

# **PENGARUH LEARNING ORGANIZATION DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KNOWLEDGE SHARING DI UNIVERSITAS BHAKTI TUNAS HUSADA TASIKMALAYA**

**Regianti Permata Sari<sup>1</sup>, A Rohendi<sup>2</sup>, Mira Veranita<sup>3</sup>**  
[dr.regianti@gmail.com](mailto:dr.regianti@gmail.com)<sup>1</sup>, [arohendi@ars.id](mailto:arohendi@ars.id)<sup>2</sup>, [mirave2198@gmail.com](mailto:mirave2198@gmail.com)<sup>3</sup>  
ARS University

## **Abstrak**

Kinerja sebuah organisasi erat kaitannya dengan kemampuannya memperoleh dan memanfaatkan sumber daya dalam sebuah organisasi, diantaranya learning organization, budaya perusahaan dan knowledge sharing. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Learning organization dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Knowledge sharing di Universitas Bhakti Tunas Husada Tasikmalaya. Metode yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Pengolahan data hasil survei melibatkan 129 responden dengan menggunakan perangkat lunak analisis G-Power Technique dengan probabilitas kesalahan Alpha: 0,05, kekuatan statistik: 0,95 dengan 3 prediktor dan pengolahan data menggunakan alat analisis Smart PLS-SEM. Pengolahan analisis deskriptif menggunakan metode statistik univariat. Dari hasil temuan penelitian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel Learning organization, berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja karyawan di lingkungan Universitas Bakti Tunas Husada Tasikmalaya dibandingkan dengan variabel Budaya Perusahaan ataupun Knowledge sharing.

**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan, Learning Organization, Budaya Perusahaan.

## **Abstract**

*The performance of an organization is closely related to its ability to obtain and utilize resources within an organization, including learning organization, corporate culture and knowledge sharing. This research aims to determine the influence of learning organization and company culture on employee performance mediated by knowledge sharing at Bhakti Tunas Husada University, Tasikmalaya. The method used in this research is a quantitative method. Data processing from the survey results involved 129 respondents using G-Power Technique analysis software with Alpha error probability: 0.05, statistical power: 0.95 with 3 predictors and data processing using the Smart PLS-SEM analysis tool. Descriptive analysis processing uses univariate statistical methods. From the results of the research findings above, it can be concluded that the Learning Organization variable has quite a strong influence on employee performance in the Bakti Tunas Husada Tasikmalaya University environment compared to the Organizational Culture or Knowledge Sharing variables.*

**Keywords:** Employee Performance, Learning Organization, Company Culture.

## **PENDAHULUAN**

Kesuksesan sebuah organisasi tergantung pada bagaimana ia mampu bertahan (sustainable) dalam setiap kondisi yang dinamis (Zen, 2023). Semakin baik kinerja organisasi, maka akan semakin kuat dan bertahan (sustainable) organisasi tersebut. (Zen, 2023). Kinerja organisasi (organization performance) merupakan hal yang sangat penting dalam konteks bisnis modern. Semakin baik kinerja organisasi, maka akan semakin kuat dan bertahan (sustainable) organisasi tersebut (Chen, 2022)

Organizational learning merupakan salahsatu faktor penting yang mempengaruhi kinerja organisasi (Chen, 2022). Terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi (Nikpour, 2017) Culture organization diketahui mempengaruhi knowledge sharing (Subki dan Afrida, 2016). Pengembangan platform Learning Organization telah

dilaksanakan oleh banyak instansi, baik perusahaan pemerintah maupun swasta. Bentuk ini dapat berupa corporate university atau microlearning pada umumnya sebagai bentuk pembelajaran informal dalam suatu organisasi (Habibi, 2022). Organizational performance erat kaitannya dengan kemampuannya memperoleh dan memanfaatkan sumber daya dalam sebuah organisasi (Subramaniam dan Youndt, 2005).

Nurdin dan Rohendi (2016) dalam penelitiannya berjudul Gaya kepemimpinan transformasional, Budaya Perusahaan dan kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen, menyatakan bahwa Budaya Perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, terdapat pengaruh dan signifikan Budaya Perusahaan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Kinerja karyawan menjadikan salah satu tolak ukur penilaian suatu organisasi. Windryanto (2010) mengatakan bahwa Bagaimana karyawan mencapai hasil kerja mereka secara kolektif dan individu merupakan indikator yang signifikan dalam mengevaluasi kesehatan dan kesuksesan organisasi. Penilaian kinerja karyawan dapat memberikan wawasan tentang sejauh mana organisasi mencapai tujuan dan bagaimana sumber daya manusia berkontribusi terhadap pencapaian tujuan tersebut.

