

## Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap *Knowledge Sharing* Dan Kinerja Karyawan PT. Sentana Adidaya Pratama (Wilmar-Group) Sampit

**Meitiana**<sup>1)</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Palangka Raya, Indonesia

**TM. Murniati**<sup>2)</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Palangka Raya, Indonesia

**Syahruji Maruwan**<sup>3)</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Palangka Raya, Indonesia

Email: meitiana@feb.upr.ac.id

### Abstrak

**Tujuan** - Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh organisasi pembelajaran (*organizational learning*) terhadap kinerja karyawan di mediasi *knowledge sharing*.

**Desain/Methodologi/Pendekatan** - Pendekatan yang digunakan dalam metode penelitian adalah pendekatan kuantitatif, dengan jumlah sampel sebesar 55 karyawan. Untuk menguji secara empiris hubungan antara variabel yang diusulkan dalam penelitian digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan software SmartPLS 3.2.8.

**Temuan penelitian** - Hasil penelitian menunjukkan bahwa, organisasi pembelajaran (*organizational learning*) berpengaruh positif signifikan terhadap *knowledge sharing*, *knowledge sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, *knowledge sharing* memediasi pengaruh antara organisasi pembelajaran (*organizational learning*) terhadap kinerja karyawan.

**Orsinalitas/nilai** - *Organization learning* dan *knowledge sharing* menjadi perhatian dalam perkembangan tren organisasi saat ini, sehingga banyak pembahasan *organization learning* yang dilakukan pada organisasi di sektor publik baik profit ataupun non profit.

**Kata kunci:** Organisasi Pembelajaran, Kinerja Karyawan, *Knowledge Sharing*.

### ***EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING ON KNOWLEDGE SHARING AND PERFORMANCE OF EMPLOYEES PT. SENTANA ADIDAYA PRATAMA (WILMAR-GROUP) SAMPIT***

#### Abstract

**Purpose**, - This study aims to examine the effect of organizational learning on organizational performance in the mediation of knowledge sharing.

**Design /Methodology / Approach**- The approach used in the research method is a quantitative approach, with a total sample of 35 employees. To test empirically the relationship between the variables proposed in the study used *Structural Equation Modeling* (SEM) using SmartPLS 3.2.8 software.

**Research Findings** - The results showed, organizational learning had a significant positive effect on knowledge sharing, knowledge sharing had a significant positive effect on employee performance, knowledge sharing mediated the influence between organizational learning on employee performance.

**Originality / value** - *Organizational learning* and *knowledge sharing* are of concern in the development of current organizational trends, so much discussion of organizational learning is carried out in organizations in the public sector, both profit and non-profit.

**Keywords:** *Organizational Learning, Employee Performance, Knowledge Sharing.*

## Pendahuluan

Munculnya ekonomi berbasis pengetahuan memaksa organisasi untuk mengadopsi pendekatan manajemen pengetahuan dan meninggalkan perspektif tradisional. Hal inilah yang mendorong munculnya kebutuhan akan penerapan *knowledge management*. *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 disebarkan, diimplementasikan dan dikembangkan dengan baik. Peran *knowledge sharing* pada organisasi akan memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.

*Organization learning* atau organisasi pembelajaran 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 *organization learning* maka perusahaan diharapkan memiliki sebuah sistem yang memungkinkan semua karyawan dapat terus menerus belajar. Hal ini karena *organization learning* merupakan sebuah sistem integratif yang diterapkan di lingkungan dan tempat kerja untuk mendukung proses belajar karyawan.

Organisasi pembelajaran (*organization learning*) adalah proses berkelanjutan didalam suatu organisasi yang menyediakan kelancaran pembelajaran dan pengembangan individu untuk semua pegawai atau karyawan, dengan tetap menjaga transformasi secara terus menerus, serta pemberdayaan sumber daya manusia (Santoso, 2003). Organisasi pembelajaran lebih menekankan pada organisasi yang memberi peluang untuk belajar dan bukan menekankan pada proses pembelajarannya (Pramono, 2006). Tuntutan atas pencapaian kinerja karyawan memanglah bukan sesuatu yang baru bagi organisasi, seringkali karyawan diberikan pelatihan organisasi apabila kinerja karyawan diinginkan meningkat oleh instansi atau organisasi. Kebanyakan organisasi kurang memahami potensi manusia sebagai pengelola organisasi atau potensi karyawan sebagai sumber pembentuk *Human Capital* organisasi. Fenomena ini terjadi karena organisasi kurang memahami potensi yang bersumber dari potensi karyawan.

