



***KNOWLEDGE SHARING* SEBAGAI MEDIASI PENGARUH *LEARNING*  
*ORGANIZATION* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT TELEKOMUNIKASI  
INDONESIA Tbk LUMAJANG**

**PROPOSAL SKRIPSI**

Oleh:

Cintya Lely Safitri

140810201009

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2018**



***KNOWLEDGE SHARING* SEBAGAI MEDIASI PENGARUH  
*LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk  
LUMAJANG**

KNOWLEDGE SHARING AS MEDIATION OF THE EFFECT OF LEARNING  
ORGANIZATION ON THE JOB PERFORMANCE AT PT  
TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk LUMAJANG

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Oleh

Cintya Lely Safitri

140810201009

**UNIVERSITAS JEMBER**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**2018**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL**

**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Cintya Lely Safitri

NIM : 140810201009

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul : *Knowledge Sharing* Sebagai Mediasi Pengaruh *Learning*

*Organization* Terhadap Kinerja Karyawan PT Telekomunikasi

Indonesia Tbk Lumajang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 22 Januari 2018

Yang menyatakan,

Cintya Lely Safitri

NIM. 140810201009

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : *Knowledge Sharing* Sebagai Mediasi Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang

Nama Mahasiswa : Cintya Lely Safitri

NIM : 140810201009

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 17 Januari 2018

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Sri Wahyu Lelly Hana S, S.E., M.Si

Dra. Sudarsih, M.Si

NIP. 1974050 2200003 2 001

NIP. 19621212 199201 2 001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningih S.E., M.M

NIP. 19780525 200312 2 002

**PENGESAHAN**

**Judul Skripsi**  
***KNOWLEGE SHARING* SEBAGAI MEDIASI PENGARUH *LEARNING***  
***ORGANIZATION* TERHADAP KINERJA KARYAWAN**  
**PT.TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK LUMAJANG**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Cintya Lely Safitri

NIM : 140810201009

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal : 25 Januari 2018

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna  
memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Drs. Sampeadi, M.S. (.....)

NIP. 19560404 198503 1 002

Sekretaris : Drs. Sunardi, M.M. (.....)

NIP 19530403 1985 03 1 001

Anggota : Dra. Susanti Prasetyaningtyas, M.Si (.....)

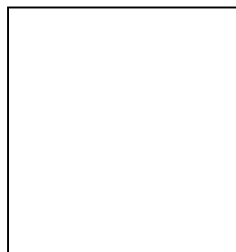
NIP. 19660918 199203 2 002

Mengetahui/ Menyetujui

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jember

Dekan



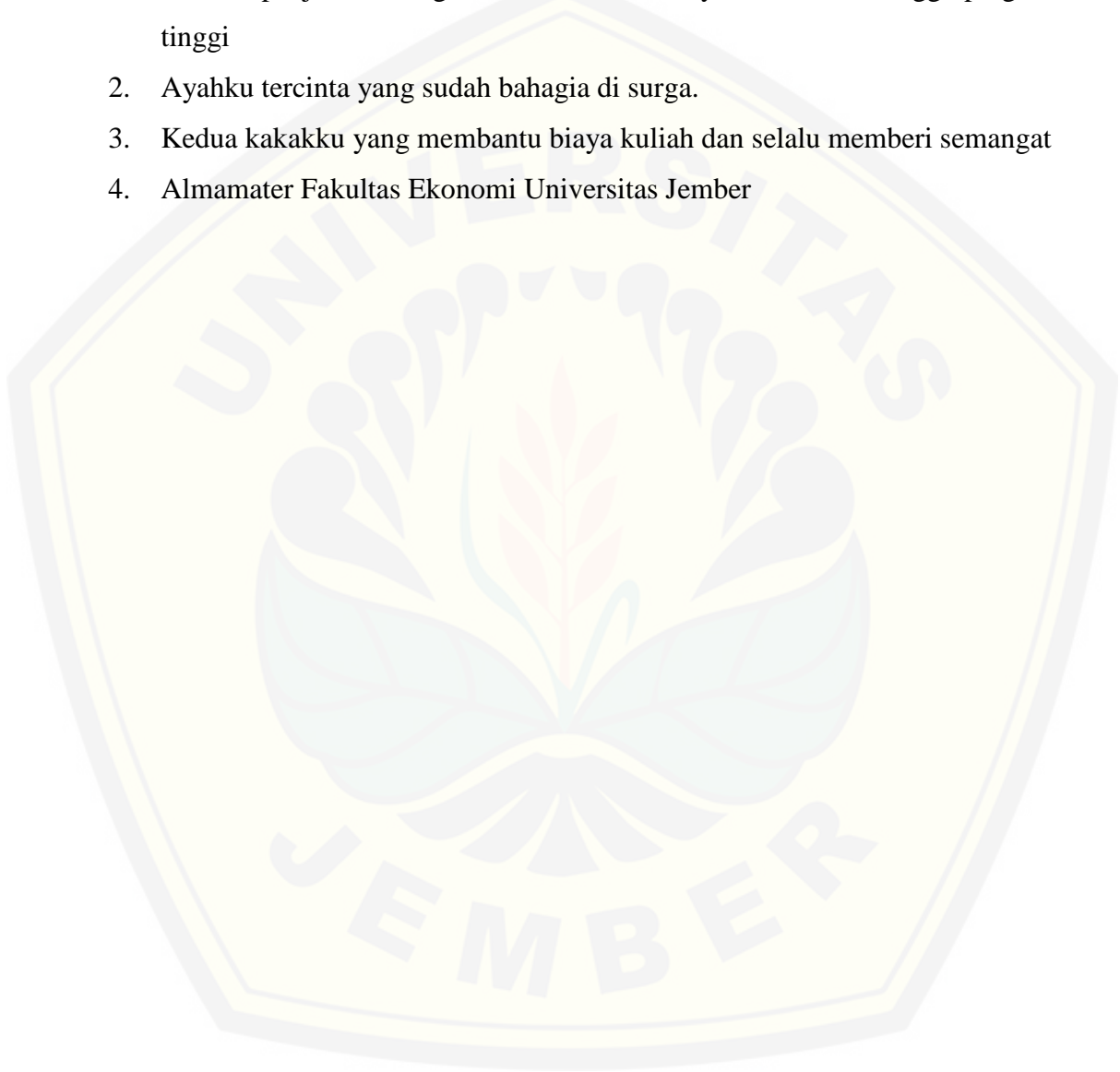
**Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak, CA**

**NIP 19710727 1995 12 1 001**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk :

1. Ibuku Suwarni yang telah memberikan kasih sayang, dukungan, doa yang selalu dipanjatkan siang dan malam dan menyekolahkanku hingga perguruan tinggi
2. Ayahku tercinta yang sudah bahagia di surga.
3. Kedua kakakku yang membantu biaya kuliah dan selalu memberi semangat
4. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember



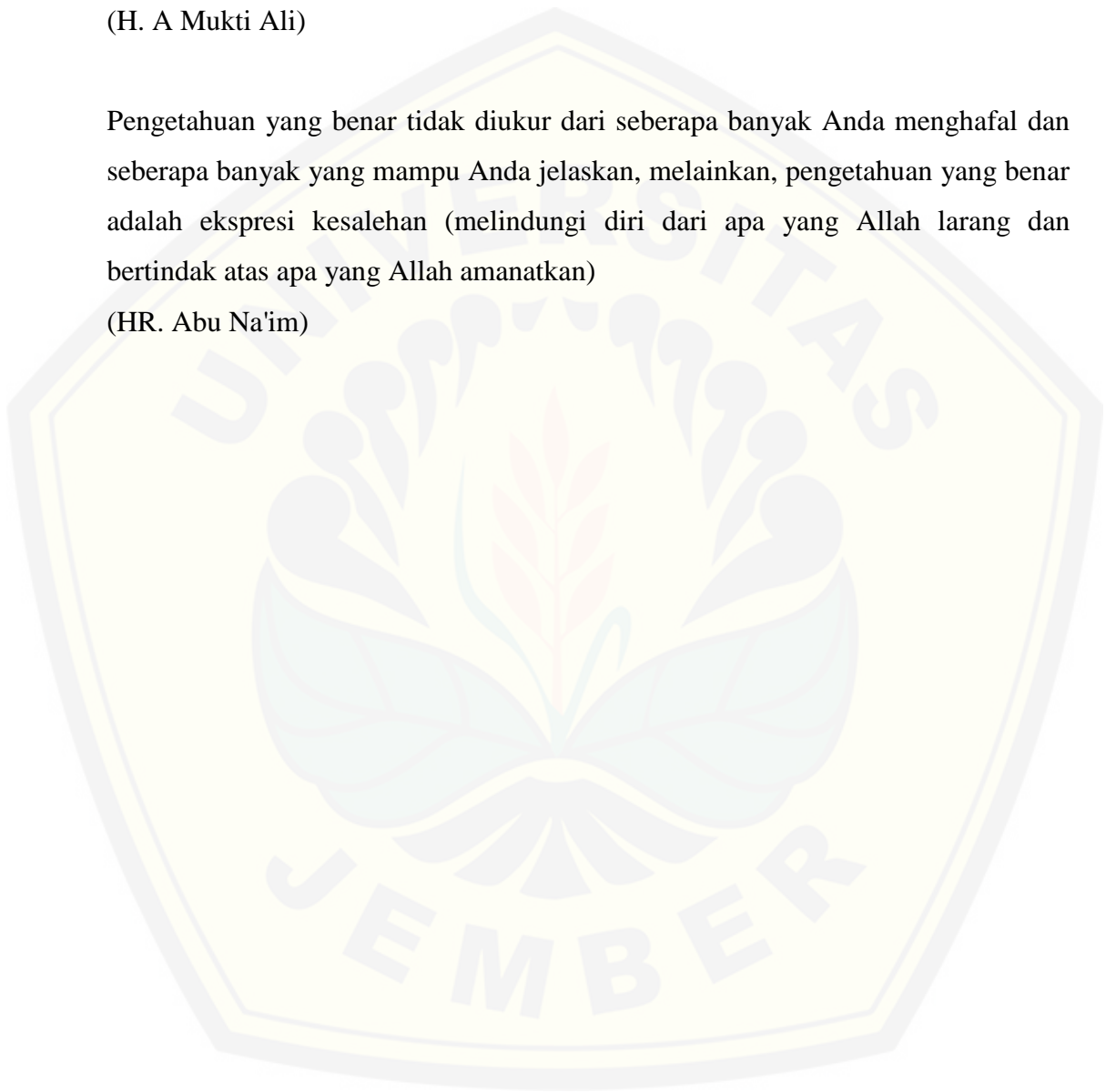
### **MOTO**

Dengan ilmu kehidupan menjadi mudah, dengan seni kehidupan menjadi indah,  
dengan agama hidup menjadi terarah dan bermakna

(H. A Mukti Ali)

Pengetahuan yang benar tidak diukur dari seberapa banyak Anda menghafal dan  
seberapa banyak yang mampu Anda jelaskan, melainkan, pengetahuan yang benar  
adalah ekspresi kesalehan (melindungi diri dari apa yang Allah larang dan  
bertindak atas apa yang Allah amanatkan)

(HR. Abu Na'im)





## RINGKASAN

***Knowledge Sharing* Sebagai Mediasi Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang;** Cintya Lely Safitri; 140810201009; 2018; 82 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Saat ini ekonomi telah memasuki era baru yang disebut dengan *knowledge era*, dimana *knowledge era* merupakan ekonomi yang menggunakan *knowledge*. Dengan munculnya ekonomi berbasis pengetahuan tersebut memaksa organisasi untuk mengadopsi pendekatan manajemen pengetahuan dan meninggalkan perspektif tradisional. Hal inilah yang mendorong munculnya kebutuhan akan penerapan *Knowledge Management* (KM). Bagian terpenting dalam *knowledge management* adalah mendorong individu didalam organisasi untuk melakukan *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* berperan penting dalam meningkatkan kompetensi individu dalam organisasi, karena dengan melalui *knowledge sharing*, pengetahuan yang bersifat *tacit* dan *explicit* dapat disebar, diimplementasikan dan dikembangkan dengan baik. *Knowledge sharing* pada organisasi akan memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Sebuah organisasi dapat meningkatkan kinerjanya dengan memperhatikan Sumber daya yang ada di perusahaan dan menerapkan sistem *knowledge sharing*.

Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui dan menguji pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, Untuk mengetahui dan menguji pengaruh *Learning Organization* terhadap *Knowledge sharing* pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, untuk mengetahui dan menguji pengaruh *Knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, Untuk mengetahui dan menguji *Learning Organization* terhadap kinerja karyawan melalui *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Karyawan. Sampel penelitian ini menggunakan sensus yaitu seluruh jumlah populasi digunakan sebagai sampel, sampel penelitian ini berjumlah 40 karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang. Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari penyebaran kuisioner dan data sekunder diperoleh dari penelitian terdahulu, jurnal dan studi pustaka. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*).

Berdasarkan hasil perhitungan jalur, dapat diketahui bahwa pengaruh *Learning Organization* terhadap *Knowledge sharing* dengan nilai  $\beta = 0,514$  dan signifikansi sebesar 0,001. *Learning Organization* terhadap Kinerja dengan  $\beta = 0,509$  dan signifikansi sebesar 0,000. *Knowledge sharing* terhadap kinerja dengan  $\beta = 0,632$  dan signifikansi sebesar 0,000, sedangkan pengaruh *Learning Organization* terhadap kinerja melalui *knowledge sharing* adalah sebesar 0,325.



## SUMMARY

**Knowledge Sharing As Mediation Of The Effect Of Learning Organization On The Job Performance At Pt Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang;**  
Cintya Lely Safitri; 140810201009; 2018; 82 Pages; Department of Management, Faculty of Economics and Bisnis, University of Jember

Today the economy has entered a new era called knowledge era, where knowledge era is an economy that uses knowledge. With the advent of the knowledge-based economy forcing organizations to adopt a knowledge management approach and abandon traditional perspectives. This is what drives the need for the application of Knowledge Management (KM). The most important part of knowledge management is to encourage individuals within the organization to share knowledge. Knowledge sharing plays an important role in improving the competence of individuals in the organization, because through knowledge sharing, tacit and explicit knowledge can be disseminated, implemented and developed properly. Knowledge sharing in organizations will contribute to employee performance. An organization can improve its performance by taking into account the resources that exist in the company and implementing a knowledge sharing system.