Beberapa penelitian telah mengakui peran penting learning dalam meningkatkan organizational performance (Zahra et al., 1999 ; Fleming, 2001 ; Zaied et al., 2012 ; Abubakar et al., 2019 ; Ode dan Ayavoo, 2020 ). Namun, gagal untuk membangun hubungan yang efektif antara learning activity dengan organizational performance, sehingga penelitian tentang bagaimana aktivitas learning organization dapat mempengaruhi kinerja organisasi yang sampai saat ini masih kontroversial (Gusmão et al., 2018 ; Oyemomi et al., 2019). Pertanyaannya, mengapa organizational learning dapat menciptakan kinerja organisasi? (Rehman et al., 2019 ;Singh dkk., 2021) dan bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui pembelajaran organisasi serta dapat mewujudkan transformasi dari keunggulan pengetahuan menjadi keunggulan kompetitif merupakan tema penelitian yang menarik untuk dikaji.

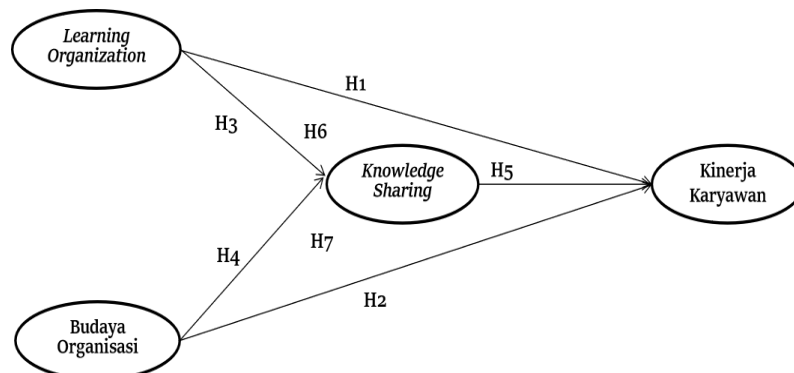
Universitas Bakti Tunas Husada (UBTH) merupakan salah satu perguruan tinggi swasta di Tasikmalaya yang menerapkan konsep micro learning sebagai wujud dari learning organization. Upaya pengembangan learning organization dilakukan sebagai strategi peningkatan kinerja pegawai untuk proses bisnis berkelanjutan, sebagai penyedia jasa dalam bidang pendidikan dan sumber daya manusia. Dalam rencana strategis organisasi, Universitas Bakti Tunas Husada (UBTH) telah merencanakan dan mengembangkan secara strategis konsep microlearning menjadi corporate university dengan tujuan meresmikan lembaga pembelajaran tentatif yang akan berdampak pada kinerja pegawai. Culture organization yang terbentuk secara habit di Universitas BTH telah terbukti dapat meningkatkan kinerja organisasi dan mempengaruhi kinerja suatu institusi pembelajaran. Dalam perjalanannya sejak tahun 1988, Universitas BTH melakukan transformasi mulai dari institut, sekolah tinggi ilmu kesehatan sampai pada puncaknya pada tahun 2022 menjadi Universitas, dilakukan dengan mengadopsi microlearning sebagai wujud dari learning organization, dan hal tersebut memperlihatkan hasil yang sangat baik.

Diantara pencapaian yang telah didapatkan UBTH adalah menjadi perguruan tinggi swasta bidang kesehatan terbaik di Priangan Timur, Peringkat Pertama Manajemen Pustaka Universitas, serta menjadi Perguruan Tinggi Swasta yang masuk kategori Primer dalam akselerasi penelitian dosen. Sehingga upaya untuk mencapai visi organisasi yaitu menjadi Universitas yang Unggul dan Inovatif dalam Kesehatan, Teknologi, Bisnis, serta Berdaya Saing Global, menjadi sebuah keniscayaan.

Seiring dengan perjalanan waktu, Universitas BTH harus mampu dalam menjawab tantangan dan kondisi organisasi yang dinamis untuk mempertahankan kinerja terbaik dan memastikan sustainable organization, sehingga perlu dilakukan sebuah kajian yang menunjang informasi strategic bagi para pemangku kepentingan organisasi di lingkungan Universitas BTH, yang mengangkat tema penelitian mengenai pengaruh learning organization dan budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan, dengan novelties penelitian pada penambahan variabel mediasi yaitu knowledge sharing di lingkungan Universitas Bhakti Tunas Husada Tasikmalaya.

Dari uraian tersebut maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat diilustrasikan pada Gambar 1 di bawah ini.

Gambar 1 Model Penelitian



Kinerja Karyawan (Windryatno, 2010) merupakan variabel dependen, learning Organization (Gould, 2016) dan Budaya Perusahaan (Aryani, 2016) merupakan variabel independen, dan Knowledge sharing (Knowledge Sharing) (Lumbantobing, 2011) merupakan variabel moderasi. Dari model tersebut penulis menyusun hpotes sebaga berikut;

- H1 : Learning Organization Memiliki Pengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan
- H2 : Budaya Perusahaan Memiliki Pengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan
- H3 : Learning Organization Memiliki Pengaruh Positif Terhadap Knowledge Sharing
- H4 : Budaya Perusahaan Memiliki Pengaruh Positif Terhadap Knowledge sharing
- H5 : Knowledge sharing Memiliki Pengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan
- H6 : Knowledge sharing memediasi Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan
- H7 : Knowledge sharing memediasi Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Cresweel (2010) menyatakan bahwa pendekatan kuantitatif adalah pengukuran data kuantitatif dan statistik objektif melalui perhitungan ilmiah berasal dari sampel orang-orang atau penduduk yang diminta menjawab atas sejumlah pertanyaan tentang survey untuk menentukan frekuensi dan prosentase tanggapan mereka. Pendekatan kuantitatif bersifat pre-determined, analisis data statistik serta interpretasi data statistik.

