





KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia  
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834  
E-mail: [feb@ub.ac.id](mailto:feb@ub.ac.id) <http://www.feb.ac.id>

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan Judul

**PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA BANK RAKYAT INDONESIA MALANG)**

Yang disusun oleh :

Nama : MUHAMMAD MELDA

ASU SANJAYA

NIM : 175020200111009

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Strategi

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada Tanggal 24 November 2021 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

1. Moh. Erfan Arif, SE, MM

NIP. 2017028406041001

(Sebagai Pembimbing)

2. Dr. Wahdiyati Moko, SE, MM

NIP. 195907261986011001

(Sebagai Penguji I)

3. Dr. Desi Tri Kurniawati, SE, MM

NIP. 198112052008122004

(Sebagai Penguji II)

Malang, 20 Desember 2021

Ketua Program Studi S1 Manajemen,

  
Dr. Dra. Nur Khusniyah I, MSi., CSRS., CFP  
NIP.19630622 198802 2 001

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur dipanjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh *Knowledge management* dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan” Tujuan penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Sarjana Manajemen pada Program Studi S1 Manajemen, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya.

Dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, penulis banyak menerima bantuan, bimbingan, kritikan, dan saran yang membangun. Oleh karena itu dengan segala ketulusan hat, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Abdul Ghofar, SE., M.Si., DBA., Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
2. Ibu Dr. Dra. Sumiati, M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Dra. Nur Khusniyah I, MSI, CSRS, CFP., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya.
4. Moh. Erfan Arif, SE., MM selaku Dosen Pembimbing skripsi yang senantiasa meluangkan waktu, membimbing, memberikan sarandan kritik demi mendapatkan hasil yang lebih baik.
5. Ayah, Ibu dan Adik- Adik yang selalu memberi motivasi berupa dukungan moral, dan doa sehingga laporan ini dapat terselesaikan.



6. Adella Delfine Mahira selalu memberi motivasi, memberi dukungan dan menemani dalam Menyusun laporan ini sehingga dapat terselesaikan.

7. Rizky Almirdi Wirawan Putra, Agus Slamet Wahyudi, Kelvin Jermias Kalangit, Randy Angga Daniswara, Rahmadita Wahyu Ramadhani dan Naura Alma Febrianti yang selalu memberi dukungan, bantuan, doa, dan hiburan selama penyusunan laporan.

Penulis menyadari penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, saran serta kritik yang membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya akhir ini dapat bermanfaat bagikita semua.

Terima Kasih.

Malang, Juli 2021

Penulis



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR GRAFIK.....	vii
ABSTRAK .....	viii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II LANDASAN TEORI .....	12
2.1 Penelitian Terdahulu .....	12
2.2 Kinerja Karyawan .....	15
2.3 Knowledge Management (KM).....	21
2.4 Pembelajaran Organisasi.....	38
2.5 Hubungan Antar Variabel .....	45
2.6 Kerangka Pikir Penelitian.....	47
2.7 Hipotesis Penelitian.....	49
BAB III METODE PENELITIAN .....	52
3.1 Jenis Penelitian.....	52
3.2 Populasi dan Sampel .....	53
3.3 Metode Pengumpulan data .....	54
3.4 Variabel Operasional dan Pengukuran .....	55
3.5 Metode Analisis Data .....	57
3.6 Uji Asumsi Klasik.....	59
3.7 Uji Hipotesis .....	61
BAB IV HASIL DAN ANALISIS .....	64
4.1 Profil Perusahaan .....	64
4.2 Karakteristik Responden .....	69
4.3 Analisis Descriptif .....	71
4.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	77
4.5 Analisa Data .....	82
4.6 Analisa Regresi Berganda .....	86
4.7 Pembahasan Hasil Penelitian.....	91



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	11
Tabel 2.2 Manfaat <i>Knowledge Management</i> .....	23
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian.....	56
Tabel 3.2 Skala Pengukuran.....	57
Tabel 3.3 Analisis Deskriptif.....	57
Tabel 4.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin.....	69
Tabel 4.2 Deskriptif Responden Berdasarkan Usia.....	69
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendapatan Perbulan.....	70
Tabel 4.4 Kategori Skala.....	71
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif <i>Knowledge Management</i> .....	72
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Pembelajaran Organisasi.....	72
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan.....	73
Tabel 4.8 Uji Validitas <i>Knowledge Management</i> .....	74
Tabel 4.9 Uji Validitas Pembelajaran Organisasi.....	75
Tabel 4.10 Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	76
Tabel 4.11 Uji Reliabilitas <i>Knowledge Management</i> .....	77
Tabel 4.12 Uji <i>Reliabilitas</i> Pembelajaran Organisasi.....	78
Tabel 4.13 Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan.....	79
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Normalitas.....	80
Tabel 4.15 Hasil Pengujian <i>Multikolinieritas</i> .....	81
Tabel 4.16 Regresi Berganda.....	83
Tabel 4.17 Hasil Uji F.....	85
Tabel 4.18 Hasil Uji T.....	86
Tabel 4.19 Koefisien Determinasi $R^2$ .....	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Komponen Utama Inukshuk Knowledge Management Models .. 29

Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian.....47

Gambar 2.3 Model Hipotesis.....48

Gambar 3.1 Rancangan Penelitian.....51

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia  
(Persero) Tbk Cabang Bengkulu.....68

Gambar 4.2 Uji Normalitas .....80

Gambar 4.3 Uji Heteroskedastisitas.....83







**DAFTAR GRAFIK**

Grafik 1.1 *Human Development Indeks (HDI) Tahun 2019* .....2



**Pengaruh Knowledge Management dan Pembelajaran Organisasi terhadap  
Kinerja Karyawan  
(Studi Pada Bank Rakyat Indonesia Malang)**

**Muhammad Melda Asy Sanjaya**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

[meldasy18@gmail.com](mailto:meldasy18@gmail.com)

**Dosen Pembimbing :**

Moh. Erfan Arif, SE., MM

**ABSTRAK**

Kinerja merupakan hasil yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya baik secara kualitas dan kuantitas, disamping itu perusahaan juga menggunakan kinerja karyawan sebagai tolak ukur yang digunakan dalam perencanaan strategi kedepan yang tepat agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lain. Penilaian kinerja sangatlah penting dalam sebuah organisasi karena dapat memberikan gambaran akan berbagai kemajuan dan perubahan yang telah dicapai. Tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge management*, pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge management* dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian ini adalah *Explanatory Research* dengan teknik *non probability sampling*. Hasil penelitian menunjukkan *Knowledge Management*, Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

**Kata Kunci:** *Knowledge Management*, Pembelajaran Organisasi, Kinerja Karyawan



**The Effect of Knowledge Management and Organizational Learning on  
Employee Performance  
(Study at Bank Rakyat Indonesia Malang)**

**Muhammad Melda Asy Sanjaya**

Faculty of Economics and Business University Brawijaya

[meldasy18@gmail.com](mailto:meldasy18@gmail.com)

**Supervisor :**

Moh. Erfan Arif, SE., MM

**ABSTRACT**

Performance is the result that has been achieved by employees in carrying out their responsibilities both in quality and quantity, besides that the company also uses employee performance as a benchmark used in planning the right future strategy in order to survive and compete with other companies. Performance appraisal is very important in an organization because it can provide an overview of the various progress and changes that have been achieved. The purpose of this research is to identify and analyze the influence of knowledge management, organizational learning on employee performance and to determine and analyze the effect of knowledge management and organizational learning on employee performance. This type of research is Explanatory Research with non-probability sampling technique. The results showed that Knowledge Management, Organizational Learning had a positive and significant effect on Employee Performance.

**Keywords:** Knowledge Management, Organizational Learning, Employee Performance



## BAB I

### PENDAHULUAN

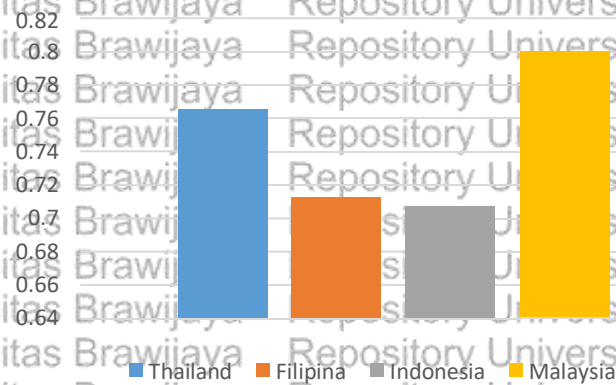
#### 1.1 Latar Belakang

Indonesia kini menghadapi tantangan baru dalam memasuki era globalisasi. Era globalisasi pada saat ini diwarnai dengan maraknya inovasi yang ditandai juga dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Menyadari akan persaingan yang semakin berat, maka diperlukan perubahan paradigma dari yang mengandalkan pada *resource-based* menjadi *knowledge-based* yang bertumpu pada analisis bidang ilmu pengetahuan tertentu yang disertai oleh peningkatan kemampuan sumber daya manusianya sehingga implementasi *knowledge management* menjadi sumber inovasi berkelanjutan yang signifikan (Darudianto et al., 2013).

Di sisi lain permasalahan internal juga datang silih berganti, isu-isu kritis yang sering muncul adalah adanya keinginan untuk melakukan perbaikan di segala bidang termasuk pendidikan, karena pendidikan merupakan salah satu komponen supra sistem pembangunan yang dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.

#### Grafik 1.1

#### *Human Development Indeks (HDI) Tahun 2019*



Sumber : itjen.pu.go.id, 2020

Berdasarkan data grafik 1.1 diatas yang merupakan data dari *Human Development Indeks* (HDI) 2019, Indonesia menduduki peringkat 111. Pada peringkat ini, nilai *Human Development Indeks* (HDI) yang dicatatkan adalah 0,707; dengan tingkat harapan hidup 71,5; jumlah tahun pendidikan yang diharapkan 12,9; rata-rata tahun pendidikan yang ditempuh 8,0; dan pendapatan per kapita 11.256. Meskipun oleh *United Nations Development Programme* (UNDP)

Indonesia baru saja dikelompokkan menjadi negara dengan HDI tinggi; walaupun tidak ada peningkatan dalam ranking; tetap saja kondisi ini patut menjadi perhatian, karena Indonesia masih tertinggal dengan beberapa negara sahabat. Seperti Filipina, yang berada di peringkat 106 dengan skor HDI 0,712. Kemudian Thailand yang mempunyai skor 0,765; masih mengungguli Indonesia di posisi 77. Lebih lanjut lagi Malaysia di posisi 61, dengan skor 0,804. Negara- negara sahabat tersebut masih mencatatkan prestasi dari segi human development yang lebih baik dari Indonesia menurut UNDP (itjen.pu.go.id, 2020).

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan termasuk pada PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BRI). PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BRI) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang



bergerak di bidang keuangan perbankan. Bank BRI adalah salah satu perusahaan perbankan yang menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah serta memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh kinerja karyawan yang professional agar dapat memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Lembaga keuangan perbankan mempunyai peranan yang sangat penting dalam perekonomian suatu negara. Bank merupakan lembaga keuangan yang menjadi tempat bagi perusahaan-perusahaan, badan-badan pemerintah dan swasta, maupun perorangan menyimpan dana- dananya.

Berdasarkan pengamatan secara umum di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Masalah kinerja masih kurang optimal. Hal itu disebabkan, oleh pengembalian dana pinjaman yang dilakukan oleh nasabah kepada bank kurang tepat waktu sehingga menimbulkan kerja yang kurang efektif dan efisien. pengembalian dana tersebut termasuk dalam sistem penilaian untuk mengukur kinerja karyawan yang ada di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (supervisor BRI). Diduga juga karyawan mengalami kejenuhan akibat dari rutinitas yang mereka lakukan, pekerjaan yang terlalu sering dilakukan oleh karyawan akan mengakibatkan kejenuhan yang pada akhirnya membuat seseorang kurang puas dengan pekerjaan mereka, terdapat juga dari informasi yang didapatkan bahwa karyawan PT. Bank rakyat Indonesia (Persero) di Malang mengalami penurunan kinerja walaupun perusahaan menaruh perhatian yang lebih terhadap karyawannya. Fenomena kinerja karyawan terjadi saat ini yaitu kualitas kinerja karyawan ditandai dengan menurunnya kualitas pelayanan nasabah



yang kurang memuaskan karena masih banyaknya nasabah yang protes pada karyawan karena dianggap kurang merespon permintaan nasabah, dan fenomena Kuantitas yang diperoleh oleh peneliti menemukan bahwa rata-rata pegawai pada bank dianggap kurang kurang memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan, seperti banyaknya nasabah yang dilayani dalam sehari, target kredit kepada masyarakat yang harus dipenuhi dalam satu bulan, sedangkan fenomena ketepatan waktu pada Bank dianggap tidak sesuai target seperti lama waktu seorang karyawan dalam melayani nasabah dan waktu karyawan dalam melakukan laporandengan harapan pegawai. Rata – rata dari pegawai merasa kompensasi yang berupa gaji dan 2 insentif diberikannya tidak sesuai dengan harapan para pegawai. bentuk perhatian yang diberikan perusahaan pada karyawannya seperti perusahaan memperhatikan hak-hak karyawannya, memperhatikan kebutuhan karyawan, memberikan gaji, insentif, dan bonus. kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang sesuai dengan harapan karyawan yang sudah bekerja secara optimal di perusahaan tersebut.

Berdasarkan wawancara dengan departemen SDM, belum optimalnya pencapaian kinerja, kemungkinan disebabkan oleh adanya knowledge management dan pembelajaran organisasi yang rendah. Penelitian ini memfokuskan pada variabel knowledge management dan pembelajaran organisasi, yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Oleh karena itu diperlukan upaya yang dapat mengembangkan sumber daya manusia terutama di lingkungan kerja agar mampu bertahan dalam memenangkan kompetisi dengan perusahaan lain bahkan menghadapi persaingan bisnis secara mendunia (global). Sumber daya manusia merupakan penggerak perusahaan



sehingga baik atau buruknya kinerja perusahaan tergantung pada kinerja sumber daya manusia di dalamnya. Oleh karena itu, dibutuhkan karyawan yang terdidik dan siap mendukung tujuan perusahaan dengan memberikan kontribusi kinerja yang optimal. Kinerja merupakan hasil yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya baik secara kualitas dan kuantitas, disamping itu perusahaan juga menggunakan kinerja karyawan sebagai tolak ukur yang digunakan dalam perencanaan strategi kedepan yang tepat agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lain. Penilaian kinerja sangatlah penting dalam sebuah organisasi karena dapat memberikan gambaran akan berbagai kemajuan dan perubahan yang telah dicapai (Mankunegara, 2011). Melihat begitu pentingnya peran sumber daya manusia dalam perusahaan, maka sudah menjadi keharusan bagi perusahaan untuk memperhatikan *knowledge management* dan pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam era berbasis pengetahuan, pengetahuan dipandang sebagai sumber daya strategis utama untuk kelangsungan hidup, stabilitas, pertumbuhan dan peningkatan organisasi. Selain itu, pengetahuan dianggap sebagai dasar untuk pengembangan kompetensi inti yang akan menciptakan keunggulan kompetitif serta meningkatkan kinerja organisasi. *Knowledge* atau pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi maupun anggota organisasinya perlu dikelola dengan baik, agar setiap individu dalam organisasi dapat memafaatkan pengetahuan tersebut semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerjanya. Sesuai dengan yang diungkapkan oleh (Zuhal, 2010) bahwa *knowledge management* adalah pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima. Untuk mendapatkan *knowledge*





*management* yang maksimal tidak hanya cukup mengelola pengetahuan organisasi saja, melainkan mengembangkan pengetahuan yang dimiliki setiap individu yang berada didalam organisasi (Chidamburanathan dan Swaropprani, 2015).

Manajemen pengetahuan akan membantu organisasi tetap kompetitif, melalui berbagi informasi dengan mitra eksternal dan mengetahui produk, layanan, strategi dan praktik terbaik dari pesaing mereka (Kyobe, 2010). Sedangkan menurut Millmore (2010) manajemen pengetahuan mengadopsi fokus yang lebih sempit dan berusaha untuk menangkap, menyebarluaskan dan memanfaatkan pengetahuan yang ada dan menghasilkan pengetahuan baru untuk mempertahankan posisi kompetitif organisasi dan mempromosikan perilaku inovatif dalam suatu organisasi. Maka dari itu *knowledge management* memiliki peran yang sangat penting bagi kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.

Pada dasarnya penerapan *knowledge management* terdiri dari dua jenis, yaitu

- 1) *Tacit knowledge*, pengetahuan yang bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al., 2004);
- 2) *Explicit knowledge*, pengetahuan yang bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo et al., 2004). Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independent. *Explicit knowledge* terdiri dari prosedur kerja (*job procedure*) dan teknologi (*technology*). Prosedur kerja (*job procedure*) merupakan tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi. Sedangkan teknologi (*technology*) merupakan salah satu



elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, yang dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*.