The purpose of this study is to find out and test the influence of Learning Organization Against Employee Performance PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, To know and test the influence of Learning Organization to Knowledge sharing on employees of PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, to know and test the influence of Knowledge sharing on the performance of employees of PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, To know and test Learning Organization on employee performance through Knowledge Sharing on Employee Performance. This study uses the census sample which is all the population used as a sample, the sample of this study are 40 employees of PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang. This research uses two types of data sources, namely primary data and secondary data. Primary data resulted from the distribution of questionnaires and secondary data of previous research, journal and literature study. Data analysis method used is path analysis.

Based on the results of the calculation of the path analysis, it can be seen that the Learning organization influence Knowledge sharing with the value of  $\beta = 0,514$  and significance of 0,001. Learning organization affect the job performance with  $\beta = 0,509$  and significance of 0,000. Knowledge sharing effect the performance with  $\beta = 0,632$  and a significance of 0,000, while the influence of the Learning organization performance through Knowledge sharing is at 0,325.

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, atas limpahan Rahmat dan Hidayah-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan tepat waktu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Skripsi ini masih banyak kekurangan yang disebabkan karena adanya keterbatasan dari kemampuan penulis. Dalam penyusunan Skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

- a. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- b. Ibu Ika Barokah Suryaningsih S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- c. Ibu Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, S.E., M.Si. dan Ibu Dra. Sudarsih, M.Si, selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu memberikan bimbingan, semangat dan pengarahan dengan sabar sehingga skripsi ini dapat terselesaikan
- d. Keluargaku tercinta yang selalu memberikan semangat, dan doa selama ini
- e. Teman seperjuanganku Eriela Cahyani, Zaima Soraya, Lina Budiarti, Hafsa Dewi, Yogi Dwi Ambarsari, Defita Sari, RA Putri dan Putri Kartika Sari, terimakasih atas bantuan, dukungan dan doanya

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis mengharap saran dan kritik membangun untuk perbaikan dan penyempurnaan skripsi ini. Semoga Skripsi ini memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jember, 25 Januari 2018

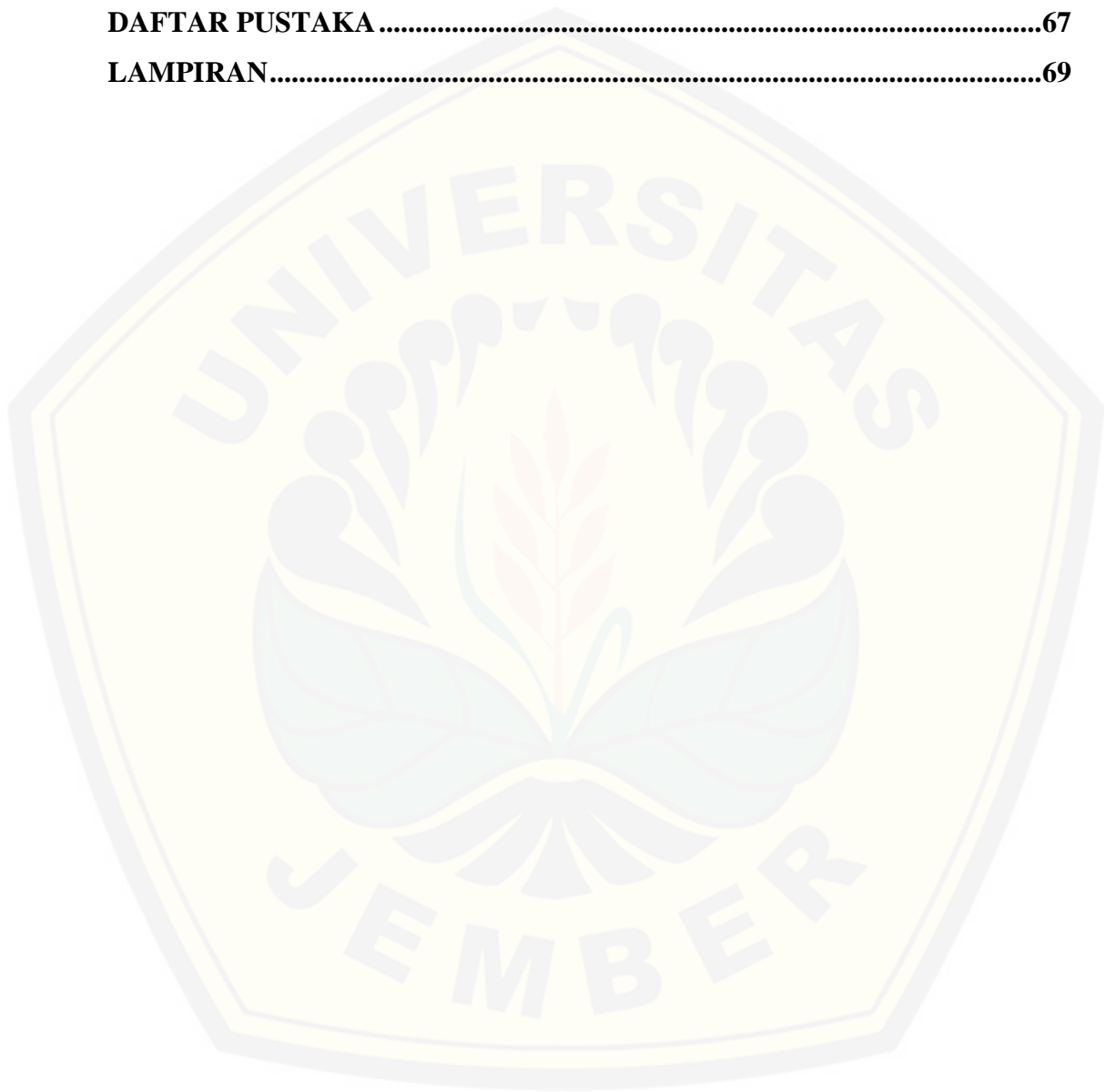
Penulis

**DAFTAR ISI**

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>MOTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>viii</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
2.1. Tinjauan Teori .....	8
2.1.1 Learning Organization (LO) .....	8
2.1.2 Knowledge Sharing .....	11
2.1.3 Kinerja Karyawan .....	16
2.2. Penelitian Terdahulu .....	18
2.3. Kerangka Konseptual .....	25
2.4. Hipotesis.....	25
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>27</b>
3.1. Rancangan Penelitian .....	27
3.2. Populasi dan Sampel .....	27
3.2.1 Populasi .....	27

3.2.2 Sampel.....	27
3.3. Sumber Data.....	28
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	28
3.5. Identifikasi Variabel.....	29
3.6. Definisi Operasional Variabel.....	29
3.7. Skala Pengukuran.....	31
3.8. Metode Analisis Data.....	32
3.8.1 Uji Instrumen.....	32
3.8.2 Analisis jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	33
3.8.3 Uji Asumsi Klasik.....	34
3.8.4 Uji t.....	35
3.8.5 Menghitung Jalur.....	36
3.9. Kerangka Pemecahan Masalah.....	38
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>40</b>
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	40
4.1.1 Sejarah Singkat PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang.....	40
4.1.2 Visi dan Misi.....	40
4.1.3 Struktur Organisasi.....	41
4.1.4 Tugas dan Tanggung Jawab.....	41
4.2. Karakteristik Responden.....	44
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	46
4.4. Hasil Analisis Data.....	49
4.4.1 Uji Instrumen.....	49
4.4.2 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	51
4.4.3 Uji Asumsi Klasik.....	53
4.4.4 Uji Hipotesis.....	57
4.5. Pembahasan.....	60
4.5.1 Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja.....	60
4.5.2 Pengaruh Learning Organization Terhadap Knowledge Sharing.....	61
4.5.3 Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja.....	62
4.5.4 Pengaruh LO Terhadap Kinerja Melalui Knowledge Sharing.....	64

4.6. Keterbatasan Penelitian.....	64
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>65</b>
5.1. Kesimpulan .....	65
5.2. Saran .....	66
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>67</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>69</b>



**DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	21
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	44
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	44
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	45
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	46
Tabel 4.5 Hasil Jawaban Responden Tentang Variabel Learning Organization ...	47
Tabel 4.6 Hasil Jawaban Responden Tentang Variabel Knowledge Sharing .....	48
Tabel 4.7 Hasil Jawaban Responden Tentang Variabel Kinerja.....	49
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas.....	50
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabelitas .....	51
Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Jalur Pengaruh Langsung .....	51
Tabel 4.11 Uji Multikolonieritas Untuk Persamaan Pertama .....	53
Tabel 4.12 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Kesatu .....	57
Tabel 4.13 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Kedua .....	58
Tabel 4.14 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Ketiga.....	58
Tabel 4.15 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Keempat .....	59



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Proses SECI .....	13
Gambar 2.2 Komponen Knowledge Management.....	15
Gambar 2.3 Kerangka Konseptual .....	26
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (Path Analysis).....	34
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	38
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang ...	41
Gambar 4.2 Model Analisis Jalur (Path Analysis).....	52
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Pertama .....	54
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Kedua.....	55
Gambar 4.5 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan Pertama.....	56
Gambar 4.6 Hasil Uji Normalitas Pada Persamaan Kedua .....	56



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Semakin majunya zaman membuat persaingan di dunia bisnis semakin ketat. Saat ini era ekonomi telah memasuki gelombang ketiga evolusi ekonomi yang disebut dengan *information economy*. *Information economy* ini dipengaruhi oleh teknologi informasi dan *knowledge worker*. Era ini disebut juga dengan istilah *knowledge economy*. *Knowledge economy* merupakan perekonomian yang menggunakan *knowledge*. Dengan munculnya ekonomi berbasis pengetahuan tersebut memaksa organisasi untuk mengadopsi pendekatan manajemen pengetahuan dan meninggalkan perspektif tradisional. Hal inilah yang mendorong munculnya kebutuhan akan penerapan *Knowledge Management (KM)*. *Knowledge management* berfokus pada identifikasi, berbagi, membuat, dan menyimpan pengetahuan dalam rangka pelaksanaan pembelajaran organisasi. Bagian terpenting dalam *knowledge management* adalah mendorong individu didalam organisasi untuk melakukan *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* berperan penting dalam meningkatkan kompetensi individu dalam organisasi, karena dengan melalui *knowledge sharing*, pengetahuan yang bersifat *tacit* dan *explicit* dapat disebarkan, diimplementasikan dan dikembangkan dengan baik. *Knowledge sharing* pada organisasi akan memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Mengelola aset pengetahuan dalam perusahaan menentukan kesuksesan perusahaan.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sendiri menerapkan program *knowledge management system* sejak tahun 2005. PT Telekomunikasi, Tbk dalam hal penggunaan *knowledge management tools* sudah baik, karena Telkom sudah memiliki situs resmi *human capital & general affairs* untuk memfasilitasi komunikasi antara pembuat kebijakan dan pengelolaan sumber daya manusia. Situs web ini memberi akses kepada karyawan untuk mencari kebijakan-kebijakan serta informasi lain yang terkait dengan sumber daya manusia serta melakukan tanya jawab seputar masalah yang terkait dengan kebijakan sumber daya manusia dan pelaksanaannya. Sistem *knowledge management* yang berada di perusahaan

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dinamakan KAMPIUN (Kami Pasti Unggul), dimana sistem ini bisa digunakan untuk bertukar pengetahuan dan pengalaman karyawan dan juga merupakan sarana meningkatkan kompetensi karyawan untuk belajar sendiri (*self learning*). KAMPIUN juga merupakan bank data (*repository*) pengetahuan untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan karyawan. Dengan adanya aplikasi tersebut karyawan dapat menemukan dan mengakses seluruh informasi yang mereka perlukan dan aplikasi portal tersebut juga menyediakan fasilitas untuk memperbaiki data mengenai data diri karyawan, seperti alamat rumah dan rekening bank. Akan tetapi tidak semua karyawan dapat mengoptimalkan semua tools atau sistem yang sudah dibangun oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk untuk melakukan berbagai pengetahuan.

Selain adanya KAMPIUN, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk juga sangat mendukung pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan melalui berbagai program pelatihan, pengembangan kompetensi baik level lokal maupun global yang bertujuan untuk mencetak pemimpin-pemimpin tangguh yang berkualitas. Pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan diwujudkan dalam bentuk pelatihan, beasiswa, *certification*, *e-learning*, *assesment*, *competition* and *appresiation*. Berbagai program untuk pengembangan sumber daya manusia dan teknologi memberikan gambaran bahwa PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah merupakan organisasi pembelajar (*learning organization*). *Learning Organization* (LO) merupakan sebuah sistem integratif yang diterapkan di lingkungan dan tempat kerja untuk mendukung proses belajar karyawan. *Learning Organization* menggambarkan bahwa *learning* (pembelajaran) adalah prasyarat atas keberhasilan terjadinya perubahan dan kinerja suatu organisasi, Che Rose *et. al.*, (2009). *Learning organization* sangat berperan penting untuk mendorong karyawan dalam mengembangkan pengetahuannya. Jika organisasi tidak mendorong pengembangan pengetahuan, karyawan tidak akan termotivasi untuk melakukan aktivitas belajar. PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk menerapkan *Corporate University* atau lebih populer dikenal dengan CorpU dan Telkom University untuk mewujudkan *Learning Organization*. CorpU merupakan pusat pembelajaran yang diperuntukkan bagi seluruh karyawan Pt.Telekomunikasi Tbk

dimana para dosen CorpU merupakan para direksi utama yang ada di perusahaan. Dengan melaksanakan CorpU akan diketahui bagaimana *skill*, *passion* dan karakter para karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Athoillah (2017) dan Jo & Joo (2011) memberikan hasil penelitian pentingnya peran *learning organization* yaitu bahwa *learning organization* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, artinya semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, maka akan semakin menambah tingginya karyawan untuk saling berbagi pengetahuan. Demikian juga hasil penelitian Makrufah (2011), Jo & Joo (2011), Che Rose *et al.*, (2012) dan Nurwanti (2013) yang menyatakan terdapat pengaruh *learning organization* terhadap kinerja organisasi. Hasil yang berbeda terdapat dalam penelitian Liao (2006) dan Uniati (2014) yang menyatakan bahwa indikator *commitment to learning* dalam *learning organization* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap berbagi pengetahuan dan kinerja. Celah penelitian ini menarik untuk dikaji lebih lanjut mengingat PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk sebagai salah satu contoh organisasi pembelajar (*learning organization*) telah memiliki sistem KAMPIUN dalam mengelola pengetahuannya sehingga semua anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama dalam menciptakan, mengambil, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pengalaman barunya.

