_1 : <i>Organizational Learning</i> Y_1 : <i>Knowledge Transfer</i>	0.200	Data terdistribusi normal
2	Persamaan 2 $Y_2 = \beta_1.X_1 + \beta_2 Y_1 + e$ X_1 : <i>Organizational Learning</i> Y_1 : <i>Knowledge Transfer</i> Y_2 : Kinerja Sumber Daya Manusia	0.167	Data terdistribusi normal

Sumber: Hasil uji normalitas data, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.8 di atas diketahui bahwa nilai signifikansi uji normalitas parametrik Kolmogorov-Smirnov yang terlihat dari nilai asymp sig 2-tailed persamaan regresi 1 sebesar $0,200 > 0,05$ dan persamaan regresi 2 sebesar $0,167 >$

0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data-data kuantitatif yang digunakan di dalam dua persamaan regresi tersebut terdistribusi secara normal.

4.4.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas persamaan regresi mengacu pada nilai *Variance Inflation Factor* dan nilai tolerance dengan hasil dijelaskan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4. 9
Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan Regresi

No.	Model Persamaan Regresi	Nilai VIF	Nilai Tolerance
1	Persamaan 1 $Y_1 = \beta_1 X_1 + e$ X_1 : <i>Organizational Learning</i> Y_1 : <i>Knowledge Transfer</i>	1,000	1,000
2	Persamaan 2 $Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + e$ X_1 : <i>Organizational Learning</i> Y_1 : <i>Knowledge Transfer</i> Y_2 : Kinerja Sumber Daya Manusia	0,748 0,748	1,337 1,337

Sumber: Hasil uji multikolinieritas regresi, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.9 di atas, diketahui bahwa nilai dari *Variance Inflation Factor* (VIF) variabel independen untuk persamaan regresi 1, dan persamaan regresi 2 bernilai kurang dari 10 dan nilai *tolerance* untuk semua persamaan regresi bernilai lebih dari 0,10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi korelasi atau

hubungan keterkaitan antara variabel-variabel independen yang digunakan di dalam persamaan regresi penelitian.

4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas data kuantitatif penelitian mengacu pada nilai signifikansi Glestjer test dengan hasil dijelaskan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4. 10
Hasil Uji Heteroskedastisitas Regresi

No.	Model Persamaan Regresi	Asymp. Sig (2-tailed)	Keterangan
1	Persamaan 1 $Y_1 = \beta_1 X_1 + e$ X_1 : <i>Organizational Learning</i> Y_1 : <i>Knowledge Transfer</i>	0,610	Persamaan regresi 1 bebas heteroskedastisitas
2	Persamaan 2 $Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + e$ X_1 : <i>Organizational Learning</i> Y_1 : <i>Knowledge Transfer</i> Y_2 : Kinerja Sumber Daya Manusia	0,572 0,620	Persamaan regresi 2 bebas heteroskedastisitas

Sumber: Hasil uji heteroskedastisitas regresi, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.10 di atas, diketahui bahwa nilai signifikansi uji heteroskedastisitas Glestjer untuk setiap variabel independen yang digunakan di dalam persamaan regresi 1, dan persamaan regresi 2 bernilai lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastisitas atau perbedaan nilai varian residual pada hasil analisis regresi penelitian.

4.5. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4. 11
Hasil Uji Hipotesis

Model Persamaan Regresi	Standardized Coefficient (Beta)	t-hitung	Sig. t	Sig. F
Persamaan 1 $Y_1 = \beta_1 X_1 + e$ X_1 : <i>Organizational Learning</i> Y_1 : <i>Knowledge Transfer</i> F = 26,660 R-Square = 0,252	0,502	5,163	0,000	0,000
Persamaan 2 $Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + e$ X_1 : <i>Organizational Learning</i> Y_1 : <i>Knowledge Transfer</i> Y_2 : Kinerja Sumber Daya Manusia F = 43,523 R-Square = 0.527	0,443 0,394	4,926 4,377	0,000 0,000	0,000

Sumber: Hasil uji hipotesis, 2024

4.5.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, hasil analisis regresi linear berganda pada persamaan regresi 1 dan persamaan regresi 2 mengacu pada nilai koefisien terstandarisasi (standardized coefficients) dengan hasil sebagai berikut :

Persamaan 1

$$Y_1 = 0,502X_1$$

Keterangan :

Y_1 : Knowledge Transfer

X_1 : Organizational Learning

Penjelasan persamaan regresi 1:

Nilai koefisien variabel *organizational learning* sebesar 0,502 dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *organizational learning* terhadap *knowledge transfer* adalah positif. Artinya, ketika nilai *organizational learning* mengalami peningkatan, maka nilai *knowledge transfer* juga meningkat sebesar 0,502 satuan. Sebaliknya ketika nilai *organizational learning* mengalami penurunan maka nilai *knowledge transfer* juga menurun sebesar 0,502 satuan.

