

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI UNIVERSITAS SAM
RATULANGI (JMBSI UNSRAT)

PENGARUH *ORGANIZATIONAL LEARNING* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *KNOWLEDGE SHARING*

Nurlela Samad, Abdullah W Jabid, Ida Hidayanti

Universitas Khairun Ternate

ARTICLE INFO

Keyword: *Organizational Learning, Employee Performance, Knowledge Sharing*

Kata Kunci: Pembelajaran Organisasi, Kinerja Karyawan, Berbagi Pengetahuan

Corresponding author:

Nurlela Samad

nurlelasamad253@gmail.com

Abstract. *This study aims to determine and test the Influence of Organizational Learning on Employee Performance Mediated by Knowledge Sharing. This study uses a quantitative approach. The population used in this study were employees at the Department of Manpower, the Department of Population and Civil Registration, the Department of PTSP, The sample in this study used the census method or saturated sample so that the sample in the study was 125 respondents. The analysis method for testing the hypothesis in this study is Smart Partial Least Squares (SmartPLS 4.0). The test results show that Organizational Learning has a significant effect on Employee Performance, Organizational Learning has a significant effect on Knowledge Sharing, Knowledge Sharing has a significant effect on Employee Performance and Organizational Learning has a significant effect on Employee Performance through Knowledge Sharing as a mediating variable*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji Pengaruh *Organizational Learning* Terhadap *Employee Performance* Yang Dimediasi Oleh *Knowledge Sharing*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai pada dinas ketenagakerja, dinas kependudukan dan catatan sipil, dinas PTSP, Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus atau sampel jenuh sehingga sampel dalam penelitian yaitu 125 responden. Metode analisis untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah *Smart Partial Least Squares* (SmartPLS 4.0). Hasil pengujian menunjukkan *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*, *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*, *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* dan *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Knowledge Sharing* sebagai variabel mediasi

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan gabungan dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan berbakat di dalam suatu organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi dapat terwujud apabila SDM mereka dikelola dengan baik. Produktivitas organisasi bergantung pada kualitas dan jumlah karyawan yang mereka miliki. Sumber daya Manusia (SDM) juga menjadi elemen inti dalam operasional organisasi, sehingga peningkatan sumber daya manusia yang tepat menjadi sangat penting. Dengan melakukan manajemen berbagi inovatif yang efektif untuk organisasi yang dapat meningkatkan daya saingnya. (Fadlilah *et al.*, 2023)

Faktor paling krusial dalam sebuah organisasi adalah sumber daya manusia. Kualitas dan keahlian yang tinggi dari anggota tim sangat penting untuk kesuksesan organisasi. Keterlibatan yang aktif dan kontribusi positif dari setiap anggota karyawan atau pegawai menjadi suatu kebutuhan dalam struktur organisasi. Era revolusi industri 4.0 menuntut transformasi, baik dari sisi perusahaan, organisasi ataupun instansi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, maupun dari sisi karyawan atau pegawai itu sendiri untuk bisa menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Kemampuan adaptasi menjadi kunci dalam menghadapi perubahan, dengan penekanan pada konsep organisasi pembelajaran yang terus menerus. (Rumijati, 2020)

Kinerja pegawai yang efektif sangat penting dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kinerja yang optimal, para pegawai akan berupaya dengan maksimal untuk mengatasi dan menyelesaikan tantangan yang muncul dalam pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika kinerja rendah, mereka cenderung menyerah pada kesulitan yang timbul, yang membuat mencapai tujuan menjadi sulit. Faktor utama yang berpengaruh dalam membentuk kinerja pegawai yang baik adalah pembelajaran organisasional. (Auliah, 2023)

Pentingnya evaluasi kinerja di dalam suatu organisasi memberikan gambaran tentang kemajuan yang telah dicapai oleh organisasi tersebut. kinerja mengacu pada hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang diperoleh oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang mereka emban. Kinerja karyawan menjadi indikator yang digunakan oleh organisasi untuk merancang strategi yang tepat agar dapat bersaing dengan organisasi lain. Peran sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi sangat mendukung kesuksesan organisasi. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, penting bagi manajemen untuk mendukung peningkatan kemampuan belajar dan menjadikan organisasi sebagai tempat pembelajaran agar sebuah organisasi dapat mencapai kesuksesan. (Safitri *et al.*, 2018)

Proses pembelajaran dalam sebuah organisasi untuk memperluas kemampuannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan, dengan mengadopsi pola pikir baru dan melibatkan anggota yang terus belajar, dikenal sebagai organisasi pembelajaran yang merupakan suatu proses dinamis yang melibatkan penciptaan, penerimaan, dan integrasi pengetahuan guna meningkatkan sumber daya dan kapabilitas, serta memberikan kontribusi pada peningkatan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Perubahan organisasi sebagai respon terhadap lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif menunjukkan keterlibatan organisasi dalam proses pembelajaran. Keberadaan organisasi pembelajaran dalam sebuah entitas dapat meningkatkan

kapabilitas karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja individu dan keseluruhan tujuan organisasi dapat tercapai. (Rumijati, 2020).

