

## PERAN KNOWLEDGE SHARING DAN MOTIVASI PADA PENGARUH LEARNING ORGANIZATION TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Aniek Rumijati

rumijati@umm.ac.id

Universitas Muhammadiyah Malang

### ABSTRACT

*Revolution 4.0 requires companies to always adapt to change. A successful organization is an organization that is continuously able to develop its capacity with innovation and new thinking and is able to increase employee motivation to achieve the expected organizational goals. Telecommunications companies that provide communication services for customers must always be ready with changes in information technology that is constantly changing and the demands of increasingly high society. The research objective is to examine the role of knowledge sharing and motivation on the effect of learning organizations on performance. The research was conducted in the field of Telecommunication services, specifically Telkom and Telkomsel. Samples are all employees in both companies with a total sample of 91 respondents. The sampling technique uses purposive sampling. Data analysis using path analysis with Smart PLS3 method. The results show that the better implementation of learning organizations will improve employee performance, knowledge sharing and motivation; knowledge sharing will improve employee performance, but motivation has no influence on employee performance. Knowledge sharing has a mediating role on the effect of learning organizations on employee performance, while motivation does not mediate on the effect of learning organizations on employee performance.*

*Key words: learning organization; knowledge sharing; motivation; employee performance.*

### ABSTRAK

Revolusi 4.0 menuntut perusahaan untuk selalu beradaptasi terhadap perubahan. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang secara terus menerus mampu untuk mengembangkan kapasitasnya dengan inovasi dan pemikiran yang baru serta mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Perusahaan bidang telekomunikasi yang menyediakan jasa komunikasi untuk pelanggan harus selalu siap dengan perubahan teknologi informasi yang terus berubah dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi. Tujuan penelitian untuk menguji peran *knowledge sharing* dan motivasi pada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja. Penelitian diadakan di bidang layanan Telekomunikasi, khususnya Telkom dan Telkomsel. Sampel adalah semua karyawan di kedua perusahaan dengan jumlah sampel sebanyak 91 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Analisis data menggunakan analisis jalur dengan metode Smart PLS3. Hasil menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *learning organization* akan meningkatkan kinerja karyawan, *knowledge sharing* dan motivasi; *knowledge sharing* akan meningkatkan kinerja karyawan, namun motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. *Knowledge sharing* memiliki peran mediasi pada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi tidak memediasi pada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan.

*Kata kunci: learning organization; knowledge sharing; motivasi; kinerja karyawan.*

## PENDAHULUAN

Faktor yang paling penting dalam organisasi adalah Sumber Daya Manusia. Kemampuan dan kompetensi tinggi yang dimiliki Sumber daya manusia sangat diperlukan bagi keberhasilan organisasi. Kontribusi aktif dan positif diperlukan oleh seorang karyawan dalam sebuah organisasi. Revolusi industri 4.0 yang telah dikembangkan pada era sekarang menuntut adanya perubahan, baik bagi perusahaan untuk beradaptasi dengan tuntutan perubahan, tetapi para karyawan juga harus mampu menyesuaikan perubahan. Adaptasi juga diperlukan dalam suatu perubahan dan terus menerus belajar mengenai perubahan tersebut atau disebut dengan *learning organization*.

Proses organisasi yang secara terus menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan tujuan yang diinginkan, dengan pola-pola pemikiran yang baru, dengan orang-orang yang terus menerus belajar disebut dengan *Learning organization* (Senge, 2002). Lopez *et al.* (2005) menyatakan bahwa *learning organization* atau organisasi pembelajaran sebagai suatu proses dinamis dalam menciptakan, mengambil, dan mengintegrasikan pengetahuan untuk mengembangkan sumber daya dan kapabilitas dalam memberikan kontribusi pada peningkatan kompetensi seorang karyawan dan pada akhirnya kinerja menjadi lebih baik. Perubahan organisasi sebagai tindakan adaptif terhadap lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, menandakan bahwa organisasi tersebut melibatkan diri dalam proses pembelajaran (Bucic *et al.*, 2010). Dengan adanya organisasi pembelajaran pada suatu organisasi maka akan dapat meningkatkan kapabilitas karyawan yang akan berdampak pada kinerja karyawan dan dapat mencapai tujuan organisasi.

Perubahan yang dilakukan dalam sebuah organisasi, memerlukan dukungan semua pihak, terutama karyawan. Karyawan memiliki peran penting dalam kemajuan organisasi, sehingga karyawan perlu adanya

dorongan dalam melakukan sebuah perubahan. Terdapat beberapa penelitian tentang *learning organization* memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. Rahardjo dan Purwanto (2018) menyatakan bahwa organisasi pembelajaran atau *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Rose *et al.* (2011) juga menyatakan bahwa organisasi pembelajaran atau *learning organization* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, Trang *et al.* (2013) menemukan hasil sebaliknya bahwa *learning organization* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya inkonsistensi hasil temuan ini maka ditambahkan variabel motivasi dan *knowledge sharing* pada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan. seperti pendapat dari Paraskevi dan Panagiotis (2015) bahwa pendekatan holistik diperlukan untuk menguji pengaruh konsep-konsep lain pada hubungan *learning organization* dan kinerja individu, termasuk motivasi karyawan. Motivasi karyawan diperlukan dalam meningkatkan kinerja, seperti temuan Kristine (2017) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Adanya kinerja yang tinggi dari karyawan, selain dukungan dari manajemen dalam bentuk *learning organization*, adanya pengaruh dalam pemberian informasi juga sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. *Knowledge sharing* juga memiliki peranan penting bagi organisasi. *Knowledge sharing* dapat meningkatkan kompetensi dan kemampuan individu dengan berbagi informasi dan pengetahuan antar satu sama lain. Berbagi pengetahuan bisa melalui *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge* (Matzler *et al.*, 2008). Jo dan Joo (2011) menemukan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing intention*, sehingga semakin baik budaya *learning organization* maka keinginan untuk berbagi informasi bagi karyawan semakin tinggi. Disisi lain

beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andria dan Trisyulianti (2016), Zaeid *et al.* (2012), Kuzu dan Özilhan (2014), Anggapraja (2016) dan Yousef Obeidat *et al.*, (2017) menyatakan bahwa *knowledge sharing* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Rose *et al.* (2011) menyatakan bahwa organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan pengetahuan dan motivasi karyawan. Motivasi karyawan diperlukan dalam meningkatkan kinerja. Organisasi yang memberikan kesempatan pada karyawan untuk berkembang akan mendorong motivasi karyawan dalam mengembangkan kemampuan untuk belajar. Sedangkan Kristine (2017) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa kajian terdahulu, maka pada penelitian ini variabel motivasi dan *knowledge sharing* digunakan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan alasan di atas, maka keunikan penelitian ini adalah memasukkan motivasi dan *knowledge sharing* pada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan. Adanya kinerja yang tinggi dari karyawan, selain dibentuk dari faktor eksternal yaitu dukungan dari manajemen dalam bentuk *learning organization*, dan kesempatan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman, juga didorong faktor internal berupa motivasi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian ini dilakukan di perusahaan bidang Telekomunikasi sebagai salah satu perusahaan di Indonesia yang memiliki peranan penting pada akses komunikasi masyarakat. Perusahaan bidang telekomunikasi yang sudah tersebar di seluruh Indonesia dan diakses oleh jutaan masyarakat Indonesia membuat perusahaan bidang telekomunikasi harus selalu siap dengan tuntutan perubahan yang terjadi, terutama perubahan teknologi informasi yang terus berubah dan adanya tuntutan dari masya-

rakat yang semakin tinggi. Perusahaan harus terus menerus belajar, dan menciptakan lingkungan yang mendukung proses karyawan untuk belajar agar meningkatkan kinerja karyawan. Adanya ancaman-ancaman eksternal akibat perubahan Revolusi Industri 4.0, teknologi informasi dan adanya persaingan serta berdasarkan *gap research* dan fenomena yang ada, maka penelitian tentang peran *knowledge sharing* dan motivasi pada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan ini penting dilakukan.

