

**PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER  
PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PDAM TIRTANADI MEDAN**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh  
Gelara Sarjana Di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Medan Area**

**OLEH :**

**FIRMAN WAHDI PUTRA SIREGAR  
168320094**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**MEDAN**

**2020**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

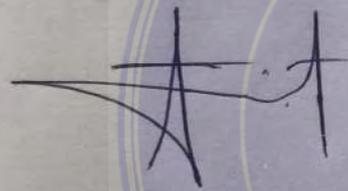
Document Accepted 10/7/20

Access From (repository.uma.ac.id)

HALAMAN PENGESAHAN

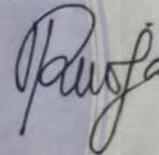
Judul Skripsi : Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Transfer  
Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada  
PDAM Tirtanadi Medan  
Nama : Firman Wahdi Putra Siregar  
Npm : 168320094  
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Diketahui Oleh  
Komisi Pembimbing



Amrin Mulia U. Nasution, SE, MM

Pembimbing I



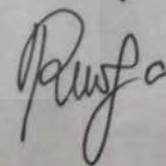
Wan Rizca Amalia, SE, M.Si

Pembimbing II



Nisa E. Fendi, SE, M.Si

Dekan



Wan Rizca Amalia, SE, M.Si

Ka.Prodi

Tanggal/Bulan/Tahun : 14 Mei 2020

## HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 14 Mei 2020

Yang Membuat Pernyataan



Firman Wahdi Putra Siregar

168320094

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR/SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : YOSSY SURYANDANI SITORUS

NPM : 168320040

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi

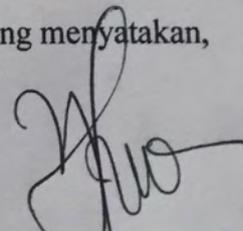
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul **Pengaruh Konsep Diri Dan Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Medan** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada Tanggal : 08 Mei 2020

Yang menyatakan,



Yossy Suryandani Sitorus

168320040

## RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Medan, Provinsi Sumatera Utara, Pada tanggal 26 September 1996, dari ayah Irfan Mahya Putra Siregar dan Ibu Zaidar Hasibuan. Peneliti merupakan anak terakhir dari tiga bersaudara. Pada tahun 2016 peneliti lulus dari SMA Negeri 5 Medan, dan pada tahun 2016 peneliti terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : 1) Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan. 2) Apakah transfer pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan. 3) Apakah pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan. Jenis penelitian ini adalah asosiatif yaitu penelitian yang menghubungkan dua variable atau lebih. Sampel atau responden dalam penelitian ini berjumlah 185 orang, teknik penarikan sampel yang akan digunakan adalah teknik *Probability Sampling* dengan *Proportionate Stratified Random Sampling*. Perhitungan sampel menggunakan rumus Slovin dengan sampel sebanyak 185 orang dan error level sebesar 0,05 maka sampel dalam penelitian ini sebanyak 65 orang. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Data penelitian bersumber dari data primer dan sekunder, proses pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuesioner. Dari hasil penelitian diperoleh hasil variable pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana positif ditunjukkan dengan nilai 0,402 dan signifikan dengan  $0,000 < 0,005$ . Transfer pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai dan signifikan dengan  $0,000 < 0,005$ . Pembelajaran Organisasi dan Transfer Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana positif ditunjukkan dengan nilai 2222 signifikan ditunjukkan dengan  $0,00 < 0,005$ .

Kata Kunci : Pembelajaran Organisasi, Transfer Pengetahuan dan kinerja karyawan

## ABSTRACT

*This study aims to determine: 1) Does organizational learning have a significant positive effect on employee performance at PDAM Tirtanadi Medan. 2) Does knowledge transfer have a significant positive effect on employee performance at PDAM Tirtanadi Medan. 3) Does organizational learning and knowledge transfer have a positive and significant effect on employee performance at PDAM Tirtanadi Medan. This type of research is associative research that connects two or more variables. The sample or respondents in this study amounted to 185 people, the sampling technique that will be used is the Probability Sampling technique with Proportionate Stratified Random Sampling. Sample calculation using Slovin formula with a sample of 185 people and an error level of 0.05, the sample in this study was 65 people. The analysis technique in this study uses multiple linear regression analysis techniques. Research data sourced from primary and secondary data, the process of collecting data using interviews and questionnaires. From the research results obtained organizational learning variables have a positive and significant effect on employee performance, where positive is indicated by the value of 0.402 and significant with  $0.000 < 0.005$ . Knowledge transfer has a positive and significant effect on value and significant with  $0,000 < 0.005$ . Organizational Learning and Knowledge Transfer have a positive and significant effect on employee performance, where positive is indicated by a significant 2222 value indicated by  $0.00 < 0.005$ .*

*Keywords: Organizational Learning, Knowledge Transfer and employee performance*

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.*

Dengan mengucap puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan baik. Adapun judul dari penelitian ini adalah **“Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirtanadi Medan”** Adapun penyusunan skripsi ini, penulis menyusun dengan maksud dan tujuan untuk memenuhi tugas akhir dan melengkapi salah satu syarat kelulusan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Medan Area.

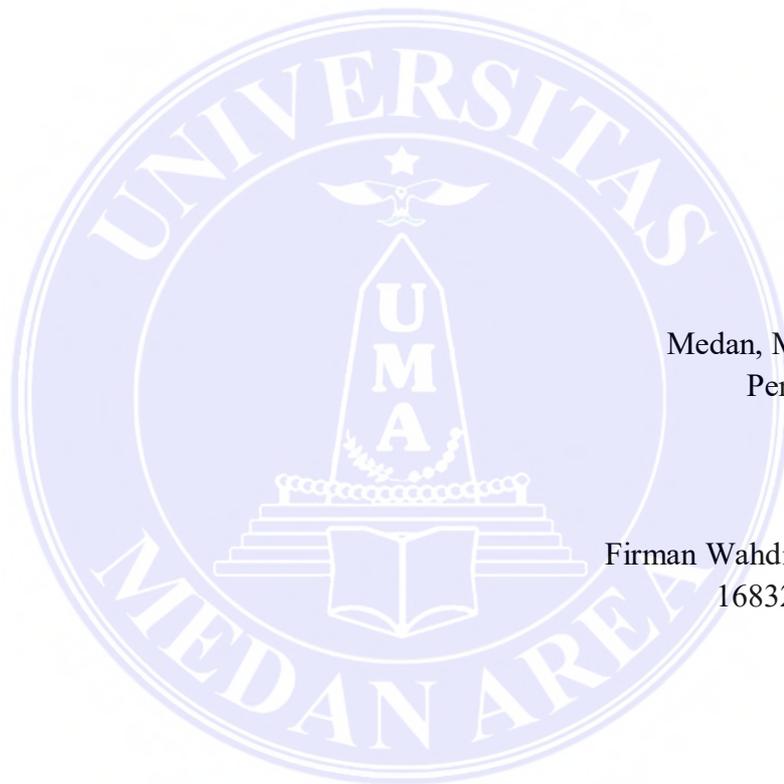
Dalam usaha menyelesaikan skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan waktu, pengetahuan, dan biaya sehingga tanpa bantuan dan bimbingan dari semua pihak tidaklah mungkin berhasil dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada orang tua saya Bapak Paidi dan Mamak Kasmini yang telah memberikan cinta dan kasih sayang yang tulus, banyak dukungan yang luar biasa pada setiap harinya, dalam bentuk doa maupun materi dalam membantu penyusunan skripsi ini dan dalam studi yang saya tempuh. Kemudian tidaklah berlebihan apabila penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof.Dr.H.A.Ya'kub Matondang,M. selaku Rektor Universitas Medan Area.

2. Bapak Dr. Ihsan Efendi, SE, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
3. Bapak Teddi Pribadi SE,MM, selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
4. Ibu Wan Rizca Amalia, SE, MSi, Selaku Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis /Manajemen Universitas Medan Area.
5. Bapak Amrin Mulia U. Nasution,SE,MM, Selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya membimbing penulis dan banyak memberikan bimbingan dan masukan-masukan yang berharga dalam menyelesaikan skripsi.
6. Ibu Wan Rizca Amalia, SE, MSi , Selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya membimbing penulis dan banyak memberikan bimbingan dan masukan-masukan yang berharga dalam menyelesaikan skripsi.
7. Ibu Yuni Syahputri,SE, M.Si, Selaku Dosen Sekertaris yang telah meluangkan waktunya membimbing penulis dan banyak memberikan bimbingan dan masukan-masukan yang berharga dalam menyelesaikan skripsi.
8. Seluruh Dosen Universitas Medan Area yang selama ini telah membekali ilmu pengetahuan kepada penulis.
9. Seluruh pegawai yang telah membantu mempermudah proses pngurusan administrasi Universitas Medan Area..
10. Semua teman-teman stambuk 2016 khususnya kelas A Pagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area yang telah memberikan

dukungan dan motivasi untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Mengingat kerebatasan kemampuan yang penulis miliki, maka penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, walaupun demikian penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.



Medan, Mei 2020

Penulis

Firman Wahdi Putra Siregar  
168320094

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.4. Kerangka konseptual .....	32
Gambar 4.1. Gambar Struktur Organisasi.....	44
Gambar 4.2. Gambar Grafik Histogram.....	55
Gambar 4.3. Gambar Normal Probability .....	56
Gambar 4.4. Gambar Scatterplot.....	58



# DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	6
1.3. Rumusan Masalah.....	1
1.4. Tujuan Masalah .....	6
1.5. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	9
2.1. Kinerja Karyawan.....	9
2.1.1. Pengertian Kinerja .....	10
2.1.2 Peran Penting Kinerja Karyawan.....	12
2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	14
2.1.4. Indikator Kinerja .....	15
2.2. Pembelajaran Organisasi.....	15
2.2.1. Pengertian Pembelajaran Organisasi.....	15
2.2.2. Peran Penting Pembelajaran Organisasi.....	17
2.2.3. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Pembelajaran Organisi.....	19
2.2.4. Indikator Pembelajaran Organisasi.....	20
2.3. Transfer Pengetahuan .....	23
2.3.1. Pengertian Transfer Pengetahuan .....	23
2.3.2. Peran Penting Transfer Pengetahuan .....	24
2.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Transfer Pengetahuan.....	25