Organizational learning sering dipandang sebagai kekuatan yang efektif dan kunci untuk memperbarui strategi perusahaan secara efektif. Di organisasi yang menerapkan prinsip *organizational learning*, komunikasi dilakukan secara jujur dan terbuka, dengan saling menghormati, menilai, dan mencari umpan balik. Selain itu, mereka mendorong untuk selalu mengadopsi perspektif baru, terlibat dalam pendekatan sistem yang komprehensif, dan menunjukkan kejujuran dalam tindakan mereka serta menekankan pentingnya kemampuan penciptaan pengetahuan *organizational learning* dengan mendorong karyawan untuk mengubah informasi menjadi pengetahuan dan wawasan baru. Inovasi baru atau ide kreatif dari tiap individu memberikan dampak positif terhadap sebuah organisasi. (Fadlilah *et al.*, 2023).

learning organization merupakan suatu organisasi yang didalamnya selalu menciptakan perkembangan dengan berbagai terobosan yang ada agar organisasi tersebut mampu menumbuhkan semangat belajar secara berkala. Dalam buku berjudul Manajemen *Knowledge Sharing* Berbasis Komunitas, Diakui bahwa proses *learning organization* sangat penting dalam *knowledge sharing*, karena melalui ini diharapkan suatu organisasi yang di dalamnya terkait dengan manajemen informasi mampu mengembangkan serbagai hal yang ada di dalamnya terkait dengan kemampuan seseorang dalam mewujudkan tujuan dari organisasi. Dengan itu diharapkan suatu organisasi ataupun Perusahaan dapat memfasilitasi hal tersebut dan terus mengembangkan berbagai kemampuan yang ada dengan berbagai cara misalnya melalui pelatihan ataupun bentuk dasarnya melalui penciptaan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, bebas berkreasi dan memunculkan berbagai ide demi kemajuan perusahaan (Nisa' & Larassaty, 2024)

Diera saat ini juga dikenal sebagai era ekonomi pengetahuan atau *knowledge economy*. *Knowledge economy* merujuk pada ekonomi yang menggunakan pengetahuan sebagai aset utama. Kemunculan ekonomi berbasis pengetahuan ini mendorong organisasi untuk mengadopsi pendekatan manajemen pengetahuan dan meninggalkan perspektif tradisional. Hal ini menghasilkan kebutuhan akan penerapan *Knowledge Management* (KM), yang berfokus pada identifikasi, berbagi, menciptakan, dan menyimpan pengetahuan untuk memfasilitasi pembelajaran organisasi. (Safitri *et al.*, 2018)

Aspek yang krusial dalam *knowledge management* adalah mendorong individu dalam organisasi untuk melakukan *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi individu di dalam organisasi. Dengan berbagi pengetahuan, baik yang bersifat *tacit* (tak tertulis) maupun *explicit* (tertulis), pengetahuan dapat disebarkan, diimplementasikan, dan dikembangkan secara efektif. Kontribusi *knowledge sharing* dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. (Safitri *et al.*, 2018)

Dalam buku Manajemen *Knowledge Sharing* Berbasis Komunitas, Dengan *knowledge sharing*, penggunaan informasi secara maksimal dapat dicapai. Pemanfaatan informasi yang disebarkan secara menyeluruh kepada elemen perusahaan tentunya akan optimal dibandingkan pemanfaatan informasi oleh orang tertentu saja. Penggunaan informasi secara optimal, *Knowledge sharing* tentunya akan meningkatkan daya saing perusahaan. Selain memaksimalkan penggunaan

informasi, pertukaran informasi juga dapat membuka peluang bagi penelitian informasi untuk memperoleh atau menciptakan informasi baru. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh produktivitas suatu organisasi karena organisasi yang tidak menjalankan aktivitasnya dengan benar tidak akan mampu mendongkrak efektivitasnya (Nisa' & Larassaty, 2024)

Knowledge sharing adalah proses kunci dalam manajemen pengetahuan yang bertujuan untuk mengoptimalkan penggunaan pengetahuan dengan mendistribusikannya kepada anggota yang membutuhkan. *knowledge sharing* didefinisikan sebagai proses sistematis untuk mengirimkan, mendistribusikan, dan menyebarkan pengetahuan serta konteks multidimensi dari individu atau organisasi kepada individu atau organisasi lain, menggunakan berbagai metode dan media yang beragam serta meyakini bahwa anggota organisasi memiliki keinginan untuk berbagi pengetahuan. Praktik *knowledge sharing* dalam konteks kehidupan organisasi tidaklah mudah dilaksanakan dalam hal ini memerlukan kesadaran dan komitmen dari setiap individu untuk konsisten menerapkan manajemen pengetahuan ini. (Andra & Utami, 2018)

Perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi membutuhkan dukungan dari semua pihak, terutama karyawan yang memegang peran kunci dalam kemajuan organisasi. Oleh karena itu, karyawan memerlukan dorongan untuk mendukung proses perubahan tersebut. Beberapa penelitian telah menyoroti hubungan antara organisasi pembelajaran dan kinerja karyawan. Dengan memanfaatkan sistem informasi yang canggih, Dinas dapat mempermudah akses informasi, mengotomatiskan proses-proses rutin, dan memungkinkan kolaborasi yang lebih baik di antara pegawai. Selain itu, pihak manajemen terus mendorong partisipasi aktif pegawai dalam pengambilan keputusan dan merancang inisiatif perbaikan proses kerja. Dengan melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, diharapkan akan tercipta rasa kepemilikan yang lebih besar terhadap hasil dan keberhasilan organisasi.

Dalam dunia yang dinamis ini, kepemimpinan yang efektif merupakan kunci utama bagi keberhasilan dan pertumbuhan organisasi. Seorang pimpinan yang baik tidak hanya memimpin dengan naluri, tetapi juga terus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka melalui berbagai bentuk pembelajaran. Dua metode yang sangat bermanfaat dalam proses ini adalah melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 dan mengikuti pelatihan kepemimpinan. Kedua metode ini bukan hanya memperluas wawasan, tetapi juga memperdalam pemahaman tentang cara mengelola dan memimpin organisasi secara lebih efektif. Melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 adalah langkah strategis untuk seorang pimpinan yang ingin memperdalam pengetahuan dan keterampilan mereka. Program pascasarjana menawarkan berbagai keuntungan yaitu Pendidikan S2 menyediakan akses kepada teori-teori terbaru dan studi kasus yang relevan dengan manajemen dan kepemimpinan. Ini memungkinkan Anda untuk memahami dan menerapkan konsep-konsep strategis yang dapat meningkatkan keputusan dan kebijakan dalam organisasi serta dengan Melalui pendidikan lanjutan, seseorang akan mengasah kemampuan analitis dan strategis dalam proses belajar dengan cara menilai situasi secara kritis, merancang strategi yang efektif, dan mengelola perubahan dengan lebih baik.

