

**PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI LEARNING ORGANIZATION DI BPJS KETENAGAKERJAAN PUSAT JAKARTA**

**I Made Adnyana<sup>1</sup>, Parhana Bahri<sup>2</sup>**  
<sup>1,2</sup> Pascasarjana (S2) Universitas Nasional  
Gmail: madeadnyana085@gmail.com  
parhanabahri@gmail.com

***Abstract***

*The Influence of Knowledge Management on Employee Performance in Mediation Learning Organizations at the Jakarta Central Employment BPJS. Human resources are very important in improving a company or organization. Where the resources in question are all employees in the company from the lowest level to the highest level incorporated in the work. Each employee can make a good or bad contribution to the company because the company's achievements or disasters depend on the performance of its employees. Therefore, management must always be developed to realize the importance of improving employee performance through Knowledge Management in Mediation. Learning organizations play an important role in improving the performance of their employees so that they are seen as affecting the company or organization. This paper aims to study the effect, Knowledge Management on employee performance mediated by learning organizations to provide advice on how companies can improve the performance of their employees through effective programs where Knowledge Management has four variables. For independent variables: Tacit Knowledge (X1), Explicit knowledge (X2), Support leadership (X3), and Technology (X4). The dependent variable or Mediation is Learning Organization (Y1) and Performance (Y2). The research approach used for this study is in accordance with quantitative research, namely interviews, observations, and questionnaires. The model was analyzed using smartPLS 2.0 statistical software. This survey-based data was collected from 100 respondents. This study found that Tacit knowledge, Explicit Knowledge, Support Leadership and Technology had a positive and significant effect on employee performance mediated by Learning organizations.*

**Keywords:** *Employee performance, influence, Tacit knowledge, Explicit Knowledge, Support Leadership, Technology, Learning organization*

## I. Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang

Pergeseran dalam memandang sumber daya manusia (SDM) telah terjadi dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir ini. Pada awalnya sumber daya manusia tidak lebih dari faktor produksi, tetapi kini sumber daya manusia dipandang sebagai faktor strategis dan sangat menentukan dalam merealisasikan visi dan misi organisasi dibandingkan dengan faktor lain. Banyak faktor yang menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul sehingga mampu mendorong keberhasilan perusahaan atau organisasi.

Perusahaan seperti sebuah organisasi yang harus terus belajar agar dapat terus hidup, tumbuh dan berkembang mengikuti perkembangan zaman. Setiap organisasi harus menjadi *learning organization*, yaitu organisasi yang terus memberdayakan sumber daya yang ada di dalam organisasi untuk terus belajar. *Learning organization* adalah organisasi yang anggota organisasinya terus-menerus meningkatkan pengetahuannya untuk menumbuh kembangkan penciptaan sesuatu yang baru, organisasi yang memberikan kebebasan untuk menyampaikan aspirasinya, dan organisasi yang anggotanya secara terus menerus belajar (Senge, 1990).

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) ketenagakerjaan merupakan Program Publik yang memberikan perlindungan bagi tenaga kerja untuk mengatasi resiko sosial ekonomi tertentu dan penyelenggaraannya menggunakan mekanisme sehingga menarik untuk dikaji, karena Direksi memberikan perhatian lebih pada pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam menghadapi meningkatnya persaingan. Dimana BPJS menetapkan beberapa prioritas strategis termasuk diantaranya terkait tranformasi *people*, yaitu melaksanakan transformasi sumber daya manusia dengan peningkatan *knowledge management* dimana melalui serangkaian pelatihan yang diselenggarakan juga dilakukan peningkatan pengetahuan *explicit, tacit, Support Leadership*, serta *Tehcnology* sehingga menambah kompetensikaryawan dalam menghadapi setiap tantangan terlebih lagi banyaknya persaingan sumber daya manusia yang terus meningkatkan potensinya sehingga *knowledge management* harus terus ditingkatkan untuk pengembangan individu karyawan dalam menjaga nilai perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai analisis “Pengaruh *Knowledge management* terhadap kinerja Karyawan dimediasi *Learning Organization* pada BPJS Ketenagakerjaan Pusat”

### 1.2 Rumusan Masalah

- 1). Apakah *tacit knowledge* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization* pada BPJS Ketenagakerjaan ?

- 2). Apakah *explicit knowledge* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization* pada BPJS Ketenagakerjaan?
- 3). Apakah *Support Leadership* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization* pada BPJS Ketenagakerjaan ?
- 4). Apakah *Tehcnology* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization* pada BPJS Ketenagakerjaan ?
- 5). Apakah *tacit knowledge* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan ?
- 6). Apakah *Explicit knowledge* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan ?
- 7). Apakah *Support Leadership* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan ?
- 8). Apakah *Tehcnology* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan ?
- 9). Apakah *Tacit knowledge, Explicit knowledge, Support Leadership* dan *Tehcnology* secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi *leaning Organization* ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

- 1). Menganalisis pengaruh *tacit knowledge* terhadap *learning organization* pada BPJS Ketenagakerjaan.
- 2). Menganalisis pengaruh *explicit knowledge* terhadap *learning organization* pada BPJS Ketenagakerjaan.
- 3). Menganalisis pengaruh *Support leadership* terhadap *learning organization* pada BPJS Ketenagakerjaan.
- 4). Menganalisis pengaruh *Tehcnology* terhadap *learning organization* pada BPJS Ketenagakerjaan.
- 5). Menganalisis pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan.
- 6). Menganalisis pengaruh *Explicit Knowledge* terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan.
- 7). Menganalisis pengaruh *Support Leadership* terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan.
- 8). Menganalisis pengaruh *Technology* terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan.

- 9). Menganalisis pengaruh *Tacit Knowledge*, *Explicit knowledge*, *Support Leadership* dan *Tehcnology* terhadap kinerja karyawan dimediasi *learning organization* pada BPJS Ketenagakerjaan.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain :

- 1). Bagi BPJS Ketenagakerjaan, penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dan SDM BPJS Ketenagakerjaan dalam mengelola kinerja pegawai.
- 2). Bagi Universitas Nasional, penelitian ini diharapkan dapat menjadi wadah peneliti sebagai Mahasiswa Unas untuk dapat mengaplikasikan ilmu dan pengetahuan yang diperoleh dari program studi Manajemen.
- 3). Bagi Penelitian selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat membangun dan mengembangkan khasanah keilmuan dan pengetahuan dibidang sumber daya manusia khususnya studi seputar *Knowledge Management (Tacit, Explicit, Dukungan pemimpin dan Tehcnology)* terhadap kinerja karyawan dimediasi *Learning Organization*.

#### **5. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian dibatasi pada analisis pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan dimediasi *learning organization* di BPJS Ketenagakerjaan Pusat Jakarta yang diolah dengan menggunakan alat analisis SEM dengan aplikasi SmartPLS versi 2.0.

## **II. Tinjauan Pustaka**

### **2.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen menurut para ahli adalah sebagai berikut : Menurut James A.F. Stoner yang diterjemahkan oleh T. Hani Handoko (2011:8) manajemen adalah Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2014:2) manajemen adalah Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

### **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses tentang berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau

perusahaan untuk memastikan efektifitas dari pegawai demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. baik individu, kelompok dan organisasi.

Menurut Dessler ( 2017:4 ) Manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) adalah proses untuk memperoleh, melatih, memilih dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal berhubungan dengan keadilan. Sedangkan menurut Widodo (2015:2) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimasikan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana SDM itu berada.

### **2.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Cushway yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011:7), tujuan MSDM meliputi :

1. Mempertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

Dari pengertian di atas dapat pula disimpulkan bahwa tanggung jawab manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu karyawan tersebut harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditentukan.

### **2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi - fungsi manajemen. Terdapat dua kelompok fungsi manajemen sumber daya manusia, yang pertama adalah fungsi manajerial diantaranya adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Kedua, fungsi organisasional diantaranya pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa,

pengintegrasian pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja (Rivai dan Segala, 2013:13).

### **2.3 Knowledge Management**

#### **2.3.1 Pengertian Knowledge Management**

Menurut (Davenport & Prusak, 1998) Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) merupakan bentuk informasi bernilai tinggi yang bisa digunakan untuk mengambil keputusan dan menjadi dasar untuk bertindak. Setiap hari setiap orang berurusan dengan data-data dan informasi, namun data dan informasi bukanlah sebuah pengetahuan (*knowledge*) jika kita tidak bisa menciptakan nilai-nilai (*value*) dari pengetahuan-pengetahuan tersebut, oleh karena itu manajemen tentang pengetahuan inilah dibutuhkan untuk mengambil *value* dari pengetahuan.

### **2.4. Pengetahuan Tacit**

#### **2.4.1 Pengertian Pengetahuan Tacit**

Menurut Muralidhar (2000) Pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang melekat pada seseorang yang mereka dapatkan dari penelitian atau pengalaman, oleh karena itu terdapat kesulitan dalam proses transfer pengetahuan. Sangkala (2007) pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang dan sangat sulit untuk diformalisasi, sulit dikomunikasikan, atau dibagi dengan orang lain. Pemahaman yang melekat di dalam pengetahuan individu tersebut masih bersifat subjektif. Pengetahuan yang dimiliki oleh individu tersebut masih dapat dikategorikan sebagai intuisi dan dugaan. *Tacit knowledge* ini berada dan berakar di dalam tindakan maupun pengalaman seseorang, termasuk idealisme, nilai-nilai, maupun emosionalnya.

#### **2.4.2. Indikator Pengetahuan tacit**

Indikator pengetahuan *tacit* Menurut Sangkala (2007) pengetahuan yaitu :

##### **a). Dimensi teknis**

yang mencakup berbagai macam keterampilan atau keahlian yang sulit diformalkan. Elemen dimensi teknis ini seringkali diistilahkan dengan terminologi "*know-how*". Dimensi ini sangat subjektif, dan pemahaman yang dimiliki oleh seseorang tersebut sangat bersifat pribadi, intuitif, dugaan, dan inspirasi yang muncul dari pengalaman.

##### **b). Dimensi kognitif**

terdiri dari kepercayaan, persepsi, idealisme, nilai-nilai, emosi, dan mental model sehingga dimensi ini tidak mudah diartikulasikan. Dimensi kognitif merujuk kepada kesan atau gambaran seseorang terhadap realitas dan visinya ke depan.