Peneliti yang menggunakan pendekatan kuantitatif akan menguji suatu teori dengan cara merinci suatu hipotesis-hipotesis yang spesifik, lalu mengumpulkan data untuk mendukung atau membantah hipotesis-hipotesis tersebut. Pendekatan yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan analisis kuantitatif berdasarkan informasi statistika. Subyek penelitian ini adalah seluruh pegawai dilingkungan Universitas Bhakti Tunas Husada yaitu 129 orang. Menurut Sugiyono (2016), sampling lengkap atau sampling populasi adalah suatu teknik pengambilan sampel yang seluruh anggota suatu populasi dijadikan sampel. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di lingkungan Universitas BTH Tasikmalaya, yang berjumlah 129 karyawan yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini. Alasan penggunaan seluruh populasi sebagai sampel adalah karena populasi tersebut mewakili seluruh populasi, karena jika jumlah populasi kurang dari 100 maka semuanya dijadikan sampel. Oleh karena itu, peneliti mengambil sampel sebanyak 129 karyawan dari seluruh departemen. Kuesioner dilakukan secara cross sectional pada bulan September 2023.

Instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah skala. Format skala yang digunakan dalam penyusunan adalah item dengan bentuk pernyataan. Tiga jenis skala pada penelitian ini yaitu, skala kinerja karyawan, skala knowledge sharing dan skala learning organization, dan Budaya Perusahaan. Dengan lima tingkatan respon jawaban, diantaranya:

Tabel 1 Respon Jawaban

Respon	Nilai Skor	
	Favorabel	Unfavorabel
SS : Sangat Setuju	5	1
S : Setuju	4	2
CS : Cukup Setuju	3	3
TS : Tidak Setuju	2	4
STS : Sangat Tidak Setuju	1	5

Penelitian ini merupakan survei atau bisa dikatakan teknik penelitian dengan cara menyebarkan kuesioner kepada para responden. Data yang diperoleh langsung dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan dengan melakukan wawancara atau membagikan kuesioner. Kuesioner bertujuan untuk memperoleh data dan informasi apa yang akan kita teliti. Data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan langsung oleh peneliti tentang variabel yang diminati untuk tujuan penelitian tertentu. (Sekaran, 2011). Data akan diperoleh langsung dari responden dengan memberikan kuesioner untuk memperoleh data pembelajaran organisasi, Budaya Perusahaan, kinerja karyawan dan berbagi pengetahuan. Data sekunder merupakan data yang mengacu pada informasi yang akan dikumpulkan dari sumber yang ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumen perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri dari media, situs web, Internet, dll. (Sekaran, 2011).

Analisis data digunakan untuk mengolah data menjadi informasi, data akan menjadi lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan. Data yang akan dianalisis merupakan data hasil penelitian dari penelitian lapangan dan kepustakaan. Kemudian dilakukan analisa oleh penulis untuk ditarik kesimpulan. Adapun metode penelitian dapat disajikan sebagai berikut;

Tabel 2 Metode Penelitian

No	Subject	Content
1	Target Sampel	Target sampel karyawan Universitas Bhakti Tunas Husada Tasikmalaya sebanyak 129 orang
2	Unit Analisis	Individu
3	Type Study	Quantitative
4	Sampling Technique	Non - Probability
5	Data collection	Kuesioner
6	Research Time Frame	Cross Sectional
7	Analisis Data	Uji Analisis Regresi linier Berganda (karena ada 2 variabel independen, 1 variabel dependen dan 1 variabel mediasi) dengan Multivariate Analysis Struktural Equation Modeling Software : PLSSSEM (SmartPLS V.3)
8	Uji Validitas dan Uji Realibilitas	Uji validitas: Confirmatory Factor Analysis (CFA), dikatakan valid jika factor loading 0,5 (Her, 2006), dan Uji Realibilitas: Alpha Cronbach sebesar > 0.7 maka akan dikatakan reliabel (Ghozali,2013)
9	Uji Model	Uji R Koefisien determinasi ( $R^2$ ) kemampuan model menerangkan variable, Jika ( $R^2$ ) semakin besar (mendekati 1) Uji signifikansi simultan (uji F) mengetahui goodness of fit model (kecocokan model)
10	Uji Hipotesis	Uji hipotesis dengan t-test (apakah variabel bebas memiliki hubungan signifikan (nilai alpha > 0,05 ) atau tidak dengan variabel terikat secara individual untuk setiap variable)
11	Uji Tidak Langsung	Mengetahui pengaruh mediasi signifikan atau tidak dengan sobel test