Selain itu pelatihan kepemimpinan adalah alat penting untuk mengasah keterampilan praktis dan mempersiapkan Anda menghadapi tantangan kepemimpinan yang spesifik. Beberapa

manfaat dari pelatihan kepemimpinan meliputi yang dimana pelatihan kepemimpinan sering kali berfokus pada keterampilan interpersonal seperti komunikasi efektif, pemecahan masalah, dan manajemen konflik. Keterampilan ini sangat penting untuk membangun hubungan yang solid dengan tim dan menangani situasi yang kompleks dengan bijaksana. Selain itu pelatihan terkini sering kali mencakup teknik-teknik kepemimpinan terbaru, seperti kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan situasional. Ini membantu seseorang dalam menerapkan pendekatan yang relevan dan efektif dalam konteks organisasi atau sebuah perusahaan serta memberikan wawasan tentang bagaimana pimpinan lain mengatasi tantangan serupa dan bagaimana Anda bisa menerapkan solusi yang telah terbukti berhasil. Maka dengan itu pembelajaran berkelanjutan adalah kunci untuk menghadapi tantangan kepemimpinan dan mencapai kinerja yang optimal. Sebagai seorang pimpinan, komitmen terhadap pembelajaran dan pengembangan diri akan membentuk dasar yang kuat untuk memimpin tim Anda menuju pencapaian yang lebih besar dan sukses yang berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, seseorang tidak hanya meningkatkan keterampilan kepemimpinan pribadi, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan menghadapi masa depan dengan keyakinan.

Hasil penelitian yang di lakukan oleh Fadlilah *et al.*, (2023) ini menunjukkan bahwa *organizational learning* yang masih rendah, belum dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai Begitu juga ditemukan dalam penelitian ini bahwa *organizational learning* yang semakin bagus, maka akan dapat berkontribusi terhadap kompetensi pegawai. Serta *organizational learning* yang tinggi atau meningkat, diiringi dengan peran kompetensi pegawai yang bagus, maka kinerja pegawai akan menjadi lebih baik. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Auliah, (2023) menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pembelajaran organisasional terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis dari penelitian yang di lakukan oleh Andra & Utami, (2018) menunjukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan yang dimana hal tersebut membuktikan bahwa semakin sering pegawai melakukan transfer pengetahuan antara satu sama lain maka akan meningkatkan kinerja pada organisasi tersebut hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Astuti & Setyorini, (2024) yang hasil penelitiannya Menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dan *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Safitri *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa *Learning Organization* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge sharing* dan *Learning Organization* juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, selain itu *Knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan *Knowledge sharing* mampu memediasi pengaruh antara *Learning Organization* terhadap kinerja karyawan yang hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rumijati, (2017) yang dimana hasil penelitiannya menunjukan bahwa *knowledge sharing* akan meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu *Knowledge sharing* memiliki peran mediasi pada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan Suryanto *et al.*, (2022) mengemukakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Mazidah & Laily (2020) sependapat

bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Hal senada juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Khaerana & Mangiwa, (2021) yang mengatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, begitu pula pada penelitian Partogi *et al.*, (2019). Hal ini membuktikan bahwa peningkatan *employee performance* terjadi dengan adanya *knowledge sharing* yang tinggi. Namun, hasil penelitian yang dilakukan oleh Wang *et al.*, (2016) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh langsung pada *employee performance*, tetapi harus melalui mediasi oleh variabel *innovation capability* dan *intellectual capital*.

Berdasarkan alasan di atas, maka keunikan penelitian ini adalah memasukkan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi pada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan. Adanya kinerja yang tinggi dari karyawan, selain dibentuk dari faktor eksternal yaitu dukungan dari manajemen dalam bentuk *learning organization*, serta peran kesempatan untuk berbagi pengetahuan yang nantinya mendorong peningkatan kinerja yang baik untuk setiap karyawan. Dengan demikian saya sebagai peneliti tertarik meneliti tentang Pengaruh *Organizational Learning* Terhadap *Employee Performance* Yang Dimediasi Oleh *Knowledge Sharing*.

KAJIAN TEORI

Employee Performance

Employee performance sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan atau organisasi untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas yang telah direncanakan. Kinerja tersebut dapat diartikan sebagai prestasi kerja pegawai terhadap tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Mangkunegara, 2015) bahwa kinerja pegawai adalah suatu tingkat keberhasilan seseorang pegawai di dalam melaksanakan tugas, istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Indikator Employee Performance

Kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerja meliputi beberapa unsur. Menurut (Donni, 2014) menyatakan bahwa indikator-indikator kinerja yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian kinerja pegawai antara lain:

1. Kuantitas pekerjaan.
2. Kualitas pekerjaan
3. Kemandirian
4. Inisiatif
5. Kerjasama

Knowledge Sharing

Oxford English Dictionary dalam Kresdiana (2013:27) mendefinisikan *knowledge* sebagai keahlian dan keterampilan yang diperoleh oleh seseorang melalui pengalaman atau pendidikan baik teoritis ataupun praktis, pemahaman tentang subjek apa yang diketahui dalam bidang tertentu.

Sedangkan menurut Drucker dalam Tobing (2007:8), *knowledge* adalah informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal ini terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memungkinkan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif. Dari dua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *knowledge* adalah kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan dan pengalaman yang dapat menjadi intuisi seseorang untuk mengambil tindakan.

Indikator Knowledge Sharing

Adapun indikator-indikator *Sharing Knowledge* menurut Ranto (2015), penelitian ini adalah:

1. *Knowledge donating*
2. *Knowledge collecting*

Organizational Learning

Pembelajaran organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena pembelajaran organisasi mendorong pembaharuan dan menanamkan proses inti organisasi terus-menerus untuk mendorong terus menerus belajar, adaptasi dan berubah. Berikut ini adalah definisi *Organizational Learning* (Pembelajaran Organisasi) menurut McShane dan Mary Ann Von Glinow (2012:9). “*Organizational Learning a perspective that organizational effectiveness depends on the organization's capacity to acquire, share, use, and store valuable knowledge.*” Dari definisi diatas, dapat dijelaskan bahwa *Organizational Learning* adalah sebuah perspektif bahwa efektivitas organisasi tergantung pada kapasitas organisasi untuk memperoleh, berbagi, menggunakan, dan menyimpan pengetahuan yang berharga.

