



## ***Knowledge Sharing* Sebagai Mediasi Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Karyawan**

**Cintya Lely Safitri, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, Sudarsih**  
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember, Jember, Indonesia

**Abstract.** *The purpose of this research is to analyze the influence of learning organization on employee performance with knowledge sharing as mediating. This research can be classified as explanatory research, the research explains about the correlation between several variables through hypothesis testing. The sampling technique used is census technique where the whole population of PT Telekomunikasi Tbk Lumajang as the research sample which is 40 employees. The research method is path analysis. The result showed that Learning organization has a significant impact on Knowledge sharing, Learning organization has a significant impact on employee performance, Knowledge sharing has a significant impact on employee performance, and learning organization has a significant impact on employee performance with Knowledge sharing as mediating. Further research is expecting to analyze another variables a mediating such as organizational culture, service quality, and organizational commitment.*

**Keywords:** *Employee performance; Knowledge sharing; Learning organization*

**Abstrak.** *Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari Learning organization terhadap Kinerja melalui knowledge sharing. Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai exsplanatory research, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Telekomunikasi Tbk Lumajang yaitu berjumlah 40 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Sensus, yaitu semua populasi dijadikan sebagai sampel karena pada penelitian ini melibatkan seluruh karyawan PT Telekomunikasi Tbk Lumajang. Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah Path analysis atau analisis jalur dan alat hitung yang digunakan yaitu SPSS 16. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Learning Orgnization (X) berpengaruh signifikan terhadap Knowledge sharing(Z), Learning Orgnization (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), Knowledge sharing(Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), Learning Orgnization (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui Knowledge sharing(Z). Penelitian selanjutnya diharapkan menambahkan variabel mediasi misalnya budaya organisasi, kinerja kualitas pelayanan dan komitmen organisasi.*

**Katakunci:** *Knowledge sharing; Learning organization; Kinerja karyawan*

*Cronicle of Article :Received (20-03-2018); Revised (04-05-2018); and Published (26-08-2018).*

©2018 Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen Lembaga Peneliitian Universitas Swadaya Gunung Jati

**Profile and corresponding author :** Cintya Lely Safitri, SE adalah alumni Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, SE., MSi dan Dra. Sudarsih, M.Si adalah dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Jalan Kalimantan No.37, Jember, Jawa Timur 68121. *Corresponding author:* [cintya.lely22@gmail.com](mailto:cintya.lely22@gmail.com), [lelyhana.feb@unej.ac.id](mailto:lelyhana.feb@unej.ac.id), [sudarsih.feb@unej.ac.id](mailto:sudarsih.feb@unej.ac.id).

**How to cite this article :** Safitri, C. L., Setyanti, S. W. L. H & Sudarsih (2018). *Knowledge Sharing* sebagai Mediasi Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*. 2(1), 79-90. Retrieved from <http://jurnal.unswagati.ac.id/index.php/jibm>

## PENDAHULUAN

Pentingnya penilaian kinerja dalam sebuah organisasi memberikan gambaran kemajuan yang telah berhasil dicapai oleh organisasi. Menurut Mangkunegara (2013:67) kinerja 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. Kinerja karyawan merupakan tolok ukur yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan strategi yang tepat agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Peran sumber daya manusia dalam perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi akan mendukung keberhasilan perusahaan. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan diperlukan dukungan manajemen untuk meningkatkan kapabilitas pembelajaran dan menjadi *learning organization* untuk keberhasilan perusahaan.

*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. Dalam konteks *learning organization* maka perusahaan diharapkan memiliki sebuah sistem yang memungkinkan semua karyawan dapat terus menerus belajar. Hal ini karena *learning organization* 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.

Keberhasilan karyawan dalam meraih kinerja yang tinggi selain dukungan

manajemen dalam bentuk *learning organization* yang baik sangat penting. Apalagi saat ini era ekonomi telah memasuki gelombang ketiga evolusi ekonomi yang disebut dengan *information economy*. Hal ini dipengaruhi oleh teknologi informasi dan *knowledge worker*. Era ini disebut juga dengan istilah *knowledge economy*. *Knowledge economy* merupakan perekonomian menggunakan *knowledge*. 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 juga 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 disebar, diimplementasikan dan dikembangkan dengan baik. Peran *knowledge sharing* pada organisasi akan memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.

