

**MODEL PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE*  
MELALUI *ORGANIZATIONAL LEARNING*,  
*KNOWLEDGE DONATING* DAN *KNOWLEDGE*  
*COLLECTING***

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen



**Disusun Oleh :**

**Dendis Aris Sandi**

**NIM : 20402300194**

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

**2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**MODEL PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE*  
MELALUI *ORGANIZATION LEARNING, KNOWLEDGE*  
*DONATING* DAN *KNOWLEDGE COLLECTING***

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen



Telah disetujui oleh Pembimbing,

Tanggal ...23... September 2024

Dr. Drs. Marno Nugroho, MM  
NIDN 0608036601

**MODEL PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE*  
MELALUI *ORGANIZATION LEARNING, KNOWLEDGE*  
*DONATING DAN KNOWLEDGE COLLECTING***

Disusun Oleh :

**DENDIS ARIS SANDI**

**NIM : 20402300194**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal Sep 2024

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing**



**Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M.**  
NIK. 210491025

**Penguji 1**



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**  
NIK. 210491028

**Penguji 2**



**Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si.**  
NIK. 210490020

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal Sep 2024

**Ketua Program Pasca Sarjana**



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**  
NIK. 210491028

## Lembar Pernyataan Keaslian Thesis

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam tesis ini :

Judul : Model Peningkatan *Employee Performance* melalui *Organization Learning, Knowledge Donating* dan *Knowledge Collecting*

Bentuk Tesis : Empirik

Nama : Dendis Aris Sandi

NIM : 20402300194

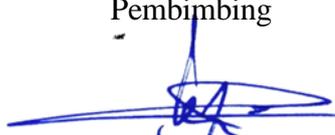
Program Studi : Magister Manajemen

Merupakan hasil penelitian karya saya sendiri dengan bimbingan dosen pembimbing yang ditetapkan dengan surat keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Sultan Agung Semarang. Tesis ini juga bebas dari segala bentuk plagiatisme.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Apabila dikemudian hari terdapat pernyataan tidak benar, maka saya bersedia dituntut sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pembimbing

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

Semarang, Sep 2024  
Saya yang menyatakan

  
Dendis Aris Sandi  
NIM. 20402300194

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dendis Aris Sandi

---

NIM : 20402300194

---

Program Studi : Magister Manajemen

---

Fakultas : Ekonomi

---

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

**MODEL PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE*  
MELALUI *ORGANIZATION LEARNING, KNOWLEDGE*  
*DONATING* DAN *KNOWLEDGE COLLECTING***

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, September 2024

Yang menyatakan,



(Dendis Aris Sandi)

\*Coret yang tidak perlu

## Abstrak

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian eksplanatori asosiatif untuk mengeksplorasi hubungan antara pembelajaran organisasi, *knowledge donating*, *knowledge collecting* dan kinerja karyawan di PT GI. Populasi penelitian adalah Karyawan PT GI dari beberapa departemen Produksi, departemen perencanaan, departemen Gudang dan departemen Personalia dengan total 135 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner pribadi dengan menggunakan skala interval 1-5, dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Analisis data menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, *knowledge donating* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, ditemukan bahwa *knowledge collecting* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Temuan ini menunjukkan pentingnya memperhatikan faktor *knowledge donating* dan *knowledge collecting* dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan kerja dan organisasi PT GI, serta peran penting pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah perlunya perhatian yang lebih besar terhadap pembelajaran organisasi dalam proses produksi dan *transfer knowledge* kepada karyawan melalui pembelajaran di kelas maupun praktik langsung, serta pentingnya *knowledge donating* dan *knowledge collecting* untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga berdampak positif pada kinerja Perusahaan.

Kata Kunci : pembelajaran organisasi; *knowledge donating*; *knowledge collecting*; kinerja karyawan.

## Abstract

*This study is associative explanatory research to explore the relationship between organisational learning, knowledge donating, knowledge collecting and employee performance at PT GI. The research population is PT GI employees from several Production departments, planning department, Warehouse department and Personnel department with a total of 135 respondents. Data collection was done through a personal questionnaire using a 1-5 interval scale, from Strongly Disagree (STS) to Strongly Agree (SS). Data analysis using the Partial Least Square (PLS) method.*

*The results of this study indicate that organisational learning has a positive and significant influence on employee performance. Similarly, knowledge donating also has a positive and significant influence on employee performance. Furthermore, it was found that knowledge collecting also has a positive and significant influence on improving employee performance.*

*These findings indicate the importance of paying attention to knowledge donating and knowledge collecting factors in improving employee performance in the work environment and organisation of PT GI, as well as the important role of organisational learning in improving employee performance. The managerial implication of this research is the need for greater attention to organisational learning in the production process and the transfer of knowledge to employees through classroom learning and hands-on practice, as well as the importance of knowledge donating and knowledge collecting to improve employee performance so that it has a positive impact on Company performance.*

*Keywords: organisational learning; knowledge donating; knowledge collecting; employee performance*

## Kata Pengantar

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya kepada penulis akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini sesuai pada waktunya.

Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) pada Program Pascasarjana Universitas Sultan Agung Semarang. Tesis yang berjudul “Model peningkatan *Employee Performance* melalui *Organization Learning*, *Knowledge Donating* dan *Knowledge Collecting*. Penelitian ini dilakukan di PT GI.”.

Penulis sangat menyadari tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, tidaklah mudah bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Pada kesempatan yang baik ini, izinkanlah penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang dengan tulus dan ikhlas telah memberikan bantuan dan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini, terutama kepada :

1. Yth. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M. Si. selaku Ketua Program Magister Manajemen sekaligus sebagai Dosen Penguji 1.
2. Yth. Bapak Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M. selaku Dosen Pembimbing Tesis.
3. Yth. Bapak Prof. Dr. Mulyana, M.Si. selaku Dosen Penguji 2.
4. Bapak/Ibu Dosen beserta Staf Fakultas Ekonomi khususnya Program Pascasarjana yang telah banyak membantu penulis selama mengikuti kegiatan perkuliahan.
5. Keluarga tercinta, istri dan anak-anak yang telah memberikan dukungan materiil dan moril.
6. Teman-teman kelas MM-78G yang senantiasa saling menyemangati untuk bersama – sama dalam perkuliahan dan menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata saya berharap dan berdoa, semoga segala bantuan amal baik yang telah diberikan kepada penulis mendapat imbalan yang sepadan dari Allah SWT.

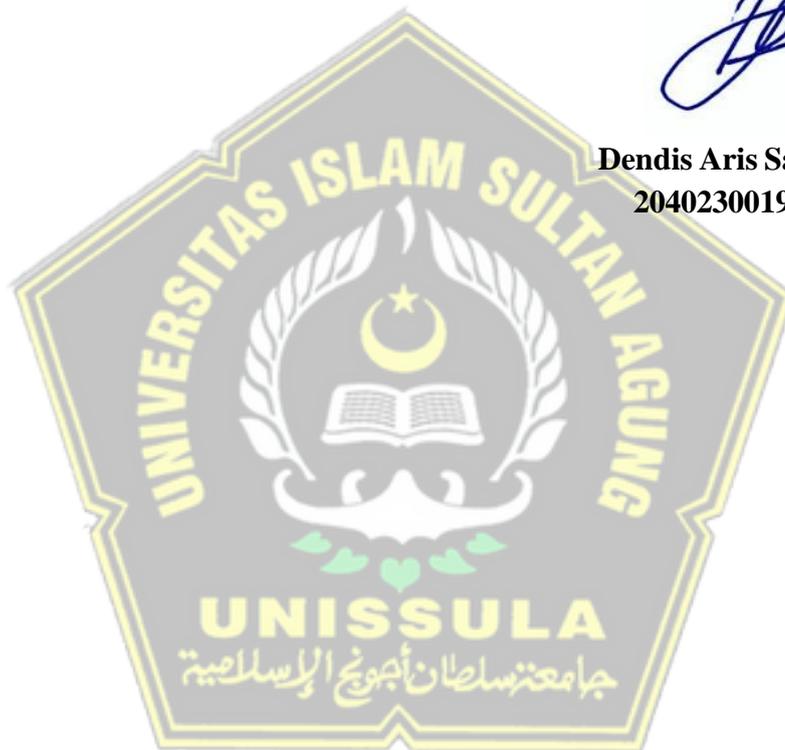
Penulisan tesis ini tidak luput dari adanya kekurangan dan kelemahan baik dalam penyusunannya maupun penulisannya. Untuk itu dengan senang hati penulis menerima segala kritik, saran maupun komentar untuk menyempurnakannya dengan tetap menyatakan secara keseluruhannya tesis ini menjadi tanggungjawab penulis. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu dan pengetahuan.

Semarang, Sep 2024

Penulis



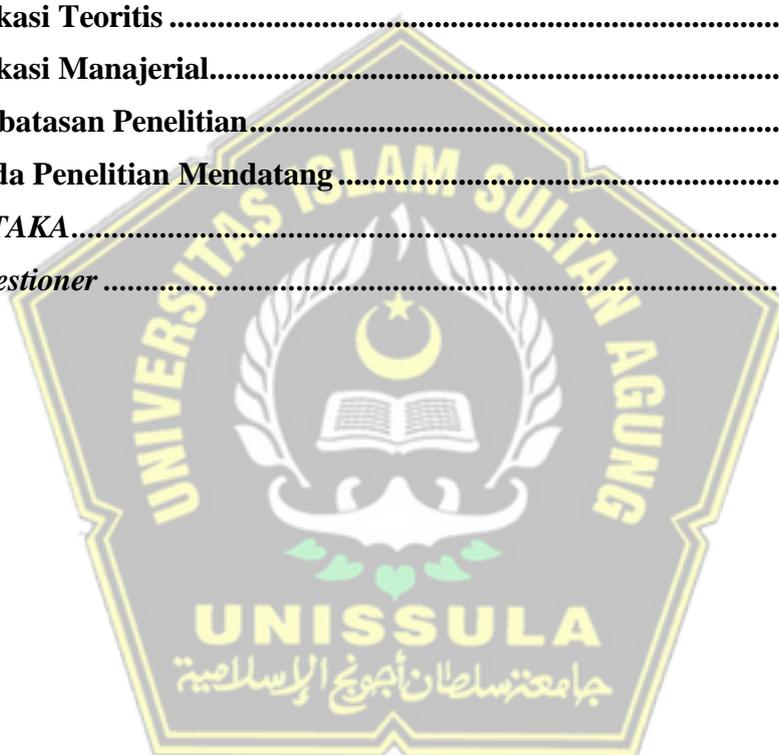
**Dendis Aris Sandi**  
20402300194



## Daftar Isi

|   |            |
|---|------------|
| <i>HALAMAN PENGESAHAN</i> .....                                     | <i>ii</i>  |
| <i>Disusun Oleh</i> .....   | <i>iii</i> |
| <i>DENDIS ARIS SANDI</i> .....                                      | <i>iii</i> |
| <i>Lembar Pernyataan Keaslian Thesis</i> .....                      | <i>iv</i>  |
| <i>Abstrak</i> .....  | <i>v</i>   |
| <i>Abstract</i> .....   | <i>vi</i>  |
| <i>Kata Pengantar</i> .....   | <i>vii</i> |
| .....   | <i>0</i>   |
| <i>Daftar Isi</i> .....   | <i>1</i>   |
| <i>BAB I</i> .....  | <i>3</i>   |
| <i>PENDAHULUAN</i> .....  | <i>3</i>   |
| 1.1. Latar Belakang Masalah .....                                   | <i>3</i>   |
| 1.2. Rumusan Masalah.....   | <i>5</i>   |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....  | <i>5</i>   |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....                                       | <i>6</i>   |
| <i>BAB II</i> .....   | <i>7</i>   |
| <i>KAJIAN PUSTAKA</i> .....   | <i>7</i>   |
| 2.1 Kinerja Karyawan ( <i>Employee Performance</i> ) .....          | <i>7</i>   |
| 2.2 Pembelajaran Organisasi ( <i>Organizational Learning</i> )..... | <i>8</i>   |
| 2.3 Sumbangan Pengetahuan ( <i>Knowledge Donating</i> ).....        | <i>10</i>  |
| 2.4 Pengumpulan Pengetahuan ( <i>Knowledge Collecting</i> ) .....   | <i>11</i>  |
| 2.5 Model Empirik Penelitian .....                                  | <i>13</i>  |
| <i>BAB III</i> .....  | <i>15</i>  |
| <i>METODE PENELITIAN</i> .....                                      | <i>15</i>  |
| 3.1. Jenis Penelitian .....   | <i>15</i>  |
| 3.2. Populasi dan Sampel.....                                       | <i>15</i>  |
| 3.3. Sumber Data .....  | <i>16</i>  |
| 3.4. Metode Pengumpulan Data .....                                  | <i>17</i>  |
| 3.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator .....              | <i>18</i>  |
| 3.6. Teknik Analisis .....  | <i>19</i>  |
| <i>BAB IV</i> .....   | <i>24</i>  |
| <i>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</i> .....                        | <i>24</i>  |

|                                   |  |           |
|-----------------------------------|--|-----------|
| 4.1.                              | Analisis Deskripsi Responden .....                         | 24        |
| 4.2.                              | Analisis Deskriptif Data Penelitian.....                   | 25        |
| 4.3.                              | Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....     | 31        |
| 4.4.                              | Evaluasi Kesesuaian Model ( <i>Goodness of fit</i> ) ..... | 37        |
| 4.5.                              | Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....      | 37        |
| 4.5.1.                            | Uji Multikolinieritas .....                                | 38        |
| 4.5.2.                            | Analisis Pengaruh antar Variabel .....                     | 39        |
| 4.6.                              | Pembahasan .....   | 41        |
| <b>BAB V</b> .....                |  | <b>48</b> |
| <b>PENUTUP</b> .....              |  | <b>48</b> |
| 5.1.                              | Simpulan .....   | 48        |
| 5.2.                              | Implikasi Teoritis .....                                   | 49        |
| 5.3.                              | Implikasi Manajerial.....                                  | 49        |
| 5.4.                              | Keterbatasan Penelitian.....                               | 50        |
| 5.5.                              | Agenda Penelitian Mendatang.....                           | 51        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....       |  | <b>52</b> |
| <b>Lampiran 1 Kuesioner</b> ..... |  | <b>54</b> |