Organisasi pembelajaran adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja individu karyawan. Untuk penerapan organisasi pembelajaran (*organization learning*) didalam suatu perusahaan. Komponen pertama yang harus diperhatikan adalah keterampilan dan pendidikan formal. Dari beberapa studi yang dilakukan, salah satu yang dihadapi oleh lembaga penelitian (riset) dan pengembangan di Indonesia adalah masih rendahnya kualitas manajemen sumber daya manusia. Salah satu penyebabnya rendahnya kualitas SDM di Indonesia dibanding dengan negara-negara di Asia adalah masih rendahnya penguasaan, pengetahuan, dan teknologi serta minimnya dana untuk penelitian dan pengembangan.

Kemampuan perusahaan untuk tetap memperbaharui manajemen pengetahuan (*knowledge management*) melalui proses organisasi pembelajaran sangat penting sekarang ini. Agar perusahaan dapat bersaing saat ini dan akan datang dalam mengembangkan sumber daya yang ada. Organisasi yang ingin belajar merupakan suatu keunggulan yang berkelanjutan, maka dari itu perlu adanya *organization learning* seperti yang diungkapkan Watkins dan Marsick (dalam Fortuna dan Hadi, 2015) banyak

penelitian yang dilakukan pada organisasi menghasilkan bahwa kemampuan belajar organisasi akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*).

Penelitian serta kajian mengenai *organization learning* dan *knowledge sharing* sudah dilakukan para ahli ataupun peneliti, seperti Danang Firmaiansyah (2014) Hamzah Gunawan dan Andri Wisnu Wardana (2018); Evan Anggriawan dan Umi Rusilowati (2014); Cintya Lely Safitri, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti & Sudarsih (2018); dan lain sebagainya. Berdasarkan fenomena ini menunjukkan bahwa *organization learning* dan *knowledge sharing* menjadi perhatian dalam perkembangan tren organisasi saat ini, sehingga banyak pembahasan *organization learning* yang dilakukan pada organisasi di sektor publik baik profit ataupun non profit.

PT. Sentana Adidaya Pratama dengan trading pupuk menjadi bisnis pertamanya dengan menggunakan merek Mahkota didirikan tahun 1999. PT. Sentana Adidaya Pratama merupakan anak perusahaan Wilmar Group Indonesia salah satu perusahaan agrobisnis terbesar di dunia. Terutama dalam bidang CPO dan turunannya. Lingkungan organisasi yang berubah kearah yang lebih baik, yang berfokus kepada sistem informasi (IT) membuat perusahaan PT. Sentana Adidaya Pratama harus melakukan pembaharuan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dalam bentuk *knowledge sharing* dan *organization learning* untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Para anggota organisasi yang memiliki kompetensi tinggi, belum tentu berhasil membentuk pengetahuan yang mampu membangun tim dan organisasi pembelajaran. Kumpulan dari karyawan yang cerdas, belum tentu mampu membangun organisasi yang cerdas tanpa habitat belajar yang kondusif. Kinerja karyawan yang belum efektif juga disebabkan karena standar operasional prosedur yang belum dijalankan dengan baik. Selain itu, pelatihan yang diadakan tidak merata di semua bidang. Jika situasi kerja ini terus berlangsung maka akan berdampak negatif pada kinerja organisasi. Masih rendahnya kinerja tim, yang memungkinkan akan berdampak terhadap rendahnya kinerja organisasi. Robbins (dalam Nawawi: 2012) menjelaskan bahwa organisasi pembelajaran merupakan proses pengembangan karyawan di dalam organisasi, yang secara kontinu meningkatkan kapasitasnya untuk mengatasi setiap tantangan dan perubahan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh organisasi pembelajaran (*organizational learning*) terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge sharing* sebagai mediasi di PT. Sentana Adidaya Pratama (Wilmar-Group) - Sampit.