## **2.5 Pengetahuan *Explicit***

### **2.5.1. Pengertian Pengetahuan *Explicit***

Menurut Munir (2008) *Explicit Knowledge* adalah pengetahuan yang terekspresikan dalam kata-kata, angka, bagan, atau dalam berbagai bentuk dokumentasi, seperti Standar Operasional Prosedur (SOP), paper, laporan penelitian, buku, artikel, manuskrip, patent and software, dan lain-lain. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) mengatakan bahwa meskipun tidak mudah, *tacit knowledge* dapat diartikulasi dan dikonversikan menjadi *explicit knowledge* dalam suatu proses yang disebut sebagai spiral SECI, yaitu terdiri dari *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization*. Semakin sering proses konversi pengetahuan maka akan semakin dalam pemahaman setiap individu.

### **2.5.2. Indikator Pengetahuan *Explicit***

Indikator Pengetahuan *Explicit* dalam penelitian ini, menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) *explicit knowledge* dalam suatu proses yang disebut sebagai spiral SECI yaitu terdiri dari.

- 1) ***Socialization***, adalah konversi pengetahuan tacit ke pengetahuan *explicit* melalui *sharing* dan interaksi serta pengalaman langsung.
- 2) ***Externalization***, adalah pengartikulasian pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit* melalui proses dialog dan refleksi. Pengetahuan *tacit* diekspresikan dan diterjemahkan menjadi metafora, konsep, hipotesis, diagram, model atau prototype sehingga dapat dimengerti oleh semua pihak.
- 3) ***Combination***, adalah proses yang mengkombinasikan berbagai pengetahuan *explicit* yang berbeda untuk disusun ke dalam sistem *knowledge management*. Pengetahuan dipertukarkan dan dikombinasikan melalui media seperti dokumen-dokumen, rapat-rapat, percakapan telepon, dan kombinasi melalui jaringan internet.
- 4) ***Internalization***, adalah semua dokumen data, informasi dan pengetahuan yang sudah didokumentasikan dapat dibaca oleh orang lain. Proses ini menyebabkan terjadinya peningkatan pengetahuan sumber daya manusia yang didukung oleh alat bantu pencarian dan pengambilan dokumen.

## **2.6. Support Leadership**

### **2.6.1. Pengertian *Support Leadership***

Menurut Veithzal (2006: 64) Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Menurut Sementara itu Yukl (2012) ,

mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

### **2.6.2. Indikator *Support Leadership***

Dari pengertian *Support Leadership* Seorang pemimpin memerlukan syarat-syarat sebagai berikut: (Kartono 2005:36) yang dimana menjadi indikator.

- 1). Kelenturan Budaya (*cultural flexibility*).
- 2). Keterampilan berkomunikasi (*communication skills*).
- 3). Keterampilan dalam Manajemen Sumberdaya Manusia (*HRD Skills*).
- 4). Kreativitas (*creativity*).

## **2.7. Technology**

### **2.7.1. Pengertian *Technology***

Menurut Bambang Warsita (2008:135) teknologi adalah sarana dan prasarana (hardware, software, useware) sistem dan metode untuk memperoleh, mengirimkan, mengolah, menafsirkan, menyimpan, mengorganisasikan, dan menggunakan data secara bermakna. Kemudian oleh Lantip dan Rianto (2011:4) teknologi diartikan sebagai ilmu pengetahuan dalam bidang informasi yang berbasis komputer dan perkembangannya sangat pesat.

### **2.7.2. Indikator *Technology***

Menurut Carrillo (2004) *Technology* adalah media penyebaran informasi melalui sarana internet yang digunakan untuk mendukung tiap kegiatan kerja di dalam perusahaan, teknologi sebagai salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran informasi indikatornya adalah:

- 1). Penggunaan internet
- 2). kebutuhan untuk mengakses knowledge
- 3). sharing knowlegde secara online.

## **2.8. Learning Organization**

### **2.8.1. Pengertian *Learning Organization***

Menurut Senge (1990) *learning organization* adalah organisasi yang anggota organisasinya secara terus-menerus meningkatkan pengetahuannya, kapasitasnya, untuk menghasilkan sesuatu yang menjadi hasratnya, organisasi yang menumbuhkembangkan pola berpikir penciptaan sesuatu yang baru, organisasi yang memberikan kebebasan untuk menyampaikan aspirasinya, dan organisasi yang anggotanya secara terus menerus belajar.



### **2.8.2. Indikator Learning Organization**

Menurut Senge (1990) *learning organization* menyebutkan bahwa harus ada lima pilar di dalam sebuah *learning organization*, yaitu :

1). **Personal Mastery**

Melakukan belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan seluruh anggotanya untuk mengembangkan diri mereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih

2). **Mental Models**

Adalah sebuah proses mental yang dimiliki bersama oleh seluruh anggota organisasi dengan belajar nilai-nilai yang sejalan dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi dan membuang nilai-nilai yang tidak relevan serta menghambat

3). **Shared Vision**

Membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan, prinsip dan praktek yang akan menuntun cara kita mencapai tujuan masa depan tersebut.

4). **Team Learning**

mentransformasikan pembicaraan dan keahlian berpikir, sehingga suatu kelompok dapat secara sah mengembangkan otak dan kemampuan yang lebih besar dibanding ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri.

5). **System Thinking**

Cara pandang, cara berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan yang menentukan perilaku dari suatu system.

## **2.9. Kinerja Karyawan**

### **2.9.1. Pengertian Kinerja**

Mangkuprawira dan Hubeis dalam bukunya Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia (2007:153) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Menurut Simamora (2006:34) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian menurut Robbins (2008) kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) mengatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai.

### 2.9.2. Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005) Pada organisasi atau unit kerja dimana input dapat teridentifikasi secara individu dalam bentuk kuantitas. Namun untuk unit kerja kelompok atau tim indikatornya adalah.

- 1). Komunikasi
- 2). Kompetensi
- 3). Kerjasama,
- 4). Dapat diandalkan
- 5). Pengetahuan
- 6). Motivasi

### 2.10. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu terkait kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel/Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Dadi amna uslima, 2018	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap kinerja karyawan dimediasi Learning Organization (Studi PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang)	mtacit Knowledge, Explicit Knowledge, Learning Organization, Kinerja Karyawan	Pengetahuan <i>tacit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>learning organization</i> . Pengetahuan explicit berpengaruh positif dan signifikan terhadap learning organization. Secara simultan pengetahuan tacit dan pengetahuan explicit berpengaruh positif dan signifikan terhadap learning organization, Learning organization berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Boby Teofilus Warouw, 2014	<i>Knowledge Management</i>	Job procedure, personal	Penelitian ini menyatakan bahwa

		terhadap kinerja operasional (Studi PT. BTN (PERSERO) TBK. Cabang Manado)	knowledge, kinerja karyawan	teknologi, prosedur pekerjaan (Job Procedure), Pengetahuan Individu (Personal knowledge) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pemahaman akan PT. Bank BTN (Persero) Tbk, Cabang Manado, yang mana disebabkan oleh
3	Natalia kosasih, 2007	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap kinerja karyawan (studi kasus departemen front office Surabaya Hotel)	Technology, tacit, explicit, kinerja Analisis Regresi berganda	Faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja adalah <i>technology</i> . Hal ini dikarenakan pada departemen <i>front office</i> banyak menggunakan fasilitas <i>technology</i> untuk mendukung proses kerja, contohnya pada sub divisi <i>reception</i> yang banyak menggunakan intranet dan fidelio untuk menyimpan data dan memberikan informasi antar departemen. secara keseluruhan implementasi <i>knowledge management</i> di

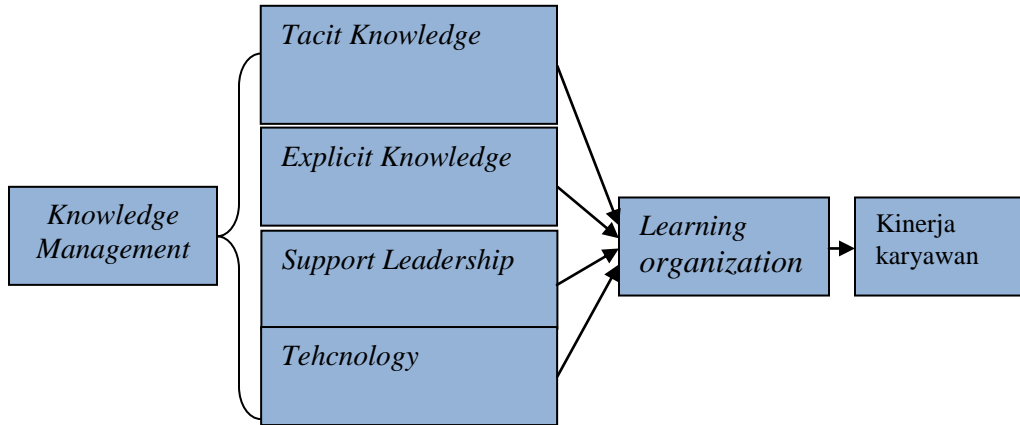
				Surabaya PlazaHotel sudah cukup baik, hal ini juga dapat dilihat dari program-program yang ada yang menawarkan bentuk pelatihan atau <i>training</i> agar karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan yang dimilikinya.
4	Miftahol Arifin, 2016	Pengaruh <i>Knowledge management</i> , Kompetensi, Motivasi terhadap kinerja karyawan (Studi PT. Centris Raya Taxi Transportasi Yogyakarta)	Knowledge management, kompetensi, motivasi Kinerja.  Analisis statistic deskriptif, kuantitatif Analisis Regresi Berganda	<i>Knowledge management</i> , kompetensi, motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### III. Metodologi Penelitian