2.4.4.Indikator Transfer Pengetahuan.....	28
2.4 Penelitian Terdahulu.....	28
2.5. Kerangka Konseptual.....	30
2.6 Hipotesis.....	32
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>33</b>
3.1. Jenis Penelitian,Tempat Dan Waktu Penelitian .....	33
3.2. Populasi Dan Sampel Penelitian .....	34
3.3. Definisi Operasional.....	35
3.4. Jenis Dan Sumber Data Penelitian .....	35
3.5. Tehnik Pengumpulan Data .....	36
3.6. Tehnik Analisis Data .....	37
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	42
4.1.1 Gambaran Umum PDAM Tirtanadi Medan .....	42
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan .....	43
4.1.3 Penyajian Data Responden .....	43
4.1.4 Penyajian Data Angket Responden.....	45
4.2. Hasil Analisis Data.....	50
4.2.1. Ujin Validitas Dan Realibitas.....	50
4.2.2 Uji Statistik.....	54
4.2.3 Pengujian Asumsi Klasik.....	54
4.2.4 Pengujian Hipotesis .....	59
4.2.5 Koefisien Determinasi.....	60
4.3. Pembahasan .....	62
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
4.4. Kesimpulan .....	66
4.5. Kesimpulan .....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

# DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	6
1.3. Rumusan Masalah.....	1
1.4. Tujuan Masalah .....	6
1.5. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	9
2.1. Kinerja Karyawan.....	9
2.1.1. Pengertian Kinerja .....	10
2.1.2 Peran Penting Kinerja Karyawan.....	12
2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	14
2.1.4. Indikator Kinerja .....	15
2.2. Pembelajaran Organisasi.....	15
2.2.1. Pengertian Pembelajaran Organisasi.....	15
2.2.2. Peran Penting Pembelajaran Organisasi.....	17
2.2.3. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Pembelajaran Organisi.....	19
2.2.4. Indikator Pembelajaran Organisasi.....	20
2.3. Transfer Pengetahuan .....	23
2.3.1. Pengertian Transfer Pengetahuan .....	23
2.3.2. Peran Penting Transfer Pengetahuan .....	24
2.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Transfer Pengetahuan.....	25

2.4.4.Indikator Transfer Pengetahuan.....	28
2.4 Penelitian Terdahulu.....	28
2.5. Kerangka Konseptual.....	30
2.6 Hipotesis.....	32
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>33</b>
3.1. Jenis Penelitian,Tempat Dan Waktu Penelitian .....	33
3.2. Populasi Dan Sampel Penelitian .....	34
3.3. Definisi Operasional.....	35
3.4. Jenis Dan Sumber Data Penelitian .....	35
3.5. Tehnik Pengumpulan Data .....	36
3.6. Tehnik Analisis Data .....	37
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	42
4.1.1 Gambaran Umum PDAM Tirtanadi Medan .....	42
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan .....	43
4.1.3 Penyajian Data Responden .....	43
4.1.4 Penyajian Data Angket Responden.....	45
4.2. Hasil Analisis Data.....	50
4.2.1. Ujin Validitas Dan Realibitas.....	50
4.2.2 Uji Statistik.....	54
4.2.3 Pengujian Asumsi Klasik.....	54
4.2.4 Pengujian Hipotesis .....	59
4.2.5 Koefisien Determinasi.....	60
4.3. Pembahasan .....	62
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
4.4. Kesimpulan .....	66
4.5. Kesimpulan .....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu dari suatu alam lingkungan. Perubahan itu ditujukan untuk memenuhi kebutuhan hidup, mempertahankan hidup, dan memelihara hidup yang pada dasarnya untuk memenuhi tujuan hidup. Tujuan hidup melalui bekerja meliputi tujuan yang khusus dan pengelompokan kerja yang menimbulkan rasa berprestasi (*sense of an accomplishment*) dalam diri individu pekerja tersebut. Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat nonmaterial. Dalam suatu pekerjaan masih banyak kekurangan yang dialami karyawan, masih ada karyawan yang kurang disiplin terhadap perusahaan, mulai berkurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan yang telah ditentukan, masih ada karyawan yang tidak bertanggung jawab pada kerjaan yang telah ditentukan. Di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan, tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru yang mungkin tidak diduga sebelumnya sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses bekerja itulah, seseorang dapat dilihat kinerjanya.

Pentingnya kinerja karyawan menjadi landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi karena jika tidak ada kinerja maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja yang ada pada organisasi. Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada

pegawai. Dengan kinerja yang baik, maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada organisasi dapat teratasi dengan baik.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan adanya kinerja Karyawan maka dapat diartikan sebagai hasil kerja seseorang dalam organisasi (Uha, 2013, hal. 212).

Menurut Peter M. Senge dalam Ferry Roen (2012:1) Organisasi pembelajaran adalah organisasi dimana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola baru dan ekspansi pemikiran diasuh, dimana aspirasi kolektif dibebaskan, dan dimana orang terus-menerus belajar melihat bersama-sama secara menyeluruh. Pembelajaran organisasi dianggap sebagai salah satu komponen strategis dalam mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang. Adapun masalah di perusahaan PDAM Tirtanadi Medan terdapat kurangnya kerja sama tim dalam pemecahan masalah secara kelompok, masih terjadi kelalaian dalam mengoperasionalkan pekerjaan sehingga hampir sering terjadi kesalahan dalam penerapan sistem kerja yang dilakukan, dalam dunia yang kompleks saat ini, masing – masing karyawan masih kurang acuh untuk saling membantu untuk mencapai tujuan organisasi. Lemahnya struktur dan sistem dalam organisasi dapat berdampak kurangnya dorongan kerja sama tim dan pemecahan masalah secara kelompok oleh karyawan dan untuk mengurangi ketergantungan pada manajemen

level atas. Tim juga harus mampu untuk bekerja melintasi berbagai fungsi. Bekerja dalam tim diharapkan setiap anggota organisasi dapat berbagi pengetahuan dan meningkatkan pemahaman mereka tentang karyawan lainnya di berbagai belahan organisasi, kebutuhan mereka dan cara mereka bekerja, juga mendorong kinerja dan transfer pengetahuan antar karyawan.

Kemampuan pembelajaran organisasi (*organizational learning capability*) dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menerapkan praktik-praktek manajemen, struktur, sistem dan prosedur yang tepat dalam memfasilitasi dan memicu pembelajaran di organisasi tersebut (Goh dan Richard, 2009). Proses pembelajaran organisasi ditujukan untuk peningkatan kinerja organisasi. Jika suatu perusahaan memiliki kemampuan pembelajaran organisasi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan dan melakukan tindakan secara tepat maka akan meningkatkan keunggulan dalam bersaing. Oleh karena itu, kemampuan pembelajaran organisasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Transfer pengetahuan didefinisikan sebagai sebuah pertukaran pengetahuan antar dua individu; satu orang yang mengkomunikasikan pengetahuan, sedangkan seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut. Fokus utama dari *knowledge transfer* dari masing-masing individu yaitu mampu menjelaskan, mengkodekan dan mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain, kelompok, dan khususnya kepada organisasi (Bhaktiaruddin, 2013, hal. 103). Adapun masalah dalam transfer pengetahuan yang kurang efektif pada perusahaan PDAM Tirtanadi Medan, seperti kurangnya komunikasi yang jelas, terhambatnya Informasi yang berkaitan dengan masalah pekerjaan, tidak cepat dan kurang terfokus antar sesama karyawan. Peluang organisasi harus ditransfer melintasi batas-batas fungsional dan struktural dalam organisasi. Terdapat juga masalah kemampuan organisasi

untuk mentransfer pengetahuan melintasi batas-batas internal dan mentransfer pengetahuan dari lingkungan eksternal-misalnya, dari pemasok, pelanggan dan bahkan dari pesaing. Penelitian pada variabel transfer pengetahuan dan kinerja menunjukkan adanya pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah transfer pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja (Antoro, 2014, hal. 99).

Kota Medan sebagai ibukota Provinsi Sumatera Utara merupakan kota terbesar ketiga di Indonesia dan saat ini sedang mengalami pertumbuhan fisik dan ekonomi yang cukup pesat. Hal ini direalisasikan melalui dilakukannya pembangunan dan perbaikan di segala bidang, termasuk dalam hal pelayanan umum. Pemerintah Kota Medan juga menyadari bahwa pembangunan fasilitas publik merupakan hal yang perlu dibenahi untuk mencapai medan kota metropolitan. Salah satu fasilitas umum yang mendapat perhatian adalah pelayanan air minum. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa setiap orang membutuhkan air sebagai sumber kehidupan. Pelayanan air minum kota medan, secara khusus, dan beberapa daerah di Provinsi Sumatera Utara.

Dalam kegiatan operasional PDAM, masih sering ditemukan masalah yang berhubungan dengan kinerja karyawan PDAM Sumatera Utara yang sering disebabkan berbagai faktor. Berdasarkan pengamatan penulis dari kenyataan dan juga banyaknya keluhan masyarakat yang ditujukan pada PDAM, ternyata kualitas pelayanan dari dinas tersebut kurang memuaskan. Hal ini berdasarkan banyaknya kritik maupun keluhan masyarakat sebagai pengguna jasa baik yang secara langsung maupun yang tidak langsung seperti kelambanan dalam menangani masalah, kurangnya tanggapan terhadap keluhan masyarakat, dan

lain sebagainya. Belum maksimalnya pelayanan itu tentu tidak lepas dari berbagai faktor - faktor yang mempengaruhi menurunnya kinerja.

Berikut merupakan data pengaduan masyarakat atau pelanggan kepada PDAM sebagai bukti adanya permasalahan mengenai kinerja karyawan.

**Tabel 1.1 PDAM Tirtanadi Pusat Laporan Pengaduan Pelanggan s/d Rekening Bulan Agustus 2012**

Waktu	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pengaduan	Pengaduan terselesaikan	Selesai bulan terdahulu	Sisa bulan berjalan	Sisa bulan terdahulu
Januari	154.064	1077	1063	0	14	0
Februari	153.535	1081	1058	5	23	10
Maret	151.254	1055	1033	14	22	18
April	151.580	989	970	10	19	30
Mei	152.571	1012	999	10	13	39
Juni	151.506	1130	1110	9	20	50
Juli	151.626	1274	1258	11	16	55
Agustus	151.558	920	902	11	18	62

Sumber : PDAM Tirtanadi Medan

Untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka perusahaan membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya. Salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memperlakukan intelektual sebagai aset yang dikelola adalah transfer pengetahuan , perusahaan perlu mengetahui sejauh mana ktransfer pengetahuan berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan. Seperti dikemukakan di awal bahwa untuk meningkatkan mutu karyawan menggunakan transfer pengetahuandengan cara

pertukaran pengetahuan dari pengalaman individu karyawan pada individu karyawan lain dalam merumuskan suatu ide atau gagasan agar terciptanya sebuah inovasi baru untuk mencapai keunggulan kompetitif suatu perusahaan, maka berarti karyawan tersebut akan memiliki informasi yang memadai dan dapat bekerja lebih baik. Dengan adanya informasi yang jelas, diharapkan akan memberikan kontribusi pada kinerja, dan akan memungkinkan membuat bekerja akan lebih besar atau maju, sehingga pada kinerja yang tinggi akan memberikan manfaat bagi karyawan maupun perusahaan. Dengan demikian jelaslah bahwa peranan dari knowledge sharing sangatlah besar artinya bagi kinerja suatu organisasi atau suatu perusahaan dengan kata lain besar kecilnya produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan, baik berupa jasa maupun barang, juga ditentukan oleh berhasil tidaknya informasi dari karyawan atau pelaksana perusahaan itu sendiri (Natalia Kosasi, 2007, hal. 82)

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk melaksanakan penelitian tentang kinerja karyawan, maka dapat diangkat judul :**“Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirtanadi Medan”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Dari gejala masalah yang telah diuraikan di atas dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Terdapat adanya karyawan yang kurang disiplin terhadap perusahaan.
2. Mulai berkurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan yang telah ditentukan.
3. Masih adanya karyawan yang tidak bertanggung jawab pada kerjaan yang telah ditentukan.