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengolahan data hasil survei melibatkan 129 responden dengan menggunakan perangkat lunak analisis G-Power Technique dengan probabilitas kesalahan Alpha: 0,05, kekuatan statistik: 0,95 dengan 3 prediktor, sehingga ukuran sampel minimum adalah 107 (Erdfelder et al., 2009) dan (Faul et al., 2007). Pengolahan data menggunakan alat analisis Smart PLS-SEM. Pengolahan analisis deskriptif menggunakan metode statistik univariat, dengan data sebelumnya menggunakan pengkodean, pengeditan data dan transformasi data. Pengeditan data diperlukan untuk mendeteksi jika ada kesalahan sehingga data menjadi logis, konsisten, dan legal. Pada tahap verifikasi ini tidak ada data yang berada di luar kategori atau teridentifikasi ekstrim. Selanjutnya data yang telah disiapkan dipindahkan ke aplikasi Smart PLS-SEM untuk dianalisis. Sebelum diperoleh hasil pengukuran dan pengujian, terlebih dahulu dilakukan verifikasi data dengan hasil statistik deskriptif seperti pada Tabel IV.1. Demografi responden terbagi menjadi 57,36% perempuan dan 42,64% laki - laki. Responden yang mengisi kuesioner terdiri dari Tenaga Pendidik (Tendik) sebesar 58,14% dan Non Tenaga Pendidik (Non Tendik) sebesar 41,86%, umumnya berpendidikan pasca sarjana yaitu magister (46,51%) dan doktoral (10,08%), dengan rentang usia didominasi oleh usia 31-40 tahun (42,90%) dan dominasi pada posisi Management atau Dosen (36,30%).

Berdasarkan pengambilan data dari 129 responden maka dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir pada masing – masing responden yang disajikan berikut;

### Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	55	42.64%
2	Perempuan	74	57.36%
	<b>Jumlah</b>	<b>129</b>	<b>100 %</b>

(Sumber : data primer, 2023)

Berdasarkan tabel 3 dapat disimpulkan bahwa dari 129 responden dalam penelitian ini lebih banyak jumlah responden perempuan daripada responden laki-laki yaitu sebanyak 74 orang dengan persentase 57,36 %, sedangkan responden dengan jenis kelamin laki - laki ada sebanyak 55 orang dengan persentase 42,64 %. Tabel 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

### Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan tabel 4 menggambarkan distribusi usia responden sebanyak 129 orang. Kelompok usia 31 - 40 tahun memiliki jumlah terbanyak dengan 55 orang dengan persentase 42,9 %, selanjutnya diikuti oleh kelompok usia 21 - 30 tahun sebanyak 33 orang dengan persentase 25,3%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berada dalam kelompok usia 31 - 40 tahun.

Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 20	0	0 %
2	21 - 30	33	25,3%
3	31 - 40	55	42,9%
4	41 - 50	31	24,2%
5	51 - 60	10	7,7%
6	> 60	0	0 %
	<b>Jumlah</b>	<b>129</b>	<b>100 %</b>

(Sumber : data primer, 2023)

### Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Tabel 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

No.	Status Kepegawaian	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tendik	75	58.14%
2	Non Tendik	54	41.86%
	<b>Jumlah</b>	<b>129</b>	<b>100 %</b>

(Sumber: data primer, 2023)

Berdasarkan tabel 5 menunjukkan bahwa responden dengan status kepegawaian sebagai tenaga pendidik (Tendik) merupakan responden terbanyak dengan jumlah 75 orang dengan persentase 58,14 %, sedangkan jumlah responden dengan status kepegawaian sebagai pegawai kontrak sebanyak 54 orang dengan persentase 41,86 %.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Responden	Persentase (%)
1	SMA	17	13.18%
2	D1/D2	0	0.00%
3	D3	11	8.53%
4	D4/S1	28	21.71%
5	S2	60	46.51%
6	S3	13	10.08%
<b>Jumlah</b>		<b>129</b>	<b>100 %</b>

(Sumber : data primer, 2023)

Berdasarkan Tabel 6 dapat disimpulkan bahwa dari 129 responden menunjukkan diketahui bahwa yang paling dominan adalah dari jenjang pendidikan pasca sarjana yaitu S2 sebanyak 60 orang dengan persentase sebanyak 46,51%, dan S3 sebanyak 13 orang dengan persentase sebanyak 10,08%. Hasil ini menunjukkan bahwa responden didominasi oleh dosen atau tenaga pendidik yang memiliki pendidikan pasca sarjana (S2 dan S3).

