

**PENGARUH *LEARNING ORIENTATION* DAN *SELF EFFICACY* DALAM
MENINGKATKAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI
OLEH *KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR*
(Studi Kasus pada Bank Jateng Cabang Ungaran)**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh :

Santiko Wicaksono

NIM : 20402000041

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**PENGARUH *LEARNING ORIENTATION* DAN *SELF EFFICACY* DALAM
MENINGKATKAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI
OLEH *KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR*
(Studi Kasus pada Bank Jateng Cabang Ungaran)**



Disusun Oleh:
Santiko Wicaksono
NIM: 20402000041

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 9 Desember 2024

Pembimbing



Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, MSi

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH *LEARNING ORIENTATION* DAN *SELF EFFICACY* DALAM
MENINGKATKAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI
OLEH *KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR*
(Studi Kasus pada Bank Jateng Cabang Ungaran)**

**Disusun Oleh : Santiko Wicaksono
NIM: 20402000041**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 11 Desember 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,



**Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, MSi
NIK: 210491023**

Penguji 1



**Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, MSi
NIK: 210493032**

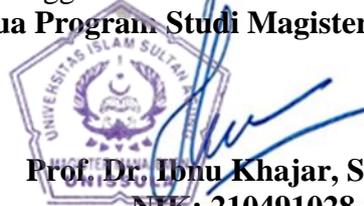
Penguji II,



**Dr. Tri Wikaningrum, SE, MSi
NIK: 210499047**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen Tanggal 11 Desember 2024

Ketua Program Studi Magister Manajemen



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi
NIK: 210491028**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

NAMA : Santiko Wicaksono
NIM : 20402000041
Jurusan : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi UNISSULA

Menyatakan bahwa tesis dengan judul "PENGARUH *LEARNING ORIENTATION* DAN *SELF EFFICACY* DALAM MENINGKATKAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR* (STUDI KASUS PADA BANK JATENG CABANG UNGARAN) dan diajukan untuk diuji pada tanggal 11 Desember 2024 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis Yang diajukan merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan Untuk mendapat gelar akademik (Magister Manajemen baik itu di universitas Islam Sultan Agung maupun di tempat lainnya). Tesis ini berisi rumusan dan Gagasan dari penulis tanpa bantuan pihak manapun kecuali atas arahan dosen Pembimbing, dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan Orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri.

Semarang, 11 Desember 2024
Yang Memberi Pernyataan



(Santiko Wicaksono)

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: SANTIKO WICAKSONO
NIM	: 20402000041
Program Studi	: MAGISTER MANAJEMEN
Fakultas	: EKONOMI

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

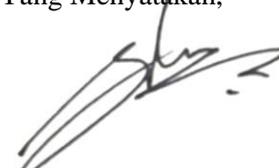
**PENGARUH *LEARNING ORIENTATION* DAN *SELF EFFICACY* DALAM
MENINGKATKAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI
OLEH *KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR*
(Studi Kasus pada Bank Jateng Cabang Ungaran)**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, 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 dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 11 Desember 2024

Yang Menyatakan,



(Santiko Wicaksono)

*Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

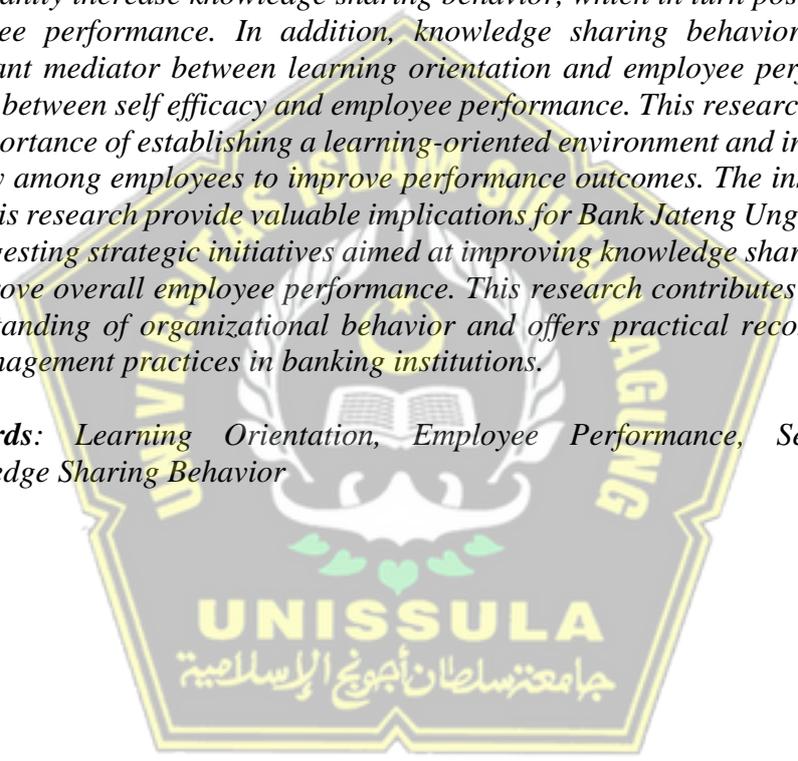
Penelitian ini menyelidiki pengaruh *learning orientation* dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh perilaku berbagi pengetahuan pada Bank Jateng Cabang Ungaran. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab beberapa pertanyaan : efek langsung *learning orientation* dan *self efficacy* terhadap *knowledge sharing behavior*, dampak perilaku *Knowledge sharing behavior* terhadap *employee performance*, serta peran *learning orientation* dan *self efficacy* terhadap *employee performance* melalui *knowledge sharing behavior*. Menggunakan metode penelitian kuantitatif asosiatif, data dikumpulkan melalui instrumen terstruktur dan dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik *learning orientation* maupun *self efficacy* secara signifikan meningkatkan perilaku *knowledge sharing behavior*, yang pada gilirannya secara positif memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, perilaku *knowledge sharing behavior* berperan sebagai mediator yang penting antara *learning orientation* dengan kinerja karyawan, serta antara *self efficacy* dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menekankan pentingnya membangun lingkungan yang berorientasi pada pembelajaran dan meningkatkan *self efficacy* di antara karyawan untuk meningkatkan hasil kinerja. Wawasan yang diperoleh dari penelitian ini memberikan implikasi yang berharga bagi Bank Jateng Cabang Ungaran, dengan menyarankan inisiatif strategis yang bertujuan untuk meningkatkan praktik berbagi pengetahuan guna meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Penelitian ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih luas tentang perilaku organisasi dan menawarkan rekomendasi praktis untuk praktik manajemen di institusi perbankan.

Kata Kunci : *Learning Orientation*, Kinerja karyawan, *Self Efficacy*, *Knowledge Sharing Behavior*

ABSTRACT

This study investigates the effect of learning orientation and self efficacy on employee performance mediated by knowledge sharing behavior at Bank Jateng Ungaran Branch. This study aims to answer several questions: the direct effect of learning orientation and self efficacy on knowledge sharing behavior, the impact of knowledge sharing behavior on employee performance, and the role of learning orientation and self efficacy on employee performance through knowledge sharing behavior. Using associative quantitative research methods, data were collected through structured instruments and analyzed statistically to test the proposed hypotheses. The results show that both learning orientation and self efficacy significantly increase knowledge sharing behavior, which in turn positively affects employee performance. In addition, knowledge sharing behavior acts as an important mediator between learning orientation and employee performance, as well as between self efficacy and employee performance. This research emphasizes the importance of establishing a learning-oriented environment and increasing self efficacy among employees to improve performance outcomes. The insights gained from this research provide valuable implications for Bank Jateng Ungaran Branch, by suggesting strategic initiatives aimed at improving knowledge sharing practices to improve overall employee performance. This research contributes to a broader understanding of organizational behavior and offers practical recommendations for management practices in banking institutions.

Keywords: *Learning Orientation, Employee Performance, Self Efficacy, Knowledge Sharing Behavior*



KATA PENGANTAR

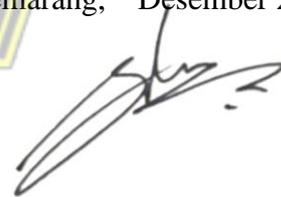
Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul " Pengaruh *Learning Orientation* Dan *Self Efficacy* Dalam Meningkatkan *Employee Performance* Yang Dimediasi Oleh *Knowledge Sharing Behavior* (Studi Kasus Pada Bank Jateng Cabang Ungaran)". Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa keberhasilan ini tidak lepas dari dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ken Sudarti, SE.,M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan segenap waktu, arahan, bimbingan dan motivasi selama proses penulisan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen serta Ibu Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si. selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan dukungan dan arahan kepada saya atas penyelesaian penelitian ini.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu kepada saya selama masa perkuliahan berlangsung.

5. Seluruh staff Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pelayanan terbaik.
6. Kepada Bapak dan Ibu saya, Bapak Slamet, S.I.P., M.M. dan Ibu Kastuti yang telah memberikan dukungan baik doa maupun motivasi.
7. Seluruh teman seperjuangan dan sabahat – sahabat saya yang tidak dapat penulis sebutkan, penulis ucapkan terima kasih telah memberikan dukungan sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang. Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi positif, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, Desember 2024



Santiko Wicakson

DAFTAR ISI

ABSTRAK	I
ABSTRACT	II
KATA PENGANTAR	III
DAFTAR ISI	V
DAFTAR GAMBAR	VII
DAFTAR TABEL	VIII
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. LATAR BELAKANG MASALAH.....	1
TABEL 1. 1	3
1.3. TUJUAN PENELITIAN	8
1.4. MANFAAT PENELITIAN.....	8
BAB II	10
TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. LANDASAN TEORI	10
2.1.1. <i>Kinerja karyawan</i>	10
2.1.2. <i>Learning orientation</i>	15
2.1.3. <i>Self Efficacy</i>	18
2.1.4. <i>Knowledge sharing behavior</i>	21
2.2. PENELITIAN TERDAHULU	24
2.3. KERANGKA MODEL PENELITIAN	32
2.4. PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	32
BAB III	36
METODE PENELITIAN	36
3.1. JENIS PENELITIAN.....	36
3.2. POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN	36
3.3. JENIS DAN SUMBER DATA	37
3.4. METODE PENGUMPULAN DATA.....	38
3.5. DEFINISI OPERASIONAL.....	39
3.6. TEKNIK ANALISA DATA	43
4.7.1. <i>Analisis Deskriptif</i>	44
4.7.2. <i>Analisis Structural Equation Modeling (SEM)</i>	45
4.7.3. <i>Partial Least Square (PLS)</i>	45
BAB IV	53

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	53
4.1. DATA PENELITIAN	53
4.2. GAMBARAN UMUM RESPONDEN	54
4.3. HASIL ANALISIS DATA DENGAN PARTIAL LEAST SQUARE	55
4.3.1. <i>Analisa Model Pengukuran (Measurement Model)</i>	56
4.3.2. <i>Analisa Model Struktural (Inner Model)</i>	61
4.3.3. <i>Pengujian Hipotesis</i>	62
4.4. PEMBAHASAN.....	67
4.4.1. <i>Pengaruh Learning orientation terhadap Knowledge sharing behavior</i>	67
4.4.2. <i>Pengaruh Self efficacy Terhadap Knowledge sharing behavior</i>	69
4.4.3. <i>Pengaruh Knowledge sharing behavior Terhadap Employee performance</i>	72
4.4.4. PENGARUH LEARNING ORIENTATION TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI.....	74
4.4.5. PENGARUH SELF EFFICACY TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI	76
BAB V	77
PENUTUP.....	77
5.1. KESIMPULAN	77
5.2. SARAN	78
DAFTAR PUSTAKA.....	79
LAMPIRAN.....	83
KUESIONER PENELITIAN.....	83
ANGKET	84



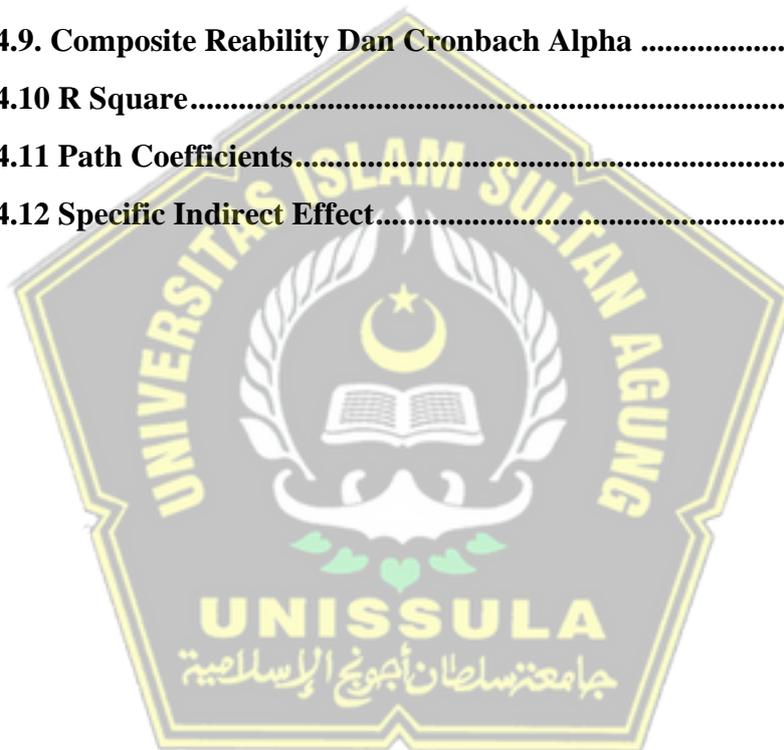
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Model33



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan	3
Tabel 4.1. Skala Pengukuran Likert	39
Tabel 4.2. Jenis Kelamin.....	55
Tabel 4.3. Karakteristik Konsumen Berdasarkan Umur.....	55
Tabel 4.6. Loading Factor	58
Tabel 4.7. Average Variance Extracted	59
Tabel 4.8 Cross Loading.....	60
Tabel 4.9. Composite Reliability Dan Cronbach Alpha	62
Tabel 4.10 R Square.....	62
Tabel 4.11 Path Coefficients.....	64
Tabel 4.12 Specific Indirect Effect.....	65



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perbankan sebagai suatu lembaga keuangan kepercayaan masyarakat yang memegang peranan penting dalam sistem perekonomian di suatu daerah, sehingga dapat dikatakan bank merupakan urat nadi dari sistem keuangan yang beraktifitas menerima simpanan dari masyarakat dalam bentuk tabungan, giro, deposito dll. Undang-undang RI No 10 Tahun 1998 mengenai perbankan, menjelaskan bahwa, bank merupakan badan usaha yang dapat menghimpun dana dari masyarakat dengan bentuk simpanan untuk kemudiandisalurkan kepada masyarakat dengan wujud kredit dan atau bentuk lainnya guna meningkatkan taraf hidup masyarakat (Kasmir, 2014).