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang penulis lakukan, maka ditemukan masalah yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan?
2. Apakah Transfer Pengetahuan berberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan?
3. Apakah Transfer Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasi pengetahuan berberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan Batasan masalah dan batasan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah ;

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Pembelajaran Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan?
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Pembelajaran Organisasi Transfer Pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan?

## 1.5 Manfaat penelitian

Adapun penelitian ini dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis :

1. Manfaat Teoritis: Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sarana untuk menambah wawasan dan mengembangkan ilmu pengetahuan pada bidang sdm yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan dalam organisasi. Maka dari itu pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan penting dalam mengimplementasikan strategi organisasi:
2. Bagi Penulis, Diharapkan dengan hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dengan pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan.
3. Bagi Pembaca, Sebagai pedoman untuk memperluas wawasan yang berhubungan dengan pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan.
4. Manfaat Praktis. Bagi Institusi, Diharapkan sebagai masukan dan memahami pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan yang lebih efektif.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Kinerja

#### 2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada pegawai. Dengan kinerja yang baik, maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada organisasi dapat teratasi dengan baik. Seorang karyawan akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuannya. Apabila hal tersebut dapat terpenuhi, maka akan timbul perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan kesediaan untuk ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas-tugas secara maksimal.

Kinerja merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi (Moehariono, 2012, hal. 95). Selain itu kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi (Uha, 2013, hal. 212). Selanjutnya kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2010, hal. 35). Dan kinerja merupakan Kinerja merupakan keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya (Dewi S. P., 2012,

hal. 4).  
UNIVERSITAS MEDAN AREA

Kinerja (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Murty, 2012, hal. 216). Selain itu kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Batubara, 2017, hal. 56).

Dapat disimpulkan organisasi perlu memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia (karyawan) untuk menghasilkan kinerja yang tinggi guna meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **2.1.1. Peran Penting Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja karyawan merupakan aktivitas yang sangat penting dan harus dilakukan karena aktivitas ini merupakan sumber informasi yang diperoleh secara formal melalui sebuah sistem yang berkelanjutan.

Kinerja dapat dikatakan bahwa karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan (Dewi S. P., 2012, hal. 2).

Peran penting kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kebijakan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya (Murty, 2012, hal. 217).

Manfaat pengukuran kinerja karyawan :

- a. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.

- b. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk penilaian kerja.
- c. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- d. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- e. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.
- f. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- g. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- h. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja (Murty, 2012, hal. 217).

Tujuan penilaian kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan.
- b. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- c. Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.
- d. Meningkatkan motivasi kerja.
- e. Meningkatkan etos kerja.
- f. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan mereka.
- g. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
- h. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia.

- i. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kerja.
- j. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja (Hariandja, 2002, hal. 78).

Tujuan kinerja karyawan yaitu untuk memenuhi kebutuhan perusahaan yang menginginkan hasil kinerja yang baik, untuk membantu staff dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kinerja maupun kepribadian staff, untuk meningkatkan kemampuan sistem perusahaan agar efektif, efisien dan bermutu (Mardiwasisto, 2015, hal. 56).

Dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi tentang perilaku dan kinerja karyawan dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

### **2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni mempunyai keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi :

1. Faktor Kemampuan.
2. Faktor Motivasi. (Ruliana, 2014, hal. 34)

Faktor-faktor yang mengakibatkan kinerja karyawan yaitu kompetensi yang kurang memenuhi syarat untuk melaksanakan strategi organisasi yang kurangnya dukungan organisasional, apabila telah dibatasi oleh organisasi maka kinerja karyawan dapat diharapkan meningkat. Kerja karyawan akan sesuai dengan yang seharusnya dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan dan hasil pekerjaannya dapat mencapai target yang sudah ditentukan (Suparyadi, 2015, hal. 328).

Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Faktor internal adalah faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya.
2. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah

- a. Efektivitas dan efisiensi
- b. Otoritas dan tanggung jawab
- c. Disiplin
- d. Inisiatif.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Faktor personal, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer, dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya.

### **2.1.3. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitas yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja yang baik dalam tahap pelaksanaan, tahap perencanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi (Uha, 2013, hal. 240).

Indikator kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu :

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor (Robbins, 2006, hal. 56).

## 2.2. Pembelajaran Organisasi

### 2.2.1. Pengertian Pembelajaran Organisasi

Organisasi menghadapi banyak tantangan seperti politik global, gejolak ekonomi dan sosial, kompleksitas teknologi, dan perubahan gaya hidup dan harapan. Selain itu, organisasi beroperasi pada lingkungan yang selalu berubah, ekonomi intensif berbasis pengetahuan dan layanan informasi membutuhkan kecepatan, fleksibilitas dan pembaharuan terus menerus, perubahan legislatif, manajemen dan perubahan organisasi. Secara konseptual organisasi pembelajaran adalah organisasi yang secara proaktif

menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan dan yang mengubah perilakunya atas dasar pengetahuan dan mengubah perilakunya atas dasar pengetahuan dan wawasan baru.

Pembelajaran organisasi adalah proses pengembangan performa karyawan di dalam organisasi, yang secara kontinu meningkatkan kapasitasnya untuk mengatasi setiap tantangan dan perubahan (Uha, 2013, hal. 167). Dan organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara terus menerus mengembangkan kemampuannya, untuk menciptakan masa depannya (Ismail, 2016, hal. 15).

Pembelajaran organisasi atau learning organizational adalah proses untuk meningkatkan suatu tindakan melalui pemahaman dan pengetahuan yang lebih baik, lebih jauh organisasi dipandang sedang belajar saat organisasi berusaha mengkodefikasi kejadian-kejadian lampau ke dalam rutinitas yang menjadi arahan perilaku, dan pembelajaran organisasi terjadi melalui berbagai sudut pandang, pengetahuan dan model mental dan dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman terdahulu (Darmita & Sumerta, 2015, hal. 25).

Pembelajaran organisasi adalah organisasi yang dapat memotivasi orang-orang di dalamnya secara berkelanjutan, meningkatkan kapasitas mencapai apa yang dicita-citakan, mengembangkan pola pikir baru, mengutarakan aspirasi kolektif secara bebas dan para anggota organisasi belajar bersama berkelanjutan (Hutajulu, 2013, hal. 42).

Pembelajaran organisasi adalah proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang berusaha mengaplikasikannya kedalam

pekerjaan mereka dalam membuat keputusan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing (Kunartinah, 2010, hal. 78).

Dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan tipe-tipe aktifitas yang terdapat dalam organisasi pada waktu pembelajaran organisasi mengacu pada keadaan di dalam maupun di luar organisasi tersebut. Sedangkan organisasi pembelajaran adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengakuisisi, dan mentransfer pengetahuan serta perilaku - perilakunya dalam menyongsong pengetahuan dan wawasan baru.

### **2.2.2. Peran Penting Pembelajaran Organisasi**

Manfaat penting membangun organisasi belajar ini adalah bahwa organisasi mampu menghadapi tantangan perubahan dalam segala aspek lingkungan kehidupan dan menyesuaikan diri dengan perubahan itu agar tetap bertahan dan berkembang, mencapai kinerja yang tinggi dan memenangkan persaingan, dan memperbaiki kualitas dengan memunculkan inovasi.

Pentingnya pembelajaran organisasi bagi kinerja perusahaan, maka pemahaman sejumlah cara yang dapat digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi proses belajar di organisasi menjadi semakin penting (Dewi & Herachwati, 2010, hal. 3).

Pembelajaran organisasi mempunyai beberapa peran di dalam suatu organisasi yang menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi

dengan yang lain, membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi, mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan individual dan meningkatkan kemantapan sistem social (Uha, 2013, hal. 69).

Pembelajaran organisasi dapat digunakan untuk mengelola ketidakpastian lingkungan dan meningkatkan kecepatan pengembangan produk baru, yang nantinya akan meningkatkan keunggulan perusahaan. Karena itulah peningkatan pembelajaran organisasi menjadi strategi penting bagi perusahaan (Ikayanti, 2013, hal. 101).

Organisasi pembelajar dapat memberikan manfaat pada :

1. perbaikan berkelanjutan.
2. pengembangan kreativitas.
3. inovasi.
4. komunitas belajar, serta peningkatan kepuasan karyawan

(Dhiani, 2015, hal. 2).

Manfaat utama organisasi pembelajaran adalah

1. Mempertahankan tingkat inovasi dan tetap kompetitif.
2. Menjadi lebih baik ditempatkan untuk merespon tekanan eksternal.
3. Memiliki pengetahuan ke sumber daya yang lebih, baik link kebutuhan pelanggan.
4. Meningkatkan kualitas output di semua tingkatan.
5. Meningkatkan citra perusahaan dengan menjadi lebih banyak orang berorientasi.

UNIVERSITAS MEDAN AREA. Meningkatkan kecepatan perubahan dalam organisasi.

7. Kemampuan untuk adaptasi dan antisipasi.
8. Pertumbuhan dan perkembangan produk dan inovasi proses.
9. Kepuasan kerja yang lebih tinggi (Wahyudi, 2012, hal. 26).

Tujuan organisasi adalah memproduksi barang atau jasa. Organisasi membutuhkan sumber daya material termasuk teknologi, informasi, peralatan dan fasilitas fisik serta uang (Bismala, 2015, hal. 5).

Dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi mempunyai beberapa peran di dalam suatu organisasi yang menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain dalam meningkatkan suatu pembelajaran.