Menurut Matzler *et al.* (2008) mendefinisikan *knowledge sharing* adalah proses dimana individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka baik *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge*. Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andria (2011), Zaeid *et al.* (2012), Kuzu dan Ozilham (2014), Anggapraja (2016), Indra (2016), Mardlillah dan Raharjo (2017), dan Obeidat *et al.* (2017) menyatakan bahwa *knowledge sharing* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap 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.

Obyek penelitian ini adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Lumajang yang saat ini telah menerapkan program *knowledge management system* sejak Tahun 2005. PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk merupakan salah satu contoh perusahaan yang menerapkan *learning organization* dan telah memiliki sistem *knowledge sharing* yang terintegrasi dalam situs resmi *human capital & general affairs* untuk memfasilitasi komunikasi antara pembuat kebijakan dan pengelolaan sumber daya manusia. Implementasi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sebagai *learning organization* dinamakan system 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*). Sistem KAMPIUN juga merupakan bank data (*repository*) untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan karyawan. Dengan adanya aplikasi tersebut karyawan dapat menemukan dan mengakses seluruh informasi yang mereka perlukan, berbagi pengetahuan dan aplikasi portal tersebut 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 sistem KAMPIUN ini, 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 *appreciation*. Berbagai program untuk pengembangan sumber daya manusia dan teknologi

memberikan gambaran bahwa PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah merupakan organisasi pembelajar (*learning organization*). PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk selain memiliki sistem terintegratif KAMPIUN juga telah menerapkan *Corporate University* atau lebih populer dikenal dengan CorpU dan Telkom University untuk mewujudkan *Learning organization*. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk terus berupaya menjadi sebuah *learning organization* bagi karyawannya agar dapat seluruh karyawan dapat meraih kinerja yang terbaik.

Penelitian yang dilakukan oleh Athoillah (2017) dan Jo & Joo (2011), Makrufah (2011), Jo & Joo (2011), Che Rose *et al.*, (2012) dan Nurwanti (2013) memberikan hasil penelitian pentingnya *learning organization* yaitu bahwa *learning organization* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* dan Kinerja. 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*) dalam mengelola pengetahuan sehingga semua anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama dalam menciptakan, mengambil, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pengalaman barunya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja karyawan.

## KAJIAN LITERATUR

### *Learning organization*

*Learning organization* adalah sebuah organisasi yang terus menerus belajar dan dengan kapasitasnya untuk berubah, Watkins & Marsick (2003). Indikator *Learning*

*organization* menurut Watkins (2003) adalah sebagai berikut *Creat Continous Learning Capabilities, Promote Inquiry And Dialogue, Encourage Collaboration And Team Learning, Provide Strategic Leadership For Learning, Empower People Toward A Collective Vision, Connect The Organization To Its Environment, Create Systems To Capture And Share Learning. Learning organization* menurut Garvin (2000) merupakan keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru. *Learning organization* adalah organisasi dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka, Pedler *et al.*, (2003).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *Learning organization* mewajibkan sumber daya manusia untuk memperoleh pengetahuan dan adanya dukungan manajemen untuk melakukan semua aktivitas pembelajaran dalam rangka peningkatan pengetahuan.

### **Knowledge sharing**

*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 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.

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*. Terdapat dua indikator untuk mengukur *Knowledge sharing* menurut yaitu sebagai berikut : *tacit knowledge sharing* yang meliputi, berbagi gagasan dan berbagi keahlian. Indikator *explicit knowledge sharing* yang meliputi, berbagi laporan dan prosedur kerja, dan berbagi dokumen.