Tujuan Penelitian adalah: (1) Menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan; (2) Menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap *knowledge sharing*; (3) Menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan (4) Menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge sharing* sebagai variabel intervening. (5) Menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap motivasi karyawan; (6) Menganalisis pengaruh *motivasi* terhadap kinerja karyawan; (7) Menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening.

## TINJAUAN TEORETIS

### *Learning organization*

*Learning organization* menurut pendapat Senge (2002) adalah suatu organisasi dimana organisasi secara terus menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan tujuan yang diinginkan, dengan pola-pola pemikiran yang baru, dengan orang-orang yang terus menerus belajar. Garvin (2000) *learning organization* diartikan sebagai keahlian organisasi dalam menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru. Sedangkan Jones (2007) berpendapat bahwa *learning organization* adalah organisasi dengan tujuan merancang dan mendesain struktur, budaya, dan strategi organisasi

yang dapat meningkatkan dan memaksimalkan proses pembelajaran yang ada di organisasi. Fokus *learning organization* yaitu proses belajar secara bersama dan terus menerus dalam sebuah proses organisasi dan nantinya akan terjadi pembelajaran dan pengembangan pengetahuan sehingga dapat mencapai kinerja yang baik (Argyris dan Schon, 1996).

Menurut Pedler (Besterfield, 2003) yang termasuk organisasi pembelajaran adalah sebagai berikut: (1) Organisasi yang mempunyai suasana di mana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi mereka; (2) Organisasi yang memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok, dan *stakeholder* lain yang signifikan; (3) Organisasi yang menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis; (4) Organisasi yang berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus.

Senge (2006) berpendapat terdapat 5 dimensi pada *learning organization*, yaitu: (1) *Mental Model* memungkinkan manusia bekerja dengan lebih cepat. Namun, dalam organisasi yang terus berubah, *mental model* ini kadang-kadang tidak berfungsi dengan baik dan menghambat adaptasi yang dibutuhkan. Dalam organisasi pembelajaran, *mental model* ini dicermati, didiskusikan, dan direvisi pada level individual, kelompok, dan organisasi; (2) *Shared Vision* merupakan visi perusahaan yang harus dimaknai bersama oleh karyawan. Visi harus dikomunikasikan dengan baik kepada semua karyawan agar dapat mencapai tujuan organisasi. Agar diperoleh hasil sesuai yang diharapkan maka organisasi harus memiliki visi yang jelas; (3) *System Thinking* merupakan sistem yang menganggap bahwa tujuan organisasi memiliki peran penting dan diutamakan dibandingkan dengan tujuan unit, meskipun pada hakekatnya semua orang maupun unit memiliki peran penting bagi organisasi. Apabila semua karyawan dan semua unit merasa memiliki

arti yang penting bagi keberhasilan organisasi, maka proses pembelajaran menjadi lebih cepat karena masing-masing unit akan berbagi pengetahuan dan pengalaman kepada lainnya; (4) *Personal Mastery* merupakan pembelajaran individual yang diperlukan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan diri, tidak hanya dalam bidang pekerjaan untuk meningkatkan kemampuan, namun dari aspek sosial, kemampuan berinteraksi dengan orang lain. Hal ini penting karena pada organisasi pembelajar diperlukan karyawan yang berkompentensi tinggi; (5) *Team Learning* merupakan proses pembelajaran tim, sehingga berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk meningkatkan kapasitas organisasi. Untuk itu proses pembelajaran organisasi yang terjadi dalam organisasi menjadi lebih cepat.

### **Knowledge sharing**

*Knowledge sharing* menurut Lumbantobing (2011) merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis dalam memperoleh pengetahuan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dengan berbagai multidimensi dari seseorang kepada orang lain, atau dari organisasi ke organisasi yang lain melalui media dan metode yang bervariasi.

*Knowledge sharing* dibagi menjadi dua jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Matzler *et al.* (2008) menyatakan *knowledge sharing* sebagai proses dimana individu saling bertukar pengetahuan baik tacit maupun *explicit knowledge*. Van den Hoof & De Ridder (2004) mengimplikasikan bahwa setiap perilaku *knowledge sharing* terdiri dari *bringing (knowledge donating)* dan *getting (knowing collecting)*. *Knowledge donating* yaitu perilaku mengomunikasikan modal intelektual (*intellectual capital*) yang dimiliki seseorang kepada yang lainnya dan *knowledge collecting* yaitu perilaku individu untuk berkonsultasi dengan individu lainnya mengenai modal intelektual yang dimiliki. Tobing (2007) menyebutkan *know-*

*ledge sharing* sebagai salah satu proses utama dalam *knowledge management* yang merupakan kesempatan yang luas untuk belajar kepada seluruh anggota organisasi sehingga dapat meningkatkan kompetensinya secara mandiri. Dengan meningkatnya kompetensi yang dimiliki individu diharapkan dapat meningkatkan kinerja individu tersebut. Cummings (2003) melihat ada dua perspektif dari *knowledge sharing* yaitu teori pembelajaran organisasi dan teori komunikasi.

### Motivasi

Motivasi merupakan suatu dorongan atau energi yang menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi di perusahaan (Robbins dan Judge, 2015). Motivasi bisa digambarkan sebagai mengendalikan suatu kekuatan sehingga individu dapat mencapai kondisi terbaik yang dilakukan. Konsep motivasi tidak dipaksakan dengan ancaman. Individu dikondisikan termotivasi sehingga individu dapat mencapai prestasinya. Pengakuan dan pemberian terimakasih mungkin cukup dapat membangun perbedaan dalam kinerja karyawan. Motivasi mengarah pada peningkatan kinerja karyawan ke tingkat yang lebih baik (Saleem *et al.*, 2010).

Teori motivasi yang digunakan pada penelitian ini adalah teori 2 faktor dari Herzberg, yaitu faktor *hygiene* dan faktor motivator. Herzberg menyatakan cara terbaik memotivasi karyawan adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan dalam pekerjaan. Penerapan pekerjaan (*job enrichment*) merupakan teknik yang tepat untuk memotivasi karyawan yang melibatkan upaya pembentukan kelompok-kelompok kerja, pengkombinasi-an tugas-tugas, pembinaan hubungan dengan klien. Faktor *hygiene* (faktor ekstrinsik) yaitu memotivasi seorang karyawan untuk keluar dari ketidakpuasan seperti gaji (*pay*), keamanan kerja (*security*), kondisi kerja, pengawasan, hubungan rekan kerja dan faktor motivator (faktor intrinsik) yaitu cara memotivasi seorang karyawan untuk berusaha mencapai kepuasan yang termasuk

di dalamnya yang merupakan suatu pencapaian pada pekerjaan. Rivai dan Mulyadi (2009) mengungkapkan motivasi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti pengaruh lingkungan fisik, pengaruh lingkungan sosial, dan kebutuhan pribadi.

### Kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai karyawan selama periode tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2013). Keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan capaian karyawan dalam organisasi dan menjadi tolak ukur dalam keberhasilan organisasi. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, penyelesaian pekerjaan, dan tanggung jawab karyawan.

### Pengaruh *learning organization* terhadap Kinerja karyawan.

Rahardjo dan Purwanto (2018) serta Paraskevi dan Panagiotis (2015) menyatakan bahwa organisasi pembelajar atau *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jo dan Joo (2011) serta Rose *et al.* (2011) juga menemukan bahwa kinerja karyawan akan meningkat dengan adanya pengaruh *learning organization*. Semakin tinggi tingkat kesadaran perusahaan dalam menerapkan *learning organization*, maka karyawan akan semakin bekerja keras dalam meningkatkan kinerjanya.

H<sub>1</sub>: *Learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

### Pengaruh *learning organization* terhadap *Knowledge sharing*

Athoillah (2017) serta Jo dan Joo (2011) menyatakan bahwa implementasi dan semua dukungan perusahaan dalam meningkatkan organisasi dengan peningkatan pembelajaran bagi karyawan akan secara langsung mendorong semangat berbagi

pengetahuan dan pengalaman antar anggota organisasi. Organisasi akan berusaha meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, yang akan berdampak pada inisiatif anggota organisasi dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman dan akan meningkatkan kinerja karyawan. Jo dan Joo (2011) menemukan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing intention*. Berdasarkan penelitian terdahulu maka hipotesis dinyatakan sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: *Learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*

### **Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan**

Kang *et al.* (2008) serta Kwahk dan Park (2016) menemukan bahwa *knowledge sharing* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan mencapai hasil yang maksimal, jika didukung pengetahuan yang dimiliki, yang dapat berasal dari berbagai sumber termasuk berbagi pengetahuan bersama rekan kerja. Hasil temuan Ozlen (2015) serta Wang dan Wang (2012) menemukan bahwa *knowledge sharing* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan kajian teoritis dan empiris, maka dinyatakan hipotesis:

H<sub>3</sub>: *Knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

### **Peran Knowledge Sharing pada Pengaruh Learning Organization terhadap Kinerja Karyawan**

Organisasi yang terus menerus belajar dapat menciptakan, mengintegrasikan dan memodifikasi tindakan untuk menciptakan pengetahuan yang baru untuk memenuhi tujuan strategis (Lewis, 1999). Sedangkan *knowledge sharing* hanya dapat dilakukan pada organisasi yang memberikan kesempatan pada anggota-anggotanya untuk menyampaikan ide, pendapat, berbagi pengetahuan pada anggota lain (Lim, 2018). Berdasarkan hasil temuan Jo dan Joo (2011) yang menunjukkan *learning organization* berpengaruh terhadap *knowledge sharing* dan hasil

temuan Kwahk dan Park (2016); Ozlen, (2015); Wang dan Wang (2012); Yousef Obeidat *et al.* (2017) yang menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja, maka *knowledge sharing* memiliki peran mediasi pada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis dinyatakan sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: *Knowledge sharing* memediasi pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan

### **Pengaruh Learning organization terhadap Motivasi**

Tuntutan perubahan yang terjadi, dengan adanya perubahan teknologi, adanya perubahan informasi memerlukan organisasi yang secara terus menerus mampu untuk mengembangkan diri atau disebut dengan organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar akan mendorong karyawan untuk selalu belajar, melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Sareen dan Joshi (2016) menemukan bahwa pembelajaran organisasi mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi. Organisasi dengan persaingan yang kompetitif harus menggunakan strategi untuk meningkatkan tingkat motivasi karyawan. Untuk itu organisasi pembelajar dapat meningkatkan motivasi karyawan:

H<sub>5</sub>: *Learning organization* berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan

### **Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan**

Rose *et al.* (2011) menyatakan bahwa organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan pengetahuan dan motivasi karyawan. Motivasi karyawan diperlukan dalam meningkatkan kinerja. Organisasi yang memberikan kesempatan pada karyawan untuk berkembang akan mendorong motivasi karyawan dalam mengembangkan kemampuan untuk belajar. Trang *et al.* (2013) serta Kristine (2017) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H<sub>6</sub>: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Peran motivasi pada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan**

*Learning organization* dibutuhkan oleh setiap organisasi yang ingin maju. Hal ini dikarenakan adanya tuntutan perubahan yang terjadi, baik dari segi perubahan teknologi, maupun perubahan informasi. Organisasi pembelajar akan mendorong karyawan untuk selalu belajar, melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Dengan adanya dorongan dari organisasi pada karyawan untuk terus mengembangkan diri, maka akan meningkatkan motivasi yang dimiliki oleh karyawan, yang akan berdampak positif pula pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian Sareen dan Joshi (2016) menemukan bahwa *learning organization* mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi. Selain itu penelitian Trang *et al.* (2013) serta Kristine (2017) menyatakan bahwa dengan adanya peningkatan motivasi maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil temuan *learning organization* terhadap motivasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, maka motivasi memiliki peran dalam mediasi pada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis dinyatakan sebagai berikut:

H<sub>7</sub>: Motivasi memediasi pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan

### **METODE PENELITIAN**

#### **Jenis dan Objek Penelitian**

Rancangan penelitian ini merupakan rancangan non eksperimen dengan jenis *explanatory research* yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausalitas secara simultan antar variabel melalui pengujian hipotesis. Metode utama penelitian ini adalah metode survey dengan menggunakan teknik kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan *positivism* yaitu pengolahan data dengan menguji hipotesis serta menguji pengaruh antar variabel yang dianalisis menggunakan uji statistik.

Penelitian dilakukan di perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi di Malang. Alasan pemilihan obyek penelitian karena perusahaan bidang telekomunikasi memiliki peranan penting terutama bagi masyarakat dalam berkomunikasi, dan perusahaan ini juga dituntut siap akan perubahan di era teknologi yang terus menerus berubah menjadi lebih canggih, untuk itu pada organisasi semacam ini diperlukan organisasi yang secara terus menerus belajar, sehingga penelitian *learning organization* penting dilakukan.

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan bidang telekomunikasi di Malang yaitu Telkom dan Telkomsel sebanyak 188 orang, dengan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5 % maka jumlah sampel sebanyak 127 orang. Pengambilan sampel menggunakan *purposive random sampling* dengan pertimbangan bahwa perusahaan ini merupakan perusahaan dibidang layanan telekomunikasi yang terbesar di Indonesia. Jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 91 orang sehingga *respon rate* sebesar 71,65%. Pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner berupa pernyataan-pernyataan yang diisi oleh karyawan sebagai responden. Skala pengukuran variabel yang digunakan adalah skala Likert. Skala Likert didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan (Sekaran, 2014). Skala yang digunakan dalam rentangan nilai 1 untuk sangat tidak setuju sampai 5 untuk sangat setuju.