### Data Hasl Pengukuran

#### Learning Organzaton

Variabel Learning Organization (X1) pada Universitas Bakti Tunas Husada Tasikmalaya dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 7 (tujuh) dimensi yaitu (1) continuous learning, (2) inquiry and dialogue, (3) team learning, (4) embedded system, (5) empowerment, (6) system connection, dan (7) strategic leadership. Dimensi-dimensi tersebut diukur dengan menggunakan 22 indikator penelitian.

Berdasarkan hasil peneltian diketahui bahwa variabel learning organization mempunyai kriteria yang valid untuk semua butir pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 atau nilai  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ . Untuk nilai  $r\text{-tabel}$  0.1729 pertanyaan poin 3, 9, dan 13 memiliki nilai kurang dari  $r\text{-tabel}$  sehingga terdapat keterangan tidak valid yang disebabkan oleh keragaman respond dari reponden yang kurang memahami maksud dari pertanyaan nomor 3, 9, dan 13. Untuk beberapa poin yang lain memiliki keterangan yang valid ini menunjukkan bahwa masing-masing pernyataan pada variabel lingkungan organisasi dapat dijadikan acuan dan layak digunakan sebagai variabel penelitian.

#### Budaya Perusahaan

Variabel Budaya Perusahaan (X2) dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 4 dimensi yaitu (1). Ketanggapan, (2). Dorongan, (3). Kepemimpinan, dan (4) Kemampuan. Dimensi-dimensi tersebut diukur dengan menggunakan 6 indikator penelitian.

Berdasarkan hasil dari peneltian diketahui bahwa variabel budaya organisasi mempunyai kriteria yang valid untuk semua butir pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 atau nilai  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ . Diperoleh nilai  $r\text{-tabel}$  sebesar 0.1729 ini menunjukkan bahwa masing-masing pernyataan pada variabel budaya organisasi dapat dijadikan acuan dan layak digunakan sebagai variabel penelitian

#### Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan (Y1) dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 4 dimensi yaitu (1). Kualitas, (2). Efektivitas, (3). Efisiensi, (4). Ketepatan Waktu. Dimensi-dimensi tersebut diukur dengan menggunakan 18 indikator penelitian.

Berdasarkan hasil peneltian diketahui bahwa variabel kinerja karyawan mempunyai kriteria yang valid untuk semua butir pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 dan nilai  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ . Dengan nilai  $r\text{-tabel}$  sebesar 0.1729 hal ini menunjukkan bahwa masing-masing pernyataan pada variabel kinerja karyawan dapat dijadikan acuan dan layak digunakan sebagai variabel penelitian

### Knowledge Sharing

Variabel Knowledge Sharing (Y2) di Universitas Bakti Tunas Husada Tasikmalaya dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 4 (empat) dimensi yaitu (1) Mekanisme Transfer, (2) Sarana Pendukung, (3) Budaya, (4). Motivasi. Dimensi-dimensi tersebut diukur dengan menggunakan 8 indikator penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel knowledge sharing mempunyai kriteria yang valid untuk semua butir pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 dan nilai  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ . Dengan nilai  $r\text{-tabel}$  sebesar 0.1729 hal ini menunjukkan bahwa masing-masing pernyataan pada variabel knowledge sharing dapat dijadikan acuan dan layak digunakan sebagai variabel penelitian.

### Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat diketahui bahwa dari 7 hipotesis dalam penelitian ini secara uji simultan semua hipotesis menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan sehingga hasil hipotesisnya  $H_0$  ditolak. Secara uji parsial atau uji satu persatu untuk masing-masing koefisien ada beberapa yang tidak signifikan namun secara uji simultan atau secara langsung semua hipotesis menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan atau  $H_0$  ditolak

Tabel 7 Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Koefisien $p$ Sample Mean	T-Statistics	P-Value	Hasil Pengujian
1	Budaya Organisasi Memiliki Pengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan	Ketanggapan	-1.048	0.297	Tidak Signifikan
		Dorongan	2.146	0.034	Signifikan
		Kepemimpinan	3.607	0.000	Signifikan
		kemampuan	0.036	0.971	Tidak Signifikan
2	Budaya Organisasi Memiliki Pengaruh Positif Terhadap Knowledge sharing	Ketanggapan	0.127	0.899	Tidak Signifikan
		Dorongan	1.923	0.057	Tidak Signifikan
		Kepemimpinan	2.039	0.044	Signifikan
		kemampuan	0.436	0.664	Tidak Signifikan
3	Knowledge sharing	Mekanisme Transfer	0.806	0.422	Tidak Signifikan
	Memiliki Pengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan	Sarana Pendukung	0.929	0.355	Tidak Signifikan
		Budaya	5.087	0.000	Signifikan
		Kinerja	-685	0.495	Tidak Signifikan
4	Learning Organization Memiliki Pengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan	Continuous Learning	-223	0.824	Tidak Signifikan
		Dialogue inquiry	1.576	0.118	Tidak Signifikan
		Collaboration	2.271	0.025	Signifikan
		Embedded system	-0.084	0.933	Tidak Signifikan
		Empowerment	-2.720	0.007	Signifikan
		Connection	2.864	0.005	Signifikan
5	Learning Organization Memiliki Pengaruh Positif Terhadap Knowledge Sharing	Strategic leadership	2.520	0.013	Signifikan
		Continuous Learning	2.295	0.023	Signifikan
		Dialogue inquiry	-585	0.560	Tidak Signifikan
		Collaboration	0.572	0.323	Tidak Signifikan
		Embedded system	0.257	0.568	Tidak Signifikan
		Empowerment	1.392	0.798	Tidak Signifikan
		Connection	1.147	0.167	Tidak Signifikan
		Strategic leadership		0.254	Tidak Signifikan
6	Knowledge sharing memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi	2.967	0.004	Signifikan
		Knowledge Sharing	4.612	0.000	Signifikan
7	Knowledge sharing memediasi Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan	Learning organization	4.022	0.000	Signifikan
		Knowledge sharing	3.946	0.000	Signifikan