Bank yang ada di Indonesia salah satunya adalah Bank Jateng yang dipegang langsung oleh pemerintah daerah (pemda) melalui, Surat Persetujuan Menteri Pemerintah Umum & Otonomi Daerah No. DU 57/1/35 tanggal 13 Maret 1963 dan ijin usaha dari Menteri Urusan Bank Sentral No. 4/Kep/MUBS/63 tanggal 14 Maret 1963 menjadi dasar didirikannya BPD di Jawa Tengah. Gedung Bapindo di Jl. Pahlawan No. 3 Semarang digunakan sebagai kantor pusat untuk BPD pertama kali beroperasi pada tanggal 6 april 1963.

Didirikannya bank bertujuan untuk mengendalikan keuangan daerah selaku pemegang Kas Daerah dan mendukung peningkatan ekonomi daerah.

dengan memberikan angsuran untuk pengusaha kecil. Di tahun 1969 ditetapkan Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dengan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No. 3 Tahun 1969. Mengikuti Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No. 1 Tahun 1993, status badan usaha Bank berganti menjadi Perusahaan Daerah (Perusda).

Sampai akhirnya pada tahun 1999, berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No. 6 tahun 1998 dan akte pendirian No. 1 tanggal 1 Mei 1999 dan disahkan berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. C2.8223.HT.01.01 tahun 1999 tanggal 15 Mei 1999, Bank kemudian berubah menjadi Perseroan Terbatas. Pada tanggal 7 Mei 1999, PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah mengikuti Program Rekapitalisasi Perbankan. Pada tanggal 7 Mei 2005, PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah menyelesaikan program rekapitalisasi, disertai pembelian kembali kepemilikan saham yang dimiliki Pemerintah Pusat oleh Pemerintahan Provinsi Jawa Tengah dan Kabupaten / Kota se Jawa Tengah.

Bersamaan dengan berkembangnya perusahaan dan timbulnya citra positif perusahaan tak lepas dari rekapitalisasi, oleh karenanya manajemen mengubah logo serta call name perusahaan menjadi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah berubah dari awalnya Bank Daerah Jawa Tengah menjadi Bank Jateng. Pesatnya perkembangan industri perbankan Indonesia mampu menarik banyak orang untuk bergabung dalam industri ini

Selama kurun waktu 4 tahun (2018-2022) mengalami penurunan kinerja karyawan yang berupa penilaian kinerja karyawan pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Penilaian Kinerja Karyawan Bank Jateng Cabang
Ungaran Tahun 2019-2022

Tahun	Penilaian			Jumlah
	A (istimewa)	B (baik)	C (cukup)	
2019	15	33	2	50
2020	12	37	1	50
2021	13	35	2	50
2022	17	31	2	50

Sumber : Bagian SDM/UMUM Bank Jateng Cabang Ungaran

Pada Tabel 1.1 angka penilaian kinerja karyawan terlihat bahwa pada kolom penilaian A (istimewa) tahun 2015 terjadi penurunan meskipun pada tahun 2021 sudah mulai terlihat peningkatan walaupun sedikit hingga tahun 2022 mengalami peningkatan. Untuk penilaian karyawan terlihat pada kolom B (Baik) selalu tertinggi diantara yang lainnya selalu lebih dari angka 30 karyawan ini menandakan karyawan berkontribusi terhadap Bank Jateng Cabang Ungaran. Pada kolom C (Cukup) pada penilaian karyawan memiliki maksud hasil kerja karyawan kurang atau tidak maksimal belum sesuai harapan.

Penurunan kinerja karyawan pada Bank Jateng cabang Ungaran memiliki banyak faktor mulai dari karyawannya itu sendiri, kondisi lingkungan pekerjaan, beban kerja, dan keluhan yang datang dari nasabah yang diterima melalui kotak saran dan kritik. Hal ini sangat dibutuhkan yaitu sesuatu yang datang dari diri sendiri yaitu motivasi berprestasi dan

kompetensi intelektual, dan sesuatu yang dari luar seperti dorongan kepemimpinan terhadap karyawannya

Faktor *Learning orientation* mampu membentuk *employee performance*. Salah satu peran penting MSDM agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya adalah dengan menerapkan Learning Orientation atau orientasi pembelajaran. Duncan dan Weiss dalam Tajeddini (2009) mengemukakan bahwa *Learning Orientation* sebagai suatu proses di mana pengetahuan dikomunikasikan dan didistribusikan di seluruh organisasi, pada saat yang sama terintegrasi ke dalam filosofi strategis dan manajerial suatu organisasi. Oleh sebab itu, penting bagi MSDM untuk memperhatikan *Learning Orientation*, Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tajeddini (2009) yaitu *learning orientation is one of the most valuable resources for successful competition in the global marketplace* (*Learning Orientation* merupakan sumber daya yang paling berharga yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan agar perusahaan dapat sukses di era persaingan global saat ini). Perusahaan akan berkinerja lebih baik dengan adanya orientasi pembelajaran dan investigasi berbasis pasar (Li *et al.*, 2008)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sri Ismulyaty dan Etty Puji Lestari (2017) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja karyawan. Begitu halnya dengan penelitian Amrullah (2021), Ressa (2015), Beneke, *et.al* (2016), Safitri *et. al.* (2018), Amrullah (2021), Enggal dan Anjaningrum (2024) dan Attumpong, *et.al*

(2017) menunjukkan bahwa *Learning orientation* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Akan tetapi pada penelitian Zainun (2014), dan Senge (2012) justru terjadi sebaliknya bahwa *learning organization* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Selain *Learning orientation*, *Self Efficacy* juga berdampak pada *employee performance*. Pendekatan lain dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja yang selanjutnya adalah pendekatan terhadap *self efficacy*. Individu yang memiliki *Self efficacy* tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik (Setyawan, 2017). *self-efficacy*, yang merupakan komponen pengetahuan diri dan berdampak pada kehidupan sehari-hari. Efikasi diri adalah keyakinan yang dimiliki seseorang terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas atau mengatasi kesulitan yang mereka alami di tempat kerja (Lunenburg, 2011).

Suatu perusahaan tentunya mengharapkan kinerja yang optimal dari karyawannya. Untuk mencapai kinerja yang optimal itu salah satunya dapat dicapai melalui *self efficacy*. *Self efficacy* sangat diperlukan dalam mengembangkan kinerja karyawan karena dengan adanya *self efficacy* dalam diri individu akan menimbulkan keyakinan akan kemampuan dirinya menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasannya secara tepat waktu. *Efficacy* merupakan suatu kepercayaan yang muncul karena memiliki keyakinan diri atas kemampuan yang dimilikinya dalam menjalankan suatu pekerjaannya, sehingga mampu memperoleh suatu keberhasilan. *Self efficacy* adalah keyakinan individu dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang

dihadapinya diberbagai situasi serta mampu menentukan tindakan dalam menyelesaikan tugas atau masalah tertentu, sehingga individu tersebut mampu mengatasi rintangan dan mencapai tujuan yang diharapkan. (Medhayanti, 2015).

Pernyataan tersebut didukung oleh beberapa hasil studi empiris yang menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh *self efficacy*, sebagaimana hasil penelitian Hikmah dan Susanta (2022) yang menemukan adanya pengaruh *self efficacy* secara positif signifikan terhadap kinerja. Demikian penelitian selanjutnya, sebagaimana yang dikemukakan Devaya1 et. al. (2023) bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan, et. al. (2022) juga memberikan hasil *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.. Sementara hasil penelitian Nurfajar, Marzuqi, dan Rohmayati (2018) dan Ali dan Wardoyo (2021) menunjukkan tidak terdapat pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan.

Adanya beberapa hasil penelitian yang berbeda, maka dalam penelitian ini menambahkan variabel *knowledge sharing behavior* sebagai mediasi. Adanya *knowledge* yang baru maka karyawan akan semakin berkembang setiap terjadinya *knowledge sharing behavior* sehingga akan berdampak positif bagi kinerja karyawan maupun bagi organisasi. Memah, dkk (2013) mengungkapkan *knowledge sharing behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Knowledge sharing behavior* merupakan faktor kuat untuk mendorong kinerja karyawan karena

karyawan terus di bekali pengetahuan baru tentang pekerjaan yang akan dilakukan maupun pengetahuan umum diluar pekerjaan. Untuk membangun organisasi yang inovatif, maka diperlukan upaya membangun *knowledge sharing behavior*. Salah satu cara untuk membangun *knowledge sharing behavior* yang baik adalah dengan berkomunikasi yang baik dalam sebuah organisasi..

Berdasarkan adanya research gap dan fenomena gap yang sudah dijelaskan, maka dalam penelitian ini menjadikan kepuasan sebagai variable mediasi. Sehubungan dengan hal tersebut, untuk mengetahui pengaruh *Employee performance* di sebuah perusahaan maka peneliti ingin melaksanakan penelitian dengan mengambil judul “**Pengaruh *Learning orientation* dan *Self Efficacy* Dalam Meningkatkan *Employee performance* yang dimediasi oleh *Knowledge sharing behavior* (Studi Kasus pada Bank Jateng Cabang Ungaran)**”

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah

1. Apakah *Learning orientation* berpengaruh terhadap *Knowledge sharing behavior*?
2. Apakah *Self Efficacy* berpengaruh terhadap *Knowledge sharing behavior*?
3. Apakah *Knowledge sharing behavior* berpengaruh terhadap *Employee performance*?

4. Apakah *Learning orientation* berpengaruh terhadap *Employee performance* melalui *Knowledge sharing behavior*?
5. Apakah *Self Efficacy* berpengaruh terhadap *Employee performance* melalui *Knowledge sharing behavior*?

1.3. Tujuan Penelitian

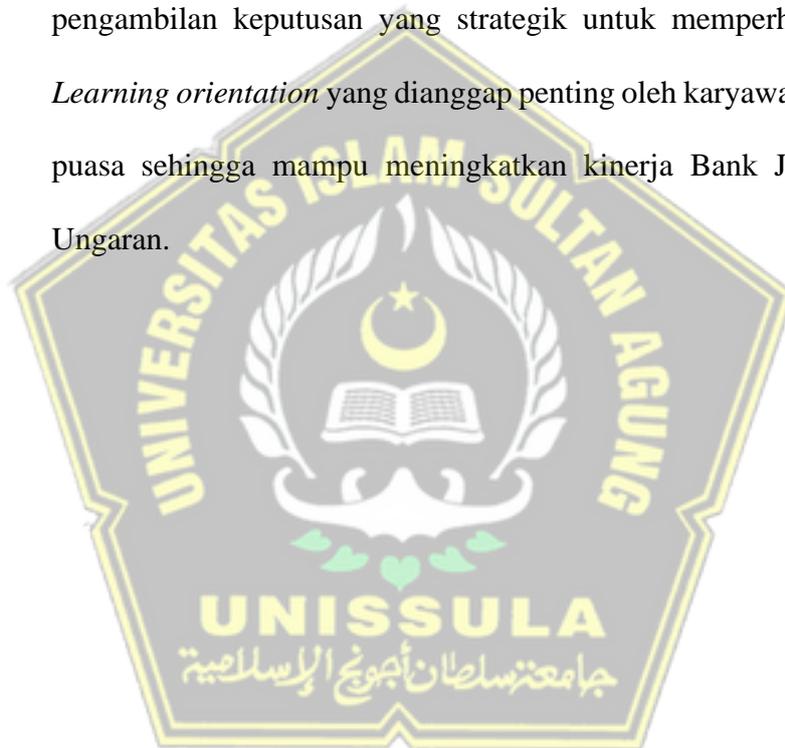
Dari latar belakang masalah tersebut, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh *Learning orientation* terhadap *Knowledge sharing behavior*.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Knowledge sharing behavior*
3. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh *Knowledge sharing behavior* terhadap *Employee performance*.
4. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh *Learning orientation* terhadap *Employee performance* melalui *Knowledge sharing behavior*.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee performance* melalui *Knowledge sharing behavior*

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun hasil dari penelitian diharapkan memperoleh beberapa manfaat antara lain:

1. Hasil penelitian ini bisa menjadi masukan bagi Bank Jateng Cabang Ungaran untuk dapat meningkatkan kinerja khususnya *Learning orientation* kepada karyawan dengan melakukan pembenahan terhadap hasil penelitian ini yang mempunyai kontribusi besar karyawan dalam memilih pelayanan rawat inap.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan, untuk dasar pengambilan keputusan yang strategis untuk memperhatikan atribut *Learning orientation* yang dianggap penting oleh karyawan agar mereka puas sehingga mampu meningkatkan kinerja Bank Jateng Cabang Ungaran.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja karyawan

Pengertian kinerja menurut Sutrisno (2018) adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Definisi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2017), kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Organisasi dapat berkembang, merupakan keinginan setiap individu yang berada di dalam organisasi tersebut, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut organisasi mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman.