#### 3.1. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 3.1 : Kerangka Pikir Penelitian**

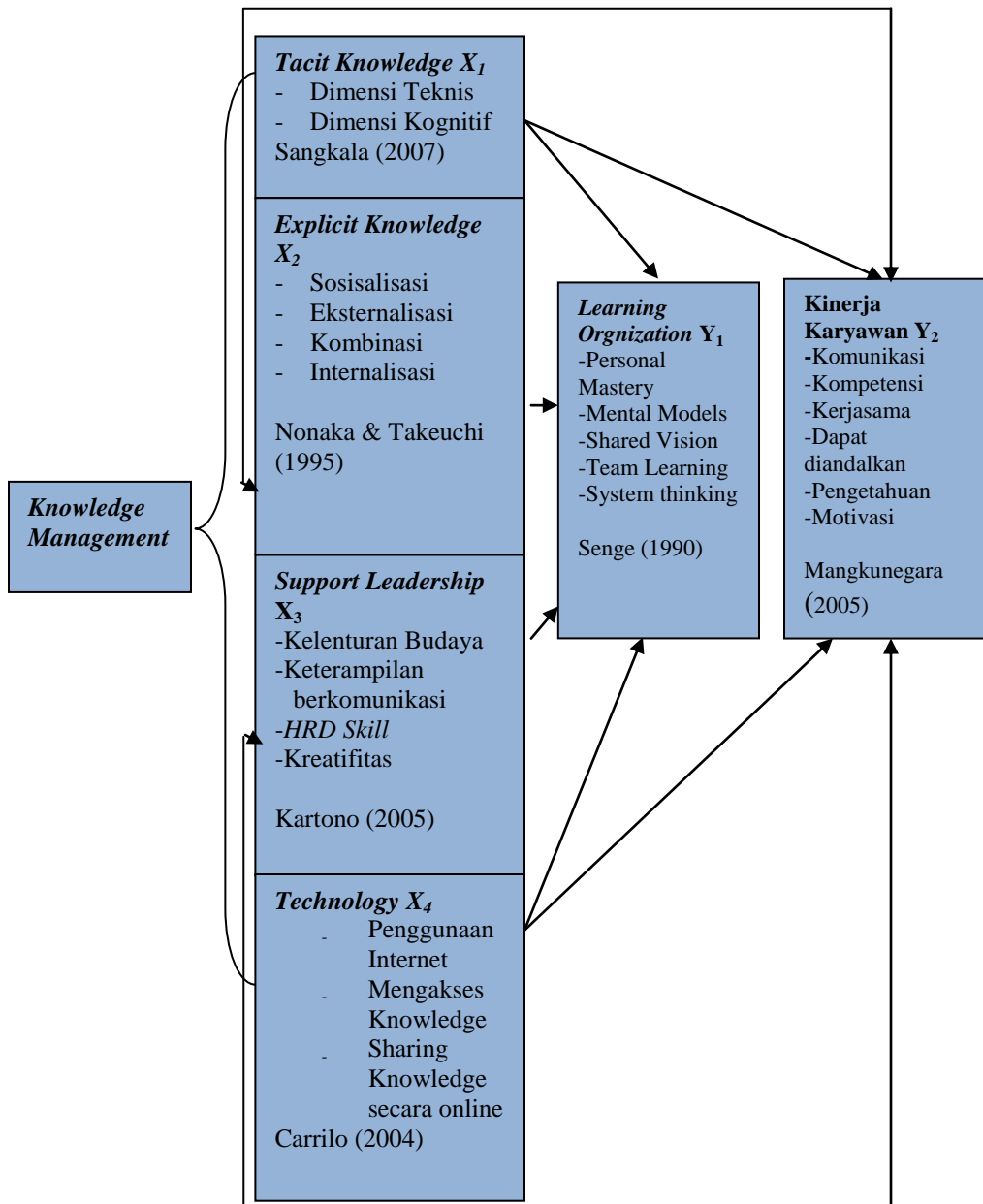


Secara garis besar, penelitian ini menjelaskan tentang pengaruh dari variabel bebas yaitu, *tacit knowledge*, *eksplisit knowledge*, dukungan pemimpin, *tehcology* terhadap variabel penghubung yaitu learning organization dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

#### 3.2. Kerangka Model

Kerangka model pada penelitian ini yaitu ingin menguji adanya pengaruh variable *Tacit knowledge* (X1), *Explicit knowledge* (X2), *Support leadership* (X3), *Technology* (X4) terhadap kinerja karyawan (Y1) dimediasi *learning organization* (Y2) di BPJS Ketenagakerjaan Pusat Jakarta. Gambaran penelitian ini dapat dibuat suatu model sebagai berikut:

**Gambar 3.2.**  
**Kerangka Model Penelitian**



**Sumber :** Desseler, (2007), Hezberg dalam Hasibuan, (2005), Mangkunegara., (2005), Nonaka dan taechi(1995).

Keterangan :

Xi : Variabel Independen/Bebas/Eksogen = ( *Tacit, Explicit, Support Leadership, Technology* )

Y1 : Variabel Dependen/Terikat/Endogen =Kinerja Karyawan

Y2 : Variabel Dependen/Terikat/Endogen =*Learning Organization*

### 3.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan, dan Premis- Premis yang dibuat pada tabel dibawah ini, Premis – premis yang membentuk beberapa hipotesis penelitian yang dirangkum dalam tabel 3.1 sebagai berikut.

No	Sumber	Premis
1	Dessler (2015), Widodo (2015), Hasibuan (2012), Rivai (2009)	Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM, untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan mereka. dimana proses dan aktivitas yang di desain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu SDMnya
2	Mangkunegara (2005), Dale (1992), Sinambela (2012), Mathis & Jakson (2002)	kinerja karyawan dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu dan sesuatu hal yang baik dilakukan maupun yang tidak baik untuk dilakukan. Sehingga Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap seberapa banyak kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.
3	Peter Senge (1990), Scott (1987), Mondy (2008), Suryono (2011)	<i>Learning organization</i> /Pembelajaran organisasi adalah konsep yang digunakan untuk menggambarkan tipe-tipe aktifitas yang terdapat dalam organisasi, institusi belajar, kuat dan kolektif yang merubah dirinya untuk menggunakan pengetahuan secara lebih baik untuk kesuksesan korporat, memberdayakan orang di dalam dan di luar organisasi untuk belajar sekaligus bekerja dan menggunakan teknologi untuk memaksimalkan pembelajaran dan produksi.

4	Carrillo et al.,(2004), Nawawi (2012)	<i>tacit knowledge</i> bersifat <i>personal</i> , dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan merupakan pengetahuan yang terletak di otak atau melekat dalam diri seseorang yang diperolehnya melalui pengalaman dan pekerjaan.
5	Carrillo et al., (2004), Munir (2008), Graff dan Jones, Nonaka dan Takeuchi	<i>Explicit knowledge</i> / pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang di dokumentasikan siap diakses, dalam sumber pengetahuan formal yang telah diorganisir dengan baik seperti Standar Operasional Prosedur (SOP), paper, laporan penelitian, buku, artikel untuk mengembangkan pengetahuan.
6	Kartono (2003), Sunyoto (2012), Hemhill & Coon (2001)	<i>Leadership</i> /Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan, tingkah laku suatu kelompok yang ingin dicapai bersama. Tujuan tersebut adalah meningkatkan kinerja organisasinya, agar dapat melayani kepentingan publik dengan baik.
7	Carrillo (2004), Suyanto (2005, Bambang Warsita (2008), Nina Lamatenggo (2011)	<i>Technology</i> adalah media penyebaran informasi melalui sarana internet yang digunakan untuk mendukung tiap kegiatan kerja di dalam perusahaan, senada dengan teknologi informasi adalah sarana dan prasarana ( <i>hardware, software, useware</i> ) sistem dan metode untuk memperoleh, mengirimkan, mengolah, menafsirkan, menyimpan, mengorganisasikan, dan menggunakan data secara bermakna.

Sumber : Dessler (2015), Widodo (2015), Hasibuan (2012), Rivai (2009), Mangkunegara (2005), Dale (1992), Sinambela (2012), Mathis & Jackson (2002) Peter Senge (1990), Scott (1987), Mondy (2008), Munir (2008), Nonaka dan Takeuchi Carrillo (2004), Suyanto (2005, Bambang Warsita (2008), Nina Lamatenggo (2011)

Sehingga hipotesis yang terbentuk adalah sebagai berikut:

- 1). H1: *Tacit Knowledge* secara langsung berpengaruh terhadap *Learning organization* (Premis 1, 3, 4) dimana Manajemen sumber daya



- manusia sangat dibutuhkan untuk sumber daya manusia, melalui *learning organization* dapat memberdayakan orang baik didalam maupun diluar organisasi.
- 2). H2:*Explicit Knowledge* secara langsung berpengaruh terhadap *Learning Organization* (Premis 1, 3, 5) manajemen sumber daya manusia secara langsung untuk memperoleh, melatih karyawan sehingga melalui *learning organization* dengan melalui *learning organization* dapat menggambarkan tipe-tipe belajar dalam organisasi agar dapat mengembangkan *explicit knowledge*.
  - 3). H3:*Support Leadership* secara langsung berpengaruh terhadap *Learning Organization* (Premis 1, 3, 6) manajemen sumber daya manusia dimana proses memilih karyawan dalam organisasi sehingga adanya *leadership* dalam organisasi dapat memotivasi bagi karyawan, dengan melalui *learning organization* dapat memberikan pembelajaran terhadap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi sehingga tercapainya kinerja organisasi tersebut.
  - 4). H4:*Technology* secara langsung berpengaruh terhadap *Learning Organization* (Premis 1, 3, 7) Manajemen sumber daya manusia adalah proses melatih karyawan untuk mencapai kinerja organisasi melalui *learning organization* karyawan dapat belajar melalui teknologi untuk meningkatkan pekerjaan.
  - 5). H5:*Tacit Knowledge* secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Premis 1, 2, 3, 4) manajemen sumber daya manusia yang terus mengembangkan pengetahuan melalui *learning organization* karyawan dapat meningkatkan pula pengetahuan dalam diri seseorang sehingga menghasilkan kinerja yang sesuai organisasi.
  - 6). H6:*Explicit Knowledge* secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Premis 1, 2, 3, 5) dengan manajemen sumber daya manusia dapat memperoleh karyawan yang dimana memiliki pengetahuan dan skill sehingga mencapai kinerja karyawan yang sesuai dengan misi organisasi atau perusahaan.
  - 7). H7:*Support Leadership* secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Premis 1, 2, 3, 6) dengan adanya peningkatan *support leadership* maka meningkatkan pula kinerja organisasinya, agar dapat melayani kepentingan publik dengan baik dan tercapai kinerja yang diinginkan.
  - 8). H8: *Technology* secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Premis 1, 2, 3, 7) dengan media penyebaran informasi melalui sarana internet yang digunakan untuk mendukung tiap

kegiatan kerja di dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

- 9). H9: *Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Support Leadership, Tehcnology* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi *learning organization* (Premis 1,2,3,4,5,6,7) dengan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berjalan dapat menghasilkan kinerja karyawan dimana melalui peningkatan *learning organization* yang terus berjalan.