*Knowledge management* merupakan komponen penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang memiliki *knowledge management* mampu mempercepat akses terhadap informasi dan pengetahuan sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas bekerja. Selain itu, karyawan dengan *knowledge management* yang baik memungkinkan karyawan untuk merangsang inovasi dan perubahan yang dibutuhkan guna mengembangkan organisasi dan memenuhi kebutuhan bisnis yang terus berubah. *Knowledge management* yang baik pada karyawan usaha juga penting untuk meningkatkan kepuasan pelanggan karena pengetahuan yang dimiliki membantu meningkatkan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan dengan memberikan jawaban lebih cepat atau mempersingkat waktu yang diperlukan untuk memperbaiki produk atau layanan yang diinginkan pelanggan.

Selain *knowledge management*, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah pembelajaran organisasi. Perusahaan sangat diharapkan untuk memiliki sebuah sistem yang dapat membuat karyawan terus menerus termotivasi belajar dan menambah ilmu baru. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Rose (2015) bahwa *learning organization* merupakan syarat – syarat kesuksesan terjadinya perubahan pada suatu organisasi. Menurut Norashikin dan Noormala (2009) pembelajaran organisasi membantu meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi dan responsif terhadap perubahan, yang kemudian memicu minat untuk mengembangkan organisasi yang mempromosikan dan mendorong pembelajaran.

Pendapat tersebut juga diperkuat oleh Senge (2006) bahwa



organizational learning adalah organisasi dimana orang terus menerus memperluas kemampuan mereka dan terus menerus belajar untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan serta tempat menemukan pola-pola baru dan berpikir luas.

Sebenarnya organisasi pembelajaran membawa misi dimana pembelajaran yang dilakukan lebih pada merubah hakikat manusia atau individu karyawan untuk sadar akan potensi yang dimilikinya.

Berangkat dari kompetisi antar perusahaan diharapkan dengan organisasi pembelajaran, kompetisi muncul pada masing-masing individu bukan untuk saling mengalahkan, namun saling terpacu untuk selalu memberikan yang terbaik, belajar dari pengalaman dan tidak pernah puas akan hasil yang dicapai. Untuk menjawab tantangan tersebut tentu saja perlu kerjasama antara organisasi dengan individu di dalamnya, kepekaan mengenai visi dan misi, kemampuan mengetahui harapan-harapan karyawan, serta kemampuan untuk merubah sikap dan perilaku kerja karyawan. Oleh karena itu, *learning organization* memiliki peran sangat penting dalam menumbuhkan kinerja karyawan. Karyawan tidak akan memiliki motivasi untuk melakukan aktivitas belajar dan menambah pengetahuannya jika organisasi tidak mendorong karyawan dalam mengembangkan pengetahuannya.

Keharusan organisasi perlu belajar tentu saja didasarkan pada keinginan organisasi itu sendiri untuk tetap bertahan hidup. Suatu organisasi dapat bertahan, paling tidak harus memiliki; kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungannya, kemampuan berkompetisi serta kemampuan bersinergi dengan lingkungannya. Oleh karena itu pembelajaran organisasi penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan karena adanya pembelajaran organisasi dalam bisnis maka dapat menghasilkan anggota organisasi yang berkualitas dengan



membudayakan proses pembelajaran di dalam organisasi dan menjadikan organisasi sebagai tempat pembelajaran, meningkatkan kreativitas, kemampuan *entrepreneurship*, meningkatkan kecakapan dan memenangkan persaingan dengan organisasi lain, mampu menyebarluaskan pengetahuan ke seluruh anggota organisasi, belajar dari kesalahan secara lebih efektif, menjadikan organisasi lebih tangguh di setiap level organisasi serta menghemat waktu dalam menerapkan perubahan strategi baru yang pada akhirnya mampu merangsang peningkatan kinerja organisasi secara terus-menerus (Usman, 2011).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Monsow et al (2018) menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Mayapada KCU Megaa Mas Manado. Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Puryantini et al (2017) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung secara positif pada *knowledge management* terhadap kinerja organisasi. Falah (2017) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa variabel *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Nurcahyo & Wikaningrum (2020) menunjukkan hasil bahwa pembelajaran organisasi (*learning organization*) memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan fungsional BPTP Jawa Tengah. Begitu pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hadi et al (2018) bahwa pembelajaran organisasi terbukti secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nav Jaya Mandiri Mataram.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Knowledge Management dan**



## Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank Rakyat Indonesia Malang)”

### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka dapat diketahui perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang diajukan adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, serta tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini, maka hasil penelitian nantinya diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Penulisan penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan pengetahuan bagi ilmu manajemen khususnya untuk mengetahui pengaruh



*knowledge management* dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan. Serta untuk menambah pengetahuan penulis terkait pentingnya *knowledge management* dan pembelajaran organisasi dalam dunia organisasi.

## 2. Manfaat Teoritis

Penulisan penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan pengetahuan bagi ilmu manajemen yang dapat diambil bagi pihak lain, yaitu diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk melanjutkan penelitian lainnya, terutama pada penelitian yang berkaitan dalam bidang ini.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Navik Puryantini, Rofikotul Arfatil, Bambang Tjahjadi. 2017	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi di Organisasi Penelitian Pemerintah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung secara positif pada <i>knowledge management</i> inovasi dan kinerja organisasi. Variabel inovasi tidak berhasil berperan dalam hubungan <i>knowledge management</i> terhadap kinerja organisasi.
2	Ahmad Sahas Nur Falah, Arik Prasetya. 2017	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kinerja Perusahaan (Studi Pada Karyawan Pt Semen Indonesia Persero Tbk)	Berdasarkan hasil analisis path yang dilakukan, didapatkan bahwa variabel <i>knowledge management</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 8,669 dan probabilitas sebesar 0,000 ( $P < 0,05$ ), <i>knowledge management</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 4,132 dan probabilitas sebesar 0,000 ( $P < 0,005$ ). Nilai koefisien determinasi diperoleh sebesar 77,09%. sedangkan



			sisanya sebesar 22,91% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.
3.	Satria Avianda Nurcahyo, Tri Wikaningrum. 2018	Peran Knowledge Sharing, Learning Organization Dan Individual Innovation Capability Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap karyawan kinerja, (2) berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi individu, (3) kapabilitas inovasi individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (4) pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, (5) organisasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi individu, (6) organisasi pembelajaran berpengaruh positif tentang berbagi pengetahuan. Dalam penelitian ini, dari 4-variabel yang memiliki pengaruh paling besar hubungannya satu sama lain. Yaitu variabel Individual Innovation Capability dengan jumlah beta 0,530. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang sesungguhnya didalam hati membutuhkan dukungan untuk mengeksplorasi diri mereka sendiri.





			<p>Kemudian dapatkan kebebasan untuk mengekspresikan inovasi baru yang mereka temukan dan diberikan pelatihan tentang teknologi baru. Dukungan teknologi digital dan finansial sangat penting untuk pertumbuhan inovasi sehingga itu dapat meningkatkan kinerja.</p>
4	H. Khaerul Hadi, Tina Juniawati, Topan Siswanto. 2018	Pengaruh Budaya Dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Nav Jaya Mandiri Mataram	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pembelajaran secara simultan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nav Jaya Mandiri Mataram dengan F hitung lebih besar dari F tabel yaitu <math>21,859 &gt; 3,28</math> dengan probabilitas signifikan <math>0,022 &lt; 0,05</math>. Berdasarkan uji t menunjukkan bahwa budaya dan pembelajaran organisasi terbukti secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nav Jaya Mandiri Mataram. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa peningkatan kinerja 64,7% karyawan dipengaruhi oleh budaya dan pembelajaran organisasi.</p>
5	Natalia Kosasih. 2017	Pengaruh Knowledge Management	<p>Hasil penelitian ini menunjukan bahwa knowledge</p>



	Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel	management secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan, ada pengaruh yang signifikan antara personal knowledge terhadap job procedure, dan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah technology.
--	---	--

Sumber : Peneliti, 2021

## 2.2 Kinerja Karyawan

### 2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah “performance rating” atau “performance appraisal”. Menurut Munandar (2008:287), penilaian kinerja adalah proses



penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasional. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

### 2.2.2 Tujuan Kinerja

Didalam Mangkunegara (2000:10), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.



5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

### 2.2.3 Kontribusi Kinerja

Sumber daya manusia memberikan kontribusi kepada organisasi yang lebih dikenal dengan kinerja. Menurut Maltis dan Jackson (2002) kinerja karyawan adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

#### 1. Kuantitas Keluaran

Jumlah keluaran yang seharusnya dibandingkan dengan kemampuan sebenarnya. Misalnya: seorang karyawan pabrik rokok dibagian produksi hanya mampu menghasilkan 250 batang rokok per hari, sedangkan standar umum ditetapkan sebanyak 300 batang rokok per hari. Ini berarti kinerja karyawan tersebut masih dibawah rata-rata.

#### 2. Kualitas Keluaran

Kualitas produksi lebih diutamakan dibandingkan jumlah output. Misalnya: dari 100 batang rokok yang dihasilkan, tingkat kesalahan (cacat) yang ditolerir adalah maksimal sebatang rokok. Apabila karyawan mampu menekan angka maksimum tersebut maka dikatakan memiliki kinerja yang baik.

#### 3. Jangka Waktu Keluaran

Ketetapan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang. Apabila karyawan dapat mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik.



Misalnya: waktu standar yang ditetapkan untuk menghasilkan 100 batang rokok adalah 120 menit, jika karyawan dapat mempesingkat menjadi 100 menit per 100 batang, maka kinerja karyawan tersebut dikatakan baik.

#### 4. Tingkat Kehadiran di Tempat Kerja

Kehadiran karyawan di tempat kerja sudah ditentukan pada awal karyawan bergabung dengan perusahaan, jika kehadiran karyawan dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap perusahaan.

#### 5. Kerjasama

Keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan sangat penting kerjasama yang baik antar karyawan akan mampu meningkatkan kinerja.

### 2.2.4 Faktor faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Pekerjaan dengah hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan.

Mangkunegara (2000:67) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

1. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan



dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
4. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
5. Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
6. Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

### 2.2.5 Pengukuran Kinerja

Menurut Sutrisno (2009), pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu:

1. Hasil kerja: tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dansejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan: tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang ajan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitasdari hasil kerja.
3. Inisiatif: tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalahmasalah yang timbul.



4. Kecakapan mental: tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

5. Sikap: tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6. Disiplin waktu dan absensi: tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

### 2.2.6 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260) :

1. Kualitas kerja diukur dari persepsi kerja karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus yang telah dihasilkan.

3. Ketepatan Waktu. Merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu untuk aktivitas yang lain.

4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.

5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.



6. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## 2.3 Knowledge Management (KM)

### 2.3.1 Definisi *Knowledge Management* (KM)

Definisi KM Menurut Dalkir (2011:4), KM adalah sebuah koordinasi sistematis dalam sebuah organisasi yang mengatur sumber daya manusia, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan value melalui penggunaan ulang dan inovasi. Koordinasi ini bisa dicapai melalui menciptakan, membagi dan mengaplikasikan pengetahuan dengan menggunakan pengalaman dan tindakan yang telah diambil perusahaan demi kelangsungan pembelajaran organisasi.

Menurut Rigby (2009) dalam buku Dalkir (2011:5-6), KM mengembangkan sistem dan proses untuk mendapatkan dan berbagi aset kepandaian. Ini meningkatkan generasi berdasarkan kegunaan, dapat dipertanggungjawabkan, dan informasi penuh arti, dan mencari agar meningkatkan kedua hal, individu serta kelompok belajar. Selain itu dapat memaksimalkan nilai dari sebuah dasar kepandaian organisasi melewati fungsi berbeda dan lokasi berbeda. KM mengatur bahwa keberhasilan bisnis berupa koleksi bukan produk tapi dasar pengetahuan khusus. Kepandaian adalah kunci yang akan memberikan daya saing perusahaan.

Menurut Grey (1996) di dalam buku Dalkir (2011:5) KM merupakan penggabungan dan pendekatan terpadu untuk membuat, menangkap, organisasi, jalan masuk, dan kegunaan dari kepandaian aset perusahaan. Menurut Groff, et al





di dalam buku Dalkir (2011:7), KM merupakan alat, teknik, dan strategi untuk menguasai, analisis, mengatur, mengembangkan, dan berbagi keahlian bisnis.

Menurut Turban, et al (2010:41), KM merupakan sebuah proses membantu identitas perusahaan, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mengirim informasi penting serta keahlian termasuk bagian dari ingatan organisasi yang terletak secara khas dalam organisasi di area tersusun. Menurut Chen et al (2010), menekankan bahwa knowledge management adalah proses aktivitas manusia yang berhubungan dengan pengetahuan, namun tidak berurusan dengan sifat istimewa dari berbagai jenis pengetahuan, atau relative pentingnya pengetahuan yang berbeda dalam suatu organisasi. Menjaga keseimbangan pengetahuan yang berbeda dalam suatu organisasi. Menjaga keseimbangan pengetahuan yang berbeda dalam suatu organisasi sangatlah penting.

Definisi lain tentang KM adalah sebagai proses yang menciptakan atau menempatkan pengetahuan, mengelola penyebaran serta penggunaan pengetahuan dalam organisasi, teori ini dikutip dari Darroch. Dari penelitian tentang menunjukan, knowledge management secara positif terkait dengan keberhasilan suatu organisasi, terutama di perusahaan manufactur (Gregory, et al, 2010).

Mengutip dari pendapat Davenport dan Prusak, knowledge management difokuskan pada proses dan mekanisme untuk menemukan serta berbagi pa yang dikenal oleh organisasi atau stakeholder external. Kemampuan untuk berbagi pengalaman internal yang baik, dianggap penting untuk kinerja organisasi secara keseluruhan. Michael et al (2009) juga mengemukakan bahwa memanfaatkan pengetahuan external sangat penting dalam mengarahkan inovasi produk baru serta kinerja organisasi secara umum.



*Knowledge management* membantu sebuah organisasi membeli, menyimpan dan menggunakan pengetahuan untuk hal-hal seperti pemecahan masalah, pembelajaran yang dinamis, perencanaan strategis, dan pengambilan keputusan. *Knowledge management* juga membantu perusahaan untuk melindungi aset intelektual dan menerapkan budaya *sharing knowledge* antara karyawan dalam perusahaan.

Menurut Turban (2008:390) mendefinisikan *knowledge management* sebagai sebuah proses yang membantu perusahaan mengidentifikasi, memilih, mengorganisasikan, menyebarkan, dan mentransfer informasi dan keahlian yang merupakan bagian dari memori perusahaan dan biasanya berada di dalam perusahaan dalam bentuk tidak terstruktur.

Jadi dapat disimpulkan dari KM yaitu berupa tempat untuk penyimpanan berisikan data, skill, dan informasi untuk dikelola oleh organisasi untuk menjalankan tugas dan proses pengambilan keputusan.

### 2.3.2 Manfaat Knowledge Management KM

Menurut Fernandez dan Sabherwal (2010:71), KM bermanfaat untuk People, Process, Product, dan Organization Performance yang dapat dilihat di tabel di bawah ini.

**Tabel 2.2 Manfaat Knowledge Management**

<i>People</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi fasilitas pembelajaran kepada employee (baik dari antar karyawan atau sumber eksternal) agar berkembang secara bertahap sebagai bentuk respon terhadap pasar dan teknologi.</li> <li>• Meningkatkan employee learning dan kepekaan terhadap knowledge terbaru pada bidang mereka.</li> <li>• Employee lebih mudah mendapatkan informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi pada lingkungan organisasi.</li> <li>• Employee lebih mudah belajar dari pada organisasi</li> </ul>



	<p>lain yang tidak menerapkan KM dan lebih siap dalam menghadapi perubahan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KM menyediakan employee sebuah solusi yang baik atas permasalahan yang telah dihadapi sebelumnya.</li> </ul>
<i>Process</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membantu organisasi menjadi lebih baik dengan menentukan dan melaksanakan proses yang tepat.</li> <li>• Mengurangi biaya untuk mendapatkan dan mengakses pengetahuan yang berharga.</li> <li>• Membantu individu menciptakan solusi inovatif atas masalah yang dihadapi untuk mengembangkan proses organisasi.</li> <li>• Membantu organisasi untuk pengambilan keputusan strategis serta pengembangan produk dalam lingkungan dinamis.</li> </ul>
<i>Products</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membantu organisasi menawarkan produk baru yang menyediakan penambahan value yang signifikan dibandingkan produk sebelumnya.</li> <li>• Memudahkan organisasi mengakses dan mengkombinasikan knowledge terbaik untuk mencegah produksi yang terlalu mahal atau terlalu time-consuming.</li> </ul>
<i>Organizational Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direct Impacts: KM digunakan untuk menciptakan produk Baru inovatif yang menciptakan keuntungan, ketika dihubungkan dengan strategi bisnis</li> <li>• Indirect Impacts: KM membantu organisasi untuk mengembangkan serta mengeksplorasi sumber daya tangible dan intangible lebih baik daripada kompetitor lain.</li> </ul>

Sumber : Fernandez dan Sabherwal (2010:71)

### 2.3.3 Tipe – Tipe Knowledge

Menurut Widayana (2005:14-15), ada dua jenis knowledge yang terdapat pada perusahaan adalah sebagai berikut:

1. *Tacit Knowledge* merupakan *knowledge* yang sebagian besar berada dalam perusahaan. Tacit knowledge adalah sesuatu yang kita ketahui dan alami, namun sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap. *Tacit knowledge*

sangat sulit untuk dipindahkan kepada orang lain, karena knowledge tersebut tersimpan dalam perusahaan sesuai dengan kompetensinya.