Menurut Mathis dan Jackson (2017), kinerja (*Performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja seorang karyawan akan baik, jika karyawan mempunyai kemampuan, pengetahuan, dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya, mempunyai kesediaan dan motivasi untuk bekerja, serta adanya imbalan/upah yang layak. Donnelly, Gibson, dan Ivancevich (2016) menyatakan bahwa kinerja merujuk kepada keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta

kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja menurut Griffin dalam Rivai (2018) bahwa kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.

Menurut Robbins (2017), kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu seperti bakat atau kemampuan, yaitu merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja adalah perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata yang merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan. Robbins (2017) dalam Munisamy (2013) yang menyatakan bahwa kualitas kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas organisasi, dimana kualitas dapat dilihat dari kemampuan, keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas, dapat disimpulkan kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pada periode waktu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan hasil kerjanya sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, melalui kriteria yang ada pada kinerja seorang karyawan dalam organisasi tersebut.

Robbins (2002) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum.
2. Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
3. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.
4. Penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
5. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan feedback kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk promosi, kenaikan gaji, pendidikan, latihan, dan lain sebagainya.

Menurut Robbins (2017), kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Iklim organisasi Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehinggamereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Kepemimpinan Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi – potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.
3. Kualitas pekerjaan Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolak ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.
4. Kemampuan kerja Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.
5. Inisiatif Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.
6. Motivasi Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang

berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

7. Daya tahan/kehandalan Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggungjawab seorang karyawan.
8. Kuantitas pekerjaan Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.
9. Kerjasama tim Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

Adapun indikator-indikator kinerja sumber daya manusia menurut Gomes (2003) adalah:

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*) yaitu pengukuran pada kualitas pekerjaan yang telah dicapai berdasarkan pada kesesuaian dan kesiapan individu dalam menyelesaikan tanggungjawabnya
2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*), yaitu pengukuran pada jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu dalam periode waktu tertentu.

3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*), yaitu pengukuran pada seberapa luas pengetahuan individu terkait pekerjaan dan keterampilannya.
4. Kreativitas (*Creativeness*), yaitu pengukuran pada kemampuan membuat ide/gagasan serta tindakan dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Kerjasama (*Cooperation*), yaitu pengukuran pada kesediaan individu untuk bekerjasama dengan oranglain
6. Kepercayaan (*Dependability*), yaitu pengukuran pada kepercayaan individu dalam penyelesaian pekerjaan.

2.1.2. Learning orientation

Friere dalam Widodo (2009) mendefinisikan orientasi belajar sebagaisuatu pengaruh penyesuaian diri yang mempengaruhi hubungan antara suatu sistem dengan lingkungan luarnya. Proses belajar membuat orang dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai dengan lingkungan sekelilingnya dengan berbagai cara aksi tindakan individu sendiri yang memungkinkan untuk belajar. Menurut Watkins and Marsick (2003) dalam Uniati (2014) orientasi belajar pada organisasi dapat diartikan sebagai sebuah sistem integratif yang diterapkan di tempat kerja dan lingkungan untuk mendukung proses belajar.

Studi Horwitz, (1999) berpendapat orientasi pada pembelajaran merupakan investasi jangka panjang. Begitu juga dalam penelitian Schwandt dan Marquardt (2000) bahwa organisasi pembelajaran dapat bertahan dalam jangka panjang dan cepat merespon tantangan yang ada.

Oleh sebab itu sudah sewajarnya mendapat perhatian dan prioritas dari perusahaan sedini mungkin. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan harus mengedepankan proses belajar pada dirinya dan implikasi hasil atas proses pembelajaran tersebut dengan meningkatkan kemampuan manajerial pada diri setiap karyawan. Dengan demikian orientasi pembelajaran lebih memastikan adanya suatu perubahan yang positif yang lebih merujuk pada peningkatan baik dari sisi karyawan maupun organisasi (Ellis dan Raymond, 1993 dalam Widodo, 2009).

Orientasi pembelajaran merupakan suatu organisasi dimana setiap anggotanya secara berkelanjutan meningkatkan/memperluas kemampuannya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dengan pola berfikir yang baru dan meluas, bebas berinspirasi bersama untuk memahami segala sesuatu (Senge, 1990). Dengan demikian proses belajar lebih menunjuk pada wawasan dalam diri individu terhadap usaha yang dilakukan dalam menemukan hal-hal baru dalam menemukan pandangan ke depan.

Menurut Tajeddini (2009) terdapat tiga indikator Learning Orientation yang diadaptasi dari tiga pendapat ahli yang berbeda, yaitu:

1. *Commitment to learning* (Komitmen untuk belajar) yang diadaptasi dari Galerland van der Heijden (1992) dan Sinkula et al. (1997) dengan item adalah sebagai berikut:
 - a. *Learning as a competitive advantage* (Belajar sebagai keunggulan kompetitif).

- b. *Learning as a key to improvement* (Belajar sebagai kunci perbaikan).
 - c. *Learning an investment, not an expense* (Belajar adalah investasi, bukan biaya).
 - d. *Learning as a key commodity to guarantee organizational survival* (Belajar sebagai komoditas utama untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi).
2. *Shared vision* (Berbagi visi) yang diadaptasi dari Sinkula et al. (1997) dengan item adalah sebagai berikut:
- a. *Vision across all levels, functions and divisions* (Visi di semua tingkatan, fungsi dan divisi).
 - b. *Commitment to the goals* (Komitmen terhadap tujuan).
 - c. *Employees as partners in changing the direction of the business* (Karyawan sebagai mitra dalam mengubah arah bisnis).
 - d. *Commonality of purpose in organization* (Kesamaan tujuan dalam organisasi).
3. *Open-mindedness* (Pemikiran terbuka) yang diadaptasi dari Hult dan Ferrell (1997) dengan item adalah sebagai berikut:
- a. *Not afraid to reflect critically on the shared assumptions about customers* (Tidak takut untuk merefleksikan secara kritis asumsi bersama tentang pelanggan).

- b. *Personnel perceive the marketplace must be continually questioned* (Personel memahami pasar harus terus-menerus mempertanyakan).
- c. *Rarely question bias about the way to interpret customer information* (Jarang bias pertanyaan tentang cara menafsirkan informasi pelanggan).
- d. *Judgment about the quality of decisions and activities* (Penilaian tentang kualitas keputusan dan kegiatan)

2.1.3. Self Efficacy

Konsep *Self efficacy* dikenal juga sebagai bagian dari teori kognitif sosial. Teori ini merujuk pada keyakinan individu akan kemampuannya dalam mengerjakan tugas yang dipercayakan kepadanya. *Self efficacy* dikembangkan oleh Albert Bandura sebagai bagian dari teori yang lebih luas, yakni teori kognitif sosial. Teori kognitif sosial diturunkan dari teori pembelajaran sosial. Teori pembelajaran sosial menyatakan bahwa jika manusia terdorong mempelajari perilaku tertentu, mereka belajar melalui pengamatan dan peniruan tindakan-tindakan tertentu. Menurut Bandura dalam Lianto (2019) Asumsinya adalah bahwa manusia akan beradaptasi dengan faktor-faktor yang disukai dari lingkungannya, seraya mencoba mengubah faktor-faktor yang tidak disukai.

Menurut Bandura dalam Lianto (2019) Teori kognitif sosial berguna untuk meramalkan perilaku, tentang pembelajaran dan perubahan. Teori kognitif sosial diajukan Bandura sebagai reaksi

ketidakpuasannya atas prinsip-prinsip psikologi behaviorisme dan psikoanalisis. Behaviorisme dan psikoanalisis terlalu menekankan determinisme lingkungan sebagai satu-satunya penentu perilaku individu. Melalui teorinya, Bandura mengajukan pandangan humanistik dan eksistensial yang menekankan peran kapasitas manusia dalam penilaian kesadaran dan arah tindakan. Individu adalah kontributor utama yang menentukan mau menjadi apa seturut pilihan hidupnya. *Self efficacy* merupakan keyakinan pada diri sendiri untuk mencapai hasil atau tugas tertentu dalam meningkatkan kepuasannya.

Menurut Luthans dalam Azhari et al., (2022) mengatakan *self efficacy* ialah yang mengacu kepada kepercayaan diri yang dimiliki seseorang agar orang lain termotivasi dalam mencapai tugas-tugas tertentu. Sehingga dengan adanya kepercayaan diri ini diharapkan termotivasi agar mendapatkan tujuan yang diinginkan. Menurut Sumaila dan Rossanty (2022) *self efficacy* merupakan suatu kepercayaan diri yang muncul dan dimiliki setiap individu agar memperoleh hasil kinerja yang baik supaya tercapainya tujuan yang ingin diraih. Sehingga dengan adanya muncul suatu kepercayaan diri yang dimiliki mampu membuat seseorang meraih keberhasilannya.

Menurut Badeni dalam Sutanti dan Widayati (2022) efikasi diri ialah keyakinan individu mengenai seberapa baik diri sendiri bisa melakukan dan mengerjakan tugas ataupun suatu kegiatan yang

diperlukan untuk menjalin dengan suasana yang mungkin sedang terjadi saat ini. Orang yang meyakini dengan kemampuannya cenderung untuk berhasil, sebaliknya orang yang senantiasa merasa gagal cenderung untuk gagal. Seseorang dengan *self efficacy* yang tinggi sangat yakin dalam kemampuan kinerja mereka maka dengan itu mereka juga harus membutuhkan motivasi dari diri sendiri.

Menurut Aprian dalam Andre dan Santoso (2022) menjelaskan efikasi diri ialah analisis pada individu yang berdasarkan tiga dimensinya, meliputi magnitude, generality dan strength. Magnitude yaitu berhubungan dengan tingkat kesulitan tugas, generality yaitu yang berkaitan dengan keyakinan individu untuk menyelesaikan tugas- tugas tertentu secara baik dan tuntas serta strength (kekuatan) yaitu yang mengacu pada derajat dan kemantapan terhadap keyakinannya. Seseorang yang memiliki *self efficacy* yang tinggi dan percaya jika mereka dapat memenuhi tujuan akan lebih besar kemungkinan untuk bekerja lebih keras guna untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dan menunjukkan prestasi yang lebih tinggi.

Dari beberapa pengertian menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* adalah keyakinan dan kepercayaan dalam diri pribadi terhadap kemampuan dirinya dalam mengatur tindakan yang akan dilakukan agar suatu pekerjaan dan kegiatan yang dilakukan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

Menurut Bandura dalam Fred, C, Lunenburg (2011) terdapat 4 indikator self efficacy meliputi:

1. Past performance Meliputi hal-hal baru yang diterima karyawan sebagai hasil akumulasi kinerja sebelumnya.
2. Vicarious experience Meliputi kesuksesan yang dirasakan baik kesuksesan rekan kerja maupun kesuksesan perusahaan. Pengamatan terhadap keberhasilan orang lain dengan kemampuan yang sebanding dalam mengerjakan suatu tugas akan meningkatkan efikasi diri individu dalam mengerjakan tugas yang sama.
3. Verbal persuasion Meliputi sikap atau gaya komunikasi yang dirasakan dari pemimpin atau atasan. Pada persuasi verbal, individu diarahkan dengan saran, nasihat, dan bimbingan sehingga dapat meningkatkan keyakinan tentang kemampuan yang dimiliki yang dapat membantu mencapai tujuan yang diinginkan.
4. Emotional cues Meliputi sikap emosional yang dirasakan dalam bekerja. Emosi yang kuat, takut, cemas, stress, dapat mengurangi efikasi diri. Namun, bias terjadi, peningkatan emosi (yang tidak berlebihan) dapat meningkatkan efikasi diri.

2.1.4. Knowledge sharing behavior

Perilaku Berbagi Pengetahuan didefinisikan sebagai sebuah proses di mana seorang individu memberikan keahlian, wawasan, atau

pemahamannya kepada individu lain sehingga penerima berpotensi memperoleh dan menggunakan pengetahuan untuk melakukan tugasnya dengan lebih baik, adalah bagian penting dari manajemen pengetahuan yang efektif (Bock & Kim, 2002; Markus, 2001; Wasko & Faraj, 2005).

Perilaku Berbagi pengetahuan adalah pertukaran pengalaman, keterampilan, pengetahuan tacit dan eksplisit di antara karyawan (Hogel, Partboteeah, & Munson, 2003). Van Den Hooff dan De Ridder (2004) mendefinisikan Perilaku Berbagi Pengetahuan sebagai proses dimana individu saling bertukar pengetahuan implisit (tacit) dan eksplisit untuk menciptakan pengetahuan baru. Sedangkan menurut Wiewiora, Trigunarsyah, Murphy, & Coffey (2013) Perilaku Berbagi Pengetahuan merupakan kemampuan untuk mentransfer pengalaman, informasi, dan wawasan ahli yang dibingkai ke dalam praktik. Sedangkan dalam arti yang lebih luas, Perilaku Berbagi Pengetahuan adalah sebuah proses transfer pengalaman dan pengetahuan organisasi ke proses bisnis melalui saluran komunikasi antar individu (Oyemomi, Neaga, & Alkhuraiji, 2016).

Beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Perilaku Berbagi Pengetahuan adalah sebuah proses transfer dan pertukaran wawasan, keahlian, pemahaman, pengalaman maupun pengetahuan baik individu atau kelompok untuk mendapatkan pengetahuan baru melalui komunikasi.

Indikator *Knowledge sharing behavior* yang diusulkan oleh Wang et al. (2017) dalam penelitian mereka berfokus pada aspek-aspek berbagi pengetahuan dalam organisasi, yang meliputi:

1. **Berbagi Pengetahuan Baru:**

Indikator ini mengacu pada upaya individu atau kelompok dalam organisasi untuk membagikan pengetahuan yang belum diketahui sebelumnya oleh anggota lain. Pengetahuan baru ini bisa berasal dari hasil penelitian, inovasi, atau pengalaman baru yang ditemukan dalam lingkungan kerja. Berbagi pengetahuan baru penting karena dapat mendorong pembelajaran organisasi dan meningkatkan inovasi.

2. **Berbagi Dokumen:**

Indikator ini berkaitan dengan distribusi dokumen penting yang berisi informasi atau pengetahuan yang relevan dengan tugas atau proyek tertentu. Dokumen yang dibagikan bisa berupa laporan, panduan, prosedur kerja, atau sumber daya lainnya yang membantu anggota organisasi memahami dan menjalankan tugas mereka dengan lebih baik.

3. **Berbagi Pengalaman:**

Indikator ini menekankan pentingnya berbagi pengalaman praktis yang telah diperoleh oleh individu atau tim dalam menjalankan tugas atau proyek. Pengalaman tersebut dapat berupa solusi terhadap masalah tertentu, strategi yang efektif, atau pelajaran

berharga dari kegagalan. Dengan berbagi pengalaman, anggota organisasi dapat belajar dari kesuksesan maupun kesalahan orang lain, sehingga mengurangi risiko kesalahan yang sama di masa depan.

4. **Berbagi Informasi Baru:**

Indikator ini merujuk pada penyebaran informasi terkini yang relevan dengan operasi, strategi, atau lingkungan eksternal organisasi. Informasi baru ini bisa mencakup perkembangan terbaru dalam industri, perubahan regulasi, atau tren pasar. Berbagi informasi baru membantu organisasi tetap adaptif dan responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.

2.2. **Penelitian Terdahulu**

Kajian empiris adalah sebuah hasil penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu dan menjelaskan suatu konsep yang relevan. Studi empiris yang menjadi acuan penulisan dalam penelitian ini yaitu berdasarkan studi empiris diantaranya :

1. Pengaruh Performance Orientation, Learning Orientation, dan Trust in Supervisor terhadap Job Performance di Vosco Grup oleh Pramesella Rezika Enggal, Widiya Dewi Anjaningrum (2024).. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Performance Orientation, Learning Orientation, dan Trust in Supervisor terhadap Job Performance karyawan di Vosco Group. Melalui studi pada seluruh

karyawan Vosco Group sebanyak 51 orang, data kuantitatif dari hasil penyebaran kuisioner dianalisis menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Performance Orientation adalah yang paling kuat dibandingkan Learning Orientation, dan Trust in Supervisor. Namun pengaruh ketiga faktor tersebut sama-sama signifikan sehingga tidak dapat diabaikan.

2. Pengaruh Self-efficacy dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Kurir Pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Utama Jember oleh Nofal Trijulianto Kurniawan, Sri Wahjuni, Suhartono tahun 2022. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis : (1) Pengaruh Self-efficacy Terhadap Kinerja; (2) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja; (3) Pengaruh Self-efficacy dan Komitmen Organisasi secara simultan Terhadap Kinerja. Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis regresi linier berganda, dimana penelitian ini dilakukan di PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Utama Jember. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Self-efficacy (X1) dan Komitmen Organisasi (X2), sedangkan Variabel terikat adalah Kinerja (Y). Seluruh variabel penelitian yang ada diukur dengan menggunakan skala Likert yang telah dimodifikasi menjadi 4 pilihan. Sampel yang digunakan dalam penelitian berjumlah 50 responden yaitu karyawan divisi kurir pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Utama Jember. Jenis data pada penelitian ini yaitu data primer dan sekunder.

Pengujian instrumen dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa self-efficacy dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan divisi kurir pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Utama Jember baik secara parsial maupun simultan.

3. Pengaruh Managerial Competency Dan Learning Orientation Terhadap Job Performance Melalui Entrepreneurial Leadership Di Lembaga Pendidikan Tinggi oleh Hafizh Amrullah (2021). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi manajerial dan orientasi belajar terhadap prestasi kerja melalui kepemimpinan kewirausahaan. Respondennya adalah pimpinan pada suatu institusi pendidikan tinggi yang berjumlah 50 orang. Pengujian hipotesis menggunakan Structural Equation Model (SEM) dan metode analisis menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap prestasi kerja. Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap prestasi kerja. Orientasi pembelajaran mempunyai dampak positif terhadap prestasi kerja melalui kepemimpinan kewirausahaan. Selanjutnya kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap prestasi kerja melalui kepemimpinan kewirausahaan. Studi ini memberikan implikasi signifikan terhadap teori dan investigasi penguatan kepemimpinan universitas dan memberikan bukti bagaimana kepemimpinan tersebut memiliki signifikansi terhadap kinerja kerja yang baik.

4. Pengaruh Komitmen Organisasi, *Self efficacy*, Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap Susan Spa & Resort Bandungan) oleh Nurul Hikmah, Hari Susanta tahun 2022. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, *self efficacy*, dan *Organizational Citizenship Behavior* (ocb) terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada karyawan tetap Susan Spa & Resort Bandungan) di Kabupaten Semarang. Tipe penelitian menggunakan explanatory research. Sampel penelitian sebanyak 38 responden karyawan tetap Susan Spa & Resort Bandungan. Teknik sampling yang digunakan adalah metode sampel jenuh. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan studi pustaka. Teknik analisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji tabulasi silang, uji korelasi, uji determinasi, uji regresi linier sederhana, uji regresi linier berganda, uji t, uji F, dengan SPSS 21.0. Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi, *self efficacy*, dan *Organizational Citizenship Behavior* (ocb) berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan. Adapun saran yang diberikan kepada perusahaan untuk lebih meningkatkan *self efficacy* karyawan melalui indikator solutional (mampu memberikan saran terbaik), kepemimpinan (kerjasama tim), dan pengalaman (pengalaman dari kegagalan). Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan melalui indikator

sukarela (membantu rekan kerja tanpa upah), kompetisi (karyawan teladan), menghindari konflik, partisipatif (partisipasi kegiatan perusahaan), inisiatif (mencari informasi mengenai kompetitor dan trend terbaru), dan fairness (tidak menghabiskan waktu untuk membesarkan masalah).

5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Employee Empowerment dan *Self efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan oleh Asifa Nabila Ridwan, Gerrit Pentury, Saleh Tutupoho, Felix Chandra tahun 2023. Pada penelitian ini membahas tentang bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior*, Employee Empowerment dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan” (Penelitian pada Karyawan Perusahaan umum badan logistik pangan kantor wilayah Maluku dan Malut. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior*, Employee Empowerment dan Self Efficacy terhadap kinerja karyawan. Dengan jumlah populasi sebanyak 51 dan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh Alat uji analisis yang digunakan adalah SPSS 24. dengan metode analisis diskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior*, Employee Empowerment dan Self Efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hutahean Pekanbaru oleh Mahbubah Srimulatsih tahun 2021.

Penelitian ini dilakukan di PT.HUTAHEAN Pekanbaru. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah 52 karyawan. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan dianalisis dengan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

7. Peran *Knowledge sharing behavior*, Learning orientation Dan Individual Innovation Capability Terhadap Kinerja Karyawan oleh Satria Avianda Nurcahyo dan Tri Wikaningrum tahun 2020. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel *Knowledge sharing behavior*, Learning orientation, dan Individual Innovation Capability terhadap peningkatan Kinerja Pegawai. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner yang berjumlah 50 responden pegawai fungsional Pusat Pengkajian Teknologi Pertanian Jawa Tengah. Bagiannya terdiri dari instruktur, peneliti, teknisi dan pustakawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Pengujian penelitian ini menggunakan analisis jalur dan untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan uji sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kemampuan inovasi individu, (3) kemampuan inovasi individu berpengaruh positif terhadap

kinerja karyawan, (4) organisasi pembelajar berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, (5) organisasi pembelajar berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi individu, (6) organisasi pembelajar berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan. Dalam penelitian ini, dari 4 variabel yang mempunyai pengaruh paling besar dalam hubungannya satu sama lain. Yaitu variabel Individual Innovation Capability dengan besaran beta sebesar 0,530. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sesungguhnya dalam hatinya memerlukan dukungan untuk mengeksplorasi diri. Kemudian mendapatkan kebebasan untuk mengekspresikan inovasi baru yang mereka temukan dan diberikan pelatihan mengenai teknologi baru. Teknologi digital dan dukungan finansial sangat penting bagi tumbuhnya inovasi sehingga dapat meningkatkan kinerja.

8. *Knowledge sharing behavior* Sebagai Mediasi Pengaruh Learning orientation Terhadap Kinerja Karyawan oleh Cintya Lely Safitri, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, Sudarsih tahun 2018. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari Learning orientation terhadap Kinerja melalui *knowledge sharing behavior*. Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai explanatory research, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Telekomunikasi Tbk Lumajang yaitu berjumlah 40 orang. Teknik pengambilan sampel yang

digunakan adalah Sensus, yaitu semua populasi dijadikan sebagai sampel karena pada penelitian ini melibatkan seluruh karyawan PT Telekomunikasi Tbk Lumajang. Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah Path analysis atau analisis jalur dan alat hitung yang digunakan yaitu SPSS 16. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Learning Organization (X) berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge sharing behavior*(Z), Learning Organization (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), *Knowledge sharing behavior*(Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), Learning Organization (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *Knowledge sharing behavior*(Z). Penelitian selanjutnya diharapkan menambahkan variabel mediasi misalnya budaya organisasi, kinerja kualitas pelayanan dan komitmen organisasi.

9. Peran *Knowledge sharing behavior* Dan Motivasi Pada Pengaruh Learning orientation Terhadap Kinerja Karyawan oleh Aniek Rumijati
Tujuan penelitian untuk menguji peran *knowledge sharing behavior* dan motivasi pada pengaruh learning orientation terhadap kinerja. Penelitian diadakan di bidang layanan Telekomunikasi, khususnya Telkom dan Telkomsel. Sampel adalah semua karyawan di kedua perusahaan dengan jumlah sampel sebanyak 91 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Analisis data menggunakan analisis jalur dengan metode Smart PLS3. Hasil menunjukkan bahwa semakin baik penerapan learning orientation akan meningkatkan kinerja

karyawan, *knowledge sharing behavior* dan motivasi; *knowledge sharing behavior* akan meningkatkan kinerja karyawan, namun motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. *Knowledge sharing behavior* memiliki peran mediasi pada pengaruh *learning orientation* terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi tidak memediasi pada pengaruh *learning orientation* terhadap kinerja karyawan.

2.3. Kerangka Model Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat suatu variabel terikat yaitu *employee performance* rawat inap yang diduga dipengaruhi oleh tiga variabel bebas yaitu *Learning orientation*, *Self Efficacy*, *Knowledge sharing behavior* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



2.4. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh *Learning orientation* Terhadap *Knowledge sharing behavior*

Penelitian yang dilakukan Safitri et, al. (2018) menunjukkan bahwa *Learning Orgnization* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge sharing behavior*. Hasil penelitian Amrullah (2021)

menunjukkan bahwa Lembaga yang mendorong budaya pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan melihat peningkatan kinerja dari anggota organisasinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Enggal dan Anjaningrum (2024) Karyawan yang berorientasi pada pembelajaran dan pengembangan diri lebih mungkin untuk terus meningkatkan kinerja mereka. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1 : *Learning orientation* berpengaruh terhadap *Knowledge sharing behavior*

2. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Knowledge sharing behavior*

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Veriyanto (2019), mengatakan bahwa *Self Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan. Penelitian yang dilakukan Pratama (2023) menunjukkan bahwa self-efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing behavior* pada karyawan Irianto & Sudibjo (2019), hasil penelitian yang diperoleh memperlihatkan bahwa self efficacy mempengaruhi *knowledge sharing behavior* secara positif. Penelitian Yunita (2021) menunjukkan bahwa efikasi diri berdampak positif pada berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2 : *Self Efficacy* berpengaruh terhadap *Knowledge sharing behavior*

3. Pengaruh *Knowledge sharing behavior* Terhadap *Employee performance*

Penelitian yang dilakukan Purba dkk. tahun 2019 dan Yuda dan Suartina tahun 2022, mengatakan bahwa kepuasan berpengaruh signifikan terhadap *Employee performance*. Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3 : *Knowledge sharing behavior* berpengaruh positif terhadap *Employee performance*

4. Pengaruh *Learning orientation* terhadap *Employee performance* dengan *Knowledge sharing behavior* sebagai variabel mediasi

Penelitian yang dilakukan oleh Ismulyaty dan Lestari (2017) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja karyawan. Penelitian Amrullah (2021), Ressya (2015), Beneke, *et.al* (2016) dan Attumpong, *et.al* (2017) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.. penelitian Song *et, all* (2022) menunjukkan bahwa *Learning Goal Orientation* berdampak pada *Knowledge-Sharing*. penelitian yang dilakukan Purba dkk. tahun 2019 dan Yuda dan Suartina tahun 2022, mengatakan bahwa kepuasan berpengaruh signifikan terhadap *Employee performance* Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H4 : *Learning orientation* berpengaruh terhadap *Employee performance* dengan *Knowledge sharing behavior* sebagai variabel mediasi

5. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee performance* dengan *Knowledge sharing behavior* sebagai variabel mediasi

Hasil penelitian sebelumnya menyebutkan self efficacy berpengaruh terhadap *knowledge sharing behavior* (Irianto & Sudibjo, 2019; Yunita, 2021). Begitu juga ada pengaruh yang signifikan *knowledge sharing behavior* terhadap kinerja karyawan (Andra & Utami, 2018; Nurrachman et al., 2019). Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H5 : *Self Efficacy* berpengaruh terhadap *Employee performance* dengan *Knowledge sharing behavior* sebagai variabel mediasi



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah penelitian asosiatif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2018). Dan penelitian asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variable atau lebih (Sugiyono, 2018).