#### **Definisi Operasional Variabel**

Penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel, yaitu: *learning organization* (X) sebagai variabel eksogen, Kinerja karyawan (Y) sebagai variabel endogen, *knowledge sharing* (Z<sub>1</sub>) dan motivasi (Z<sub>2</sub>) sebagai variabel *intervening*. Organisasi pembelajaran atau *learning organization* didefinisikan sebagai perilaku setiap anggota organisasi

yang menyangkut tersedianya kepemimpinan yang memfasilitasi kesempatan belajar, terciptanya keingintahuan dan keinginan untuk saling belajar, terciptanya kerjasama dan *teamwork*, terciptanya atmosfer pemberdayaan staf untuk meningkatkan diri, dan terciptanya hubungan organisasi dengan lingkungannya, dengan indikator menggunakan pendapat Senge (2006) yaitu: *Mental Model, Shared vision, System thinking, Personal mastery, Team learning*.

*Knowledge sharing* adalah bagaimana karyawan saling berbagi pengetahuan baik secara *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge*, dengan indikator mengacu pada pendapat Matzler *et al.* (2008) yaitu: *embodied knowledge; embrained knowledge; encultured knowledge; embedded knowledge; encoded knowledge*. Motivasi merupakan suatu dorongan yang dirasakan karyawan sehingga menimbulkan semangat dalam bekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Teori motivasi yang digunakan pada penelitian ini adalah teori 2 faktor dari Herzberg,

khususnya faktor Motivator (faktor intrinsik) yaitu cara memotivasi seorang karyawan untuk berusaha mencapai kepuasan yang termasuk di dalamnya yang merupakan suatu pencapaian pada pekerjaan. Indikator motivasi yang digunakan yaitu: *Achievement; Recognition, Work it self, Responsibility, Advacement, The possibility growth*.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Indikator yang digunakan pada penelitian ini yaitu kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

### Teknik dan Analisis Data

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variabel yang digunakan yaitu *learning organization, knowledge sharing, motivasi dan kinerja karyawan* bidang Telekomunikasi yang diteliti. Analisis menggunakan pendapat Husein (2014) dengan rentangan sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Rentang Skala**

Skor	<i>Learning organization</i>	<i>Knowledge sharing</i>	Motivasi	Kinerja Karyawan
91 - 163	Sangat Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Sangat rendah	Sangat rendah
164 - 236	Tidak Baik	Tidak Baik	Rendah	Rendah
237 - 309	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup
310 - 382	Baik	Baik	Tinggi	Tinggi
383 - 455	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi

Sumber : Hasil analisis diolah, 2019

Sedangkan untuk menganalisis pengaruh langsung maupun melalui mediasi variabel *learning organization* terhadap kinerja karyawan menggunakan Alat analisis statistik infrensial yaitu analisis jalur menggunakan PLS dengan *software Smart-PLS3*.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini adalah karyawan PT Telkom dan PT Telkomsel di

Malang. PT Telkom merupakan perusahaan BUMN di Indonesia yang bergerak di bidang telekomunikasi dan memiliki peranan penting dalam hal komunikasi. Selain itu PT Telkom juga berwenang dalam akses internet seperti Wi-Fi dan sekarang juga merambah pada TV Kabel. PT Telkomsel merupakan salah satu perusahaan yang berada di bawah naungan PT Telkom dimana berwenang dalam telekomunikasi pada selular dan merupakan salah satu perusahaan provider terbesar di Indonesia

yang memiliki pengguna dalam jumlah banyak. Jumlah keseluruhan yang dijadikan responden sebanyak 91 orang.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin perempuan sejumlah 53,7% dan laki-laki sejumlah 46,3%. Proporsi karyawan Telkomsel didominasi oleh jenis kelamin Perempuan. Karakteristik responden untuk usia, sebagian besar responden berusia 21-25 Tahun sejumlah 78,1% dan usia 26-30 Tahun sebesar 19,5%. Responden usia lebih dari 35 Tahun sejumlah 2,4%. Hal ini menunjukkan bahwa responden sebagian besar pada rentang usia produktif, sehingga mampu maksimal dalam melaksanakan pekerjaan. Karakteristik responden jenjang pendidikan terakhir menunjukkan bahwa responden dengan tingkat pendidikan S1 mendominasi dengan jumlah 77,6%, responden tingkat pendidikan SMA sejumlah 19,5%, responden dengan jenjang pendidikan Diploma dan S2 sejumlah 2,9%. Hal ini

menunjukkan bahwa tingkat pendidikan diperlukan untuk menunjang pekerjaan.

Responden berdasarkan masa kerja dijelaskan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini mempunyai masa kerja selama <2 Tahun yaitu sebesar 56,1 %. Selanjutnya untuk masa kerja selama 2-5 tahun sejumlah 41,5 %. Responden dengan masa kerja >5 tahun sejumlah 2,4%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja yang masih relatif baru, karena banyak menggunakan tenaga kontrak dibandingkan dengan karyawan tetap, sehingga sering terjadi pergantian tenaga kerja.

### Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskripsi untuk variabel kinerja karyawan menggunakan 3 indikator yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Berdasarkan hasil analisis Rentang skala diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

Item	STS	TS	C	S	SS	Jumlah skor	Keterangan
	1	2	3	4	5		
Y <sub>1.1</sub>	0	0	20	44	27	371	Tinggi
Y <sub>1.2</sub>	0	0	13	58	20	371	Tinggi
Y <sub>1.3</sub>	0	2	7	62	20	373	Tinggi
Y <sub>1.4</sub>	0	4	20	44	22	354	Tinggi
Y <sub>1.5</sub>	0	2	18	47	24	366	Tinggi
Y <sub>1.6</sub>	0	0	22	42	27	369	Tinggi
Total Skor						2204	Tinggi
Rata-rata kinerja karyawan						367.3	Tinggi

Sumber : Hasil analisis diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata kinerja karyawan sebesar 367,3 dalam kategori tinggi, artinya bahwa secara kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu karyawan tinggi. Karyawan mampu menghasilkan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan, telah menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditentukan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan oleh perusahaan. Berdasarkan Tabel 3, secara keseluruhan

hasil menunjukkan bahwa rata-rata *learning organization* sebesar 375,5 dalam kategori baik, artinya bahwa *learning organization* pada perusahaan bidang Telekomunikasi sudah diterapkan dengan baik.

Perusahaan mendorong karyawan untuk belajar secara terus menerus, visi dikomunikasikan dengan baik, perusahaan mendorong karyawan untuk belajar melalui media, pengalaman sebelumnya dan melalui *teamwork*.