*Knowledge sharing* adalah 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. Menurut Cummings (2003) *knowledge sharing* dapat dilihat dari dua perspektif teori yaitu teori pembelajaran organisasi dan teori komunikasi. *Knowledge sharing* dapat pula dipahami sebagai perilaku dimana seseorang secara sukarela menyediakan akses terhadap orang lain mengenai knowledge dan pengalamannya, Hansen dan Avital (2005).

### **Kinerja**

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 sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, Rivai (2005). Menurut Mangkunegara (2011:75) indikator untuk mengukur kinerja karyawan diantaranya adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, penyelesaian pekerjaan dan tanggung jawab karyawan. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan capaian karyawan dengan dukungan manajemen perusahaan dan sebagai tolok ukur keberhasilan karyawan

### **Kerangka pemikiran**

Setiap organisasi senantiasa berusaha agar karyawannya dapat mencapai kinerja yang terbaik. Untuk itu pengelolaan

pengetahuan melalui berbagi pengetahuan dan terus berupaya agar organisasi dapat menjadi sumber aktivitas pembelajaran bagi karyawannya akan dapat membawa organisasi sebagai organisasi yang unggul.

### **Pengaruh *Learning organization* terhadap Kinerja**

*Learning organization* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini dinyatakan dalam hasil penelitian Makrufah (2011), Jo & Joo (2011) Che Rose *et. al* (2012) dan Nurwanti (2013) yang menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. 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 karyawan.

Ciri yang dimiliki oleh *learning organization* adalah bahwa semua anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama dalam menciptakan, mengambil, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pengalaman barunya. Berikut ini adalah 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

Dengan adanya penjelasan di atas maka menunjukkan bahwa *learning organization* mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui serangkaian aktivitas pembelajaran yang dilakukan dan mendapat dukungan dari manajemen. *Learning organization* juga merupakan bagian dari pencapaian keberhasilan organisasi di masa yang akan datang.

### **Pengaruh *learning organization* terhadap *knowledge sharing***

*Learning organization* merupakan sebuah konsep dimana sebuah organisasi dianggap mampu untuk belajar sehingga organisasi memiliki kecepatan berfikir dan bertindak dalam merespon berbagai perubahan yang muncul. Pengaruh *learning organization* terhadap berbagi pengetahuan dinyatakan oleh Gavin (2000) bahwa *Learning organization* merupakan keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan baru sehingga perilaku berbagi pengetahuan akan dimiliki oleh seluruh karyawan.

Hasil penelitian Athoillah (2017) 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.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa adanya dukungan penuh yang dimiliki oleh organisasi yang memiliki karakteristik sebagai *learning organization* akan mendorong tumbuhnya proses timbal balik dimana individu saling bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit knowledge*) dalam aktivitas berbagi pengetahuan dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan baru.

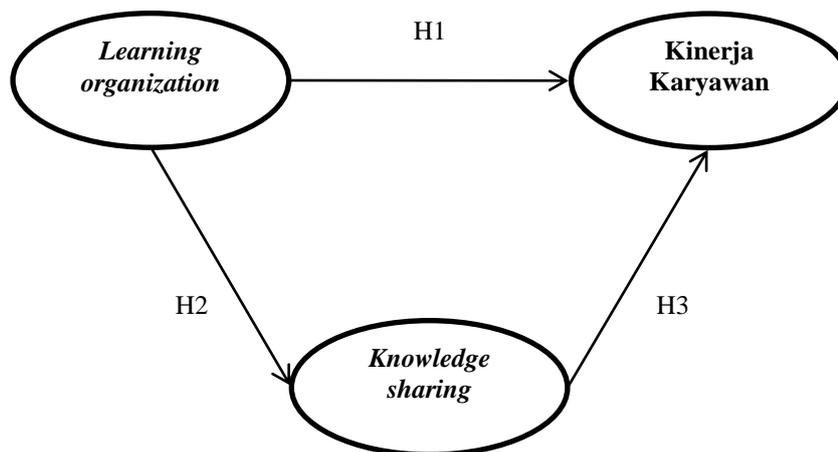
### **Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja**

Hasil penelitian oleh, Andria (2011), Kuzu, O.H dan Ozilham, D (2014), Anggapraja (2016), Mardlillah 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.