### **3.4. Variabel Operasional dan Indikator**

Penelitian ini menggunakan kombinasi desain deskriptif dan kausal, yaitu untuk mendeskripsikan hasil pengolahan dan analisis tiap-tiap variable penelitian yang dilengkapi dengan paparan secara kualitatif, dan digunakan untuk mengukur kuatnya hubungan dan pengaruh antar variabel dalam penelitian. Definisi operasional variabel-variabel penelitian dan indikator-indikatornya selengkapnya terdapat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 3.1 Definisi Operasional**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Indikator</b>
<i>Tacit Knowledge</i> (TK)	Pengetahuan yang melekat pada seseorang yang mereka dapatkan dari penelitian atau pengalaman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensi teknis (TK 1)</li> <li>• Dimensi kognitif (TK 2)</li> </ul>
<i>Explicit Knowledge</i> (EK)	Pengetahuan yang terekspresikan dalam kata -kata, angka, bagan, atau dalam berbagai bentuk dokumentasi, seperti, Standar Operasional Prosedur (SOP), paper, laporan penelitian, buku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Socialization</i> (EK 1)</li> <li>• <i>Externalization</i> (EK 2)</li> <li>• <i>Combination</i> (EK 3)</li> <li>• <i>Internalization</i> (EK 4)</li> </ul>
Dukungan Pemimpin (DP)	Kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelenturan Budaya (DP 1)</li> <li>• Keterampilan berkomunikasi (DP 2)</li> <li>• Keterampilan dalam MSDM (DP 3)</li> <li>• Kreativitas (DP 4)</li> </ul>
<i>Tehcnology</i> (T)	Media penyebaran informasi melalui sarana internet yang digunakan untuk mendukung tiap kegiatan kerja di dalam perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggunaan internet (T1)</li> <li>• kebutuhan untuk mengakses <i>knowledge</i> (T2)</li> <li>• <i>sharing knowlegde</i> secara online (T3)</li> </ul>
<i>Learning Organization</i> (LO)	organisasi yang anggota organisasinya secara terus – menerus meningkatkan pengetahuannya, kapasitasnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Personal Mastery</i> (LO 1)</li> <li>• <i>Mental Models</i> (LO 2)</li> <li>• <i>Shared Vision</i> (LO 3)</li> <li>• <i>Team Learning</i> (LO 4)</li> <li>• <i>System Thinking</i> (LO 5)</li> </ul>
Kinerja Karyawan (KK)	Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap seberapa banyak kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi (KK 1)</li> <li>• Kompetensi (KK 2)</li> <li>• Kerjasama (KK 3)</li> <li>• Dapat diandalkan (KK 4)</li> <li>• Pengetahuan (KK 5)</li> <li>• Motivasi (KK 6)</li> </ul>

Sumber : Sangkala (2007), Nonaka dan takeuchi (1995), Kartono (2005), Carillo (2004), Senge (1990), Mangkunegara (2005)

### 3.5 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah kuantitatif dengan metode survey dan Kuesioner. Teknik analisis statistik inferensial

yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis Structural Equation Modelling (SEM) dari paket *software statistic* SmartPLS versi 2.0.

### **3.6 Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **3.6.1. Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Pusat Jakarta yang berjumlah 557 orang yang terdiri dari PNS dan Non PNS.

#### **3.6.2. Sampel**

Sampel yang diambil yaitu Karyawan yang hanya bersedia mengisi kuesioner yaitu sebanyak 100 orang. Penentuan jumlah sampel disesuaikan dengan persyaratan untuk analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) yaitu Persyaratan jumlah sampel/ccontoh yang menggunakan analisa SEM adalah 5 - 10 kali jumlah parameter atau indikator yang digunakan (Hair *et al*, 1998),Jumlah parameter dalam penelitian ini sebanyak 20 maka jumlah sampel berkisar antara 100 – 200. Jumlah contoh/sampel sebaiknya adalah antara 100 sampai dengan 200. Sampel dibawah 100 akan menghasilkan kesimpulan yang tidak tepat (Ghozali, 2014). Dengan demikian, dari jumlah sampel yang digunakan yaitu 100karyawan BPJS Ketenagakerjaan Pusat sudah memenuhi ketentuan jumlah data dalam penelitian ilmiah, baik dari syarat toleransi kesalahan dan tingkat kepercayaan serta memenuhi syarat penggunaan metode statistik serta analisis SEM yang parameternya diduga dengan *maximum likelihood/ML*(Ferdinand, 2000 dan Ghozali, 2005).

### **3.7. Jenis dan Sumber Data**

#### **3.7.1. Jenis Data**

Data yang digunakan adalah data primer dengan menyebarkan kuesioner pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Pusat Jakarta Pusat.

#### **3.7.2. Sumber Data**

Pada Penelitian ini data yang digunakan bersumber dari kuisisioner yang diisi oleh responden yang telah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas dari instrumen penelitian sebelum digunakan lebih lanjut dalam penelitian.

### **3.8. Metode Analisis**

#### **3.8.1. Analisis SEM (SmartPLS)**

penelitian ini untuk melakukan analisis inferensial menggunakan alat analisis yaitu Partial Least Squares (PLS), yaitu SEM yang berbasis variance, dengan software SmartPLS 2.0

### 3.8.2. Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. *Kuesioner* yaitu dengan menyebarkan daftar pertanyaan terstruktur dan bersifat tertutup, sehingga responden dibatasi dalam memberikan jawaban pada satu alternatif saja untuk diisi. Pertanyaan yang diajukan berkisar pada masalah Pengaruh *Tacit, Explicit, Support Leadership* dan *technology* terhadap kinerja karyawan dimediasi *learning organization* di BPJS Ketenagakerjaan Pusat Jakarta.
2. Dokumentasi yaitu dengan cara mempelajari sumber data tertulis mengenai company profile, struktur organisasi, dan gambaran umum lainnya yang diperlukan.

### 3.8.3. Proses Pengukuran

Dalam penelitian ini pengukuran dilakukan pada kuesioner yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang disebarakan kepada Responden dimana daftar pertanyaan dalam bentuk *close ended question* yang berpola skala prioritas penilaian sesuai dengan prinsip pembobotan skor menurut skala likert yaitu :

**Tabel 3.2 Instrumen Skala Likert**

No	Penilaian	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Freddy Rangkuti (2005)

Instrumen penelitian atau kuesioner diuji terlebih dahulu sebelum dipergunakan dalam penelitian. Pengujian instrumen tersebut meliputi uji keabsahan (*validity*) dan uji keandalan (*reliability*). Dari hasil pengujian tersebut diperoleh butir-butir instrumen yang valid dan reliabel. Validitas terkait dengan sejauhmana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya (Azwar, 2009: 24).

### 3.8.4 Uji Indikator

Uji Indikator dilihat dari nilai faktor loading dan t-statistic Jika nilai faktor loading antara 0,5-0,6 maka dikatakan cukup sedangkan jika nilai faktor loading  $\geq 0,7$  maka dikatakan tinggi (Imam Ghozali, 2006).

Nilai  $t\text{-statistic} \geq 1,975$  maka menunjukkan bahwa indikator tersebut sah (Yamin dan Kurniawan, 2011 dalam Uce Indahyanti, 2013).

Dimana Uji indikator disebut juga *Outer model* atau *measurement model* adalah menguji hubungan antara indikator terhadap variabel konstruksya. Dari uji indikator ini diperoleh output validitas, *reliabilitas validity* dan *Composite Reliability*. Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan Validitas konvergen dilihat dari nilai *AVE* dimana nilai *AVE* menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata (jonathan, 2018). *Comunalitty* dan selanjutnya dilihat nilai *outer loading*nya. Sedangkan validitas diskriminan dilihat dari akar *AVE* dan korelasi serta melihat nilai *cross loading*. Nilai *AVE* ini menunjukkan bahwa secara rata-rata informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui masing-masing dimensi lebih besar dari 0.5. kemudian nilai *outer loading* setiap indikator lebih besar dari 0,70 sehingga indikator-indikator pada model bisa valid sebagai alat ukur untuk dimensinya masing-masing sehingga dapat digunakan untuk permodelan.

### 3.8.5 Uji Reliabilitas

Pengujian terhadap tingkat reliabilitas atau keandalan sebuah instrumen, dimaksudkan untuk mengetahui apakah kuesioner dapat memberikan ukuran yang konstan atau tidak. Menurut Umi Narimawati (2010:43) uji realibitas adalah Untuk menguji kehandalan atau kepercayaan alat pengungkapan dari data. Dengan diperoleh nilai  $r$  dari uji validitas yang menunjukkan hasil indeks korelasi yang menyatakan ada atau tidaknya hubungan antara dua belahan instrument”.

Pengujian selanjutnya adalah uji reliabilitas. Pengujian ini menggunakan nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability masing-masing nilainya harus lebih dari 0,6 dan 0,7. Untuk mengetahui reabilitas.

### 3.8.6 Uji Hipotesis

Menurut Suharyadi dan Purwanto S.K (2009:112) pengujian hipotesis didefinisikan sebagai prosedur yang didasarkan pada bukti sampel yang dipakai untuk menentukan apakah hipotesis merupakan suatu pernyataan yang wajar dan oleh karenanya tidak ditolak, atau hipotesis tersebut tidak wajar dan oleh karenanya harus ditolak” Inner Model atau structural model dalam penelitian ini merupakan uji hipotesis yang mendeskripsikan hubungan dan pengaruh antar variabel lain berdasarkan pada *substantivetheory*. Model persamaannya ditulis sebagai berikut

$$D = \beta_0 + \beta_1\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

Dimana :

$\Omega$  = *vector* endogen (dependen ) variabel laten  $\xi$  = *vector* exogen ( independen ) variabel laten  $\zeta$  = *vector* residual

PLS didesain untuk model *recursive*, maka hubungan antar variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut:

$$\Omega_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_j$$

Dimana

$\beta_{ji}$  dan  $\gamma_{jb}$  adalah koefisien jalur yang menghubungkan prediktor endogen dan variabel laten exogen  $\xi_b$  dan  $\eta_i$  sepanjang range indeks I dan b. Sedangkan  $\zeta_j$  adalah *inner residual variabel*.