Deskripsi variable *Learning Organization*

**Tabel 3**  
Deskripsi variabel *Learning Organization* ( $X_1$ )

Item	STS	TS	C	S	SS	Jumlah skor	Keterangan
	1	2	3	4	5		
X <sub>1.1</sub>	0	0	16	33	42	390	Sangat baik
X <sub>1.2</sub>	0	0	13	38	40	391	Sangat Baik
X <sub>1.3</sub>	0	0	24	42	24	360	Baik
X <sub>1.4</sub>	0	0	22	51	18	360	Baik
X <sub>1.5</sub>	0	0	20	49	22	366	Baik
X <sub>1.6</sub>	0	2	29	38	22	353	Baik
X <sub>1.7</sub>	0	0	16	42	33	381	Baik
X <sub>1.8</sub>	0	0	11	42	38	391	Sangat Baik
X <sub>1.9</sub>	0	0	13	40	38	389	Sangat Baik
X <sub>1.10</sub>	0	4	18	33	36	374	Baik
Total skor						3755	
Rata-rata <i>Learning organization</i> ( $X_1$ )						375.5	Baik

Sumber : Hasil analisis diolah, 2019

Deskripsi variable *Knowledge sharing*

**Tabel 4**  
Deskripsi variable *Knowledge sharing* ( $Z_1$ )

Item	STS	TS	C	S	SS	Jumlah skor	Keterangan
	1	2	3	4	5		
Z <sub>1.1</sub>	0	0	22	40	29	371	Baik
Z <sub>1.2</sub>	0	0	7	47	38	399	Sangat Baik
Z <sub>1.3</sub>	0	2	29	22	33	344	Baik
Z <sub>1.4</sub>	0	9	27	33	22	341	Baik
Z <sub>1.5</sub>	0	0	9	53	29	384	Sangat Baik
Z <sub>1.6</sub>	0	4	20	47	20	356	Baik
Z <sub>1.7</sub>	0	4	20	42	24	356	Baik
Z <sub>1.8</sub>	0	0	13	42	36	387	Sangat Baik
Total skor						2938	
Rata-rata <i>Knowledge sharing</i> ( $Z_1$ )						367.25	Baik

Sumber : Hasil analisis diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata *knowledge sharing* sebesar 367,25 dalam kategori baik, artinya bahwa proses *knowledge sharing* pada perusahaan bidang Telekomunikasi sudah diterapkan

dengan baik. Karyawan di PT Telkomsel saling berbagi pengetahuan kepada rekan kerjanya baik secara *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge*.

## Deskripsi Variabel Motivasi

**Tabel 5**  
Deskripsi variabel Motivasi (Z<sub>2</sub>)

Item	STS	TS	C	S	SS	Jumlah skor	Keterangan
	1	2	3	4	5		
Z <sub>2.1</sub>	0	0	13	49	29	380	Tinggi
Z <sub>2.2</sub>	0	0	16	42	33	381	Tinggi
Z <sub>2.3</sub>	0	0	18	44	29	375	Tinggi
Z <sub>2.4</sub>	0	2	7	53	29	382	Tinggi
Z <sub>2.5</sub>	0	0	18	44	29	375	Tinggi
Z <sub>2.6</sub>	0	0	13	42	36	387	Sangat Tinggi
Total skor						2280	
Rata-rata Motivasi						380	Tinggi

Sumber : Hasil analisis diolah, 2019

Deskripsi jawaban responden terkait dengan motivasi pada Tabel 5 di atas menunjukkan nilai rata-rata variable 380 yaitu motivasi yang dimiliki karyawan bidang Telekomunikasi adalah tinggi, artinya bahwa karyawan memiliki keinginan kuat dalam mencapai *Achievement, Recognition,*

*Work it self, Responsibility, Advacement, The possibility growth.*

### Uji Validitas dan Reliabilitas

#### Uji validitas

Uji Validitas menggunakan validitas konvergen atau *convergent validity* yang ditentukan melalui *outer loading* dari setiap variabel, dimana suatu instrumen dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen jika memiliki *outer loading* di atas 0,7, namun demikian pada tahap pengembangan skala loading 0,5 sampai 0,6 masih dapat diterima (Ghozali dan Latan, 2015).

Dari pengolahan hasil uji validitas pada tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai *outer loading* dari masing-masing item lebih dari 0,5 sehingga menunjukkan valid.

**Tabel 6**  
Hasil Pengujian *Convergent Validity*

Indikator	Item	Outer Loading	Keterangan
<i>Learning Organization</i>	X1.1	0.713	Valid
	X1.2	0.763	Valid
	X1.3	0.763	Valid
	X1.4	0.678	Valid
	X1.5	0.503	Valid
	X1.6	0.644	Valid
	X1.7	0.686	Valid
	X1.8	0.808	Valid
	X1.9	0.816	Valid
	X1.10	0.671	Valid
Kinerja karyawan	Y1.1	0.613	Valid
	Y1.2	0.786	Valid

Indikator	Item	Outer Loading	Keterangan
	Y1.3	0.742	Valid
	Y1.4	0.850	Valid
	Y <sub>1.5</sub>	0.822	Valid
	Y <sub>1.6</sub>	0.791	Valid
Knowledge sharing	Z <sub>1.1</sub>	0.628	Valid
	Z <sub>1.2</sub>	0.702	Valid
	Z <sub>1.3</sub>	0.811	Valid
	Z <sub>1.4</sub>	0.850	Valid
	Z <sub>1.5</sub>	0.521	Valid
	Z <sub>1.6</sub>	0.627	Valid
	Z <sub>1.7</sub>	0.820	Valid
	Z <sub>1.8</sub>	0.711	Valid
Motivasi	Z <sub>2.1</sub>	0.664	Valid
	Z <sub>2.2</sub>	0.757	Valid
	Z <sub>2.3</sub>	0.752	Valid
	Z <sub>2.4</sub>	0.745	Valid
	Z <sub>2.5</sub>	0.906	Valid
	Z <sub>2.6</sub>	0.883	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019

### Uji Reliabilitas

Ferdinand (2013) menyatakan suatu instrumen pengukur data dan data yang dihasilkan disebut reliabel atau terpercaya apabila instrumen itu secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran. Evaluasi model

pengukuran terdapat pengujian yaitu *Average Variance Extracted (AVE)*, *Cronbach's Alpha*, dan *Composite Reliability*. Adapun kriteria masing-masing pengujian tersebut adalah konstruk dinyatakan reliabel jika AVE mempunyai nilai lebih besar dari 0,5, nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7.

**Tabel 7**  
Pengujian AVE, Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability

Variabel	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Learning organization	0.504	0.888	0.909	Reliabel
Kinerja karyawan	0.594	0.862	0.897	Reliabel
Knowledge sharing	0.514	0.860	0.892	Reliabel
Motivasi	0.623	0.877	0.907	Reliabel

Sumber: Hasil analisis diolah, 2019

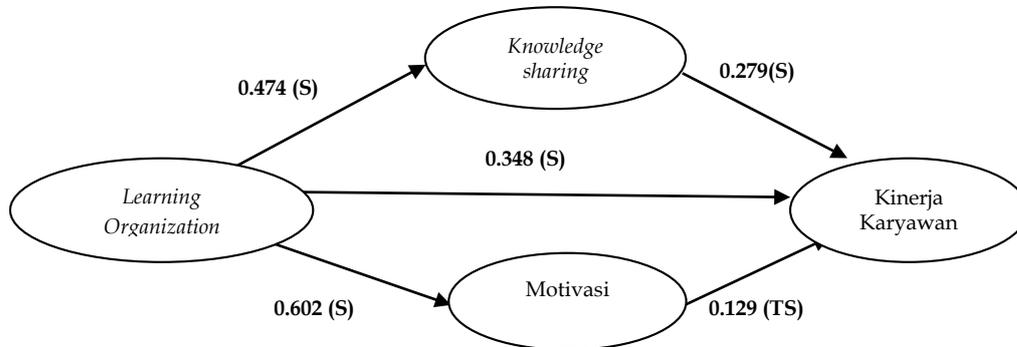
Berdasarkan Tabel 7 nilai AVE pada masing-masing variabel memiliki nilai lebih dari 0,5 dan memenuhi persyaratan.

Nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel juga memiliki nilai lebih besar dari

0,7 sehingga semua konstruk dari variabel tersebut dikatakan reliabel. Hasil *Composite Reliability* masing-masing variabel juga memiliki nilai lebih besar dari 0,7 sehingga dinyatakan reliabel.

**Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis, maka diperoleh hasil berikut:



**Gambar 1**  
Hasil Analisis Jalur

Sumber: Hasil analisis diolah, 2019

**Tabel 8**  
Hasil Pengujian

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Jalur	t Statistik	p-value	Keterangan
<i>Learning organization</i>	Kinerja karyawan	0.348	3.131	0.002	Signifikan
<i>Learning organization</i>	<i>Knowledge sharing</i>	0.474	4.998	0.000	Signifikan
<i>Knowledge sharing</i>	Kinerja karyawan	0.279	2.431	0.015	Signifikan
<i>Learning organization</i>	Motivasi	0.602	7.356	0.000	Signifikan
Motivasi	Kinerja karyawan	0.129	1.105	0.270	<b>Tidak Signifikan</b>

Sumber: Hasil analisis diolah, 2019

**Tabel 9**  
Hasil Sobel Test

Jalur	A	B	SE <sub>A</sub>	SE <sub>B</sub>	t hitung	Sig	Keterangan
LO-KS-KK	0.474	0.279	0.095	0.115	2.181	0.029	signifikan
LO-MK-KK	0.602	0.129	0.082	0.116	1.009	0.271	Tidak signifikan

Sumber: Hasil analisis diolah, 2019

Pengujian *goodness of fit model* dapat dilihat dari nilai *predictive-relevance* ( $Q^2$ ). Nilai  $Q^2$  dihitung berdasarkan nilai  $R^2$  dari masing-masing variabel endogen. Berdasarkan perhitungan didapatkan nilai  $Q^2$  sebesar 0,703 sehingga model struktural yang terbentuk dikatakan layak dan memiliki nilai

prediktif yang relevan. Nilai ini menjelaskan bahwa keragaman data yang dibangun dengan model PLS dari variabel yang diteliti sebesar 70,3 % dan sisanya 29,7% dijelaskan oleh variabel lain dan error.

*Learning organization* ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $Y$ ).

Hasil pengujian pengaruh langsung *Learning organization* terhadap Kinerja karyawan diperoleh nilai sebesar 0,348 dengan t-statistik 3,131 dan p-value 0,002. Karena nilai t-statistik  $0,348 < 1,96$  dan p-value  $0,002 < 0,05$  maka *Learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka  $H_1$  yang menyatakan bahwa *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

*Learning organization* (X) berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*. Hasil pengujian pengaruh langsung *learning organization* terhadap *knowledge sharing* diperoleh nilai sebesar 0,474 dengan t-statistik 4,998. Karena nilai t-statistik  $4,998 > 1,96$  dan p-value  $0,00 > 0,05$  maka *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik *learning organization* diterapkan, maka akan semakin kuat *knowledge sharing*. Hasil ini menunjukkan  $H_2$  diterima.

*Knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh langsung *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai sebesar 0,279 dengan t-statistik 2,431. Karena nilai t-statistik  $2,431 > 1,96$  maka *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat *knowledge sharing*, maka akan mengakibatkan semakin tinggi kinerja karyawan. Berdasarkan hasil ini berarti  $H_3$  diterima.

*Learning organization* berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Hasil pengujian pengaruh langsung *learning organization* terhadap motivasi diperoleh nilai sebesar 0,602 dengan t-statistik 7,356. Karena nilai t-statistik  $7,356 > 1,96$  maka *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik atau efektif *learning organization* diterapkan, maka semakin tinggi tingkat motivasi karyawan. Berdasarkan hasil analisis ini maka hasil ini berarti  $H_4$  diterima.

Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian

pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai sebesar 0,129 dengan t-statistik 1,105. Karena nilai t-statistik  $1,105 < 1,96$  dan nilai p-value  $0,270 > 0,05$  maka motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi maupun rendah tingkat motivasi karyawan, maka tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil ini berarti  $H_5$  ditolak.

*Knowledge sharing* memediasi *learning organization* terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian *sobel test* diperoleh nilai sebesar 2,181  $> 1,96$  dan signifikansi  $0,02 < 0,05$ . Hasil analisis metode pemeriksaan diketahui bahwa pengaruh variabel *learning organization* terhadap *knowledge sharing* dan pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan memiliki hasil signifikan sedangkan untuk pengaruh langsung *learning organization* terhadap kinerja karyawan juga signifikan. Sehingga *knowledge sharing* dalam penelitian ini dikatakan sebagai variabel *partial mediation*. Maka hasil ini berarti  $H_6$  diterima.

Motivasi tidak memediasi pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian *sobel test* diperoleh nilai sebesar 1,009  $< 1,96$  dan signifikansi  $0,271 > 0,05$ . Hasil analisis metode pemeriksaan diketahui bahwa pengaruh variabel *learning organization* terhadap motivasi memiliki pengaruh signifikan, sedangkan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan.

Jika salah satu variabel eksogen terhadap mediasi atau variabel mediasi terhadap endogen atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi. Maka hasil ini berarti  $H_7$  ditolak.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh *learning organization* (X) terhadap kinerja karyawan(Y)

Hasil penelitian ini mendasari bahwa kinerja karyawan pada perusahaan bidang telekomunikasi dipengaruhi dengan adanya

penerapan organisasi pembelajar atau *learning organization* pada perusahaan tersebut. Tinggi atau rendahnya kinerja karyawan ditentukan dari penerapan *learning organization* pada perusahaan. Fokus *Learning Organization* adalah bagaimana organisasi memproses belajar secara bersama dan terus menerus dalam sebuah organisasi dan nantinya akan terjadi pembelajaran dan pengembangan pengetahuan sehingga dapat mencapai kinerja yang baik (Argyris dan Schon, 1996).

*Learning organization* pada perusahaan bidang telekomunikasi memang penting untuk diterapkan. Hal ini dikarenakan pada Revolusi 4.0 saat ini, adanya kemajuan teknologi yang semakin canggih sehingga karyawan harus mampu mengikuti perkembangan teknologi tersebut. Salah satunya adalah dengan mengadakan pembelajaran secara bersama yang nantinya juga akan berdampak pada kinerja seseorang. Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan adanya temuan penelitian dari Lisnawati *et al.* (2014); Safitri *et al.* (2018); Jo dan Joo (2011); Rose *et al.* (2011) yang menyatakan *learning organization* memiliki dampak pada peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi sehingga *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian tidak mendukung hasil temuan Sumiarsih (2017); Trang *et al.* (2013) yang menemukan bahwa *learning organization* tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

#### **Pengaruh *learning organization* (X) terhadap *knowledge sharing*(Z1)**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh *learning organization* terhadap *knowledge sharing* dengan menggunakan analisis jalur, diperoleh temuan bahwa *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*. Hasil ini juga menunjukkan hasil positif dimana semakin baik penerapan *learning organization*, maka akan semakin berdampak baik pula *knowledge sharing* suatu organisasi. Hasil temuan ini sejalan dengan temuan Jo

dan Joo (2011) yang menemukan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing intention*. Athoillah (2017) menyatakan bahwa implementasi dan semua dukungan perusahaan dalam meningkatkan organisasi dengan peningkatan pembelajaran bagi karyawan akan secara langsung mendorong semangat berbagi pengetahuan dan pengalaman antar anggota organisasi. Organisasi akan berusaha meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, yang akan berdampak pada inisiatif anggota organisasi dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman terhadap sesama karyawan. Namun penelitian ini berbeda dengan Weldy dan Gillis (2015) menemukan bahwa organisasi pembelajar kurang berdampak pada kinerja pengetahuan.