### **Pengaruh *learning organization* melalui *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan**

*Learning organization* mempunyai pengaruh positif dan signifikan melalui *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, maka akan semakin menambah tingginya karyawan

untuk saling berbagi pengetahuan sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Hasil penelitian Athoillah (2017) dan Jo & Joo (2011) juga mendukung hipotesis ini bahwa implementasi dan semua dukungan perusahaan dalam peningkatan pembelajaran bagi karyawan secara langsung akan mendorong semangat berbagi pengetahuan diantara karyawan dan peningkatan kinerja karyawan akan lebih mudah dicapai.



Sumber : Hasil pengolahan data, 2018

**Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian**

### **Hipotesis**

- H<sub>1</sub> : *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang.
- H<sub>2</sub> : *learning organization* berpengaruh terhadap *knowledge sharing* karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang.
- H<sub>3</sub> : *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang.
- H<sub>4</sub> : *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja melalui *knowledge sharing* Pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini termasuk kedalam 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. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Lumajang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu menggunakan sensus karena melibatkan seluruh karyawan PT Telekomunikasi Indonesi Tbk Lumajang, yaitu sebanyak 40 orang.

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

Teknik analisis data penelitian menggunakan statistika deskriptif untuk penyajian data hasil penelitian dan statistika inferensial dengan menggunakan teknik analisis jalur, serta uji hipotesis, dan pengujian koefisien jalur dari pengaruh langsung, dan tidak langsung, serta pengaruh total.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Responden pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang berjumlah 40 orang, Karakteristik responden pada penelitian ini dapat dikelompokkan seperti Tabel 1 dibawah ini :

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

Kategori	Alternatif jawaban	Frekuensi (F)	Persen (%)
Jenis Kelamin	Pria	35	88
	Wanita	5	13
Usia	20 - 25 tahun	28	70
	26 - 30 tahun	6	15
	31 - 35 tahun	1	3
	40 - 50 tahun	3	8
	50 - 55 tahun	2	5
Pendidikan	SMK	26	65
	D1	2	5
	D3	2	5
	S1	9	23
	S2	1	3
Masa kerja	kurang dari 1 tahun	3	8
	1 - 10 tahun	33	83
	11 - 21 tahun	1	3
	22 - 31 tahun	1	3
	32 - 41 tahun	2	5

Sumber : Hasil pengolahan data, 2018

Dari tabel 1 diketahui bahwa responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki (87,5%) dengan jumlah 35 responden, didominasi oleh karyawan yang berpendidikan SMK sebanyak 26 responden (65%), dan responden yang mempunyai masa kerja antara 1 – 10 tahun yaitu sebanyak 33 responden. responden dalam penelitian ini mempunyai umur yang berbeda-beda pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang. Paling banyak adalah responden yang mempunyai umur 20-25 tahun yaitu sebanyak 28 responden atau sebesar (70%).

### Uji validitas dan reliabilitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pernyataan dari masing-masing variabel memiliki r hitung lebih besar dari 0,30 ( $r > 0,30$ ) dan nilai signifikansinya juga lebih kecil dari 0,05, dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing variabel penelitian ini valid.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai  $\alpha$  setiap variabel lebih besar dari 0,60 ( $\alpha > 0,60$ ). Variabel *Learning*

*organization* (X) mempunyai  $\alpha$  sebesar 0,750 artinya bahwa 75% penelitian ini dapat dipercaya, sedangkan  $\alpha$  *Knowledge sharing* sebesar 0,680 dan  $\alpha$  kinerja (Y) yaitu 0,732. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item dalam kuesioner dapat dipercaya dan relatif konsisten.