Sistem *knowledge management* yang telah ada diaplikasikan oleh segenap karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk melalui kegiatan *knowledge sharing*. Menurut Matzler *et al.* (2008) mendefinisikan *knowledge sharing* adalah proses dimana individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka baik *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge*. Selanjutnya *Knowledge sharing* menurut Van den Hoof dan De Ridder (2004) adalah proses timbal balik dimana individu saling bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit knowledge*) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan baru. *Knowledge sharing* yang dilakukan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah dalam bentuk *conference* dan *workshop*. Kegiatan ini rutin dilakukan setiap bulan, triwulan dan tiap semester.

Aktivitas *knowledge sharing* diterapkan melalui *conference* dan *workshop* dengan cara proses eksternalisasi yang dilakukan pembicara terhadap peserta, kemudian peserta melakukan internalisasi dari pengetahuan eksplisit yang dimiliki oleh pembicara ke pengetahuan *tacit* seseorang. Adanya kegiatan *knowledge sharing* ini mendorong karyawan menjadi kreatif dan inovatif sehingga kemampuannya dalam menghasilkan produk atau melakukan pelayanan akan meningkat. Selain itu PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk juga selalu melakukan pelatihan-pelatihan kepada karyawan untuk menambah kemampuan karyawan dalam bekerja.

Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andria (2011), Zaeid *et al.* (2012), Kuzu, O.H dan Ozilham, D (2014), Anggapraja (2016), Indra (2016), Mardlillah dan Raharjo (2017), dan B.Y.Obeidat *et al.* (2017) menyatakan bahwa *knowledge sharing* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi *knowledge sharing* maka baik manajemen dan karyawan memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan dan komentarnya kepada anggota lainnya maka akan semakin meningkatkan kinerja. Penelitian ini menarik untuk dikaji lebih lanjut karena masih terdapat perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni dan Kistyanto (2013) menyatakan bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu aktivitas *knowledge sharing* terhadap kinerja yang pengaruhnya sangat kecil seakan tidak berpengaruh.

Pentingnya penilaian kinerja dalam sebuah organisasi memberikan gambaran kemajuan yang telah berhasil dicapai oleh organisasi. Pengertian kinerja atau *job performance* merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya, Mangkunegara (2013:67). Kinerja merupakan tingkat dimana para karyawan mencapai prasaratan pekerjaan, Simamora (2008:7). Hasibuan (2006:94) menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Dengan



meningkatkan kinerja para karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan dan dapat bertahan dalam persaingan bisnis yang tidak stabil.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) merupakan pelopor telekomunikasi di Indonesia dan merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan Telekomunikasi (InfoComm) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi yang lengkap dan terbesar di Indonesia. Perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia termasuk salah satu perusahaan BUMN. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk memiliki Visi menjadi perusahaan unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media, Edutainment* dan *Services* (TIMES) di kawasan Regional. Dan Misi menyediakan layanan TIMES yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif dan menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia. PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk sangat mementingkan sumber daya manusia pengetahuan yang mereka miliki. menerapkan disiplin organisasi pembelajaran atau *Learning Organization* untuk mewujudkan strategi sumber daya manusia, yaitu memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dan menyediakan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai lingkungan persaingan. Untuk mewujudkan sebagai *learning organization*, PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk juga terus berupaya melalui sistem *knowledge sharing* yang telah dibangun melalui KAMPIUN untuk dapat lebih meningkatkan kinerjanya. Dengan Uraian tersebut maka peneliti tertarik membuat penelitian dengan judul : ” *Knowledge Sharing* Sebagai Mediasi Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang ”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. apakah *Learning Organization* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk?
- b. apakah *Learning Organization* berpengaruh terhadap *Knowledge sharing* pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk ?

- c. apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk?
- d. apakah *Learning Organization* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing* pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan yang ingin dicapai adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- b. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh *Learning Organization* terhadap *Knowledge sharing* pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- c. untuk mengetahui dan menguji pengaruh *Knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- d. Untuk mengetahui dan menguji *Learning Organization* terhadap kinerja karyawan melalui *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Karyawan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat membeikan manfaat yang positif untuk pihak-pihak yang membutuhkannya. Adapun manfaat yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagi Peneliti  
Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.
- b. Bagi Perusahaan  
Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan mengenai pengaruh *Learning Organization* terhadap

kinerja karyawan melalui *knowledge sharing* pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

c. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkannya.





## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Teori

#### 2.1.1 Learning Organization (LO)

##### a. Pengertian *Learning Organization*

*Learning organization (LO)* merupakan sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus melakukan transformasi diri, Anugrah (2012). *Learning organization* adalah sebuah organisasi yang terus menerus belajar dan dengan kapasitasnya untuk berubah, Watkins & Marsick (2003). *Learning organization* adalah organisasi yang mempunyai suasana dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka, Pedler, *et al.*, (2003). *Learning organization* menggambarkan bahwa *learning* (pembelajar) adalah prasarat atas keberhasilan terjadinya sebuah perusahaan dan kinerja organisasi, Uniati (2014). *Learning organization* mewajibkan sumber daya manusia untuk menggunakan waktu organisasi guna mengejar pengetahuan diluar cakupan kerja mereka. Jika organisasi tidak mendorong pengembangan pengetahuan, karyawan tidak akan termotivasi untuk melakukan aktivitas belajar. *Learning organization* merupakan keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, menstansfer, dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru, Garvin (2000). *Learning organization* atau organisasi pembelajar merupakan sebuah konsep dimana sebuah organisasi dianggap mampu untuk belajar sehingga organisasi memiliki kecepatan berfikir dan bertindak dalam merespon berbagai perubahan yang muncul. Langkah-langkah yang harus diterapkan untuk mewujudkan perusahaan menjadi organisasi pembelajar :

1. Adanya dukungan manajemen puncak
2. Pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi
3. Pengembangan umpan balik
4. Penyediaan dan pengembangan sistem informasi dan manajemen

b. Karakteristik *Learning Organization*

Munandar (2003) mengemukakan karakteristik dari organisasi pembelajar atau *learning organization* adalah sebagai berikut :

1. Adaptif terhadap lingkungan eksternal (secara dinamis).
2. Mengembangkan proses berfikir kreatif (menciptakan suasana yang nyaman dan membangun infrastruktur yang mendukung serta adanya leadership).
3. Secara berlanjut meningkatkan kemampuan organisasi terhadap perubahan-perubahan.
4. Menghargai perbedaan pendapat di antara anggota dan manajemen organisasi.
5. Mengembangkan kolektivitas, seperti halnya proses belajar individual (membantu terbangunnya kultur). Dengan kesepakatan bila ada yang melanggar maka ada *punishment* atau sanksi.
6. Menggunakan hasil belajar untuk mencapai hasil yang lebih baik, dan setiap hasil pembelajaran baik negatif maupun positif, mendapatkan pengalaman yang berharga untuk meningkatkan kinerja.
7. Organisasi berbasis pengetahuan.

c. Faktor-Faktor *Learning Organization*

Terdapat dua faktor dalam *learning organization*

1. Budaya belajar
  - a. Masa depan organisasi
  - b. Arah tukar menukar informasi tentang belajar
  - c. Komitment belajar
  - d. Menilai orang dalam hal gagasan, kreativitas, dan kemampuan berimajinasi (kemampuan memetakan tujuan jangka panjang secara visual dengan men-slice menjadi bagian-bagian yang lebih kecil dapat dicapai dengan jangka pendek)
  - e. Iklim keterbukaan dan kepercayaan, sebagai kekuatan belajar (proses belajar akan berhasil apabila keterbukaan untuk saling berbagi dan

menerima pendapat orang lain yang berbeda dan percaya bahwa informasi yang dibagikan dapat memberikan nilai bagi organisasi untuk mencapai tujuannya)

f. Belajar dari pengalaman

2. Proses manajemen kunci

a. Perencanaan strategis

b. Analisis pesaing

c. Manajemen dan pemanfaatan informasi

d. Perencanaan kapabilitas

e. Tim dan organisasi pengembangan

f. Ukuran kinerja

g. Sistem imbalan dan penghargaan

d. Indikator-Indikator *Learning Organization*

Menurut Watkins (2003) indikator *Learning organization* adalah sebagai berikut :

1. *Creat Continous Learning Capabilities.*

Organisasi memberikan penghargaan kepada setiap anggota organisasi untuk usahanya dalam belajar.

2. *Promote Inquiry And Dialogue.*

Organisasi mendorong anggota memperoleh kesempatan untuk berinteraksi dalam peningkatan pengetahuan kerja.

3. *Encourage Collaboration And Team Learning.*

Organisasi memberikan sarana mengakses kolaborasi untuk tim belajar bersama.

4. *Provide Strategic Leadership For Learning.*

Organisasi menyediakan program pembelajaran bagi semua anggotanya secara mandiri.

5. *Empower People Toward A Collective Vision.*

Organisasi menghargai karyawan untuk mengambil inisiatif dalam bekerja atau menyelesaikan masalah

6. *Connect The Organization To Its Environment.*

Organisasi memiliki kerja sama yang baik dengan komunitas luar untuk memelihara hubungan baik dengan *stakeholder*.

7. *Create Systems To Capture And Share Learning.*

Organisasi menyediakan sistem teknologi, untuk menyerap pengetahuan dan berbagi pembelajaran.

### 2.1.2 *Knowledge Sharing*

a. *Pengertian Knowledge Management*

*Knowledge management* adalah proses yang efektif terkait dengan eksplorasi, eksploitasi dan berbagi pengetahuan manusia (*tacit* dan *eksplisit*) yang menggunakan teknologi tepat guna dan lingkungan untuk meningkatkan modal intelektual organisasi dan kinerja. *Knowledge management* melibatkan pengetahuan akuisi berbagi dan penerapan, Zeng *et. al.*, (2009).

*Knowledge sharing* merupakan sebuah proses pengembangan dalam diri maupun pengembangan organisasi, kearah yang lebih baik demi mencapai tujuan keberlangsungan perusahaan (*sustainability*) dan pada akhirnya bersama - sama dengan organisasi yang lain dapat memberikan manfaat untuk kehidupan seluruh umat manusia, Bragdon (2006). Menurut Van Den Hoof dan De Ridder (2004), *knowledge sharing* adalah proses timbal balik dimana individu saling bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit knowledge*) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan baru. Menurut Norris *et.al.*, (2003) berpendapat bahwa proses *knowledge sharing* adalah proses kritis yang wajib dilakukan oleh institusi akademik dan selalu dikembangkan untuk mempertahankan keberlangsungan dan mencapai keunggulan kompetitif dalam perannya sebagai pusat ilmu pengetahuan atau *center of excellence*.

Menurut Worldbank (2003) mendefinisikan bahwa *knowledge sharing* sebagai proses menyerap pengetahuan dari penelitian dan pengalaman secara sistematis, mengelola, dan menyimpan pengetahuan dan informasi untuk kemudahan akses dan memindahkan pengetahuan, termasuk dalam perpindahan dua arah. *Knowledge sharing* dapat dilihat dari dua perspektif teori yaitu teori pembelajaran

organisasi dan teori komunikasi, Cummings (2003). *Knowledge sharing* dapat pula dipahami sebagai perilaku dimana seseorang secara sukarela menyediakan akses terhadap orang lain mengenai knowledge dan pengalamannya, Hansen dan Avital (2005). *Knowledge sharing* yang terjadi di dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *tacit knowledge sharing* dan *explicit knowledge sharing* :

1. *Tacit knowledge sharing*

*Tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman dan sulit untuk dikomunikasikan. *Tacit knowledge* ini di kategorikan sebagai pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman individu atau perorangan. Pengetahuan ini sifatnya melekat dalam tiap individu. Contohnya : keyakinan karyawan, pengalaman, dan pengetahuan *know-how*.

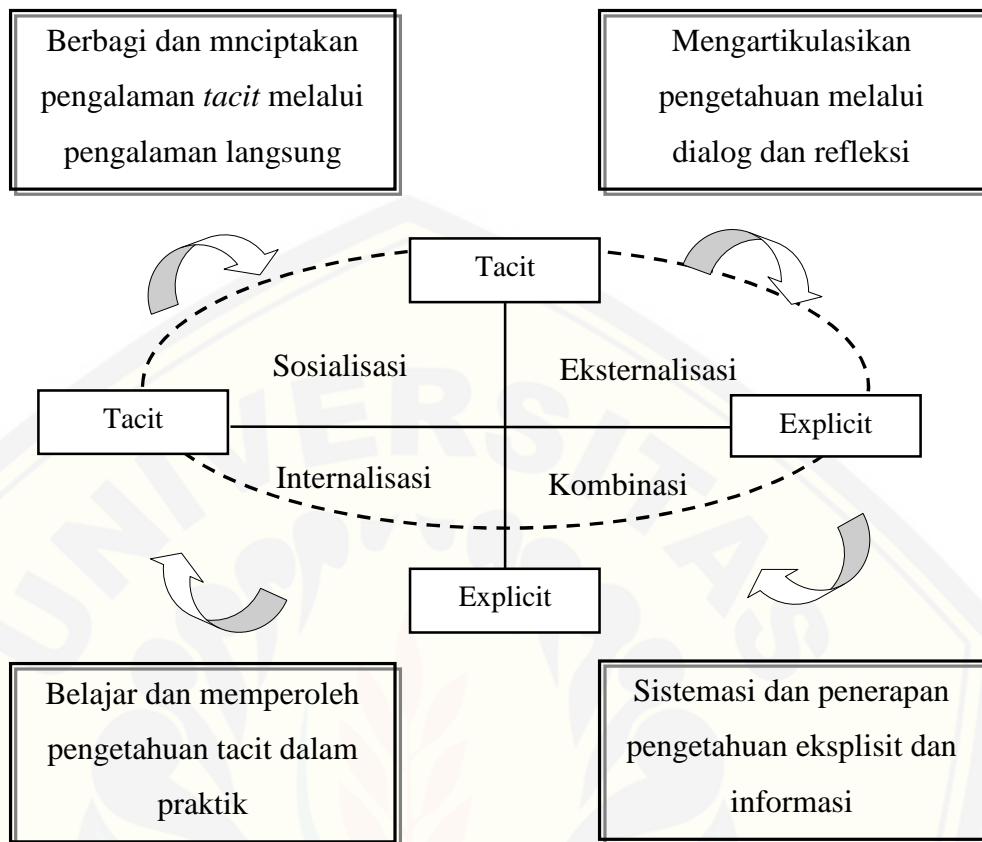
2. *Explicit knowledge sharing*

*Explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang dapat dipelajari dan dikomunikasikan dengan mudah, dalam bentuk lisan maupun tertulis. *Explicit knowledge* bersifat sistematis sehingga mudah untuk dibagikan. Contohnya : kebijakan, peraturan, procedure.