#### **Pengaruh *knowledge sharing* (Z1) terhadap kinerja karyawan (Y)**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *knowledge sharing* yang dimiliki organisasi maka akan berdampak baik pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan mencapai hasil yang maksimal, jika didukung pengetahuan yang dimiliki, yang dapat berasal dari berbagai sumber termasuk berbagi pengetahuan bersama rekan kerja.

Jika sesama rekan kerja saling memberikan pengalaman, *sharing* pengetahuan pada sesama rekan kerja, sehingga mampu membantu kinerja karyawan lain, sehingga *knowledge sharing* pada organisasi dan masing-masing individu penting untuk dimiliki. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kang *et al.* (2008); Kwahk dan Park (2016) yang menemukan bahwa *knowledge sharing* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu Hasil temuan (Ozlen, 2015; Wang dan Wang, 2012) juga menemukan bahwa *knowledge sharing* dapat meningkatkan kinerja karyawan

### **Pengaruh *learning organization* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dimediasi *knowledge sharing* (Z1)**

Berdasarkan hasil analisis, menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memiliki peran dalam memediasi antara pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun penerapan *learning organization* bisa langsung mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi hasil ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* juga menjadi hal yang penting untuk diterapkan dan akan berdampak lebih baik lagi pada kinerja karyawan. Penerapan *learning organization* pada organisasi penting untuk dilakukan, karena organisasi yang terus menerus belajar dapat menciptakan, mengintegrasikan dan memodifikasi tindakan untuk menciptakan pengetahuan yang baru untuk memenuhi tujuan strategis (Lewis, 1999). Hal ini juga diinterpretasikan bahwa penerapan *learning organization* akan berdampak pada kinerja karyawan jika organisasi mampu menciptakan lingkungan, pandangan, pengetahuan baru dengan memberikan kesempatan bagi masing-masing karyawan untuk berbagi pengetahuan dan pengalamannya dengan sesama kerja, yang kemudian akan berdampak pada kinerja karyawan tersebut. Hasil ini diperkuat dengan temuan Jo dan Joo (2011) yang menunjukkan *learning organization* berpengaruh terhadap *knowledge sharing* dan hasil temuan Kwahk dan Park (2016); Ozlen, (2015); Wang dan Wang (2012); Yousef Obeidat *et al.* (2017) yang menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja, sehingga *knowledge sharing* mampu memediasi pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Safitri *et al.* (2018) yang menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memiliki peran signifikan pada pengaruh *Learning organization* terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh *learning organization* (X) terhadap Motivasi (Z2)**

*Learning organization* atau organisasi pembelajar dibutuhkan oleh organisasi. Dengan menerapkan *learning organization*, maka organisasi mampu menciptakan perilaku yang mewadahi karyawan dalam kesempatan belajar, terciptanya keingintahuan dan keinginan untuk saling belajar, sehingga mampu memperkuat *teamwork* dan *mendorong karyawan dalam mencapai prestasi*. Osteraker (1999) menjelaskan bahwa motivasi merupakan elemen sentral dalam proses pembelajaran manusia. Jika organisasi tidak memiliki kemampuan untuk memotivasi karyawannya, pengetahuan dalam organisasi tidak secara praktis digunakan secara maksimal, oleh karena itu organisasi harus mampu menyediakan kesempatan untuk melibatkan karyawan dalam proses di tempat kerja, sesuatu yang juga harus meningkatkan motivasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *learning organization* di perusahaan memiliki dampak pada peningkatan motivasi karyawan. Motivasi karyawan didukung oleh beberapa faktor, seperti teori Herzberg dengan menggunakan motivator (faktor intrinsik) seperti *Achievement; Recognition, Work it self, Responsibility, Advacement, The possibility growth*. Semakin diterapkan suatu pembelajaran terus menerus oleh sebuah organisasi, maka akan meningkatkan motivasi karyawan dalam mencapai sebuah penghargaan, perkembangan dalam tempat kerja, dan pengakuan dari organisasi.

### **Pengaruh motivasi (Z1) terhadap kinerja karyawan (Y)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang dimiliki karyawan tidak memiliki dampak terhadap kinerja. Tinggi rendahnya kinerja tidak disebabkan karena motivasi karyawan, namun disebabkan factor lain. Hasil

penelitian ini didukung oleh Vukadin *et al.* (2019) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat dua jenis motivasi yaitu teori Herzberg dan *hygiene factor*. *Hygiene factor* memiliki peran yang lebih memberi dampak pada kinerja daripada faktor intrinsik motivasi. Berdasarkan hasil di lapangan menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun. Pada tahap ini, para karyawan yang baru bekerja masih beradaptasi dengan lingkungan kerja dan cenderung belum memiliki motivasi intrinsik seperti *Achievement; Recognition, Work it self, Responsibility, Advancement, The possibility growth* sehingga masih belum terlihat pada peningkatan kinerja. Pada kondisi semacam ini motivasi hygiene (ekstrinsik) seperti gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status masih sangat diperlukan oleh karyawan. Hasil ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Rose *et al.* (2011) dimana motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan pengetahuan dan kinerja karyawan. Kristine (2017) juga menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi**

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki peran dalam memediasi pengaruh antara *learning organization* terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan tidak adanya pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, namun *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap motivasi maka dapat dikatakan motivasi bukan sebagai pemediasi antar dua variabel. Hasil ini memberikan makna bahwa semakin baik penerapan *learning organization* di organisasi tidak memiliki dampak dalam meningkatkan kinerja jika motivasi karyawan khususnya hanya motivasi intrinsik (motivator) diberikan. Untuk itu perlu dipertimbangkan memasukkan motivasi hygiene (ekstrinsik) dalam penelitian selanjutnya

Hasil penelitian ini yang pada awalnya akan memperluas temuan penelitian Sareen dan Joshi (2016) bahwa *learning organization* mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi dan penelitian Trang *et al.* (2013); Kristine (2017) yang menyatakan bahwa dengan adanya peningkatan motivasi maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tidak dapat dikonfirmasi kebenarannya. Pemilihan konsep motivasi atau penggunaan pengukuran motivasi yang tepat diperlukan agar *learning organization* dapat meningkatkan kinerja

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja karyawan; *learning organization* berpengaruh terhadap *knowledge sharing, knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan; *learning organization* berpengaruh terhadap motivasi karyawan; *motivasi* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Knowledge sharing* memiliki peran mediasi pada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi tidak memiliki peran mediasi pada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan.