Indikator Organizational Learning

Indikator variabel *organizational learning* yang dikemukakan oleh Hendarawan et al., (2020) dan penelitian Rumijati, (2020) bahwa indikator-indikator tersebut antara lain:

1. Berpartisipasi kegiatan pembelajaran;
2. *Sharing experience*;
3. Komitmen untuk pembelajaran;
4. Iklim pembelajaran kondusif

Pengaruh Organizational Learning Terhadap Employee Performance

Organizational learning dan *employee performance* memiliki hubungan yang saling terkait. Menurut Rumijati (2020) menyatakan bahwa *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* dikarenakan kinerja pada perusahaan dipengaruhi adanya penerapan pembelajaran organisasi pada perusahaan tersebut. Kinerja karyawan ditentukan oleh pembelajaran organisasi, yaitu bagaimana suatu organisasi memproses pembelajaran secara bersamaan dan terus menerus guna mendapat kinerja baik.

Menurut Setiawan & Nafilah (2022) menyatakan bahwa hasil *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, Auliah (2023) menyatakan bahwa hasil *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dan Menurut Khaerul H, Tina J (2018) juga memperoleh hasil yang sama Karena semakin besar tingkat pembelajaran di organisasi atau perusahaan akan makin tinggi juga kinerja karyawan yang diperoleh. Jadi, Karyawan akan

bekerja lebih keras untuk meningkatkan kinerja mereka jika perusahaan lebih sadar akan pentingnya pembelajaran organisasi.

H1: Terdapat pengaruh langsung antara *Organizational learning* terhadap *Employee Performance*
Pengaruh Organizational Learning Terhadap Knowledge Sharing

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

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

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

H2: Terdapat pengaruh langsung antara *Organizational learning* terhadap *Knowledge Sharing*
Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Employee Performance

Knowledge sharing dapat mengarah pada pengembangan pedoman kerja, yang berkontribusi pada pembaharuan pengetahuan dan keahlian. Aktivitas tersebut perlu untuk diterapkan pada suatu organisasi, cara tersebut sistematis untuk melihat komunitas pengetahuan dalam mengeksplorasi *knowledge sharing* dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja pekerjaan, Singh *et al.*, (2021). Penelitian yang dilakukan oleh Partogi & Tjahjawati (2019) telah membuktikan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sanosra *et al.*, (2022) juga memberikan hasil bahwa *knowledge sharing* memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Didukung juga oleh Khaerana & Mangiwa, (2021) bahwa penerapan *knowledge sharing* memberikan hasil hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Suryanto *et al* (2022) mengatakan hasil penelitiannya *knowledge sharing* mampu memberi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3: Terdapat pengaruh langsung antara *Knowledge sharing* terhadap *Employee performance*
Pengaruh Organizational Learning Terhadap Employee Performance Melalui Knowledge Sharing Sebagai Mediasi

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

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

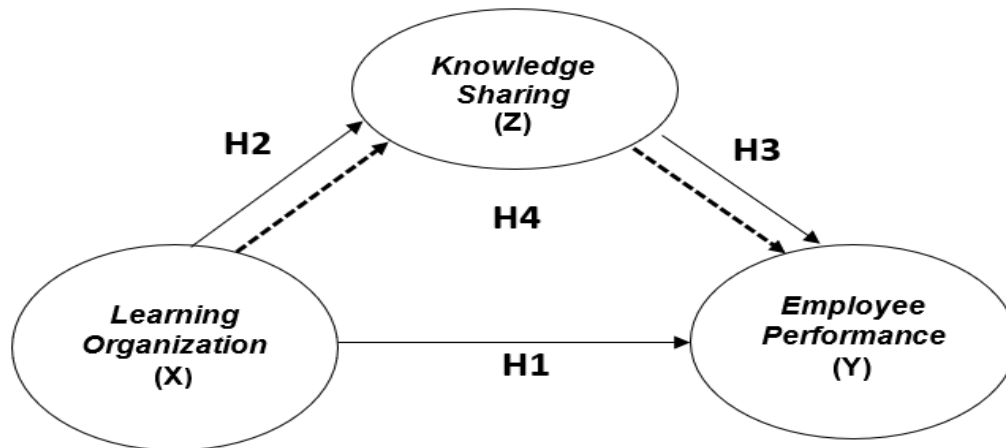
Hubungan ini didukung oleh penelitian Safitri *et al*, (2018) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* mampu menjadi variabel intervening antara *learning organization* dengan kinerja, artinya semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, maka akan semakin menambah tingginya karyawan untuk saling berbagi pengetahuan dan hal itu tentu akan berdampak pada tingginya kinerja.

H4: *Knowledge Sharing* mampu memediasi antara *Organizational learning* terhadap *Employee Performance*

Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2017).