Persamaan 2

$$Y_2 = 0,443X_1 + 0,394Y_1$$

Keterangan:

Y_2 : Kinerja Sumber Daya Manusia

Y_1 : *Knowledge Transfer*

X_1 : *Organizational Learning*

Penjelasan persamaan regresi 2:

1. Nilai koefisien variabel *organizational learning* sebesar 0,443 dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja sumber daya manusia adalah positif. Artinya, ketika nilai *organizational learning* mengalami peningkatan, maka nilai kinerja sumber daya manusia juga meningkat sebesar 0,443 satuan. Sebaliknya ketika nilai *organizational learning*

mengalami penurunan maka nilai kinerja sumber djuga menurun sebesar 0,443 satuan.

2. Nilai koefisien variabel *knowledge transfer* sebesar 0,394 dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *knowledge transfer* terhadap kinerja sumber daya manusia adalah positif. Artinya, ketika nilai *knowledge transfer* mengalami peningkatan, maka nilai kinerja sumber daya manusia juga meningkat sebesar 0,394 satuan. Sebaliknya ketika nilai *knowledge transfer* mengalami penurunan maka nilai kinerja sumber daya manusia juga menurun sebesar 0,394 satuan.

4.5.2. Uji t

Berdasarkan pada tabel 4. hasil uji hipotesis (uji t) penelitian mengacu pada nilai signifikansi t dengan hasil yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh *Organizational Learning* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Nilai t-hitung *organizational learning* sebesar 4,926 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *organizational learning* terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya semakin baik tingkat *organizational learning* yang ada, maka akan berdampak pada peningkatan tingkat kinerja sumber daya manusia di PT. POMI. Dilihat dari segi indikator, ketika karyawan merasa

bahwa mereka memahami visi dan misi perusahaan dengan baik, merasa didorong untuk terus belajar dan berkembang, sering berpartisipasi dalam sesi pembelajaran dengan tim atau departemen, merasa bahwa informasi dan pengetahuan dibagi secara terbuka kepada sesama karyawan, merasa perusahaan mendorong mereka untuk berpikir kritis dan analitis, merasa dilibatkan oleh atasan atau pimpinan dalam proses pengambilan keputusan, dan perusahaan menyediakan kegiatan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja mereka. Maka dapat disimpulkan H1 penelitian yang menyatakan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dinyatakan diterima.

2. Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Knowledge Transfer*

Nilai t-hitung *organizational learning* sebesar 5,163 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *organizational learning* terhadap *knowledge transfer*. Artinya semakin baik tingkat *organizational learning* yang ada, maka akan berdampak pada peningkatan tingkat *knowledge transfer* di PT. POMI. Dilihat dari segi indikator, ketika karyawan merasa bahwa mereka memahami visi dan misi perusahaan dengan baik, merasa didorong untuk terus belajar dan berkembang, sering berpartisipasi dalam sesi pembelajaran dengan tim atau departemen, merasa bahwa informasi dan pengetahuan dibagi secara

terbuka kepada sesama karyawan, merasa perusahaan mendorong mereka untuk berpikir kritis dan analitis, merasa dilibatkan oleh atasan atau pimpinan dalam proses pengambilan keputusan, dan perusahaan menyediakan kegiatan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, maka akan meningkatkan transfer pengetahuan kepada mereka. Karyawan akan merasa bahwa mereka akan dapat menerapkan informasi dan pengetahuan yang mereka terima dengan lebih cepat, semakin yakin bahwa pengetahuan yang mereka terima ialah benar dan sesuai kebutuhan dan semakin percaya bahwa pengetahuan yang mereka terima akan tetap relevan dan berguna dalam berbagai situasi. Maka dapat disimpulkan H2 penelitian yang menyatakan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge transfer* dinyatakan diterima.