Keterbatasan pada penelitian ini adalah menggunakan motivator (intrinsik) dalam mengukur motivasi sehingga pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan motivasi hygiene agar memperoleh hasil yang lebih baik. Budaya organisasi dan komitmen organisasi juga dapat ditambahkan pada penelitian selanjutnya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Andria, V. dan E. Trisyulianti. 2016. Implementasi Manajemen Pengetahuan dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi* 2(2): 154. <https://doi.org/10.29244/jmo.v2i2.14204>.
- Anggapraja, I. T. 2016. Pengaruh Penerapan Knowledge Management dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ter-

- hadap Kinerja Karyawan PT Telkom Tbk. (Studi Explanatory Survey pada Karyawan Unit Human Capital Management PT Telkom Tbk.). *Jurnal Aplikasi Manajemen* 14(1): 140–146. <https://doi.org/10.18202/jam23026332.14.1.15>
- Argyris, C. dan D. A. Schon. 1996. *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Athoillah. 2017. Model Peningkatan Knowledge Sharing Berbasis Modal Sosial dan Learning organization terhadap Kinerja Agency Pada PT. Prudential Life Assurance. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 18(2): 174–183.
- Besterfield, D. H. 2003. *Total Quality Management*. Pearson Education Inc. New Jersey.
- Bucic, T., L. Robinson, dan P. Ramburuth. 2010. Effects of Leadership Style on Team Learning. *Journal of Workplace Learning* 22(4): 228–248.
- Cummings, J. 2003. Knowledge Sharing: A Review of Literature. *The World Bank Operations Evaluation Department*.
- Ferdinand, A. 2013. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Undip Press. Semarang.
- Garvin, D. A. 2000. *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business Review Press.
- Ghozali, I. dan H. Latan. 2015. *Partial Least Square: Konsep, Teknik, dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Undip. Semarang.
- Husein, U. 2014. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi-2*. Cetakan ke-13. Rajawali Pers. Jakarta.
- Jo, S. dan B. Joo. 2011. Knowledge Sharing: The Influence of Learning Organizational Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Jones, G. R. 2007. *Organizational Theory, Design and Changes (5th edition)*. Pearson Education Inc. New Jersey.
- Kang, Y. J., S. E. Kim, dan G. W. Chang. 2008. The impact of knowledge sharing on work performance: An empirical analysis of the public employees' perceptions in South Korea. *International Journal of Public Administration* 31(14): 1548–1568. <https://doi.org/10.1080/01900690802243607>.
- Kristine, E. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa. *Jurnal EKSEKUTIF*, 14(2).
- Kuzu, Ö. H. dan D. Özilhan. 2014. The Effect of Employee Relationships and Knowledge Sharing on Employees' Performance: An Empirical Research on Service Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1370–1374. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.639>
- Kwahk, K. Y. dan D. H. Park. 2016. The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments. *Computers in Human Behavior*, 55, 826–839. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.09.044>.
- Lewis, K. 1999. *The impact of interpersonal relationships and knowledge exchange on group performance: A field study of consulting project teams*. College Park: University of Maryland.
- Lim, H. 2018. *Knowledge Management Sebagai Strategi Revolusi Pengetahuan*. (March), 0–12.
- Lisnawati, E., P. Organisasi, K. Kerja, Kinerja, T., Pt, K., Asia, T., ... Hadi, H. S. 2014. *Elis Lisnawati, 2014 Pengaruh Organisasi Pembelajaran dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Technomed Asia Di Padalarang Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu*. (1006165).
- Lopez, S. P., J. M. M. Peon, dan C. J. V. Ordas.

2005. Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance. *The Learning Organization* 12(3): 227–245.
- Lumbantobing, P. 2011. *Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas*. Bandung: Knowledge Management Society Indonesia.
- Mangkunegara, A. P. 2013. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja. Bandung.
- Matzler, K., R. Birgit, M. Julia, H. Stephan, dan T. A. Mooradian. 2008. Personality Traits and Knowledge Sharing. *Journal of Economic Psychology* 29: 301–313.
- Osteraker, M. C. 1999. Measuring motivation in a learning organization. *Journal of Workplace Learning* 11(2): 73–77. <https://doi.org/10.1108/13665629910260798>
- Ozlen, M. K. 2015. Knowledge Sharing Behaviour of Bosnian Enterprises. *Journal of Accounting and Management Information Systems, Faculty of Accounting and Management Information Systems, The Bucharest University of Economic Studies* 14(3): 575–590.
- Paraskevi, D. dan T. Panagiotis. 2015. Measuring the Impact of Learning Organizational on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector. *Procedia Economics and Finance*, 175, 367–375.
- Rahardjo, T. H. dan P. Purwanto. 2018. Organisasi Pembelajaran, Kompetensi Dan Kinerja Karyawan Bank Xxx Di Jakarta. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 1(2): 136. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v1i2.962>
- Rivai, V. dan D. Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi edisi ketiga*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S. P. dan T. A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rose, R. C., N. Kumar, dan O. G. Pak. 2011. The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *The Journal of Applied Business Research* 25(6): 55–56.
- Safitri, C. L., S. W. L. H. Setyanti, dan S. Sudarsih. 2018. Knowledge Sharing Sebagai Mediasi Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen* 2(1): 79. <https://doi.org/10.33603/jibm.v2i1.1059>
- Saleem, R., A. Mahmood, dan A. Mahmood. 2010. Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management* 5(11): 213–222. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n11p213>.
- Sareen, P. dan P. Joshi. 2016. Organizational Learning and Motivation: Assessing the impact on Employee Performance. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)* 5(2): 355. <https://doi.org/10.21013/jmss.v5.n2.p13>.
- Sekaran, U. 2014. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis (Research Methods for Business) Buku 1 Edisi 4*. Salemba Empat. Jakarta.
- Senge, P. 2002. Batam: Interaksa. In *The Fifth Discipline Fieldbook*. Batam: Interaksa.
- Senge, P. M. 2006. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday. New York.
- Sumiarsih, I. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Learning Organization Terhadap Kinerja Dengan Psychological Empowerment Sebagai Pemediasi Pada Guru IPA SMP SE-PROVINSI JAWA TENGAH DAN DIY. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi (JEBA)* 19(04).
- Tobing, P. L. 2007. *Knowledge Management Konsep, Arsitektur dan Implementasi Edisi Pertama Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Trang, N. I., S. A. Armanu, dan Noermijati. 2013. Organizational Commitment as Mediation Variable Influence of Work Motivation, Leadership Style and Learning Organization to the Employees Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 7(2): 12–25.

- Van den Hoof, B. dan J. A. De Ridder. 2004. Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*.
- Vukadin, M., F. G. Schaafsma, S. J. Vlaar, J. T. van Busschbach, P. M. van de Ven, H. W. C. Michon, dan J. R. Anema. 2019. Work Motivation and Employment Outcomes in People with Severe Mental Illness. *Journal of Occupational Rehabilitation* 29(4): 803–809. <https://doi.org/10.1007/s10926-019-09839-0>.
- Wang, S. dan N. Wang. 2012. Knowledge sharing, innovation, and firm performance. *ExpertSystems with Application* 39(10): 8899–8909.
- Weldy, T. G. dan W. E. Gillis. 2015. The Learning Organization Article information: *The Learning Organization*, 22(1): 40–57.
- Yousef Obeidat, B., A. Bahjat Abdallah, N. Osama Aqqad, A. H. O. M. Akhoershiedah, dan M. Maqableh. 2017. The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Communications and Network* 09(01): 1–27. <https://doi.org/10.4236/cn.2017.91001>.
- Zaeid, A. N., G. Hussein, dan M. Hassan. 2012. The Impact of Job Satisfaction and Knowledge sharing on Employee Performance. *Journal of Resources Development and Management* 21: 2422–8397.