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diteliti yang terdiri dari satu variabel independen, satu variabel dependen dan satu variabel mediasi. Variabel independen yaitu *Learning Organization*, sementara itu variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Employee Performance* dan variabel mediasi pada penelitian ini yaitu *Knowledge Sharing*. Berdasarkan pada penjelasan yang telah diuraikan diatas, maka kerangka pikir penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, di mana data yang digunakan berbentuk angka atau data kuantitatif yang telah diolah. Metode pengumpulan data dilakukan melalui teknik survei dan menggunakan kuesioner, dengan tujuan untuk mengevaluasi dampak Pengaruh *Organizational Learning* Terhadap *Employee Performance* Yang Dimediasi Oleh *Knowledge Sharing*. Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus atau sampel jenuh

sehingga sampel dalam penelitian yaitu 125 responden. Metode pengambilan sampel adalah dengan metode *nonprobability sampling* sehingga tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Untuk menguji Pengaruh *Organizational Learning Terhadap Employee Performance Yang Dimediasi Oleh Knowledge Sharing*. Maka metode analisis yang digunakan adalah analisis *path modeling* dengan menggunakan program statistik *Smart Partial Least Square (PLS)* sebagai alat uji statistic

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas (*Convergent Validity*)

Convergent Validity adalah pengukuran validitas indikator refleksif sebagai pengukur variabel yang dapat dilihat dari *outer loading* dari masing-masing indikator variabel. Nilai indikator dikatakan *valid*, apabila indikator menjelaskan variabel kontruknya dengan nilai $> 0,7$ atau biasa yang disebut dengan *rule of thumbs* (Ghozali dan Latan, 2015). Sedangkan nilai yang dibawah 0,7 sebaiknya lakukan penghapusan pada indikator tersebut. Uji validitas terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrumen berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai kolerasi tinggi. Berikut hasil *output outer loading* pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Output Outer Loading Awal X, Z dan Y

| | ORGANIZATIONAL LEARNING | EMPLOYEE PERFORMANCE | KNOWLEDGE SHARING |
|-----|----------------------------|-------------------------|----------------------|
| X.1 | 0,822 | | |
| X.2 | 0,820 | | |
| X.3 | 0,811 | | |
| X.4 | 0,818 | | |
| X.5 | 0,896 | | |
| X.6 | 0,847 | | |
| X.7 | 0,876 | | |
| X.8 | 0,887 | | |
| X.9 | 0,771 | | |
| Y.1 | | 0,884 | |
| Y.2 | | 0,840 | |
| Y.3 | | 0,847 | |
| Y.4 | | 0,627 | |
| Y.5 | | 0,831 | |
| Y.6 | | 0,822 | |
| Y.7 | | 0,754 | |
| Y.8 | | 0,730 | |
| Z.1 | | | 0,831 |
| Z.2 | | | 0,837 |
| Z.3 | | | 0,853 |
| Z.4 | | | 0,839 |
| Z.5 | | | 0,826 |

| | ORGANIZATIONAL LEARNING | EMPLOYEEER PERFORMANCE | KNOWLEDGE SHARING |
|-----|----------------------------|---------------------------|----------------------|
| Z.6 | | | 0,847 |
| Z.7 | | | 0,865 |
| Z.8 | | | 0,861 |
| Z.9 | | | 0,766 |

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Berdasarkan penjabaran di atas, maka dapat disimpulkan bahwa masih ada beberapa item yang harus diuji kembali karena kurang dari *rule of thumbs* 0.7. maka dilakukan pengujian ulang dengan hasil sebagai berikut

Tabel 4.2 Output Outer Loading Akhir X, Z dan Y

| | ORGANIZATIONAL LEARNING | EMPLOYEEER PERFORMANCE | KNOWLEDGE SHARING |
|-----|----------------------------|---------------------------|----------------------|
| X.1 | 0,822 | | |
| X.2 | 0,819 | | |
| X.3 | 0,812 | | |
| X.4 | 0,818 | | |
| X.5 | 0,896 | | |
| X.6 | 0,847 | | |
| X.7 | 0,876 | | |
| X.8 | 0,886 | | |
| X.9 | 0,772 | | |
| Y.1 | | 0,890 | |
| Y.2 | | 0,837 | |
| Y.3 | | 0,843 | |
| Y.5 | | 0,826 | |
| Y.6 | | 0,822 | |
| Y.7 | | 0,764 | |
| Y.8 | | 0,748 | |
| Z.1 | | | 0,831 |
| Z.2 | | | 0,837 |
| Z.3 | | | 0,853 |
| Z.4 | | | 0,839 |
| Z.5 | | | 0,826 |
| Z.6 | | | 0,846 |
| Z.7 | | | 0,865 |
| Z.8 | | | 0,862 |
| Z.9 | | | 0,766 |

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa nilai muatan (*loading*) sudah memenuhi syarat yaitu lebih dari 0,70 dan sudah dikatakan bahwa semua indikator dikatakan valid. Metode lain untuk menguji validitas yaitu dengan melihat nilai AVE dan akar kuadrat dari AVE, dengan

ketentuan apakah setiap konstruk memiliki korelasi lebih besar daripada korelasi antara konstruk lainnya. Sebelum melihat korelasinya, nilai AVE dikatakan valid jika lebih besar dari 0,5 sebagai berikut:

Tabel 4.3 Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

| | Rata-rata varians diekstraksi (AVE) |
|-------------------------|-------------------------------------|
| ORGANIZATIONAL LEARNING | 0,705 |
| EMPLOYEEER PERFORMANCE | 0,672 |
| KNOWLEDGE SHARING | 0,700 |

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Dari tabel 4.3 diatas, dapat dilihat bahwa nilai AVE sudah lebih dari 0.5, dengan kata lain bahwa semua konstruk atau variabel *Organizational Learning*, *Knowledge Sharing* dan *Employeeer Performance* sudah valid atau bisa dikatakan konstruk sudah dapat menjelaskan variasi itemnya..

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator-indikator dari semua variabel penelitian yang digunakan merupakan konstruk yang baik atau tidak dalam membentuk sebuah variabel laten.

Tabel 4.4 Pengujian *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

| | Cronbach's alpha | Keandalan komposit (rho_a) |
|-------------------------|------------------|----------------------------|
| ORGANIZATIONAL LEARNING | 0,947 | 0,953 |
| EMPLOYEEER PERFORMANCE | 0,918 | 0,920 |
| KNOWLEDGE SHARING | 0,946 | 0,947 |

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Syarat yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0.6 – 0.7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory* (Ghozali dan Latan, 2015:75). Dari hasil *output SmartPLS* diatas semua konstruk memiliki nilai *composite reliability* di atas 0.6 dan *cronbach's alpha* di atas 0.6. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kosntruk memiliki reliabilitas yang baik, seperti pendapat Hair *et.al* (2011) bahwa, “*rule of thumbs* nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 meskipun nilai 0.6 masih dapat diterima”.