- b. Proses penciptaan *knowledge management*

*Knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentar kepada anggota lainnya. Sarana berbagi pengetahuan ini dapat dilakukan melalui pertemuan tatap muka, dokumentasi, website, diskusi elektronik, dan penelitian. Menurut Nonaka dan Takeuchi dalam Dalkir, (2011) yang menyatakan bahwa proses penciptaan pengetahuan terjadi karena adanya konversi antara *Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge*, melalui proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi.





Gambar 2.1 Proses SECI  
Sumber : Nonaka Dan Takeuchi Dalam Dalkir 2011

SECI model merupakan bingkai atau gambaran dari proses penciptaan pengetahuan secara terus menerus, yang memungkinkan analisis dan evaluasi terhadap aliran yang ada di dunia nyata. SECI sendiri merupakan kerangka kerja dalam peniptaan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang melibatkan pengetahuan terpendam dan pengetahuan teraktualisasi. Komponen yang terdapat di dalam seci adalah sebagai berikut :

1. *Socialization* (Sosialisasi)
2. *Externalization* (Eksternalisasi)
3. *Combination* (Kombinasi)
4. *Internalization* (Internalisasi)

Keempat cara konversi pengetahuan ini sering disebut sebagai siklus seci yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Socialization* (sosialisasi)

Merujuk pada konversi pengetahuan (*tacit-tacit*). Istilah sosialisasi ini digunakan untuk menekankan pada pentingnya kegiatan bersama antara sumber pengetahuan dan penerima pengetahuan dalam proses konversi pengetahuan tacit. Karena pengetahuan tacit ini sulit diformalkan maka untuk menularkan pengetahuan tacit dari satu individu keindividu lain dibutuhkan pengalaman yang terbentuk melalui kegiatan-kegiatan bersama, seperti berada bersama didalam satu tempat, menghabiskan waktu bersama, atau hidup dalam lingkungan yang sama.

2. *Externalization* (eksternalisasi)

Merujuk pada konversi pengetahuan *tacit* ke pengetahuan *eksplicit*. Melalui cara ini pengetahuan menjadi terkristalkan sehingga dapat di distribusikan ke pihak lain dan menjadi pengetahuan baru. Dalam proses eksternalisasi, pengetahuan *tacit* diekspresikan dan diterjemahkan menjadi konsep, diagram, model, hipotesis sehingga dapat dipahami oleh yang lain.

3. *Combination* (kombinasi)

Merujuk pada pengetahuan eksplisit ke pengetahuan eksplisit. Dengan cara ini pengetahuan dipertukarkan dan dikombinasikan melalui media seperti dokumen-dokumen, rapat-rapat, percakapan telepon dan komunikasi melalui jaringan komputer. Dalam praktiknya, kombinasi bergantung pada tiga proses. Pertama, pengetahuan eksplisit dikumpulkan dari dalam dan dari luar perusahaan, kemudian dikombinasikan. Kedua, pengetahuan eksplisit disunting atau diproses agar dapat lebih bermanfaat bagi perusahaan. Ketiga, pengetahuan-pengetahuan eksplisit disebarkan ke seluruh perusahaan melalui berbagai media.

4. *Internalization* (internalisasi)

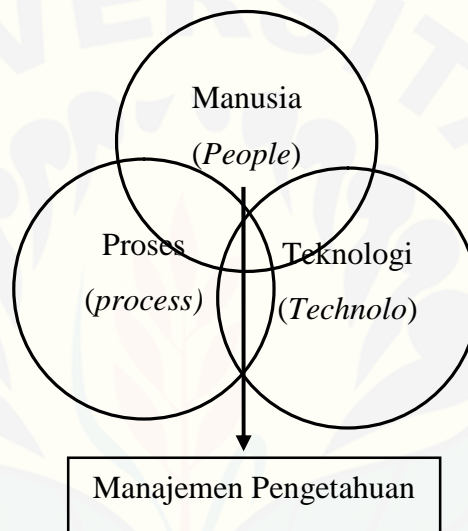
Merujuk pada konversi pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tacit. Cara ini mirip dengan kegiatan yang disebut dengan belajar sambil melakukan atau, *learning by doing*. Melalui pembelajaran yang terjadi,



pengetahuan eksplisit (dalam bentuk manual pengoperasian mesin dan resep buku masak) akan terinternalisasi pada karyawan atau tukang masak. Bila internalisasinya terjadi pada banyak orang, maka pengetahuan eksplisit tersebut terdistribusi ke seluruh perusahaan.

c. Komponen *knowledge management*

Menurut Dilip Bhatt seorang konsultan *knowledge management*, menjelaskan bahwa terdapat tiga komponen dalam penerapan *knowledge management* yang terdiri dari *People*, *Process* dan *Technology*, seperti pada Gambar 2.2 berikut :



Gambar 2.2 komponen *knowledge management*

d. Indikator *knowledge sharing*

Menurut Aulawi *et. al.*, (2009), terdapat dua dimensi *knowledge sharing* yaitu sebagai berikut :

1. *Tacit knowledge sharing*

Aktivitas pertukaran gagasan/pengalaman dan keahlian yang dilakukan seseorang dengan rekan kerjanya di perusahaan.

a. *Sharing* gagasan

*Sharing* gagasan merupakan tingkatan kemampuan individu dalam mengimplemetasikan *knowledge* yang dimiliki untuk menciptakan pengetahuan baru perusahaan.

b. *Sharing* keahlian

*Sharing* keahlian merupakan tingkatan kemampuan individu untuk senantiasa memperbaharui keahlian dalam upaya meningkatkan kemampuan kerja.

2. *Explicit knowledge sharing*

Aktivitas pertukaran dokumen, laporan dan prosedur kerja yang dilakukan oleh seseorang dengan rekan kerjanya di perusahaan.

a. *Sharing* laporan dan prosedur kerja

*Sharing* laporan dan prosedur kerja merupakan tingkatan kemampuan individu dalam mengimplemetasikan *knowledge* yang dimiliki untuk mengembangkan prosedur yang lebih efektif dan efisien

b. *Sharing* dokumen

*Sharing* dokumen merupakan tingkatan kemampuan individu dalam mengimplemetasikan *knowledge* yang dimiliki untuk memberikan saran perbaikan perusahaan.

### 2.1.3 Kinerja karyawan

a. Pengertian kinerja karyawan

Kinerja atau *job performance* merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Mangkunegara (2013:67). Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasarkan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, Veithzal (2005). Menurut Simanjuntak, (2005) kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga menyatakan bahwa kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakandalam kurun waktu tertentu. Nawawi (2004) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik atau material maupun non fisik atau non material.

Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan suatu peluang baik bagi karyawan atas rencana karir mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Mahmudi (2005:21) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu (*personal*), yang meliputi pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, yang meliputi kualitas dalam memberi motivasi dan dorongan kepada karyawannya, memberikan semangat, arahan dan bimbingan kepada anggota timnya.
3. Faktor *team*, yang meliputi kepercayaan antar sesama anggota tim, keikutsertaan dan kekompakan anggota tim.
4. Faktor sistem, yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

c. Indikator kinerja

menurut Mangkunegara (2011:75) indikator kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan atau hasil capaian kerja individu sesuai dengan yang ditetapkan oleh perusahaan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai beban kerja yang diberikan perusahaan.

3. Penyelesaian tugas

Penyelesaian tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan baik, akurat atau tidak ada kesalahan.

#### 4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

## 2.2 Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu bagian penting untuk menjadi landasan dalam sebuah penelitian selanjutnya. Hasil dari penelitian terdahulu ini dapat dibandingkan yang nantinya dapat mendukung atau menolak penelitian yang baru. Penelitian terdahulu yang digunakan harus berkaitan dengan fenomena atau masalah yang akan dibahas dalam penelitian. Beberapa penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Athoillah (2017) dengan judul "Model Peningkatan Knowledge Sharing Berbasis Modal Sosial Dan Learning Organization terhadap Kinerja Agency Pada Pt Prudential Life Assurance". Menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh positif terhadap *knowledge* dan kinerja. *Knowledge sharing* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja akan tetapi *knowledge sharing* hanya dapat menjadi variabel intervening antara *learning organization* dengan kinerja saja. Nilai koefisien regresi untuk *learning organization* terhadap kinerja mempunyai nilai positif sebesar 0,372, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran karyawan, seperti atasan ikut terlibat, waktu, bertanggung jawab, kemudahan bantuan dari tim, kesempatan berdiskusi, perlakuan secara adil dan mau berusaha dengan baik maka akan semakin berdampak pada tingginya kinerja.

Mardlillah dan Raharjo (2017) dengan judul "Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kompetensi Individu Dan Kinerja Karyawan" (studi pada karyawan non-medis RS Lavalette Malang). Menggunakan metode *path analysis*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan sebesar 0,208 atau 20,8% dengan signifikansi 0,047. Pengaruh kedua variable bersifat positif.

Anggapraja, I.T. (2016), dengan judul “Pengaruh Penerapan *Knowledge Management* Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pt Telkom Tbk. (Studi *Explanatory Survey* Pada Karyawan Unit Human Capital Management Pt Telkom Tbk.)”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge management* dan pengembangan sdm berpengaruh positif terhadap kinerja. *Knowledge management* memberikan pengaruh sebesar 64,57% (nilai  $r^2$ ) terhadap kinerja karyawan pada unit human capital management pt telkom tbk.

Uniati (2014) dengan judul “*Learning Organization*, Komitmen Pada Organisasi, Kepuasan Kerja, Efektivitas Penerapan Sistem Iso Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Staf Administrasi Uk Petra Surabaya)”. Dengan menggunakan metode analisis jalur atau *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning organization* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Wahyuni, Tri dan Kistyanto, A. (2013), dengan judul “Pengaruh Berbagai Pengetahuan Terhadap Kinerja Departemen Melalui Inovasi Jasa/Pelayanan”. Dengan hasil penelitian yaitu, *knowledge donating* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja departemen *service management* PT Telkomsel, yaitu semakin tinggi aktifitas *knowledge donating* maka akan meningkatkan kinerja departemen *service management* PT Telkomsel. Selain itu variabel *knowledge collecting* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja departemen *service management* PT Telkomsel, yaitu aktifitas *knowledge collecting* terhadap kinerja departemen tersebut pengaruhnya sangat kecil seakanakan tidak berpengaruh.

Andria (2011) Dengan Judul ”Implementasi Manajemen Pengetahuan Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi Pada Pt Telekomunikasi Indonesia, Tbk “. Menggunakan metode SEM (*structural equation modelling*). Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.



Zaeid *et al.*, (2012) dengan judul “*The Role Of Knowledge Management In Enhancing Organizational Performance*”. Hasilnya menunjukkan bahwa semua elemen kemampuan manajemen pengetahuan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan semua ukuran kinerja pada tingkat 1% yang signifikan; artinya ada korelasi besar antara kemampuan manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi

Nurwanti (2013), dengan judul “ Peran Pemimpin, Organisasi Pembelajar Dan Kompetensi Organisasi Serta Dampaknya Pada Kinerja Organisasi.” Dengan metode SEM (*structural equation modelling*). Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa organisasi pembelajar mempunyai dampak yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan besar pengaruh 0,429.

B.Y.Obeidat *et.al.*, (2017), dengan judul “*The Effect Of Intellectual Capital On Organizational Performance: The Mediating Role Of Knowledge Sharing*” penelitian ini menunjukkan hasil analisis bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan *knowledge sharing*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Jo & Joo (2011) dengan judul “*Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors*”. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh positif signifikan terhadap *knowledge sharing* dengan nilai koefisien jalur 0,41 dan  $t = 5,50$ , ini menunjukkan adanya keterkaitan antara *learning organization* dengan *Knowledge Sharing*.

Penelitian Liao (2006) dengan judul “*A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation*”. Penelitian dilakukan pada 245 orang karyawan di perusahaan China dengan memberikan temuan hasil penelitian bahwa *learning organization* tidak memberikan pengaruh terhadap perilaku berbagi pengetahuan tetapi *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian Makrufah (2011) dengan judul “Pengaruh budaya, Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bumi Surabaya”.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Kuzu, O.H dan Ozilham, D (2014) dengan judul “*The Effect of Employee Relationships and Knowledge Sharing on Employees Performance: An Empirical Research on Service Industry*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* yang terdiri dari indikator *voluntarily sharing* dan *conditionally sharing* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

<b>Nama peneliti (tahun)</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Objek Penelitian</b>	<b>Alat Analisis</b>	<b>Hasil dan Kesimpulan</b>
Athoillah (2017)	(X1) : modal sosial (X2) : <i>learning organization</i> (Y) : kinerja (Z) : <i>knowledge sharing</i>	PT. Prudential Life Assurance	<i>Path analysis</i>	<i>Learning organization</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>knowledge sharing</i> dan kinerja. <i>Knowledge sharing</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.
Mardillah, Arina Idzna dan Raharjo (2017)	(X) : <i>knowledge sharing</i> (Y1) : kompetensi individu (Y2) : kinerja karyawan	RS Lavalette Malang	<i>Path analysis</i>	<i>Knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,208 atau 20,8% dengan signifikansi 0,047. Pengaruh kedua variable bersifat positif.
Anggapraja, I. T (2016)	(X1) : <i>knowledge management</i> (X2) : pengembangan sdm (Y) : kinerja	PT. Telkom Tbk	<i>Path analisis</i>	<i>Knowledge management</i> dan pengembangan sdm berpengaruh positif terhadap kinerja



<b>Nama peneliti (tahun)</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Objek Penelitian</b>	<b>Alat Analisis</b>	<b>Hasil dan Kesimpulan</b>
Uniati (2014)	(X1) : learning organization (X2) : kepuasan kerja (Y) : kinerja (Z) : komitmen	Staf Administrasi uk petra Surabaya	<i>Path analysis</i>	Dalam penelitian ini learning organization tidak berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen dan kinerja.
Wahyuni, Tri A.A dan Kistyanto, A. (2013)	(X1) : berbagi pengetahuan (Y) : kinerja (Z) : inovasi	PT. Telkomsel	<i>Path analysis</i>	Berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi akan tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja
Andria (2011)	(X) : manajemen pengetahuan (Y) : kinerja	PT. Telkom tbk	<i>SEM</i>	Manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
Nurwanti (2013)	(X1) : peran pemimpin (X2) : organisasi pembelajaran (X3) : kompetensi organisasi (Y) : kinerja	Organisasi	<i>SEM</i>	Terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel <i>learning organization</i> terhadap kinerja.