### **2.2.3. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Pembelajaran Organisasi**

Organisasi Pembelajaran di pengaruhi oleh beberapa faktor-faktor sebagai berikut :

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

Percaya bahwa informasi yang kita bagikan dapat memberikan nilai bagi organisasi untuk mencapai tujuannya).

- f. Belajar dari pengalaman (Winardi, 2011, hal. 65).

Organisasi pembelajaran terdapat berbagai macam faktor yaitu :

1. Teknologi informasi.
2. Strategi belajar.
3. Kepercayaan budaya.
4. Struktur dan desain yang fleksibel (Rhodes, Hung, Lok, Lien, & Wu, 2008, hal. 84).

Dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor pembelajaran organisasi terdapat komitmen belajar dalam suatu organisasi.

#### **2.2.4. Indikator Pembelajaran Organisasi**

Adapun yang menjadi indikator pembelajaran organisasi yaitu:

1. *Akuisisi/perolehan pengetahuan*: Perjanjian kerjasama dengan lembaga lain perusahaan ini berhubungan dengan para profesional dan teknisi ahli Organisasi mendorong karyawannya untuk bergabung dalam jaringan formal atau informal yang terdiri dari orang-orang dari luar organisasi, Karyawan mengikuti kebijakan penelitian dan pengembangan yang terkonsolidasi dan cerdas
2. *Distribusi pengetahuan*: Mendorong pribadi seorang untuk saling memberi tahu tentang tujuan perusahaan, selalu mengadakan rapat secara berkala diadakan untuk menginformasikan kepada semua karyawan

tentang inovasi terbaru di perusahaan, Perusahaan memiliki mekanisme formal untuk menjamin pembagian praktik terbaik di antara berbagai bidang kegiatan, ada individu dalam organisasi yang berperan dalam beberapa tim atau divisi dan juga bertindak sebagai penghubung di antara mereka.

3. Interpretasi pengetahuan: Anggota organisasi memiliki tujuan yang sama, di mana mereka merasa berkomitmen, karyawan berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan berbicara satu sama lain dan kerja tim adalah praktik yang sangat umum dilakukan di perusahaan, Perusahaan mengembangkan program rotasi internal sehingga memudahkan pengalihan karyawan dari satu departemen ke departemen lainnya.
4. Memori organisasional (*organizational memory*) : Perusahaan memiliki database untuk menyimpan pengalaman dan pengetahuannya sehingga dapat menggunakannya suatu saat nanti perusahaan memiliki direktori atau e-mail, sehingga bisa menemukan pakar mengenai masalah tertentu setiap saat dan Perusahaan memiliki basis data kliennya yang baru. (López, Peón, & Ordás, 2005, hal. 227).

Dimensi pengukuran pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, maka studi ini menggunakan 6 dimensi pembelajaran organisasi yang dibangun oleh yakni :

1. Sistem berpikir, yakni kerangka konseptual seseorang yang digunakan untuk membuat pola yang lebih jelas, dan untuk membantunya melihat bagaimana mengubah mereka secara efektif.

2. Model mental, yakni asumsi-asumsi yang melekat secara mendalam tentang bagaimana pengaruh pemahaman terhadap dunia luar dan bagaimana seseorang mengambil tindakan. Misalnya, bagaimana dampak model mental atau image belajar atau bekerja atau patriotisme terhadap perilaku seseorang dan bagaimana seseorang bertindak pada situasi dimana konsep-konsep tersebut terjadi.
4. Keahlian personal, mengindikasikan kecakapan atau keahlian tingkat tinggi. Hal ini menuntut komitmen jangka panjang untuk terus belajar sehingga dapat membangun keahlian serta mencurahkan kecakapan tersebut dalam organisasi.
5. Kerjasama tim, yakni keahlian yang difokuskan pada proses menyatukan dan membangun kapasitas tim untuk menciptakan pembelajaran dan menghasilkan anggota-anggota yang benar-benar diharapkan.
6. Keahlian membagi visi bersama, yaitu keahlian agar setiap anggota organisasi memusatkan segala usahanya pada satu visi yang membangun berkembangnya komitmen sejati.
7. Dialog, yakni kemampuan untuk mendengar, berbagi dan komunikasi tingkat tinggi diantara anggota organisasi. Keterampilan ini menuntut kebebasan dan kreativitas mengeksplorasi isu-isu, kemampuan untuk.

Organisasi pembelajaran hanya merupakan bagian dari 8 kriteria yaitu:

- a. Membuat budaya perusahaan berbasis pengetahuan.
- b. Mengembangkan pengetahuan pekerja melalui kepemimpinan manajemen senior.
- c. Menyampaikan berbasis pengetahuan produk / jasa / solusi.

- e. Menciptakan lingkungan untuk berbagi pengetahuan kolaboratif.
- f. Membuat organisasi pembelajaran.
- g. Memberikan nilai berdasarkan pengetahuan pelanggan.
- h. Transformasi pengetahuan perusahaan menjadi nilai pemegang saham.

## 2.3. Transfer Pengetahuan

### 2.3.1. Pengertian Transfer Pengetahuan

Transfer pengetahuan didefinisikan sebagai sebuah pertukaran pengetahuan antar dua individu; satu orang yang mengkomunikasikan pengetahuan, sedangkan seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut. Fokus utama dari *knowledge transfer* dari masing-masing individu yaitu mampu menjelaskan, mengkodekan dan mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain, kelompok, dan khususnya kepada organisasi (Bhaktiaruddin, 2013, hal. 103).

Transfer pengetahuan berarti transfer/pemindahan yang efektif, sehingga penerima pengetahuan tersebut dapat memahaminya untuk dapat melakukannya dengan cara yang benar (Siagian, 2014, hal. 38). Selain itu transfer pengetahuan merupakan suatu proses pembelajaran yang dilakukan oleh pihak-pihak yang dianggap lebih berpengalaman kepada karyawan baru sehingga diharapkan dapat memperlancar dan meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan (Sudjiwanati, 2017, hal. 4). Transfer pengetahuan adalah sebuah proses atau cara dimana para peneliti melakukan penyebaran pembuktian suatu teori atau menyebarkan pengetahuan baru (Antoro, 2014, hal. 100).

Transfer pengetahuan merupakan kegiatan untuk membantu orang bekerjasama, memfasilitasi pertukaran pengetahuan mereka, meningkatkan belajar organisasi, dan meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan individu dan tujuan organisasi (Rejeki, 2015, hal. 2). Dan transfer pengetahuan merupakan proses perpindahan informasi yang berupa pengetahuan, sikap dan keterampilan antar individu, antar kelompok maupun antar individu dengan kelompok dan sebaliknya, bisa dilakukan dengan sengaja maupun tidak sengaja (Noya, Supriyono, & Wahyuni, 2017, hal. 1246).

Dapat disimpulkan bahwa transfer pengetahuan sangat penting untuk kinerja dalam menciptakan pengetahuan.

### **2.3.2. Peran Penting Transfer Pengetahuan**

Dalam perkembangannya untuk menciptakan budaya transfer pengetahuan di perusahaan maka diperlukan motivasi untuk mendorong setiap individu agar dapat bekerja sama dengan lebih efektif dan transfer pengetahuan sehingga membuat pengetahuan yang ada menjadi lebih produktif.

Pentingnya peran transfer pengetahuan dalam meningkatkan inovasi yang berujung pada meningkatnya performa organisasi pada setiap lapisan, maka perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi terjadinya transfer pengetahuan (Utari, 2017, hal. 24)..

Prinsip dari transfer pengetahuan adalah kolaborasi, pada proses tersebut kolaborasi berperan penting dalam melengkapi pengetahuan melalui kegiatan pemberian umpan balik, pertanyaan, saran dan kritik.

Sumber daya manusia juga memegang peranan penting dalam membangun budaya yang berpusat pada pengetahuan melalui pembentukan budaya perusahaan yang mendukung transfer pengetahuan (Dharmasinta, 2013, hal. 8).

Transfer pengetahuan memiliki berbagai macam manfaat, antara lain:

- a. Transfer pengetahuan mendorong penyebaran pembelajaran individu keseluruh organisasi.
- b. Transfer pengetahuan memfasilitasi pengembangan kompetensi.
- c. Transfer pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja anggota organisasi.
- d. Transfer pengetahuan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.
- e. Transfer pengetahuan berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi organisasi (Andika, 2007, hal. 3).

Tujuan transfer pengetahuan mempercepat terjadinya inovasi dengan meningkatkan efektifitas dan efisiensi penyerapan pengetahuan melalui proses knowledge sharing (Sarja, 2013, hal. 2). Dapat disimpulkan bahwa pentingnya transfer pengetahuan terdapat dimana pimpinan dan karyawan secara bersama-sama memulai berhubungan, berkomunikasi, berbagi dan mentransfer pengetahuan yang dimiliki.

### 2.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Transfer Pengetahuan

Pada dasarnya, faktor-faktor *knowledge sharing* dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu :

1. Faktor organisasional: Faktor organisasi merupakan faktor yang tidak berasal dari individu pribadi. Hal ini dapat disebabkan oleh lingkungan atau individu lain untuk merangsang sikap transfer pengetahuan. Sistem insentif, budaya organisasi dan sistem manajemen diklasifikasikan sebagai faktor eksternal
2. Faktor individu: Faktor individu adalah faktor yang berasal dari pertimbangan penggerak individual. Itu berarti bahwa itu berasal dari internal seseorang. Contoh faktor internal adalah keyakinan, persepsi, harapan, sikap dan perasaan.
3. Faktor teknis: Faktor teknis berkaitan dengan teknologi manajemen pengetahuan, seperti perangkat lunak dan perangkat keras yang digunakan dalam kegiatan *sharing* (Sarja, 2013, hal. 100).

Pengetahuan seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Pendidikan yaitu sebuah proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok dan juga usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan sehingga dapat kita katakan tujuan dari pendidikan yaitu mencerdaskan manusia.
2. Media yaitu secara khusus didesain untuk mencapai masyarakat yang sangat luas. Seperti media masa yang meliputi televisi, radio, koran, dan majalah.
3. Informasi adalah sesuatu yang dapat diketahui atau sebagai transfer pengetahuan. Informasi sendiri mencakup data, teks, gambar, suara, kode, program komputer, basis data. Pada hakekatnya informasi tidak dapat diuraikan (*intangibile*), sedangkan informasi itu dijumpai dalam

kehidupan sehari-hari, yang diperoleh dari data dan pengamatan terhadap dunia sekitar kita serta diteruskan melalui komunikasi (Dharmasinta, 2013, hal. 29).

Ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan keberhasilan dari *knowledge sharing* tersebut, yaitu :

(1) Organisasi, Organisasi perlu memberikan dukungan penuh dalam pelaksanaan transfer pengetahuan dan juga memberikan kesempatan bagi para karyawannya untuk mengikuti transfer pengetahuan yang dibutuhkan dalam peningkatan *performance* mereka. Karyawan juga diminta untuk menjaga fasilitas tersebut agar tetap dapat berbagi informasi yang dimiliki agar dapat meningkatkan pengetahuan mereka.

(2) Individu, dengan adanya komunitas tersebut diharapkan karyawan dapat selalu transfer pengetahuan , sehingga terjadi pertukaran pengetahuan diantara mereka yang dapat mempengaruhi pola pikir atau pandangan dari karyawan itu sendiri. Dan juga agar setiap individu dapat meningkatkan kinerjanya setelah mengikuti program *sharing knowledge* tersebut (Dharmasinta, 2013, hal. 9).

Transfer pengetahuan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Budaya organisasi (*organizational culture*).
2. Praktik kerja (*work practices*).
3. Perilaku karyawan (*employee behavior*) (Noya, Supriyono, & Wahyuni, 2017, hal. 3).

#### 2.3.4. Indikator Transfer Pengetahuan

Indikator transfer pengetahuan yang lainnya adalah:

1. kesulitan (*difficulty*), yakni kesulitan-kesulitan atau kendala yang dihadapi dalam proses mentransfer pengetahuan.
2. keluasan (*extent*), adalah keluasan ragam pengetahuan yang ditransfer.
3. intensitas (*intensity*), yakni tingkat kekuatan dari transfer pengetahuan.
4. kualitas (*quality*), adalah mutu atau keunggulan dari pengetahuan yang ditransfer (Martinkenaite, 2012, hal. 167).

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dapat diukur antara lain dengan perilaku *knowledge sharing* yang meliputi rutinitas dalam diskusi, bertukar pengalaman untuk memecahkan solusi dan penghematan waktu, serta aktivitas (Athoillah, 2017, hal. 178).

Dapat disimpulkan bahwa indikator transfer pengetahuan dapat diukur dengan perilaku dan menukar pengalaman satu sama lain untuk mengetahui pengetahuan yang didapat.

#### 2.4. Penelitian Terdahulu

Secara ringkas, penelitian-penelitian terdahulu dapat dilihat pada table dibawa ini:

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1.	Ferdinanda Sherly Noya 2017	Strategi Pembelajaran Pendidikan Informal Pada Transfer Pengetahuan Kecakapan <i>Ketog Magic</i>	<i>Transfer</i> pengetahuan kecakapan <i>ketog magic</i> dilakukan dalam pendidikan informal. Strategi yang digunakan dalam pembelajaran kecakapan <i>ketog magic</i> adalah <i>active learning</i> . Strategi <i>active learning</i> yang digunakan dalam <i>transfer</i> pengetahuan pada pendidikan informal ini berbeda dengan pelaksanaan strategi <i>active learning</i> pada pendidikan formal yang telah

			<p>direncanakan dan memiliki kurikulum pembelajaran. Pemegang harus memiliki motivasi dalam mengetahui keterampilan dan pengetahuan tersebut. Untuk menguasai keterampilan <i>ketog magic</i> maka pemegang harus aktif dalam mempelajari keterampilan <i>ketog magic</i> dengan melakukan latihan-latihan yang dapat membantunya menjadi mahir.</p>
2	Dwi Antoro 2014	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Manajemen Puncak Terhadap <i>Transferknowledge</i> Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen</p>	<p>Hasil pengujian pada variabel kepemimpinan dan <i>transfer knowledge</i> dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap <i>transfer knowledge</i>.</p>
3	Bhaktiaruddin 2013	<p>Pengaruh Motivasi Karyawan Pada Transfer Pengetahuan (Studi Pada Perawat Di Rsud Dr. Soehadi Prijonegoro Sragen)</p>	<p>Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan pada <i>knowledge transfer</i>. Hal ini ditunjukkan oleh nilai probabilitas 0,000 (<math>p &lt; 0,05</math>). Artinya bahwa motivasi intrinsik sangatlah berpengaruh terhadap kemauan perawat untuk saling melakukan <i>knowledge transfer</i>.</p>
4	Raduan Che Rose 2017	<p>The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance</p>	<p>The results of the study suggest that organizational learning plays an important role and significantly contributes to organizational commitment, job satisfaction, and work outcomes of public service managers. Besides, the findings present empirical evidence that organizational commitment and job satisfaction partially mediate the relationship between organizational learning and work performance of the Malaysian public service managers. The result of the present this study contributes to the literature on organizational learning and work outcomes from the Malaysian perspective. More specifically this study enhances and supports the findings of the earlier research regarding the role of organizational commitment and job satisfaction as mediator variables. This study represents original research of these mediating effects.</p>

5	Kunartinah 2010	Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kompetensi Sebagai Mediasi	Penelitian ini menguji pengaruh dan efek mediasi variabel-variabel pendidikan dan latihan, pembelajaran organisasi, kompetensi dan kinerja. Terbukti bahwa pendidikan dan latihan serta pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi. Sedangkan pendidikan dan latihan, pembelajaran organisasi dan kompetensiberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
6	Muchni Marlitan 2011	Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Syariah	Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Syariah (BMT) di Malang Raya. Hasil yang didapat pada penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dengan jalan; pendidikan dan pelatihan, mentoring pembimbingan, dan pengalaman dilapangan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan yang melingkupi; kualitas hasil, kuantitas hasil, ketepatan waktu, sikap, dan perilaku karyawan Koperasi Syariah (BMT) di Malang Raya.

## 2.5. Kerangka Konseptual

### 1. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan

*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 (Athoillah, 2017, hal. 181; Victor martin-perez, 2012, hal. 418; Kusuma, 2013, hal. 577).

### 2. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh yang ditimbulkan pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan bersifat positif dan signifikan, dengan nilai yang ditunjukkan oleh

variabel pembelajaran organisasi pada model persamaan menunjukkan variabel ini memiliki tingkat pengaruh lebih dibandingkan dengan variabel lainnya (Marlikan, 2011, hal. 62; Hutajulu, 2013, hal. 45; Memah, 2013, hal. 7; Joeliaty, 2016, hal. 1).

### 3. Pengaruh Transfer Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan

*Knowledge* atau pengetahuan sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas, karena dengan tertanamnya pengetahuan pada setiap karyawan, maka karyawan tersebut dapat menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan yang diharapkan organisasi, sehingga akan berdampak baik pada kinerja karyawan.

Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Mardlillah, 2017, hal. 33).

Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bahwa semakin baik *knowledge sharing* maka semakin tinggi kinerja karyawan (Saefulloh, 2017, hal. 2; Aulia, 2016, hal. 1).

### 4. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Transfer Pengetahuan

Berdasarkan variabel di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan antara pembelajaran organisasi dengan transfer pengetahuan memiliki tanggung jawab akan kemajuan bersama sehingga semakin menambah tingginya karyawan untuk saling berbagi pengetahuan dalam suatu pekerjaan. Ada pula hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja karyawan yaitu

UNIVERSITAS MEDAN AREA perusahaan memiliki suatu organisasi terhadap karyawannya. Dan

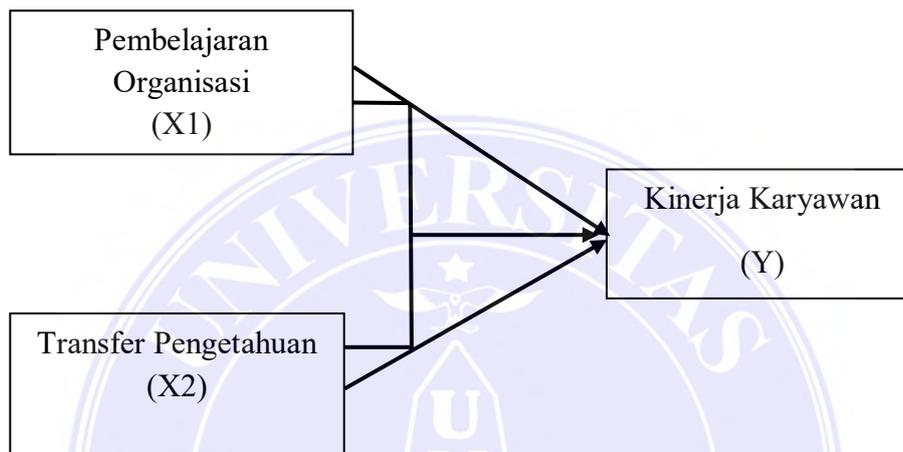
Document Accepted 10/7/20

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)

hubungan antara transfer pengetahuan dengan kinerja karyawan yaitu *knowledge sharing* sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas, karena dengan memiliki pengetahuan pada setiap karyawan, maka karyawan tersebut dapat menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan yang diharapkan sehingga akan berdampak baik pada kinerja karyawan.



**Gambar 2.4. Kerangka Konseptual**

## 2.6. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap suatu permasalahan yang dihadapi dalam penelitian, dimana jawaban sementara akan diuji lagi kebenarannya. Dalam penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan adalah :

1. Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan.
2. Transfer pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan.
3. Pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan.

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1. Jenis Penelitian, Tempat Dan Waktu Penelitian

#### 3.1.1 Jenis penelitian

Jenis penelitian ini adalah asosiatif, menurut Sugiyono (2012:11), pendekatan asosiatif adalah pendekatan dengan menggunakan dua atau lebih variabel guna mengetahui hubungan atau pengaruh yang satu dengan yang lain.

#### 3.1.2 Tempat Penelitian

Adapun tempat untuk penelitian ini yaitu PDAM TIRTANADI. Yang beralamat di Jalan Sisingamangaraja No. 1, Ps. Baru, Kec. Medan Kota, Kota Medan, Sumatera Utara. Lokasi tersebut karena memiliki aspek pendukung penelitian dapat berjalan dengan baik.

#### 3.1.3 Waktu penelitian

Penelitian ini dilaksanakan bertepatan antara bulan November sampai dengan bulan Februari 2019

**Tabel 3.1.  
Rincian Waktu Penelitian**

No.	Kegiatan	2019						2020					
		Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug		
1	Penyusunan Proposal												
2	Seminar Proposal												
3	Pengumpulan Data												
4	Analisis Data												
5	Seminar Hasil												
6	Pengajuan Meja Hijau												
7	Meja Hijau												

## 3.2 Populasi Dan Sampel Penelitian

### 3.2.1 Populasi

Populasi adalah seluruh subjek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu, yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan di PDAM Tirtanadi yang berjumlah 150 orang.