## **Tinjauan Pustaka**

### **Hubungan *Organizational Learning* dan Kinerja Karyawan**

*Organizational learning* adalah organisasi dimana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang sungguh-sungguh mereka inginkan, dimana pola berpikir baru dan ekspansif ditumbuhkan, dimana aspirasi kolektif dibiarkan bebas, dan dimana orang terus-menerus berupaya belajar bersama (Senge, 1996).

Dengan adanya *organizational learning* maka akan membantu individu dalam mengatasi permasalahan yang ada dalam pekerjaan, sehingga kualitas dan kuantitas

kinerja karyawan menjadi lebih baik dari sebelumnya. *Organizational learning* akan membantu individu berinisiatif untuk dapat menghasilkan ide-ide dalam proses bekerja yang lebih efektif dan efisien. Semakin baik penerapan *organizational learning* di dalam sebuah perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan, yang dimana secara tidak langsung akan mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan itu sendiri (Anggriawan dkk. 2014). Berdasarkan teori dan hasil empiris tersebut, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga organisasi pembelajaran (*organizational learning*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan *Organizational Learning* dan *Knowledge Sharing*.**

*Knowledge sharing* merupakan budaya interaksi sosial yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman dan keterampilan antar anggota di dalam suatu organisasi ((Nawawi, 2012). Proses dalam berbagi pengetahuan mengacu pada bagaimana karyawan atau organisasi membagikan pengetahuan, pengalaman atau keahlian dan informasi kontekstual yang mereka miliki kepada rekan kerja lain. *Knowledge sharing* digunakan untuk menciptakan mekanisme yang efektif agar *knowledge* tersebut dapat diakses oleh seluruh karyawan yang ingin belajar dan menghasilkan ide-ide yang baru melalui *organizational learning*.

*Organizational learning* adalah proses berkelanjutan didalam suatu organisasi yang menyediakan kelancaran pembelajaran dan pengembangan individu untuk semua karyawan, dengan tetap menjaga transformasi secara terus-menerus, serta pemberdayaan sumber daya manusia. Dengan adanya *organizational learning* dan *knowledge sharing* didalam sebuah perusahaan, berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan tersebut (Safitri dkk. 2018). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2: Diduga organisasi pembelajaran (*organizational learning*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*.

### **Hubungan *Knowledge Sharing* dan Kinerja Karyawan.**

*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).

Bastian (dalam Fahmi, 2013) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas, hubungan *knowledge sharing* dan kinerja karyawan adalah untuk meningkatkan meningkatkan kinerja melalui berbagi pengetahuan sesama karyawan (Firmanansyah, 2014), sehingga hipotesis yang diusulkan adalah sebagai berikut:

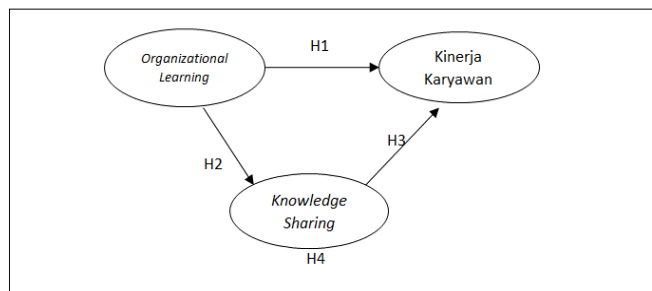
H3: Diduga *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan *Organizational Learning* dan Kinerja Karyawan melalui *Knowledge Sharing*.**

*Organizational learning* adalah organisasi dimana orang terus-menerus

memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang sungguh-sungguh mereka inginkan, dimana pola berpikir baru dan ekspansif ditumbuhkan, dimana aspirasi kolektif dibiarkan bebas, dan dimana orang terus-menerus berupaya belajar bersama (Senge, 1996). Sedangkan *knowledge sharing* merupakan proses pengembangan dalam diri maupun pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan, kearah yang lebih baik demi mencapai tujuan keberlangsungan perusahaan dan pada akhirnya bersama-sama dapat memberikan manfaat untuk seluruh kehidupan di organisasi atau perusahaan (Safitri dkk. 2018). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:  
 H4: Diduga organisasi pembelajaran (*organizational learning*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing*.