*Inner Model* merupakan pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square sebagai *uji goodness of fit model*. Selain itu juga dilakukan uji signifikansi pengaruh antar konstruk dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi – statistiknya.

## IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 4.1.1 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Pusat Jakarta sejumlah 100 karyawan yang selanjutnya dapat diperinci berdasarkan jenis kelamin, masa kerja. dua aspek demografi tersebut mempunyai peran penting dalam menilai variabel dalam penelitian khususnya kinerja karyawan.

#### 1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1**

**Jumlah Sampel Penelitian berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-laki	68	68%
2.	Perempuan	32	32%
Total		100	100%

Sumber : Diolah dari hasil survei

Dari tabel tersebut diatas dapat dilihat bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 68 responden (68%) sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 32 responden (32%). Mayoritas adalah laki-laki menunjukkan bahwa di BPJS ketenagakerjaan Pusat didominasi oleh laki-laki.

2. Responden berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 4.2**  
**Jumlah Sampel Penelitian berdasarkan Masa Kerja**

No	Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	<2Tahun	15	10%
2.	3 – 4 Tahun	60	60%
3.	5 - 6 Tahun	9	9%
3.	>8 Tahun	16	16%
Total		100	100%

Sumber : Diolah dari hasil survei

Dari tabel 4.2 tersebut diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar dari responden merupakan karyawan yang sudah bekerja sebagai karyawan dari 3 - 4 tahun yaitu sebanyak 60 orang (60%).

**4.2. Hasil Uji Data**

**4.2.1. Validitas Konvergen**

**Tabel 4.3**  
**Konvergen**

	AVE		Communality
Explicit_Knowledge	0.804864	Explicit_Knowledge	0.804864
Explicit_Knowledge * Learning_Organization	0.831842	Explicit_Knowledge * Learning_Organization	0.831842
Kinerja	0.899140	Kinerja	0.899140
Learning_Organization		Learning_Organization	0.662218
Support_Leadership	0.779145	Support_Leadership	0.779145
Support_Leadership * Learning_Organization	0.808161	Support_Leadership * Learning_Organization	0.808161
Tacit_Knowlegde	0.766797	Tacit_Knowlegde	0.766797
Tacit_Knowlegde * Learning_Organization	0.787854	Tacit_Knowlegde * Learning_Organization	0.787854
Technologi	0.708839	Technologi	0.708839
Technologi * Learning_Organization		Technologi * Learning_Organization	0.701758

Sumber : Data terolah smartPLS 2.0



Nilai AVE ini menunjukkan bahwa secara rata-rata informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui masing-masing dimensi lebih besar dari 50%. Dapat dilihat untuk dimensi **Explicit\_Knowledge** sebesar 0.8048 artinya secara rata-rata 80.48 % informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui dimensi **Explicit\_Knowledge** Berdasarkan pada Tabel diatas, nilai AVE dan communality semua variabel sudah lebih dari 0,5.

**Tabel 4.4**  
**Outer Loadings**

	Explicit_Knowledge	Explicit_Knowledge * Learning_Organization	Kinerja	Learning_Organization
<b>B1</b>	0.819416			
<b>B1*E1</b>		0.867384		
<b>B1*E2</b>		0.896118		
<b>B1*E3</b>		0.899793		
<b>B1*E4</b>		0.873257		
<b>B1*E5</b>		0.860159		
<b>B2</b>	0.933537			
<b>B2*E1</b>		0.953082		
<b>B2*E2</b>		0.9427		
<b>B2*E3</b>		0.948656		
<b>B2*E4</b>		0.916491		
<b>B2*E5</b>		0.915051		
<b>B3</b>	0.940813			
<b>B3*E1</b>		0.9445		
<b>B3*E2</b>		0.947404		
<b>B3*E3</b>		0.947541		
<b>B3*E4</b>		0.91194		
<b>B3*E5</b>		0.915076		
<b>B4</b>	0.889603			
<b>B4*E1</b>		0.895549		
<b>B4*E2</b>		0.911895		

<b>B4*E3</b>		0.944808		
<b>B4*E4</b>		0.87986		
<b>B4*E5</b>		0.859218		
<b>E1</b>				0.779561
<b>E2</b>				0.851813
<b>E3</b>				0.927816
<b>E4</b>				0.78903
<b>E5</b>				0.70312
<b>F1</b>			0.952636	
<b>F2</b>			0.943804	

Lanjutan Tabel  
Outer Loading

	<b>Support_Leadership</b>	<b>Support_Leadership * Learning_Organization</b>	<b>Tacit_Knowledge</b>	<b>Tacit_Knowledge * Learning_Organization</b>
<b>A1</b>			0.855545	
<b>A1*E1</b>				0.900185
<b>A1*E2</b>				0.917888
<b>A1*E3</b>				0.908597
<b>A1*E4</b>				0.823773
<b>A1*E5</b>				0.847221
<b>A2</b>			0.895342	
<b>A2*E1</b>				0.896788
<b>A2*E2</b>				0.891215
<b>A2*E3</b>				0.928746
<b>A2*E4</b>				0.894243
<b>A2*E5</b>				0.861985
<b>C1</b>	0.842204			
<b>C1*E1</b>		0.894363		
<b>C1*E2</b>		0.892568		
<b>C1*E3</b>		0.927867		

<b>C1*E4</b>		0.868059		
<b>C1*E5</b>		0.863632		
<b>C2</b>	0.872195			
<b>C2*E1</b>		0.911526		
<b>C2*E2</b>		0.921567		
<b>C2*E3</b>		0.930054		
<b>C2*E4</b>		0.860581		
<b>C2*E5</b>		0.82186		
<b>C3</b>	0.936044			
<b>C3*E1</b>		0.908578		
<b>C3*E2</b>		0.929912		
<b>C3*E3</b>		0.941357		
<b>C3*E4</b>	Gg	0.899438		
<b>C3*E5</b>		0.882247		
<b>C4</b>	0.877708			
<b>C4*E1</b>		0.905715		
<b>C4*E2</b>		0.897779		
<b>C4*E3</b>		0.912474		
<b>C4*E4</b>		0.895062		
<b>C4*E5</b>		0.906253		

Lanjutan  
table outer  
loading

	<b>Technologi</b>	<b>Technologi * Learning_Org anization</b>
<b>D1</b>	0.770281	
<b>D1*E1</b>		0.851252
<b>D1*E2</b>		0.852549

<b>D1*E3</b>		0.879484
<b>D1*E4</b>		0.845943
<b>D1*E5</b>		0.778193
<b>D2</b>	0.855894	
<b>D2*E1</b>		0.7517
<b>D2*E2</b>		0.815166
<b>D2*E3</b>		0.79693
<b>D2*E4</b>		0.769554
<b>D2*E5</b>		0.748991
<b>D3</b>	0.894779	
<b>D3*E1</b>		0.900744
<b>D3*E2</b>		0.892819

Sumber : Data terolah smartPLS 2.0

Berdasarkan gambar *Outer loadings* diatas dapat dilihat nilai *outer loading* setiap indikator lebih besar dari 0,70 Artinya indikator-indikator pada model telah valid sebagai alat ukur untuk dimensinya masing-masing. sehingga dapat digunakan untuk pemodelan untuk mengukur variabel laten dan variabel endogen.

#### 4.2.2. Validitas Diskriminan

**Tabel 4.5**  
**Cross Loading**

	Explicit_Knowledge	Explicit_Knowledge * Learning_Organizational	Kinerja	Learning_Organizational	Support_Leadership	Support_Leadership * Learning_Organizational	Tacit_Knowledge	Tacit_Knowledge * Learning_Organizational	Technologi	Technologi * Learning_Organizational
<b>A1</b>	0.578381	0.540163	0.489691	0.498326	0.626949	0.556863	0.855545	0.714127	0.441252	0.442472
<b>A1*E1</b>	0.72453	0.784661	0.636575	0.78167	0.774767	0.81958	0.814638	0.900185	0.57928	0.709563
<b>A1*E2</b>	0.769754	0.836306	0.694956	0.83166	0.786719	0.847677	0.816463	0.917888	0.651773	0.771787
<b>A1*E3</b>	0.774366	0.833462	0.671043	0.850404	0.828162	0.864115	0.788486	0.908597	0.65765	0.748015
<b>A1*</b>	0.6808	0.71828	0.613195	0.753495	0.754262	0.751873	0.776865	0.823773	0.575185	0.658839

Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Learning Organization di BPJS Ketenagakerjaan Pusat Jakarta