2. *Explicit Knowledge* adalah knowledge dan pengalaman tentang “Bagaimana Untuk”, yang diuraikan secara lugas dan sistematis. Contoh konkretnya, yakni sebuah buku petunjuk pengoperasian sebuah mesin atau penjelasan yang diberikan oleh seorang instruktur dalam sebuah program pelatihan.

### 2.3.4 Proses Konversi (Kreasi) *Knowledge Management* (KM)

Menurut Nonaka, et al (1995) dalam buku Munir (2008:30), interaksi dinamis antara satu bentuk pengetahuan ke bentuk lainnya disebut konversi pengetahuan. Terdapat empat cara konversi pengetahuan, yaitu, sosialisasi (Socialization), eksternalisasi (Externalization), kombinasi (Combination), dan internalisasi (Internalization). Keempat modus konversi pengetahuan ini sering disebut sebagai SPIRAL SECI bukan siklus SECI untuk menunjukkan bahwa semakin sering proses konversi pengetahuan tersebut terjadi, semakin mendalam pula pemahaman bersangkutan.

Menurut Munir (2008:30-33) uraian masing-masing cara konversi pengetahuan.

#### 1. Sosialisasi

Merujuk pada konversi pengetahuan (Tacit-Tacit). Istilah sosialisasi ini digunakan untuk menekankan pada pentingnya kegiatan bersama antara sumber pengetahuan dan penerima pengetahuan dalam proses konversi pengetahuan tacit. Karena pengetahuan tacit sangat dipengaruhi oleh konteksnya dan sulit sekali diformalkan, maka untuk menularkan pengetahuan tacit dari satu individu lain dibutuhkan pengalaman yang



terbentuk melalui kegiatan-kegiatan bersama, seperti berada bersama di dalam satu tempat, menghabiskan waktu bersama, atau hidup dalam lingkungan yang sama.

Dalam lingkungan bisnis, pengetahuan *tacit* bisa diakumulasikan melalui kegiatan pertemuan formal atau informal dengan pemasok dan pelanggan, bahkan juga dengan pesaing. Kegiatan juga dianggap berharga adalah pertemuan, para ahli dibidangnya, baik ahli dari internal perusahaan, maupun dari lingkungan eksternal, misal dari universitas. Secara internal, individu-individu dalam perusahaan dapat saling berbagi pengetahuan *tacit* melalui kegiatan rapat, sumbang-saran, magang, *onthe-job-training*.

## 2. Eksternalisasi

Merujuk pada konversi pengetahuan *tacit* kepengetahuan eksplisit (*Tacit Eksplisit*). Melalui cara ini, pengetahuan menjadi terkristalkan sehingga dapat didistribusikan, kepihak lain dan menjadi basis bagi pengetahuan baru, dalam proses eksternalisasi, pengetahuan *tacit* diekspresikan dan diterjemahkan menjadi metafora, konsep, hipotesis, diagram, model, atau prototipe sehingga dapat dimengerti oleh pihak lain.

## 3. Kombinasi

Merujuk pada konversi pengetahuan eksplisit ke pengetahuan eksplisit (*Eksplisit Eksplisit*). Dengan cara ini, pengetahuan dipertukarkan dan dikombinasikan melalui media seperti dokumen-dokumen, rapat-rapat, percakapan telepon, dan komunikasi melalui jaringan komputer. Dalam praktiknya, kombinasi bergantung pada tiga proses. Pertama, pengetahuan eksplisit dikumpulkan dari dalam dan dari luar perusahaan, kemudian

dikombinasikan. Kedua, pengetahuan eksplisit disunting atau diproses agar dapat lebih bermanfaat bagi perusahaan. Ketiga, pengetahuanpengetahuan eksplisit tersebut disebarkan ke seluruh perusahaan melalui berbagai media.

#### 4. Internalisasi

Merujuk pada konversi pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tacit (Eksplisit Tacit). Cara ini mirip sekali dengan kegiatan yang disebut dengan belajar sambil melakukan, atau learning by doing. Melalui pembelajaran yang terjadi, pengetahuan eksplisit (dalam bentuk manual pengoperasian mesin dan resep di buku masakan) akan terinternalisasi pada karyawan atau tukang masak. Bila internalisasi terjadi pada banyak orang, maka pengetahuan eksplisit tersebut terdistribusi ke seluruh perusahaan.

Seperti telah disampaikan dalam uraian terdahulu, terutama pada bagian yang menjelaskan hubungan antara pembelajaran organisasi dan pembelajaran individu, menginternalisasi pengetahuan digunakan untuk memperluas, memperdalam, serta mengubah pengetahuan tacit yang dimiliki oleh setiap anggota perusahaan. Bila pengetahuan tacit para individu dalam bentuk model mental bersama maka pengetahuan ini akan menjadi aset yang luar biasa berharga bagi perusahaan. Di tingkat individu, pengetahuan tacit yang terakumulasi ini selanjutnya ditularkan ke individu lain melalui sosialisasi, sehingga spiral proses kreasi pengetahuan pun terus berputar

#### 2.3.5 Hambatan Knowledge Management

Menurut Setiarso didalam jurnal yang berjudul “Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) dan Proses Penciptaan Pengetahuan”, hambatan dalam KM adalah :



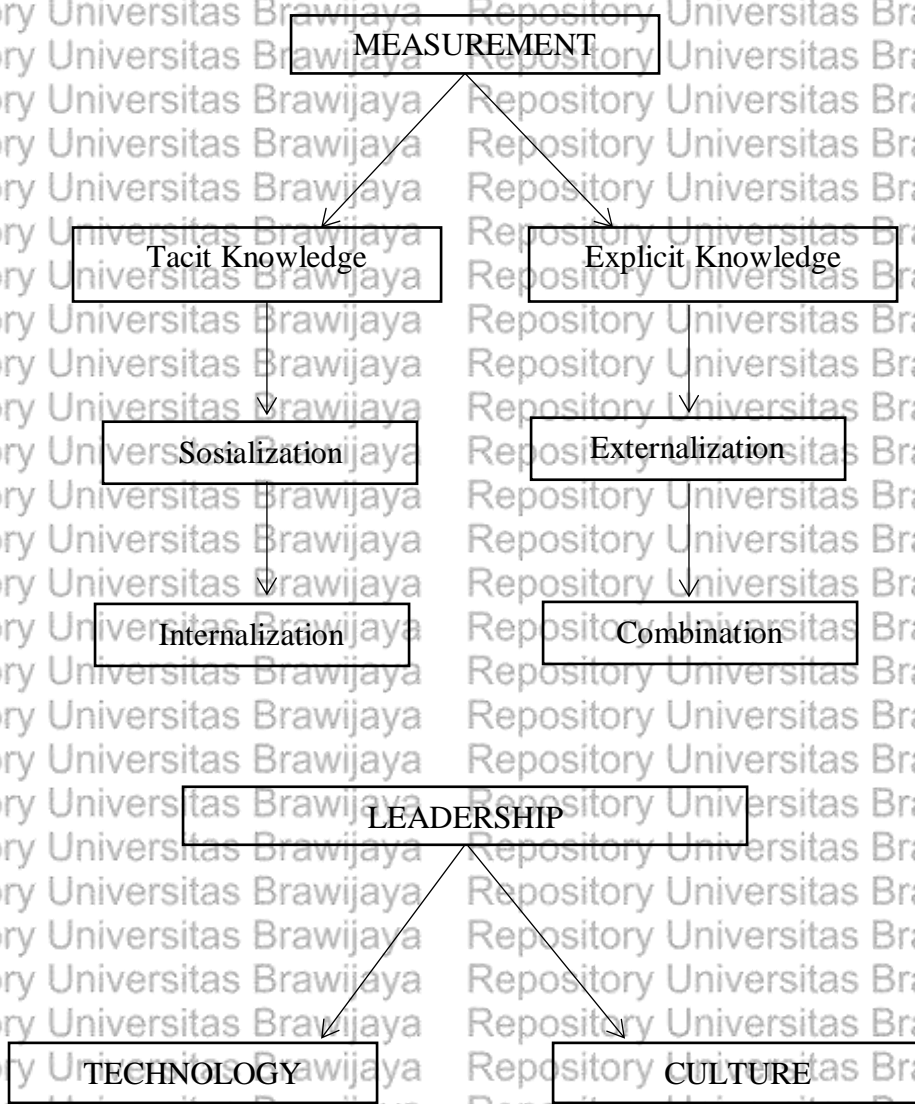
1. Sistem informasi (SI) cenderung menyimpan pengetahuan yang tidak selalu sesuai dengan perubahan di lingkungan eksternal kalau lingkungan sekitar organisasi serba bergejolak dan perubahan tidak berkesinambungan (*discontinuous*).
2. Model manajemen informasi cenderung memusatkan pengetahuan di sebuah pangkalan data yang cenderung statis.

### 2.3.6 Knowledge Management Models

Menurut Girard (2005) dalam buku Dalkir (2011:90-91) Inukshuk KM model dikembangkan untuk membantu departemen pemerintah Canada dalam mengelola pengetahuan menjadi lebih baik. Model ini dikembangkan dengan cara meninjau ulang model utama yang ada untuk mencari inti sari lima kunci yang memungkinkan (teknologi, kepemimpinan, budaya, ukuran, dan proses) dan dengan melaksanakan banyak penelitian untuk mensahkan kemungkinan ini.

Nama Inukshuk diperoleh dari bentuk pola badan manusia yang di buat dengan cara menimbun batu pada bagian lainnya oleh Inuit di pagian paling utara Canada untuk melayani alat bantu navigasi. Ada tiga alasan utama memilih simbol ini untuk menggambarkan KM : Inukshuk sudah cukup terkenal di Canada, dapat menjadi kunci penting yang di lakukan masyarakat dalam KM, dan ketika semua Inukshuk mirip tidaklah sama. Variasi pemikiran KM di terapkan pada berbeda organisasi. Gambar 2.1.

**Gambar 2.1 Komponen Utama Inukshuk Knowledge Management Models**



Sumber : Dalkir (2011:91)





Proses unsur Inukshuk secara langsung didapatkan dari Model SECI (Nonaka, et al (1995)) technology dan culture merupakan unsur struktur penting yang membantu mengatur integritas pola badan manusia (Inukshuk). Measurement dan leadership ditempatkan pada bagian paling atas untuk mewakili fungsi penting yang mencakup keseluruhan dalam mengukur dampak dari KM dan menyediakan kepemimpinan dan dukungan dalam pelaksanaannya.

### 1. *Measurement*

Menurut Dalkir (2011, p91), *measurement* adalah suatu kegiatan yang digunakan untuk membandingkan sesuatu dengan ukuran tertentu untuk mendapatkan nilai sebuah objek.

### 2. *Tacit Knowledge dan Explicit Knowledge*

Berdasarkan Dalkir (2011, p475), *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang sangat sulit untuk diungkapkan, yang kemudian dituangkan kedalam bentuk kata-kata atau gambaran tentang pengetahuan tersebut. Sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang telah diartikan dan diubah kedalam bentuk dokumen atau audio/visual yang telah terekam.

### 3. *Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization*

Berdasarkan Nonaka dan Takeuchi yang dikutip dari Dalkir (2011, p65), penciptaan *knowledge* selalu dimulai dengan individu/pribadi seseorang, proses penciptaannya terjadi karena konversi *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* yang melalui proses sosialisasi, *externalisasi*, kombinasi, dan internalisasi.

*Konversi knowledge:*



a. *Socialization*: dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*. *Socialization* adalah pengetahuan yang dibagikan dengan cara tatap muka, berbicara secara alami, dan biasanya berupa interaksi sosial. Contoh: *meeting*.

b. *Externalization*: dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*. *Externalization* adalah proses yang memberikan gambaran dari tacit dan dikonversi ke *explicit*. Pengetahuan yang sebelumnya hanya berupa *tacit* sekarang menjadi dapat ditulis, direkam, digambarkan, atau terbuat dari benda yang berwujud (*tangible*). Contoh: buku catatan hasil *meeting*.

c. *Combination*: dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*. *Combination* adalah proses mengkombinasikan potongan-potongan *explicit knowledge* yang terpecah menjadi pengetahuan baru. Contoh: laporan *review*.

d. *Internalization*: dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*. *Internalization* sangat erat kaitannya dengan *learning by doing*, jadi *internalization* itu mengubah pengalaman individu dan pengetahuan kedalam model mental. Contoh: karyawan dapat mendapatkan jawaban lebih cepat dengan adanya dokumentasi pengalaman dari karyawan lainnya.

#### 4. *Leadership*

Berdasarkan dikutip dari Dalkir (2011, 91) *leadership* mewakili fungsi pentingnya pengukuran dampak KM secara menyeluruh, dan menyediakan dukungan secara menyeluruh.

#### 5. *Culture dan Technology*



Berdasarkan Dalkir (2011, p91) *Technology* dan *culture* mewakili elemen penting yang membantu menjaga atau menopang *knowledge management*

### 2.3.7 *Knowledge Management* untuk Individu, Komunitas, dan Organisasi

Menurut Dalkir (2011:25) KM menyediakan keuntungan untuk pegawai Pembelajaran Organisasi individu, komunitas dari praktek, dan organisasinya sendiri.

#### 1. Untuk Individu

- a. Membantu individu dalam pekerjaannya dan menghemat waktu untuk pembuatan keputusan yang lebih baik dan penyelesaian masalah.
- b. Membangun ikatan komunitas dalam organisasi.
- c. Membantu agar individu tetap up to date
- d. Menyediakan tantangan dan kesempatan untuk berkontribusi.

#### 2. Untuk komunitas praktek

- a. Mengembangkan kemampuan profesional.
- b. Menyediakan proses belajar mengajar.
- c. Fasilitas lebih baik dalam jaringan dan berkolaborasi.
- d. Mengembangkan kode etik yang dapat dipatuhi oleh anggota.
- e. Mengembangkan bahasa umum.

#### 3. Untuk organisasi

- a. Membantu menjalankan strategi
- b. Menyelesaikan masalah dengan cepat.
- c. Menjalankan praktek terbaik.
- d. Meningkatkan pengetahuan dalam produk dan pelayanan.



- e. Mengumpulkan ide dan meningkatkan kesempatan dalam inovasi.
- f. Memungkinkan organisasi untuk lebih maju dalam persaingan.
- g. Membangun ingatan organisasi.

### 2.3.8 Tahap Identifikasi Knowledge

Menurut Probst et al, identifikasi *knowledge* dibagi menjadi tiga tahap, yaitu:

#### 1. *Structural knowledge*

Merupakan *explicit knowledge* dan sudah terdokumentasi dalam bentuk kertas (*hardcopy*) maupun secara digital (*softcopy*). *Structural knowledge* yang ada dalam perusahaan ini yaitu hal-hal yang terkait dalam struktur organisasi seperti *job description* dan proses bisnis.

#### 2. *Functional knowledge*

Bertujuan untuk mengidentifikasi *knowledge* yang ada di diri seseorang karyawan, yaitu melalui fungsi-fungsi pekerjaan tiap karyawannya. *Functional knowledge* yang bersifat *tacit* harus didokumentasikan, sedangkan *knowledge* yang bersifat *explicit* harus berada pada satu aplikasi yang sama, sehingga memudahkan karyawannya dalam mengakses dan menggunakan *knowledge* tersebut untuk diimplementasikan dalam proses kerja.

#### 3. *Behavioral knowledge*

Ditujukan untuk mengidentifikasi tata cara dalam membagi atau mendistribusikan *knowledge* dari individu ke karyawan lain, yang biasanya diperoleh melalui diskusi antar karyawannya. *Knowledge* yang bersifat

*behavioural*, biasanya telah menjadi kebiasaan dan membudaya di perusahaan.

### 2.3.9 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Knowledge Management*

Faktor-faktor penting yang harus diperhatikan agar *knowledge management* suatu perusahaan dapat diimplementasikan secara optimal, menurut Tobing yaitu:

1. Pada hakekatnya *knowledge* berada di dalam pikiran setiap manusia yang berupa *tacit knowledge*. Carla O'Dell mengatakan bahwa 80% *knowledge* adalah berupa *tacit knowledge* dan hanya 20% berupa *knowledge eksplisit* (Tobing, 2007: 28). Disamping sebagai sumber *knowledge*, manusia pada umumnya juga merupakan pelaku dari proses-proses yang ada di dalam

*Knowledge Management*. Jika proses *knowledge sharing/transfer* dan *knowledge creation* tidak dapat berjalan, maka persoalan utamanya adalah karena tidak adanya kemauan dan kemampuan manusia untuk melakukannya.