# BAB I

## PENDAHULUAN

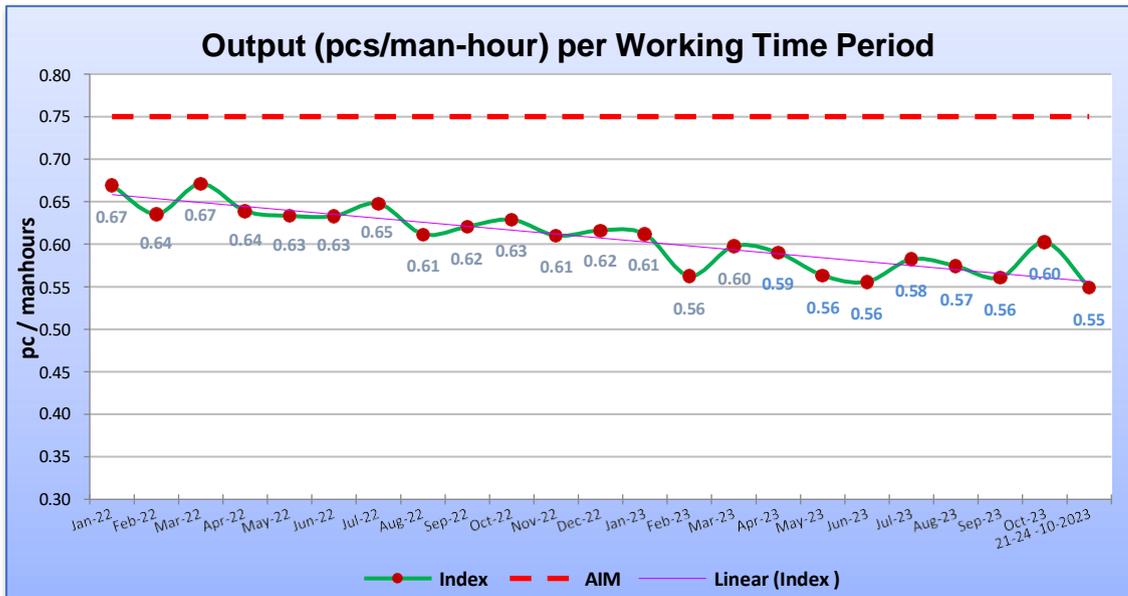
### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan industri manufaktur di Indonesia memasuki babak baru setelah melalui pandemi global covid-19 tahun 2020. Cara-cara baru metode komunikasi di dalam dunia usaha dan industri manufaktur berkembang sehingga memerlukan penyesuaian bagi para pelakunya agar tetap bisa mempertahankan kinerja karyawannya dan terus melakukan perbaikan untuk meningkatkannya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi salah satu faktor sukses organisasi dan menjadi sumber yang mendukung. Oleh karena itu diperlukan kesesuaian hubungan antara praktik MSDM dengan strategi bisnis agar tujuan dan misi organisasi dapat tercapai (Gunnigle dan Moore, 1994; Huang, 2001; Schuler dan Jackson, 1987; Valle et al, 1999). Mangkunegara (2000) mendefinisikan kinerja SDM sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Luthans (2005:165) kinerja adalah kuantitas dan kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

PT GI adalah industri manufaktur alat kesehatan yang memproduksi alat bedah. Kinerja karyawan sangatlah penting dan menjadi salah satu rujukan penilaian keberhasilan perusahaan. Dimana indikator ini di hitung dari pencapaian jumlah produk yang di hasilkan per jam per waktu tertentu. Untuk target pencapaian saat ini adalah 0.70 biji per orang per jam. Target ini di pantau sejak Januari 2022 sampai saat ini. Dari indikator ini terlihat ada kesenjangan antara target dan pencapaiannya sehingga diperlukan penelitian lebih mendalam dan perbaikan. Target indek produktivitas kinerja karyawan yang seharusnya 0.75 *pcs/manhour* sedangkan pencapaian nya masih dibawah dari yang di harapkan. Tingkat produktivitas karyawan di pantau setiap bulan yang di tunjukkan pada grafik tabel 1.1.

Tabel 1.1 *Output (pcs/man hour) per working Time Period*



Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah pembelajaran organisasi. *Learning organization* menurut Garvin (2019) merupakan sebuah kemampuan *skill* dan keahlian sebuah organisasi untuk membentuk, menggapai, menginterpretasikan atau menafsirkan dan mentransfer ilmu pengetahuan yang ada dalam individu dan organisasi yang bertujuan memodifikasi pelaku untuk dapat menggambarkan pengetahuan yang baru dan belum pernah ada sebelumnya.

Dalam literatur, upaya-upaya sebelumnya telah menunjukkan peran pemimpin dan pembelajaran organisasi dalam mendukung perusahaan untuk berinovasi dan mengatasi situasi yang sulit dan penuh gejolak tersebut. (Ngoc Khuong Maia, Thanh Tung Doa, Nhu Ai Phana, 2022). Namun demikian, pada penelitian lain (Uniati, 2014) yang menyatakan bahwa organisasi pembelajaran (*learning organization*) tidak ada efek langsung pada kinerja, justru keterkaitan dan pengaruh organisasi pembelajaran pada beberapa aspek yaitu kepuasan kerja, komitmen kerja. Hal ini karena konsep organisasi pembelajaran yang ideal masih belum ditemukan. Ternyata hal yang sama juga ditemukan pada penelitian lain (Srimulatsih, 2021), yang menyebutkan bahwa organisasi pembelajaran tidak berdampak begitu banyak terhadap kinerja karyawan.

Variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan. Menurut Tung (2018:99) *knowledge sharing* merupakan proses untuk membagikan, menyebarkan, dan saling bertukar informasi dan juga pengetahuan antar individu ke individu lain, individu ke komunitas, dan antar komunitas ke komunitas lainnya untuk implementasi yang lebih baik dan menciptakan pengetahuan baru. Menurut Hoof dan Ridder

dalam Alhady et. al, (2011) faktor pembentuk *knowledge sharing* terbagi menjadi 2 faktor, yaitu : *Knowledge Donating* dan *Knowledge Collecting*. *Knowledge Donating* yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengkomunikasikan modal intelektual pengetahuan seseorang kepada individu lainnya dan *Knowledge Collecting* yaitu sebuah aktivitas individu untuk mengumpulkan modal intelektual yang dimiliki oleh individu lain. *Knowledge Donating* atau Sumbangan Pengetahuan, Sumbangan Pengetahuan di definisikan sebagai perilaku yang mengkomunikasikan modal intelektual yang dimiliki seseorang kepada yang lainnya (Sutton, 2006). *Knowledge Donating* merupakan kesediaan individu untuk menyebarkan atau mendonasikan pengetahuan perusahaan mereka pada individu lain hingga para individu merasa mempunyai semangat kerja yang tinggi (Albort-Morant, 2019).

Menurut Hoof & Ridder (2004) dalam (Laura, 2019) *knowledge Collecting* yaitu model intelektual yang dimiliki seorang individu untuk melakukan konsultasi kepada pihak yang lainnya. Penelitian yang dilakukan oleh (Rosyida Nur Laili & M. Yahya Arwiyah, 2019) menunjukkan bahwa *Knowledge Collecting* berpengaruh sangat penting dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian dari (Mochammad Asegaff, & Wasitowati, 2016) menunjukkan bahwa *Knowledge Collecting* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena industri tersebut, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah ”Bagaimana pembelajaran organisasi, sumbangan pengetahuan (*knowledge donating*) dan pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*) berperan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia yaitu kinerja karyawan yang ada di dalam organisasi PT GI. Kemudian pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia nya ?
2. Bagaimana pembelajaran organisasi mempengaruhi *knowledge donating* dalam organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia ?
3. Bagaimana pembelajaran organisasi mempengaruhi *knowledge collecting* dalam organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia ?
4. Bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia ?

## 1.3. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi agar bisa meningkatkan kinerja karyawan di dalam organisasi PT GI.

2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *knowledge donating* dan *knowledge collecting* dalam organisasi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan di dalam organisasi PT GI.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat akademik secara akademik penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja karyawan di PT GI
2. Manfaat praktis yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT GI melalui analisa dan penelitian ini.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)**

Manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM adalah penggunaan sejumlah individu dengan efisien dan efektif serta bisa diberdayakan secara maksimal untuk meraih tujuan organisasi atau perusahaan. Hasibuan (2007: 23) mengemukakan, bahwa kinerja hakikatnya suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Mangkunegara (2012) mengungkapkan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Kiruja dan Elegwa (Kiruja, 2013) kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi, di mana kemampuan terdiri dari keterampilan, pelatihan dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan tugas dan motivasi digambarkan sebagai kekuatan batin yang mendorong individu untuk bertindak terhadap sesuatu. Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya merupakan pengertian dari kinerja. Kinerja sumber daya manusia merupakan tingkat keberhasilan seseorang atau sekelompok orang secara keseluruhan selama jangka waktu tertentu dalam melaksanakan pekerjaannya yang kemudian dibandingkan dengan indikator seperti kriteria atau target tertentu yang ditetapkan oleh perusahaan (Andika, 2019). Tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas secara keseluruhan di periode tertentu disebut juga dengan kinerja. Penyelesaian tugas dan tanggung jawab oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi dapat juga disebut dengan kinerja (Novia, 2021). Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat di simpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas oleh seseorang atau sekelompok orang yang dengan kemampuan dan motivasinya sehingga mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan indikator hasil pencapaian target pada periode tertentu.

Menurut Mangkunegara (2012, dalam Rumanita dan Lutfi, 2019: 148) mengemukakan bahwa indikator kinerja antara lain dapat dilihat dari kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, serta tanggung jawab. Berdasarkan pengertian kinerja sumber daya manusia dari beberapa ahli tersebut, dapat ditafsirkan bahwa indikator yang digunakan untuk kinerja sumber daya manusia

menurut (Gholam et al. dalam Prabawati & Mutamimah, 2017) ialah: 1) Kualitas 2) Kuantitas 3) *Knowledge* atau pengetahuan 4) Ketepatan waktu. Sedangkan menurut Pandi Afandi (2018, dalam Nahdhiah dan Elo, 2022: 33), terdapat beberapa indikator kinerja karyawan, diantaranya adalah : 1. Kuantitas hasil kerja, 2. Efisiensi dalam pelaksanaan tugas, 3. Inisiatif, 4. Disiplin kerja, 5. Kualitas hasil kerja.

Indikator pengukuran tingkat prestasi kerja karyawan dalam mencapai performa kerja yang maksimal, menurut Dharma dalam Koencoro (2013:4) dapat dilihat dari tiga cara pengukuran berikut ini: 1) Kualitas. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. 2) Kuantitas. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. 3) Ketepatan waktu. Berkaitan dengan sesuai tidaknya penyelesaian kerja dengan waktu yang dilaksanakan. Dalam hal ini penempatan standar waktu bisa ditentukan berdasarkan pengalaman sebelumnya atau berdasarkan studi gerak waktu.

Menurut Manzoor et al (2011) dalam (Prabawati & mutamimah, 2017) kinerja sumber daya manusia merupakan sebuah kesuksesan seseorang yang didapat pada saat menjalankan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan menjadi pengaruh cukup besar terhadap berhasil tidaknya kinerja sumber daya manusia secara individu atau kelompok. Pada studi Manzoor et al (2011) bahwa kinerja sumber daya manusia dapat di ukur melalui kesuksesan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya secara individu maupun kelompok. Kinerja Sumber Daya Manusia adalah sebuah unsur fundamental yang dituntut Perusahaan, demi mewujudkan tujuan kedepan. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa keberhasilan seorang dalam pekerjaan bisa menjadi tolak ukur sebuah kinerja dan dilakukan bukan hanya secara *personal* tapi bisa secara bersama-sama (Dhany Iskandar, 2018).

## **2.2 Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*)**

Garvin (2000) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan dengan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasannya.

Menurut pendapat Senge (2002, dalam Andrea, 2023: 4) dijelaskan bahwa *Organization Learning* adalah suatu organisasi dimana organisasi tersebut terus menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan tujuan yang diinginkan dengan pola-pola

pemikiran yang baru dengan orang-orang yang terus menerus belajar. Sedangkan Jones (2007, dalam Andrea, 2023: 4) berpendapat bahwa *organization learning* adalah organisasi dengan tujuan merancang dan mendesain struktur, budaya dan strategi organisasi yang dapat meningkatkan dan memaksimalkan proses pembelajaran yang ada pada suatu organisasi. Perusahaan sangat diharapkan untuk memiliki sebuah sistem yang dapat membuat karyawan terus menerus termotivasi belajar dan menambah ilmu baru hal ini sesuai dengan gambaran *learning organization* yang menggambarkan bahwa *learning* (pembelajaran) merupakan syarat – syarat kesuksesan terjadinya perubahan pada suatu organisasi (Rose, 2015, dalam Satria et.al 2020: 1). Seperti dijelaskan oleh (Suryono, 2011) bahwa organisasi pembelajaran adalah sebuah institusi yang senantiasa belajar, secara kuat dan kolektif merubah diri dengan menggunakan pengetahuan yang lebih baik, memberdayakan orang dalam dan luar untuk belajar sekaligus bekerja demi kesuksesan organisasi. Organisasi pembelajaran ialah organisasi terus belajar dan mempunyai kemampuan dalam memperbaiki kinerjanya secara terus-menerus. Upaya dalam membentuk organisasi pembelajaran (*learning organization*) perlu memperhatikan faktor budaya, strategi, struktur serta lingkungan pada organisasi (Tjakraatmadja, et al., 2014). Khadhraoui, Lakhal, Thanitnan, dan Yuenyong (2018) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi sebagai kemampuan organisasi di dalam memproses pengetahuan, yaitu membuat, memperoleh, mentransfer, mengintegrasikan, dan memodifikasi perilaku yang dapat menghasilkan pengetahuan baru dan menerapkan pengembangan produk baru untuk mencapai keunggulan bersaing. Oleh karena itu, bisa di simpulkan bahwa pembelajaran organisasi merupakan keahlian yang dimiliki suatu organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, membagi, mempengaruhi dan memindahkan pengetahuan serta pengalaman sehingga bisa mencapai keunggulan yang bersaing dan bernilai.