<b>E4</b>	65									
<b>A1* E5</b>	0.6417 74	0.735	0.631366	0.755648	0.752948	0.797662	0.737074	0.847221	0.528754	0.687905
<b>A2</b>	0.6151 28	0.655555	0.514681	0.627616	0.628922	0.665644	0.895342	0.822576	0.458606	0.60054
<b>A2* E1</b>	0.6852 99	0.785468	0.593141	0.788861	0.731292	0.824503	0.788558	0.896788	0.542522	0.744369
<b>A2* E2</b>	0.7175 4	0.819	0.648415	0.810732	0.725579	0.830997	0.76921	0.891215	0.619685	0.794566
<b>A2* E3</b>	0.7689 03	0.865998	0.669875	0.871153	0.794707	0.886825	0.782104	0.928746	0.659818	0.822901
<b>A2* E4</b>	0.7055 79	0.791767	0.627689	0.818561	0.74312	0.812453	0.818645	0.894243	0.595756	0.76378
<b>A2* E5</b>	0.6288 32	0.758017	0.613485	0.784193	0.728112	0.820443	0.724369	0.861985	0.531725	0.748763
<b>B1</b>	0.8194 16	0.768769	0.443443	0.584914	0.646347	0.658204	0.681043	0.710988	0.512559	0.542223
<b>B1* E1</b>	0.8323 08	0.867384	0.541835	0.745632	0.735846	0.809398	0.68999	0.829991	0.583378	0.693272
<b>B1* E2</b>	0.8448 1	0.896118	0.586879	0.784438	0.732484	0.827345	0.676946	0.83794	0.645752	0.756176
<b>B1* E3</b>	0.8481 78	0.899793	0.574035	0.805786	0.77709	0.852951	0.679008	0.849785	0.648498	0.738331
<b>B1* E4</b>	0.8433 96	0.873257	0.570267	0.780998	0.76154	0.810945	0.711862	0.830907	0.623983	0.715505
<b>B1* E5</b>	0.7884 23	0.860159	0.568922	0.767346	0.751389	0.830504	0.658003	0.8277	0.587353	0.720252
<b>B2</b>	0.9335 37	0.904125	0.49752	0.699466	0.739984	0.770543	0.612768	0.748	0.531464	0.639757
<b>B2* E1</b>	0.9013 57	0.953082	0.556228	0.798349	0.76447	0.860302	0.637929	0.83701	0.586263	0.744575
<b>B2* E2</b>	0.8812 03	0.9427	0.56665	0.794485	0.736058	0.843965	0.609297	0.813431	0.624768	0.764658
<b>B2* E3</b>	0.8893 27	0.948656	0.564712	0.819834	0.778973	0.869087	0.613312	0.825785	0.637007	0.762144
<b>B2* E4</b>	0.8782 35	0.916491	0.543813	0.785854	0.757516	0.822925	0.608782	0.788533	0.596693	0.724172
<b>B2* E5</b>	0.8386 36	0.915051	0.549086	0.78325	0.7457	0.843899	0.586681	0.802322	0.568936	0.733962
<b>B3</b>	0.9408 13	0.88892	0.524337	0.695109	0.771306	0.775518	0.590498	0.720709	0.507591	0.614457
<b>B3* E1</b>	0.9060 45	0.9445	0.580908	0.802668	0.789295	0.867573	0.629776	0.825393	0.569413	0.731983
<b>B3* E2</b>	0.8994 17	0.947404	0.600243	0.812645	0.771312	0.862633	0.611964	0.814447	0.614756	0.760451
<b>B3* E3</b>	0.9012 29	0.947541	0.594658	0.8369	0.814577	0.885571	0.608563	0.820787	0.628648	0.75695
<b>B3* E4</b>	0.8888 89	0.91194	0.565264	0.796388	0.789125	0.834837	0.601603	0.779788	0.584288	0.713708

B3* E5	0.8479 79	0.915076	0.576493	0.798181	0.786981	0.866881	0.581406	0.799305	0.560106	0.735959
B4	0.8896 03	0.830509	0.575244	0.683699	0.741906	0.740021	0.579315	0.700735	0.609807	0.653624
B4* E1	0.8575 6	0.895549	0.625192	0.797043	0.776635	0.848237	0.619066	0.811434	0.62775	0.757079
B4* E2	0.8680 61	0.911895	0.651386	0.813938	0.760741	0.845935	0.617119	0.812524	0.67034	0.789064
B4* E3	0.8990 55	0.944808	0.663707	0.871078	0.830273	0.899766	0.624919	0.843156	0.709838	0.816322
B4* E4	0.8577 61	0.87986	0.624886	0.806541	0.784961	0.825691	0.6103	0.783077	0.65421	0.75183
B4* E5	0.7866 99	0.859218	0.619446	0.79383	0.763802	0.842438	0.55335	0.77624	0.600631	0.755605
C1	0.7205 3	0.736718	0.584807	0.690315	0.842204	0.798349	0.664089	0.739169	0.558797	0.640951
C1* E1	0.7489 3	0.839157	0.629484	0.818609	0.832823	0.894363	0.664943	0.849384	0.589338	0.759804
C1* E2	0.7681 97	0.862277	0.670837	0.840119	0.8144	0.892568	0.656138	0.847185	0.644637	0.80088
C1* E3	0.7925 06	0.881141	0.672653	0.877254	0.870877	0.927867	0.646499	0.857777	0.682498	0.807531
C1* E4	0.7444 05	0.816371	0.639341	0.831939	0.847245	0.868059	0.647708	0.810998	0.627084	0.755251
C1* E5	0.6612	0.78497	0.620817	0.792803	0.796474	0.863632	0.583132	0.792411	0.564931	0.749873
C2	0.7236 77	0.760731	0.572683	0.7272	0.872195	0.824325	0.610711	0.741229	0.54547	0.655154
C2* E1	0.7697 65	0.865789	0.603096	0.833805	0.854431	0.911526	0.646588	0.852078	0.591846	0.761656
C2* E2	0.8068 23	0.905583	0.650189	0.869548	0.849094	0.921567	0.647846	0.860263	0.663848	0.814305
C2* E3	0.8053 15	0.89641	0.632943	0.879168	0.879025	0.930054	0.622631	0.847879	0.670717	0.792449
C2* E4	0.7431 23	0.820739	0.594979	0.818413	0.843103	0.860581	0.606183	0.788042	0.605416	0.73666
C2* E5	0.6342 09	0.752759	0.561718	0.76108	0.765016	0.82186	0.530299	0.741772	0.52983	0.697939
C3	0.7140 02	0.752309	0.665508	0.787609	0.936044	0.872009	0.701074	0.817944	0.587018	0.683626
C3* E1	0.7153 45	0.815864	0.647524	0.84656	0.860695	0.908578	0.680391	0.872347	0.595901	0.760461
C3* E2	0.7663 67	0.870058	0.713967	0.893579	0.861327	0.929912	0.695323	0.896786	0.671857	0.830147
C3* E3	0.7759 72	0.867585	0.6916	0.90257	0.898906	0.941357	0.67388	0.885448	0.685388	0.807374
C3* E4	0.7356 62	0.812425	0.678823	0.872497	0.895714	0.899438	0.680158	0.850953	0.637402	0.77017
C3* E5	0.6417 03	0.76796	0.640734	0.821208	0.832143	0.882247	0.609525	0.819174	0.568698	0.751881

Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Learning  
Organization di BPJS Ketenagakerjaan Pusat Jakarta

C4	0.7063 83	0.740234	0.622181	0.773514	0.877708	0.834848	0.554045	0.733749	0.638275	0.708515
C4* E1	0.7205 27	0.825603	0.652899	0.859714	0.843845	0.905715	0.618376	0.845697	0.638942	0.79763
C4* E2	0.7455 71	0.848526	0.681044	0.870401	0.822112	0.897779	0.605438	0.834945	0.689814	0.827778
C4* E3	0.7614 37	0.850315	0.672176	0.88352	0.864183	0.912474	0.595597	0.830197	0.705895	0.815227
C4* E4	0.7453 56	0.82333	0.665729	0.875123	0.879459	0.895062	0.614166	0.818823	0.671795	0.798967
C4* E5	0.6907 52	0.812931	0.6493	0.85262	0.844238	0.906253	0.574616	0.820658	0.625258	0.802508
D1	0.2554 48	0.332448	0.458724	0.44408	0.36382	0.403716	0.265784	0.374776	0.770281	0.654844
D1* E1	0.5128 73	0.634352	0.650119	0.730693	0.622055	0.715001	0.491276	0.688849	0.805842	0.851252
D1* E2	0.5341 17	0.656204	0.651109	0.739293	0.598136	0.708062	0.485588	0.685817	0.802169	0.852549
D1* E3	0.5573 4	0.673406	0.671679	0.779097	0.663029	0.746583	0.481062	0.697231	0.832628	0.879484
D1* E4	0.4830 35	0.594362	0.646064	0.727065	0.610583	0.673645	0.463099	0.640499	0.829329	0.845943
D1* E5	0.4029 63	0.543742	0.594321	0.667678	0.554511	0.642994	0.360166	0.57829	0.703421	0.778193
D2	0.5295 02	0.57005	0.424141	0.552976	0.562437	0.577849	0.43372	0.540502	0.855894	0.573437
D2* E1	0.6950 13	0.787825	0.574089	0.766838	0.727846	0.805092	0.571738	0.767289	0.824484	0.7517
D2* E2	0.7237 37	0.828638	0.622559	0.814104	0.723316	0.825995	0.579322	0.788632	0.842532	0.815166
D2* E3	0.7326 02	0.828334	0.608632	0.829164	0.772345	0.847226	0.564618	0.785565	0.843807	0.79693
D2* E4	0.6862 34	0.770504	0.587724	0.784181	0.727415	0.782006	0.564321	0.740964	0.854833	0.769554
D2* E5	0.6073 14	0.733635	0.572019	0.751403	0.692005	0.7771	0.480326	0.707127	0.749013	0.748991
D3	0.6642 52	0.734792	0.650866	0.748769	0.685897	0.739881	0.547355	0.71598	0.894779	0.861361
D3* E1	0.7372 53	0.851099	0.687917	0.856582	0.758756	0.866379	0.620737	0.845042	0.796915	0.900744
D3* E2	0.7359 59	0.849769	0.681864	0.842039	0.723909	0.843099	0.596498	0.818791	0.795146	0.892819
D3* E3	0.7588 12	0.865515	0.687017	0.877613	0.784943	0.878757	0.592717	0.829508	0.819467	0.899567
D3* E4	0.7009 7	0.793582	0.653593	0.8199	0.732351	0.80149	0.579851	0.771058	0.798024	0.855802
D3* E5	0.6787 68	0.820605	0.688313	0.840373	0.757673	0.862396	0.556857	0.804516	0.771958	0.901264
E1	0.5910 67	0.704485	0.58764	0.779561	0.670652	0.769805	0.55926	0.762737	0.52761	0.71064

<b>E2</b>	0.6615 32	0.77861	0.664049	0.851813	0.683407	0.805218	0.570193	0.791356	0.617365	0.785563
<b>E3</b>	0.7227 73	0.826694	0.68404	0.927816	0.796793	0.879123	0.574642	0.826316	0.681972	0.818501
<b>E4</b>	0.5640 69	0.653655	0.590567	0.78903	0.679514	0.718422	0.539591	0.699219	0.56339	0.689851
<b>E5</b>	0.4430 37	0.595394	0.556115	0.70312	0.599921	0.693944	0.410517	0.641209	0.46382	0.661658
<b>F1</b>	0.5494 5	0.639358	0.952636	0.762823	0.671171	0.716959	0.56078	0.717978	0.664927	0.769735
<b>F2</b>	0.5332 25	0.582184	0.943804	0.670864	0.643762	0.651557	0.526028	0.649166	0.51372	0.674953

Sumber: Data Terolah SmartPLS 2.0

Pada Tabel *cross loading* menunjukkan nilai *cross loading* untuk setiap indikator yang mengukur suatu variabel nilainya lebih besar dari pada variabel lain. Sehingga indikator - indikator dalam model telah valid secara diskriminan.