<b>Nama peneliti (tahun)</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Objek Penelitian</b>	<b>Alat Analisis</b>	<b>Hasil dan Kesimpulan</b>
Zaeid et al., (2012)	(X) : Knowledge Management (Y) : Performance	Organisasi	<i>Regresi Analisis</i>	Knowledge Management Tidak Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Variabel Kinerja.
Kuzu, O.H dan Ozilham, D (2014)	(X1) Employee Relationship (X2) Knowledge Sharing (Y) Employee Performance	Hotel bintang lima di Turki		Knowledge sharing yang terdiri dari indikator voluntarily sharing dan conditionaly sharing memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
Makrufah (2011)	(X1) Budaya (X2) Pembelajaran Organisasi (Y) Kinerja	Hotel Bumi Surabaya	<i>Regresi Berganda</i>	Pembelajaran Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
Liao, Li-Fen (2006)	(X1) Learning Organization (Y) Knowledge Sharing	Perusahaan di China	<i>SEM analysis</i>	<i>Learning organization</i> tidak berpengaruh terhadap <i>knowledge sharing</i>

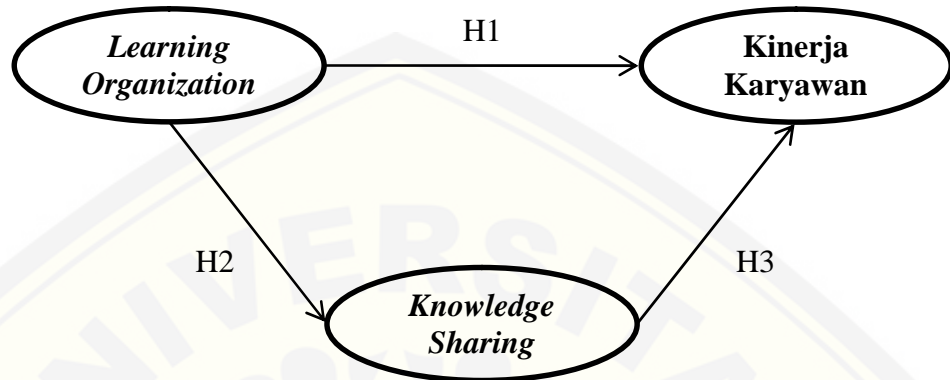
<b>Nama peneliti (tahun)</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Objek Penelitian</b>	<b>Alat Analisis</b>	<b>Hasil dan Kesimpulan</b>
Jo & Joo (2011)	(X) : <i>Learning organization</i> (Y) : <i>Knowledge sharing</i> (Z) : <i>Organizational citizenship beha</i> <i>Vio</i>	Korean Worker	SEM <i>analysis</i>	<i>Learning organization</i> berpengaruh terhadap <i>knowledge sharing</i>
B.Y.Obeidat et al (2017)	(X1) : <i>intellectual capital</i> (Y) : <i>organizational performance</i> (Z) : <i>knowledge sharing</i>	Perusahaan Manufaktur ng di Jordan	<i>Path analysis</i>	<i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

Sumber : Athoillah (2017), Mardillah dan Raharjo (2017), Anggapraja, A.T. (2016). Uniati (2014), Wahyuni, Tri dan Kistyanto, (2013), Zaeid *et al.*, (2012), Andria (2011), Nurwanti (2013), Jo & Joo (2011), Liao (2006), Makrufah (2011), Kuzu, O.H dan Ozilham, D (2014), B.Y.Obeidat *et al* (2017).

Berdasarkan 13 temuan penelitian terdahulu yang disebutkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa adanya gap atau celah penelitian yang hasilnya penelitiannya menyatakan berpengaruh signifikan dan tidak berpengaruh. Penelitian terdahulu ini akan menjadi acuan penelitian ini.

### 2.3 Kerangka konseptual

Berdasarkan Teori dan Penelitian terdahulu maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.3 kerangka konseptual

### 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena atau keadaan tertentu yang telah terjadi , Kuncoro (2011:47). Berdasarkan perumusan konseptual tersebut, maka dapat diajukan sebagai berikut:

a. Pengaruh *learning organization* terhadap kinerja

*Learning Organization (LO)* merupakan sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus melakukan transformasi diri. Dari hasil penelitian oleh Makrufah (2011), dan Jo & Joo (2011) Che Rose *et. al* (2012) dan Nurwanti (2013) yang menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Maka hipotesis yang dapat diambil oleh peneliti adalah sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : *learning organization* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tekom Tbk Lumajang

b. Pengaruh *learning organization* terhadap *knowledge sharing*

*Learning organization* menggambarkan bahwa *learning* (pembelajar) adalah prasarat atas keberhasilan terjadinya sebuah perusahaan dan kinerja organisasi. Dari hasil penelitian oleh Athoillah (2017) dan Jo & Joo (2011) yang

menunjukkan bahwa *learning organization* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, artinya semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, maka akan semakin menambah tingginya karyawan untuk saling berbagi pengetahuan. Maka hipotesis yang dapat diambil oleh peneliti adalah sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : *learning organization* berpengaruh secara signifikan terhadap *knowledge sharing* karyawan PT. Telkom Tbk Lumajang

c. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja

Menurut Van Den Hoof dan De Ridder (2004), *knowledge sharing* adalah proses timbal balik dimana individu saling bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit knowledge*) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan baru. Hasil penelitian oleh, Andria (2011), Kuzu, O.H dan Ozilham, D (2014), Anggapraja (2016), Mardillah dan Raharjo (2017), dan B.Y.Obeidat *et al.* (2017) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi pemilik dan karyawan memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan dan komentarnya kepada anggota lainnya maka akan semakin meningkatkan kinerja. Maka hipotesis yang dapat diambil oleh peneliti adalah sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : *knowledge sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom lumajang

d. Pengaruh *learning organization* terhadap kinerja melalui *knowledge sharing*

Penelitian Athoillah (2017) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* mampu menjadi variabel intervening antara *learning organization* dengan kinerja, artinya semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, maka akan semakin menambah tingginya karyawan untuk saling berbagi pengetahuan dan hal itu tentu akan berdampak pada tingginya kinerja. Maka hipotesis yang dapat diambil oleh peneliti yaitu sebagai berikut :

H<sub>4</sub> : *learning organization* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui *knowledge sharing* Pada PT Telkom Tbk Lumajang.



## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan suatu masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat peneliti untuk memecahkan suatu masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian, Arikunto (2006:12). Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian penjelasan atau *Explanatory Research*. *Explanatory Research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan.

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2015:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik suatu kesimpulan. Menurut Ferdinand (2014 : 171), populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Lumajang Sebanyak 40 orang.

#### 3.2.2. Sampel

Menurut sugiyono (2015:81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Menurut Ferdinand (2014:171), sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Dalam penelitian menggunakan sensus, karena melibatkan seluruh karyawan PT Telekomunikasi Indonesi Tbk Lumajang,yaitu sebanyak 40 orang.



### 3.3 Sumber Data

Sumber data yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari responden penelitian melalui wawancara dan kuesioner di lapangan. Data penelitian ini berupa tanggapan responden atas pernyataan yang dibuat oleh peneliti, jumlah karyawan dan gambaran umum perusahaan.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain. Biasanya sudah dalam bentuk publikasi. Data sekunder penelitian ini diperoleh dari artikel dan jurnal penelitian.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Dalam penelitian ini reponden adalah seluruh karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Lumajang.

- b. Wawancara

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak yang berhubungan dengan obyek penelitian. Informasi atau keterangan diperoleh langsung dari responden atau informasi dengan cara tatap muka dan bercakap-cakap.

- c. Studi pustaka

Studi pustaka adalah Pengumpulan data dengan membaca dan mempelajari buku, internet dan mempelajari literature lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

### 3.5 Identifikasi Variabel

variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Variabel *Independent* (X)

Variabel yang tidak terikat oleh variabel yang lain. Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu: *Learning Organization*(X).

b. Variabel *Intervening* (Z)

Variabel yang terkait dengan variabel yang lainnya atau menjadi variabel penghubung antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel perantara dalam penelitian ini yaitu: *Knowledge Sharing* (Z)

c. Variabel *Dependent* (Y)

Variabel yang terikat dengan variabel yang lainnya. Variabel yang terikat dalam penelitian ini yaitu: Kinerja karyawan (Y).

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah :

a. *Learning Organization*

*Learning organization* adalah sebuah organisasi yang terus menerus belajar dan dengan kapasitasnya untuk berubah. Indikator *Learning organization* adalah sebagai berikut :

1. *Creat Continous Learning Capabilities.*

Organisasi memberikan penghargaan kepada setiap anggota organisasi untuk usahanya dalam belajar.

2. *Promote Inquiry And Dialogue.*

Organisasi mendorong anggota memperoleh kesempatan untuk berinteraksi dalam peningkatan pengetahuan kerja.

3. *Encourage Collaboration And Team Learning.*

Organisasi memberikan sarana mengakses kolaborasi untuk tim belajar bersama.

4. *Provide Strategic Leadership For Learning.*

Organisasi menyediakan program pembelajaran bagi semua anggotanya secara mandiri.

5. *Empower People Toward A Collective Vision.*

Organisasi menghargai karyawan untuk mengambil inisiatif dalam bekerja atau menyelesaikan masalah

6. *Connect The Organization To Its Environment.*

Organisasi memiliki kerja sama yang baik dengan komunitas luar untuk memelihara hubungan baik dengan *stakeholder*.

7. *Create Systems To Capture And Share Learning.*

Organisasi menyediakan sistem teknologi, untuk menyerap pengetahuan dan berbagi pembelajaran.

b. *Knowledge Sharing*

Terdapat dua dimensi *Knowledge sharing* yaitu sebagai berikut :

1. *Tacit Knowledge Sharing*

Aktivitas pertukaran gagasan/pengalaman dan keahlian yang dilakukan seseorang dengan rekan kerjanya di perusahaan.

a. *Sharing* gagasan

*Sharing* gagasan adalah berbagi ide dalam mengimplemetasikan *knowledge* yang dimiliki untuk menciptakan pengetahuan baru perusahaan.

b. *Sharing* keahlian

*Sharing* keahlian adalah berbagi keahlian yang dimiliki untuk senantiasa memperbaharui keahlian yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja.

2. *Explicit Knowledge sharing*

Aktivitas pertukaran dokumen, laporan dan prosedur kerja yang dilakukan oleh seseorang dengan rekan kerjanya di perusahaan.

a. *Sharing* laporan dan prosedur kerja

*Sharing* laporan dan prosedur kerja dalam mengimplemetasikan knowledge yang dimiliki untuk mengembangkan prosedur operasi baru yang lebih efektif dan efisien.

b. *Sharing* dokumen

*Sharing* dokumen dalam mengimplemetasikan pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki untuk memberikan saran perbaikan perusahaan.

c. Kinerja Karyawan

Kinerja atau *job performance* merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan atau hasil capaian kerja individu sesuai dengan yang ditetapkan oleh perusahaan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai beban kerja yang diberikan perusahaan.

3. Penyelesaian Tugas

Penyelesaian tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan baik, akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### 3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert*, skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, penapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini

telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala *Likert* maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan, Sugiyono (2015:93). Setiap daftar pernyataan yang berhubungan dengan indikator variabel akan diberi skor sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Ragu-ragu (RG) : Skor 3
- d. Tidak setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Instrumen

Menurut Sanjuri (2014:76) instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Agar data diperoleh memiliki tingkat akurasi dan konsisten yang tinggi, maka instrumen penelitian yang digunakan harus valid dan reliabel.