Hipotesis-hipotesis yang diajukan tersebut diilustrasikan pada gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual yang diusulkan

### Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam metode penelitian adalah pendekatan kuantitatif, dengan jumlah sampel sebesar 55 karyawan tetap PT. Sentana Adidaya Pratama (Wilmar Group) Sampit. Jenis instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dari lapangan menggunakan kuesioner. Alternatif jawaban dalam penelitian menggunakan Skala Likert. 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 berupa pernyataan. Untuk menguji secara empiris hubungan antara variabel yang diusulkan dalam penelitian digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan software SmartPLS 3.2.8.



**Tabel 1. Identifikasi variabel**

No	Variabel	Teori	Indikator
1	Organisasi Pembelajaran ( <i>organizational learning</i> ) / (X)	<i>The fifth discipline</i> (Peter M Senge)	a. <i>Personal Mastery</i> b. <i>Metal Models</i> c. <i>Shared Vision</i> d. <i>Team Learning</i> e. <i>Systems Thinking</i>
2	Kinerja Karyawan (Y)	Bernardin (dalam Robbins 2006: 260) enam indikator kinerja	a. Kualitas b. Kuantitas c. Ketepatan Waktu d. Efektivitas e. Kemandirian f. Komitmen Kerja
3	<i>Knowledge Sharing</i> (Z)	Polayi (dalam Ismail Nawawi 2012 : 6)	a. <i>Tacit Knowledge</i> b. <i>Explicit Knowledge</i>

Sumber: Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini, 2019

### Hasil Dan Pembahasan

Pengujian pertama dilakukan untuk melihat apakah organisasi pembelajaran (*organizational learning*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan nilai *original sample estimate* adalah sebesar -0,922 dengan signifikansi 5% yang di tunjukkan dengan nilai t-statistik 3,950 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,962 serta p-values 0,000 lebih kecil dari 0,05. Nilai *original sample estimate* negatif (-0,922) mengidentifikasikan bahwa organisasi pembelajaran (*organizational learning*) berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Kemudian pada pengaruh langsung organisasi pembelajaran terhadap kinerja dengan koefisien jalur -0,922 sedangkan untuk pengaruh tidak langsung sebesar 0,707. Untuk melihat pengaruh totalnya pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung (-0,922 + 0,707 = - 215). Hasil ini memperkuat bahwa pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan negatif (variabel independen tidak dapat memengaruhi variabel dependen secara langsung). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis H1 ditolak.

Pengujian kedua dilakukan untuk melihat apakah organisasi pembelajaran (*organizational learning*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *original sample estimate* sebesar 0,644 dengan nilai t-statistik 5,806 > 1,962 serta p-values 0,000 < 0,05 yang berarti organisasi pembelajaran (*organizational learning*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* dengan tingkat signifikansi 5%. Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis H2 diterima.

Pengujian ketiga dilakukan untuk melihat apakah berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *original sample estimate* sebesar 1,099 dengan nilai t-statistik 8,309 > 1,962 serta p-values 0,000 < 0,05 yang berarti berbagi

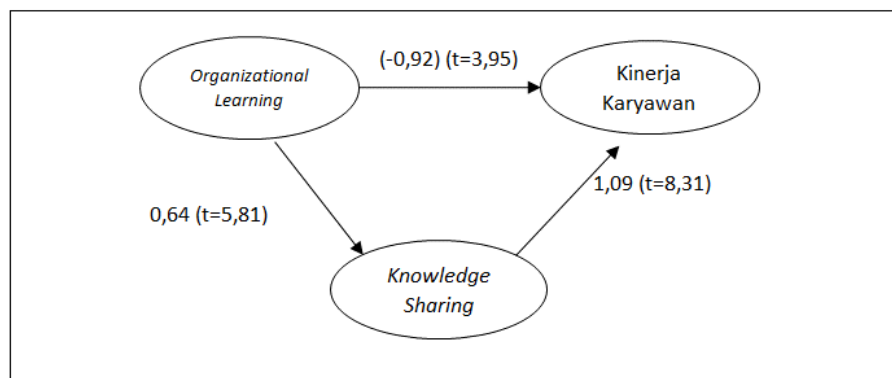
pengetahuan (*knowledge sharing*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi 5%. Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis H3 diterima.