#### 4.2.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimana pengujian ini menggunakan nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability masing-masing nilainya harus lebih dari 0,6 dan 0,7. Nilai Cronbach Alpha dan *composite reliability* masing-masing dimensi lebih besar dari 0,60 dan 0,70 menunjukkan bahwa indikator-indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur dimensinya masing-masing. Nilai Cronbach Alpha dan *composite reliability* dapat dilihat pada tabel dibawah.



**Tabel 4.6**  
**Reliabilitas**

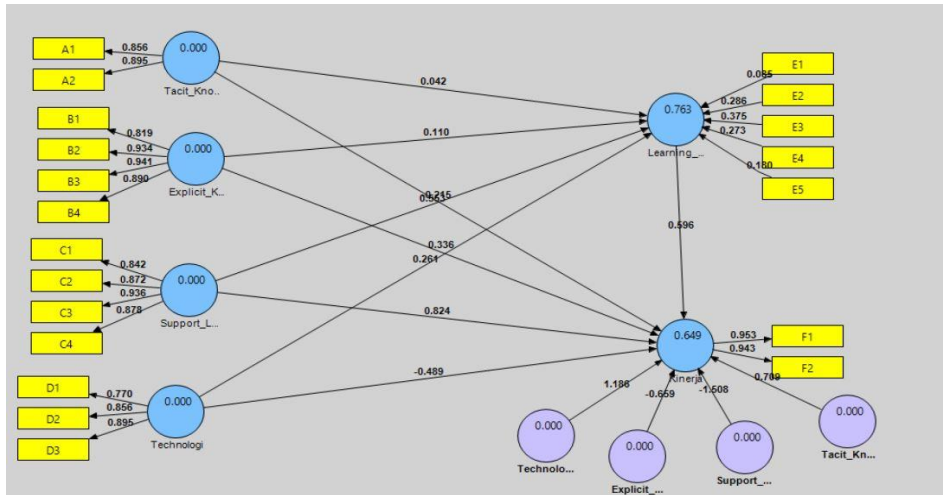
	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbachs Alpha</b>
<b>Explicit_Knowledge</b>	0.942696	0.918273
<b>Explicit_Knowledge * Learning_Organization</b>	0.989982	0.989294
<b>Kinerja</b>	0.946891	0.888018
<b>Learning_Organization</b>		
<b>Support_Leadership</b>	0.933733	0.904992
<b>Support_Leadership * Learning_Organization</b>	0.988259	0.987452
<b>Tacit_Knowlegde</b>	0.867949	0.697424
<b>Tacit_Knowlegde * Learning_Organization</b>	0.973747	0.969919
<b>Technologi</b>	0.879164	0.797725
<b>Technologi * Learning_Organization</b>		

Berdasarkan Tabel diatas diperoleh hasil bahwa seluruh nilai Cronbach Alpha dan composite reliability semua dimensi lebih dari 0,6 dan 0,7. Sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh dimensi telah reliabel. Indikator-indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur dimensinya masing-masing.

#### **4.2.4. Model Pengukuran Inner Model (model pengukuran yang menghubungkan indikator dengan variabel latennya)**

1). Model penelitian

Gambar Model structural 4.1



Gambar 4.2 t hitung

2). Persamaan

**Tabel 4.7**  
**Persamaan**

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )
<b>Explicit_Knowledge -&gt; Kinerja</b>	0.715724	2.656933
<b>Explicit_Knowledge -&gt; Learning_Organization</b>	0.310173	1.987263
<b>Explicit_Knowledge * Learning_Organization -&gt; Kinerja</b>	0.512973	1.997452
<b>Learning_Organization -&gt; Kinerja</b>	0.867177	2.061595
<b>Support_Leadership -&gt; Kinerja</b>	0.901228	2.003029
<b>Support_Leadership -&gt; Learning_Organization</b>	0.552876	4.565908
<b>Support_Leadership * Learning_Organization -&gt; Kinerja</b>	0.501108	3.069809
<b>Tacit_Knowledge -&gt; Kinerja</b>	0.502129	2.002125
<b>Tacit_Knowledge -&gt; Learning_Organization</b>	0.642126	1.976742
<b>Tacit_Knowledge * Learning_Organization -&gt; Kinerja</b>	0.75757	1.981888

<b>Technologi -&gt; Kinerja</b>	0.521736	2.972471
<b>Technologi -&gt; Learning Organization</b>	0.261386	3.333847
<b>Technologi * Learning Organization -&gt; Kinerja</b>	0.630905	4.927457

Sumber : Data terolah SmartPLS 2.

Berdasarkan tabel di atas, maka didapatkan persamaan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = 0.715724\text{EK} + 0.512937\text{EKLO} + 0.867177\text{LO} + 0.901228\text{SL} + 0.501108\text{SLLO} + 0.502129\text{TK} + 0.75757\text{TKLO} + 0.521736\text{T} + 0.630905\text{TLO}$$

### 3). R – Square

Dalam model penelitian ini terdapat dua variabel laten endogen sehingga nilai R<sup>2</sup> dari kinerja dan *learning organization* digunakan untuk evaluasi kebaikan model.

**Tabel 4.8**

	<b>R Square</b>
<b>Kinerja</b>	0.663171
<b>Learning Organization</b>	0.763230

Berdasarkan hasil diperoleh nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.663171 artinya keragaman variabel kinerja dijelaskan oleh *Tacit knowledge, explicit knowledge, support leadership, teknologi* dan *learning organization*, 66.31% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.763230 Artinya keragaman variabel *learning organization* dijelaskan oleh *Tacit knowledge, explicit, support, teknolog* sebesar 76.32%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model.

#### 4.2.5. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan statistik uji t dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut terima H jika t statistik lebih ( $\geq$ ) dari 1.96 (nilai t pada alpha 0.05). pada tabel dibawah akan menunjukkan hasil pengujian hipotesis dimana *original sample* merupakan besarnya nilai koefisien jalur dan *T Statistics* digunakan untuk pengujian hipotesis.

**Tabel 4.9**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))
Explicit_Knowledge -> Kinerja	0.715724	0.624169	0.880604	0.880604	2.656933
Explicit_Knowledge -> Learning_Organization	0.310173	0.306312	0.292796	0.292796	1.987263
Explicit_Knowledge * Learning_Organization -> Kinerja	0.512973	0.417268	0.81755	0.81755	1.997452
Learning_Organization -> Kinerja	0.867177	0.73743	0.681162	0.681162	2.061595
Support_Leadership -> Kinerja	0.901228	0.96799	0.629191	0.629191	2.003029
Support_Leadership -> Learning_Organization	0.552876	0.555945	0.121088	0.121088	4.565908
Support_Leadership * Learning_Organization -> Kinerja	0.501108	0.814125	0.935782	0.935782	3.069809
Tacit_Knowledge -> Kinerja	0.502129	0.416777	0.392041	0.392041	2.002125
Tacit_Knowledge -> Learning_Organization	0.642126	0.532408	0.596456	0.596456	1.976742
Tacit_Knowledge * Learning_Organization -> Kinerja	0.75757	0.727233	0.647114	0.647114	1.981888
Technologi -> Kinerja	0.521736	0.640433	0.531912	0.531912	2.972471
Technologi -> Learning_Organization	0.261386	0.271031	0.078404	0.078404	3.333847
Technologi * Learning_Organization -> Kinerja	0.630905	0.692137	0.128039	0.128039	4.927457

Sumber: Data Terolah SmartPLS 2.0

H1: Hasil : t statistic  $1.976742 \geq 1.96$  (positif). Maka  $H_0$  diterima sehingga *Tacit Knowledge* berpengaruh secara langsung terhadap *learning organization*. Sehingga dapat disimpulkan secara langsung bahwa semakin baik proses manajemen *learning organization* yang dilakukan maka semakin baik *tacit knowledge* karyawan. Artinya bahwa karyawan BPJS Ketenagakerjaan *learning organization* sangat dibutuhkan dalam proses manajemen yang ada dalam organisasi.

H2: Hasil : t statistic  $1.987263 \geq 1.96$  (positif). Maka  $H_0$  diterima sehingga *Explicit Knowledge* berpengaruh secara langsung terhadap

*Learning Organization*. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan secara langsung bahwa semakin baik proses manajemen sumber daya manusia melalui *learning organization* maka semakin meningkat pula *explicit knowledge* karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada BPJS Ketenagakerjaan Pusat *explicit knowledge* sangat berpengaruh melalui *learning organization*.