Senge (2006) menyatakan bahwa *learning organization* memiliki indikator sebagai berikut: 1) Keahlian pribadi (*Personal Mastery*), 2) Model Mental (*Mental Models*), 3) Visi Bersama (*Shared Vision*), 4) Pembelajaran Tim (*Team Learning*), 5) Berpikir Sistem (*System Thinking*). Dawood et al., (2015) *learning organization* merupakan sekumpulan pegawai dengan keinginan dan kemauan untuk mengembangkan dirinya melalui proses menganalisis, berbagi pengetahuan, membangun, dan menyesuaikan tujuan dengan sasaran perusahaan, proses tersebut merupakan bagian dari proses pembelajaran dan mempertahankan nilai dan budaya organisasi, dengan 5 indikator yang dikemukakannya sebagai berikut: 1) *System Thinking*, 2) *Personal Mastery*, 3) *The Mental Models*, 4) *Sharing thoughts/Visions*, 5) *The Learning Team*. Gibson et al., (2012) menyatakan bahwa *Learning Organization* dibutuhkan

untuk menjaga tingkat kompetitif pada sebuah organisasi, adanya perubahan yang menyebabkan mereka harus terus belajar dari masa lalu, para pesaing dan para ahli, dengan 5 indikator sebagai berikut: 1) *System Thinking*, 2) *Personal Mastery*, 3) *Mental Models*, 4) *Building Shared Vision*, 5) *Team Learning*. Kemudian indikator lain untuk *learning organization* menurut (Marsicks, Watkins, 2015, dalam Satria et.al 2020: 16) yaitu meliputi adanya dorongan memahami keahlian, adanya dorongan untuk belajar dan membantu, dorongan perusahaan untuk melakukan pembelajaran, adanya umpan balik yang adil dan terbuka, adanya diskusi lintas jabatan serta adanya penghargaan atas pembelajaran. Penelitian yang dilakukan Nurwanti (2013), Joo (2011) dan Athoilah (2017) dalam Satria et.al (2020: 17), mengungkapkan hasil berupa pentingnya variabel *learning organization* karena memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1: Bila pembelajaran organisasi (*organizational learning*) semakin baik, maka kinerja karyawan (*employee performance*) akan semakin meningkat.

### **2.3 Sumbangan Pengetahuan (*Knowledge Donating*)**

Menurut Mehrabani (2012, dalam Rumanita dan Lutfi 2019: 152) bahwa *knowledge donating* merupakan kesediaan menyumbangkan pengetahuan antar anggota organisasi sehingga memiliki kecenderungan menghasilkan ide-ide baru untuk mengembangkan inovasi proses dan produk. Sedangkan de Vries, et.al seperti dikutip oleh Dysvik, et.al (2016) bahwa *knowledge donating* dianggap sebagai perilaku peran dari anggota organisasi dalam mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain (menyumbangkan) dalam menciptakan ide-ide baru. *Knowledge donating* berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja (Mulyana dan Assegaff 2015). *Knowledge donating* merupakan kesediaan individu untuk menyebarkan atau mendonasikan pengetahuan perusahaan mereka pada individu lain hingga para individu merasa mempunyai semangat kerja yang tinggi (Albort-Morant, 2019). Lebih lanjut Lin (2007) seperti dikutip oleh Giustiniano dan Lombardi (2016) bahwa *knowledge donating* merupakan kemauan karyawan untuk berkomunikasi dengan orang lain dan secara sukarela mentransfer pengetahuan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan *knowledge donating* adalah kesediaan seseorang baik karyawan atau individu untuk menyumbangkan, memberikan pengetahuan yang dimiliki kepada orang lain sehingga dapat mendorong timbulnya ide-ide baru untuk peningkatan kinerja.

Menurut Fen Lin (2007) bahwa *knowledge donating* dapat diukur dengan 3 indikator, antara lain dengan : kesediaan memberikan pengetahuan baru, rekan kerja memberikan informasi pengetahuan yang baru dan kebiasaan berbagi pengetahuan di organisasi.

*Knowledge donating* merupakan komunikasi yang terjadi ketika seorang individu diharapkan memindahkan *intellectual capital* mereka (Kasemsap dalam Raharso dan Tjahjawati, 2016). Berikut adalah item-item pernyataan yang digunakan oleh Van Den Hooff dan Van Weneen dalam Raharso dan Tjahjawati (2016) untuk mengukur *knowledge donating* : Berbagi pengetahuan di antara karyawan sudah menjadi norma yang biasa; Saya membagi pengetahuan dengan rekan kerja dalam satu departemen; Saya membagi pengetahuan dengan rekan kerja dari departemen lain; Saya membagi ketrampilan dengan rekan di dalam satu departemen; Saya membagi ketrampilan dengan rekan kerja dari departemen lain; Ketika saya mempelajari sesuatu yang baru, saya menceritakan hal tersebut pada rekan kerja dalam satu departemen; Ketika saya mempelajari sesuatu yang baru, saya menceritakan hal tersebut pada rekan kerja dari departemen lain; Rekan kerja mau berbagi pengetahuan dengan saya; Saya mau membagi pengetahuan.

Menurut Hooff dan Ridder (2004) seperti dikutip oleh Felipe, et.al (2016) bahwa berbagi pengetahuan mampu menyumbangkan pengetahuan kepada karyawan lainnya sehingga mampu melibatkan peran yang berbeda terkait dengan penyedia dan peneriman pengetahuan. Hasil penelitian Hamzah dan Djaya (2012) menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian Rahardjo (2016) dan Nodari dan Oliveira (2015) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitu halnya dengan Fen Lin (2007) bahwa *knowledge donating* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hasil penelitian Mega (2016) juga menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2: Bila semakin tinggi *organizational learning*, akan semakin tinggi *knowledge donating*.

H3: Bila *knowledge donating* semakin tinggi, maka kinerja karyawan (*employee performance*) akan semakin meningkat

## **2.4 Pengumpulan Pengetahuan (*Knowledge Collecting*)**

Menurut Matzler et al. (2008, dalam Astuti, 2016: 4) mendefinisikan *knowledge sharing* adalah proses dimana individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka baik *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge*. Hooff dan Ridder (2004, dalam Astuti, 2016: 4)

mengimplikasikan bahwa setiap perilaku *knowledge sharing* terdiri atas *bringing (knowledge donating)* dan *getting (knowledge collecting)*. *Knowledge donating* yaitu perilaku mengkomunikasikan modal intelektual (*intellectual capital*) yang dimiliki seseorang kepada yang lainnya dan *knowledge collecting* yaitu perilaku individu untuk berkonsultasi dengan individu lainnya mengenai modal intelektual yang dimiliki.

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *knowledge sharing* akan meningkatkan kemampuan dan kinerja inovasi perusahaan (Lin, 2007; Yang & Wu, 2008; Zhi-Hong, Li-Bo, & Shu, 2008, dalam Dhyah et al.2017: 73). Van den Hoff dan de Ridder (2004, dalam Dhyah et al.2017: 73) mendefinisikan proses berbagi pengetahuan terdiri dari membawa (atau *donating*) pengetahuan dan mendapatkan (atau *knowledge collecting*). *Knowledge donating* berkaitan dengan memberikan informasi kepada orang lain tentang kemampuan intelektual seseorang, sedangkan *knowledge collecting* berkaitan dengan bertanya kepada rekan kerja sehingga mereka dapat berbagi modal intelektual mereka. *Knowledge collecting* didefinisikan sebagai proses konsultasi dengan rekan kerja untuk mendorong mendorong mereka untuk berbagi modal intelektual mereka. (Al Othman and O. Sohaib, 2016. 8 (12): p. 1229. Van Den Hooff, B., and J. A. De Ridder, 2004. 8 (6): p. 117-130; dalam Mujid, 2020: 5). Modal intelektual adalah jumlah dari semua *knowledge* dan kemampuan mengetahui yang penting bagi perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sehingga bisa disimpulkan, *knowledge collecting* adalah pemahaman, perilaku, tindakan individu untuk berkomunikasi baik konsultasi, bertanya dengan individu lainnya yang mendorong untuk berbagi modal intelektual mereka sehingga meningkatkan kinerja.

Melakukan *Knowledge Collecting* memerlukan suatu hal dari sesama rekan kerja yang mendasari kelancaran untuk kinerja sumber daya manusia (Gustiniano, Lombardi, & Cavalier, 2016). Rekan kerja yang melakukan konsultasi tentang pengetahuan guna mengasah kemampuannya dapat berpengaruh kepada kinerja sumber daya manusia (Van Den Hoof dan Rider, 2004). Menurut (Gustiniano, Lombardi & Cavalier, 2016) dalam (Gabriele, 2018) menunjukkan hasil, *knowledge collecting* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian dari (Wahyuni & Kristyanyo, 2013) juga menunjukkan hasil *knowledge collecting* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian dari (Laili & Arwiyah, 2019) menunjukkan hal yang sama, hasil *knowledge collecting* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Secara khusus, penelitian yang diulas oleh Wang dan Noe (2010, hlm. 115, dalam Anders et.al 2016: 4) mengungkapkan hubungan positif antara *knowledge sharing* dan *knowledge combination* dan hasil organisasi yang penting, seperti pengurangan biaya produksi,

penyelesaian yang lebih cepat dari proyek pengembangan produk, kinerja tim, kemampuan inovasi perusahaan, dan kinerja perusahaan.

Van Den Hoof Van Waneen dalam (Laura, 2019, dalam Ricky et.al 2023: 4,6) mengemukakan *Knowledge sharing* menjadi dua dimensi yaitu ; *Knowledge Donating* dengan indikator seperti berbagi pengetahuan baru, berbagi keterampilan, berbagi informasi , dan berbagi cerita lalu ada *Knowledge collecting* yang memiliki indikator seperti mengumpulkan pengetahuan baru, informasi baru, ide baru dan ilmu baru. Dari kedua dimensi diatas juga menurut Van Den Hoof Van Weneen (Laura, 2019, dalam Ricky et.al 2023: 4,6) *Knowledge Donating* memiliki indikator seperti berbagi pengetahuan baru, keterampilan, informasi tentang pekerjaan, cerita tentang pekerjaan. Lalu *Knowledge Collecting* memiliki indikator seperti mengumpulkan pengetahuan baru, informasi baru, ide-ide baru, dan ilmu baru.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

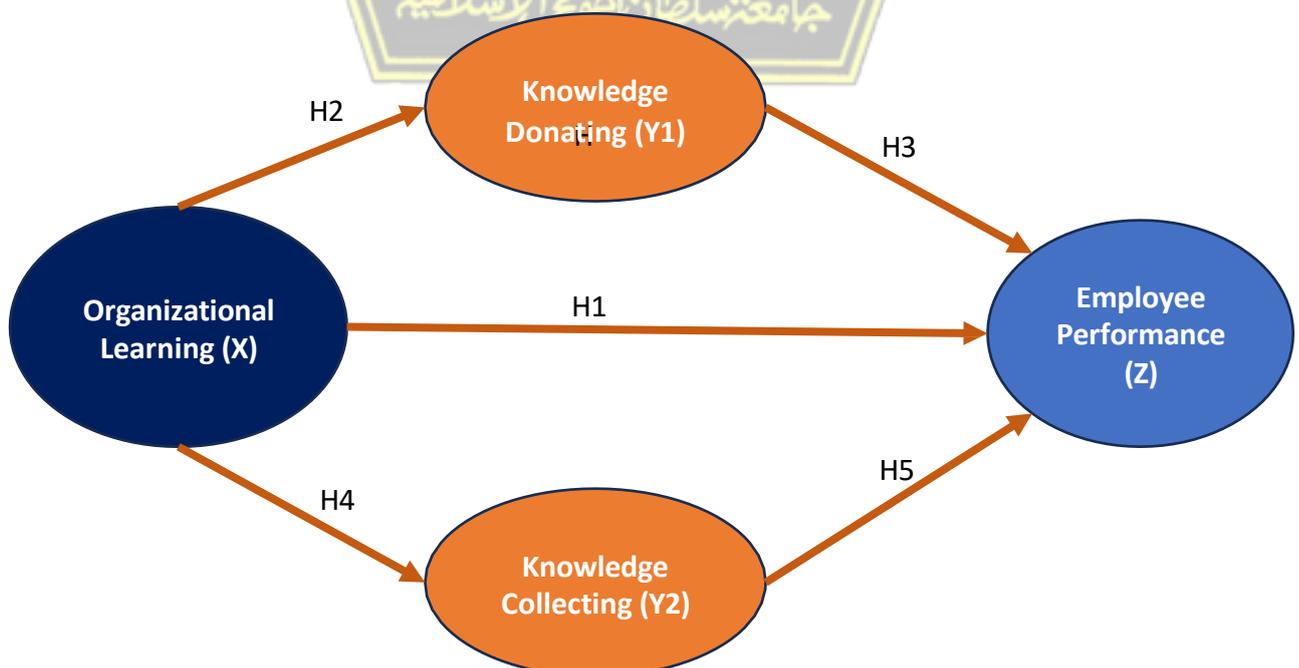
H4: Bila semakin tinggi *organizational learning*, akan semakin tinggi *knowledge collecting*.

H5: Bila *knowledge collecting* semakin tinggi, maka kinerja karyawan (*employee performance*) akan semakin meningkat.