**Hasil Analisis Jalur**

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menganalisis hubungan tiap-tiap jalur. Pengujian jalur ini untuk menunjukkan adanya pengaruh masing-masing variabel baik secara langsung maupun tidak langsung. Hasil pengujian analisis jalur (*path analysis*) secara langsung adalah sebagai berikut :

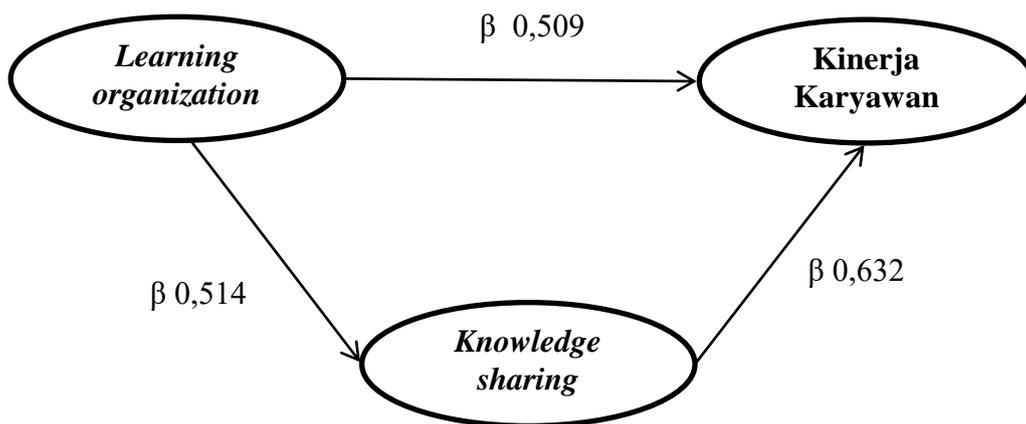
**Tabel 2. Path Coefficient**

Variabel Independen	Variabel Dependen	Beta ( $\beta$ )	Sig	Hasil
Organisasi Pembelajar	<i>Knowledge sharing</i>	0,514	0	Signifikan
Organisasi Pembelajar	Kinerja karyawan	0,509	0	Signifikan
<i>Knowledge sharing</i>	Kinerja Karyawan	0,632	0	Signifikan

Sumber : Hasil pengolahan data, 2018

Hasil *path analysis* menunjukkan bahwa variabel *Learning organization* (X) berpengaruh terhadap *knowledge sharing* (Z) sebesar 0,514 atau 51,4% dengan signifikansi 0,001, sedangkan pengaruh langsung *Knowledge sharing* (X) terhadap kinerja sebesar 0,509 atau 50,9% dengan signifikansi

sebesar 0,000. *Knowledge sharing* (Z) berpengaruh terhadap kinerja yaitu sebesar 0,632 atau 63,2%. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur (*path analysis*) di atas, maka bentuk diagram *path* adalah sebagai berikut:



Sumber : Hasil pengolahan data, 2018

**Gambar 2. Hasil Analisis Jalur**

**Pembahasan**

Hasil pengolahan data dengan menggunakan path analysis untuk mengetahui pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja karyawan dengan mediasi variable *knowledge sharing* dengan hasil sebagai berikut :

*Learning organization* terhadap kinerja, diperoleh nilai signifikansi lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ) bahwa  $H_0$

diterima dan *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai Beta ( $\beta$ ) sebesar 0,509, artinya bahwa kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang dipengaruhi oleh *Learning organization* yang diterapkan oleh PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang sebesar 50,9% , hal ini dapat disimpulkan 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.

Hasil tersebut dikuatkan dengan jawaban responden pada indikator *Learning organization* yang menjawab setuju adalah sebesar 62% dan sangat setuju sebesar 24,93%, jawaban paling terbanyak pada indikator ke empat atau pernyataan ke empat yaitu tentang *provide strategic leadership for learning*, dimana organisasi menyediakan program pembelajaran bagi semua anggotanya secara mandiri. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian Makrufah (2011), dan Jo & Joo (2011) Che Rose *et. al* (2012) dan Nurwanti (2013) yang menyatakan bahwa *Learning organization* berpengaruh terhadap *Knowledge sharing*. Namun penelitian ini berbeda dengan penelitian dari Liao (2006) dan Uniati (2014) yang menyatakan bahwa indikator *commitment to learning* dalam *learning organization* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

*Learning organization* terhadap *knowledge sharing*, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ) yang berarti bahwa *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* dengan nilai Beta ( $\beta$ ) sebesar 0,514, bahwa semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, maka akan semakin menambah tingginya karyawan untuk saling berbagi pengetahuan. Organisasi yang mendorong pengembangan pengetahuan, sumber daya manusia akan termotivasi untuk melakukan aktivitas belajar.