## PEMBAHASAN

### Variabel Terkuat

Variabel yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan adalah Learning organization, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 30.3%. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam dimensi learning organization akan meningkatkan Kinerja karyawan berdasarkan dimensi, untuk lebih dari satu dimensi Continuous Learning akan menghasilkan kemampuan karyawan kurang dari 0.071 satuan dibandingkan dengan satu Continuous Learning, untuk lebih dari satu dimensi Dialogue Inquiry akan menghasilkan kemampuan karyawan lebih dari 0.520 satuan dibandingkan dengan satu Dialogue Inquiry, untuk lebih dari satu dimensi Collaboration akan menghasilkan Kinerja Karyawan lebih dari 0.651 satuan dibandingkan dengan satu Collaboration, untuk lebih dari satu dimensi Embedded System akan menghasilkan Kinerja Karyawan kurang dari 0.021 satuan dibandingkan dengan Embedded System, dimensi Empowerment akan menghasilkan Kinerja Karyawan kurang dari 0.671 satuan dibandingkan dengan satu Empowerment, untuk lebih dari satu dimensi Connection akan menghasilkan kemampuan karyawan lebih dari 0.790 satuan dibandingkan dengan satu Connection, dan untuk lebih dari satu dimensi Strategic Leadership akan menghasilkan kemampuan karyawan lebih dari 0.634 satuan dibandingkan dengan satu Strategic Leadership. Penyebabnya adalah perbedaan kemampuan learning organization pada setiap dimensi memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap kinerja karyawan berdasarkan dimensi yang memiliki nilai  $p\text{-value} < 0.05$  maka perlu dilakukan peningkatan pada dimensi collaboration, empowerment, connection, dan strategic leadership.

### Variabel Terlemah

Variabel yang memiliki pengaruh paling lemah terhadap Kinerja Karyawan adalah variabel Budaya Organisasi, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 17.6%. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam Budaya Organisasi yang terdiri dari beberapa dimensi diantaranya, untuk lebih dari satu dimensi Ketanggapan akan menghasilkan Kemampuan Kerja kurang dari 0.235 satuan dibandingkan dengan satu ketanggapan, untuk lebih dari satu dimensi Dorongan akan menghasilkan Kemampuan Kerja lebih dari 1.315 satuan dibandingkan dengan satu dorongan, untuk lebih dari satu dimensi kepemimpinan akan menghasilkan Kemampuan Kerja lebih dari 1.744 satuan dibandingkan dengan satu kepemimpinan, Kemampuan akan menghasilkan Kemampuan Kerja lebih dari 0.017 satuan dibandingkan dengan satu Kemampuan. Penyebabnya adalah perbedaan budaya organisasi yang terdiri dari beberapa dimensi memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap kinerja karyawan walaupun tingkatnya tidak sebesar pengaruh dari Learning organization (). Hal ini disebabkan juga oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang tidak dipertimbangkan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini diversity atau keragaman untuk mendukung kinerja karyawan yang baik dibutuhkan pemahaman perbedaan yang ada lebih mendalam sehingga dapat mengatasi permasalahan yang timbul, dengan kata lain perusahaan harus mampu menerapkan strategi yang berfokus kepada karyawan sebagai asset human capital dengan tanpa memandang perbedaan status, latar belakang pendidikan, etnis, budaya karyawan.