## 2.5 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian Pustaka, maka model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1: Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh pembelajaran organisasi, *knowledge donating*, dan *knowledge collecting* yang baik.

Gambar 2 1 : Model Empirik Penelitian



$$\begin{aligned}Z &= a_1 + b_1x + e_1 \\Y_1 &= a_2 + b_2x + e_2 \\Z &= a_3 + b_3x + b_4y_1 + e_3 \\Y_2 &= a_4 + b_5x + e_4 \\Z &= a_5 + b_6x + b_7y_2 + e_5\end{aligned}$$



# BAB III

## METODE PENELITIAN

### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian penjelasan, *explanatory research*. Menurut Singarimbun dalam Singarimbun dan Effendi (Ed. 2006:5) *explanatory research* diartikan sebagai suatu penelitian yang ditujukan untuk menjelaskan hubungan antar *variabel* melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Menurut Husein Umar (2007:66) penelitian ekplanatori (*explanatory research*) yaitu penelitian yang membuktikan adanya sebab akibat dan hubungan yang mempengaruhi atau dipengaruhi dari dua atau lebih variabel yang diteliti. Variabel tersebut mencakup : pembelajaran organisasi, *knowledge donating*, *knowledge collecting* dan kinerja karyawan.

### 3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan dalam penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kaulitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di PT GI dengan jumlah 203 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Hal ini penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi untuk mengurangi kesalahan yang berkenaan dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pemilihan sampel proposional random sampling, yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel sesuai dengan proporsinya, banyak atau sedikit populasi (Ferdinand, 2011).

Penentuan jumlah sampel penelitian menggunakan teknik Slovin karena jumlahnya harus representatif agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan

sederhana. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

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

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 5% = 0,05.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (204 \times 0,0025)} = \frac{203}{1 + 0.510} = \frac{134.4}{1} = 135$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 135 responden atau sekitar 66.5% dari seluruh total sampel karyawan tetap PTGI. Proporsional digunakan untuk menentukan jumlah sampel pada masing-masing bagian yaitu Produksi, PPIC, Warehouse, Quality dan Delivery, dan bagian HRGA.

Setelah sampel penelitian pada masing-masing bagian di PT GI diambil secara proposional yaitu pengambilan sampel yang memperhatikan pertimbangan unsur dalam populasi penelitian. Adapun metode pengambilan sampel adalah ” *Purposive Sampling* ” artinya pengambilan sampel dengan mempertimbangkan karakteristik populasi yaitu :

- a). Pengalaman bekerja di PTGI minimal 2 tahun.
- b). Pernah mengikuti sistem evaluasi tahunan.

### 3.3. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data yaitu sumber data primer dan sumber data skunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari responden (Widodo, 2014), yaitu Karyawan PT GI. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap variabel pembelajaran organisasi, *knowledge donating*, *knowledge collecting* dan kinerja karyawan.

Data skunder adalah data yang sudah diolah oleh orang atau lembaga lain yang di publikasikan (Widodo, 2014). Data tersebut diperoleh dari Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang, serta literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

#### 1. Data Primer

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari kuesioner, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyerahkan lembar kuesioner yang berisi daftar pertanyaan kepada responden terkait pernyataan dalam variabel penelitian yaitu pembelajaran organisasi (*organizational learning*), pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*), sumbangan pengetahuan (*knowledge donating*) dan kinerja karyawan (*employee performance*). Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan cara menyebarkan kuesioner dan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden.

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

| STS | TS | KS | S | SS |
|-----|----|----|---|----|
| 1   | 2  | 3  | 4 | 5  |

Dalam penelitian ini menurut pendapat yang diberikan responden akan diukur dengan tingkatan skala likert 1- 5 sebagai berikut:

1. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1
2. Tidak Setuju (TS) = 2
3. Kurang Setuju (KS) = 3
4. Setuju (S) = 4
5. Sangat Setuju (SS) = 5

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan (Widodo, 2014). Data tersebut diperoleh dari Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang, serta literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini.

### 3.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Berikut definisi operasional variabel yang diteliti adalah : pembelajaran organisasi, sumbangan pengetahuan (*knowledge doanting*), pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*) dan kinerja karyawan (*employee performance*). Adapun masing - masing indikator nampak pada Tabel 3.1. sebagai berikut :

**Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian**

| No | Variabel   | Indikator   | Sumber   |
|----|--|---|--|
| 1  | <b>Pembelajaran Organisasi</b><br>Merupakan keahlian yang dimiliki suatu organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, membagi, mempengaruhi dan memindahkan pengetahuan serta pengalaman sehingga bisa mencapai keunggulan yang bersaing dan bernilai. | 1. Adanya dorongan memahami keahlian,<br>2. Adanya dorongan untuk belajar dan membantu,<br>3. Dorongan perusahaan untuk melakukan pembelajaran,<br>4. Adanya umpan balik yang adil dan terbuka, | Marsicks, Watkins, (2015)                        |
| 2  | <b>Knowledge Donating</b><br>Kesediaan seseorang baik karyawan atau individu untuk menyumbangkan, memberikan pengetahuan yang dimiliki kepada orang lain sehingga dapat mendorong timbulnya ide-ide baru untuk peningkatan kinerja.                                      | 1. Berbagi pengetahuan pada rekan kerja tanpa diminta<br>2. Menerima pengetahuan dari rekan tanpa meminta<br>3. Berbagi pengetahuan hal yang normal<br>4. Berbagi informasi tanpa diminta       | Rahab (2011), Fen Lin (2007), Yesil (2013)       |
| 3  | <b>Knowledge Collecting</b><br>Pemahaman perilaku, tindakan individu untuk berkomunikasi baik konsultasi, bertanya dengan individu lainnya yang mendorong untuk berbagi modal intelektual mereka sehingga meningkatkan kinerja.  | 1. Informasi<br>2. Ketrampilan<br>3. Pengetahuan<br>4. Keahlian   | (Rahab, 2011) dalam (Asegaft & Wasitowati, 2015) |
| 4  | <b>Kinerja karyawan (<i>Employee performance</i>)</b><br>Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas oleh seseorang atau sekelompok orang yang dengan kemampuan dan motivasinya sehingga   | 1. Kuantitas hasil kerja<br>2. Efisiensi dalam melaksanakan tugas<br>3. Inisiatif<br>4. Disiplin kerja<br>5. Kualitas hasil kerja   | Pandi Afandi (2018)                              |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan indikator hasil pencapaian target pada periode tertentu. |  |  |
|--|---|--|--|

### 3.6. Teknik Analisis

#### 3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisis *non statistic* untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

#### 3.6.2. Analisis Uji *Partial Least Square* (PLS)

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kualitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull*, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (*model structural* yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (*model pengukuran* yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (*Partial Least Square*) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok

indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

### 3.6.3. Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### 1. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading*.

#### 2. *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n SLF_i^2}{\sum_{i=1}^n SLF_i^2 + \sum_{i=1}^n e_i}$$

Keterangan :

AVE : Rata-rata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui *loading standarize* indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

$\lambda$  : Melambangkan *standarlize loading factor* dan  $i$  adalah jumlah indikator.

### 3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua *instrument* yang berbeda yang menguji konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Hair (1995) mengemukakan bahwa *rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah  $\pm 30$  dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading  $\pm 40$  dianggap lebih baik, dan untuk loading  $> 0.50$  dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. *Rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading*  $> 0.7$ , *cummunality*  $> 0.5$  dan *Average Variance Extracted* (AVE)  $> 0.5$  (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015).

#### 1) *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

#### 2) *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0.7$ . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada *outer model* untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksinya harus signifikan.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolinieritas dengan mengetahui nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinieritas.

4. Analisis *Inner Model*

Analisis inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis *inner model* dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur *structural* (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian *inner model* dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai ( $R^2$ ), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai  $Q^2$  kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

5. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

- a)  $H_0 : \beta_1 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya  
 $H_0 : \beta_1 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya

2) Menentukan *level of significance* :  $\alpha = 0,05$  dengan  $Df = (n-k)$

3) Kriteria pengujian

$H_0$  diterima bila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

$H_0$  diterima bila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

4) Perhitungan nilai t :

- a) Apabila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$  berarti ada pengaruh secara *partial* masing masing variabel *independent* terhadap variabel *dependent*.  
b) Apabila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$  berarti tidak ada pengaruh secara *partial* masing masing variabel *independent* terhadap variabel *dependent*.

## 6. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

## 7. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk  $\alpha = 0,05$  nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai  $p < 0,05$ .

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Analisis Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah Karyawan PTGI sebanyak 203 orang. Pada sub bab ini disajikan gambaran responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 135 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini.

Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja yang dipaparkan berikut ini:

Tabel 4.1.  
Deskripsi Responden Penelitian

| No | Kategori            | Item              | N= 113 |            |
|----|---------------------|-------------------|--------|------------|
|    |                     |                   | Jumlah | Persen (%) |
| 1  | Jenis Kelamin       | Pria              | 122    | 90,37      |
|    |                     | Wanita            | 13     | 9,63       |
| 2  | Usia                | 21 s/d 30         | 19     | 14,07      |
|    |                     | 31 s/d 40         | 33     | 24,44      |
|    |                     | 41 s/d 50         | 65     | 48,15      |
|    |                     | 51 s/d 60         | 18     | 13,33      |
|    |                     |                   |        |            |
| 3  | Pendidikan terakhir | SLTA              | 99     | 73,33      |
|    |                     | Diploma           | 4      | 2,96       |
|    |                     | Sarjana           | 32     | 23,70      |
|    |                     | Pascasarjana (S2) | 0      | 0,00       |
|    |                     | Pascasarjana (S3) | 0      | 0,00       |
| 4  | Lama bekerja (th)   | 2 s/d 10          | 27     | 20,00      |
|    |                     | 11 s/d 20         | 65     | 48,15      |
|    |                     | 21 s/d 30         | 43     | 31,85      |
|    |                     | >30               | 0      | 0,00       |
|    |                     |                   |        |            |

Data yang diberikan menunjukkan distribusi demografis dan profesional dari 135 responden. Dari segi jenis kelamin, distribusinya memiliki perbedaan yang cukup besar, dimana untuk pria sejumlah 122 orang (90,37%) dan 13 wanita (9,63%). Kelompok usia terbanyak adalah 41-50 tahun (48,15%), menunjukkan bahwa kebanyakan responden berada pada tingkat kematangan berfikir dalam karir dan pekerjaan mereka. Untuk tingkat Pendidikan,

sebagian besar pada level SLTA (73.33%) dengan pengalaman bekerja yang cukup pada bidang manufaktur, sebagian kecil dengan level pendidikan Diploma (2,96%), sebagian lainnya memiliki gelar Sarjana (23,70%), kemudian untuk level pendidikan Pascasarjana tidak ada (0,00%). Selain itu, pengalaman kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja antara 11-20 tahun (48,15%). Keseluruhan data menunjukkan bahwa sampel ini terdiri dari karyawan berpengalaman dengan kemampuan yang baik, yang dapat memberikan kontribusi berharga dalam konteks bekerja dengan menghasilkan *output* berupa produk jadi sehingga memberikan kontribusi kinerja bagi organisasi. Analisis segmentasi berdasarkan kombinasi usia dan pendidikan terakhir dari sampel 135 responden menunjukkan hal yang menarik. Kelompok usia 41-50 tahun menempati jumlah kelompok terbesar, dengan sebagian besar dari mereka memiliki level Pendidikan SLTA dan kematangan bekerja pada usia yang masih dikatakan produktif. Sedangkan kelompok usia 21-30 tahun dan usia 31-40 menempati posisi terbanyak kedua dan ketiga, dimana pada usia ini tingkat pengalaman kerja masih di tahap awal dan pengembangan untuk ketrampilan dalam bekerja. Dari data tersebut, hal ini memberikan peluang untuk membagikan pengetahuan mereka yang memiliki pengalaman kerja 11-20 tahun dan 21-30 tahun kepada karyawan baru dan masih mempunyai pengalaman kurang dari 10 tahun bekerja. Sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang bekerja dalam organisasi ini. Demikian juga dengan tingkat pendidikan, untuk tingkat pendidikan Diploma dan Sarjana lebih sedikit. Hal ini menunjukkan kombinasi dan keperluan organisasi selain kemampuan berpikir adalah kemampuan ketrampilan dalam proses manufaktur sehingga mampu memberikan *output* produk yang berkualitas dan sesuai perencanaan.

#### **4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian**

Analisis deskriptif data merupakan tahap awal yang penting dalam penelitian untuk memberikan deskripsi umum mengenai karakteristik data yang dimiliki. Analisis ini melibatkan penggunaan statistik deskriptif untuk menyajikan, merangkum, dan mengorganisir data agar mudah dipahami. Analisis deskriptif dalam hal ini dipergunakan untuk mendeskripsikan tanggapan responden terhadap variabel penelitian.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk masing-masing pernyataan pada kuesioner yang digunakan. Kriteria tanggapan responden mengacu prosedur tanggapan hasil kuesioner di bawah ini.

1. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
2. Jawaban Setuju (S) diberi skor 4

3. Jawaban Kurang Setuju (KS) diberi skor 3
4. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

Penelitian menggunakan lima pilihan jawaban (skala 1-5), dan skor untuk masing-masing pernyataan dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Skor maksimum} &= 5 \\ \text{Skor minimum} &= 1 \\ \text{Rentang} &= 5 - 1 = 4 \\ \text{Rata rata} &= (5+1)/2 = 3 \\ &= 4/6 = 0,67 \end{aligned}$$

Berikut ini merupakan kategorisasi data untuk memberikan gambaran pada variabel yang diteliti :

- a) Nilai Tinggi  $= > 3.67$
- b) Nilai sedang  $= 2.33 \text{ s/d } 3.67$
- c) Nilai Rendah  $= < 2.33$

Paparan berikut ini menunjukkan hasil analisis rata-rata jawaban responden untuk masing-masing variabel:

Tabel 4.2

Analisis Deskriptif Variabel *Organizational Learning* (X1)

| No | Indikator   | Mean | Stdev |
|----|---|------|-------|
| 1  | Adanya dorongan memahami keahlian,                | 4,50 | 0,58  |
| 2  | Adanya dorongan untuk belajar dan membantu.       | 4,51 | 0,53  |
| 3  | Dorongan perusahaan untuk melakukan pembelajaran. | 4,31 | 0,68  |
| 4  | Adanya umpan balik yang adil dan terbuka.         | 4,19 | 0,73  |
|    | Mean keseluruhan                                  | 4,38 |       |

Analisis untuk rata-rata jawaban responden pada masing-masing variabel dalam tabel 4.2, menunjukkan bahwa pada variabel *Organizational Learning*, rata-rata keseluruhan adalah 4,38 yang menunjukkan secara umum persepsi positif mengenai *Organizational Learning* atau pembelajaran organisasi.