Semua proses-proses tersebut dapat berjalan, 20 selama manusia memang terdorong untuk melakukannya, walaupun tanpa bantuan teknologi.

Meningkatkan motivasi dan membangkitkan partisipasi karyawan perusahaan dalam implementasi *knowledge management*, memerlukan pendekatan-pendekatan manajemen SDM. Beberapa penelitian, dokumen dan praktek implementasi *knowledge management*, membuktikan bahwa pemberian

hadiah (*reward*) merupakan salah satu faktor yang signifikan dalam menentukan keberhasilan implementasi *knowledge management*, dan meningkatkan partisipasi aktif karyawan untuk membagikan pengetahuan



yang dimilikinya serta meningkatkan kemampuan belajar mandiri dan berinovasi.

2. *Leadership*, Peran yang paling kritis yang harus dijalankan oleh pemimpin perusahaan adalah membangun visi yang kuat, yaitu visi yang dapat menggerakkan seluruh karyawannya. Visi tidak sekedar statement yang bersifat retorik, tetapi juga harus diikuti oleh tindakan nyata dari pemimpin perusahaan itu sendiri dalam memberikan teladan dan keyakinan kepada seluruh karyawan bahwa memang sungguh-sungguh diarahkan dan digerakkan menuju visi yang telah ditetapkan.

Sebaik-baiknya pernyataan visi, jika tidak dilaksanakan akan segera kehilangan efektifitasnya dan secara psikologis akan menjadi halusinasi yang sudah dianggap menjadi kenyataan dan ini sangat berbahaya bagi perusahaan.

3. Teknologi, Perkembangan teknologi informasi (TI) yang sudah merasuk ke semua aspek kegiatan manusia. Perkembangan TI membuat banyak proses yang diotomasi dan juga semakin banyak pekerja yang menghabiskan waktunya di depan komputer baik untuk melakukan pekerjaan analisis, mengeksekusi proses bisnis maupun untuk berkomunikasi.

Tujuan utama dari penggunaan teknologi internet dalam knowledge management adalah untuk mendistribusikan pengetahuan melalui internet/intranet yang memungkinkan knowledge yang dimiliki perusahaan dan karyawannya tersebar secara corporate wide dan menjadi milik kolektif perusahaan.

4. Organisasi, Organisasi berkaitan dengan penanganan aspek operasional dari aset-aset *knowledge*, termasuk fungsi-fungsi, proses-proses, struktur



organisasi formal dan informal, ukuran dan indikator pengendalian, proses penyempurnaan, dan rekayasa proses bisnis. Organisasi yang *supportif* terhadap *Knowledge management* adalah organisasi yang menghargai *knowledge* dan yang memilikinya. Organisasi ini sangat fleksibel dan sangat mudah menyesuaikan diri dengan perubahan. Galbraith et al (2002) menyatakan bahwa *reconfigurable organization* (organisasi yang dinamis) adalah organisasi yang mampu mengkombinasikan dan mengkombinasikan ulang skill, kompetensi, dan sumber daya organisasi untuk merespon perubahan-perubahan lingkungan. Sehingga jenis organisasi ini adalah berbasis *knowledge*. Agar lebih kondusif terhadap implementasi *knowledge management*, fungsifungsi pengelolaan *knowledge* sebaiknya dimunculkan.

5. Learning Garvin mendefinisikan *learning organization* sebagai keterampilan organisasi dalam lima aktifitas yang sangat penting, yaitu:

- a. Penyelesaian masalah secara sistematis
- b. Pengujian pendekatan-pendekatan baru
- c. Belajar dari pengalaman masa lalu
- d. Belajar dari praktek terbaik
- e. *Transfer/sharing knowledge* secara cepat dan efisien ke seluruh organisasi.

Learning menjadi sangat penting dalam *knowledge management*, karena melalui proses inilah diharapkan muncul ide-ide, inovasi dan *knowledge* baru, yang menjadi komoditas utama yang diproses dalam *knowledge management*. Maka dari itu perusahaan perlu mendorong dan

memfasilitasi proses learning dengan memastikan individu-individu berkerja sama dengan melakukan *knowledge sharing* secara optimal.

### 2.3.10 Indikator *Knowledge Management*

Indikator-indikator *knowledge management* di perlukan untuk mengetahui bagaimana penerapan *knowledge management* dalam sebuah perusahaan. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *knowledge management* adalah menurut

Menurut Alvin Soleh (2011), yaitu sebagai berikut:

1. Identifikasi pengetahuan, merupakan keinginan seseorang atau suatu kelompok untuk menjadi sama dengan orang lain. Makna lainnya adalah ingin mencari kesamaan pengetahuan serta sebuah informasi yang tidak terbatas.
2. Penciptaan pengetahuan, yaitu membangun praktek yang tersusun secara rapi untuk mengelola organisasi guna memperoleh mengembangkannya kesuksesan.
3. Berbagi pengetahuan, merupakan proses penting dalam kemajuan organisasi saat ini, karena menyebarkan modal intelektual untuk seluruh organisasi, guna untuk perolehan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok untuk melakukan inovasi-inovasi baru yang berguna dan bermanfaat.
4. Penggunaan pengetahuan, adalah pemakaian sebuah hasil yang telah dicari, diciptakan, kemudian saling dibagikan sehingga mempermudah dalam memperoleh informasi yang tepat di saat yang tepat guna kelancara kinerja organisasi.





## 2.4 Pembelajaran Organisasi

### 2.4.1 Definisi Pembelajaran Organisasi

Huseini (1998), mengemukakan pembelajaran organisasi dapat diartikan sebagai “organisasi yang belajar secara terus menerus mentransformasikan dirinya lebih baik untuk dapat mengatur pengetahuan didalam organisasi, memanfaatkan teknologi, memberdayakan orang-orang didalamnya dan mengembangkan pembelajaran untuk dapat menyesuaikan diri dan berhasil dalam lingkungan yang terus berubah.

Senge dalam Chang (2007) mengemukakan bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi dimana orang-orang senantiasa memperluas kecakapannya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola berpikir baru dan luas dipupuk, dimana aspirasi kolektif diberi keleluasaan dan dimana orang-orang senantiasa belajar untuk mempelajari cara belajar bersama dan juga berpendapat bahwa “untuk membangun organisme haruslah melihat bangunan organisasi seutuhnya yang terdiri dari berbagai kepentingan individu maupun unit kerja yang seharusnya diselaraskan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat CHOU (2003), yang di kutip dari artikel Chang dan Lee (2007), mengenai pengertian organisasi pembelajaran yaitu : Organisasi pembelajaran adalah sebagai sebuah prosedur dimana pengetahuan akan diperoleh dandiciptakan untuk meningkatkan perilaku yang lebih baik.

Daft (2003), menyatakan organisasi pembelajaran adalah semua organisasi yang semua anggotanya terlibat dalam identifikasi dan pemecahan masalah



sehingga, organisasi mampu untuk bereksperimen, membaik, dan meningkatkan kapabilitasnya secara terus menerus.

Poin-poin utama dari organisasi pembelajaran menurut Aksu dan Ozdemir (2005) yaitu, :

1. Organisasi pembelajaran harus dapat mengubah aplikasi yang sekarang dan pandangan dari anggota organisasi.
2. Organisasi pembelajaran memiliki kaitan langsung dengan masa depan organisasi tersebut.
3. Organisasi pembelajaran perlu melakukan perubahan untuk peningkatan.
4. Pembelajaran (Learning) dari semua anggota dalam organisasi harus lebih mudah.
5. Masukan kritik dan saran dari semua anggota di perlukan.

Organisasi pembelajaran memiliki dimensi-dimensi yang focus pada kelima disiplin menurut Senge (1996), dalam artikel Chang (2007) yang menggunakan lima dimensi yang terdapat dalam organisasi pembelajaran yaitu:

1. *Systematic Thinking* (Berpikir Sistematis)

Pola berpikir sistem merupakan kerangka konseptual, suatu bagan pengetahuan dan alat yang telah dikembangkan selama lebih dari lima puluh tahun, untuk membuat seluruh pola jelas, dan membantu kelompok kerja yang bekerja sama untuk melihat bagaimana cara untuk mengubah secara efektif. Bisnis dan usaha manusia lainnya juga sebagai system. Keduanya juga meningkat dengan adanya tindakan-tindakan berkaitan dengan yang tidak kelihatan yang sering kali menyita waktu bertahun-tahun untuk menunjukkan akibatnya satu sama lain.



## 2. *Personal Mastery* (Keahlian pribadi)

Keahlian pribadi merupakan dalam mengklarifikasikan secara terus-menerus dan memperdalam visi pribadi seseorang, memfokuskan energi atau mengembangkan kesabaran, dan melihat realitas secara obyektif. Hal ini merupakan suatu titik pijak yang penting dari organisasi pembelajaran atau sebagai dasar spiritual organisasi pembelajaran. Keahlian dapat mendominasi orang terhadap sesuatu. Tetapi keahlian juga bisa berarti suatu tingkat tertentu dari tingkat kecakapan. Menurut O'Brien, orang dengan keahlian pribadi dengan tingkat tinggi lebih berinisiatif, mereka lebih memiliki rasa tanggung jawab yang lebih luas dan lebih mendalam di dalam pekerjaan mereka, dan mereka belajar lebih cepat.

## 3. *Improving Mental Models* (Mengembangkan Model Mental)

“Model mental” adalah asumsi yang sangat dalam, melekat, umum atau bahkan suatu gambaran dari bayangan atau citra yang berpengaruh padabagaimana kita memahami dunia dan bagaimana kita mengambil suatu tindakan. Kedisiplinan bekerja dengan model mental dimulai dengan mengubah cermin hati, belajar menggali gambaran internal yang dimiliki oleh seseorang terhadap dunia, membawanya ke permukaan dan memegangnya dengan teliti dengan pengkajian yang cermat. Hal ini juga termasuk kemampuan melakukan percakapan yang “bisa di pelajari” yang menyeimbangkan antara penyelidikan dan pembelaan, dimana orang menyatakan pikiran mereka dengan efektif dan pikiran tersebut terbuka terhadap pengaruh orang.

## 4. *Building Shared Vision* (Membangun visi bersama)



Praktek membangun visi bersama melibatkan ketrampilan menggali “gambaran masa depan” bersama yang saling di bagikan yang membantu komitmen sejati dan keikutsertaan di banding hanya sekedar pemenuhan.

Dalam menguasai disiplin ini, pemimpin belajar suatu bentuk kontra produktif dalam hal mencoba mendiktekan suatu visi, tidak peduli bagaimana upaya sepenuh hati. Visi bersama muncul dari visi pribadi, namun saat ini banyak pimpinan mempunyai visi pribadi yang tidak pernah dapat di terjemahkan kedalam visi bersama yang melapisi suatu organisasi. Teralu sering, suatu visi bersama perusahaan telah beredar karena karisma seseorang pemimpin, atau karena krisis yang melingkupi setiap orang sementara waktu. Maka dari itu kedisiplinan untuk menterjemahkan visi individu kedalam visi bersama tidak dapat terwujud.

##### 5. *Team Learning* (Pembelajaran Tim)

Pembelajaran tim merupakan proses dari pengembangan kapasitas dan menyearahkan sebuah tim untuk menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan oleh para anggota organisasi. Hal tersebut dibangun diatas disiplin dari mengembangkan visi bersama. Hal itu juga di bangun diatas penguasaan pribadi, karena tim berbakat terbentuk dari individu yang berbakat.

Pembelajaran tim memiliki tiga dimensi yang kritis yaitu :

- a. Adanya kebutuhan untuk berpikir dengan penuh wawasan yang kompleks.
- b. Adanya kebutuhan akan tindakan yang inovatif dan terkoordinasi.



- c. Adanya peranan dari anggota tim pada anggota lainnya. Jadi suatu tim belajar secara terus-menerus memupuk tim belajar lainnya melalui penanaman praktek dan keterampilan dari pembelajaran tim secara luas.

Menurut L Daft (2003), mengembangkan suatu organisasi pembelajaran artinya membuat perubahan-perubahan spesifik di bidang kepemimpinan, struktur, pelimpahan kekuasaan, pembagian komunikasi atau informasi, strategi partisipatif, dan budaya yang adaptif.

#### 2.4.2 Syarat Terwujudnya Pembelajaran Organisasi

Senge dalam Chang dan Lee (2007), menetapkan syarat terwujudnya learning organization terbagi menjadi tiga tingkat yang berbeda, yaitu :

1. Praktek atau kebiasaan, yaitu apa yang kita lakukan merupakan aspek yang paling jelas dari setiap disiplin, seperti : berpikir sistem memerlukan penggunaan pola dasar sistem dalam hal berhadapan dengan masalah yang kompleks.
2. Prinsip, yaitu panduan ide dan wawasan yang merupakan teori di belakang praktek yang dilakukan dari setiap disiplin.
3. Esensi, yaitu keadaan manusia memiliki keahlian tinggi dalam disiplin tertentu untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Dengan adanya ketiga syarat diatas tersebut, maka suatu perusahaan atau organisasi akan mampu mewujudkan organisasi pembelajaran yang baik bagi perusahaan atau organisasinya.

#### 2.4.3 Karakteristik-karakteristik Pembelajaran Organisasi



Karakteristik organisasi pembelajaran dilakukan dengan meningkatkan kapasitas organisasi yang dikemukakan oleh Marquadt (1996:24), melalui sarana :

1. Memandang ketidakpastian sebagai kesempatan untuk dapat tumbuh dan berkembang.
2. Menciptakan pengetahuan baru dengan menggunakan informasi yang objektif, pengertian yang subjektif, simbol-simbol dan asumsi.
3. Menyambut dengan hangat kehadiran sebagai perubahan.
4. Mendorong rasa tanggung jawab mulai pada tingkatan karyawan rendah.
5. Mendorong manajer jadi pemimpin, mentor dan fasilitator pembelajaran.
6. Memiliki budaya umpan balik dan keterbukaan.
7. Memiliki pandangan terpadu dan sistematis terhadap organisasi berikut sistem, proses dan keterkaitan antar unsurnya.
8. Visi, tujuan dan nilai-nilai organisasi telah melekat dikalangan karyawan.
9. Pengambilan keputusan terdesentralisasi dan para karyawan di beri kewenangan untuk mengambil keputusan.
10. Memiliki pemimpin-pemimpin yang berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan.
11. Memiliki system untuk berbagai pengetahuan dan menggunakannya dalam kegiatan usaha.
12. Berorientasi pada pelanggan (*customer service*).
13. Peduli dengan lingkungan masyarakat sekitar.
14. Mengkaitkan pengembangan diri karyawan dengan pengembangan organisasi secara keseluruhan.
15. Memiliki jaringan teknologi dalam organisasi



16. Memiliki jaringan-jaringan (*networks*) dengan lingkungan dunia usaha.
17. Memberikan kesempatan untuk belajar dari pengalaman.
18. Mampu bertahan dari tekanan birokratis dan tekanan lainnya.
19. Mengakomodasi dan menghargai inisiatif karyawan.
20. Rasa saling percaya telah tertanam di dalam organisasi.
21. Melakukan pembaharuan secara berkesinambungan.
22. Mengakomodasi, mendorong, dan menghargai segala bentuk kerja kelompok
23. Mengoptimalkan kerjasama dalam organisasi (*cross functional team*).
24. Mendayagunakan kemampuan belajar yang ada.
25. Memandang organisasi sebagai organisme yang hidup dan terus berkembang
26. Memandang kejadian yang tidak diharapkan sebagai kesempatan untuk belajar

#### 2.4.4 Indikator Pembelajaran Organisasi

Kemampuan dalam organisasi pembelajaran menurut Gomez (2005), merupakan “kemampuan karyawan dalam belajar untuk dapat mengembangkan suatu kondisi organisasi yang mengrefleksikan pembelajaran dan wawasan baru”.

Menurutnya, untuk menganalisis kemampuan pembelajaran kepada organisasi, dapat dilakukan dengan cara menggunakan empat indikator berikut, yaitu:

##### 1. *Comitment to Learning* (Komitmen untuk Belajar)

Komitmen karyawan untuk tetap melakukan pembelajaran untuk organisasi yang terus berkembang dan mengalami perubahan yang terus-menerus dalam beberapa cara yang mampu memperbaiki diri sendiri, dengan mengenali ide-ide inovatif dalam menghadapi tantangan-tantangan baru.

##### 2. *Sistem Perspective* (Sistem Perspektif)



Sistem yang dibangun dalam membentuk learning organization bagi semua karyawan didalamnya. Sistem ini membantu karyawan dalam memahami bagaimana setiap orang dapat berkontribusi pada sasaran organisasi. Sistem ini juga mengimplikasikan kemampuan untuk melihat hubungan antara isu-isu dan peristiwa yang menyebabkan pengembangan pembagian contoh mental yang menuntut perilaku individu mengarah pada tindakan koordinasi dari semua bagian organisasi.