## KESIMPULAN

Dari hasil temuan penelitian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel Learning organization, berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja karyawan di lingkungan Universitas Bakti Tunas Husada Tasikmalaya dibandingkan dengan variabel Budaya Organisasi ataupun Knowledge sharing. Learning organization menjadi alat yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi, dengan Learning organization yang baik dan

efektif maka setiap karyawan mampu belajar memahami peraturan perusahaan, melakukan koordinasi antar unit tersampaikan dengan baik. Hal ini sesuai dengan fakta yang ada di lapangan Universitas Bakti Tunas Husada Tasikmalaya bahwasanya komunikasi sudah dijalankan dengan baik secara vertical maupun horizontal guna mencapai tujuan dan target yang sudah ditetapkan, yang mana harus dicapai oleh setiap karyawan yang bekerja dengan parameter keberhasilan yang diukur melalui capaian kinerja yang dimonitoring oleh pimpinan unit masing-masing secara berkala. Didukung dengan hasil uji statistik yang didapatkan bahwa secara simultan semua variabel yang digunakan diantaranya Learning organization, Budaya Organisasi, Knowledge sharing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Universitas Bakti Tunas Husada Tasikmalaya dengan perbedaan besarnya kontribusi yang diberikan oleh masing-masing variabel berdasarkan nilai koefisien determinasi yang diperoleh. Hal ini disebabkan oleh faktor-faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan tidak dipertimbangkan atau tidak masuk dalam model dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disajikan dalam penelitian ini, peneliti juga mengajukan rekomendasi yang dapat dilakukan dalam penelitian selanjutnya dengan variabel independen yang berbeda seperti Kepuasan Kerja agar didapatkan hasil yang akurat dan beragam mengenai pengaruh variabel lain terhadap Kinerja Karyawan pada Universitas BTH Tasikmalaya. Selain itu, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat menjadi panduan untuk penelitian berikutnya dalam upaya meningkatkan pemahaman dan penerapan Learning Organization, Budaya Organisasi, dan Knowledge Sharing dalam konteks kinerja karyawan di Universitas Bakti Tunas Husada Tasikmalaya dan organisasi serupa:

- a. Studi Komparatif dengan Organisasi Lain: Penelitian selanjutnya dapat melakukan perbandingan antara Universitas Bakti Tunas Husada Tasikmalaya dengan organisasi serupa atau lembaga pendidikan lainnya. Hal ini akan membantu dalam memahami perbedaan dan kesamaan dalam pengaruh variabel Learning Organization, Budaya Organisasi, dan Knowledge Sharing terhadap kinerja karyawan di berbagai konteks organisasi.
- b. Analisis Vertikal dan Horizontal: Untuk memperdalam pemahaman tentang komunikasi yang baik dalam organisasi, penelitian selanjutnya dapat melakukan analisis lebih rinci terkait dengan komunikasi vertical dan horizontal. Ini dapat mencakup pemahaman lebih mendalam tentang aliran informasi, kelancaran komunikasi, dan dampaknya pada pencapaian tujuan organisasi.
- c. Faktor-faktor Internal dan Eksternal: Penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal lainnya yang dapat memengaruhi kinerja karyawan selain variabel yang telah diteliti. Penelitian selanjutnya dapat melibatkan faktor-faktor seperti kepemimpinan, motivasi karyawan, perkembangan teknologi, atau tren industri yang relevan.
- d. Pengembangan Model Pengukuran: Studi lanjutan dapat memperkaya penggunaan model pengukuran kinerja karyawan yang lebih komprehensif. Hal ini termasuk dalam mengidentifikasi dan mengukur indikator kinerja yang lebih detail dan relevan, yang dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dampak variabel-variabel yang diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- AA Anwar Prabu Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan ke). PT. Remaja Rosdakarya.

- Ardakani et al. dalam Maisyura, A. N. (2021). Diversity Management Dalam Organisasi/Perusahaan Maisyura,. Ilmu, Jurnal Bisnis Administrasi. Studi, Program Bisnis Administrasi Ilmu Fakultas Ilmu Politik 04(01), 1–10.
- Ariyanti. (2019). Analisis Pengaruh Komunikasi Efektif dan Koordinasi terhadap Motivasi Kerja Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Jurnal Ilmiah M-Progress, Vol.9 No.2, 184-196.
- Daud Melianus Woru, Anita Erari, M. R. (2021). Kinerja Pegawai Dipengaruhi Oleh Komunikasi, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja. Journal of Administration and Educational Management, volume 4(juni 2021), 1–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/alignment.v4i1.2001>
- Djadji, O. U., & Andadari, R. K. (2020). Implementasi Manajemen Keragaman Sumber Daya Manusia. Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis, 12(1), 62-75. <https://doi.org/10.33059/jseb.v12i1.2348>
- Ferina Audita Putri, Adya Hermawati, & Tuti Hastuti. (2021). Pengaruh Diversity, Kompensasi, Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Pada Perawat Rumah Sakit Islam”Unisma”Kota Malang. Conference on Economic and Business Innovation (CEBI), 1(1), 1334–1345. Retrieved from
- Hasbi, R., KUSDARIANTO, I., & HALIM, M. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Federal Internal Group Cabang Palopo. E-Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia UMP, 1–13. [http://repository.umpalopo.ac.id/399/1/JURNAL 201620096.pdf](http://repository.umpalopo.ac.id/399/1/JURNAL%201620096.pdf)
- Heriyanti, S. S., & Putri, R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT NT Cikarang. Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah), 4(2), 915-925.
- ILO. (2022, April 6). Greater progress on diversity and inclusion essential to rebuild productive and resilient workplaces. Diakses pada 10 Mei 2023, dari [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_841085/langen/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_841085/langen/index.htm)
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Managing Diversity for Organizational Efficiency. SAGE Open, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900173>
- Jafar, M. A., Trimulato, T., & Gani, I. (2023). The Influence of Leadership and Motivation On Employee Performance Moderated By Work Environment. JPS (Jurnal Perbankan Syariah), 4(1), 20-34. <https://doi.org/10.46367/jps.v4i1.1025>
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. . <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.631>.
- Kurniawati, E. (2018). Pengaruh Budaya Perusahaan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal dimensi, 7(2), 240-254.
- Kusumaningrum, M. B. D. (2022). Pengaruh Dimensi Keragaman Tenaga Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Yogyakarta). Universitas Atma Jaya.
- Lasut,Lagonah, Srijanti, Rianoe Pio, M. K. (2018). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan.
- Litwin, George H. & Stringer, Robert A. (2018). Motivation and Organizational Climate. Harvard University.
- Li, W., Wang, X., Haque, M. J., Shafique, M. N., & Nawaz, M. Z. (2020). Impact of Workforce Diversity Management on Employees’ Outcomes: Testing the Mediating Role of a person’s Job Match. SAGE Open, 10(1), 2158244020903402. <https://doi.org/10.1177/2158244020903402>