3. Pengaruh *Knowledge Transfer* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Nilai t-hitung *knowledge transfer* sebesar 4,377 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *knowledge transfer* terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya semakin baik tingkat *knowledge transfer* yang ada, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia di PT. POMI. Dilihat dari segi indikator, ketika karyawan mampu menerapkan pengetahuan yang mereka peroleh dengan cepat, merasa yakin jika pengetahuan yang mereka peroleh ialah benar dan sesuai kebutuhan mereka, dan percaya bahwa

pengetahuan yang mereka peroleh akan tetap relevan dan berguna di berbagai situasi, maka hal-hal tersebut akan meningkatkan keyakinan mereka bahwa kontribusi mereka memberikan dampak positif pada pencapaian tujuan PT. POMI, meningkatkan perasaan mereka bahwa partisipasi mereka diakui dan dihargai perusahaan, meningkatkan kemampuan penyelesaian tugas mereka sesuai jadwal secara konsisten, serta meningkatkan keyakinan mereka terhadap kemampuan dan kompetensi mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Maka dapat disimpulkan H3 penelitian yang menyatakan bahwa *knowledge transfer* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dinyatakan diterima.

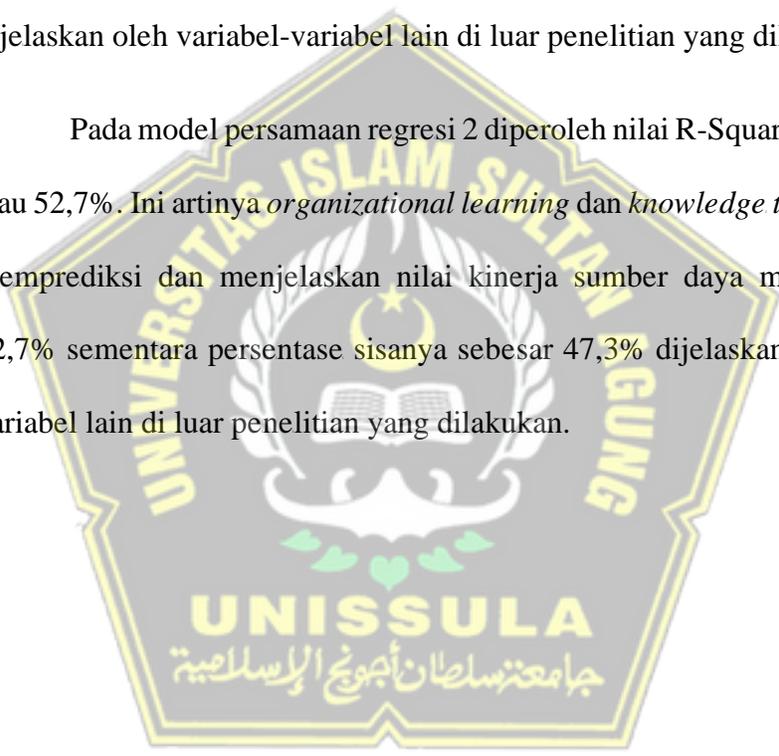
4.5.3. Uji F (Goodness of Fit)

Berdasarkan uji F yang telah dilakukan, diperoleh nilai signifikansi F untuk persamaan 1 sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel independen *organizational learning* dan variabel dependen *knowledge transfer* tergolong sebagai model regresi yang fit atau baik untuk digunakan sebagai model penelitian. Pada persamaan regresi 2 juga diperoleh nilai signifikansi F sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel independen yang meliputi *organizational learning* dan *knowledge transfer* terhadap variabel dependen kinerja sumber daya manusia tergolong model regresi yang fit atau baik untuk digunakan sebagai model penelitian.

4.5.4. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Berdasarkan pada tabel 4.11 diperoleh nilai R-Square pada model persamaan regresi 1 sebesar 0,252 atau 25,2%. Ini artinya *organizational learning* mampu memprediksi dan menjelaskan nilai variabel *knowledge transfer* sebesar 25,2% sedangkan persentase sisanya yaitu sebesar 74,8% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar penelitian yang dilakukan.

Pada model persamaan regresi 2 diperoleh nilai R-Square sebesar 0,527 atau 52,7%. Ini artinya *organizational learning* dan *knowledge transfer* mampu memprediksi dan menjelaskan nilai kinerja sumber daya manusia sebesar 52,7% sementara persentase sisanya sebesar 47,3% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar penelitian yang dilakukan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *organizational learning* dan *knowledge transfer* terhadap kinerja sumber daya manusia di PT. Paiton Operation and Maintenance Indonesia (PT. POMI). Pada penelitian ini, dilakukan analisis pada respon kuesioner berisi pernyataan-pernyataan berdasarkan indikator-indikator tiga variabel tersebut yang diperoleh dari total 81 responden, yaitu karyawan dari PT. POMI. Jenis penelitian ini adalah *correlation research* yang mana digunakan untuk meneliti hubungan antara dua atau lebih variabel tanpa mengubah atau memanipulasi variabel tersebut. Data penelitian dianalisis dengan pendekatan kuantitatif dan pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan menggunakan SPSS versi 25. Setelah analisis data, maka dapat diambil kesimpulan hasil penelitian sebagai berikut:

1. *Organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya, semakin karyawan merasa bahwa mereka memahami visi dan misi perusahaan dengan baik, merasa didorong untuk terus belajar dan berkembang, sering berpartisipasi dalam sesi pembelajaran dengan tim atau departemen, merasa bahwa informasi dan pengetahuan dibagi secara terbuka kepada sesama karyawan, merasa perusahaan mendorong mereka untuk berpikir kritis dan analitis, merasa dilibatkan oleh atasan atau pimpinan dalam proses

pengambilan keputusan, dan perusahaan menyediakan kegiatan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja mereka di PT. POMI.

2. *Organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge transfer*. Artinya, semakin karyawan merasa bahwa mereka memahami visi dan misi perusahaan dengan baik, merasa didorong untuk terus belajar dan berkembang, sering berpartisipasi dalam sesi pembelajaran dengan tim atau departemen, merasa bahwa informasi dan pengetahuan dibagi secara terbuka kepada sesama karyawan, merasa perusahaan mendorong mereka untuk berpikir kritis dan analitis, merasa dilibatkan oleh atasan atau pimpinan dalam proses pengambilan keputusan, dan perusahaan menyediakan kegiatan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, maka akan berdampak pada peningkatan transfer pengetahuan di PT. POMI.
3. *Knowledge transfer* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya semakin karyawan mampu menerapkan pengetahuan yang mereka peroleh dengan cepat, merasa yakin jika pengetahuan yang mereka peroleh ialah benar dan sesuai kebutuhan mereka, dan percaya bahwa pengetahuan yang mereka peroleh akan tetap relevan dan berguna di berbagai situasi, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja mereka di PT. POMI.
4. Pengaruh langsung *organizational learning* terhadap kinerja sumber daya manusia bernilai lebih besar dibandingkan pengaruhnya jika melalui *knowledge transfer*

terlebih dahulu. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan *organizational learning* secara langsung ialah lebih efektif dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia di PT. POMI dibanding dengan melalui *knowledge transfer* terlebih dahulu. Namun baik *organizational learning* maupun *knowledge transfer* sama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di PT. POMI.

5.2. Saran

Saran yang dapat diajukan terkait hasil analisis penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut :

1. Penilaian karyawan terkait indikator *systematic thinking* pada variabel *organizational learning* bernilai paling kecil diantara indikator lainnya dengan nilai rata-rata 3,59. Maka dari itu, PT. POMI disarankan untuk meningkatkan kemampuan berpikir sistematis di kalangan karyawannya. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan dan *workshop* yang fokus pada pengembangan kemampuan berpikir sistematis sehingga akan membantu karyawan memahami hubungan sebab-akibat dalam proses kerja. Selain itu, PT. POMI juga bisa mendorong peningkatan kolaborasi antar tim dengan mengadakan diskusi yang lebih terstruktur dan berbasis pemecahan masalah secara sistematis.
2. Penilaian karyawan terkait indikator tingkat reliabilitas pengetahuan pada variabel *knowledge transfer* bernilai paling kecil diantara indikator lainnya dengan nilai rata-rata sebesar 3,49. Maka dari itu, untuk meningkatkan reliabilitas pengetahuan yang

ditransfer, PT. POMI disarankan untuk memperkuat sistem dokumentasi dan memastikan bahwa pengetahuan yang disebarkan tetap konsisten dan dapat dipercaya. Hal ini bisa didukung dengan penerapan prosedur operasional standar (SOP) yang lebih jelas serta pengawasan yang lebih ketat dalam proses transfer pengetahuan, sehingga setiap karyawan dapat menerima informasi yang akurat dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka.