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah suatu himpunan unit yang biasanya berupa orang, objek, transaksi atau kejadian di mana kita tertarik untuk mempelajarinya. Menurut Sugiyono (2009) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai

kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasi yang dimaksudkan adalah keseluruhan karyawan Bank Jateng Cabang Ungaran selama bulan Januari sampai Maret sebanyak 52.

Sampel adalah suatu himpunan bagian (*subset*) dari unit populasi. Dalam penelitian ini sampel diambil berdasarkan Teknik sampel jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data adalah semua keterangan yang dijadikan responden, maupun yang berasal dari dokumen. Baik dalam bentuk statistik atau dalam bentuk lainnya guna keperluan penelitian. Data diperoleh dengan nilai satu atau lebih variabel dalam sampel atau populasi (Kuncoro, 2001). Adapun sumber data sebagai berikut:

1. Sumber data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuisioner kepada responden.
2. Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui buku teori, karya ilmiah, jurnal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada sampel penelitian. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden atau karyawan konsumen di Bank Jateng Cabang Ungaran. Dalam penelitian ini variabel yang diukur yaitu Pengaruh *Learning orientation* Dan *Self Efficacy* Dalam Meningkatkan *Employee performance* Yang Dimediasi Oleh *Knowledge sharing behavior* (Studi Kasus pada Bank Jateng Cabang Ungaran). Skala pengukuran dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala Likert 1-5. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Nilai dalam skala tersebut adalah :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Sugiyono (2012). Dalam penelitian ini, peneliti memberikan lima alternatif jawaban kepada responden dengan menggunakan skala 1-5 yang dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1.
Skala Pengukuran Likert

No	Simbol	Keterangan	Nilai
----	--------	------------	-------

1.	SS	Sangat Setuju	5
2.	S	Setuju	4
3.	N	Netral	3
4.	TS	Tidak Setuju	2
5.	STS	Sangat Tidak Setuju	1

3.5. Definisi Operasional

Definisi variabel menurut Arikunto (2010) variabel adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi fokus perhatian dari penelitian. Ada dua kategori penelitian dalam tesis ini yakni penelitian deskriptif dan kuantitatif, sehingga pengukuran *Knowledge sharing behavior* Bank Jateng Cabang Ungaran akan dianalisis secara perhitungan statistik. Sugiyono (2019) mendefinisikan variabel penelitian sebagai suatu sifat atau atribut atau nilai dari obyek, orang atau kegiatan yang mempunyai variasi beraneka macam yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Sedangkan menurut Kurnia (2009) menyatakan bahwa variabel merupakan objek yang berbentuk apa saja yang dapat ditentukan oleh peneliti dengan tujuan untuk mendapatkan informasi sehingga bisa ditarik suatu kesimpulan.

Variabel penelitian ini terdiri dari dua macam variabel yaitu variabel independent dan variabel dependent. Variabel-variabel dalam penelitian ini penulisuraikan sebagai berikut :

1. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas, sehingga variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen (Sugiyono, 2009). Kurnia (2009) menyatakan bahwa setiap terjadi

perubahan sekian kali satuan variabel independen, diharapkan akan menyebabkan variabel dependen berubah sekian satuan juga, dan sebaliknya jika bila terjadi adanya perubahan penurunan sekian kali satuan variabel independen maka diharapkan akan terjadi perubahan penurunan variabel dependen sekian kali satuan juga. Variabel dependen biasanya dikatakan sebagai variabel terikat dan sering diibaratkan dengan Y.

Dalam penelitian ini menempatkan *Knowledge sharing behavior* (Z) yang nantinya menjadi variabel perantara, dan *Employee performance* (Y).

a. *Knowledge sharing behavior* (Z)

Knowledge sharing behavior Hooff dan Ridder (2004) mendefinisikan bahwa *Knowledge sharing behavior* adalah proses dimana para individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka (*Tacit Knowledge* dan *Eksplisit Knowledge*). Variabel *Knowledge sharing behavior* diukur dengan 4 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Wang et. al. (2017) sebagai berikut: 1) Berbagi Pengetahuan baru. 2) Berbagi dokumen. 3) Berbagi pengalaman. 4) Berbagi informasi baru.. Kriteria jawaban menggunakan 5 poin skala likert..

b. *Employee performance* (Y)

Definisi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2018).

Variabel Kinerja karyawan diukur dengan 6 item pertanyaan dengan indikator *Quality of work*, *Quantity of work*, *Job knowledge*, *Creativity*, *Cooperative*, *Dependability*. Kriteria jawaban menggunakan 5 poin skala likert.

2. Variabel Independen

Variabel independen merupakan variabel yang memberikan pengaruh atau variabel yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2009). Sedangkan menurut Ferdinand (2006) mengatakan bahwa variabel independen merupakan variabel yang memberikan pengaruh variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif. Variabel independen sering disebut dengan variabel bebas yang disimbolkan dengan huruf X. dalam penelitian ini variabel independen berupa :

a. *Learning orientation* (X1)

Orientasi belajar merupakan sistem yang diterapkan perusahaan dengan lingkungan sekeliling dalam mendukung proses belajar. Indikator *Learning orientation* diantaranya adalah : *Commitment to learning* (Komitmen untuk belajar) dengan item adalah sebagai berikut:

1. *Learning as a competitive advantage* (Belajar sebagai keunggulan kompetitif).
2. *Learning as a key to improvement* (Belajar sebagai kunci perbaikan).

3. *Learning an investment, not an expense* (Belajar adalah investasi, bukan biaya).
4. *Learning as a key commodity to guarantee organizational survival* (Belajar sebagai komoditas utama untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi).
4. *Shared vision* (Berbagi visi) dengan item adalah sebagai berikut:
 1. *Vision across all levels, functions and divisions* (Visi di semua tingkatan, fungsi dan divisi).
 2. *Commitment to the goals* (Komitmen terhadap tujuan).
 3. *Employees as partners in changing the direction of the business* (Karyawan sebagai mitra dalam mengubah arah bisnis).
 4. *Commonality of purpose in organization* (Kesamaan tujuan dalam organisasi).
5. *Open-mindedness* (Pemikiran terbuka) dengan item adalah sebagai berikut:
 1. *Not afraid to reflect critically on the shared assumptions about customers* (Tidak takut untuk merefleksikan secara kritis asumsi bersama tentang pelanggan).
 2. *Personnel perceive the marketplace must be continually questioned* (Personel memahami pasar harus terus-menerus mempertanyakan).

3. *Rarely question bias about the way to interpret customer information* (Jarang bias pertanyaan tentang cara menafsirkan informasi pelanggan).
4. *Judgment about the quality of decisions and activities* (Penilaian tentang kualitas keputusan dan kegiatan)

b. *Self Efficacy* (X2)

Philip Bandura (2000) dalam Dian Rizki Novian (2016) *Self Efficacy* adalah rasa kepercayaan seseorang bahwa ia dapat menunjukkan perilaku yang dituntut dalam situasi yang spesifik. Variabel *Self efficacy* diukur dengan 4 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Winardi (2016) dengan indikator 1. *Past performance* 2. *Vicarious experience* 3. *Verbal persuasion* 4. *Emotional cues*. Kriteria jawaban menggunakan 5 poin skala likert.

3.6. Teknik Analisa Data

Menurut Sugiyono (2016) mendefinisikan analisis data sebagai proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data adalah kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan

dalam analisis data yaitu mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2016).

4.7.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian maksimum, minimum. (Ghozali 2011). Analisis ini digunakan untuk menganalisa data satu persatu berdasarkan jawaban responden dari kuesioner yang diberikan selama penelitian berlangsung.

1). Deskriptif Responden

Deskriptif responden berisi tentang perhitungan yang menjadi klasifikasi kuesioner secara umum seperti, Jenis kelamin, usia, Pendidikan dan pembelian produk. Deskripsi responden dilakukan dalam frekuensi (%).

2). Deskriptif Variabel

Untuk menggambarkan atau mendapatkan gambaran tentang variabel dan indikator melalui rata-rata (mean) pada variabel

4.7.2. Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Model penelitian akan dianalisa menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), dengan bantuan software PLS (*Partial Least Square*). Ghazali (2008, dalam Hartono, 2017) menjelaskan model *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah generasi kedua teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai keseluruhan model. SEM dapat menguji secara bersama-sama model struktural (hubungan antara konstruk independen dengan dependen) dan model *measurement* (hubungan *nilai loading* antara indikator dengan konstruk *laten*).

4.7.3. Partial Least Square (PLS)

Dalam sebuah penelitian sering kali peneliti dihadapkan pada kondisidi mana ukuran sampel cukup besar, tetapi memiliki landasan teori yang lemah dalam hubungan di antara variabel yang dihipotesiskan. Namun, tidak jarang pula ditemukan ubunagn di antara variabel yang sangat kompleks, tetapi ukuran sampel data kecil. *Partial Least Square* (PLS) dapat digunakan untuk mengatasipermasalahan tersebut (Haryono, 2017).

Dalam uji analisis, PLS menggunakan dua evaluasi yaitu model pengukuran yakni model pengukuran untuk menguji validitas dan reliabilitas (*outer model*) dan model struktural

yang digunakan untuk menguji kausalitas atau pengujian hipotesis untuk menguji dengan model prediksi (*inner model*).

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reabilitas model. Melalui proses iterasi *algoritma*, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability* dan *cronbach's alpha*) diperoleh, termasuk nilai R^2 sebagai parameter ketepatan model prediksi (Abdillah & Jogiyanto, 2016). Model pengukuran digunakan untuk menilai uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur yang akan ukur (Cooper & Schinder, 2006 dalam Abdillah & Jogiyanto, 2016). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep dan dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item-item dalam kuisisioner atau instrumen penelitian (Abdillah & Jogiyanto, 2016).

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (*Outer Model*) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Dicriminant Validity*, dan *Composite Reliability* yakni sebagai berikut:

a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor* $> 0,7$ merupakan nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibentuknya. Dalam penelitian empiris, nilai *loading factor* $> 0,5$ masih bisa diterima. Bahkan, sebagian ahli mentolerir 0,4. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017).

b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant validity terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2008 dalam Jogiyanto, 2011).

Discriminant validity dari model reflektif dievaluasi melalui *cross loading* lalu dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk atau membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstraknya. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruk blok lainnya. Bila korelasi antara indikator dengan

konstruknya lebih tinggi dari korelasi dengan blok lainnya, hal ini menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk (Haryanto, 2017).

c. *Composite Reliability*

Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan item refleksif dapat dilakukan menggunakan dua cara yakni dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

Composite Reliability (CR) lebih baik dalam mengukur *internal consistency* dibandingkan *Chonbach's Alpha* sebab tidak mengansumsikan kesamaan *boot* dari setiap indikator. *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir lebih rendah dibandingkan *Composite Reliability*. Interpretasi

Composite Relialibility sama dengan *Cronbach Alpha*.

Nilai batas $\geq 0,7$ dapat diterima dan nilai $\geq 0,8$ sangat memuaskan. Ukuran lainnya dari *convergent validity* adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dimiliki oleh konstruk laten.

Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifes terhadap konstruk latennya.

d. *Second Order Confirmatory Factor Analysis*

Dalam PLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan menggunakan dua cara yakni dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Namun menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikannilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability* (Ghozali and Latan, 2015). *Rule of thumb* nilai *alpha* atau *Composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai masih dapat 0,6 masih dapat diterima (Hair *et al.*, 2006, dalam Abdillah & Jogiyanto, 2016).

2. Evaluasi Model Struktural (*inner Model*)

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

a. R-Square (R^2)

Untuk mengevaluasi model struktural diawali dengan cara melihat R- Squares dalam melihat setiap nilai variabel eksogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai R-squares (R^2) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen. Kriteria nilai R^2 terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu: nilai R^2 0.67, 0.33 dan 0.19 yang mana menunjukkan model kuat, sedang dan lemah (Chin *et al.* 1998, dalam Ghozali & Latan, 2015).

b. Q^2 Predictive relevance

Selain melihat besarnya R-squares, evaluasi model PLS juga dapat dilakukan dengan Q^2 predictive relevance atau predictive sample reuse untuk merepresentasi sintesis dari cross-validation dan fungsi fitting dengan prediksi dari observed variabel dan estimasi dari parameter konstruk.

Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai predictive

c. relevance, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance (Ghozali & Latan, 2015). Q^2 menghitung seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

a. Uji Hipotesis (Bootstraping)

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Hair *et al.* (2011) dan Henseler *et al.* (2009) menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 5.000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun beberapa literatur (Chin, 2003; 2010) menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghozali & Latan, 2015). Pada metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) *t-value* 1,65 (*significance level* = 10%), 1,96 (*significance level* = 5%) dan 2,58 (*significance level* = 1%).

b. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998, dalam Ghozali dan Latan 2015) dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada *t-statistik* >1,96
- 2) Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen

terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik $>1,96$

- 3) Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.

Pada pengujian tahap terakhir, jika pengaruh variabel eksogen terhadap endogen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t-statistik $>1,96$, maka variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab IV ini diuraikan secara rinci tahapan-tahapan mencapai tujuan penelitian melalui proses empiris (pengambilan data dilapangan) dan pengujian hipotesis melalui analisis data serta pembahasan hasil penelitian.

4.1. Data Penelitian

Pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada karyawan Bank BPD Jawa tengah cabang Ungaran. Dalam menentukan jumlah sampel, peneliti menggunakan teknik sensus dimana jumlah sampel berdasarkan jumlah populasi yang berjumlah 52 orang. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode *survey* yaitu dengan cara mendatangi responden secara langsung dan diambil sendiri oleh peneliti. Adapun batas waktu pengumpulan kuesioner adalah 2 bulan terhitung dari hari masuknya kuesioner kepada responden.

Tabel 4.1
Jumlah Sampel Dan Tingkat Pengembaliannya Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner disebar	52
Kuesioner kembali	52
Kuesioner gugur	0
Kuesioner diolah	52

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Dari seluruh data yang disebar sebanyak 52 kuesioner dan kembali 52 kuesioner. Dari 52 kuesioner, semua data dapat diolah. karena semua pertanyaan diisi semua.

4.2. Gambaran Umum Responden

1. Karakteristik Raesponden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2
Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Perempuan	18	34.9	34.9
	Laki-laki	33	65.1	100.0
Total		52	100.0	

Sumber : Lampiran 3, 2024

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui responden yang terbanyak adalah yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 33 (65,1%) responden. Sedangkan responden yang berjenis kelamin Perempuan adalah sebanyak 18 (34,9%).

2. Karakteristik Raesponden Berdasarkan Umur

Tabel 4.3
Karakteristik Konsumen Berdasarkan Umur

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	<30 Tahun	79	62.8	62.8
	30-39 Tahun	32	25.6	88.4
	40-49 Tahun	6	4.7	93.0
	> 49 Tahun	9	7.0	100.0
Total		52	100.0	

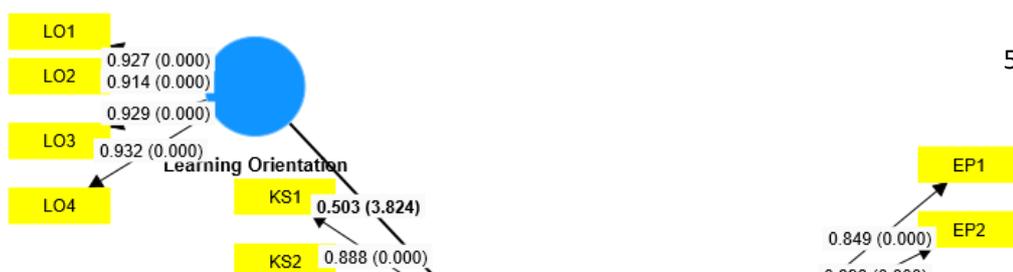
Sumber :Lampiran 3, 2024

Dari tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden terbanyak berumur kurang dari 30 tahun yaitu sebesar 79 orang responden atau sebesar (62,8%) dari keseluruhan jumlah sampel. Responden yang berumur antara 30 sampai 39 tahun yaitu sebesar 32 orang responden atau sebesar 25,6%. Responden

yang berumur diatas 49 tahun yaitu sebesar 6 orang responden atau sebesar (7%). Responden yang berumur antara 40 sampai 49 tahun yaitu sebesar 9 orang responden atau sebesar (4,7%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan yang berumur kurang dari 30 tahun yaitu sebesar 76 orang responden atau sebesar (62,8%).

4.3. Hasil Analisis Data dengan Partial Least Square

Penelitian ini diuji dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan aplikasi *SmartPLS*. PLS dapat digunakan untuk menganalisis hubungan dalam setiap variabel laten. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* atau PLS yang memiliki keunggulan yaitu merupakan alat analisis yang *powerfull* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah tertentu dan dapat digunakan untuk konfirmasi teori (Ananda, 2015). Analisis PLS terdiri dari dua sub model: yang pertama yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut outer model, yang kedua yaitu model struktural (*structural model*) atau sering disebut inner model. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. Sedangkan model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk (Ghozali, 2014). Berikut ini gambar full model hasil analisis yang sudah dilakukan



4.3.1. Analisa Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran atau sering disebut dengan outer model (Ghozali, 2014). Analisa ini dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Perancangan model pengukuran ini merujuk pada definisi operasional variabel yang telah disesuaikan dengan proses perancangan untuk instrumen penelitian. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator (Ananda, 2015) :

1. Uji Validitas

a. *Convergent Validity*

Covergent validity merupakan indikator yang mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten dalam evaluasi *covergent validity* dari pemeriksaan individual item

reability, dapat dilihat dari *standarized loading factor* yang menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Nilai yang diharapkan > 0.7 . Menurut Chin seperti yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai *outer loading* antara 0.5–0.6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity* (Ghozali, 2014).

1) Uji Loading Factor (Outer Loading)

Tabel 4.6

Loading Factor

	Employee Performance	Knowledge sharing behavior	Learning Orientation	Self Efficacy
EP1	0,849			
EP2	0,898			
EP3	0,891			
EP4	0,875			
EP5	0,853			
EP6	0,861			
KS1		0,888		
KS2		0,896		
KS3		0,827		
KS4		0,861		
KS5		0,872		
LO1			0,927	
LO2			0,914	
LO3			0,929	
LO4			0,932	
SE1				0,766
SE2				0,885
SE3				0,870
SE4				0,882

Sumber: Output Smart PLS, data Primer diolah, 2024

Hasil Uji *Convergent Validity loading factor* dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan Tabel 4.6 diatas yang menunjukkan hasil bahwa seluruh item dari setiap indikator pada variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *learning orientation* (X1), *Self efficacy* (X2), *employee performance* (Y) dan *Knowledge sharing behavior* (Z) memiliki nilai *loading factor* > 0.7. Hal ini berarti bahwa setiap indikator valid, dimana berkorelasi tinggi.

2) Uji *Average Variance Extraxted* (AVE)

Tabel 4.7
Average Variance Extraxted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)	Akar AVE
<i>Learning orientation</i>	0,759	0,871
<i>Knowledge sharing behavior</i>	0,755	0,869
<i>Employee performance</i>	0,857	0,925
<i>Self efficacy</i>	0,726	0,852

Sumber: Output Smart PLS, data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.7, menunjukkan hasil bahwa, uji validitas nilai AVE dari keseluruhan variabel yaitu terdiri dari empat variabel menunjukkan nilai AVE > 0.50. Nilai AVE paling tinggi yaitu variabel *Knowledge sharing behavior* sebesar 0.642. Hal tersebut yang memenuhi nilai minimum AVE yang ditentukan yaitu 0.50, dan nilai akar untuk masing- masing konstruk lebih besar daripada nilai

korelasinya sehingga konstruk dalam model penelitian ini masih dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

b. Discriminant Validity

Uji *Discriminant Validity* dapat dilihat dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. Apabila nilai *cross loading* setiap item pada indikator variabel yang bersangkutan lebih besar dari nilai *Cross Loading* variabel laten lainnya maka dikatakan valid.

Tabel 4.8
Cross Loading

	<i>Employee Performance</i>	<i>Knowledge sharing behavior</i>	<i>Learning Orientation</i>	<i>Self Efficacy</i>
EP1	0,849	0,687	0,633	0,723
EP2	0,898	0,684	0,609	0,769
EP3	0,891	0,714	0,586	0,771
EP4	0,875	0,670	0,611	0,762
EP5	0,853	0,750	0,578	0,700
EP6	0,861	0,614	0,598	0,781
KS1	0,652	0,888	0,724	0,626
KS2	0,725	0,896	0,646	0,663
KS3	0,678	0,827	0,627	0,547
KS4	0,660	0,861	0,645	0,595
KS5	0,720	0,872	0,629	0,647
LO1	0,609	0,688	0,927	0,603
LO2	0,681	0,725	0,914	0,608
LO3	0,685	0,702	0,929	0,663
LO4	0,578	0,668	0,932	0,594
SE1	0,607	0,616	0,775	0,766

SE2	0,739	0,594	0,538	0,885
SE3	0,783	0,634	0,468	0,870
SE4	0,802	0,563	0,484	0,882

Sumber: Output Smart PLS, data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai *cross loading* item dari setiap indikator pada variabel terukur karena yang bersangkutan lebih besar dari pada mengukur variabel lainnya. Semua nilai > 0.5 , maka dapat disimpulkan bahwa hasil dari instrumen penelitian ini memenuhi *discriminant validity*.

2. Uji Reliabilitas

Composite Reliability adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya untuk diandalkan. Nilai reliabilitas komposit (pc) dari perubah laten adalah nilai yang mengukur kestabilan dan kekonsistenan pengukuran reliabilitas gabungan. Data yang memiliki *composite reliability* > 0.70 . mempunyai reliabilitas yang tinggi. *Cronbach's alpha* adalah uji reliabilitas yang memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach's alpha* apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.70 .

Tabel 4.9

Composite Realibility dan Cronbach Alpha

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>
<i>Employee Performance</i>	0,936	0,938
<i>Knowledge sharing behavior</i>	0,919	0,920
<i>Learning Orientation</i>	0,944	0,945
<i>Self Efficacy</i>	0,873	0,873

Sumber: Output Smart PLS, data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.9, menunjukkan bahwa, hasil dari output *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari semua konstruk yaitu > 0.7 . Sehingga menunjukkan bahwa setiap konstruk atau variabel memiliki reliabilitas yang baik.

4.3.2. Analisa Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) berfungsi untuk mengetahui hubungan antar konstruk, nilai R-Square dan nilai signifikansi dari model penelitian. Pengujian kelayakan model diukur dengan menggunakan R-Square pada setiap variabel laten independen terhadap variabel dependen. Hasil pengujian nilai R-Square dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 4.10

R Square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<i>Employee Performance</i>	0,625	0,618
<i>Knowledge sharing behavior</i>	0,644	0,629

Sumber: Output Smart PLS, data Primer diolah, 2024

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai Adjusted R-Square dari variabel *knowledge sharing behavior* sebesar 0,629 atau 62,9% dipengaruhi oleh variabel *learning orientation*, *self efficacy*, sedangkan pada variabel *employee performance* dipengaruhi oleh variabel *learning orientation*, *self efficacy* dan *knowledge sharing behavior* sebesar 0,618 atau 61,8%, sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Berdasarkan hipotesis yang diajukan terdapat dua variabel yang tidak memiliki pengaruh secara langsung yaitu variabel *Learning orientation* dan *Self efficacy* dimana variabel tersebut tidak berpengaruh secara langsung terhadap *Employee performance*. Adanya pengaruh variabel yang dapat memediasi kedua variabel, yaitu variabel *knowledge sharing behavior*. Model di atas dinamakan koefisien jalur yang mengindikasikan besarnya pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi atau dapat dikatakan dari suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Koefisien jalur adalah koefisien regresi standar (standar z) yang menunjukkan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen yang telah tersusun diagram jalur.

4.3.3. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasil dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai t-

statistics dan nilai *p-value*. Pengaruh antar variabel signifikan jika nilai *t* hitung lebih besar dari (*t*-Tabel signifikan 5%) 1,96. Hipotesis dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-Value* <0,05. Dasar pengujian hipotesis secara langsung adalah output atau nilai yang terdapat pada *Output Path Coefficients* dan *Indirect Effect*. Adapun pengujian model struktural digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel penelitian.

1. Pengujian Secara Langsung

Tabel 4.11
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Knowledge sharing behavior -> Employee Performance	0,791	0,795	0,043	18,246	0,000
Learning Orientation -> Knowledge sharing behavior	0,503	0,496	0,132	3,824	0,000
Self Efficacy -> Knowledge sharing behavior	0,373	0,385	0,124	3,017	0,001

Sumber: Output Smart PLS, data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas menunjukkan hasil pengujian secara langsung antar variabel yaitu sebagai berikut:

- a. *Learning orientation* memiliki nilai koefisien 0,503 dan nilai *T-statistic* sebesar 3,824 > 1.96 dengan tingkat signifikansi 0,000

lebih kecil dari 0,05, hal ini menunjukkan bahwa *Learning orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge sharing behavior*

- b. *Self efficacy* memiliki nilai koefisien 0,373 dan nilai *T-statistic* sebesar $3,017 > 1.96$ dengan tingkat signifikansi 0,001 lebih kecil dari 0,05 hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge sharing behavior*
- c. *Knowledge sharing behavior* memiliki nilai koefisien 0,791 dan nilai *T-statistic* sebesar $18,249 > 1.96$ dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 hal ini menunjukkan bahwa *Knowledge sharing behavior* berpengaruh signifikan terhadap *Employee performance*

2. Pengujian Secara Tidak Langsung

Tabel 4.12
Specific indirect effect (Efek Mediasi)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Learning Orientation -> Knowledge sharing behavior -> Employee Performance	0,398	0,394	0,105	3,788	0,000
Self Efficacy -> Knowledge sharing behavior -> Employee Performance	0,295	0,307	0,104	2,851	0,002

Sumber: Output Smart PLS, data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.12 menunjukkan bahwa ada efek mediasi antara *Learning orientation* terhadap *Employee performance* melalui variabel mediasi *Knowledge sharing behavior*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai T-statistika sebesar $3,788 > 1.96$ dan nilai *P-Values* sebesar $0,000 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *knowledge sharing behavior* mampu memediasi pengaruh *learning orientation* terhadap *employee performance*. Pada variabel *Self efficacy* terhadap *Employee performance* melalui *Knowledge sharing behavior* menunjukkan nilai T-statistic sebesar $2,851 > 1.96$ dan nilai *P-Values* sebesar $0.002 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *knowledge sharing behavior* mampu memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap *employee performance*.