Evaluasi model struktural PLS diawali dengan melihat nilai *R-Square* setiap variabel laten dependen pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.5 Nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square*

| | R-square | Adjusted R-square |
|------------------------|----------|-------------------|
| EMPLOYEEER PERFORMANCE | 0,760 | 0,756 |
| KNOWLEDGE SHARING | 0,113 | 0,106 |

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, nilai *R-Square* variabel *Employeeer Performance* (Y) sebesar 0.760 yang berarti bahwa nilai presentase tersebut memiliki pengaruh variabel *Organizational Learning* terhadap *Employee Performance* sebesar 76,0% dan sisanya 24,0% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Selanjutnya nilai *R-Square* untuk variabel *Knowledge Sharing* (Z) sebesar 0.113 yang berarti bahwa nilai tersebut mengindikasikan presentase pengaruh variabel *Organizational Learning* terhadap *Knowledge Sharing* sebesar 11,3% dan sisanya 88,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis

Pengujian model hubungan struktural berfungsi untuk menjelaskan antaravariabel-variabel dalam penelitian. Untuk menilai signifikan model prediksi dalam pengujian ini dapat dilihat dari nilai *t*-statistik antara variabel independen ke variabel dependen. Tabel variabel *path coefficient* pada output *SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 4.6 Path Coefficients (Mean, STDEV, t-value)

| | Sampe l asli (O) | Rata-rata sampel (M) | Standar deviasi (STDEV) | T statistik (O/STDEV) | Nilai P (P values) |
|---|------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| ORGANIZATIONAL LEARNING -> EMPLOYEEER PERFORMANCE | 0,170 | 0,172 | 0,049 | 3,450 | 0,001 |
| ORGANIZATIONAL LEARNING -> KNOWLEDGE SHARING | 0,336 | 0,341 | 0,093 | 3,608 | 0,000 |
| KNOWLEDGE SHARING -> EMPLOYEEER PERFORMANCE | 0,800 | 0,798 | 0,041 | 19,297 | 0,000 |

Sumber: Output *SmartPLS* 4.0, 2025

Nilai *path coefficient* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikan dalam pengujian hipotesis, berikut adalah penjelasan dari hasil *path coefficient*:

- Hasil pengujian menunjukkan pengaruh antara *Organizational Learning* terhadap *Employeeer Performance* adalah berpengaruh signifikan dengan T-statistik sebesar 3.450 > 1.96 karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan nilai P Value (0.001) < 0.05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini dapat dijelaskan bahwa *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Employeeer Performance*.
- Hasil pengujian menunjukkan pengaruh antara *Organizational Learning* terhadap *Knowledge Sharing* adalah berpengaruh signifikan dengan T-statistik sebesar 3.608 > 1.96 karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan nilai P Value (0.000) < 0.05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini dapat dijelaskan bahwa *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*.
- Hasil pengujian menunjukkan pengaruh antara *Knowledge Sharing* terhadap *Employeeer Performance* adalah signifikan dengan T-statistik sebesar 19.297 > 1.96 karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan nilai P Value (0.000) < 0.05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini dapat dijelaskan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap *Employeeer Performance*.

Uji Efek Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mendeteksi kedudukan variabel pada sebuah model. Pengujian

mediasi dilakukan melalui *output* parameter uji signifikan dilihat berdasarkan pada tabel total *effect* bukan pada tabel koefisien, karena pada efek mediasi tidak hanya dilakukan pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) variabel bebas ke variabel terikat, tetapi juga menguji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antara variabel bebas dengan variabel terikat melalui variabel mediasi yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.7 Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Independen Dengan Variabel Dependen Melalui Variabel Mediasi

| | Sampel asli (O) | Rata-rata sampel (M) | Standar deviasi (STDEV) | T statistik (O/STD EV) | Nilai P (P values) |
|--|--------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| ORGANIZATIONAL LEARNING -> KNOWLEDGE SHARING -> EMPLOYEEER PERFORMANCE | 0,269 | 0,271 | 0,071 | 3,788 | 0,000 |

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Berdasarkan pengujian menunjukkan pengaruh antara *Organizational Learning* terhadap *Employeeer Performance* melalui *Knowledge Sharing* sebagai variabel mediasi adalah berpengaruh signifikan dengan T-statistik sebesar $3.788 > 1.96$ karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan nilai P Value ($0.000 < 0.05$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini dapat dijelaskan bahwa *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Employeeer Performance* melalui *Knowledge Sharing* sebagai variabel mediasi

Pembahasan

Pengaruh *Organizational Learning* Terhadap *Employeeer Performance*

Pembahasan mengenai hasil pengujian hipotesis yang pertama menunjukkan bahwa *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Employeeer Performance* dapat diartikan bahwa adanya hubungan yang jelas dan signifikan antara bagaimana organisasi membangun dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, serta proses pembelajaran di dalamnya dengan kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

Dengan kata lain, semakin baik suatu organisasi dalam mengelola pembelajaran internal, baik melalui peningkatan keterampilan, berbagi pengetahuan, maupun penerapan inovasi, maka karyawan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini bisa mencakup produktivitas yang lebih tinggi, kualitas kerja yang lebih baik, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan di tempat kerja. Secara lebih spesifik, hasil ini menekankan pentingnya faktor-faktor seperti pelatihan, pengembangan, dan kesempatan untuk belajar sebagai bagian dari budaya organisasi yang berpengaruh terhadap hasil kinerja individu dalam suatu organisasi.