**Tabel 3.2.**  
**Daftar Populasi Karyawan PDAM Tirtanadi Medan**

No	Divisi	Jumlah
1	Divisi Perencanaan Air Minum	30
2	Divisi Penanggulangan Kehilangan Air	40
3	Divisi Pengelolaan Air Minum	30
4	Divisi Transmisi Distribusi	30
5	Divisi Hubungan Langgan	20
Total		150

### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan menjadi sampel. Dari jumlah populasi 150 orang ini maka di gunakan rumus slovin dalam menentukan jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + (N(e)^2)}$$

$$1 + (N(e)^2)$$

Dimana : N : Jumlah Populasi

e : Taraf Kesalahan ( Standart Error 10 % )

Maka jumlah sampel yang diperoleh adalah :

$$n = \frac{150}{1 + 150 (0,1)^2}$$

$$= 65 \text{ sampel}$$

### 3.3 Defenisi Operasional

Definisi operasional adalah penjabaran masing-masing variabel terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Berdasarkan indikator setiap variabel di atas adalah Pertama, kinerja (variabel endogen/variabel terikat).

**Table 3.3 Definisi Operasional**

No	Variabel	Defenisi Operasional	Indikator Variable	Skala Ukur
1	Pembelajaran Organisasi (X1)	Pembelajaran organisasi adalah proses pengembangan performa karyawan di dalam organisasi, yang secara kontinu meningkatkan kapasitasnya untuk mengatasi setiap tantangan dan perubahan. (Uha, 2013, hal. 167).	1.Akuisisi 2.Distribusi 3.Interpretasi Pengetahuan 4.Memori Organisasi	Likert
2	Transfer Pengetahuan (X2)	Transfer pengetahuan adalah sebuah proses atau cara dimana para peneliti melakukan penyebaran pembuktian suatu teori atau menyebarkan pengetahuan baru. (Antoro, 2014, hal. 100).	1 . Kesulitan 2 . Keluasan 3 . Intensitas 4 . Kualitas	Likert

3	Kinerja (Y)	Kinerja karyawan adalah merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. (Moeheriono, 2012, hal. 95).	1.Kualitas. 2.Kuantitas. 3. Ketepatan waktu. 4. Efektivitas. 5. Komitmen kerja	Likert
---	-------------	--	--	--------

**Sumber : Teori Bab II**

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Data primer

Data yang diperoleh langsung dari objek penelitian, wawancara dan daftar pertanyaan yang disebarkan kepada responden, diolah dalam bentuk data melalui alat statistik.

#### 2. Data Sekunder

Data yang diperoleh untuk melengkapi data primer yang meliputi sumber-sumber bacaan serta data mengenai sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, dan uraian tugas perusahaan yang diperoleh sehubungan dengan masalah yang diteliti.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik antara lain :

1. Pengamatan (*Observation*), yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian.

2. Daftar Pertanyaan (*Questionnaire*), yaitu pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan/angket yang sudah dipersiapkan

sebelumnya dan berikan kepada responden. Dimana responden memilih salah satu jawaban yang telah disediakan dalam daftar pertanyaan.

Bobot nilai angket yang ditentukan yaitu :

**Tabel 3.4.**  
**Bobot Nilai Angka**

No.	Item Instrumen	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	1
2	Setuju (S)	2
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	4
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	5

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menguji apakah suatu kuesioner layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Menurut Sugiyono instrumen yang valid berarti alat ukur atau kuesioner yang digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dan instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.

##### a. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan metode *corrected item-total correlation* dengan alat bantu program SPSS *statistic 20.00 for windows*, dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka pertanyaan tersebut *valid*
2. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka pertanyaan tersebut tidak *valid*

### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Metode yang digunakan adalah metode Cronbach's Alpha. Metode ini diukur berdasarkan skala alpha Cronbach 0 sampai 1. Jika skala itu dikelompokkan maka reliabilitas kuesioner itu tergolong kepada:

1. Nilai alpha cronbach 0,00 s.d 0,20 berarti sangat rendah
2. Nilai alpha cronbach 0,21 s.d 0,40 berarti rendah
3. Nilai alpha cronbach 0,42 s.d 0,60 berarti cukup tinggi
4. Nilai alpha cronbach 0,61 s.d 0,80 berarti tinggi
5. Nilai alpha cronbach 0,81 s.d 1,00 berarti sangat tinggi

### 3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terjadinya penyimpangan terhadap asumsi klasik. Dalam asumsi klasik terdapat beberapa pengujian yang harus dilakukan yakni Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas dan Uji Heteroskedastisitas.

#### a. Uji Normalitas

Untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan f mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal.

1. Histogram, yaitu pengujian dengan menggunakan ketentuan bahwa data normal berbentuk lonceng (Bell Shaped). Data yang baik adalah data

yang memiliki pola distribusi normal. Jika data menceng kekanan atau menceng kekiri berarti memberitahukan bahwa data tidak berdistribusi secara normal.

2. Grafik *Normality Probability Plot*, ketentuan yang digunakan adalah :
  - a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
  - b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

#### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas yaitu Jika ditemukan adanya multikolinieritas, maka koefisien regresi variabel tidak tentu dan kesalahan menjadi tidak terhingga. Salah satu metode untuk mendiagnosa adanya *multicollinierity* adalah dengan menganalisis nilai *tolerance* dan lawannya *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabelitas variabel independent yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independent lainnya.

Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi, karena  $VIF = 1 / Tolerance$ . Nilai *cutoff* yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* kurang dari 0,1 atau sama dengan nilai VIF lebih dari 10.

#### c. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dan residu satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah yang

homoskedastisitas, yakni variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya bersifat tetap.

### 3.6.3 Uji Statistik

#### a. Analisis Regresi Linear Berganda

Uji statistik menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda adalah analisis yang digunakan untuk menyajikan data dalam bentuk angka. Data pada penelitian ini merupakan data ordinal. Peneliti menganalisis dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja

X<sub>1</sub> = Pembelajaran Organisasi

X<sub>2</sub> = Transfer Pengetahuan

a = Konstanta

b<sub>1</sub> – b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi

e = *Standart error* (tingkat kesalahan) yaitu 0,05 (5%)

#### b. Uji Hipotesis

##### 1. Uji Parsial ( Uji t )

Uji t statistik dimaksudkan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan, dengan tingkat keyakinan 95% ( $\alpha = 0,05$ ).

## 2. Uji Simultan ( Uji F )

Uji F, dengan maksud menguji apakah secara simultan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat, dengan tingkat keyakinan 95% ( $\alpha = 0,05$ ).

### 3.6.4 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien detreminasi (adjusted  $R^2$ ) menunjukkan besarnya kemampuan varians atau penyebaran dari variabel-variabel bebas yang menerangkan variabel terikat atau angka yang menunjukkan seberapa besar variabel terikat dipengaruhi oleh variabel bebasnya.

Koefisien detreminasi (adjusted  $R^2$ ) menggunakan rumus :

$$D = r^2 \times 100\%$$

Dimana :

D : Koefisien Determinasi

r : Koefisien variabel bebas dan variabel terikat

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Terdapat hasil statistik uji t untuk variabel Pembelajaran Organisasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Medan, hal ini dibuktikan dari nilai t hitung sebesar 4.485 dan t tabel 1,998 dengan tingkat signifikansi 0,000 karena  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $4.485 > 1,998$ ), signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 > 0,05$ ), dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0,515, artinya positif dan signifikan, maka hipotesis yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif dan signifikan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Medan”.
2. Dapat diketahui hasil statistik uji t untuk variabel transfer pengetahuan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Medan, hal ini dibuktikan dari nilai t hitung sebesar 4.735 dan t tabel 1,998 dengan tingkat signifikansi 0,000 karena  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $4.735 > 1,998$ ), signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 > 0,05$ ), dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0,382, artinya positif dan signifikan, maka hipotesis yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif dan signifikan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Medan”.

3. Dapat diketahui nilai uji F diperoleh pada kolom sig  $0.000 < 0.05$  artinya positif signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja dan pelatihan kerja secara simultan dapat berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi Medan.
4. Berdasarkan perhitungan koefisien determinasi, dapat dilihat nilai Adjusted R Square yang diperoleh sebesar 0,646 Angka tersebut menunjukkan bahwa sebesar 64,6%. kinerja (variabel terikat) dapat dijelaskan oleh variabel faktor pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan. Sisanya sebesar 35,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini

## 5.2. Saran

Saran yang saya kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Untuk variabel pembelajaran organisasi, terlihat ada beberapa pertanyaan yang responden menjawab kurang setuju seperti masalah organisasi di tempat lingkungan kerja, kurangnya koordinasi dalam program kerja, dapat dikatakan ketika dalam organisasi terdapat terdapat sebuah program kerja sangat bagus sekali pun, jika tidak ada koordinasi maka sering kali menyebabkan kesalahpahaman, yang tentunya dapat menyebabkan kacaunya terlaksananya sebuah program. PDAM Tirtanadi Medan sebaiknya meningkatkan pembelajaran organisasi kepada karyawan agar termotivasi untuk memperbaiki kualitasnya. Karyawan yang termotivasi ini akan terus tumbuh dan berkembang serta aktif untuk mencari solusi – solusi baru dalam menghadapi permasalahan akan memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan kinerja.

2. Untuk variabel transfer pengetahuan, PDAM Tirtanadi Medan sebaiknya memperhatikan tentang transfer pengetahuan karena sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas dengan cara memperluas pengetahuan antara sesama karyawan, karena dengan peningkatan pengetahuan pada setiap karyawan membuat pengetahuan dalam setiap pekerjaan menjadi lebih mendalam, sehingga karyawan tersebut dapat menjalankan tugasnya masing – masing sesuai dengan yang diharapkan organisasi, sehingga akan berdampak baik pada kinerja karyawan tersebut.



## DAFTAR PUSTAKA

### JURNAL

Atoillah, 2017. **Model peningkatan *knowledge sharing* berbasis modal sosial dan *learning organization* terhadap kinerja agency pada PT. Prudential Life Assurance.** Jurnal ekonomi bisnis , 18 (1), 1-10.

Arina Idzna Mardillah, K. R. 2017. **Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kompetensi individu dan kinerja karyawan.** Administrasi bisnis , 46 (1), 1-9.

Bhaktiaruddin, 2013. **Pengaruh Motivasi Karyawan Pada Transfer Pengetahuan(Studi Pada Perawat Di Rsud Dr. Soehadi Prijonegoro Sragen).** (Studi Pada Perawat di RSUD dr. Soehadi Prijonegoro Sragen). Vol. 12, No. 1, 2013: 103 – 118.