3. Hipotesis

Berdasarkan Tabel 4.11 dan 4.12 maka dapat ditarik kesimpulan dari analisis Pengaruh *Learning orientation* dan *Self efficacy* terhadap *Employee performance* dengan *Knowledge sharing behavior* sebagai variabel intervening sebagai berikut:

1) **H1: Pengaruh Learning orientation Terhadap Knowledge sharing behavior**

Hasil koefisien parameter 0,503, nilai t-statistik $3,824 > 1.96$, dan nilai *P-Value* $0,000 < 0,05$. H₁ diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Learning orientation* berpengaruh positif signifikan terhadap *Knowledge sharing behavior*

2) **H2 : Pengaruh Self efficacy Terhadap Knowledge sharing behavior**

Hasil koefisien parameter 0,373, nilai t-statistik 3,017 > 1.96, dan nilai *P-Value* 0,001 < 0,05 (H₂ diterima), sehingga dapat disimpulkan bahwa *Self efficacy* menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap *Knowledge sharing behavior*

3) **H3: Pengaruh Knowledge sharing behavior Terhadap Employee performance**

Hasil koefisien parameter 0,791, nilai t-statistik 18,246 > 1.96, dan nilai *P-Value* 0.000 < 0.05 (H₃ diterima), sehingga dapat disimpulkan bahwa *Knowledge sharing behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee performance*

4) **H4 : Pengaruh Learning orientation Terhadap Employee performance Dengan Knowledge sharing behavior Sebagai Variabel Intervening**

Hasil koefisien parameter 0,398, nilai t-statistik 3,788 > 1.96, dan nilai *P-Value* 0,000 > 0.05 (H₄ ditrima), sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan secara tidak langsung (melalui *intervening*) variabel *knowledge sharing behavior* antara *Learning orientation* Terhadap *Employee performance* terdapat efek mediasi.

5) **H5 : Pengaruh Self efficacy Terhadap Employee performance Dengan Knowledge sharing behavior Sebagai Variabel Intervening**

Hasil koefisien parameter 0,295 nilai t-statistik 2,851, atau > 1.96 , dan nilai *P-Value* $0,002 < 0.05$ (H_5 diterima), sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan secara tidak langsung (melalui mediasi) variabel *knowledge sharing behavior* antara *Self efficacy* Terhadap *Employee performance* tidak terdapat efek mediasi.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh Learning orientation terhadap Knowledge sharing behavior

Hasil Penelitian ini mengungkap kuatnya pengaruh Learning Orientation terhadap knowledge sharing behavior. Pengaruh Learning Orientation yang positif dan signifikan menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi karyawan dalam pembelajaran akan berdampak besar pada saling berbagi pengetahuan antar karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ba Wazir dkk (2020). Teori pembelajaran kognitif yang mengemukakan dampak struktur pembelajaran komprehensif terhadap pertumbuhan pembelajaran individu dan dampaknya terhadap perilaku saling berbagi pengetahuan juga terbukti konsisten sesuai dengan hasil yang diusulkan (Amrullah, 2021). Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan Sari dan Setyaning (2023) yang menyatakan bahwa Learning Orientation tidak berpengaruh besar pada knowledge sharing behavior.

Orientasi belajar (learning orientation) dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap praktik knowledge sharing behavior (berbagi pengetahuan) di antara karyawan bank. Karyawan dengan orientasi belajar yang tinggi cenderung memiliki kecenderungan untuk aktif mencari pengetahuan baru. Mereka melihat nilai dalam berbagi pengetahuan karena mereka memahami bahwa proses berbagi dapat memperluas pemahaman mereka sendiri. Dengan demikian, mereka mungkin lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam budaya berbagi pengetahuan di tempat kerja.

Orientasi belajar yang tinggi dapat memperkuat hubungan antar-karyawan dalam tim. Karyawan yang memiliki orientasi belajar yang kuat cenderung lebih terbuka untuk berdiskusi dan berkolaborasi dengan rekan kerja. Mereka akan lebih mungkin untuk saling bertukar pengetahuan, pengalaman, dan ide-ide, yang pada gilirannya dapat memperkuat kerjasama dan meningkatkan produktivitas tim. Dengan adanya karyawan yang aktif berbagi pengetahuan, bank dapat mengalami peningkatan dalam kekayaan pengetahuan organisasi. Ketika individu dengan orientasi belajar yang tinggi secara teratur berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka, ini dapat menciptakan lingkungan di mana pengetahuan tersedia secara lebih luas dan dapat diakses oleh semua anggota organisasi.

Dengan praktik berbagi pengetahuan yang efektif, karyawan bank dapat menghindari duplikasi pekerjaan dan mengurangi pemborosan sumber daya. Informasi dan pengalaman yang dibagikan oleh satu karyawan dapat digunakan oleh karyawan lain untuk menghindari membuat kesalahan yang sama atau mengulang pekerjaan yang sudah dilakukan sebelumnya.

Berbagi pengetahuan secara terbuka dapat menjadi katalisator untuk inovasi. Karyawan dengan orientasi belajar yang tinggi mungkin memiliki ide-ide baru atau wawasan yang dapat mendorong perkembangan produk atau layanan baru di bank. Dengan berbagi pengetahuan, ide-ide ini dapat dipertimbangkan dan diterapkan secara lebih luas di seluruh organisasi. Dengan demikian, orientasi belajar yang tinggi pada karyawan bank dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap praktik *knowledge sharing behavior* di tempat kerja. Ini tidak hanya memperkaya pengetahuan individu, tetapi juga memperkuat kolaborasi tim, mengurangi duplikasi pekerjaan, dan mendorong inovasi di dalam organisasi.

4.4.2. Pengaruh *Self efficacy* Terhadap *Knowledge sharing behavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel *self efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap *knowledge sharing behavior*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Mustika et al. (2022) menemukan bahwa faktor individual berupa *self-efficacy* dan

enjoyment in helping others berpengaruh terhadap perilaku knowledge sharing behavior pada manajerial Bank Mandiri Syariah di Indonesia. Berbanding lurus dengan seperti penelitian dari Rana & Singh (2016) yakni *self-efficacy* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing behavior*. Berbeda dengan riset Shanti et al. (2019) yakni *self-efficacy* tidak berpengaruh terhadap *knowledge sharing behavior*.

Self-efficacy merujuk pada keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam melakukan tugas-tugas tertentu atau mencapai tujuan. Pengaruh *self-efficacy* terhadap praktik knowledge sharing behavior (berbagi pengetahuan) pada karyawan bank dapat sangat signifikan. Berikut adalah beberapa cara di mana self

Karyawan dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung memiliki keyakinan yang kuat dalam kemampuan mereka untuk menyampaikan informasi dan pengetahuan kepada rekan kerja mereka. Mereka percaya bahwa mereka mampu menjelaskan konsep-konsep yang kompleks atau pengalaman mereka dengan cara yang mudah dipahami oleh orang lain. Akibatnya, mereka lebih termotivasi untuk terlibat dalam praktik knowledge sharing behavior. Karyawan yang percaya diri dalam kemampuan mereka untuk berbagi pengetahuan mungkin lebih cenderung untuk mengambil inisiatif dalam berbagi informasi.

Mereka mungkin lebih aktif mencari kesempatan untuk berkontribusi dalam diskusi, presentasi, atau platform berbagi pengetahuan lainnya di dalam bank. Hal ini dapat meningkatkan aksesibilitas pengetahuan dan pengalaman yang mereka miliki.

Karyawan dengan self-efficacy yang tinggi cenderung lebih mampu untuk mengatasi rasa takut atau kekhawatiran mereka akan tanggapan negatif dari rekan kerja terhadap pengetahuan yang mereka bagikan. Mereka percaya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut dan melihat situasi sebagai kesempatan untuk pertumbuhan dan pembelajaran. Self-efficacy yang tinggi dapat membantu karyawan membangun kepercayaan diri dalam hubungan kerja mereka. Ketika karyawan merasa percaya diri dalam kemampuan mereka untuk berbagi pengetahuan, mereka mungkin lebih mudah membangun hubungan yang kuat dengan rekan kerja mereka. Ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung di mana knowledge sharing behavior dapat terjadi secara lebih terbuka dan efektif.

Self-efficacy yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk aktif terlibat dalam komunitas pembelajaran di dalam bank. Mereka mungkin lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam diskusi, pelatihan, atau kegiatan kolaboratif lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan bersama. self-efficacy dapat memiliki pengaruh yang positif terhadap praktik knowledge

sharing behavior pada karyawan bank dengan meningkatkan keyakinan diri mereka dalam kemampuan berbagi pengetahuan, mengurangi hambatan-hambatan psikologis, dan mendorong partisipasi aktif dalam komunitas pembelajaran di tempat kerja.

4.4.3. Pengaruh *Knowledge sharing behavior* Terhadap *Employee performance*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa variabel *Knowledge sharing behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suprabowo & Muktar, 2022) menyatakan bahwa *knowledge sharing behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*.

Knowledge sharing behavior (berbagi pengetahuan) dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan bank. Dengan berbagi pengetahuan, karyawan bank dapat mengakses informasi yang lebih lengkap dan beragam. Ini dapat membantu mereka membuat keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi. Misalnya, dengan berbagi pengalaman tentang penanganan situasi keuangan tertentu, karyawan dapat mengambil keputusan yang lebih bijaksana dalam memberikan saran kepada nasabah. Dengan berbagi pengetahuan, karyawan bank dapat memperkenalkan ide-ide baru dan solusi inovatif untuk meningkatkan layanan, efisiensi operasional, atau produk baru. Diskusi terbuka dan kolaborasi antar karyawan dapat merangsang kreativitas dan memicu inovasi yang

berpotensi meningkatkan daya saing bank. Knowledge sharing behavior dapat mengurangi duplikasi pekerjaan dan mempercepat pemecahan masalah. Dengan akses terhadap pengetahuan kolektif, karyawan dapat mempelajari pendekatan terbaik untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka, menghemat waktu dan sumber daya yang berharga, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Melalui berbagi pengetahuan, karyawan dapat memperluas pemahaman mereka tentang berbagai aspek industri perbankan, termasuk produk, layanan, dan proses operasional. Ini dapat membantu mereka mengembangkan keterampilan baru dan meningkatkan kompetensi mereka dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja individual dan tim. Dengan pengetahuan yang lebih baik tentang produk dan layanan bank, serta pemahaman yang lebih mendalam tentang kebutuhan dan preferensi nasabah, karyawan dapat memberikan pelayanan pelanggan yang lebih baik. Informasi yang dibagikan antar karyawan dapat membantu dalam memberikan solusi yang lebih tepat dan efektif bagi nasabah.

Praktik knowledge sharing behavior dapat membantu membangun budaya pembelajaran yang kuat di bank. Ketika berbagi pengetahuan dihargai dan didorong, karyawan merasa lebih termotivasi untuk terus belajar dan berinovasi. Ini menciptakan

lingkungan kerja yang dinamis di mana karyawan merasa didukung untuk mengembangkan diri mereka sendiri dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan. *knowledge sharing behavior* dapat secara positif memengaruhi kinerja karyawan bank dengan meningkatkan kualitas keputusan, merangsang inovasi, meningkatkan efisiensi dan produktivitas, meningkatkan keterampilan dan kompetensi, meningkatkan pelayanan pelanggan, dan mendorong budaya pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

4.4.4. Pengaruh *Learning orientation* Terhadap *Employee performance* dengan *knowledge sharing behavior* sebagai variabel Mediasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa variabel *knowledge sharing behavior* mampu memediasi pengaruh *learning orientation* terhadap *employee performance*. *knowledge sharing behavior* (berbagi pengetahuan) berperan sebagai mediator antara *learning orientation* (orientasi belajar) dan kinerja karyawan bank.

Learning orientation (X) berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing behavior* (M), karena karyawan yang memiliki orientasi belajar yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk mencari, mengumpulkan, dan berbagi pengetahuan. Ketika karyawan secara aktif berbagi pengetahuan dengan rekan kerja

mereka, mereka tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka sendiri, tetapi juga meningkatkan kemampuan tim dan organisasi secara keseluruhan untuk menghasilkan hasil yang lebih baik.

Learning orientation (X) secara positif mempengaruhi knowledge sharing behavior (M). Karyawan yang memiliki orientasi belajar yang kuat cenderung lebih terbuka terhadap pembelajaran baru dan lebih aktif dalam berbagi pengetahuan mereka dengan orang lain. Knowledge sharing behavior (M) kemudian memediasi pengaruh learning orientation (X) terhadap kinerja (Y). Dengan berbagi pengetahuan, karyawan membantu meningkatkan efisiensi, inovasi, dan pelayanan pelanggan di bank, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka dan kinerja keseluruhan bank. knowledge sharing behavior memainkan peran mediasi yang penting dalam menjembatani pengaruh learning orientation terhadap kinerja karyawan bank. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi belajar yang tinggi tidak hanya secara langsung memengaruhi kinerja, tetapi juga melalui peningkatan praktik knowledge sharing behavior yang didorong oleh orientasi belajar tersebut. Oleh karena itu, meningkatkan praktik *knowledge sharing behavior* dapat menjadi strategi yang efektif dalam memaksimalkan dampak positif dari orientasi belajar pada kinerja karyawan bank.