### 3. *Openness and Experimentation* (Keterbukaan dan Pengalaman)

Kesiapan semua karyawan untuk melakukan keterbukaan dan pengalaman dalam mencapai kedewasaan organisasi dan anggotanya. Sebuah perusahaan harus memiliki keterbukaan pada ide-ide baru dalam membantu experiment, karena meliputi pencarian solusi yang inovatif dan fleksibel dalam menangani masalah-masalah yang timbul saat ini dan yang akan datang.

### 4. *Knowledge Transfer* (Transfer Pengetahuan)

Komunikasi dan transfer pengetahuan yang saling diberikan kepada semua anggota kelompok organisasi. Transfer belajar mengimplikasikan penyebaran pada yang lain dari apa yang telah didapatkan oleh beberapa orang, sehingga pembelajaran dapat diintegrasikan dan kemudian menyeluruh pada situasi yang baru.

## 2.5 Hubungan Antar Variabel

### 2.5.1 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan

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 *knowledge management* (Kosasih, 2017). Dalam prakteknya *knowledge management* dapat menjadi guidance tentang pengelolaan intangible asset yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai. Perusahaan perlu mengetahui sejauh mana *knowledge management* berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya di dunia perbankan.

Falah & Prasetya, (2017) menyatakan *knowledge management* adalah serangkaian pelaksanaan dalam penciptaan, penangkapan, pentrasferan, dan pengaksesan pengetahuan dari informasi yang tepat ketika dibutuhkan untuk membuat keputusan yang lebih baik, bertindak dengan tepat, serta memberikan hasil dalam rangka mendukung strategi bisnis. Karena saat ini kemampuan dalam mengelola pengetahuan telah menjadi faktor yang penting dalam mendorong suatu bisnis yang kompetitif.

### 2.5.2 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Terdapatnya kesadaran perusahaan untuk melakukan peningkatan kapasitas pembelajaran karyawan seperti atasan yang terjun langsung dalam diskusi tim, bertanggung jawab, mempermudah bantuan untuk tim dan berusaha berlaku adil dengan baik maka akan meningkatkan potensi kinerja karyawan (Nurcahyo, 2018). Selain itu hal yang sama juga diungkapkan oleh Cinthya (2018) bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Bahwa semakin tinggi kemampuan perusahaan atau organisasi

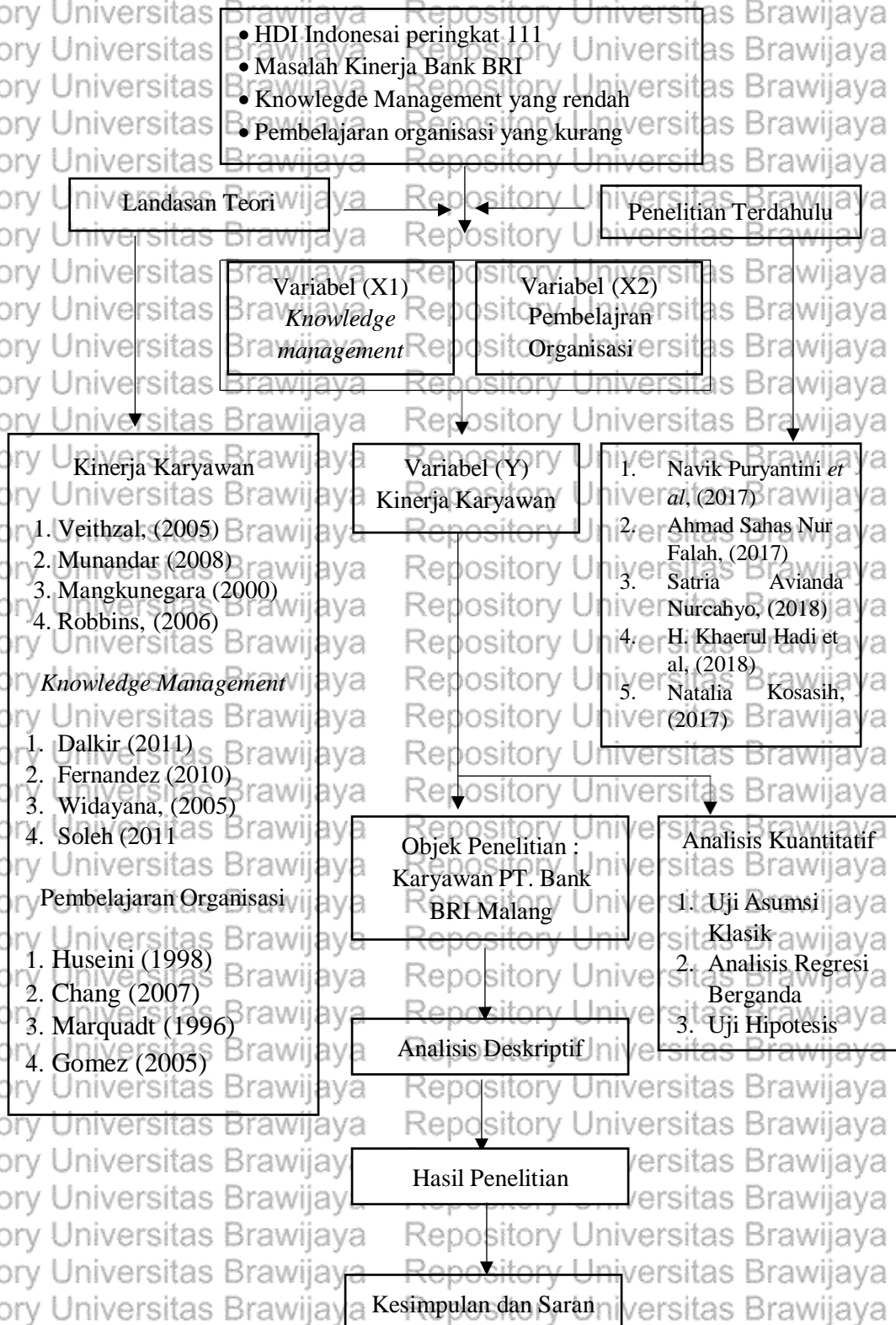


dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran karyawan maka akan berpengaruh pula pada tingginya kinerja karyawan

## 2.6 Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir penelitian merupakan model konseptual yang menjelaskan bagaimana suatu teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2009). Berdasarkan tinjauan pustaka dan landasan teori yang ada, penelitian ini disusun dengan sebuah kerangka pemikiran yang dilampirkan pada Gambar 2.2 sebagai berikut:

**Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian**





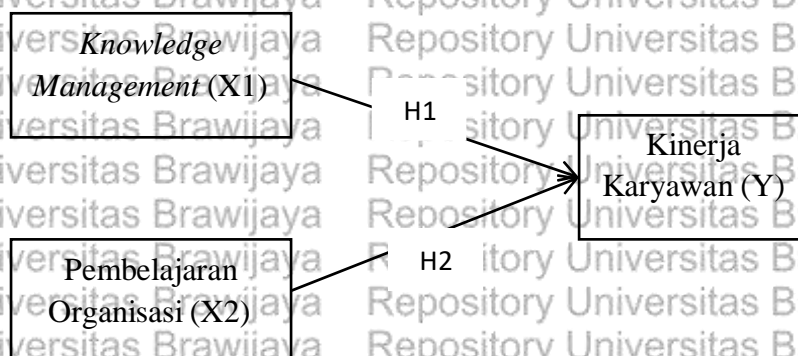
Sumber: Peneliti, 2021

## 2.7 Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), hipotesis adalah suatu hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua variabel atau lebih yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Pada penelitian ini terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan acuan dalam menyusun hipotesis:

Pada Penelitian ini yang dilakukan oleh Navik Puryantini, *et al.* (2017), Ahmad Sahas Nur Falah dan Arik Prasetya, (2017), Natalia Kosasih. 2017 menyatakan bahwa pengaruh langsung secara positif pada *knowledge management* terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian lain Satria Avianda Nurcahyo dan Tri Wikaningrum, (2018), H. Khaerul Hadi, Tina Juniawat dan Topan Siswanto, (2018) menunjukkan bahwa budaya dan pembelajaran organisasiterbukti secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dijadikan bahan referensi, maka model hipotesis yang disusun dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.3 Model Hipotesis

Sumber: Peneliti, 2021



## **H1. Knowledge Management (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

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. Falah dan Prasetya (2017) mengungkapkan pelaksanaan dalam penciptaan, penangkapan, penrasferan, dan pengaksesan pengetahuan dari informasi yang tepat ketika dibutuhkan untuk membuat keputusan yang lebih baik, bertindak dengan tepat, serta memberikan hasil dalam rangka mendukung strategi bisnis. Karena saat ini kemampuan dalam mengelola pengetahuan telah menjadi faktor yang penting dalam mendorong suatu bisnis yang kompetitif.

## **H2. Pembelajaran Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Dalam penjelasan Nurcahyo, (2018) terdapatnya kesadaran perusahaan untuk melakukan peningkatan kapasitas pembelajaran karyawan seperti atasan yang terjun langsung dalam dalam diskusi tim, bertanggung jawab, mempermudah bantuan untuk tim dan berusaha berlaku adil dengan baik maka akan meningkatkan potensi kinerja karyawan. Bahwa semakin tinggi kemampuan perusahaan atau organisasi dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran karyawan maka akan berpengaruh pula pada tingginya kinerja karyawan

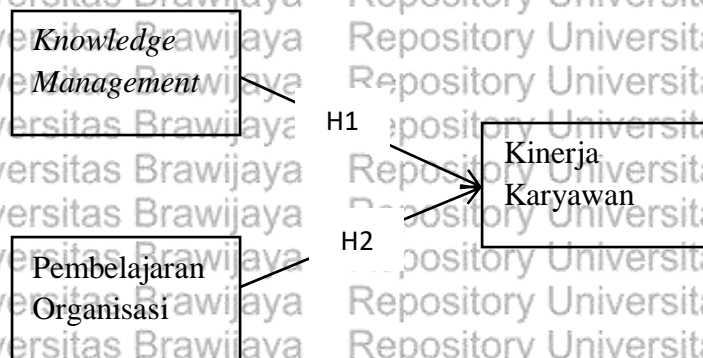




## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *Explanatory Research* yaitu menjelaskan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen melalui pengujian hipotesis (*hypothesis testing*). Menurut Sekaran (2017) pengujian hipotesis merupakan jenis penelitian yang menjelaskan beberapa hubungan dan pengaruh antar variabel, memahami perbedaan antar kelompok, dan independensi antar variabel pada suatu situasi. Dalam menguji hipotesis penelitian ini digunakan dua model penelitian yang terpisah. Adapun rancangan penelitian dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.1 Rancangan Penelitian



## 3.2 Populasi dan Sampel

### 3.2.1 Populasi

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang memiliki karakteristik tertentu (Sugiyono, 2017). Menurut Sugiyono (2017) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apabila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar mewakili.

Berdasarkan pengertian diatas maka, populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia di Malang yang berjumlah 442 karyawan yang dimana memiliki status pekerja Bank BRI.

### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2017). Pengambilan sampel dalam penelitian ini didapatkan dengan cara menemui orang-orang yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang dan dengan menggunakan teknik *non probability sampling*, sampel pada penelitian ini berjumlah 82 karyawan yang bekerja di Bank BRI.

### 3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dengan teknik *non probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama





bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling Insidental*. *Sampling Insidental* adalah penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan atau *insidental* bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan itu ditemui cocok sebagai sumber data (Sugiyono Sugiyono, 2017). Adapun penentuan jumlah sample didasarkan pada perhitungan rumus slovin sebagaimana berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{442}{1 + (442 \times 0.10^2)}$$

$$n = 81.54982$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka penulis menetapkan anggota sampel yang digunakan dalam metode penelitian ini adalah 81.54982 sampel dan dibulatkan menjadi 82 sampel.

### 3.3 Metode Pengumpulan data

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian yang dilakukan ini dengan metode dokumentasi. Jenis data yang digunakan adalah kuantitatif yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang disebarkan kepada sejumlah responden mengenai keterangan-keterangan secara tertulis mengenai Pengaruh *Knowledge Management* dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



### 1. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2017) Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Pemberian kuesioner dilakukan secara langsung oleh peneliti, sehingga kuesioner ini dijawab dan diisi langsung oleh para karyawan. Pada penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai teknik untuk mengumpulkan data dari responden.

### 2. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya (Arikunto, 2016). Dalam hal ini, peneliti memanfaatkan dokumentasi yang baik dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)

## 3.4 Variabel Operasional dan Pengukuran

Dalam penelitian yang dilakukan ini, peneliti menggunakan dua variabel independen dan satu variabel dependen yaitu :

### 1. Variabel Independen (X)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik itu yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2011). Variabel independen merupakan variabel yang menjadi sebab atau berubahnya suatu variabel lain (variabel dependen).



Dalam penelitian yang dilakukan ini variabel-variabel independen yang digunakan antara lain:

a. *Knowledge Management*

*Knowledge Management* yaitu berupa tempat untuk penyimpanan berisikan data, skill, dan informasi untuk dikelola oleh organisasi untuk menjalankan tugas dan proses pengambilan keputusan.

Indikator *Knowledge Management* menurut Alvin Soleh (2011): 1)

1) Identifikasi pengetahuan, 2) Penciptaan pengetahuan, 3) Berbagi pengetahuan, 3) Penggunaan pengetahuan.

b. Pembelajaran Organisasi.

Pembelajaran organisasi dapat diartikan sebagai “organisasi yang belajar secara terus menerus mentransformasikan dirinya lebih baik untuk

dapat mengatur pengetahuan didalam organisasi, memanfaatkan teknologi, memberdayakan orang-orang didalamnya dan mengembangkan pembelajaran untuk dapat menyesuaikan diri dan berhasil dalam lingkungan yang terus berubah.

Indikator pembelajaran organisasi menurut Gomez (2005) adalah;

1) *Comitment to Learning* (Komitmen untuk Belajar), 2) *Sistem Perspective* (Sistem Perspektif), 3) *Openness and Experimentation* (Keterbukaan dan Pengalaman), 4) *Knowledge Transfer* (Transfer Pengetahuan)

2. Kinerja Karyawan (Y)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan, Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu

didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97).

Indikator kinerja karyawan menurut Robbins, (2006:260) adalah :1) Kualitas kerja, 2) Kuantitas, 3) Ketepatan Waktu, 4) Efektivitas, 5) Kemandirian, 6) Komitmen kerja.

**Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian**

Variabel	Indikator	Skala
<i>Knowledge Management</i> (X1)	1. Identifikasi pengetahuan	Likert
	2. Penciptaan pengetahuan	
	3. Berbagi pengetahuan	
	4. Penggunaan pengetahuan	
Pembelajaran Organisasi (X2)	1. <i>Comitment to Learning</i> (Komitmen untuk Belajar)	Likert
	2. <i>Sistem Perspective</i> (Sistem Perspektif)	
	3. <i>Openness and Experimentation</i> (Keterbukaan dan Pengalaman)	
	4. <i>Knowledge Transfer</i> (Transfer Pengetahuan)	
Kinerja Karyawan (Y)	1. Kualitas kerja	Likert
	2. Kuantitas	
	3. Ketepatan Waktu	
	4. Efektivitas	
	5. Kemandirian	
	6. Komitmen kerja	

Sumber : Alvin Soleh (2011), Gomez (2005), Robbins, (2006:260)

### 3.5 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode survei dengan menggunakan kuisioner yang berisi tentang pernyataan-pernyataan maka dalam teknik pengukuran data peneliti menggunakan Skala Likert:

Menurut (Sugiyono, 2017) Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Penjabaran variabel menjadi indikator variabel dijadikan sebagai titik tolak untuk



menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Penelitian ini menggunakan skala likert yang mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif menjadi lima tingkat, berikut tabel 3.2 yang merupakan penjabaran skala pengukuran

**Tabel 3.2 Skala Pengukuran**

Jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2017)

### 3.5.1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif melibatkan transformasi data mentah menjadi bentuk yang akan memberikan informasi untuk menggambarkan serangkaian faktor dalam suatu situasi. Hal ini dilakukan dengan memesan dan memanipulasi data mentah yang dikumpulkan (Sekaran, 2017). Dalam penelitian ini statistic deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran atau deskripsi atas data yang telah dikumpulkan dengan melihat dari nilai rata-rata, nilai tertinggi dan nilai terendah (Ghozali, 2018). Berikut pembagian analisis deskriptif.