##### a. Uji Validitas

Uji validitas data dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor total pengamatan dengan menggunakan rumus (Husein, 2008:195). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Pearson Product Moment*. Dalam pengujian ini digunakan asumsi bahwa nilai korelasi dengan metode *Pearson Product Moment* tinggi maka dikatakan valid. Sugiyono (2015:127) kriteria validitas untuk setiap item adalah jika koefisien korelasi *Product Moment* melebihi 0,30 atau  $r > 0,30$  berarti item tersebut valid. Selain itu juga bisa dilihat dari nilai signifikansinya apabila nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut dapat dikatakan valid, sedangkan jika nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 maka data tersebut dikatakan tidak valid, Sugiyono (2015:128). Adapun rumus *Pearson Product Moment* adalah sebagai berikut :



$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\left( n(\sum X^2 - (\sum Y)^2) \right) \left( n \sum Y^2 - (\sum Y^2 - (\sum Y)^2) \right)}}$$

Dimana :

- r = koefisien korelasi  
 X = nilai indicator variabel  
 Y = nilai total variabel  
 n = jumlah data

a. Uji Reliabilitas

Reliabilitas pada dasarnya adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Jika hasil pengukuran yang dilakukan berulang menghasilkan hasil yang relative sama, pengukuran tersebut dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang baik Suliyanto, (2005:42). Semakin kecil kesalahan pengukuran maka semakin reliabel alat pengukur, begitu pula sebaliknya. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode alpha ( $\alpha$ ) yaitu *Cronbach Alpha*. Uji reliabilitas dengan menggunakan *cronbach alpha*, suatu instrument dikatakan reliable apabila *croanbach alpha* lebih besar dari 0,60 Imam, (2002:42), dengan rumus sebagai berikut :

$$a = \frac{(K)Cov/Var}{1 + (K - 1)Cov/Var}$$

Dimana:

- $\alpha$  = koefisien reabilitas  
 k = jumlah variabel dalam persamaan  
 Cov = rerata kovarian di antara butir  
 Var = rerata varians dari butir

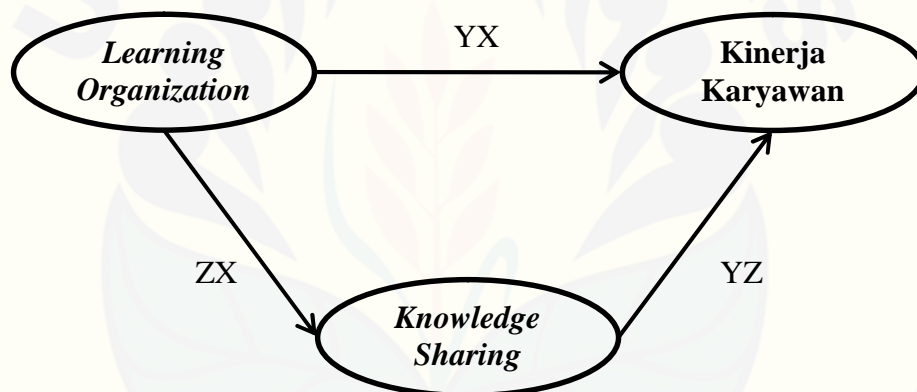
### 3.8.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas



mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara, Jonathan (2006:147).

Untuk menganalisis hubungan antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan *software SPSS 13 for windows*. Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikan mode tampak berdasarkan koefisien beta ( ) yang signifikan terhadap jalur. Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut :



Gambar 3.1 : model analisis jalur (*Path Analysis*)

### 3.8.3 Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Multikoloniaritas

Uji multikoloniaritas merupakan pengujian asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terjadi masalah multikoloniaritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel *independent* atau variabel bebas. Menurut Imam (2002:105), dikatakan bebas apabila nilai (*Variance Inflation factor*) dibawah nilai 5 dan nilai toleransi diatas 0,10.

#### b. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan variabel dari residual pada model regresi. Menurut Haryadi dan Winda (2013:66), model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas, pengujian dilakukan dengan uji grafik *scatter plot* dan hasil pengujian tidak terdapat pola yang jelas serta ada titik melebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. Berarti variabel dalam penelitian ini tidak heteroskedastisitas. Dasar pengambilan keputusannya yaitu :

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik yang membentuk pola (melebar, bergelombang, menyempit) maka terjadi heteroskedastisitas
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas dan titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### c. Uji Normalitas Model

Uji normalitas model dilakukan untuk menguji apakah sebuah model regresi, variabel eksogen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Singih, 2004:212). Model regresi yang baik adalah distribusi normal atau mendekati normal. Deteksi uji normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dan grafik adalah sebagai berikut :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas
- 2) Jika data jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3.8.4 Uji t

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas (X) secara parsial terhadap variabel tidak bebas (Y) (Sugiyono, 2013:84).

Adapun tahap pengujian signifikansi adalah sebagai berikut :

- 1) Merumuskan hipotesis

$H_0: \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n = 0$  (berarti variabel-variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel independen)

$H_0: \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n = 0$  (berarti variabel-variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat)

2) Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah pada  $\alpha = 5\%$

3) Membandingkan tingkat signifikansi dengan  $\alpha = 5\%$

a. Apabila signifikansi  $< 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

b. Apabila signifikansi  $> 0,05$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi semua variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

### 3.8.5 Menghitung Jalur

Sebelum menghitung jalur, maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji signifikansinya. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan jalur yang tidak signifikan.

*Trimming theory* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model *trimming* terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata terdapat variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu memperbaiki model struktur analisis jalur yang telah dihipotesiskan.

Proses perhitungannya adalah sebagai berikut :

a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)

1) Pengaruh variabel *Learning Organization* (X) terhadap Kinerja(Y)

$$DE_{XZ} = X \longrightarrow Y$$

2) Pengaruh variabel *Learning Organization* (X) terhadap *Knowledge Sharing* (Z)

$$DE_{XZ} = X \longrightarrow Z$$

3) Pengaruh variabel *Knowledge Sharing* (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{ZY} = Z \longrightarrow Y$$

b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

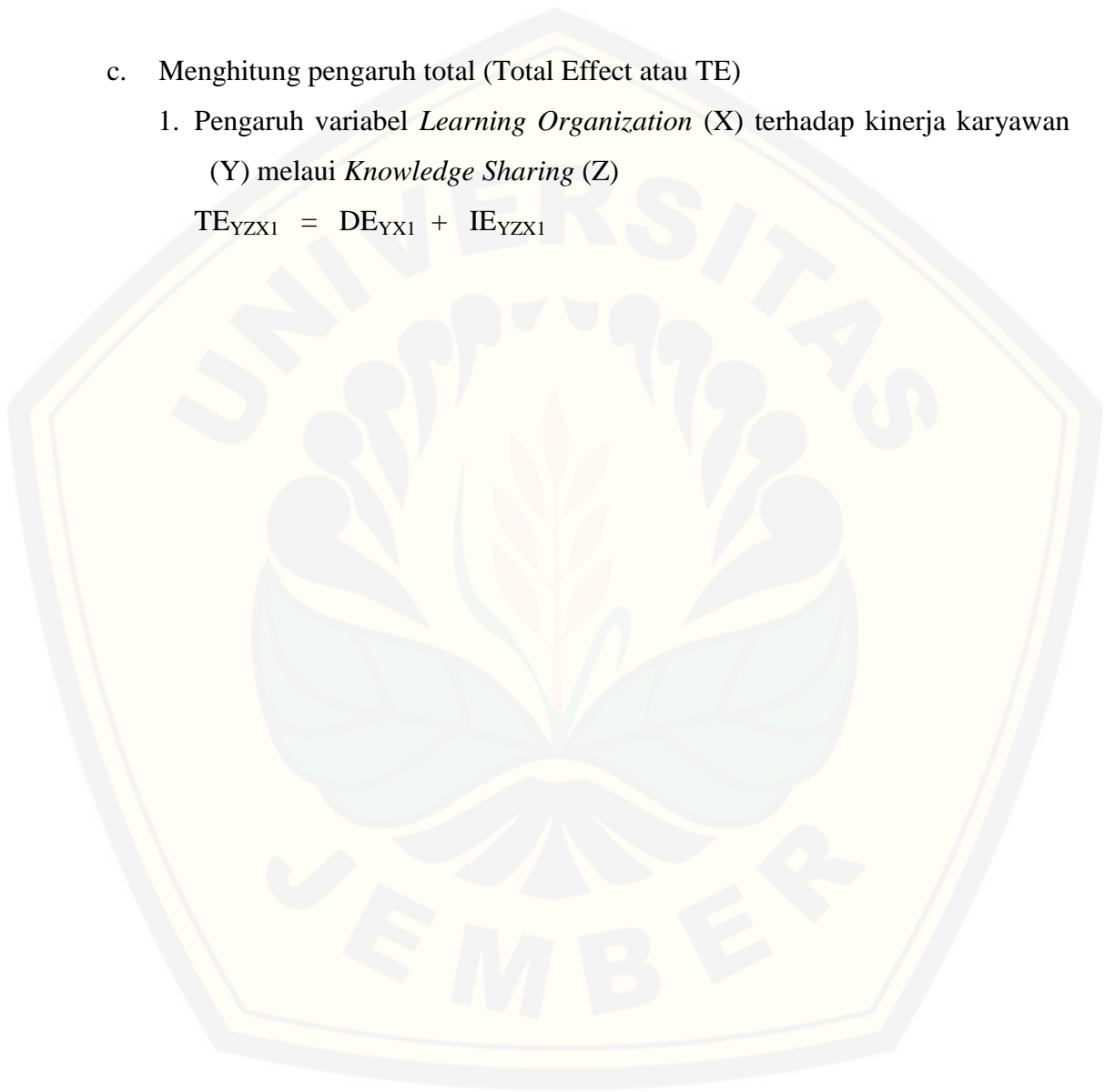
- 1) Pengaruh variabel *Learning Organization* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening Knowledge Sharing* (Z)

$$IE_{X \rightarrow Z \rightarrow Y} = X \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

c. Menghitung pengaruh total (Total Effect atau TE)

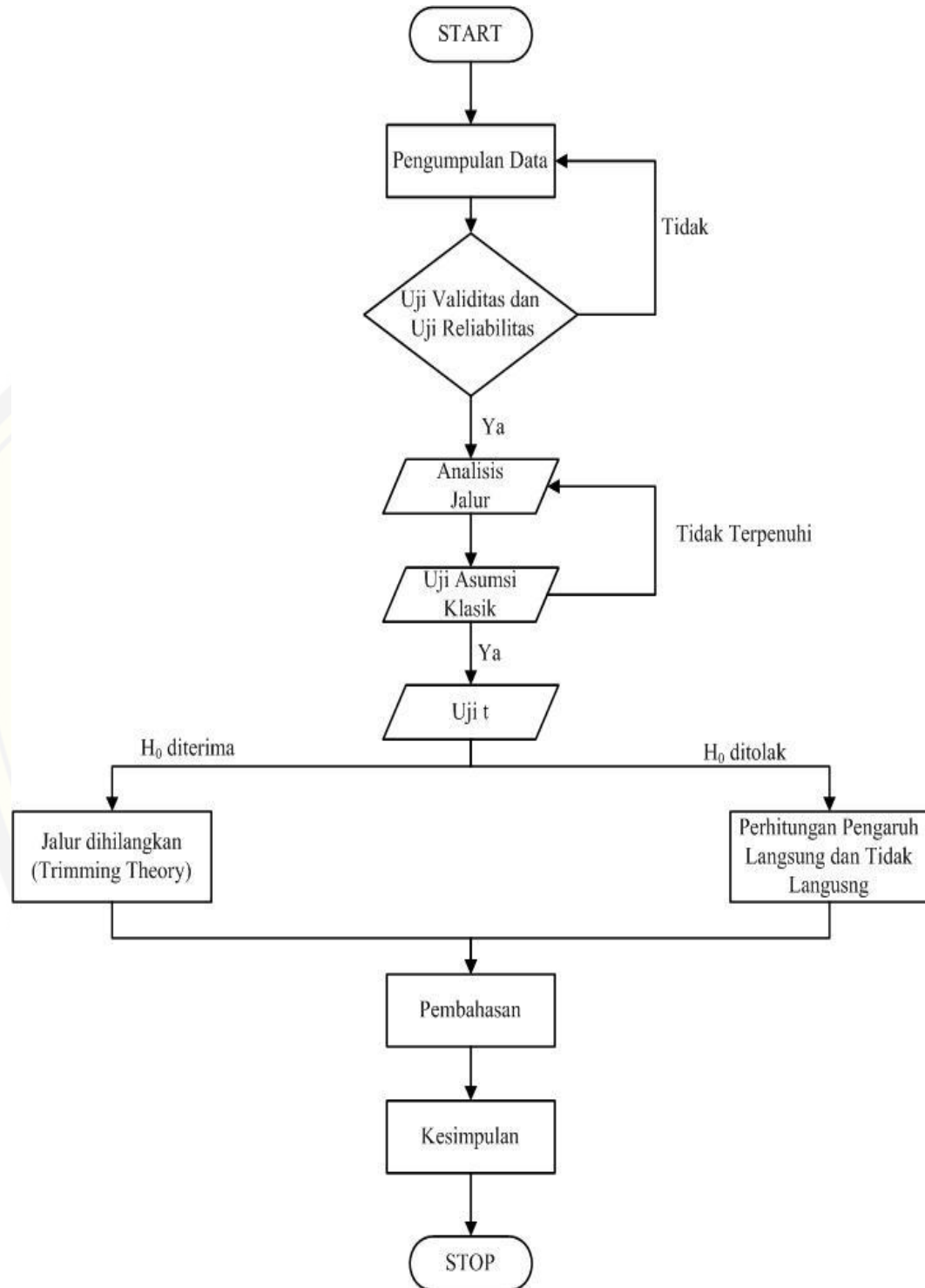
1. Pengaruh variabel *Learning Organization* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *Knowledge Sharing* (Z)

$$TE_{YZX1} = DE_{YX1} + IE_{YZX1}$$



### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah pada penelitian ini diuraikan sebagai berikut :



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan kerangka pemecahan masalah :

- a. Start, yaitu tahap awal atau persiapan terhadap masalah yang dihadapi;
- b. Pengumpulan data, tahap ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada responden berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis. Kuesioner dimaksudkan untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan dalam penelitian;
- c. Data yang diperoleh pada saat pengumpulan data di uji dengan :
  - 1) Uji validitas, untuk mengetahui layak tidaknya suatu instrument untuk digunakan
  - 2) Uji reliabilitas, untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu.
- d. Melakukan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari beberapa variabel yang ada;
- e. Uji asumsi klasik, setelah di uji analisis jalur, maka pengolahan data berikutnya adalah pengujian an asumsi klasik dimana harus memenuhi criteria tidak ada Multikolonieritas, tidak ada heteroskedastisitas, dan berdistribusi normal;
- f. Melakukan uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.  
Dibagi menjadi 2 tahap, yaitu :
  - 1) Berdasarkan perhitungan uji t, jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka harus dilakukan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*)
  - 2) Berdasarkan perhitungan uji t, jika jalur sudah terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitunagn pengaruh langsung dan tidak langsung
- g. Pembahasan;
- h. Mengambil kesimpulan dari hasil penelitian berdasarkan analisis yang dilakukan;
- i. Stop, yaitu berakhirnya penelitian.



## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

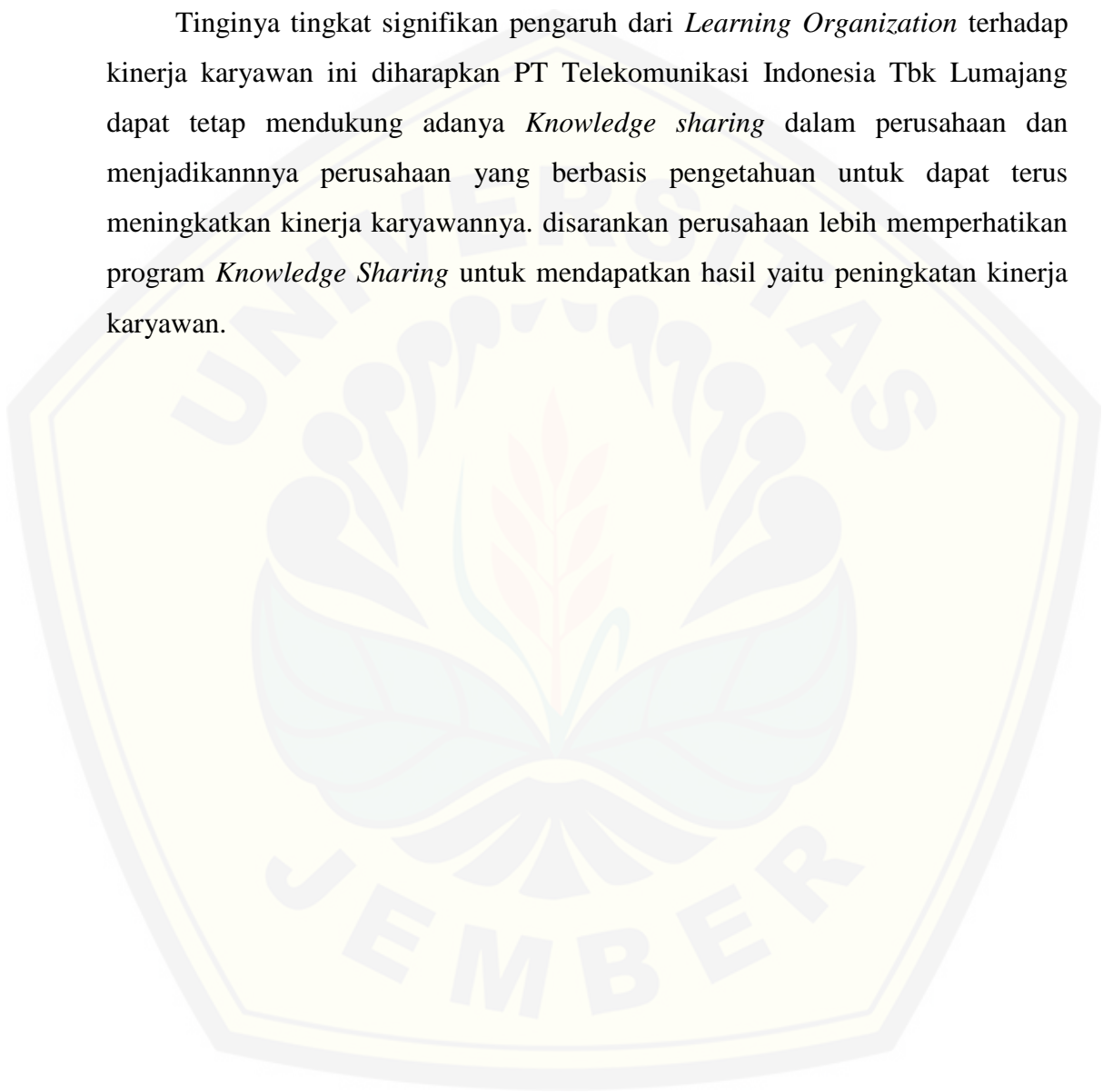
Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai jawaban dari rumusan masalah dan hipotesis yang diajukan. Kesimpulannya adalah sebagai berikut :

1. *Learning Organization* (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Pasuruan dengan koefisien sebesar 0,509 ( $\rho = 0,000$ ) semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran karyawan, maka akan semakin berdampak pada tingginya kinerja.
2. *Learning Organization* (X) berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing* (Z) pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Pasuruan dengan koefisien sebesar 0,514 ( $\rho = 0,001$ ) *Learning organization* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, artinya semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, maka akan semakin menambah tingginya karyawan untuk saling berbagi pengetahuan.
3. *Knowledge Sharing* (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Pasuruan dengan koefisien sebesar 0,632 ( $\rho = 0,000$ ) semakin tinggi pemilik dan karyawan memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya, maka akan semakin meningkatkan kinerja.
4. *Learning Organization* (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) melalui *Knowledge Sharing* (Z) pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Pasuruan dengan koefisien sebesar 0,325 *Knowledge sharing* mampu menjadi variabel intervening antara *learning organization* dengan kinerja, artinya semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, maka akan semakin menambah

tingginya karyawan untuk saling berbagi pengetahuan dan hal itu tentu akan berdampak pada tingginya kinerja.

## 5.2 Saran

Tingginya tingkat signifikan pengaruh dari *Learning Organization* terhadap kinerja karyawan ini diharapkan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang dapat tetap mendukung adanya *Knowledge sharing* dalam perusahaan dan menjadikannya perusahaan yang berbasis pengetahuan untuk dapat terus meningkatkan kinerja karyawannya. disarankan perusahaan lebih memperhatikan program *Knowledge Sharing* untuk mendapatkan hasil yaitu peningkatan kinerja karyawan.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Andria, V. Dan Trisyulianti, E. 2011. Implementasi Manajemen Pengetahuan dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. II (2) :155-171.
- Anggapraja,I.T. 2016. Pengaruh Penerapan Knowledge Management dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Tbk. (Studi Explanatory Survey pada Karyawan Unit Human Capital Management PT Telkom Tbk.). *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*.14(1) : 1693-5241.
- Arikunto., S.2012. *Prosedur Penelitian*. Jakarta. Bina Aksara.
- Athoillah. 2017. Model Peningkatan Knowledge Sharing Berbasis Modal Sosial Dan Learning Organization terhadap Kinerja Agency Pada Pt Prudential Life Assurance. *Jurnal Ekonomj dan Bisnis*. 18 (2) :174-183.
- Aulawi *et. al.*2009. Hubungan Knowledge Sharing Behavior Dan Individual Innovation Capability. *Jurnal Teknik Industri*. 11(2) : 174-187.
- Che Rose, R. Kumar, N. Dan Gua Pak, O.2009. The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance. *The Journal of Applied Business Research*. 25(6).
- Ferdinan,A. 2014.*Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Lima. Semarang. UNDIP Press.
- Hansen, S., and Avital, M., 2005. The Social and Technological Influences on Knowledge Sharing Behavior. *Sprouts: Working Papers on Information Environments, System and Organizations*.5(1) : 1-19.
- Hoof,V.D. dan Ridder, J.A. 2004. Knowledge Sharing in context: The Influence of organizational Commitment, Communication Climate and CMC use On Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*. 11(1): 13-24.
- Ghozali, Imam. 2002.*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*.Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Jo,S.J. dan Joo,B.K.2011. Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 18(3) 353 –364.
- Kuzu,O.H dan Ozilham, D.2014. The Effect of Employee Relationships and Knowledge Sharing on Employees' Performance: An Empirical Research

- on Service Industry. *Journal Social and Behavioral Sciences*. 109 : 1370 – 1374 .
- Liao, Li Fen. 2006. A Learning Organization Perspective on Knowledge Sharing Behavior and Firm Innovation. *Human Systems Management*, Vol 25.
- Makrufah, S. (2011). Pengaruh budaya, Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bumi Surabaya. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor publik (JAMBSP) ISSN 1829-9857*.
- Mangkunegara, Anwar Prabu.2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Bandung.PT Remaja Rosdakarya.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2003, May). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*.5(2), 132-151.
- Nurwati.2013. Peran Pemimpin, Organisasi Pembelajar Dan Kompetensi Organisasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. 16(2) :177-136.
- Obeidat,B.Y, Abdallah,A.B, Aqqad,N.O, M.Akhoershledah,A.H.O, dan Maqableh.M.2017. The Effect Of Intellectual Capital on Organizational Performance : The mediating Role of knowledge sharing. *Communications and Network*. 9: 1-27.
- Pedler,M,Boydell,T and Burgoyne,j.2003. *Learning Company*: Project Report Training Agency. New York.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Wahyuni, Tri R.R dan A.Kistyanto.2013. Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Departemen Melalui Inovasi Jasa/Pelayanan. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 1(4):1076-1088.
- Uniati, M.I. 2014. *Learning Organization*, Komitmen Pada Organisasi, Kepuasan Kerja, Efektivitas Penerapan Sistem Iso Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Staf Administrasi Uk Petra Surabaya). *Jurnal Manajemen Pemasaran*. 8(1):27-38.
- Zaeid, A.N.H, Hussein,G.S dan Hassan,M.M .2012. The Impact of Job Satisfaction and Knowledge Sharing on Employee Performance. *Journal of Resources Development and Management*.21 : 2422-8397.

## Lampiran 1

## KUESIONER PENELITIAN

Yth

Saudara/Responden

PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk

Lumajang

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penyusunan tugas akhir (Skripsi) sebagai salah satu prasyarat kelulusan dan mendapat gelar sarjana S1 di jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Saya selaku peneliti mohon kesediaan Bapak/ibu untuk memberikan informasi dengan menjawab pertanyaan yang telah tersedia dalam kuesioner ini. Adapun judul skripsi yang hendak diteliti yaitu: **“*Knowledge Sharing* Sebagai Mediasi Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang”**.

Peneliti ucapkan terimakasih atas kesediaan bapak/ibu yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini.

Peneliti

Cintya Lely Safitri  
NIM 140810201009

## LEMBAR KUESIONER

## 1. Identitas Responden

- a. Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)
- b. Umur : tahun
- c. Jenis kelamin : Perempuan/Laki-laki (Coret yang tidak perlu)
- d. Lama bekerja : tahun
- e. Pendidikan terakhir :

## 2. Petunjuk pengisian

- a. Setiap pertanyaan terdapat lima jawaban. Pilihlah satu jawaban yang menurut anda paling tepat sesuai dengan apa yang anda alami selama ini dan sesuai dengan kondisi perusahaan dengan memberikan tanda cek list ( ).

- b. Jawaban yang anda pilih merupakan skala 1 sampai dengan 5 dengan rincian sebagai berikut :

- Sangat Setuju (SS) : Skor 5
- Setuju (S) : Skor 4
- Ragu-ragu (RG) : Skor 3
- Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1



## 3. Pertanyaan

a. *Learning Organization*

No	Pernyataan	STS	TS	RG	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Dalam organisasi, setiap karyawan dihargai atas usahanya untuk belajar.					
2	Dalam organisasi, organisasi mendorong setiap anggota memperoleh kesempatan untuk berinteraksi dalam upaya peningkatan pengetahuan kerja.					
3	Organisasi memberikan sarana mengakses untuk kolaborasi agar tim belajar bersama.					
4	Organisasi menyediakan program pembelajaran bagi semua anggotanya secara mandiri.					
5	Organisasi menghargai karyawan untuk mengambil inisiatif dalam bekerja atau menyelesaikan masalah.					
6	Organisasi bekerja sama dengan komunitas luar untuk memelihara hubungan baik dengan <i>stakeholder</i> .					
7	Dalam organisasi tersedia sistem yang memungkinkan untuk menyerap pengetahuan dan membagikan pengetahuan kepada semua anggota organisasi.					

## b. Knowledge Sharing

No	Pernyataan	STS	TS	RG	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya sering melakukan <i>sharing</i> gagasan untuk menciptakan pengetahuan baru perusahaan					
2	Saya sering <i>sharing</i> keahlian untuk meningkatkan kemampuan kerja.					
3	Saya sering melakukan <i>sharing</i> laporan dan prosedur kerja dalam mengimplemetasikan knowledge yang dimiliki untuk mengembangkan prosedur operasi baru yang lebih efektif dan efisien.					
4	Saya sering <i>sharing</i> dokumen dalam mengimplemetasikan pengetahuan ( <i>knowledge</i> ) yang dimiliki untuk memberikan saran perbaikan perusahaan.					

## c. Kinerja

No	Pernyataan	STS	TS	RG	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas kerja yang ditentukan.					
2	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan.					
3	Selama bekerja saya selalu melakukan pekerjaan dengan baik, akurat dan tidak ada kesalahan.					
4	Saya selalu bertanggung jawab untuk mengutamakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.					