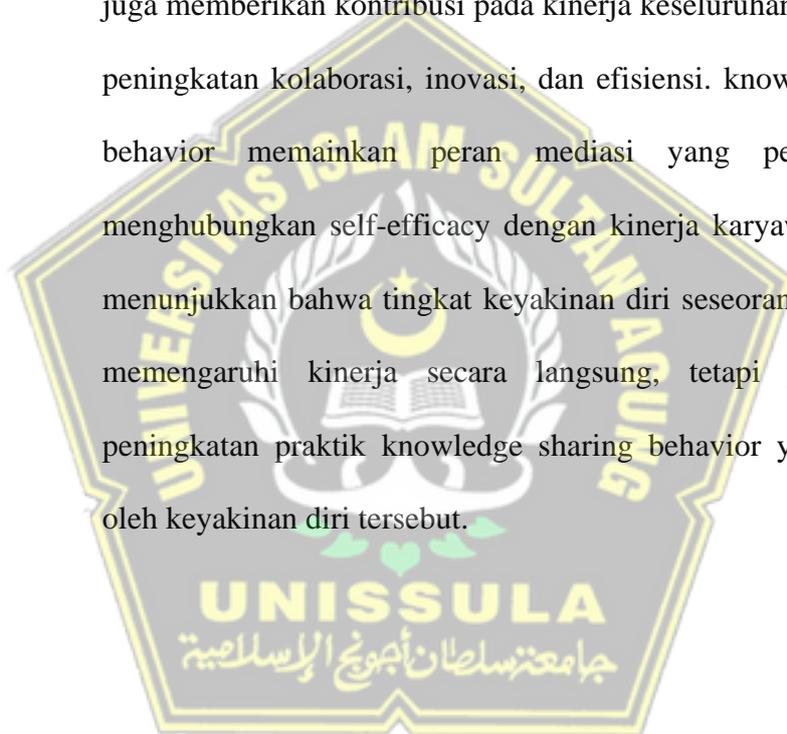
4.4.5. Pengaruh *Self efficacy* Terhadap *Employee performance* Dengan *Knowledge sharing behavior* Sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa variabel *knowledge sharing behavior* mampu memediasi pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap *employee performance*. Dalam konteks ini, kita akan menggambarkan peran mediasi dari *knowledge sharing behavior* (berbagi pengetahuan) dalam hubungan antara *self-efficacy* (keyakinan diri) dan kinerja karyawan bank.

Self-efficacy (X) yang tinggi cenderung meningkatkan kemungkinan seseorang untuk aktif dalam berbagi pengetahuan. Karyawan dengan tingkat keyakinan diri yang tinggi merasa lebih yakin dalam kemampuan mereka untuk memberikan kontribusi yang berharga melalui berbagi pengetahuan. *Knowledge sharing behavior* (M) memediasi hubungan antara *self-efficacy* (X) dan kinerja (Y). Karyawan yang percaya diri dalam kemampuan mereka cenderung lebih aktif dalam berbagi pengetahuan mereka dengan rekan kerja. Dengan berbagi pengetahuan, karyawan dapat memperluas kolaborasi, meningkatkan inovasi, dan mengoptimalkan penggunaan pengetahuan kolektif untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Self-efficacy (X) yang tinggi dapat meningkatkan praktik *knowledge sharing behavior* (M) di antara karyawan. Karyawan

dengan keyakinan diri yang tinggi mungkin lebih cenderung untuk mengambil inisiatif dalam berbagi pengetahuan mereka karena mereka merasa yakin dengan nilai kontribusi mereka. Knowledge sharing behavior (M) kemudian memediasi pengaruh self-efficacy (X) terhadap kinerja (Y). Dengan berbagi pengetahuan, karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja individu mereka sendiri, tetapi juga memberikan kontribusi pada kinerja keseluruhan bank melalui peningkatan kolaborasi, inovasi, dan efisiensi. knowledge sharing behavior memainkan peran mediasi yang penting dalam menghubungkan self-efficacy dengan kinerja karyawan bank. Ini menunjukkan bahwa tingkat keyakinan diri seseorang tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan praktik knowledge sharing behavior yang didorong oleh keyakinan diri tersebut.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- c. *Learning orientation* berpengaruh positif signifikan terhadap *Knowledge sharing* (H1 diterima)

- d. *Self efficacy* menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap *Knowledge sharing* (H2 diterima)
- e. *Knowledge sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee performance* (H3 diterima)
- f. Pengaruh **learning orientation** Terhadap *employee performance* terdapat efek mediasi dari *knowledge sharing* (H4 diterima).
- g. Pengaruh *self efficacy* Terhadap *Employee performance* tidak terdapat efek mediasi dari *knowledge sharing* (H5 diterima).

5.2. Saran

Adapun beberapa saran yang dapat adalah sebagai berikut :

- h. Pihak manajemen Bank BPD Jateng Cabang Ungaran harus mengutamakan budaya pembelajaran yang terbuka dan mendukung di seluruh organisasi. Ini dapat dicapai dengan mendorong kolaborasi, berbagi pengetahuan, dan mempromosikan penghargaan terhadap inisiatif pembelajaran. Perusahaan dapat menyediakan akses yang mudah ke sumber daya pembelajaran seperti pelatihan, kursus online, seminar, dan literatur yang relevan dengan industri perbankan. Ini dapat membantu karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka.
- i. Pihak manajemen Bank BPD Jateng Cabang Ungaran harus memberikan dukungan yang kuat kepada karyawan dan memberikan umpan balik yang positif terhadap kinerja mereka. Hal ini akan membantu membangun keyakinan diri karyawan dengan memberikan

pengakuan atas prestasi mereka dan membantu mereka memahami potensi yang mereka miliki. Manajemen dapat memberikan contoh yang baik dengan menunjukkan keyakinan diri dalam tugas-tugas mereka sendiri. Ketika karyawan melihat manajemen memiliki keyakinan diri dalam menghadapi tantangan dan mengambil risiko, ini dapat memotivasi mereka untuk mengembangkan keyakinan diri mereka sendiri.

- j. Pihak manajemen Bank BPD Jateng Cabang Ungaran harus mempromosikan budaya organisasi yang mendukung praktik berbagi pengetahuan. Ini dapat dilakukan dengan menekankan pentingnya kolaborasi, transparansi, dan saling mendukung dalam proses belajar dan pengembangan. anajemen harus mempromosikan budaya organisasi yang mendukung praktik berbagi pengetahuan. Ini dapat dilakukan dengan menekankan pentingnya kolaborasi, transparansi, dan saling mendukung dalam proses belajar dan pengembangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, S. & Wardoyo, S. (2021). *Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 10(2), 145-158.
- Amrullah, F. (2021). *Pengaruh Learning Orientation Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan XYZ*. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 9(3), 230-245.
- Aprian, R. (2022). *Analisis Self-Efficacy Berdasarkan Dimensi Magnitude, Generality, dan Strength*. Jurnal Psikologi Terapan, 5(1), 23-36.
- Azhari, R., Purba, C. R., & Wahyuni, S. (2022). *Pengaruh Self-Efficacy dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Jalur Nugraha*

- Ekakurir (JNE) Cabang Utama Jember*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 12(2), 150-165.
- Badeni. (2022). *Self-Efficacy: Mengukur Kepercayaan Diri dalam Bekerja*. Jakarta: PT Gramedia.
- Bandura, A. (2011). *Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective*. Annual Review of Psychology, 52(1), 1-26.
- Beneke, J., Ferreira, R., Wickham, B., & Howie, T. (2016). *The Influence of Learning Orientation on Firm Performance*. Journal of Business Research, 69(4), 1632-1638.
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). *Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing*. Information Resources Management Journal, 15(2), 14-21.
- Devaya, M. A., Dewi, A. K., & Wulandari, R. (2023). *Self Efficacy dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan X*. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, 11(1), 45-60.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2016). *Management: Principles and Practices*. McGraw-Hill.
- Ellis, R. A., & Raymond, M. W. (1993). *Organizational Learning and the Learning Organization*. In Widodo (2009).
- Enggal, P., & Anjaningrum, T. (2024). *Studi Pengaruh Learning Orientation Terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Perbankan*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 12(1), 98-110.
- Galer, G., & van der Heijden, K. (1992). *Scenarios in Business*. In Tajeddini (2009).
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi.
- Griffin, R. W. (2018). *Management: Principles and Practices*. South-Western College Publishing. In Rivai (2018).
- Hikmah, R., & Susanta, A. (2022). *Analisis Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen, 13(1), 123-135.
- Hogel, J., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. (2003). *Team-Level Antecedents of Individuals' Knowledge Networks*. Decision Sciences, 34(4), 741-770.
- Hult, G. T. M., & Ferrell, O. C. (1997). *A Study of the Effect of Marketing Orientation on Business Performance*. Journal of Marketing, 61(1), 1-18. In Tajeddini (2009).
- Kasmir. (2014). *Manajemen Perbankan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kurniawan, A., Suprpto, B., & Yulianto, A. (2022). *Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan pada PT ABC*. Jurnal Riset Sumber Daya Manusia, 7(2), 178-193.
- Li, L., Su, X., & Li, T. (2008). *Learning Orientation and Firm Performance: The Mediating Role of Market Orientation*. International Journal of Business Research, 8(1), 120-130.
- Lianto, P. (2019). *Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Karyawan di Perusahaan X*. Jurnal Ilmu Manajemen, 9(2), 98-110.
- Lunenburg, F. C. (2011). *Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance*. International Journal of Management, Business, and Administration, 14(1), 1-6.

- Lunenburg, F. C. (2011). *Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance*. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1-6.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S., & Hubeis, A. V. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia.
- Markus, M. L. (2001). *Toward a Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success*. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 57-93.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.
- Medhayanti, R. (2015). *Efikasi Diri dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. *Jurnal Psikologi*, 9(2), 211-223.
- Memah, R., Tumiwa, J., & Wulur, C. (2013). *Knowledge Sharing Behavior dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 5(3), 325-340.
- Munisamy, S. (2013). *Factors Influencing Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 22-32.
- Nabila Ridwan, A., Pentury, G., & Tutupoho, S. (2023). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior, Employee Empowerment, dan Self-Efficacy terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(3), 110-122.
- Nurchayyo, S. A., & Wikaningrum, T. (2020). *Peran Knowledge Sharing Behavior, Learning Orientation, dan Individual Innovation Capability terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 19(3), 201-215.
- Nurfajar, T., Marzuqi, M., & Rohmayati, S. (2018). *Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Syariah*. *Jurnal Manajemen Syariah*, 7(1), 99-112.
- Oyemomi, O., Neaga, I., & Alkhuraiji, A. (2016). *Knowledge Sharing and Job Performance in an Enterprise Social Media Context*. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1135-1153.
- Ressya, A. (2015). *Learning Orientation dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja di Industri Perbankan*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 90-105.
- Robbins, S. P. (2002). *Principles of Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Rumijati, A. (2019). *Peran Knowledge Sharing Behavior dan Motivasi pada Pengaruh Learning Orientation Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 11(2), 135-147.
- Safitri, A., Pratama, H., & Wijaya, M. (2018). *Learning Orientation: Sumber Daya Berharga di Era Persaingan Global*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Internasional*, 4(2), 150-167.
- Safitri, C. L., Setyanti, S. W. L. H., & Sudarsih. (2018). *Knowledge Sharing Behavior Sebagai Mediasi Pengaruh Learning Orientation Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 75-88.

- Schwandt, D. R., & Marquardt, M. J. (2000). *Organizational Learning: From World-Class Theories to Global Best Practices*. CRC Press.
- Senge, P. (2012). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Setyawan, A. (2017). *Self Efficacy dan Kinerja Karyawan: Tinjauan Teoritis dan Empiris*. *Jurnal Psikologi Terapan*, 3(2), 78-89.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). *A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Sri Ismulyaty, S., & Ety Puji Lestari, E. P. (2017). *Hubungan Antara Learning Orientation dengan Kinerja Karyawan di PT XYZ*. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 5(1), 45-55.
- Sumaila, A., & Rossanty, Y. (2022). *Efikasi Diri dan Implikasinya pada Kinerja Karyawan*. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 3(4), 123-135.
- Sutanti, T. & Widayati, D. (2022). *Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Manufaktur di Semarang*. *Jurnal Sains Manajemen*, 10(3), 220-233.
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Tajeddini, K. (2009). *Learning Orientation, Learning Orientation Strategy and Firm Performance: An Empirical Investigation of the Iranian Retail Banking Industry*. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 1-15.
- Tajeddini, K. (2009). *The Impact of Learning Orientation on Innovation and Performance*. *International Journal of Innovation and Learning*, 6(2), 137-151.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan.
- Uniati, E. (2014). *Orientasi Belajar dalam Organisasi: Analisis Empiris di Sektor Publik*. *Jurnal Manajemen*, 8(2), 45-55.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). *Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate, and CMC Use on Knowledge Sharing*. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z. M. (2017). *Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management Systems: A Quasi-Field Experiment*. *Journal of Management*, 43(6), 1605-1630.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). *Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice*. *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2003). *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Widodo, J. (2009). *Teori Organisasi dan Manajemen: Dari Pendekatan Klasik hingga Kontemporer*. UPP STIM YKPN.