Selanjutnya, nilai mean 4.50 pada indikator adanya dorongan memahami keahlian, responden secara umum setuju bahwa organisasi memberikan dorongan untuk memahami keahlian. Nilai mean 4.51 pada indikator dorongan untuk belajar dan membantu menunjukkan bahwa dorongan untuk belajar dan membantu sangat tinggi di organisasi. Nilai mean 4.31 pada indikator dorongan perusahaan untuk melakukan pembelajaran, artinya organisasi mendorong pembelajaran meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Indikator keempat, adanya umpan balik yang adil dan terbuka, ini menunjukkan bahwa umpan balik yang adil dan terbuka cukup baik, meskipun nilai rata-ratanya lebih rendah dibandingkan yang lain.

Nilai standar deviasi menunjukkan seberapa besar variasi atau penyebaran data dari rata-rata. Nilai yang lebih kecil berarti data lebih konsisten di antara responden, sementara nilai yang lebih besar menunjukkan variasi pendapat yang lebih besar. Indikator 1 standar deviasi 0,58 menunjukkan variasi persepsi sedang dan cukup konsisten. Indikator 2 standar deviasi 0,53 menunjukkan persepsi responden terhadap dorongan untuk belajar sangat konsisten. Indikator 3 standar deviasi 0,68 menunjukkan persepsi lebih bervariasi mengenai dorongan perusahaan untuk melakukan pembelajaran. Indikator 4 standar deviasi 0,73 menunjukkan persepsi lebih bervariasi terhadap keadilan dan keterbukaan umpan balik. Secara umum, mean keseluruhan yang cukup tinggi (4,38) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dinilai cukup positif oleh responden. Standar deviasi menunjukkan bahwa persepsi mengenai indikator tertentu seperti umpan balik adil dan dorongan pembelajaran memiliki variasi yang lebih besar dibandingkan indikator lainnya.

Dengan memahami tabel ini, organisasi dapat memfokuskan peningkatan pada indikator dengan mean yang lebih rendah atau standar deviasi yang lebih tinggi untuk memperbaiki persepsi dan konsistensi pembelajaran di tempat kerja.

Tabel 4.3  
Analisis Deskriptif Variabel *Knowledge Donating* (Y1)

| No | Indikator  | Mean | Stdev |
|----|--|------|-------|
| 1  | Berbagi pengalaman pada rekan kerja tanpa diminta  | 4,60 | 0,56  |
| 2  | Menerima pengetahuan dari rekankerja tanpa meminta | 4,47 | 0,64  |
| 3  | Berbagi pengetahuan hal yang normal                | 4,43 | 0,60  |
| 4  | Berbagi informasi tanpa diminta                    | 4,39 | 0,69  |
|    | Mean keseluruhan                                   | 4,47 |       |

Nilai mean atau rata-rata mewakili tingkat persepsi responden terhadap setiap indikator. Semakin tinggi nilai mean, semakin tinggi persepsi responden mengenai intensitas atau frekuensi praktik *knowledge donating* dalam organisasi. Indikator 1 (4,60), secara umum responden sangat setuju bahwa mereka sering berbagi pengalaman dengan rekan kerja tanpa diminta, menjadikannya sebagai indikator dengan nilai tertinggi. Indikator 2 (4,47), menunjukkan responden merasa cukup sering menerima pengetahuan dari rekan kerja tanpa perlu meminta. Indikator 3 (4,43), artinya berbagi pengetahuan dianggap hal yang umum dan normal dilakukan di organisasi. Indikator 4 (4,39), bisa dikatakan responden juga merasa cukup sering berbagi informasi tanpa diminta, meskipun ini memiliki nilai mean yang paling rendah dibandingkan indikator lainnya. Secara keseluruhan, mean 4,47 menunjukkan bahwa secara umum praktik berbagi pengetahuan di antara rekan kerja dinilai cukup positif dan sering dilakukan.

Nilai Standar deviasi menunjukkan tingkat variasi atau penyebaran persepsi responden terhadap masing-masing indikator. Nilai yang lebih kecil menunjukkan persepsi yang lebih seragam, sementara nilai yang lebih besar menunjukkan variasi persepsi yang lebih tinggi. Indikator 1 (0,56), dimaksudkan bahwa persepsi terhadap berbagi pengalaman tanpa diminta relatif konsisten di antara responden. Indikator 2 (0,64), menunjukkan ada sedikit lebih banyak variasi dalam persepsi terkait menerima pengetahuan tanpa meminta. Indikator 3 (0,60), menggambarkan persepsi responden cukup seragam mengenai berbagi pengetahuan sebagai hal yang normal. Indikator 4 (0,69) artinya terdapat variasi yang lebih besar dalam persepsi terkait berbagi informasi tanpa diminta. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa mean keseluruhan (4,47) menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan intensitas praktik *knowledge donating* dalam organisasi. Standar deviasi untuk masing-masing indikator berkisar antara 0,56 hingga 0,69, menunjukkan bahwa persepsi cukup konsisten, meskipun ada beberapa variasi yang lebih besar pada indikator-indikator seperti berbagi informasi tanpa diminta. Organisasi dapat mempertahankan praktik *knowledge donating* yang sudah baik, terutama yang berkaitan dengan berbagi pengalaman (indikator 1) karena memiliki mean tertinggi, dan mungkin perlu memperhatikan variasi persepsi yang lebih besar pada berbagi informasi tanpa diminta (indikator 4).

Tabel 4.4  
Analisis Deskriptif Variabel *Knowledge Collecting* (Y2)

| No | Indikator                         | Mean | Stdev |
|----|-----------------------------------|------|-------|
| 1  | Informasi ( <i>Information</i> ). | 4,49 | 0,58  |
| 2  | Ketrampilan ( <i>Skills</i> ).    | 4,50 | 0,61  |

|   |                                   |      |      |
|---|-----------------------------------|------|------|
| 3 | Pengetahuan ( <i>Knowledge</i> ). | 4,33 | 0,67 |
| 4 | Keahlian ( <i>Expertise</i> ).    | 4,51 | 0,61 |
|   | Mean keseluruhan                  | 4,46 |      |

Nilai mean atau rata-rata menunjukkan persepsi responden terhadap masing-masing indikator terkait pengumpulan pengetahuan. Semakin tinggi nilai mean, semakin tinggi persepsi responden terhadap pentingnya atau frekuensi pengumpulan pengetahuan dalam konteks tersebut. Indikator 1 (4,49) menunjukkan responden merasa bahwa pengumpulan informasi di organisasi cukup tinggi. Indikator 2 (4,50) menggambarkan pengumpulan ketrampilan dinilai sangat tinggi dan memiliki nilai mean yang hampir sama dengan indikator 4. Indikator 3 (4,33) artinya pengumpulan pengetahuan juga dianggap penting, namun dengan nilai mean sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Indikator 4 (4,51) bahwa pengumpulan keahlian memiliki nilai mean tertinggi, menunjukkan bahwa keahlian merupakan aspek yang paling banyak dikumpulkan di organisasi. Mean keseluruhan 4,46, menunjukkan bahwa pengumpulan pengetahuan di organisasi dinilai cukup tinggi dan positif oleh responden.

Nilai standard deviasi menunjukkan seberapa besar variasi persepsi di antara responden. Nilai yang lebih rendah menunjukkan persepsi yang lebih konsisten, sedangkan nilai yang lebih tinggi menunjukkan variasi persepsi yang lebih besar. **Indikator 1 (0,58)**, persepsi mengenai pengumpulan informasi relatif konsisten di antara responden. **Indikator 2 (0,61)**, variasi persepsi terhadap pengumpulan ketrampilan sedikit lebih tinggi dibandingkan pengumpulan informasi. **Indikator 3 (0,67)**, variasi terbesar terjadi pada pengumpulan pengetahuan, menunjukkan perbedaan pandangan yang lebih besar di antara responden. **Indikator 4 (0,61)**, persepsi mengenai pengumpulan keahlian relatif konsisten, mirip dengan indikator ketrampilan.

Dari hal di atas dapat disimpulkan bahwa mean keseluruhan yang cukup tinggi (4,46) menunjukkan bahwa organisasi dinilai sangat baik dalam mengumpulkan berbagai bentuk pengetahuan (informasi, ketrampilan, pengetahuan, dan keahlian). **Standar deviasi** bervariasi dari **0,58 hingga 0,67**, dengan variasi terbesar pada pengumpulan pengetahuan (Indikator 3). Ini menunjukkan bahwa meskipun persepsi umumnya positif, terdapat perbedaan pandangan yang lebih besar di antara responden mengenai seberapa sering atau penting pengumpulan pengetahuan tersebut. Organisasi mungkin perlu memberikan perhatian lebih pada pengumpulan pengetahuan (indikator 3), mengingat nilainya sedikit lebih rendah dan

variasinya lebih tinggi, dibandingkan aspek-aspek lain seperti **keahlian** dan **ketrampilan**, yang mendapatkan nilai mean lebih tinggi dan persepsi yang lebih konsisten.

Tabel 4.5 Kinerja Karyawan (*Employee Performance*) (Z1)

| No | Indikator                           | Mean | Stdev |
|----|-------------------------------------|------|-------|
| 1  | Kuantitas hasil kerja.              | 4,30 | 0,66  |
| 2  | Efisiensi dalam melaksanakan tugas. | 4,19 | 0,66  |
| 3  | Inisiatif.                          | 4,14 | 0,75  |
| 4  | Disiplin kerja.                     | 4,33 | 0,70  |
| 5  | Kualitas hasil kerja.               | 4,39 | 0,73  |
|    | Mean keseluruhan                    | 4,27 |       |

Nilai mean menunjukkan rata-rata persepsi responden terhadap setiap indikator. Semakin tinggi nilai mean, semakin tinggi responden menilai kinerja dalam aspek tersebut. Indikator 1 (4,30), artinya responden menilai kuantitas hasil kerja cukup tinggi, menunjukkan bahwa karyawan diorganisasi menghasilkan jumlah pekerjaan yang baik. Indikator 2 (4,19), bisa diartikan efisiensi dalam melaksanakan tugas dinilai positif, tetapi sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Indikator 3 (4,14) menunjukkan responden menilai inisiatif karyawan relatif lebih rendah, meskipun tetap positif. Indikator 4 (4,33) mengindikasikan bahwa disiplin kerja dinilai sangat baik, menunjukkan bahwa karyawan cenderung patuh terhadap aturan dan prosedur. Indikator 5 (4,39) artinya kualitas hasil kerja memiliki nilai mean tertinggi, menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan karyawan sangat dihargai dan dinilai baik oleh responden. Mean keseluruhan 4,27, menunjukkan bahwa persepsi keseluruhan terhadap kinerja karyawan di organisasi cukup tinggi.

Nilai Standar deviasi menunjukkan variasi atau penyebaran persepsi responden terhadap setiap indikator. Nilai standar deviasi yang rendah menunjukkan persepsi yang lebih konsisten di antara responden, sedangkan nilai yang lebih tinggi menunjukkan adanya variasi pendapat yang lebih besar. Indikator 1 (0,66), menunjukkan variasi persepsi terhadap kuantitas hasil kerja relatif moderat. Indikator 2 (0,66) artinya efisiensi dalam melaksanakan tugas juga memiliki variasi yang cukup serupa dengan kuantitas hasil kerja. Indikator 3 (0,75) bisa diartikan bahwa inisiatif memiliki variasi yang lebih tinggi, menunjukkan perbedaan pandangan yang lebih besar di antara responden mengenai inisiatif karyawan. Indikator 4 (0,70), variasi persepsi terhadap disiplin kerja sedikit lebih besar, tetapi tetap cukup konsisten. Indikator 5 (0,73), kualitas hasil kerja juga memiliki variasi yang sedikit lebih tinggi

dibandingkan dengan indikator lainnya, meskipun secara umum tetap cukup baik. Dari paparan tersebut bisa disimpulkan bahwa nilai mean keseluruhan (4,27) menunjukkan responden menilai kinerja karyawan dalam organisasi secara keseluruhan cukup tinggi. Standar deviasi antara 0,66 hingga 0,75 menunjukkan bahwa persepsi responden umumnya cukup konsisten, meskipun terdapat sedikit variasi pada indikator inisiatif dan kualitas hasil kerja. Organisasi dapat memperhatikan inisiatif karyawan (Indikator 3) karena memiliki mean yang relatif lebih rendah dan variasi yang lebih tinggi dibandingkan indikator lainnya, menunjukkan bahwa mungkin ada ruang untuk peningkatan di aspek ini.

#### 4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

##### 4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011) nilai *Outer loading* di atas 0,700 sangat direkomendasikan.

Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel sebagaimana berikut:

Tabel 4.3  
**Hasil Perhitungan *Outer Loading***

|             | <b>EP_</b> | <b>KC_</b>   | <b>KD_</b>   | <b>OL</b>    |
|-------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>X.1</b>  |            |              |              | <b>0.665</b> |
| <b>X.2</b>  |            |              |              | <b>0.747</b> |
| <b>X.3</b>  |            |              |              | <b>0.656</b> |
| <b>X.4</b>  |            |              |              | <b>0.630</b> |
| <b>Y1.1</b> |            |              | <b>0.793</b> |              |
| <b>Y1.2</b> |            |              | <b>0.783</b> |              |
| <b>Y1.3</b> |            |              | <b>0.793</b> |              |
| <b>Y1.4</b> |            |              | <b>0.751</b> |              |
| <b>Y2.1</b> |            | <b>0.728</b> |              |              |

|             |              |              |  |  |
|-------------|--------------|--------------|--|--|
| <b>Y2.2</b> |              | <b>0.800</b> |  |  |
| <b>Y2.3</b> |              | <b>0.676</b> |  |  |
| <b>Y2.4</b> |              | <b>0.682</b> |  |  |
| <b>Z.1</b>  | <b>0.774</b> |              |  |  |
| <b>Z.2</b>  | <b>0.806</b> |              |  |  |
| <b>Z.3</b>  | <b>0.709</b> |              |  |  |
| <b>Z.4</b>  | <b>0.765</b> |              |  |  |
| <b>Z.5</b>  | <b>0.604</b> |              |  |  |

Pada tabel di atas dapat diketahui besarnya loading faktor untuk masing masing indikator Sebagian besar berada pada nilai  $>0.700$ . Hanya beberapa indikator yang  $<0.700$  tetapi masih  $>0.600$ . Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa hampir seluruh nilai loading faktor memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian Sebagian besar variabel mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara *convergent* oleh indikator-indikator pembentuknya. Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

#### 4.3.2. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan *Fornell Lacker Criterion*, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.4  
**Nilai Uji *Discriminant Validity* dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion***

|     | EP_          | KC_          | KD_          | OL           |
|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|
| EP_ | <b>0.735</b> |              |              |              |
| KC_ | 0.609        | <b>0.723</b> |              |              |
| KD_ | 0.531        | 0.574        | <b>0.780</b> |              |
| OL  | 0.536        | 0.554        | 0.416        | <b>0.676</b> |

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

**Fornell-Larcker Criterion** adalah salah satu metode untuk menguji validitas diskriminan dalam model struktural. Validitas diskriminan menunjukkan sejauh mana konstruk (variabel laten) dalam model berbeda satu sama lain. Dengan kata lain, konstruk-konstruk tersebut harus mengukur konsep yang berbeda.

Menurut **kriteria Fornell-Larcker**, validitas diskriminan dapat dianggap tercapai jika **akar kuadrat AVE** (ditunjukkan di diagonal tabel) untuk setiap konstruk **lebih besar** daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (ditunjukkan di luar diagonal). Tabel 4.4 menampilkan **nilai-nilai korelasi** antara konstruk yang berbeda (**EP, KC, KD, OL**) di luar diagonal, serta **nilai akar kuadrat AVE** di diagonal (nilai yang lebih tebal di kolom yang sama dengan barisnya). **Konstruk yang ada dalam tabel yaitu EP** *Employee Performance* (Kinerja Karyawan), **KC** *Knowledge Collecting*, **KD** *Knowledge Donating* dan **OL** *Organizational Learning*.

**Diagonal tabel** menunjukkan **akar kuadrat AVE** dari masing-masing konstruk (EP, KC, KD, OL). Akar kuadrat AVE untuk **EP** = **0.735**, akar kuadrat AVE untuk **KC** = **0.723**, akar kuadrat AVE untuk **KD** = **0.780**, akar kuadrat AVE untuk **OL** = **0.676**. **Korelasi** antara konstruk ditampilkan di luar diagonal. Korelasi antara **EP** dan **KC** = 0.609, korelasi antara **EP** dan **KD** = 0.531, korelasi antara **EP** dan **OL** = 0.536 dan seterusnya untuk pasangan konstruk lainnya. Untuk memeriksa apakah validitas diskriminan tercapai, kita bandingkan **nilai akar kuadrat AVE** di diagonal dengan **nilai korelasi** di luar diagonal. Validitas diskriminan dianggap tercapai jika akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk. Dari tabel 4.4, **EP (*Employee Performance*)**, akar kuadrat AVE = **0.735** lebih besar daripada semua korelasi dengan konstruk lainnya (0.609, 0.531, 0.536). Jadi, **EP** memenuhi validitas diskriminan. **KC (*Knowledge Collecting*)**, akar kuadrat AVE = **0.723** lebih besar daripada semua korelasi dengan konstruk lainnya (0.609, 0.574, 0.554). Jadi, **KC** juga memenuhi validitas diskriminan. **KD (*Knowledge Donating*)**, akar kuadrat AVE = **0.780** lebih besar daripada semua korelasi dengan

konstruk lainnya (0.531, 0.574, 0.416). Jadi, **KD** memenuhi validitas diskriminan. **OL** (*Organizational Learning*), akar kuadrat AVE = **0.676** lebih besar daripada semua korelasi dengan konstruk lainnya (0.536, 0.554, 0.416). Jadi, **OL** memenuhi validitas diskriminan.

Berdasarkan hasil uji dengan **Fornell-Larcker Criterion**, semua konstruk (EP, KC, KD, OL) memenuhi **validitas diskriminan** karena nilai **akar kuadrat AVE** lebih besar dibandingkan nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk dalam model mampu mengukur konsep yang berbeda satu sama lain dengan baik. Sehingga, validitas diskriminan tercapai pada semua konstruk dalam model tersebut. **Employee Performance (EP)**, validitas diskriminan terpenuhi (akar kuadrat AVE = 0.735, lebih besar dari semua korelasi). **Knowledge Collecting (KC)**, validitas diskriminan terpenuhi (akar kuadrat AVE = 0.723, lebih besar dari semua korelasi). **Knowledge Donating (KD)**, validitas diskriminan terpenuhi (akar kuadrat AVE = 0.780, lebih besar dari semua korelasi). **Organizational Learning (OL)**, validitas diskriminan terpenuhi (akar kuadrat AVE = 0.676, lebih besar dari semua korelasi).

Dengan demikian, konstruk-konstruk ini dapat dianggap berbeda secara konseptual dan memenuhi syarat validitas diskriminan dalam model yang diuji.

## 2. Hasil Uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

**Tabel 4.5**  
**Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteri *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)***

|     | EP_          | KC_          | KD_          | OL |
|-----|--------------|--------------|--------------|----|
| EP_ |              |              |              |    |
| KC_ | <b>0.803</b> |              |              |    |
| KD_ | <b>0.661</b> | <b>0.764</b> |              |    |
| OL  | <b>0.756</b> | <b>0.824</b> | <b>0.596</b> |    |

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah

terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

**Tabel 4.6**  
**Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)**

|      | EP_   | KC_   | KD_   | OL    |
|------|-------|-------|-------|-------|
| X.1  | 0.334 | 0.404 | 0.229 | 0.665 |
| X.2  | 0.453 | 0.394 | 0.329 | 0.747 |
| X.3  | 0.348 | 0.382 | 0.276 | 0.656 |
| X.4  | 0.295 | 0.314 | 0.288 | 0.630 |
| Y1.1 | 0.367 | 0.403 | 0.793 | 0.304 |
| Y1.2 | 0.480 | 0.512 | 0.783 | 0.309 |
| Y1.3 | 0.398 | 0.457 | 0.793 | 0.266 |
| Y1.4 | 0.399 | 0.411 | 0.751 | 0.406 |
| Y2.1 | 0.439 | 0.728 | 0.456 | 0.523 |
| Y2.2 | 0.518 | 0.800 | 0.444 | 0.442 |
| Y2.3 | 0.332 | 0.676 | 0.366 | 0.338 |
| Y2.4 | 0.453 | 0.682 | 0.383 | 0.255 |
| Z.1  | 0.774 | 0.378 | 0.272 | 0.360 |
| Z.2  | 0.806 | 0.436 | 0.405 | 0.400 |
| Z.3  | 0.709 | 0.451 | 0.422 | 0.448 |
| Z.4  | 0.765 | 0.529 | 0.444 | 0.454 |
| Z.5  | 0.604 | 0.412 | 0.375 | 0.267 |

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

##### a. *Composite Reliability*.

*Composite reliability* menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*, sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015).

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai *AVE* > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran *AVE* harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* > 0,70 maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

|            | <b>Cronbach's Alpha</b> | <b>Composite Reliability (rho_A)</b> | <b>Composite Reliability (rho_C)</b> | <b>Average Variance Extracted (AVE)</b> |
|------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| <b>EP_</b> | 0.785                   | 0.792                                | 0.853                                | 0.540                                   |
| <b>KC_</b> | 0.699                   | 0.712                                | 0.814                                | 0.523                                   |
| <b>KD_</b> | 0.786                   | 0.787                                | 0.861                                | 0.608                                   |
| <b>OL</b>  | 0.603                   | 0.611                                | 0.770                                | 0.457                                   |

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.7 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan cukup baik. Hal ini dibuktikan dari nilai *AVE* masing-masing konstruk > 0,5, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk > 0,7. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghozali (2011) maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai > 0,70, dari hasil diatas hampir keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 artinya memiliki nilai reliabilitas yang cukup baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

#### 4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Dalam analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis variasi dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima yaitu *R square* (Hair et al., 2019). *R square* menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi *R square* menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4.8 Nilai R-Square**

|                         | R Square | R Square Adjusted |
|-------------------------|----------|-------------------|
| EP_Employee Performance | 0.463    | 0.451             |

Koefisien determinasi (*R-square*) yang didapatkan dari konstruk Employee Performance sebesar 0.463 artinya variabel Employee Performance atau Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *Knowledge Donating*, *Knowledge Collecting* dan *Organizational Learning* sebesar 46,3% sedangkan sisanya 53,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut berada pada rentang nilai  $>0,33$  sampai 0,67 artinya variable-variabel *Knowledge Donating*, *Knowledge Collecting* dan *Organizational Learning* memberikan pengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan (Employee Performance) pada kategori cenderung tinggi.

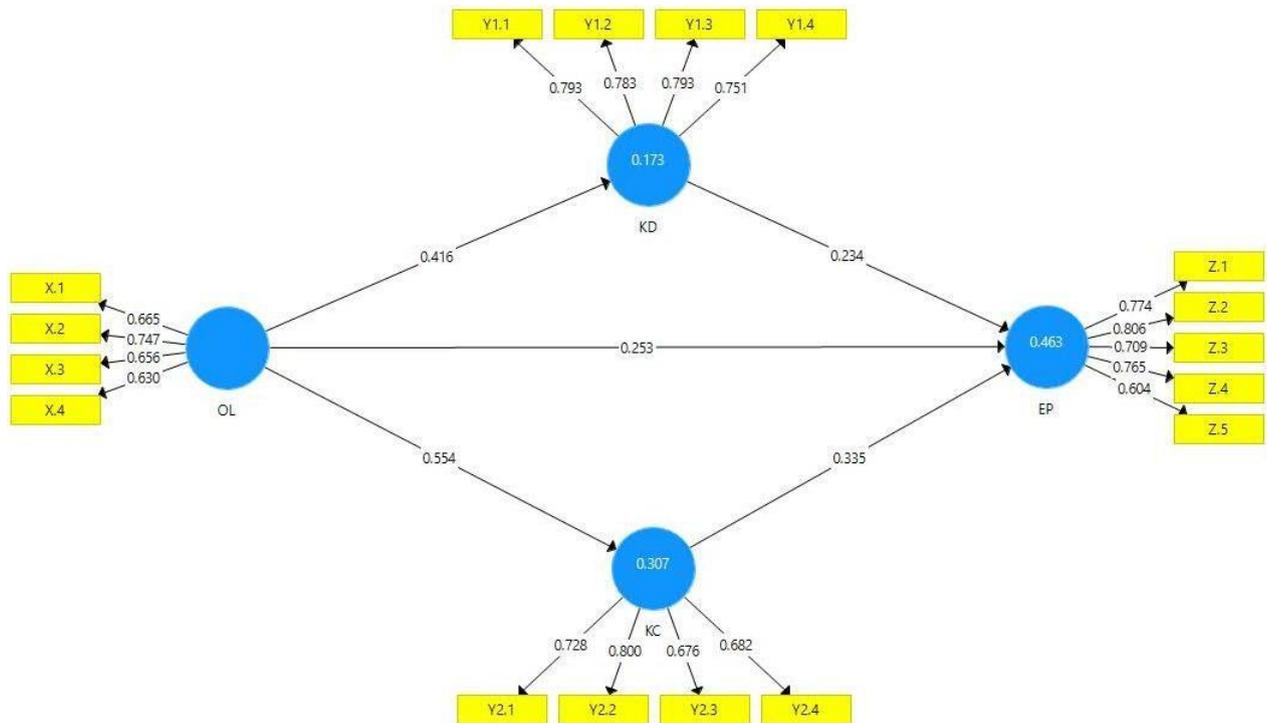
#### 4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter *path* dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil *output* dari model struktur konstruk *loading*

factor yang akan menjelaskan pengaruh konstruk *Organizational Learning*, *Knowledge Donating*, *Knowledge Collecting* terhadap *Employee Performance* (EP).