- Lucas, L. S. (2022). Workforce Diversity and Employee Performance in the Constitutional Commissions of Kenya.
- Lustono, & Hasnaeni, A. D. (2019). Pengaruh Komunikasi, Kompetensi, dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan (Baperlitbang) Banjarnegara. *Jurnal Medikonis*, Vol.19, 43-56.
- Mekasha, S. (2020). Effect of Workforce Diversity on Employee Performance: The Case of Save the Children Ethiopia.
- Moon. (2018) *Public Personnel Administration*, 38(2), 218–247. <https://doi.org/10.1177/0734371X16660157>
- Rozi, A. (2020). Pengaruh Komunikasi yang Efektif terhadap Kinerja Karyawan pada PT Federal International Finance (FIF) di Pamulang. *Jurnal Ekonoonomi Manajemen dan Bisnis*, Vol.21 No.1, 1-6.
- Rohendi, A., & Nurdin (2016). Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasi ([https://scholar.google.co.id/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=id&user=LQhD5bMAAAAJ&citation\\_for\\_view=LQhD5bMAAAAJ:LkGwnXOMwfcC](https://scholar.google.co.id/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=LQhD5bMAAAAJ&citation_for_view=LQhD5bMAAAAJ:LkGwnXOMwfcC))
- Rohendi, A., & Nurdin (2016). Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasi ([https://scholar.google.co.id/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=id&user=LQhD5bMAAAAJ&citation\\_for\\_view=LQhD5bMAAAAJ:LkGwnXOMwfcC](https://scholar.google.co.id/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=LQhD5bMAAAAJ&citation_for_view=LQhD5bMAAAAJ:LkGwnXOMwfcC))
- Rohendi, A., & Fajar (2016). Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Pemberdayaan Pegawai Yang Berdampak Pada Komitmen Organisasi ([https://scholar.google.co.id/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=id&user=LQhD5bMAAAAJ&citation\\_for\\_view=LQhD5bMAAAAJ:IjCSPb-OG4C](https://scholar.google.co.id/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=LQhD5bMAAAAJ&citation_for_view=LQhD5bMAAAAJ:IjCSPb-OG4C))
- Rohendi, A., & Mubarak (2016). Gaya dan Situasi Kepemimpinan Serta Pengaruhnya Terhadap Iklim Kerja Pada PT. Citramas Aditama Sumedang Jawa Barat ([https://scholar.google.co.id/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=id&user=LQhD5bMAAAAJ&citation\\_for\\_view=LQhD5bMAAAAJ:dhFuZR0502QC](https://scholar.google.co.id/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=LQhD5bMAAAAJ&citation_for_view=LQhD5bMAAAAJ:dhFuZR0502QC))
- Rohendi, A., & Nurdin (2023). PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA TENAGA KESEHATAN PADA KLINIK DEMAM RS PRIMAYA KARAWANG ([https://scholar.google.co.id/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=id&user=LQhD5bMAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation\\_for\\_view=LQhD5bMAAAAJ:YFjsv\\_pBGBYC](https://scholar.google.co.id/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=LQhD5bMAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=LQhD5bMAAAAJ:YFjsv_pBGBYC))
- Sagay, I. F. P., Tewal, B., & Sendow, G. (2018). Pengaruh Iklim Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Bitung. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(3), 1708–1717.
- Triwibisono, C., & Aurachman, R. (2021). Budaya Suku Bangsa di Indonesia dalam Mendukung Pengelolaan Organisasi (Studi Kasus: Universitas Telkom). *JISI: Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 8(1), 45. <https://doi.org/10.24853/jisi.8.1.45-53>
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A., III. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2007.