Pengujian hipotesis keempat dilakukan untuk melihat pengaruh organisasi pembelajaran (*organizational learning*) terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi (intervening). Baron dan Kenny (dalam Ghozali, 2015) menjelaskan bahwa model ketiga untuk menguji efek mediasi dengan cara menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen (X) dan mediasi (Z) terhadap variabel endogen (Y). Pada pengujian tahap akhir diharapkan pengaruh variabel eksogen (X) terhadap endogen (Y) tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi (Z) terhadap variabel endogen (Y) harus signifikan pada T-statistik  $> 1.962$ .

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Total Effects OL -> KK* nilai t-statistik sebesar 1,745 dibawah dari nilai t-table 1,962. Sesuai dengan yang diharapkan pada pengujian tahap akhir. Sedangkan untuk pengaruh variabel *knowledge sharing* (Z) terhadap kinerja karyawan pada tabel 4.25 nilai t-statistik sebesar 8,309 lebih besar dari nilai t-tabel 1,962 sesuai dengan penjelasan Baron dan kenny tentang model ketiga pengujian efek mediasi.

*Specific Indirect Effects* dari *OL -> KS -> KK*, nilai *original sample estimate* sebesar 0,707 dan nilai t-statistik sebesar 3,412 di atas nilai t-tabel 1,962 serta *p-values*  $< 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ) yang berarti organisasi pembelajaran (*organizational learning*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing*, dengan pengaruh mediasi sempurna (*full mediation*). Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis H3 diterima.

Hasil estimasi model SEM diilustrasikan pada Gambar. 2



Gambar 2. Hasil estimasi dari model yang diusulkan

## Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis pertama disimpulkan bahwa organisasi pembelajaran (*organizational learning*) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa organisasi pembelajaran tidak dapat secara langsung meningkatkan kinerja karyawan tanpa melalui variabel lain.

Organisasi pembelajaran (*organizational learning*) mempengaruhi kinerja karyawan secara negatif, karena organisasi pembelajaran (*organizational learning*) tidak berperan secara langsung dalam proses peningkatan kinerja karyawan. Melainkan

setelah berbagi pengetahuan terjadi antara karyawan, sehingga organisasi pembelajaran (*organizational learning*) dapat meningkatkan kinerja karyawan. Senge (1996) menyatakan bahwa organisasi pembelajaran akan membantu individu berinisiatif untuk dapat menghasilkan ide-ide dalam proses bekerja yang lebih efektif dan efisien. Sehingga pengembangan yang dilakukan terhadap setiap komponen perusahaan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan itu sendiri. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Evan dan Umi (2014) yang menyatakan hanya terdapat pengaruh yang signifikan antara organisasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis kedua disimpulkan bahwa organisasi pembelajaran (*organizational learning*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi atau baik organisasi pembelajaran di sebuah perusahaan akan meningkatkan berbagi pengetahuan di perusahaan tersebut, baik dari pimpinan kepada bawahan ataupun berbagi pengetahuan sesama karyawan.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan pendapat Hoof dan De Ridder (dalam Becerra-Fernandez, Avelino, *et al*, 2004) *knowledge sharing* adalah proses timbal balik dimana individu saling bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit knowledge*) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan baru. *Knowledge sharing* merupakan sebuah proses di mana pengetahuan eksplisit atau tacit dikomunikasikan kepada individu lainnya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Safitri, Setyanti dan Sudarsih (2018) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan organisasi pembelajaran (*organizational learning*) terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*).

Hasil pengujian hipotesis ketiga disimpulkan bahwa berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) sesama karyawan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan itu sendiri, dengan berbagi pengetahuan karyawan dapat membagikan pengetahuan yang dimilikinya kepada rekan kerja atau karyawan lain sehingga memunculkan ide atau gagasan baru untuk kemajuan perusahaan itu sendiri.