**Tabel 3.3 Analisis Deskriptif**

No	Skala Kategori Jawaban	Kategori Skor
1	1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
2	1,81 – 2,60	Tidak Baik
3	2,61 – 3,40	Netral
4	3,41 – 4,20	Baik
5	4,21 – 5,00	Sangat Baik

Sumber : (Ghozali, 2018)



### 3.6 Uji Asumsi Klasik

Untuk menguji kelayakan model regresi yang digunakan, maka harus terlebih dahulu memenuhi uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik dalam penelitian yang dilakukan ini untuk mengetahui hubungan antar variabel penelitian yang ada dalam model regresi berganda kuantitatif. Pengujian yang digunakan dalam asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas.

#### 3.6.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2018). Model regresi yang baik adalah model yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji normalitas data setiap data variabel, digunakan uji *one sample kolmogorov-smirnov*. Dalam pengujian ini menggunakan SPSS jadi untuk mengindikasi data berdistribusi normal adalah dengan melihat nilai *two tailed significance*.

Suatu residual berdistribusi normal atau tidak digunakan kriteria sebagai berikut:

- a. Bila nilai Asymp sig < 0.05 secara statistik, maka data residual tidak berdistribusi normal.
- b. Bila nilai Asymp sig > 0.05 secara statistik, maka data residual berdistribusi normal

#### 3.6.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas atau independen. Model regresi



yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal.

Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen dengan nol. Menurut Ghozali (2018) model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen atau variabel bebas.

Adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai toleran (*tolerance value*) dan *variance inflation factor* (VIF). Batas dari nilai *tolerance* adalah  $\leq 0.10$  atau sama dengan  $VIF \geq 10$  (Ghozali, 2018). Jika demikian maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi jika nilai VIF berada dibawah 10 dan lebih dari 0.10 untuk nilai *tolerance*.

### 3.6.3 Uji Heteroskedastisitas

Menurut (Ghozali, 2018), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas.

Apabila varians berbeda, disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Untuk mengetahui ada atau tidaknya Heteroskedastisitas maka digunakan dasar analisis sebagai berikut :

a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik tertentu yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi Heteroskedastisitas.

b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y; maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.



### 3.6.4 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi yang digunakan untuk menguji penelitian yang dilakukan ini adalah analisis regresi linier berganda. Regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh *knowledge management* dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan.

Perumusan regresi linier berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan.

$\alpha$  = Konstanta.

$\beta_1, \beta_2$  = Koefisien regresi dari tiap variabel bebas.

$X_1$  = *Knowledge Management*.

$X_2$  = Pembelajaran Organisasi

e = *Error*.

### 3.7 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah suatu analisis untuk menguji pengaruh *knowledge management* dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan koefisien determinasi, uji F, uji t.

#### 3.6.5 Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2018), koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen.





Menurut Ghozali (2018) kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka  $R^2$  pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Dari pengujian bersama-sama ini biasanya diketahui besarnya pengaruh faktor bersama-sama dengan melihat koefisien determinasi *Adjusted R<sup>2</sup>*.

Interpretasi terhadap hasil koefisien determinasi *Adjusted R<sup>2</sup>* yaitu:

1. Jika nilai koefisien determinasi *Adjusted R<sup>2</sup>* semakin mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang diberikan untuk memprediksi variabel-variabel dependen.
2. Jika koefisien determinasi *Adjusted R<sup>2</sup>* semakin mendekati nol, berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas.

### 3.6.6 Uji F

Pada tahapan ini dilakukan pengujian terhadap variabel bebas ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ). Dengan demikian akan dapat diketahui model hubungan fungsional antara variabel tidak bebas (*dependent variable*) dengan variabel bebasnya (*independent variable*) yang terbentuk pada penelitian ini.

Jika hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*P-value*)  $\leq$  alpha 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel bebas dari model regresi dapat menerangkan variabel terikat secara serempak.



### 3.6.7 Uji T

Pada tahapan ini dilakukan pengujian pengaruh masing-masing variabel bebas yang terdapat pada model yang terbentuk untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yang ada pada model secara individual mempunyai pengaruh yang signifikan pada model secara individual.

Jika hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*P value*)  $<$  alpha 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian variabel bebas dapat menerangkan variabel terikatnya secara parsial.



## BAB IV

### HASIL DAN ANALISIS

#### 4.1 Profil Perusahaan

##### 4.1.1. Gambaran Umum PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk

Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Aria Wirjaatmadja dengan nama Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren atau Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi yang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Pendiri Bank Rakyat Indonesia Raden Aria Wirjaatmadja Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Adanya situasi perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1980 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuk Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan Nederlandsche Maatschappij (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan Bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam



ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim).

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan dan Undang-undang No. 13 tahun 1968 tentang Undang-undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai Bank Umum.

Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-undang perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang kepemilikannya masih 100% ditangan Pemerintah. PT. BRI (Persero) yang didirikan sejak tahun 1895 didasarkan pelayanan pada masyarakat kecil sampai sekarang tetap konsisten, yaitu dengan fokus pemberian fasilitas kredit kepada golongan pengusaha kecil. Hal ini antara lain tercermin pada perkembangan penyaluran KUK pada tahun 1994 sebesar Rp. 6.419,8 milyar yang meningkat menjadi Rp. 8.231,1 milyar pada tahun 1995 dan pada tahun 1999 sampai dengan bulan September sebesar Rp. 20.466 milyar. Dengan Pemegang Saham yaitu Pemerintah Republik Indonesia: 56,75% dan Publik : 43,25%.



Seiring dengan perkembangan dunia perbankan yang semakin pesat maka sampai saat ini Bank Rakyat Indonesia mempunyai unit kerja yang berjumlah 4.447 buah, yang terdiri dari 1 Kantor Pusat BRI, 12 Kantor Wilayah, 12 Kantor Inspeksi/SPI, 170 Kantor Cabang (dalam negeri), 145 Kantor Cabang Pembantu, 1 Kantor Cabang Khusus, 1 New York Agency, 1 Caymand Island Agency, 1 Kantor Perwakilan Hongkong, 40 Kantor Kas Bayar, 6 Kantor Mobil Bank, 193 P.POINT, 3.705 BRI UNIT dan 357 Pos Pelayanan Desa. Pada 19 Januari 2013, BRI juga meluncurkan sistem e-Tax, yaitu layanan penerimaan pajak daerah secara online melalui layanan cash management.

Seiring dengan perkembangan dunia perbankan yang semakin pesat maka sampai saat ini Bank Rakyat Indonesia mempunyai unit kerja yang berjumlah 4.447 buah, yang terdiri dari 1 Kantor Pusat BRI, 12 Kantor Wilayah, 12 Kantor Inspeksi/SPI, 170 Kantor Cabang (dalam negeri), 145 Kantor Cabang Pembantu, 1 Kantor Cabang Khusus, 1 New York Agency, 1 Caymand Island Agency, 1 Kantor Perwakilan Hongkong, 40 Kantor Kas Bayar, 6 Kantor Mobil Bank, 193 P.POINT, 3.705 BRI UNIT dan 357 Pos Pelayanan Desa. Pada 19 Januari 2013, BRI juga meluncurkan sistem e-Tax, yaitu layanan penerimaan pajak daerah secara online melalui layanan cash management.

Bank Rakyat Indonesia adalah salah satu bank terbesar yang ada di Indonesia dan merupakan milik pemerintah. Dalam memasarkan produknya, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. mendirikan kantor cabang dan kantor unit di seluruh Indonesia. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Bengkulu adalah salah satu kantor Cabang yang ada di Indonesia yang bertempat



di pada Jl. S. Parman NO.20 Bengkulu yang memiliki karyawan sebanyak 80 orang.

#### 4.1.2. Visi dan Misi PT. Bank BRI (Persero), Tbk

Visi dan misi merupakan acuan setiap unit bisnis dan setiap anggota organisasi dalam membuat strategi dan mengambil tindakan. Visi dan Misi dibuat dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal dan internal serta menggambarkan harapan dan keinginan kedepan. Adapun Visi dan Misi PT. Bank BRI (Persero), Tbk adalah:

##### Visi

Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah

##### Misi

- Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada pengusaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat

- Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktek good corporate governance.

- Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.



#### 4.1.3. Struktur Organisasi PT.Bank BRI (Persero), Tbk

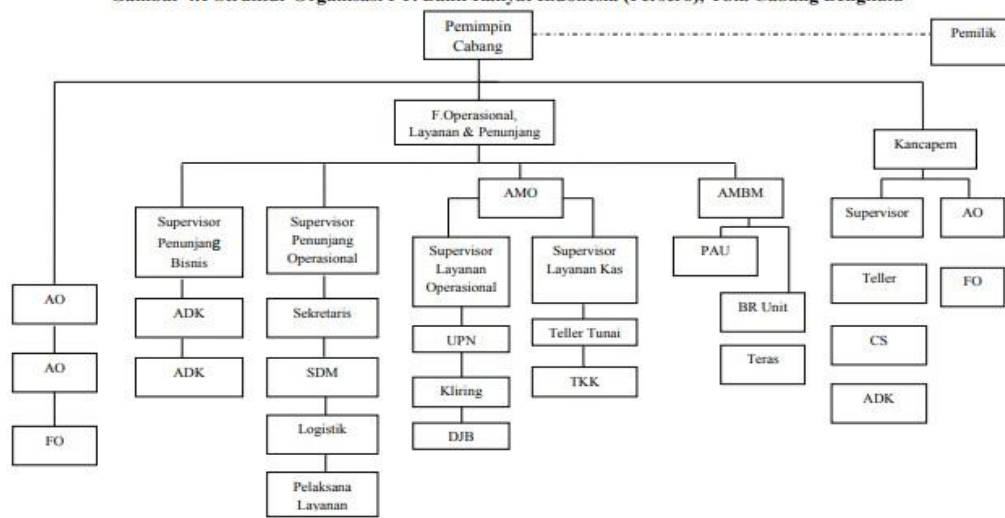
Struktur organisasi adalah suatu kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan diantara bidang-bidang kerja, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu system kerjasama (Supardi dan Anwar, 2003). Dengan adanya struktur organisasi dapat menggambarkan dengan jelas hak dan kewajiban serta tanggung

Dalam struktur organisasi terdapat kerangka kerja yang menggambarkan hubungan tiap-tiap bagian. Berikut gambar Struktur organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.:

Keterangan:

- AO : Account Officer
- ADK : Administrasi Kredit
- SDM : Sumber Daya Manusia
- TTK : Tim Kurir Kas
- DJB : Dana Jasa Bank
- PAU : Petugas Administrasi Unit
- AMO : Petugas Rekonsiliasi Unit
- AMBM : Assisten Manajer Operasional
- UPN : Unit Pelayanan Nasabah
- CS : Customer Service

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Bengkulu



## 4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini didasarkan atas jenis kelamin, usia, pendapatan perbulan. Karakteristik responden ini diidentifikasi berdasarkan angket yang terkumpul yakni sesuai dengan sampel dalam penelitian ini yakni 82 responden. Hasil analisis statistik deskriptif untuk karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

### 4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik pertama dari responden yang dianalisis adalah perbandingan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	45	55%
2	Perempuan	37	45%
		82	100%



Sumber : Data Primer diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4.1 dari 110 responden dapat disimpulkan sebagian besar responden adalah konsumen dengan jenis kelamin Laki-laki yakni sebanyak 55% dari total responden penelitian sedangkan sisanya 45% responden penelitian adalah responden dengan jenis kelamin perempuan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden penelitian didominasi oleh karyawan yang berjenis kelamin laki-laki.

#### 4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik Kedua dari responden yang dianalisis adalah perbandingan jumlah responden berdasarkan usia karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	20-30 tahun	56	68%
2	31-40 tahun	26	32%
		82	100%

Sumber : Data Primer diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden didominasi oleh responden dengan rentang usia 20-30 tahun yaitu sebesar 68% dari total responden penelitian. Sedangkan sisanya terdapat 32 % responden dengan rentang usia 31-40 tahun. Berdasarkan data karakteristik responden dapat diketahui bahwa mayoritas responden didominasi oleh para karyawan dengan rentang usia 20-30 tahun dengan jumlah persentase 68%.



#### 4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendapatan Perbulan

Karakteristik ketiga dari responden yang dianalisis adalah perbandingan jumlah responden berdasarkan pengeluaran perbulan pada karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendapatan Perbulan**

No	Pendapatan Perbulan	Jumlah	Persentase
1	2.500 - 4.000.000	56	68%
2	> 4.000.000	26	32%
		82	100%

Sumber : Data Primer diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden didominasi oleh responden dengan pendapatan perbulan 2.500.000 – 4.000.000 yaitu sebesar 68% dari total responden penelitian. Sedangkan sisahnya terdapat 32% responden dengan dengan pendapatan perbulan > 4.000.000. Berdasarkan data karakteristik responden dapat diketahui bahwa mayoritas responden didominasi oleh karyawan dengan pendapatan perbulan 2.500.000 – 4.000.000 dengan jumlah persentase 68%.

#### 4.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif diperoleh dari hasil tabulasi kuesioner penelitian yang disebarkan kepada 82 responden yang bersedia menjadi responden penelitian. Untuk menetapkan peringkat dalam setiap variabel penelitian dapat dilihat dari perbandingan antara skor aktual dengan skor ideal. Untuk mendapatkan



kecenderungan jawaban responden akan didasarkan pada nilai rata-rata skor jawaban yang selanjutnya akan dikategorikan pada rentang skor berikut ini:

Skor minimum= 1, dan Skor maksimum= 5

$$\text{Lebar Skala} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

**Tabel 4.4 Kategori Skala**

Skala	Kategori
1.00 - 1.80	Sangat Rendah
1.81- 2.60	Rendah
2.61- 3.40	Sedang
3.41- 4.20	Tinggi
4.21- 5.00	Sangat Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

**4.3.1 Distribusi Frekuensi Variabel Knowledge Management (X1)**

Analnsi deskriptif variabel penelitian merupakan hasil dakri tabulasi data yang diperoleh dari kuesioner yang telah disebarkan kepada 82 karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang yang bersedia untuk menjadi responden penelitian. Adapun hasil analisis deskriptif untuk variabel Knowledge Management dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Knowledge Management**

Indicator	STS		TS		RR		S		SS		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0%	1	1%	23	28%	49	60%	9	11%	3.80
X1.2	0	0%	1	1%	35	43%	39	48%	7	9%	3.63
X1.3	0	0%	2	2%	6	7%	53	65%	21	26%	4.13
X1.4	0	0%	4	5%	44	54%	34	41%	0	0%	3.37
X1.5	0	0%	2	2%	6	7%	63	77%	11	13%	4.01

X1.6	0	0%	2	2%	13	16%	59	72%	8	10%	3.89
X1.7	0	0%	2	2%	9	11%	62	76%	9	11%	3.95
X1.8	0	0%	2	2%	5	6%	56	68%	19	23%	4.12
Rata-rata											3.86

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwa hasil dari item pertanyaan X1.1 mendapatkan hasil rata-rata 3.80 dengan tingkat hasil pesentase jawaban setuju 60%, selanjutnya item pertanyaan X1.2 mendapatkan hasil rata-rata 3.63 dengan tingkat persentase jawaban setuju 48%, selanjutnya item pertanyaan X1.3 mendapatkan hasil rata-rata 4.13 dengan tingkat persentase jawaban setuju 65%, selanjutnya item pertanyaan X1.4 mendapatkan hasil rata-rata 3.37 dengan tingkat persentase jawaban setuju 41%, selanjutnya item pertanyaan X1.5 mendapatkan hasil rata-rata 4.01 dengan tingkat persentase jawaban setuju 77%, selanjutnya item pertanyaan X1.6 mendapatkan hasil rata-rata 3.89 dengan tingkat persentase jawaban setuju 72%, selanjutnya item pertanyaan X1.7 mendapatkan hasil rata-rata 3.95 dengan tingkat persentase jawaban setuju 76%, selanjutnya item pertanyaan X1.8 mendapatkan hasil rata-rata 4.12 dengan tingkat persentase jawaban setuju 68%.

Berdasarkan hasil pertanyaan pada knowledge management, nilai rata-rata yang diperoleh variabel knowledge management adalah sebesar 3.86 atau termasuk dalam kategori tinggi, variabel knowledge management memiliki nilai rata-rata termasuk dalam kategori tinggi menunjukkan bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang telah mampu membuat knowledge management yang baik bagi karyawan.