3. Penilaian karyawan terkait indikator konsep diri pada variabel kinerja sumber daya manusia bernilai paling kecil diantara indikator lainnya dengan nilai rata-rata 3,81. Maka dari itu, perusahaan disarankan untuk lebih fokus pada pengembangan kepercayaan diri karyawan terhadap kemampuan dan kompetensinya. Hal ini dapat dilakukan melalui program pelatihan yang tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membangun rasa percaya diri karyawan dalam menerapkan pengetahuan tersebut di lingkungan kerja. Selain itu, perlunya ada pemberian *feedback* positif secara berkala untuk memperkuat keyakinan mereka terhadap kemampuan diri. Dengan demikian, karyawan akan merasa lebih kompeten dan termotivasi untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik.
4. *Organizational learning* terbukti memiliki pengaruh langsung yang lebih signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dibandingkan jika melalui knowledge transfer terlebih dahulu. Sehingga PT. POMI perlu meningkatkan common vision, organizational learning culture, group learning, knowledge sharing, systematic

thinking, participatory leadership, dan development of staff competence mereka. Namun, PT. POMI tetap perlu meningkatkan efektivitas knowledge transfer mereka mengetahui bahwa knowledge transfer juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Sehingga PT. POMI juga perlu meningkatkan tingkat kecepatan, tingkat akurasi, dan tingkat reliabilitas pengetahuan mereka. Dengan langkah ini, PT. POMI dapat memastikan bahwa pengetahuan yang diperoleh dari organizational learning dapat didistribusikan dan diterapkan secara luas di lingkup perusahaan, sehingga hal ini mampu memperkuat kinerja tim dan individu secara lebih merata.

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini masih sebatas 81 responden saja karena adanya keterbatasan waktu peneliti dalam menyebar kuesioner.
2. Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel saja yaitu *organizational learning*, *knowledge transfer* dan kinerja sumber daya manusia sehingga penelitian ini masih memiliki keterbatasan variabel. Hal ini tercermin pada model regresi 1 dan model regresi 2 yang memiliki nilai R Square (R^2) rendah yaitu $< 60\%$ (kurang dari 60%).

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Salti, Zahran & Hackney, Ray & Ozkan, Sevgi. (2011). Factors impacting knowledge transfer success in information systems outsourcing. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(5), 455-468. *Journal of Enterprise Information Management*. 24. 10.1108/17410391111166521.
- Andreasian, Gelena & Andreasian, Mylana. (2013). Knowledge Sharing and Knowledge Transfer Barriers: A Case study. Linnaeus University, school of Computer Science, Physics and Mathematics. Diakses 7 September 2017 pada <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:639925/FULLTEXT01.pdf>
- Anwar Sanusi, *Metodologi Penelitian Bisnis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hlm. 134.
- Anwar Sanusi. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Salemba Empat.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Levine, J. M. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 1-8.
- Argyris, C., & Schon, D., (1996) *Organizational Learning II - Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company
- Argyris, C. (1999). *Organization learning*, 2nd edn. Oxford: Blackwell.
- Arsi, A., & Herianto, H. (2021). Langkah-langkah Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen Dengan Menggunakan SPSS.
- Azma, F., & Mostafapour, M. A. (2011). Identify knowledge management and organizational learning indicators and its relation with creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 2249–2252. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.439>
- Barney, J.B. (2001) Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View. *Journal of Management*, 27, 643-650.