Hasil diatas diperkuat dengan jawaban responden tentang variabel *Learning organization* yang menjawab terbanyak adalah jawaban setuju sebesar 62% dan sangat setuju sebesar 24,93% pada indikator ke empat dan ke tiga yaitu tentang *encourage collaboration and team learning dan provide*

*strategic leadership for learning*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Athoillah (2017) dan Jo & Joo (2011) yang menyatakan bahwa *Learning organization* berpengaruh terhadap *Knowledge sharing* akan tetapi penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian dari liao (2006) yang menyatakan bahwa *commitment to learning* tidak berpengaruh terhadap *knowledge sharing*.

Pengaruh *knowledge sharing* terhadap Kinerja, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,001. Nilai signifikansi lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ) yang berarti bahwa *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* dengan nilai Beta ( $\beta$ ) sebesar 0,632 artinya bahwa semakin tinggi karyawan memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan. seperti rutinitas dalam diskusi, bertukar pengalaman untuk memecahkan solusi, partisipasi dalam *workshop* akan meningkatkan kinerja. Berdasarkan hasil penelitian, karyawan sering berbagi *tacit knowledge* seperti pengalaman pribadi, pengetahuan mengenai keahlian, dan pelajaran yang didapat dari kesalahan masa lalu kepada rekan kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Hoof dan De Ridder (2004), Andria (2011), Kuzu dan Ozilham, D (2014), Anggapraja (2016), Mardlillah dan Raharjo (2017), dan Obeidat *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni dan Kistyanto (2013) yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian pada hipotesis keempat ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *Learning organization* terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *knowledge sharing* yaitu sebesar 0,325 artinya bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 3,25%. Penelitian ini mendukung pendapat 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.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

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 terhadap Kinerja (Y) pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Pasuruan artinya bahwa semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran karyawan, maka akan berpengaruh pada tingginya kinerja.
2. *Learning organization* (X) berpengaruh terhadap *Knowledge sharing* (Z) pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Pasuruan. Hasil 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.
3. *Knowledge sharing* (Z) berpengaruh terhadap kinerja (Y) pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Pasuruan. Artinya bahwa semakin baik perusahaan dan karyawan memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawannya.
4. *Learning organization* (X) berpengaruh terhadap kinerja (Y) melalui *Knowledge sharing* (Z) pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Pasuruan. Hasil penelitian 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

### Saran

*Knowledge sharing* mampu menjadi variabel intervening antara *learning organization* dan kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang artinya bawa semakin tinggi dukungan manajemen dalam menerapkan kapasitas pembelajarannya menjadi *learning organization* yang unggul maka akan mendorong semakin tingginya aktivitas saling berbagi pengetahuan diantara karyawan sehingga dengan demikian akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan yang optimal maka manajemen PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang lebih memfokuskan pada peningkatan system KAMPIUN yang dimilikinya sehingga memungkinkan seluruh karyawan dapat melakukan aktivitas berbagi pengetahuan secara mandiri (*self-learning*) sehingga informasi dapat segera diakses dan diserap oleh seluruh karyawan. Selain itu untuk peningkatan aktivitas *learning organization* diharapkan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang dapat meningkatkan hubungan baik dengan stakeholder melalui berbagai kerjasama yang baik untuk mendorong peningkatan kinerja karyawannya.

### 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.
- 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 Pembelajaran 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.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2011). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *The Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55–66. <https://doi.org/10.1108/01437721011073364>
- 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.
- Uniaty, 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.