- H3: Hasil :  $t \text{ statistic } 4.565908 \geq 1.96$  (positif). Maka  $H_a$  diterima sehingga *Support Leadership* secara langsung berpengaruh terhadap *Learning Organization*. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan secara langsung bahwa semakin baik proses pelaksanaan manajemen *learning organization* maka semakin meningkat pula *support leadership* terhadap karyawannya. Artinya pada BPJS Ketenagakerjaan Pusat *learning organization* sangat mempengaruhi peningkatan *support leadership* dalam organisasi.
- H4: Hasil :  $t \text{ statistic } 3.333847 \geq 1.96$  (positif). Maka  $H_a$  diterima sehingga *Technology* secara langsung berpengaruh terhadap *Learning Organization*. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik pelaksanaan proses manajemen *learning organization* maka semakin baik pula *technology* yang ada dalam organisasi. Artinya dalam BPJS Ketenagakerjaan Pusat bahwa *learning organization* adalah pemicu meningkatnya *technology* yang ada dalam organisasi tersebut.
- H5: Hasil :  $t \text{ statistic } 2.002125 \geq 1.96$  (positif). Maka  $H_a$  diterima sehingga *Tacit Knowledge* secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat proses pelaksanaan manajemen *tacit knowledge* maka semakin baik hasil kinerja karyawan. Artinya pada BPJS Ketenagakerjaan pusat *tacit knowledge* sangat mempengaruhi kinerja karyawan.
- H6: Hasil :  $t \text{ statistic } 2.656933 \geq 1.96$  (positif). Maka  $H_a$  diterima sehingga *Explicit Knowledge* secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan semakin meningkat proses pelaksanaan manajemen *explicit knowledge* maka semakin baik pula kinerja karyawan. Artinya pada BPJS Ketenagakerjaan Pusat *explicit knowledge* sangat mempengaruhi kinerja karyawan.
- H7: Hasil :  $t \text{ statistic } 2.003029 \geq 1.96$  (positif). Maka  $H_a$  diterima sehingga *Support Leadership* secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat *support leadership* terhadap karyawan maka semakin baik hasil kinerja karyawan. Sehingga pada BPJS Ketenagakerjaan Pusat *support leadership* sangat mempengaruhi kinerja karyawan.
- H8: Hasil :  $t \text{ statistic } 2.972471 \geq 1.96$  (positif). Maka  $H_a$  diterima sehingga *Technology* secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan semakin baik proses pelaksanaan

manajemen *technology* yang ada maka semakin baik hasil kinerja karyawan dalam pengaplikasian *technology* tersebut. Artinya pada BPJS Ketenagakerjaan Pusat proses *technology* sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

H9: Hasil : t statistic bahwa *Tacit Knowledge* ( $1.981888 \geq 1.96$ ), *Explicit Knowledge* ( $1.997452 \geq 1.96$ ), *Support Leadership* ( $3.069809 \geq 1.96$ ), *Tehcnology* ( $4.927457 \geq 1.96$ ). Maka  $H_0$  diterima sehingga *Tacit Knowledge*, *Explicit Knowledge*, *Support Leadership*, dan *Tehcnology* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dimediasi *learning organization*. dari hasil tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat proses pelaksanaa manajemen *learning organization* yang dimana terdapat didalamnya pembelajaran *tacit knowledge*, *explicit knowledge*, *support leadership* dan *technology* maka semakin meningkat lebih baik kinerja karyawan. Artinya pada BPJS Ketenagakerjaan Pusat manajemen *learning organization* sangat dibutuhkan dalam peningkatan kinerja karyawan.

## V. Simpulan dan Saran

### 5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. *Tacit Knowledge* secara langsung Berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization* bahwa semakin tinggi pengetahuan *tacitknowledge*, maka semakin berpengaruh terhadap *learning organization* sehingga dapat menunjang pekerjaan karyawan, pada BPJS Ketenagakerjaan Pusat dimana perusahaan harus semakin meningkatkan *learning organization*.
2. *Explicit Knowledge* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning Organization* bahwa semakin tinggi pengetahuan *Explicitknowledge*, maka semakin berpengaruh terhadap *learning organization* sehingga dapat menunjang pekerjaan karyawan, pada BPJS Ketenagakerjaan Pusat dimana perusahaan harus semakin meningkatkan *learning organization* dalam mengembangkan skill setiap karyawan.
3. *Support Leadership* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Learning organization* dimana jika *support leadership* semakin meningkat dan baik terhadap karyawan maka semakin meningkat pula karyawan yang dapat mengikuti *learning organization*, penelitian pada BPJS ketenagakerjaan Pusat dimana masih kurangnya *support leadership* terhadap karyawan dimana harusnya seorang pimpinan mendorong kemampuan bawahannya.

4. *Technology* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization* dalam penelitian ini disimpulkan bahwa *technology* menjadi pengaruh besar dalam pelaksanaan pekerjaan di BPJS Ketenagakerjaan Pusat, dimana *technology* sangat berperan aktif dalam pelaksanaan *Learning organization*.
5. *Tacit Knowledge* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bahwa semakin tinggi *Tacit Knowledge* yang dimiliki setiap karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Pusat maka semakin meningkat pula kinerja karyawan dan dapat menunjang pekerjaan.
6. *Explicit Knowledge* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bahwa semakin tinggi *Explicit Knowledge* yang dimiliki setiap karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Pusat maka semakin meningkat pula kinerja karyawan dan dapat menunjang pekerjaan disetiap bidangnya.
7. *Support Leadership* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana sangat berpengaruh dalam peningkatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga karyawan terus termotivasi dalam bekerja, kesimpulannya pada BPJS Ketenagakerjaan Pusat seorang pimpinan harus terus mensupport bawahannya agar menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi.
8. *Technology* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana *Technology* sangat berperan aktif dalam menunjang pekerjaan karyawan sehingga karyawan dapat termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, pada indikator penggunaan internet, mengakses *knowledge* serta sharing terhadap *knowledge* secara online sudah diterapkan oleh BPJS ketenagakerjaan pusat meskipun harus lebih ditingkatkan lagi.
9. Pada BPJS Ketenagakerjaan Pusat *Tacit Knowledge*, *Explicit Knowledge*, *Support Leadership* dan *Technology* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *learning organization*, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BPJS Ketenagakerjaan Pusat dapat diukur tingkat kinerja dengan Peningkatan *learning organization*.

## 5.2. Saran

Mengacu pada pada kesimpulan, maka peneliti menyampaikan saran-saran sebagai berikut :

1. Meningkatkan pengetahuan *tacit knowledge* setiap karyawan agar dalam *learning organization* karyawan dapat banyak mengembangkan pengetahuannya sehingga menghasilkan kinerja yang sesuai pada

- perusahaan atau organisasi yang inginkan khususnya pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Pusat.
2. Meningkatkan pengetahuan *Expilicite knowledge* setiap karyawan agar dalam *learning organization* karyawan dapat banyak mengembangkan pengetahuannya sehingga menghasilkan kinerja yang sesuai pada perusahaan atau organisasi, dan BPJS Ketenagakerjaan Pusat juga harus lebih meningkatkan proses *learning organization* perusahaan sehingga karyawan dapat mengembangkan pengetahuan setiap karyawan sehingga dapat menghasilkan kinerja sesuai yang diinginkan perusahaan atau organisasi.
  3. *Support leadership* disarankan agar terus di tingkatkan oleh setiap pemimpin atau atasan terhadap karyawannya melalui *learning organization* dapat juga menambah kegiatan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan agar karyawan merasa terus termotivasi dalam bekerja, BPJS ketenagakerjaan Pusat harus terus mengembangkan *Learning Organization* yang ada.
  4. Pada BPJS Ketenagakerjaan Pusat bahwa *Technology* sangat berperan aktif dalam menunjang pekerjaan karyawan, akan tetapi dalam *Learning organization* juga sebaiknya ditingkatkan secara *technology* seperti, penggunaan *technology* dalam mengakses *learning organization* secara online atau pelatihan secara online.
  5. Karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan sebaiknya meningkatkan lagi *Tacit knowledge* agar dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi. Begitupun BPJS juga harus menyiapkan ruang dimana memotivasi karyawan dalam peningkatan pengetahuan.
  6. Karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan sebaiknya meningkatkan lagi *Expilicite knowledge* agar dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi. Begitupun BPJS juga harus menyiapkan ruang dimana memotivasi karyawan dalam peningkatan pengetahuan sesuai skill.
  7. Pemimpin atau atasan dalam perusahaan khususnya BPJS Ketenagakerjaan Pusat disarankan agar terus mensupport pekerjaan karyawan sehingga karyawan dapat termotivasi.
  8. Perusahaan atau organisasi seharusnya menambah, baik secara pengetahuan atau secara praktek terkait *technology* kepada karyawan sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi.
  9. Pada BPJS Ketenagakerjaan Pusat selain *tacit knowledge*, *explicit*, *support leadership* dan *technology* dapat juga menambah variabel lain seperti pelatihan, pemberian reward, kompensasi terhadap karyawan agar karyawan semakin termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan, juga terus mengembangkan *learning organization* perusahaan agar karyawan tidak merasa bosan sehingga menghasilkan kinerja yang sesuai.



## Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta:Rineka Cipta.
- Arifin Muftahol, 2016. *Pengaruh Knowledge Management, Kompetensi, Motivasi, Terhadap Kinerja Karyawan*, Journal “PERFORMANCE” Bisnis & Akutansi Volume VI, No.1, Universitas Wiraraja. Maret 2016.
- Boby T. Warouw, L. Kawet, *Knowledge Management Terhadap Kinerja Operasional*, Jurnal EMBA Vol.2 No.1, Hal. 234-242. Maret 2014.
- Carrillo, P.M., Anumba, C.J., dan Esther Ly. 2004. “Knowledge Management Practices of Construction Project Managers”, *Association of Researchers in Construction Management*, Vol. 1, 517-26.
- Davenport, Thomas H, & P rusak . 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, First Edition*. Harvard Business School Press. Boston, Meassachus.
- Dessler Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat. 2015
- Jackson dan Mathis. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Kosasih, *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan*, *Jurnal Manajemen Perhotelan*, VOL 3, NO.2 : 80-88, September 2007
- Mangkunegara, A.P. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumberdaya Manusia*. Refitka Aditma. Bandung.
- Muralidhar, S. 2000. *Knowledge Management: A Research Scientist's Perspective* In T.KSrikantaiah & M.E.D. Koenig (Eds). ASIST Monograph Series.
- Munir, N. 2008. *Knowledge Management Audit : Pedoman Evaluasi Kesiapan Organisasi Mengelola Pengetahuan*. Jakarta: Penerbit PPM.

- Mondy R Wayne. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga. 2008
- Nawawi, Ismail. 2012. *Manajemen Pengetahuan (Knowledge management) Teori dan Aplikasi dalam Mewujudkan Daya Saing*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York.
- Natalia Emarya. "JURNAL GAUSSIAN, Volume 6, Nomor 3 Halaman 313-323. Mahasiswa Departemen Statistika FSM UNDIP, Jawa tengah, 2017
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sangkala. 2007. *Knowledge Management: Suatu pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi yang Unggul*. Jakarta. Rajawali Press.
- Senge, P M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN
- Solimun, 2002. *Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*, Malang, Penerbit Universitas Brawijaya.
- Solimun, 2008, *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir: Structural Equation Modeling & Partial Least Square*, Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya.
- Uslima, Amna Dadi. " *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Learning Organization di PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang*. Tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2018.
- Widodo Eko Suparno. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2015.
- Wijanto, HS. (2008). *Structural Equation Modeling (SEM) dengan LISREL 8.8: Konsep & Tutorial*, Cetakan Pertama, Jakarta, Penerbit Graha Ilmu,.