Hasil penelitian ini didukung pendapat Bragdon (2006), *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.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Danang Firmaihsyah (2014) dan penelitian Gunawan dan Wardana (2018) yang sama-sama menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis keempat disimpulkan bahwa organisasi pembelajaran (*organizational learning*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing*. Hal ini berarti pengaruh tidak langsung organisasi pembelajaran (*organizational learning*) terhadap kinerja karyawan melalui berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) lebih besar daripada pengaruh langsung



organisasi pembelajaran (*organizational learning*) terhadap kinerja karyawan. Sehingga terjadi mediasi sempurna (*full mediation*) yang dilakukan oleh variabel *knowledge sharing*. Yang artinya semakin baik organisasi pembelajaran (*organizational learning*) yang ada di perusahaan dalam mengelola *knowledge sharing* untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat senge (1996) *organizational learning* adalah organisasi dimana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang sungguh-sungguh mereka inginkan, dimana pola berpikir baru dan ekspansif ditumbuhkan, dimana aspirasi kolektif dibiarkan bebas, dan dimana orang terus-menerus berupaya belajar bersama.

Sedangkan *knowledge sharing* merupakan proses pengembangan dalam diri maupun pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan, kearah yang lebih baik demi mencapai tujuan keberlangsungan perusahaan dan pada akhirnya bersama-sama dapat memberikan manfaat untuk seluruh kehidupan di perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Safitri, Setyanti dan Sudarsih (2018) mengungkapkan bahwa berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) memediasi hubungan antara organisasi pembelajaran (*organizational learning*) terhadap kinerja karyawan.

## **SIMPULAN**

Organisasi pembelajaran (*organizational learning*) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis pertama ditolak. Demikian juga Organisasi pembelajaran (*organizational learning*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), sehingga hipotesis kedua dapat diterima dan teruji kebenarannya. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ketiga dapat diterima dan teruji kebenarannya.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan antara lain: pertama, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini hanya terdiri dari 2 variabel, yaitu organisasi pembelajaran (*organizational learning*) dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain dua variabel tersebut. Diharapkan penelitian yang akan datang mempertimbangkan faktor-faktor seperti: Lingkungan Kerja, Job Description dan Tanggung Jawab, Visi, Misi, dan Budaya Organisasi, Sistem Komunikasi dan Cara Kerja Pimpinan, Pelatihan dan Pengembangan Diri, serta Bonus dan Insentif. Kedua, adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.

## **REFERENSI**

Anggriawan, Evan & Rusilowati, Umi. 2014. *Pengaruh Organisasi Pembelajaran ( Learning Organization ) Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang. Vol. 2, No. 1, 43-63

- Beccera F. 2004. *Knowledge Management : Challenges, Solutions and Technologies*. Prentice Hall
- Bragdon, Joseph H. 2006. *Profit For Life: How Capitalism Excels Case Studies in Living Asset Stewardship*. Society of Organizational Learning.
- Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: CV Alfabeta
- Firmaiansyah, Danang. 2014. *Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi*. Jurnal Ilmu Manajemen. Vol. 2, No. 1, 128-139
- Gunawan, Hamzah & Wardana, A. W. 2018. *Knowledge Sharing Sebagai Mediasi Antara Employee Engagement Terhadap Kinerja Pengemudi Gojek Di Yogyakarta*. Jurnal Riset dan Konseptual. Vol. 3, No. 4, 411-424
- Nawawi, Ismail. 2012. *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pramono. 2006. *Organisasi Pembelajaran Merupakan Suatu Aktivitas*. Jakarta: Rajawali, Cetakan II.
- Safitri, C. L., Setiyanti, L. H., & Sudarsih. 2018. *Knowledge Sharing Sebagai Mediasi Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen. Vol. 2, No. 1, 79-90
- Santoso, B. 2003. *Membangun organisasi pembelajar untuk meningkatkan produktivitas*. Jakarta. Bina sarana ilmu.
- Senge, Peter M. 1996. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Cetakan Kedua, New York: Doubleday