Dwi Antoro , 2014. **Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Manajemen Puncak Terhadap *Transferknowledge* Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen.** Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), September 2014, Hal. 99 – 115Vol. 21, No. 299.

Ferdinanda Sherly Noya, 2017. **Pengaruh Strategi Pembelajaran Pendidikan Informal Pada Transfer Pengetahuan Kecakapan *Ketog Magic*.** Jurnal Pendidikan.

Kunartinah, 2010. **Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kompetensi Sebagai Mediasi.** Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), Maret 2010, Hal. 74 - 84 Vol. 17, No.1

Memah, Leonardo. 2013. **Pengaruh *Knowlegde Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Utara.**

Marlikan, Muchni, 2011. **Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Syariah.**

Raduan Che Rose, 2017. **The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance.** *The Journal of Applied Business Research* – November/December 2009 . Volume 25, Number 6.

Ressya, R. 2007. **Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap inerja dengan kompetensi sebagai mediasi. 10.**

### **Buku**

Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2015

Andika, A. (2007). Meningkatkan knowledge sharing di organisasi : studi literatur terhadap faktor - faktor yang mempengaruhi knowledge sharing. *Jurnal Pasti* , 9 (1), 230-237.

Antoro, D. (2014). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen manajemen puncak terhadap transfer knowledge dan dampaknya. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* , 21 (1), 99-115.

Athoillah. (2017). Modal peningkatan knowledge sharing berbasis modal sosial dan learning organization terhadap kinerja agency. *Ekobis* , 18 (1), 174-183

Bhaktiaruddin. (2013). Pengaruh motivasi karyawan pada transfer pengetahuan. *Fokus Manajerial* , 12 (1), 103-118.

Bismala, L. (2015). *Perilaku Organisasi*. Medan: Umsu Press.

Darmita, Y., & Sumerta, E. (2015). Pengaruh manajemen mutu dan manajemen pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan. *Jurnal Manajemen* , 10 (1), 25-44.

Dewi, S. P. (2012). Pengaruh pengendalian internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan SPBU Yogyakarta. *Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen* , 1 (1), 1-22.

Dewi, I. C., & Herachwati, N. (2010). Analisis dampak kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap pembelajaran organisasi pada PT. Bangun satya wacana. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* , 3 (1), 1-15.

Dhiani. (2015). Analisis penerapan lingkungan belajar sportif dalam organisasi pembelajar studi. *Jurnal Manajemen Dirgantara* , 8 (1), 1-10.

Dharmasinta, D. (2013). Analisa implementasi sharing knowledge untuk menuju penciptaan budaya sharing knowledge. *Jurnal Eksekutif*, 10 (1), 28-43.

Edy Sutrisno. 2010. **Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama.** Cetakan Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana.

Hariandja, M. T. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Grasindo.

Hartanto . (2010). Pengertian Pembelajaran Organisasi.

Hutajulu, K. T. (2013). Dampak servant leadership terhadap pembelajaran organisasi dan kinerja guru. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia* , 1 (1), 42-53.

Ikayanti, A. (2013). Faktor-faktor yang mempengaruhi pembelajaran organisasi dan keceatan pengembangan produk baru. *Jurnal Akuntansi Bisnis* , 12 (1), 98-116.

Ismail, D. H. (2016). Strategi mewujudkan suatu organisasi pembelajar. *Jurnal Lentera Bisnis* , 5 (1), 9-30.

Kunartinah. (2010). Pengaruh pendidikan dan pelatihan, pembelajaran organisasi terhadap kinerja dengan komoetensi sebagai mediasi. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* , 17 (1), 74-84.

Kusuma, P. (2013). Pengaruh knowledge management dan organizational learning terhadap organizational effectiveness. *Jurnal aplikasi manajemen* , 11 (1), 575-584. Soegiono.

López, Peón, & Ordás, (2005). Analisa hubungan learning organizatón, 227.

Martinkenaite, I. (2012). Antecedents of knowledge transfer in acquisitions. *Baltic Journal of Management* , 7 (2), pp.167-184.

Mardiwasisto, G. (2015). *Manajemen kinerja*. Yogyakarta: BPFE

Moeheriono. (2012). *Pengukuran kinerja*. Jakarta: PT. Rajagrafindo.

Mondy, & Noe. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga.

- Natalia Kosasi, S. B. (2007). Pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan. *Manajemen perhotelan* , 3 (1), 1-9.
- Noya, F. S., Supriyono, & Wahyuni, S. (2017). Strategi pembelajaran pendidikan informal pada transfer pengetahuan kecakapan ketog magic. *Jurnal Pendidikan* , 2 (1), 1244-1248.
- Rejeki, A. V. (2015). Knowledge sharing dikalangan peternak itik:studi kasus pada kelompok tani ternak itik maju jaya di desa. *Jurnal Ilmu Perpustakaan* , 4 (1), 1-2.
- Ruliana, P. (2014). *Komunikasi organisasi*. Jakarta: PT. Raja grafindo persada.
- R. Wayne Mondy. 2008, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jilid 1 Edisi 10, Erlangga
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B. Y.-H., & Wu, C.-M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management* , 12 (3), 84-100.
- Sarja, A. K. (2013). Knowledge sharing pada perguruan tinggi. *Info Sys Journal* , 2 (1), 100-111.
- Siagian, B. T. (2014). Pemetaan dan analisis knowledge sharing pada situs forum komunitas online kaskus. *Jurnal Sistem Informasi* , 6 (1), 38-53.
- Suparyadi, H. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: CV. Andi offset.
- Sudjiwanati. (2017). Efektivitas transfer pengetahuan terhadap organizational citizenship behavior dan inovasi psikovidya`. *21* (1), 1-14.
- Tika, M. P. (2010). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi aksara.
- Uha, I. N. (2013). *Budaya organisasi kepemimpinan dan kinerja*. Jakarta: Kencana.
- Utari, D. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi knowledge sharing pada divisi teknologi informasi. *Jurnal Ilmiah Multitek Indonesia* , 11 (1), 24-

Victor martin-perez, N. m.-c.-v. (2012). The influence of organizational design on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* , 16 (3), 418-434.

Wahyudi, N. E. (2011). Analysis of capability, communication quality and organizational learning influence on employee's performance. *Ekobis* , 12 (1), 92-105.

Winardi. (2011). *Teori organisasi dan teknik pengorganisasian*. Jakarta: Rajawali pers.





# LAMPIRAN

**UJI VALIDITAS  
PEMBELAJARAN ORGANISASI(X1)**

**Correlations**

			Pembelajaran Organisasi1	Pembelajaran Organisasi2	Pembelajaran Organisasi3	Pembelajaran Organisasi4	Pembelajaran Organisasi5	Pembelajaran Organisasi
Spearman's rho	Pembelajaran	Correlation Coefficient	1.000	.144	.336	1.000**	.107	.748**
	Organisasi1	Sig. (2-tailed)	.	.448	.069	.	.574	.000
		N	30	30	30	30	30	30
Pembelajaran	Organisasi2	Correlation Coefficient	.144	1.000	.535**	.144	.675**	.699**
		Sig. (2-tailed)	.448	.	.002	.448	.000	.000
		N	30	30	30	30	30	30
Pembelajaran	Organisasi3	Correlation Coefficient	.336	.535**	1.000	.336	.208	.710**
		Sig. (2-tailed)	.069	.002	.	.069	.271	.000
		N	30	30	30	30	30	30
Pembelajaran	Organisasi4	Correlation Coefficient	1.000**	.144	.336	1.000	.107	.748**
		Sig. (2-tailed)	.	.448	.069	.	.574	.000
		N	30	30	30	30	30	30
Pembelajaran	Organisasi5	Correlation Coefficient	.107	.675**	.208	.107	1.000	.577**
		Sig. (2-tailed)	.574	.000	.271	.574	.	.001
		N	30	30	30	30	30	30
Pembelajaran	Organisasi	Correlation Coefficient	.748**	.699**	.710**	.748**	.577**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.
		N	30	30	30	30	30	30

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

## TRANSFER PENGETAHUAN(X2)

			Correlations						
			Transfer Pengetahuan1	Transfer Pengetahuan2	Transfer Pengetahuan3	Transfer Pengetahuan4	Transfer Pengetahuan5	Transfer Pengetahuan	
Spearman's rho	Transfer Pengetahuan1	Correlation Coefficient	1.000	.061	.122	1.000**	.373*	.847**	
		Sig. (2-tailed)	.	.749	.522	.	.043	.000	
		N	30	30	30	30	30	30	
Transfer Pengetahuan2	Transfer Pengetahuan1	Correlation Coefficient	.061	1.000	.535**	.061	-.055	.447*	
		Sig. (2-tailed)	.749	.	.002	.749	.775	.013	
		N	30	30	30	30	30	30	
Transfer Pengetahuan3	Transfer Pengetahuan1	Correlation Coefficient	.122	.535**	1.000	.122	.000	.490**	
		Sig. (2-tailed)	.522	.002	.	.522	1.000	.006	
		N	30	30	30	30	30	30	
Transfer Pengetahuan4	Transfer Pengetahuan1	Correlation Coefficient	1.000**	.061	.122	1.000	.373*	.847**	
		Sig. (2-tailed)	.	.749	.522	.	.043	.000	
		N	30	30	30	30	30	30	
Transfer Pengetahuan5	Transfer Pengetahuan1	Correlation Coefficient	.373*	-.055	.000	.373*	1.000	.520**	
		Sig. (2-tailed)	.043	.775	1.000	.043	.	.003	
		N	30	30	30	30	30	30	
Transfer Pengetahuan	Transfer Pengetahuan1	Correlation Coefficient	.847**	.447*	.490**	.847**	.520**	1.000	
		Sig. (2-tailed)	.000	.013	.006	.000	.003	.	
		N	30	30	30	30	30	30	

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

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

## KINERJA KARYAWAN(Y)

### Correlations

			Kinerja Karyawan 1	Kinerja Karyawan 2	Kinerja Karyawan 3	Kinerja Karyawan 4	Kinerja Karyawan 5
Spearman's rho	Kinerja Karyawan 1	Correlation Coefficient	1.000	.396*	.375*	.396*	.336
		Sig. (2-tailed)	.	.031	.041	.031	.069
		N	30	30	30	30	30
Kinerja Karyawan 2	Kinerja Karyawan 1	Correlation Coefficient	.396*	1.000	.111	1.000**	.535**
		Sig. (2-tailed)	.031	.	.560	.	.002
		N	30	30	30	30	30
Kinerja Karyawan 3	Kinerja Karyawan 1	Correlation Coefficient	.375*	.111	1.000	.111	.151
		Sig. (2-tailed)	.041	.560	.	.560	.426
		N	30	30	30	30	30
Kinerja Karyawan 4	Kinerja Karyawan 1	Correlation Coefficient	.396*	1.000**	.111	1.000	.535**
		Sig. (2-tailed)	.031	.	.560	.	.002
		N	30	30	30	30	30
Kinerja Karyawan 5	Kinerja Karyawan 1	Correlation Coefficient	.336	.535**	.151	.535**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.069	.002	.426	.002	.
		N	30	30	30	30	30
Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan 1	Correlation Coefficient	.702**	.848**	.449*	.848**	.704**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.013	.000	.000
		N	30	30	30	30	30