#### 4.3.2 Distribusi Frekuensi Variabel Pembelajaran Organisasi (X2)

Analisis deskriptif variabel penelitian merupakan hasil dari tabulasi data yang diperoleh dari kuesioner yang telah disebarakan kepada 82 karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang yang bersedia untuk menjadi responden penelitian. Adapun hasil analisis deskriptif untuk variabel persepsi harga dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Pembelajaran Organisasi**

Indicator	STS		TS		RR		S		SS		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0%	0	0%	3	4%	53	65%	26	32%	4.28
X2.2	0	0%	3	4%	15	18%	50	61%	14	17%	3.91
X2.3	0	0%	1	1%	11	13%	62	76%	8	10%	3.94
X2.4	0	0%	2	2%	19	23%	54	66%	7	9%	3.80
X2.5	0	0%	3	4%	43	52%	34	41%	2	2%	3.43
X2.6	0	0%	2	2%	52	63%	27	33%	1	1%	3.33
X2.7	0	0%	1	1%	8	10%	48	59%	25	30%	4.18
X2.8	0	0%	0	0%	4	5%	47	57%	31	38%	4.33
Rata-rata											3.90

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dapat diketahui bahwa hasil dari item pertanyaan X2.1 mendapatkan hasil rata-rata 4.28 dengan tingkat hasil persentase jawaban setuju 65%, selanjutnya item pertanyaan X2.2 mendapatkan hasil rata-rata 3.91 dengan tingkat persentase jawaban setuju 61%, selanjutnya item pertanyaan X2.3 mendapatkan hasil rata-rata 3.94 dengan tingkat persentase jawaban setuju 76%, selanjutnya item pertanyaan X2.4 mendapatkan hasil rata-rata 3.80 dengan tingkat persentase jawaban setuju 66%, selanjutnya item pertanyaan X2.5 mendapatkan hasil rata-rata 3.43 dengan tingkat persentase jawaban ragu-ragu 52%, selanjutnya item pertanyaan X2.6 mendapatkan hasil rata-rata 3.33 dengan tingkat persentase jawaban ragu-ragu 63%, selanjutnya item

pertanyaan X2.7 mendapatkan hasil rata-rata 4.18 dengan tingkat persentase jawaban setuju 59%, selanjutnya item pertanyaan X2.8 mendapatkan hasil rata-rata 4.33 dengan tingkat persentase jawaban setuju 57%

Berdasarkan hasil pertanyaan pada pembelajaran organisasi, nilai rata-rata yang diperoleh variabel pembelajaran organisasi adalah sebesar 3.90 atau termasuk dalam kategori tinggi, variabel pembelajaran organisasi memiliki nilai rata-rata termasuk dalam kategori tinggi menunjukkan bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang telah mampu membuat pembelajaran organisasi yang baik bagi karyawan.

#### 4.3.3 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Analisis deskriptif variabel penelitian merupakan hasil dari tabulasi data yang diperoleh dari kuesioner yang telah disebarkan kepada 82 karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang yang bersedia untuk menjadi responden penelitian. Adapun hasil analisis deskriptif untuk variabel keputusan pembelian dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan**

Indicator	STS		TS		RR		S		SS		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	0	0%	0	0%	16	20%	53	65%	13	16%	3.96
Y1.2	0	0%	1	1%	21	26%	46	56%	14	17%	3.89
Y1.3	0	0%	1	1%	18	22%	46	56%	17	21%	3.96
Y1.4	0	0%	1	1%	22	27%	37	45%	22	27%	3.98
Y1.5	0	0%	2	2%	26	32%	40	49%	14	17%	3.80
Y1.6	0	0%	1	1%	36	44%	33	40%	12	15%	3.68
Y1.7	0	0%	3	4%	13	16%	46	56%	20	24%	4.01
Y1.8	0	0%	4	5%	35	43%	33	40%	10	12%	3.60
Y1.9	0	0%	3	4%	13	16%	52	63%	14	17%	3.94
Y1.10	0	0%	1	1%	18	22%	49	60%	14	17%	3.93



Y1.11	0	0%	1	1%	27	33%	40	49%	14	17%	3.82
Y1.12	0	0%	1	1%	31	38%	41	50%	9	11%	3.71
Rata-rata											3.86

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4.7 diatas dapat diketahui bahwa hasil dari item pertanyaan Y1.1 mendapatkan hasil rata-rata 3.96 dengan tingkat hasil pesentase jawaban setuju 65%, selanjutnya item pertanyaan Y1.2 mendapatkan hasil rata-rata 3.89 dengan tingkat persentase jawaban setuju 56%, selanjutnya item pertanyaan Y1.3 mendapatkan hasil rata-rata 3.96 dengan tingkat persentase jawaban setuju 56%, selanjutnya item pertanyaan Y1.4 mendapatkan hasil rata-rata 3.98 dengan tingkat persentase jawaban setuju 45%, selanjutnya item pertanyaan Y1.5 mendapatkan hasil rata-rata 3.80 dengan tingkat persentase jawaban setuju 49%, selanjutnya item pertanyaan Y1.6 mendapatkan hasil rata-rata 3.68 dengan tingkat persentase jawaban ragu-ragu 44%, selanjutnya item pertanyaan Y1.7 mendapatkan hasil rata-rata 4.01 dengan tingkat persentase jawaban setuju 56%, selanjutnya item pertanyaan Y1.8 mendapatkan hasil rata-rata 3.60 dengan tingkat persentase jawaban ragu-ragu 43%, selanjutnya item pertanyaan Y1.9 mendapatkan hasil rata-rata 3.94 dengan tingkat persentase jawaban setuju 63%, selanjutnya item pertanyaan Y1.10 mendapatkan hasil rata-rata 3.93 dengan tingkat persentase jawaban setuju 60%. selanjutnya item pertanyaan Y1.11 mendapatkan hasil rata-rata 3.82 dengan tingkat persentase jawaban setuju 49%, selanjutnya item pertanyaan Y1.12 mendapatkan hasil rata-rata 3.71 dengan tingkat persentase jawaban setuju 50%.

Berdasarkan hasil pertanyaan pada kinerja karyawan, nilai rata-rata yang diperoleh variabel kinerja karyawan nilai rata-rata yang diperoleh adalah sebesar



3.86 atau termasuk dalam kategori tinggi. variabel kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata termasuk dalam kategori tinggi menunjukkan bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang telah mampu membuat kinerja yang baik bagi karyawan.

#### 4.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

##### 4.4.1 Uji Validitas Variabel Knowledge Management (X1)

Berdasarkan hasil uji validitas teknik korelasi Product Moment dari Pearson Correlation terhadap skala knowledge management pada 40 karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang, yang diuji cobakan dinyatakan semua item adalah valid. Dengan dasar perhitungan dimana  $n=40$ , maka diperoleh nilai  $r_{tabel} = 0.3044$ . Untuk membuktikan bahwa item skor tersebut valid, nilai  $r_{hitung}$  harus lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$ . Untuk memperjelas asumsi tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.8 Uji Validitas Knowledge Management**

Item	R hitung	Rtabel	Keterangan
X1.1	0.628	0.3044	Valid
X1.2	0.647	0.3044	Valid
X1.3	0.678	0.3044	Valid
X1.4	0.673	0.3044	Valid
X1.5	0.734	0.3044	Valid
X1.6	0.733	0.3044	Valid
X1.7	0.773	0.3044	Valid
X1.8	0.826	0.3044	Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Dari Hasil perhitungan dengan menggunakan bantuan software SPSS, maka dapat dilihat bahwa nilai  $r_{hitung}$  pada *score* bagian angka paling teratas dari tiap item pertanyaan adalah lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{tabel} = 0.3044$ ), dan



dapat dikatakan bahwa setiap hasil item pertanyaan dari hasil kuesioner rata-rata adalah lebih besar dari 0.3044 dan dapat dinyatakan valid

#### 4.4.2 Uji Validitas Variabel Pembelajaran Organisasi (X2)

Berdasarkan hasil uji validitas teknik korelasi *Product Moment* dari *Pearson Correlation* terhadap skala pembelajaran organisasi pada 40 karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang, yang diuji cobakan dinyatakan semua item adalah valid. Dengan dasar perhitungan dimana  $r_{tabel} = 0.3044$   $n=40$ , maka diperoleh nilai  $r_{hitung} = 0.3044$ . Untuk membuktikan bahwa item skor tersebut valid, nilai  $r_{hitung}$  harus lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$ . Untuk memperjelas asumsi tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.9 Uji Validitas Pembelajaran Organisasi**

Item	R hitung	Rtabel	Keterangan
X2.1	0.682	0.3044	Valid
X2.2	0.800	0.3044	Valid
X2.3	0.706	0.3044	Valid
X2.4	0.731	0.3044	Valid
X2.5	0.629	0.3044	Valid
X2.6	0.625	0.3044	Valid
X2.7	0.718	0.3044	Valid
X2.8	0.591	0.3044	Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Dari Hasil perhitungan dengan menggunakan bantuan software SPSS, maka dapat dilihat bahwa nilai  $r_{hitung}$  pada *score* bagian angka paling teratas dari



tiap item pertanyaan adalah lebih besar dari rtabel ( $rtabel = 0.3044$ ), dan dapat dikatakan bahwa setiap hasil item pertanyaan dari hasil kuesioner rata-rata adalah lebih besar dari 0.3044 dan dapat dinyatakan valid.

#### 4.4.3 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji validitas teknik korelasi *Product Moment* dari *Pearson Correlation* terhadap skala kinerja karyawan pada 40 karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang, yang diuji cobakan dinyatakan semua item adalah valid. Dengan dasar perhitungan dimana  $n=40$ , maka diperoleh nilai  $rtabel = 0.3044$ . Untuk membuktikan bahwa item skor tersebut valid, nilai rhitung harus lebih besar dari nilai rtabel. Untuk memperjelas asumsi tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.10 Uji Validitas Kinerja Karyawan**

Item	R hitung	Rtabel	Keterangan
Y1.1	0.715	0.3044	Valid
Y1.2	0.646	0.3044	Valid
Y1.3	0.705	0.3044	Valid
Y1.4	0.682	0.3044	Valid
Y1.5	0.687	0.3044	Valid
Y1.6	0.688	0.3044	Valid
Y1.7	0.830	0.3044	Valid
Y1.8	0.682	0.3044	Valid
Y1.9	0.735	0.3044	Valid
Y1.10	0.753	0.3044	Valid
Y1.11	0.788	0.3044	Valid
Y1.12	0.561	0.3044	Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Dari Hasil perhitungan dengan menggunakan bantuan software SPSS, maka dapat dilihat bahwa nilai rhitung pada score bagian angka paling teratas dari tiap item pertanyaan adalah lebih besar dari rtabel ( $rtabel = 0.3044$ ), dan dapat



dikatakan bahwa setiap hasil item pertanyaan dari hasil kuesioner rata-rata adalah lebih besar dari 0.3044 dan dapat dinyatakan valid.

#### 4.4.4 Uji Reliabilitas Variabel *Knowledge Management* (X1)

Dari hasil uji reliabilitas terhadap variabel *knowledge management* (X1) 40 karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang. Dengan menggunakan rumus uji *statistic Alpha Cronbach* menggunakan SPSS diperoleh hasil uji reliabilitas skala *knowledge management* (X1) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11 Uji Reliabilitas *Knowledge Management***

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,911	8

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Dari tabel diperoleh nilai *Alpha Cronbach* skala *knowledge management* (X1) dengan 8 item pertanyaan adalah 0,911. Dengan nilai standar 0,600 dan karena nilai *Alpha Cronbach* skala kualitas produk  $0,911 > 0,600$ , maka disimpulkan bahwa konstruk data *knowledge management* adalah reliable.

#### 4.4.5 Uji Reliabilitas Variabel Pembelajaran Organisasi (X2)

Dari hasil uji *reliabilitas* terhadap variabel pembelajaran organisasi (X2) 40 karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang. Dengan menggunakan rumus uji *statistic Alpha Cronbach* menggunakan SPSS diperoleh hasil uji reliabilitas skala pembelajaran organisasi (X2) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Uji Reliabilitas Pembelajaran Organisasi****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	8

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Dari tabel *reliability analysis* diperoleh nilai *Alpha Cronbach* skala pembelajaran organisasi (X2) dengan 8 item pertanyaan adalah 0,899. Dengan nilai standar 0,600 dan karena nilai *Alpha Cronbach* skala pembelajaran organisasi  $0,899 > 0,600$ , maka disimpulkan bahwa konstruk data pembelajaran organisasi adalah *reliable*.

**4.4.6 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Dari hasil uji reliabilitas terhadap variabel kinerja karyawan (Y) 40 karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang. Dengan menggunakan rumus uji statistic Alpha Cronbach menggunakan SPSS diperoleh hasil uji reliabilitas skala kinerja karyawan (Y) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.13 Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	12

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Dari tabel *reliability analysis* diperoleh nilai *Alpha Cronbach* skala kinerja karyawan (Y) dengan 12 item pertanyaan adalah 0,933. Dengan nilai standar 0,600 dan karena nilai *Alpha Cronbach* skala kinerja karyawan  $0,933 > 0,600$ , maka disimpulkan bahwa konstruk data kinerja karyawan adalah *reliable*.



## 4.5 Analisa Data

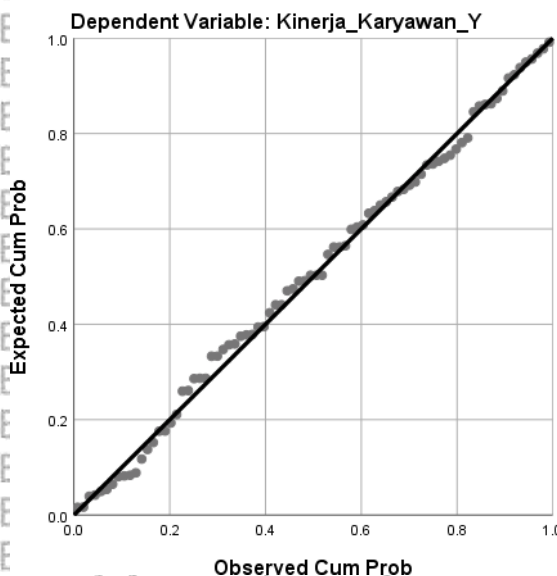
### 4.5.1 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam model penelitian variabel terdistribusi secara normal. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan pengujian grafik normal PPlot dan *One-Sample Kolmogorov Smirnov test* yang terdapat dalam program SPSS 25.0 for Windows. Data dikatakan terdistribusi dengan normal apabila residual terdistribusi dengan normal yaitu memiliki tingkat signifikansi di atas 5% (Ghozali, 2013:86).

Pengujian Normalitas dilakukan untuk melihat apakah nilai residual yang diperoleh dari model mengikuti distribusi normal atau tidak. Hasil pengujian menunjukkan residual berdistribusi normal apabila titik-titik yang terlihat pada gambar hasil uji SPSS berada di sekitar garis diagonal. Adapun hasil uji normalitas dapat dilihat pada gambar berikut:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



### Gambar 4.2 Uji Normalitas

Gambar 4.2 terlihat titik-titik berada di sekitar garis diagonal. Titik-titik yang menyebar disekitar garis diagonal menunjukkan residual berdistribusi normal sehingga dapat disimpulkan bahwa residual antara variabel *knowledge management* dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan berdistribusi normal. Uji normalitas juga dapat dilihat dengan menggunakan uji *one sample kolmogorov-smirnov* seperti Tabel 4.14

**Tabel 4.14**

#### Hasil Pengujian Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		82
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.000000
	Std. Deviation	.29462182
Most Extreme Differences	Absolute	.051
	Positive	.048
	Negative	-.051
Test Statistic		.051
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Dari Tabel 4.14, besarnya nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* pada variabel *knowledge management* dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0.051 dengan nilai sig 0.200 lebih besar dari 0.05. Dengan demikian dapat disimpulkan H0 diterima dan H1 ditolak, sehingga dapat

disimpulkan bahwa dapat dikatakan seluruh residual pada variabel *knowledge management* dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan berdistribusi normal.

## 2. Uji Multikolinieritas

Hasil pengujian asumsi *Multikolinieritas* menunjukkan di dalam model tidak terjadi *Multikolinieritas*. Hal ini dapat dilihat dari matriks korelasi antara variabel bebas pada Tabel 4.15

**Tabel 4.15**

### Hasil Pengujian *Multikolinieritas*

Model	Coefficients <sup>a</sup>	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Knowledge_Management_X1	.543	1.842
Pembelajaran_Organisasi_X2	.543	1.842

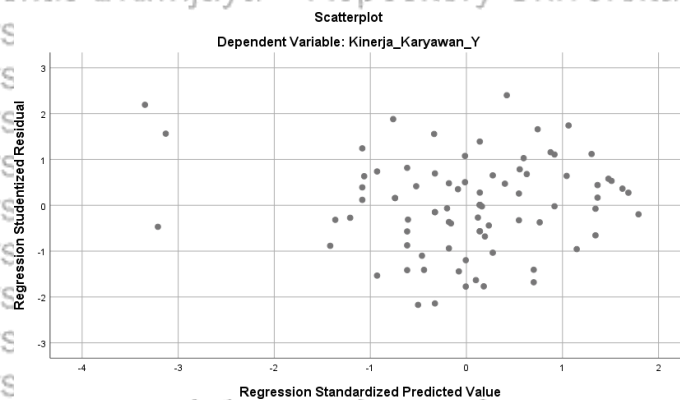
a. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan\_Y

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Pengujian *multikolinieritas* dapat diketahui dengan melihat VIF dan nilai tolerance yang diperoleh. Jika nilai nilai toleransi lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 maka dapat disimpulkan tidak terjadi *multikolinieritas*. Dari hasil pengujian diketahui bahwa seluruh nilai VIF pada variabel *knowledge management* dan pembelajaran organisasi lebih kecil dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 sehingga disimpulkan bahwa tidak terjadi *multikolinieritas* antar variabel bebas.