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v.3.2.9*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut :

**Gambar 4.1.**  
**Full Model SEM-PLS**



Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 3.2.9* (2024)

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

#### 4.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada *inner VIF Values*. Apabila *inner VIF* < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

|   | VIF   |
|---|-------|
| OL_Org. Learn → KD_ Knowledge Don.      | 1.000 |
| OL_Org. Learn → KC_ Knowledge Col.      | 1.000 |
| KD_ Knowledge Don. → EP_ Employee Perf. | 1.524 |
| KC_ Knowledge Col. → EP_ Employee Perf. | 1.818 |
| OL_Org. Learn → EP_ Employee Perf.      | 1.474 |

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Path Coefficients**

|                      | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ((O/STDEV)) | P Values |
|----------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| <b>OL -&gt; EP_</b>  | 0.253               | 0.260           | 0.104                      | 2.431                    | 0.015    |
| <b>OL -&gt; KD_</b>  | 0.416               | 0.432           | 0.061                      | 6.829                    | 0.000    |
| <b>KD_ -&gt; EP_</b> | 0.234               | 0.231           | 0.095                      | 2.453                    | 0.014    |
| <b>OL -&gt; KC_</b>  | 0.554               | 0.563           | 0.060                      | 9.255                    | 0.000    |
| <b>KC_ -&gt; EP_</b> | 0.335               | 0.335           | 0.110                      | 3.053                    | 0.002    |

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 3.2.9* (2024)

Pada pengujian hipotesis 1 yaitu pengaruh antara pembelajaran organisasi (*organizational learning*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) diperoleh nilai *original sample estimate* atau koefisien jalur sebesar 0.253 menunjukkan hubungan positif yang kuat antara *organizational learning* dan *employee performance*. T-statistic sebesar 2.431 dan P-value 0.015 (lebih kecil dari 0.05) menunjukkan bahwa hubungan ini

sangat signifikan secara statistik, yang mengindikasikan pengaruh besar *organizational learning* terhadap *employee performance*.

Pada pengujian hipotesis 2 yaitu pengaruh antara pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan sumbangan pengetahuan (*knowledge donating*) diperoleh nilai *original sample estimate* atau koefisien jalur sebesar 0.416 menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara *organizational learning* dan *knowledge donating*. T-statistic sebesar 6.829 dan P-value 0.000 (lebih kecil dari 0.05) menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik, mengindikasikan bahwa peningkatan *organizational learning* dapat mendorong adanya peningkatan *knowledge donating* (sumbangan pengetahuan).

Pada pengujian hipotesis 3 yaitu pengaruh antara *knowledge donating* dan kinerja karyawan diperoleh nilai *original sample estimate* atau koefisien jalur sebesar 0.234 menunjukkan hubungan positif antara *knowledge donating* dan *employee performance*. T-statistic sebesar 2.453 dan P-value 0.014 (lebih kecil dari 0.05) menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan sumbangan pengetahuan (*knowledge donating*) berpotensi meningkatkan kinerja karyawan (*employee performance*).

Pada pengujian hipotesis 4 yaitu pengaruh antara pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*) diperoleh nilai *original sample estimate* atau koefisien jalur sebesar 0.554 menunjukkan hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan pengumpulan pengetahuan. T-statistic sebesar 9.255 dan P-value 0.000 (lebih kecil dari 0.05) menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik, menunjukkan pengaruh positif dari aktivitas pembelajaran organisasi terhadap pengumpulan pengetahuan.

Pada pengujian hipotesis 5 yaitu pengaruh antara *knowledge collecting* dan *employee performance* diperoleh nilai *original sample estimate* atau Koefisien jalur sebesar 0.335 menunjukkan hubungan positif yang kuat antara *knowledge collecting* dan *employee performanc*. T-statistic sebesar 3.053 dan P-value 0.002 (lebih kecil dari 0.05) menunjukkan bahwa hubungan ini sangat signifikan secara statistik. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*) karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) dalam perusahaan.

Kesimpulannya, semua hubungan yang diuji menunjukkan signifikansi statistik yang tinggi, yang mengindikasikan bahwa model dan hubungan yang dihipotesiskan didukung oleh data. Pembelajaran organisasi (*organizational learning*), sumbangan

pengetahuan (*knowledge donating*) dan pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*), menunjukkan bahwa ketiga variable tersebut mempunyai peran penting dalam peningkatan kinerja karyawan (*employee performance*). Hal ini bisa diperlihatkan dalam tabel sebagaimana berikut :

Tabel 4.11  
Rangkuman Hasil Penelitian

| No | Hipotesis  | Hasil Pengujian         |
|----|--|-------------------------|
| 1. | Semakin tinggi pembelajaran organisasi ( <i>organizational learning</i> ), akan semakin tinggi kinerja karyawan ( <i>employee performance</i> )        | 2.431/0.015<br>Diterima |
| 2. | Semakin tinggi pembelajaran organisasi ( <i>organizational learning</i> ), akan semakin tinggi sumbangan pengetahuan ( <i>knowledge donating</i> )     | 6.829/0.000<br>Diterima |
| 3. | Semakin tinggi sumbangan pengetahuan ( <i>knowledge donating</i> ), akan semakin tinggi kinerja karyawan ( <i>employee performance</i> )               | 2.453/0.014<br>Diterima |
| 4. | Semakin tinggi pembelajaran organisasi ( <i>organizational learning</i> ), akan semakin tinggi pengumpulan pengetahuan ( <i>knowledge collecting</i> ) | 9.255/0.000<br>Diterima |
| 5. | Semakin baik pengumpulan pengetahuan ( <i>knowledge collecting</i> ), akan semakin baik kinerja karyawan ( <i>employee performance</i> )               | 3.053/0.002<br>Diterima |

#### 4.6. Pembahasan

Hasil pengolahan data diatas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu :

1. Pengaruh pembelajaran organisasi (*organizational learning*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*)

Pembelajaran organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pembelajaran organisasi mencakup elemen-elemen seperti adanya dorongan memahami keahlian; adanya dorongan untuk belajar dan membantu; dorongan perusahaan untuk melakukan pembelajaran; adanya umpan balik yang adil dan

terbuka. Sedangkan variabel kinerja karyawan (*employee performance*) dibangun oleh indikator kuantitas hasil kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, inisiatif, disiplin kerja dan kualitas hasil kerja (hasil).

Indikator teratas dalam variabel pembelajaran organisasi adalah adanya dorongan untuk belajar dan membantu, sementara yang memiliki nilai *loading* terendah adalah adanya umpan balik yang adil dan terbuka. Sementara itu, dalam variabel kinerja karyawan, efisiensi dalam melaksanakan tugas dengan nilai *loading* tertinggi, sedangkan kualitas hasil kerja (hasil) menunjukkan nilai *loading* terendah. Temuan ini mengindikasikan bahwa dorongan untuk melakukan pembelajaran di dalam organisasi melalui dorongan untuk kemauan belajar dan membantu rekan kerja dapat mendorong kinerja karyawan untuk meningkatkan kinerjanya di perusahaan, yang bertujuan untuk tercapainya tujuan Perusahaan. Di sisi lain, upaya untuk membantu rekan kerja, juga akan mendorong kinerja karyawan serta berdampak positif.

Dengan demikian, pembelajaran organisasi dapat berperan penting dalam membentuk kinerja karyawan, menghasilkan *ouput* produksi yang pada akhirnya mendorong kinerja Perusahaan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu, dimana semakin baik penerapan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) di dalam sebuah perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan (*employee performance*), yang mana secara tidak langsung akan mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan itu sendiri (Anggriawan dkk. 2014).

## 2. Pengaruh pembelajaran organisasi (*organization learning*) terhadap sumbangan pengetahuan (*knowledge donating*)

Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan aktivitas sumbangan pengetahuan (*knowledge donating*). Pembelajaran organisasi mencakup elemen-elemen seperti adanya dorongan memahami keahlian; adanya dorongan untuk belajar dan membantu; dorongan perusahaan untuk melakukan pembelajaran; adanya umpan balik yang adil dan terbuka. Sedangkan variabel sumbangan pengetahuan (*knowledge donating*) dibangun oleh indikator berbagi pengetahuan pada rekan kerja tanpa diminta, menerima pengetahuan dari rekan kerja tanpa meminta, berbagi pengetahuan hal yang normal, dan berbagi informasi tanpa diminta.

Indikator adanya umpan balik yang adil dan terbuka memiliki nilai *loading* terendah sedangkan dorongan untuk belajar dan membantu menunjukkan indikator teratas dalam variabel pembelajaran organisasi. Di sisi lain, indikator dengan nilai tertinggi dalam

variabel sumbangan pengetahuan (*knowledge donating*) adalah berbagi pengetahuan hal yang normal, sedangkan nilai *loading* terendahnya adalah berbagi informasi tanpa diminta.

Temuan ini menunjukkan bahwa dorongan perilaku karyawan untuk belajar dan membantu karyawan lain untuk mencapai kinerjanya akan secara signifikan membantu meningkatkan *ouput* yang baik dengan cara memberikan sumbangan pengetahuan mereka.

Sebaliknya, perilaku karyawan yang memberikan umpan balik dan terbuka kepada karyawan lain kurang disukai, hal ini ditunjukkan dengan nilai *loading* yang rendah dalam variabel pembelajaran organisasi. Namun demikian, dalam pembelajaran organisasi, indikator untuk belajar dan membantu selaras dengan variabel sumbangan pengetahuan dimana nilai *loading* tertinggi pada hal berbagi pengetahuan sebagai hal yang normal.

Hasil ini sejalan dengan banyak penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi mendorong kinerja karyawan melalui sumbangan pengetahuan (*knowledge donating*) yang dilakukan oleh karyawan di dalam perusahaan. Pengetahuan adalah salah satu aset penting untuk perusahaan dan perlu dimanfaatkan dengan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) antar karyawan satu dengan karyawan lain (Carlile, 2013).

### 3. Pengaruh sumbangan pengetahuan (*knowledge donating*), terhadap kinerja karyawan (*employee performance*)

Sumbangan pengetahuan terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (*Employee performance*). Sumbangan pengetahuan terdiri dari indikator berbagi pengetahuan pada rekan kerja tanpa diminta, menerima pengetahuan dari rekan kerja tanpa meminta, berbagi pengetahuan hal yang normal dan berbagi informasi tanpa diminta. Indikator sumbangan pengetahuan dengan nilai *loading* tertinggi adalah indikator berbagi pengetahuan hal yang normal, sementara itu, indikator berbagi informasi tanpa diminta adalah indikator dengan nilai *loading* terendah. Sedangkan variabel kinerja karyawan dibangun oleh indikator kuantitas hasil kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, inisiatif, disiplin kerja dan kualitas hasil kerja (hasil). Indikator dengan nilai *loading* tertinggi adalah indikator efisiensi dalam melaksanakan tugas, sementara itu, indikator dengan nilai *loading* terendah adalah kualitas hasil kerja (hasil).

Berbagi pengetahuan dalam organisasi mendapat penilaian tertinggi dalam analisis, menandakan kesadaran dan pentingnya dorongan untuk berbagi sesama karyawan sehingga dapat memberikan kinerja yang baik. Hal ini menekankan bahwa berbagi pengetahuan adalah hal normal memiliki dampak positif bagi Perusahaan sehingga

membawa budaya yang membangun, membentuk perilaku karyawan yang produktif dimasa yang akan datang. Di sisi lain, indikator berbagi informasi tanpa diminta nilai loading terendah, menggambarkan bahwa hal ini tidak menjadi perhatian khusus bagi karyawan dan tidak begitu berpengaruh pada budaya Perusahaan dimana terlihat dengan penilaian yang rendah. Oleh karena itu, karyawan lebih memfokuskan pada indikator berbagi pengetahuan adalah hal yang wajar di lingkungan kerja.

Sementara itu, dalam variabel kinerja karyawan (*employee performance*), efisiensi dalam melaksanakan tugas dianggap sebagai indikator utama dengan nilai loading tertinggi. Ini menyoroti peran penting karyawan dalam bertindak untuk melaksanakan tugas dengan efisien. Dengan demikian, kinerja karyawan mendukung kelangsungan kinerja Perusahaan dan keberlangsungan organisasi itu sendiri.

Dari analisis ini, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang melakukan aktivitas berbagi pengetahuan hal yang normal cenderung memiliki semangat untuk melakukan pembelajaran di dalam organisasi dimana Perusahaan juga melakukan pembelajaran untuk karyawannya melalui pelatihan dan saling berbagi pengetahuan sesama karyawan itu sendiri. Hasil penelitian ini sependapat dari penelitian sebelumnya, yaitu studi yang telah dilakukan oleh Cinthya (2018) mengungkapkan bahwa *Learning Organization* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam Satria Avianda Nurcahyo, Tri Wikaningrum (2020) menjelaskan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *learning organization* dan kinerja karyawan.

4. Pengaruh pembelajaran organisasi (*organizational learning*), terhadap pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*)

Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) terbukti memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*). Pembelajaran organisasi terdiri dari indikator berbagi pengetahuan pada rekan kerja tanpa diminta, menerima pengetahuan dari rekan tanpa meminta, berbagi pengetahuan hal yang normal, dan berbagi informasi tanpa diminta. Indikator berbagi pengetahuan hal yang normal dengan nilai *loading* tertinggi, sementara itu, indikator berbagi informasi tanpa diminta dengan nilai *loading* terendah. Sedangkan variabel pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*) dibangun oleh indikator informasi, ketrampilan, pengetahuan, dan keahlian. Indikator dengan nilai tertinggi dalam pengumpulan pengetahuan adalah ketrampilan, sedangkan nilai *loading* terendahnya adalah pengetahuan.

Berbagi pengetahuan hal yang normal mendapat penilaian tertinggi dalam analisis, dan indikator berbagi informasi tanpa diminta memiliki nilai *loading* terendah. Sedangkan indikator dengan nilai tertinggi dalam variabel pengumpulan pengetahuan adalah ketrampilan (*skill*) dan nilai *loading* terendah adalah pengetahuan. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki pengetahuan terkait pekerjaannya melalui pengulangan pekerjaan sehingga memiliki ketrampilan yang cukup, dikumpulkan dan akan memiliki rasa berbagi pengetahuan dari ketrampilan yang dimiliki kepada karyawan lain. Dalam hal ini, organisasi memfasilitasi atas keytrampilan yang dimiliki karyawan dengan mendorong untuk dilakukan pembelajaran kepada karyawan lainnya melalui pelatihan sehingga memiliki ketrampilan juga.