- Batubara, R. (2017). Pengaruh penggunaan media sosial terhadap transfer pengetahuan dan kinerja pegawai pemerintahan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1). DOI: 10.5281/zenodo.1041511
- Bellini, Alessia., Aarseth, Wenche. & Hossei, Ali. (2016). Effective Knowledge Transfer in Successful Partnering Projects. *Energy Procedia* 96 (2016) 218 – 228
- Bennet, Alex and Bennet, David (2004). *Hand book on Knowledge Management*, Springer Pp-15-18
- Bhaktiaruddin. (2013). Pengaruh motivasi karyawan pada transfer pengetahuan: Studi pada perawat di RSUD dr. Soehadi Prijonegoro Sragen. *Fokus Manajerial* , 12 (1), 103-118.
- Chakrabarti, D., Arora, M., & Sharma, P. (2018). Evaluating knowledge quality in knowledge management systems. *Journal of Statistics Applications and Probability*, 7(1), 75–83.
- De, W., & Muchlis, P. (2023). Pengaruh Penggunaan Surat Naskah Dinas Elektronik terhadap Kinerja Karyawan di KPP Pratama Kendari (Vol. 4, Issue 2).
- Dell, C. O., Gray, C. J., & Platt, L. (2014). If Only We Knew What We Know : Identification and Transfer of Internal Best Practices, 40(3), 154–174.
- Duan, Y., Nie, W., & Coakes, E. (2010). Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer. *Information & Management*, 356–363.
- Edy, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Fahmi, F. A., Rozie, A., & Jalaludin, S. (2022). KINERJA SATUAN POLISI PAMONG PRAJA DALAM PENERTIBAN PEDAGANG KAKI LIMA DI KABUPATEN KAMPAR. *Jurnal Tatapamong*, 1–14. <https://doi.org/10.33701/jurnaltatapamong.v4i1.2445>
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Ke 4)*. Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8). Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate SPSS 25*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hanaysha, J. (2016). Work Environment and Organizational Learning as Key Drivers of Employee Productivity: Evidence from Higher Education Sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 1–13.
- Hess, E. D. (2014). *Learn or die: Using science to build a leading-edge learning organization*. Columbia University Press.
- Jasimuddin, Sajjad M. (2007). Exploring Knowledge Transfer Mechanism: The Case of a UK-based Group Within a High-tech Global Corporation. *International Journal of Information Management* 27 (2007) 294-300
- Jon R. Star & Gabriel J. Stylianides (2013) Procedural and Conceptual Knowledge: Exploring the Gap Between Knowledge Type and Knowledge Quality, *Canadian Journal of Science, Mathematics and Technology Education*, 13:2, 169-181
- Kumar, J. A., & Ganesh, L. (2009). Research on knowledge transfer in organizations: A morphology. *Journal of Knowledge Management* , 13 (4), 161-174.
- Lios, Erlinda. 2015. "Pengaruh Strategic Leadership Terhadap Competitive Advantage Melalui Organizational Learning Sebagai Variabel Intervening." *Business Accounting Review* 3.2 (2015): 241-250.
- Lukito, Shieren K. "Pengaruh Organizational Culture Terhadap Firm Performance Melalui Learning Organization Pada Sektor Non Manufaktur Di Surabaya." *Business Accounting Review*, vol. 2, no. 2, 2014, pp. 111-122.
- Mahmudi, (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Manajemen, J., Peminatan, B., Sumber, :, & Manusia, D. (2020). Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional dimediasi oleh Inovasi pada PT. NSK Bearings Manufacturing Indonesia SKRIPSI Ditulis oleh: Nama: Pandega Daneswara Nomor Mahasiswa: 14311099.
- Marwick, A. (2001). *The new nature of history: Knowledge, evidence, language*.

- Mathar, F. (2011). Performansi transfer pengetahuan di sektor publik. Semantik 2011, Seminar Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi Terapan. Semarang: Universitas Dian Nuswantoro.
- Neefe, D. O. (2001). Learning Organizations in Higher Education COMPARING LEVELS OF ORGANIZATIONAL LEARNING MATURITY OF COLLEGES AND UNIVERSITIES PARTICIPATING IN TRADITIONAL AND NON-TRADITIONAL (ACADEMIC QUALITY IMPROVEMENT PROJECT) ACCREDITATION PROCESSES.
- Nonaka I (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science* 5: 14–37.
- Nonaka, I., & Teece, D. J. (Eds.). (2001). *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization*. Sage.
- Rhodes, C. (1998). Book Reviews: Chris Argyris and Donald A. Schon (1996): *Organizational learning II: Theory, method and practice* Reading, MA: Addison-Wesley, XXIX + 305 pp, \$41.95 ISBN 0-201-62983-6. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36(1), 107–109. <https://doi.org/10.1177/103841119803600112>
- Rhodes, J., Lok, P., Hung, Y. Y. R., & Fang, S. C. (2008). An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance. *Journal of Workplace Learning*, 20(4), 245–258. <https://doi.org/10.1108/13665620810871105>
- Robbins (2016:260) dalam Bintoro dan Daryanto (2017:107). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Penerbit Gaya Media.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2011). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(6).
- Selviana, L., Afgani, W., & Siroj, R. A. (2024). Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative> Correlational Research. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4, 5118–5128. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN.

- Stata R (1989) *Organizational Learning - The Key to Management Innovation*, Sloan Management, Review, 63, Spring 1989.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian (Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, CV
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Szulanski, G. (1996). *Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm*, 17, 27–43.
- V. Wiratna Sujarweni, *SPSS untuk Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2015), hlm.192 Muchlis, W. D. P., & Emilda, E. (2023). Pengaruh Penggunaan Surat Naskah Dinas Elektronik terhadap Kinerja Karyawan di KPP Pratama Kendari. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 4(2), 71–79.
- Waheed, M., & Kaur, K. (2016). Knowledge quality: A review and a revised conceptual model. In *Information Development* (Vol. 32, Issue 3, pp. 271–284). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/0266666914539694>
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Depok: RajaGrafindo Persada(Mathar, 2011)