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

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

## UJI REABILITAS

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.777	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	6

## REGRESSION

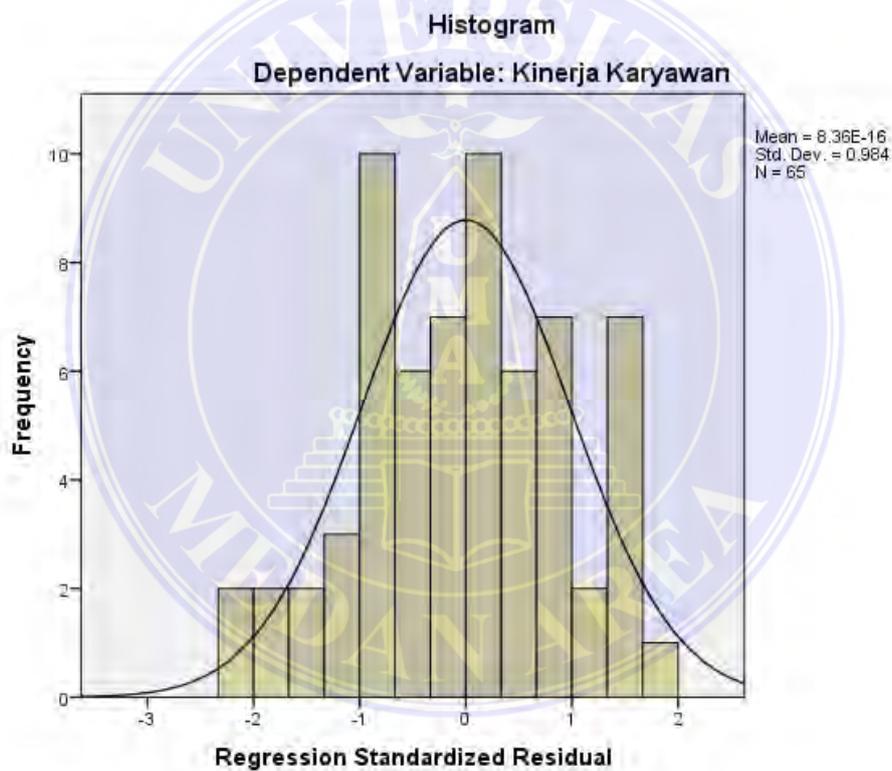
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.301	1.912		1.203	.233
	Pembelajaran Organisasi	.382	.085	.435	4.485	.000
	Transfer Pengetahuan	.515	.109	.459	4.735	.000

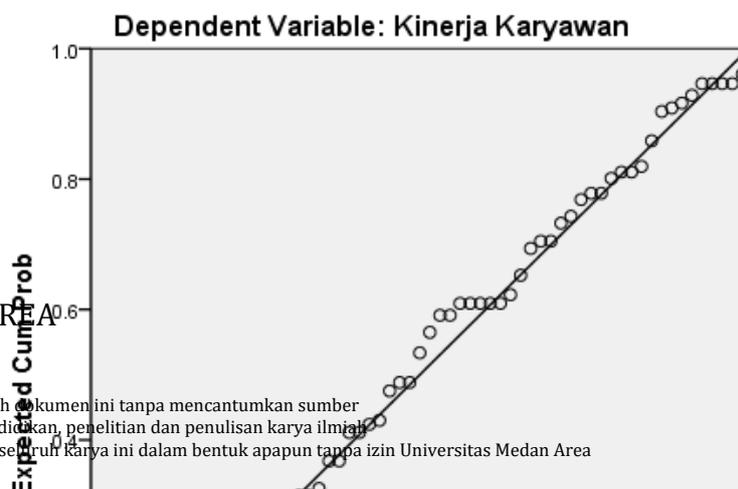
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

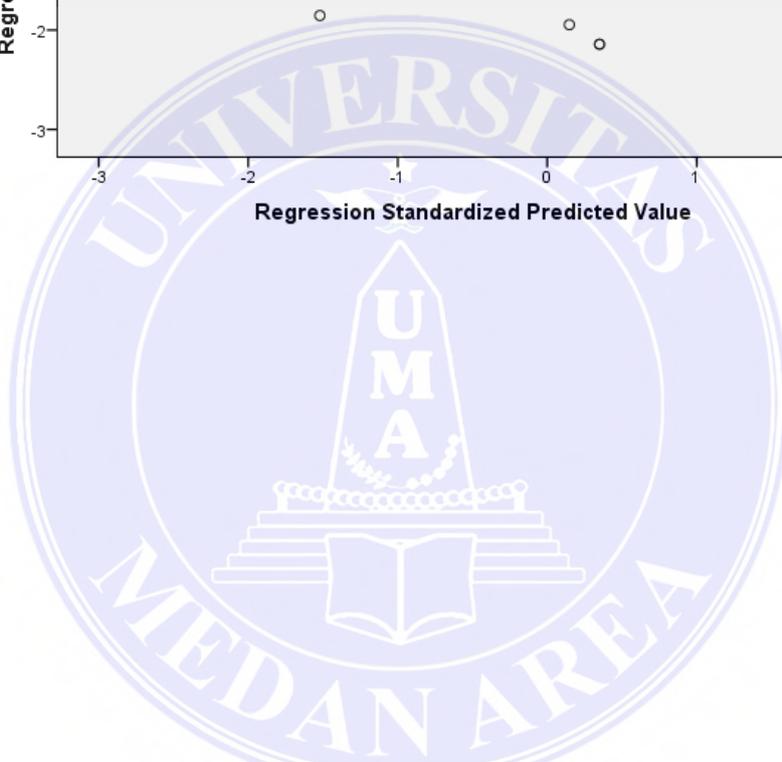
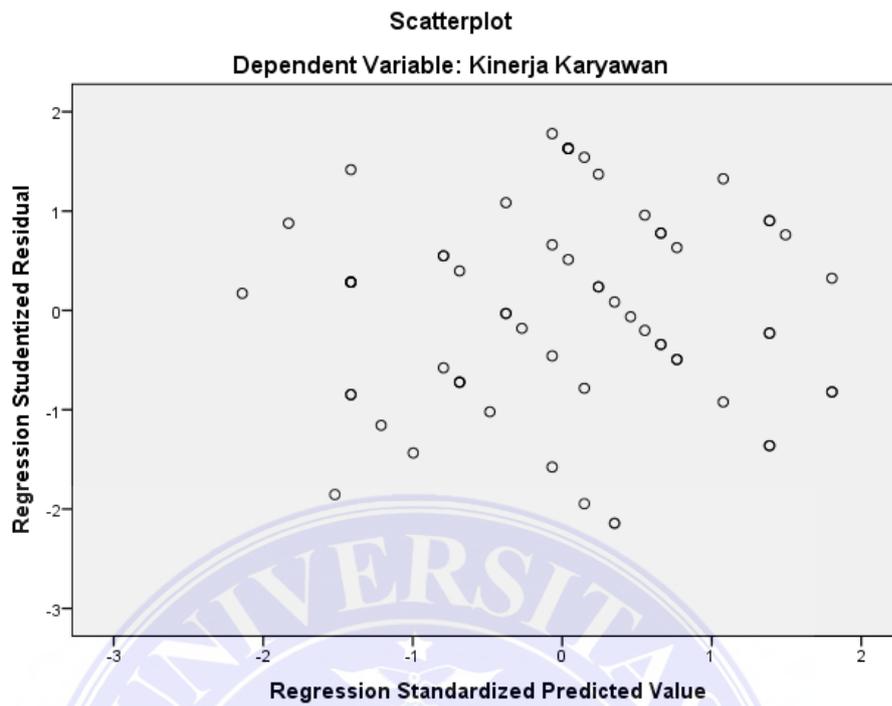
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.301	1.912		1.203	.233		
	Pembelajaran Organisasi	.382	.085	.435	4.485	.000	.588	1.701
	Transfer Pengetahuan	.515	.109	.459	4.735	.000	.588	1.701

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





**PEMBELAJARAN ORGANISASI(X1)**

**Pembelajaran Organisasi1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	3.1	3.1	3.1
	4.00	32	49.2	49.2	52.3
	5.00	31	47.7	47.7	100.0
Total		65	100.0	100.0	

**Pembelajaran Organisasi2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	30	46.2	46.2	46.2
	5.00	35	53.8	53.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

#### Pembelajaran Organisasi3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	32	49.2	49.2	49.2
	5.00	33	50.8	50.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

#### Pembelajaran Organisasi4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	32	49.2	49.2	49.2
	5.00	33	50.8	50.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

#### Pembelajaran Organisasi5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	4.6	4.6	4.6
	4.00	27	41.5	41.5	46.2
	5.00	35	53.8	53.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

### TRANSFER PENGETAHUAN(X2)

#### Transfer Pengetahuan1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	32	49.2	49.2	49.2
	5.00	33	50.8	50.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

### Transfer Pengetahuan2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.5	1.5	1.5
	4.00	30	46.2	46.2	47.7
	5.00	34	52.3	52.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

### Transfer Pengetahuan3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	34	52.3	52.3	52.3
	5.00	31	47.7	47.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

### Transfer Pengetahuan4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	3.1	3.1	3.1
	4.00	31	47.7	47.7	50.8
	5.00	32	49.2	49.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

### Transfer Pengetahuan5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	27	41.5	41.5	41.5
	5.00	38	58.5	58.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

## KINERJA KARYAWAN(Y)

**Kinerja Karyawan1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	30	46.2	46.2	46.2
	5.00	35	53.8	53.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**Kinerja Karyawan2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	32	49.2	49.2	49.2
	5.00	33	50.8	50.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**Kinerja Karyawan3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.5	1.5	1.5
	4.00	32	49.2	49.2	50.8
	5.00	32	49.2	49.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**Kinerja Karyawan4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	32	49.2	49.2	49.2
	5.00	33	50.8	50.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**Kinerja Karyawan5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	3.1	3.1	3.1
	4.00	31	47.7	47.7	50.8
	5.00	32	49.2	49.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	