## Lampiran 2

## Rekapitulasi Jawaban Responden

N O	Learning Organization								Knowledge Sharing					Kinerja				
	X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	X 6	X 7	X ttl	Z. 1	Z. 2	Z. 3	Z. 4	Z.ttl	Y. 1	Y. 2	Y. 3	Y. 4	Y.t tl
1	4	4	5	4	4	4	4	29	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16
2	4	4	4	3	4	3	4	26	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16
3	3	4	4	3	3	2	3	22	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16
4	5	5	4	5	4	5	4	32	5	4	5	4	18	4	4	4	5	17
5	4	4	5	5	5	5	4	32	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14
6	5	4	5	4	4	3	4	29	4	4	4	3	15	4	5	4	4	17
7	5	4	5	4	4	4	4	30	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17
8	5	5	5	5	5	5	5	35	4	5	5	5	19	5	4	4	5	18
9	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
10	5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	4	4	18	5	5	5	5	20
11	5	5	4	5	5	4	4	32	5	5	4	4	18	4	3	5	4	16
12	5	5	5	4	5	5	5	34	4	5	4	4	17	5	5	5	5	20
13	4	3	3	4	4	4	3	25	3	4	4	4	15	3	4	4	4	15
14	4	4	4	4	4	5	4	29	4	4	5	5	18	5	4	5	5	19
15	5	5	4	4	4	5	4	31	5	5	5	5	20	4	4	3	5	16
16	4	5	5	4	5	5	5	33	4	5	4	5	18	5	4	5	4	18
17	4	3	4	5	3	3	4	26	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
18	4	5	5	5	4	4	5	32	5	4	4	4	17	4	5	4	5	18
19	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
20	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
21	3	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15
22	4	5	4	4	5	4	5	31	4	5	4	5	18	4	4	4	5	17
23	3	5	5	4	5	4	5	31	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
24	4	4	4	4	3	3	3	25	3	4	4	3	14	5	5	4	5	19
25	4	4	4	4	3	3	3	25	3	4	4	3	14	5	5	4	5	19

26	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
27	4	4	4	4	4	2	4	26	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16
28	4	4	4	4	4	1	4	25	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
29	4	4	4	4	4	4	4	28	2	4	4	4	14	4	4	4	4	16
30	4	4	4	4	5	4	4	29	4	4	5	4	17	4	4	4	5	17
31	4	5	5	5	4	4	5	32	4	5	4	5	18	5	4	5	5	19
32	5	4	4	4	5	5	4	31	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16
33	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
34	4	4	4	4	4	4	4	28	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16
35	5	5	5	4	5	4	4	31	4	4	4	2	14	4	4	4	4	16
36	5	4	5	4	4	5	3	30	4	4	5	4	17	5	4	5	4	18
37	4	4	5	4	5	4	5	31	4	5	4	4	17	4	5	5	4	18
38	4	5	4	4	4	4	5	30	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17
39	4	4	4	5	4	4	4	29	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16
40	4	5	4	5	4	4	4	30	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17

## Lampiran 3.

## Hasil Uji Validitas

## Variabel Learning Organization (X)

## Correlations

		LO 1	LO 2	LO 3	LO 4	LO 5	LO 6	LO 7	LO
LO 1	Pearson Correlation	1	.727**	.622**	.501**	.751**	.770**	.727**	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
LO 2	Pearson Correlation	.727**	1	.387*	.317*	.451**	.392*	.637**	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000		.014	.046	.003	.012	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
LO 3	Pearson Correlation	.622**	.387*	1	.154	.409**	.320*	.532**	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000	.014		.343	.009	.044	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
LO 4	Pearson Correlation	.501**	.317*	.154	1	.134	.303	.245	.501**
	Sig. (2-tailed)	.001	.046	.343		.411	.057	.127	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
LO 5	Pearson Correlation	.751**	.451**	.409**	.134	1	.542**	.648**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.009	.411		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
LO 6	Pearson Correlation	.770**	.392*	.320*	.303	.542**	1	.340*	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.044	.057	.000		.032	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
LO 7	Pearson Correlation	.727**	.637**	.532**	.245	.648**	.340*	1	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.127	.000	.032		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
LO	Pearson Correlation	1.000**	.727**	.622**	.501**	.751**	.770**	.727**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Variabel Knowledge sharing (Z)****Correlations**

		KS 1	KS 2	KS 3	KS 4	KS
KS 1	Pearson Correlation	1	.357*	.401*	.268	.708**
	Sig. (2-tailed)		.024	.010	.094	.000
	N	40	40	40	40	40
KS 2	Pearson Correlation	.357*	1	.236	.500**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.024		.143	.001	.000
	N	40	40	40	40	40
KS 3	Pearson Correlation	.401*	.236	1	.348*	.631**
	Sig. (2-tailed)	.010	.143		.028	.000
	N	40	40	40	40	40
KS 4	Pearson Correlation	.268	.500**	.348*	1	.764**
	Sig. (2-tailed)	.094	.001	.028		.000
	N	40	40	40	40	40
KS	Pearson Correlation	.708**	.755**	.631**	.764**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## Variabel Kinerja (Y)

## Correlations

		Kinerja 1	Kinerja 2	Kinerja 3	Kinerja 4	Kinerja
Kinerja 1	Pearson Correlation	1	.357*	.564**	.549**	.829**
	Sig. (2-tailed)		.024	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
Kinerja 2	Pearson Correlation	.357*	1	.216	.401*	.651**
	Sig. (2-tailed)	.024		.181	.010	.000
	N	40	40	40	40	40
Kinerja 3	Pearson Correlation	.564**	.216	1	.346*	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.181		.029	.000
	N	40	40	40	40	40
Kinerja 4	Pearson Correlation	.549**	.401*	.346*	1	.775**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.029		.000
	N	40	40	40	40	40
Kinerja	Pearson Correlation	.829**	.651**	.722**	.775**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Lampiran 4.

## Hasil Uji Reliabilitas

## Variabel Learning Organization (X)

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	7

## Variabel Knowledge Sharing (Z)

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.680	4

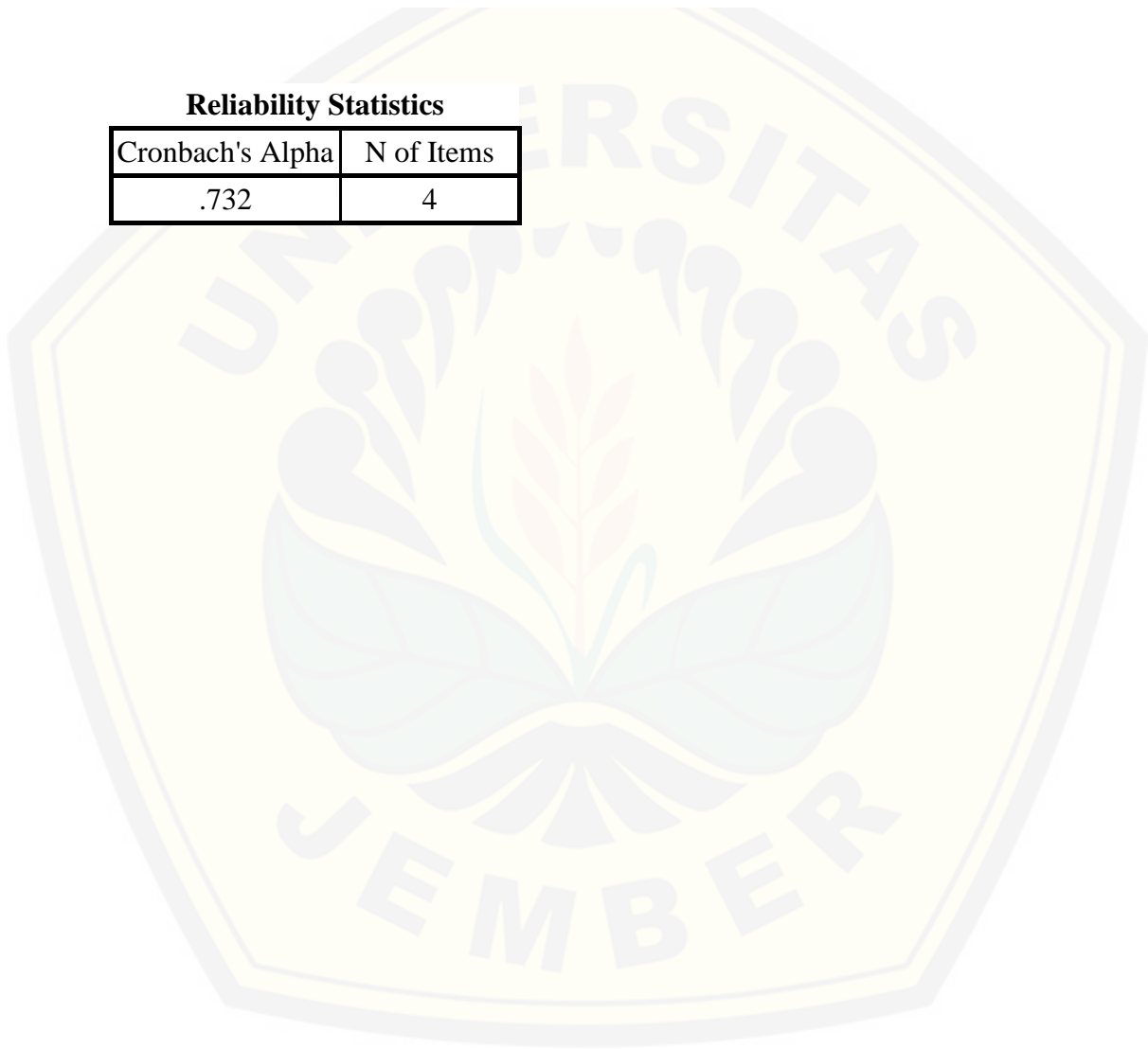
**Variabel Kinerja (Y)****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.732	4



## Lampiran 5

Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

## Analisis Jalur Persamaan Pertama

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,514 <sup>a</sup>	,264	,245	1,41916

a. Predictors: (Constant), Learning Organization

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,442	1	27,442	13,625	,001 <sup>b</sup>
	Residual	76,533	38	2,014		
	Total	103,975	39			

a. Dependent Variable: Knowledge Sharing

b. Predictors: (Constant), Learning Organization

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,008	2,305		3,475	,001
	Learning Organization	,290	,078	,514	3,691	,001

a. Dependent Variable: Knowledge Sharing

## Analisis Jalur Persamaan Kedua

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,952 <sup>a</sup>	,907	,902	,10488

a. Predictors: (Constant), Knowledge Sharing, Learning Organization

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,968	2	1,984	180,375	,000 <sup>b</sup>
	Residual	,407	37	,011		
	Total	4,375	39			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Knowledge Sharing, Learning Organization

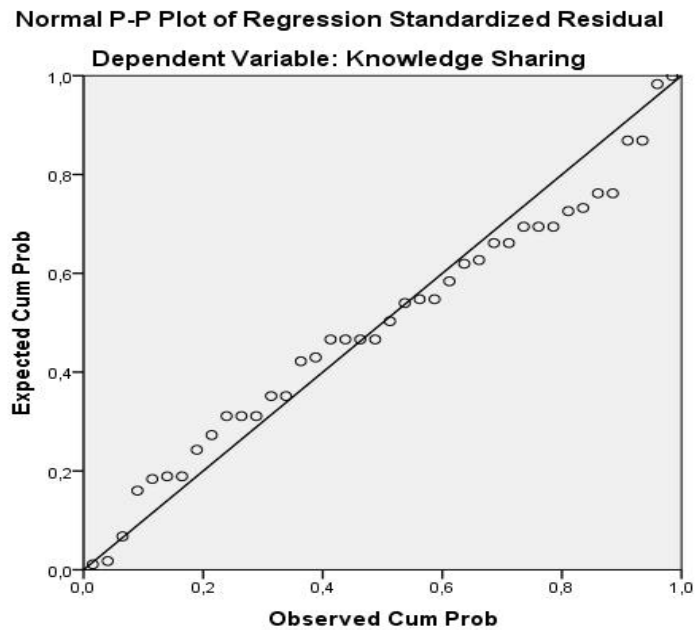
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,601	,809		3,215	,003
	Learning Organization	,213	,023	,509	9,369	,000
	Knowledge Sharing	,523	,045	,632	11,619	,000

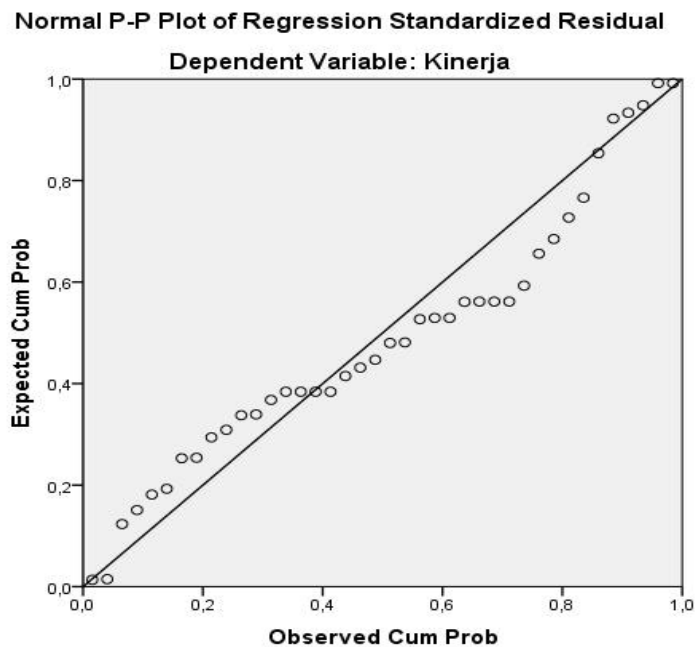
a. Dependent Variable: Kinerja

**Lampiran 6**  
**Hasil Uji Asumsi Klasik**

**Uji Normalitas persamaan pertama**

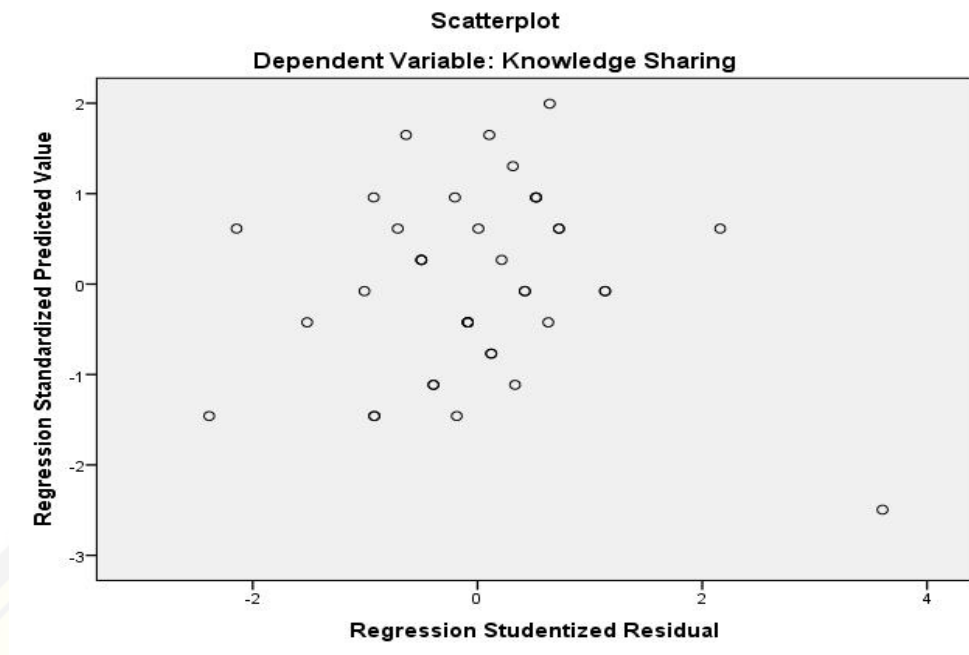


**Uji Normalitas persamaan kedua**





**Uji Heteroskedastisitas persamaan pertama**



**Uji Heteroskedastisitas persamaan kedua**