Dengan demikian, pembelajaran organisasi efektif dalam meningkatkan pengumpulan pengetahuan karena mendorong individu untuk melakukan interaksi antar karyawan dengan cara komunikasi dan berbagi pengalaman bekerja dalam hal yang normal di lingkungan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan pengumpulan pengetahuan. Pembelajaran organisasi secara langsung berpengaruh terhadap efektivitas dan intensitas pengumpulan pengetahuan dalam suatu organisasi. Melalui proses pembelajaran yang terorganisir, karyawan didorong untuk aktif mencari, mengumpulkan, dan berbagi pengetahuan. Pembelajaran organisasi juga menyediakan infrastruktur, budaya, dan insentif yang mendukung proses pengumpulan pengetahuan, baik dari sumber internal maupun eksternal. Hasilnya, organisasi mampu mengumpulkan pengetahuan yang lebih luas dan lebih berkualitas, yang pada akhirnya memperbaiki kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Dalam karya sejumlah besar penulis, ditemukan kesepakatan bahwa pembelajaran individu yang efektif adalah kunci pembelajaran organisasi dan pembelajaran organisasi dapat terjadi jika dan hanya jika individu dalam organisasi siap menerapkan pengetahuan mereka dalam pekerjaan sehari-hari (Alderbesti, 2002: 7). Hal ini melengkapi pandangan Hame (1991) bahwa pembelajaran individu menjadi kolektif ketika (1) terdapat mekanisme untuk merangkul pembelajaran individu dan (2) ketika pembelajaran yang diringkas tersebut tersedia bagi semua orang yang dapat mengambil manfaat dari pembelajaran tersebut. Sony dan Naik (2012) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi tidak hanya melihat pada sesuatu yang dilakukan untuk organisasi tetapi juga melihat pada sesuatu yang dilakukan oleh organisasi. Pembelajaran organisasi melibatkan tiga tahap, yaitu: akuisisi (pengumpulan), berbagi (pembagian pengetahuan) dan penyimpanan (penyimpanan pengetahuan). Pembelajaran organisasional dan

manajemen pengetahuan merupakan dua variabel yang saling terkait (Dimitriadis, 2010; Nafei, 2014).

5. Pengaruh pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*)

Pengumpulan pengetahuan terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pengumpulan pengetahuan terdiri dari indikator informasi, ketrampilan, pengetahuan dan keahlian. Indikator pengumpulan pengetahuan dengan nilai *loading* tertinggi adalah indikator ketrampilan, sementara itu, indikator pengumpulan pengetahuan dengan nilai *loading* terendah adalah pengetahuan. Sedangkan variabel kinerja karyawan (*employee performance*) dibangun oleh indikator kuantitas hasil kerja, efisiensi dalam melakukan tugas, inisiatif, disiplin kerja dan kualitas hasil kerja. Di sisi lain, indikator dengan nilai tertinggi dalam variabel kinerja karyawan adalah efisiensi dalam melakukan dalam melaksanakan tugas, sedangkan nilai *loading* terendahnya adalah kualitas hasil kerja.

Pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*) merupakan salah satu bagian penting dari manajemen pengetahuan (*knowledge management*), di mana individu atau organisasi berusaha untuk mengumpulkan informasi, keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan dari berbagai sumber. Proses ini melibatkan aktivitas seperti pencarian data, komunikasi, pembelajaran dari sesama rekan kerja, dan pelatihan-pelatihan baik yang dilakukan di dalam Perusahaan maupun diluar Perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan bersama.

Secara keseluruhan, *knowledge collecting* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Dengan pengumpulan pengetahuan yang baik, dan berlanjut secara terus-menerus, karyawan tidak hanya meningkatkan kompetensi individu mereka, tetapi juga berkontribusi pada efektivitas tim dan organisasi. Pengetahuan yang diperoleh melalui proses ini memberikan peluang dan memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efisien, berkolaborasi dengan lebih baik, beradaptasi terhadap perubahan, dan menciptakan inovasi yang berdampak positif pada pencapaian perusahaan.

*Knowledge sharing* yang dilakukan dalam suatu organisasi mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi tersebut, hal ini didukung oleh pendapat dari (Wening, 2016) yang menyatakan bahwa aktifitas *knowledge sharing* mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini, dengan indikator-indikator *knowledge collecting* pengaruhnya terhadap indikator kinerja karyawan menunjukkan hal yang positif

berpengaruh secara signifikan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rosyida Nur Laili & M. Yahya Arwiyah, 2019) yang menunjukkan bahwa *knowledge collecting* berpengaruh sangat penting dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Simpulan

Hasil penelitian ini menjawab pertanyaan penelitian yang telah disusun yaitu Model Peningkatan Employee performance melalui Organizational learning, Knowledge Donating dan Knowledge Collecting di PTGI, Semarang, Jawa Tengah. Adapun jawaban atas pertanyaan penelitian tersebut adalah sebagaimana berikut :

1. Deskripsi dan analisis pengaruh pembelajaran organisasi (*organizational learning*) agar bisa meningkatkan kinerja karyawan (*employee performance*) di dalam organisasi PT GI telah dijabarkan dan dijelaskan serta dianalisis di dalam penelitian ini, dan hasilnya menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk memaksimalkan kinerja karyawan, penting bagi Perusahaan atau organisasi untuk terus mengembangkan dan mendukung proses pembelajaran di dalamnya.
2. Deskripsi dan analisis pengaruh sumbangan pengetahuan (*knowledge donating*) dan pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*) agar bisa meningkatkan kinerja karyawan (*employee performance*) di dalam organisasi PT GI telah dijabarkan dan dijelaskan serta dianalisis di dalam penelitian ini  
Secara keseluruhan, analisis ini menunjukkan bahwa sumbangan pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Organisasi yang mengimplementasikan praktik pengetahuan secara efektif dapat melihat peningkatan dalam kinerja individu, serta mendorong kolaborasi di dalam tim. Hal ini menunjukkan ada kecenderungan kuat untuk mendukung hipotesis bahwa sumbangan pengetahuan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Bisa disimpulkan bahwa keberadaan pengetahuan yang dibagikan dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja individu atau karyawan di perusahaan.

Dari hasil penelitian ini bisa disimpulkan bahwa pengumpulan pengetahuan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana karyawan yang terlibat dalam pengumpulan pengetahuan cenderung berkinerja lebih baik daripada mereka yang tidak.

Kemudian, kesimpulan hasil pembuktian hypothesis penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

- 1) Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*).
- 2) Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap sumbangan pengetahuan (*knowledge donating*).
- 3) Sumbangan pengetahuan (*knowledge donating*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*).
- 4) Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*).
- 5) Pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*).

## **5.2. Implikasi Teoritis**

Hasil menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi, sumbangan pengetahuan dan pengumpulan pengetahuan yang tinggi akan memberikan dorongan yang kuat bagi karyawan untuk lebih efektif dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan kata lain, semakin tinggi sumbangan pengetahuan (*knowledge donating*) dan pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*), semakin besar kemungkinan karyawan untuk mampu meningkatkan kinerjanya sehingga memiliki dampak yang positif pada kinerja perusahaan. Demikian juga halnya dengan pembelajaran organisasi secara langsung sangat berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

## **5.3. Implikasi Manajerial**

Terkait variabel pembelajaran organisasi, indikator terendah adalah adanya umpan balik yang adil dan terbuka, sementara itu indikator tertinggi adalah adanya dorongan untuk belajar dan membantu. Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, manajemen perlu memfokuskan perbaikan terkait metode atau cara serta budaya komunikasi untuk melakukan perbaikan dalam hal pemberian masukan dan penghargaan atas kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kondisi lingkungan kerja yang lebih baik serta pembelajaran di dalam organisasi di masa yang akan datang.

Terkait variabel sumbangan pengetahuan (*knowledge donating*), indikator sumbangan pengetahuan dengan nilai *loading* tertinggi adalah indikator berbagi pengetahuan pada rekan kerja tanpa diminta dan berbagi pengetahuan hal yang normal. Sementara itu, indikator sumbangan pengetahuan dengan nilai *loading* terendah adalah berbagi informasi tanpa diminta, menunjukkan perlunya peningkatan aspek ini untuk meningkatkan komunikasi antar karyawan melalui media-media di dalam lingkungan perusahaan serta dukungan dari manajemen. Hal ini dapat dicapai melalui komunikasi secara berkala antara karyawan dan pihak manajemen, selain itu bisa dilakukan oleh manajemen melalui menyediakan ruang dan waktu yang sesuai dengan tidak mengurangi waktu kerja dan produktivitas.

Pada variabel *pengumpulan pengetahuan (knowledge collecting)*, indikator terendah adalah pengetahuan (*knowledge*), sedangkan indikator tertinggi adalah ketrampilan (*expertise*). Oleh karena itu, untuk meningkatkan pengetahuan, penting bagi manajemen untuk meningkatkan pengetahuan akan pekerjaan dan produk yang dibuat di dalam perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan informasi terkait produk yang di buat dan fungsinya sehingga menambah pengetahuan karyawan, dimana karyawan mengerti dan lebih paham akan fungsi serta aplikasi dari produk yang di hasilkan dikemudain hari. Dengan cara seperti ini, pengetahuan karyawan meningkat seiring dengan pengetahuan yang diperoleh, timbul kesadaran akan fungsi dari produk yang dibuat sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini mungkin ada keterbatasan dalam generalisasi hasil karena hanya pada sampel yang spesifik atau tempat tertentu. Hasil penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya dapat diterapkan pada populasi atau konteks yang berbeda. Metode pengumpulan data yang digunakan, seperti kuesioner atau wawancara, memiliki keterbatasan subjektivitas dalam mengukur variabel yang kompleks yang mungkin akan dapat mempengaruhi validitas dan reliabilitas hasil penelitian.

Nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang masuk dalam kategori rendah sampai sedang mengindikasikan adanya pengaruh dari faktor-faktor lain di luar cakupan penelitian yang dapat mempengaruhi variabel penelitian, hal ini tercermin pada variabel sumbangan pengetahuan (*knowledge donating*) dan pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*). Keterbatasan ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi faktor-faktor tambahan yang mungkin mempengaruhi konstruk sumbangan pengetahuan (*knowledge donating*) dan pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*).

### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Agenda penelitian mendatang yang direkomendasikan berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian yaitu dengan memperdalam pemahaman tentang hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja karyawan, serta untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif melalui variabel moderator dan mediasi dengan meneliti variabel lain yang mungkin memoderasi atau memediasi hubungan ini, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, atau kemampuan individu, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang dinamika yang terlibat.



## DAFTAR PUSTAKA

Afrizal Hidayat, R., Ekonomi, F., Islam Sultan Agung, U., & Author, C. (n.d.-a). *PENGARUH ISLAMIC LEADERSHIP, KNOWLEDGE DONATING DAN KNOWLEDGE COLLECTING TERHADAP PENINGKATAN WORK SPIRIT*.

Afrizal Hidayat, R., Ekonomi, F., Islam Sultan Agung, U., & Author, C. (n.d.-b). *PENGARUH ISLAMIC LEADERSHIP, KNOWLEDGE DONATING DAN KNOWLEDGE COLLECTING TERHADAP PENINGKATAN WORK SPIRIT*.

Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya:Bandung

Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Dessler, G.2008.*Human Resources Management*. 11 th Ed.New jersey:Pearson Prentice Hall

Dysvik, A., Buch, R., & Kuvaas, B. (2015). Knowledge donating and knowledge collecting: The moderating roles of social and economic LMX. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(1), 35–53. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0145>

Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang

Mangkunegara A. Prabu.2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung

Manajemen, J., & Ekonomi, F. (1076). Rista Ramadhan Tri Wahyuni dan Anang Kistyanto; Pengaruh Berbagi Pengetahuan.... In *Jurnal Ilmu Manajemen* | (Vol. 1).

Manajemen, N. P., & Semarang, S. (n.d.). *MEMBANGUN KOMITMEN ORGANISASI BERBASIS PADA ISLAMIC LEADERSHIP DAN KNOWLEDGE DONATING BAGI KARYAWAN KOPERASI SYARI'AH BMT KABUPATEN SEMARANG*.

Rohmawati, R., Lutfi Nurcholis, ) ;, & Dipublikasikan, D. D. (2012). STUDI PERAN SELF EFFICACY DAN KOMPETENSI PROFESIONAL TERHADAP KNOWLEDGE DONATING DAN KINERJA GURU. In *Ika Oktavianti / Journal of Economic Education* (Vol. 1, Issue 2).

Senge,Peter M.1994. *The Fifth Discipline: The Art and Practice ofThe Learning*.New York: Double Double Day

Wuryanti, W., & Setiawan, I. (2017). A Model for Improving Human Resource Performance in the Context of Knowledge Donating. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 8(2). <https://doi.org/10.15294/jdm.v8i2.12761>

Widodo. 2010. *Metodologi Penelitian Manajemen*, Fakultas Ekonomi Unissula Semarang. Semarang: Sultan Agung Press.

Widodo. 2017. *Metodologi Penelitian Populer & Praktis*. Jakarta: Rajawali Pers.

Sudjana (2005)

Arta, D. N. C., Tannady, H., Fitriadi, H., Supriatna, D., & Yuniwati, I. (2023). Analisis Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Di Perguruan Tinggi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(1), 587-596.

*Discriminant Validity* dilakukan dengan melihat nilai pada *Fornell-Lacker Criterion* (Henseler & Sarstedt, 2015).

Widowati, P. N., & Purbojo, R. (2024). Pengaruh Kompetensi Integrasi Teknologi, Konten Dan Pedagogik (TPACK), Motivasi Kerja Dan Teachers' Work Engagement Terhadap Kinerja Guru SD XYZ Cabang Bekasi. *Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 7(3), 216-226.

Nilai *outer loadings* jika lebih besar dari 0,7 dinyatakan *valid* (Sarwono, 2015).

Alfa, A. A. G., Rachmatin, D., & Agustina, F. (2017). Analisis pengaruh faktor keputusan konsumen dengan structural equation modeling partial least square. *Jurnal EurekaMatika*, 5(2), 59-71.

Akan tetapi menurut (Hair et al, 1998) untuk *outer loadings* lebih besar dari 0,5 secara umum dianggap signifikan.

Mahayasa, I. G. A., Sintaasih, D. K., & Putra, M. S. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior perawat. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 12(1), 71-86.