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji *heteroskedastisitas* dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variasi dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang *homokedastisitas* atau tidak *heteroskedastisitas*. Uji *heterokedaksitas* dalam penelitian ini diuji dengan *scatterplots*. Data tidak mengalami *heteroskedastisitas* apabila dalam gambar *scater plot* titik-titik tersebar di atas dan di bawah angka nol dan tidak membentuk pola tertentu yang teratur. Uji *Heteroskedastisitas* pada variabel *knowledge management* dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



**Gambar 4.3 Uji Heteroskedastisitas**

Hasil uji heteroskedastisitas variabel *knowledge management* dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa titik-titik tersebar di atas dan di bawah angka nol. Titik-titik menyebar dan tidak membentuk pola tertentu yang teratur sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi *heteroskedastisitas*.





#### 4.6 Analisa Regresi Berganda

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar variabel bebas yaitu *Knowledge Management* (X1) dan Pembelajaran Organisasi (X2) terhadap Variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Hasil pengujian regresi sebagai berikut :

**Tabel 4.16**  
**Regresi Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.218	.312		-.699	.487		
Knowledge_Management_X1	.489	.098	.426	4.983	.000	.543	1.842
Pembelajaran_Organisasi_X2	.560	.100	.478	5.590	.000	.543	1.842

a. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan\_Y

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Bentuk persamaan regresi tersebut adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

$$Y = -0.218 + 0.426 X_1 + 0.478 X_2 + 0.312$$

Dimana :

Y : Kinerja Karyawan

X1 : *Knowledge Management*

X2 : Pembelajaran Organisasi



Standar Error

Interpretasi :

1. Nilai koefisien regresi  $X_1$  sebesar 0,426. Variabel *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan.
2. Nilai koefisien regresi  $X_2$  sebesar 0,478. Variabel *Pembelajaran Organisasi* berpengaruh positif dan signifikan.

#### 4.7 Analisis Statistik

##### 4.7.1 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi pada regresi linier sering diartikan sebagai seberapa besar kemampuan semua variabel bebas dalam menjelaskan varians dan variabel terikatnya. Secara sederhana koefisien determinasi dihitung dengan mengkuadratkan koefisien.

Korelasi (R) ini mencerminkan seberapa besar variasi dari variabel terikat Y dapat diterangkan oleh variabel bebas X, bila nilai koefisien determinasi sama dengan 0 ( $R^2 = 0$ ), artinya variasi dari Y tidak dapat diterangkan oleh X sama sekali.

Sementara bila  $R^2 = 1$ , artinya variasi dari Y secara keseluruhan dapat diterangkan oleh variabel X. Hasil uji determinasi  $R^2$  terdapat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4.17**  
**Koefisian Determinasi  $R^2$**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.828 <sup>a</sup>	.686	.678	.29833

a. Predictors: (Constant), *Pembelajaran Organisasi*,  $X_2$ , *Knowledge Management*,  $X_1$

b. Dependent Variable: *Kinerja Karyawan*, Y

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4.17 di atas diperoleh angka  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0.686 atau (68,6%). Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel independen yang terdiri dari *Knowledge Management* dan Pembelajaran Organisasi terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan sebesar 68,6%. Atau variasi variabel independen yang terdiri dari *Knowledge Management* dan Pembelajaran Organisasi mampu menjelaskan sebesar 68,6% variasi variabel dependen (Kinerja Karyawan). Sedangkan sisanya sebesar 31,4% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

*Standard Error of the Estimate* adalah suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi dalam memprediksikan nilai Y. Dari hasil regresi di dapat nilai 0.29833, hal ini berarti banyaknya kesalahan dalam prediksi Kinerja Karyawan adalah 0.29833. Sebagai pedoman jika *Standard error of the estimate* kurang dari standar deviasi Y, maka model regresi semakin baik dalam memprediksi nilai Y

#### 4.7.2 Uji F

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apabila semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai ketepatan model terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2013). Dimana pada uji F terdapat kriteria uji hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.
2. Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima

Tabel 4.18

Hasil Uji F

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.363	2	7.681	86.308	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.031	79	.089		
	Total	22.394	81			

a. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan\_Y

b. Predictors: (Constant), Pembelajaran\_Organisasi\_X2,  
Knowledge\_Management\_X1

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Berdasarkan tabel di atas maka didapatkan hasil dari uji statistik F didapatkan nilai statistic f hitung 86.308 dan nilai signifikansi 0,000 dimana hasil ini lebih besar dari F tabel (3.088) pada n sebesar 82 sehingga Ho ditolak yang mana dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Management* dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan adalah berpengaruh secara simultan.

### 4.7.3 Uji T

Uji T pengujian yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara parsial yang berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel dependen, derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari derajat kepercayaan maka kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen. Menurut kriteria pengujian:

$t \text{ hitung} < t \text{ tabel} (1.98932)$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima

$t \text{ hitung} > t \text{ tabel} (1.98932)$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

Berdasarkan hasil uji SPSS 25 maka hasil dari uji T terdapat pada tabel 4.19 sebagai berikut:

**Tabel 4.19**

### Hasil Uji T

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
					B	Std. Error
1 (Constant)	-.218		-.699	.487		
Knowledge_Management_X1	.489	.098	4.983	.000	.543	1.842
Pembelajaran_Organisasi_X2	.560	.100	5.590	.000	.543	1.842

a. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan\_Y

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Uji statistik t-test (parsial) menunjukkan pengaruh Intntensitas *Knowledge Management* dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan adalah berpengaruh secara parsial. Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dideskripsikan sebagai berikut, yaitu:

- 1) Variabel *Knowledge Management* (X1) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0.426 dan nilai signifikansi (Sig.) 0.000 pada tabel Coefficients<sup>a</sup> dengan nilai  $\alpha$  (derajat signifikansi) 0.05 artinya  $0.000 < 0.05$  atau terdapat pengaruh yang signifikan dan uji t menunjukkan  $4.983 > t$  tabel (1.98932). Artinya *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- 2) Variabel Pembelajaran Organisasi (X2) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0.478 dan nilai signifikansi (Sig.) 0.000 pada tabel Coefficients<sup>a</sup> dengan nilai  $\alpha$  (derajat signifikansi) 0.05 artinya  $0.000 < 0.05$  atau terdapat pengaruh yang signifikan dan uji t menunjukkan  $5.590 > t$  tabel (1.98932).

Artinya Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

#### 4.8 Pembahasan Hasil Penelitian

##### 4.8.1 Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian variabel *Knowledge Management* (X1) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0.426 dan nilai signifikansi (Sig.) 0.000 pada tabel Coefficients dengan nilai  $\alpha$  (derajat signifikansi) 0.05 artinya  $0.000 < 0.05$  atau terdapat pengaruh yang signifikan dan uji t menunjukkan  $4.983 > t$  tabel (1.98932). Artinya *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. *Knowledge Management* pada karyawan Bank BRI Malang memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan tugasnya sebagai karyawan Bank BRI ditandai dengan hasil penelitian yang mengindikasikan bahwa *Knowledge Management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Bank BRI Malang dalam menjalankan bisnisnya selalu mengedepankan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki setiap karyawan agar kinerja para karyawan semakin baik.

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 *knowledge management* (Kosasih, 2017). Dalam prakteknya *knowledge management* dapat menjadi guidance tentang pengelolaan intangible asset yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai. Perusahaan perlu mengetahui sejauh mana



*knowledge management* berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya di dunia perbankan.

Hasil penelitian ini didukung oleh Falah & Prasetya, (2017) menyatakan *knowledge management* adalah serangkaian pelaksanaan dalam penciptaan, penangkapan, pentrasferan, dan pengaksesan pengetahuan dari informasi yang tepat ketika dibutuhkan untuk membuat keputusan yang lebih baik, bertindak dengan tepat, serta memberikan hasil dalam rangka mendukung strategi bisnis.

Hasil Penelitian tersebut didukung dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Natalia Kosasih. (2017). Yang menunjukkan bahwa *knowledge management* secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan, ada pengaruh yang signifikan antara personal knowledge terhadap *job procedure*, dan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah *technology*.

#### 4.8.2 Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian variabel Pembelajaran Organisasi (X2) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0.478 dan nilai signifikansi (Sig.) 0.000 pada tabel Coefficients<sup>a</sup> dengan nilai  $\alpha$  (derajat signifikansi) 0.05 artinya  $0.000 < 0.05$  atau terdapat pengaruh yang signifikan dan uji t menunjukkan  $5.590 > t$  tabel (1.98932). Artinya Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Bank BRI Malang dalam meningkatkan kinerja karyawannya selalu mengutamakan organisasi dalam perusahaan yang dimana dalam sebuah tata aturan yang digunakan oleh Bank BRI Malang sangat baik dalam pembelajaran organisasinya hal ini, dibuktikan dengan hasil penelitian yang dimana pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



Senge dalam Chang (2007) mengemukakan bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi dimana orang-orang senantiasa memperluas kecakapannya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola berpikir baru dan luas dipupuk, dimana aspirasi kolektif diberi keleluasaan dan dimana orang-orang senantiasa belajar untuk mempelajari cara belajar bersama dan juga berpendapat bahwa “untuk membangun organisme haruslah melihat bangunan organisasi seutuhnya yang terdiri dari berbagai kepentingan individu maupun unit kerja yang seharusnya diselaraskan untuk mencapai tujuan organisasi.

Terdapatnya kesadaran perusahaan untuk melakukan peningkatan kapasitas pembelajaran karyawan seperti atasan yang terjun langsung dalam diskusi tim, bertanggung jawab, mempermudah bantuan untuk tim dan berusaha berlaku adil dengan baik maka akan meningkatkan potensi kinerja karyawan (Nurchayho, 2018). Selain itu hal yang sama juga diungkapkan oleh Cinthya (2018) bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Bahwa semakin tinggi kemampuan perusahaan atau organisasi dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran karyawan maka akan berpengaruh pula pada tingginya kinerja karyawan.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Cinthya (2018) bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Bahwa semakin tinggi kemampuan perusahaan atau organisasi dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran karyawan maka akan berpengaruh pula pada tingginya kinerja karyawan.





Hasil penelitian tersebut didukung dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh H. Khaerul Hadi, Tina Juniawati, dan Topan Siswanto (2018) yang menyatakan bahwa budaya dan pembelajaran organisasi terbukti secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nav Jaya Mandiri Mataram.



## BAB V PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan didapatkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang artinya *Knowledge Management* pada karyawan Bank BRI Malang memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan tugasnya sebagai karyawan Bank BRI ditandai dengan hasil penelitian yang mengindikasikan bahwa *Knowledge Management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Bank BRI Malang dalam menjalankan bisnisnya selalu mengedepankan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki setiap karyawan agar kinerja para karyawan semakin baik.
2. Variabel Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang artinya bahwa Bank BRI Malang dalam meningkatkan kinerja karyawannya selalu mengutamakan organisasi dalam perusahaan yang dimana dalam sebuah tata aturan yang digunakan oleh Bank BRI Malang sangat baik dalam pembelajaran organisasinya hal ini, dibuktikan dengan hasil penelitian yang dimana pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### 5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan didapatkan beberapa saran untuk pihak-pihak terkait, diantaranya adalah sebagai berikut:



### 1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi manajemen Bank BRI dalam merumuskan dan menentukan strategi yang tepat sehingga diperoleh kinerja yang lebih baik dimasa yang akan datang.

### 2. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sarana untuk melatih berpikir ilmiah, dengan dasar pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah.

### 3. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan khasanah perpustakaan dan tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aksu, [A. Akin](#) dan [Bahattin](#) Ozdemir. 2005. Individual Learning and Organization Culture in Learning Organizations: Five Star Hotels in Antalya Region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20 (4): 422-441.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Carrillo, P., et al. 2004. Knowledge Management in UK Construction: Strategies, Resources and Barriers. *Project Management Journal*, 35, (1), p. 46.
- Chang, S. & Lee, M. 2007. A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, Vol. 14 Iss 2 pp. 155 – 185.
- Chen et al., 2010. Are Family Firms More Tax Aggressive Than Non-Family Firms? *Journal of Financial Economics*, 41-61.
- Chidamburanathan, Kumaresan and Swarooprani B.S. 2015. "Knowledge Management as A Predictor of Organizational Effectiveness: The Role of Demographic and Employment Factors", *Journal of Academic Librarianship*. Page: 6:4C.
- Dalkir, Kimiz. 2011. *Knowledge Management in Theory and Practice*, Burlington, MA, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Darudiato Suparto, et al. 2013. Knowledge Management: Konsep Dan Metodologi. Jurusan Sistem Informasi, School Of Information System, Universitas Bina Nusantara, Jakarta, Indonesia. *Jurnal Ultima Infosys*. Vol IV No 1 ISSN 2085-4579.
- Dimashendracipta. *Indonesia dalam peringkat Human Development Index*. [http://itjen.pu.go.id/single\\_kolom/23](http://itjen.pu.go.id/single_kolom/23) diakses 28/05/2021.
- Falah, Ahmad Sahas Nur dan Arik Prasetya. 2017. Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan (Studi Pada Karyawan PT Semen Indonesia Persero Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 50, No 4.
- Fernandez, I. B., & Sabherwal, R. 2010. *Knowledge Management Systems and Processes*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Gregory, Anne. 2010. *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach*. London: Kogan Page.



Hadi, H.Khaerul, dkk. 2018. Pengaruh Budaya dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nav Jaya Mandiri Mataram. *Jurnal Kompetitif: Media Informasi Ekonomi Pembangunan, Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 4 No. 2, September, 209-224.

Huseini, Martani. 1998. "Dari Change Management Hingga Learning Organization: Mencermati Perkembangan Konsep Keunggulan Bersaing", dimuat dalam *Majalah Agrimedia*, Volume 4, No.3, Oktober.

Kosasih, Natalia. 2017. Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, Vol. 3 No. 2.

Kyobe, Annette & Hauner, David. 2010. "[Determinants of Government Efficiency](#)," *World Development*, Elsevier, vol. 38(11), pages 1527-1542, November.

Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Marquardt, Michael J. 1996. *Building Learning Organization (A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success)*. USA: McGraw- Hill.

Mathis, Robert dan Jackson John. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Michael, Orly et. al. 2009. Job Stres and Organizational Commitment Among Mentoring Coordinators. *International Journal of Educational Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 266-288.

Millmore, Mike, et al. 2011. *Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues*. New Jersey: Pearson Education.

Monsoy et al. 2018. Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mayapada KCU Mega Mas Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*.

Munandar, Ashar Sunyoto. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).

Munir. 2008. *Kurikulum Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi*. Bandung: Alfabeta.

Nonaka, I. and Takeushi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.



Norashikin, H., Noormala, A. I., Fauziah, N., Norzaidi, M. D., & Chong, S. C. 2009. The effect of human resource practices on building learning organisations: evidence from Malaysian manufacturing firms. *International Journal of Innovation and Learning*, 6(3), 259-274.

Nurchahyo, Satria Avianda dan Tri Wikaningrum. 2020. Peran *Knowledge Sharing, Learning Organization Dan Individual Innovation Capability* Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 21, No.2, 1-25.

Puryantini, Navik, et al. 2017. Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi di Organisasi Penelitian Pemerintah. *Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, Vol 2, No 2, 21-38.

Richard, L. Daft. 2003. *Management*. Erlangga: Jakarta.

Robbins, P. Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Erlangga.

Rose, M. 2015. *Reward Management*. London: Kogan Page.

Sekaran, Uma dan Roger Bougie, (2017), *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Edisi 6, Buku 1, Cetakan Kedua, Salemba Empat, Jakarta

Selatan 12610. Sekaran, Uma dan Roger Bougie, (2017), *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Edisi 6, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta Selatan 12610

Senge, P. M. 2006. 2006: The fifth discipline. *The art and practice of the learning organization. Rev. ed.* New York, London: Currency Doubleday.

Sholeh, Alvin. 2011. *Smart Knowledge Worker, Bagaimana Individu Menjaga, Mengembangkan dan Mengalirkan Pengetahuan Keseluruh Sendi Organisasi*. Gramedia: Jakarta.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta

Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ketiga. Jakarta: Kencana.

Tobing. Paul L. 2007. *Knowledge Management Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Turban , E. Et al. 2010. *Electronic Commerce: A managerial Perspective*. New Jersey: Pearson prentice Hall, inc.

Turban, Efraim. et al. 2008. *Electronic Commerce*. Prentice Hall.

Usman, Husaini. 2011. *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Bumi Aksara: Jakarta.



Veithzal, Rival. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Widayana, Lendy. 2005. *Knowledge Management: Meningkatkan Daya Saing Bisnis*. Malang: Bayumedia Publishing.

Zuhail. 2010. *Knowledge And Innovation Platform Kekuatan Daya Saing*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