Organizational learning dan employee performance memiliki hubungan yang saling terkait. Menurut Rumijati, (2020) menyatakan bahwa organizational learning berpengaruh signifikan terhadap employee performance dikarenakan kinerja pada perusahaan dipengaruhi adanya penerapan pembelajaran organisasi pada perusahaan tersebut. Kinerja karyawan ditentukan oleh pembelajaran organisasi, yaitu bagaimana suatu organisasi memproses

pembelajaran secara bersamaan dan terus menerus guna mendapat kinerja baik.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan & Nafilah (2022) menyatakan bahwa hasil *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, Auliah (2023) menyatakan bahwa hasil *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dan Menurut Khaerul H, Tina J, (2018) juga memperoleh hasil yang sama Karena semakin besar tingkat pembelajaran di organisasi atau perusahaan akan makin tinggi juga kinerja karyawan yang diperoleh. Jadi, Karyawan akan bekerja lebih keras untuk meningkatkan kinerja mereka jika perusahaan lebih sadar akan pentingnya pembelajaran organisasi.

Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Knowledge Sharing*

Pembahasan mengenai hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing* dapat diartikan bahwa proses pembelajaran dalam organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap sejauh mana anggota organisasi berbagi pengetahuan mereka dengan orang lain dalam organisasi tersebut.

Artinya, semakin baik suatu organisasi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran (baik itu melalui pelatihan, berbagi pengalaman, atau pembelajaran kolaboratif), semakin besar kemungkinan individu dalam organisasi tersebut untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki. Hal ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi bukan hanya berdampak pada peningkatan kompetensi individu, tetapi juga memfasilitasi terjadinya transfer pengetahuan di antara anggota organisasi.

Dengan demikian, hasil ini menekankan pentingnya menciptakan budaya yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan interaksi antar anggota organisasi, yang pada gilirannya mempercepat proses berbagi pengetahuan, meningkatkan kolaborasi, serta mendukung inovasi di dalam organisasi.

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

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Athoillah (2017) serta Jo dan Joo (2011) menyatakan bahwa implementasi dan semua dukungan perusahaan dalam meningkatkan organisasi dengan peningkatan pembelajaran bagi karyawan akan secara langsung mendorong semangat berbagi pengetahuan dan pengalaman antar anggota organisasi. Organisasi akan berusaha meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, yang akan berdampak pada inisiatif anggota organisasi dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman dan akan meningkatkan kinerja karyawan. Jo dan Joo (2011) menemukan bahwa learning organization memiliki pengaruh signifikan terhadap knowledge sharing intention.

Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Employee Performance*

Sesuai dengan hasil pengujian hipotesis ketiga maka dapat diketahui bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* dapat diartikan bahwa kegiatan berbagi pengetahuan antar karyawan berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu di dalam organisasi. Dengan kata lain, semakin sering dan efektif anggota organisasi berbagi pengetahuan, informasi, keterampilan, dan pengalaman yang mereka miliki, semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai oleh individu tersebut. Berbagi pengetahuan memungkinkan karyawan untuk mengakses informasi yang relevan, memecahkan masalah lebih efektif, serta meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

Hasil ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan yang mendukung berbagi pengetahuan sebagai faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja. Ketika karyawan memiliki akses ke pengetahuan yang lebih luas dan dapat saling belajar satu sama lain, mereka lebih siap untuk menghadapi tantangan pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik.

Knowledge sharing dapat mengarah pada pengembangan pedoman kerja, yang berkontribusi pada pembaharuan pengetahuan dan keahlian. Aktivitas tersebut perlu untuk diterapkan pada suatu organisasi, cara tersebut sistematis untuk melihat komunitas pengetahuan dalam mengeksplorasi knowledge sharing dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja pekerjaan, Singh et al., (2021).

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Partogi & Tjahjawati, (2019) telah membuktikan bahwa knowledge sharing memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sanosra et al., (2022) juga memberikan hasil bahwa knowledge sharing memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Didukung juga oleh Khaerana & Mangiwa, (2021) bahwa penerapan knowledge sharing memberikan hasil hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Suryanto et al (2022) mengatakan hasil penelitiannya knowledge sharing mampu memberi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Organizational Learning Terhadap Employee Performance Melalui Knowledge Sharing Sebagai Variabel Mediasi

Sesuai dengan hasil pengujian hipotesis keempat maka dapat diketahui bahwa *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Knowledge Sharing* sebagai variabel mediasi yang artinya bahwa pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan tidak hanya langsung, tetapi melalui peran *Knowledge Sharing* yang menjadi perantara. Dengan kata lain, Pembelajaran Organisasi yang baik akan memfasilitasi proses berbagi pengetahuan antar karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja individu. Proses berbagi pengetahuan ini menjadi kunci dalam mentransfer dan mengaplikasikan informasi yang relevan serta keterampilan yang dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja.

Secara lebih sederhana, hasil ini menunjukkan bahwa keberhasilan pembelajaran dalam organisasi akan menciptakan budaya berbagi pengetahuan yang kuat, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Artinya, *Knowledge Sharing* bertindak sebagai penghubung yang menghubungkan Pembelajaran Organisasi dengan kinerja individu di dalam organisasi.

Learning organization mempunyai pengaruh positif dan signifikan melalui knowledge sharing terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, maka akan semakin menambah tingginya karyawan untuk saling berbagi pengetahuan sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Athoillah (2017) dan Jo & Joo (2011) juga mendukung hipotesis ini bahwa implementasi dan semua dukungan perusahaan dalam peningkatan pembelajaran bagi karyawan secara langsung akan mendorong semangat berbagi pengetahuan diantara karyawan dan peningkatan kinerja karyawan akan lebih mudah dicapai, dan penelitian Safitri et al, (2018) Hasil penelitian menunjukkan bahwa knowledge sharing mampu menjadi variabel intervening antara learning organization dengan kinerja, artinya semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, maka akan semakin menambah tingginya karyawan untuk saling berbagi pengetahuan dan hal itu tentu akan berdampak pada tingginya kinerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah

1. *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Learning* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Artinya, semakin baik organisasi dalam menerapkan pembelajaran, seperti pelatihan, pengembangan keterampilan, dan sistem kerja berbasis pengetahuan, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai. Hal ini menegaskan bahwa pembelajaran organisasi berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja individu dalam organisasi.
2. *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*. *Organizational Learning* juga berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran organisasi akan mendorong budaya berbagi pengetahuan di antara pegawai. Ketika organisasi menciptakan budaya pembelajaran yang kuat, pegawai cenderung lebih terbuka dalam berbagi informasi, pengalaman, dan keterampilan dengan rekan kerja mereka, sehingga menciptakan aliran pengetahuan yang lebih efektif dalam organisasi.
3. *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Penelitian ini juga menemukan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin aktif pegawai dalam berbagi informasi dan pengalaman, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Budaya berbagi pengetahuan dapat meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat penyelesaian tugas, serta mendorong inovasi dalam pekerjaan.
4. *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Knowledge Sharing* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Learning* tidak hanya berdampak langsung terhadap *Employee Performance*, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui *Knowledge Sharing* sebagai variabel

mediasi. Ini berarti bahwa efektivitas pembelajaran organisasi akan semakin meningkatkan kinerja pegawai apabila dibarengi dengan praktik berbagi pengetahuan yang baik. Dengan kata lain, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja pegawai perlu tidak hanya fokus pada pembelajaran organisasi, tetapi juga memastikan adanya sistem dan budaya berbagi pengetahuan yang efektif di lingkungan kerja

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan diatas, maka saran saran dalam penelitian ini adalah

1. Meningkatkan Program Organizational Learning

Organisasi sebaiknya mengembangkan program pembelajaran yang terstruktur dan berkelanjutan, seperti pelatihan, workshop, mentoring, atau pengembangan keterampilan berbasis teknologi. Fokus pada pengembangan pembelajaran organisasi akan secara langsung meningkatkan kinerja karyawan dan memperkuat budaya berbagi pengetahuan di tempat kerja.

2. Mendorong Knowledge Sharing sebagai Budaya Organisasi

Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan berbagi pengetahuan, misalnya melalui platform digital, sistem manajemen pengetahuan (knowledge management systems), atau forum diskusi. Memberikan insentif atau penghargaan bagi karyawan yang aktif berbagi informasi dapat meningkatkan motivasi mereka untuk berkontribusi.

3. Memanfaatkan Knowledge Sharing Sebagai Mediator Strategi

Karena Knowledge Sharing terbukti menjadi variabel mediasi yang signifikan, organisasi dapat memanfaatkannya sebagai jembatan untuk menghubungkan pembelajaran organisasi dengan kinerja karyawan. Program seperti mentoring antardepartemen atau pengelompokan karyawan lintas fungsi dapat membantu menyebarkan informasi dengan lebih efektif.

4. Evaluasi dan Pengukuran Dampak

Organisasi sebaiknya secara rutin mengevaluasi efektivitas program pembelajaran dan berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Menggunakan Key Performance Indicators (KPIs) yang relevan, seperti tingkat produktivitas, inovasi, atau kepuasan kerja, dapat membantu memastikan bahwa intervensi ini memberikan hasil yang diharapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andra, R. S., & Utami, H. N. (2018). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 61(2), 30–37.
- Astuti, D., & Setyorini, R. (2024). Pengaruh Organizational Learning dan Knowledge Sharing terhadap Innovative Work Behavior dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18(1), 45-60.
- Athoillah, M. (2017). Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui

- Knowledge Sharing sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(2), 45-60.
- Auliah, S. N. (2023). Pengaruh Sikap Kerja Dan Organizational Learning Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Syariah*, 1(4).
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Fadlilah, N., Suci, R. P., & Zulkifli, Z. (2023). Pengaruh Orgnaizational Learning Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Pegawai Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Pegawai Puskesmas Polowijen). *ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 1(9), 956–963. <https://doi.org/10.55681/armada.v1i9.822>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gavin, D. A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business Review Press.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2011). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Jo, S., & Joo, B.-K. (2011). Knowledge Sharing: The Key Role of Organizational Learning Culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 251-269. <https://doi.org/10.1108/13673271111119682>
- Khaerul, H., & Tina, J. (2018). Hubungan Organizational Learning dengan Kinerja Karyawan di Industri Jasa. *Jurnal Ekonomi & Manajemen*, 12(3), 65-80.
- Nisa', K., & Larassaty, A. L. (2024). The Effect Of Learning Organization And Self Efficacy On Employee Performance Through Knowledge Sharing Pengaruh Learning Organization Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Knowledge Sharing. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(1), 2722–2737. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Partogi, A., & Tjahjawati, C. (2019). Analisis Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 112-125.
- Rumijati, A. (2020). Peran Knowledge Sharing Dan Motivasi Pada Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 226–245. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4228>
- Safitri, C. L., Setyanti, S. W. L. H., & Sudarsih, S. (2018). Knowledge Sharing Sebagai Mediasi Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 2(1), 79. <https://doi.org/10.33603/jibm.v2i1.1059>

- Sanosra, D., et al. (2022). Hubungan Knowledge Sharing dengan Kinerja Karyawan pada Sektor Jasa. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 14(1), 55-70.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Setiawan, B., & Nafilah, S. (2022). Analisis Pengaruh Organizational Learning terhadap Employee Performance pada Perusahaan Teknologi. *Jurnal Manajemen Strategis*, 10(1), 45-60.
- Singh, R., et al. (2021). Exploring the Impact of Knowledge Sharing on Job Performance: A Systematic Review. *Journal of Organizational Learning*, 28(4), 198-213.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suryanto, T., et al. (2022). The Effect of Knowledge Sharing on Employee Performance in Indonesian Companies. *Indonesian Journal of Business and Management*, 16(2), 45-58.
- Yonggara, Y., Murni, S., & Tulung, J. E. (2021). Analisis Komparatif Kinerja Keuangan Berbasis Tingkat Struktur Modal Pada Industri Barang Konsumsi Yang Terdaftar Di BEI. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 8(1).
- Yusnita, I., et al. (2022). Peran Learning Organization dan Self-Efficacy dalam Knowledge Sharing dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Psikologi dan Manajemen*, 12(3), 134-150.