

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN ISLAMI DAN
KNOWLEDGE SHARING TERHADAP PENERAPAN
LEARNING ORGANIZATION DALAM MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SYARIAH
INDONESIA, TBK KANTOR CABANG
KENDARI MT HARYONO**

***THE INFLUENCE OF ISLAMIC LEADERSHIP STYLE AND
KNOWLEDGE SHARING ON THE IMPLEMENTATION OF
LEARNING ORGANIZATIONRS IN IMPROVING EMPLOYEE
PERFORMANCE AT PT. BANK SYARIAH INDONESIA, TBK
KENDARI MT HARYONO BRANCH OFFICE***

NUR INDAH SARI



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN ISLAMI DAN
KNOWLEDGE SHARING TERHADAP PENERAPAN
LEARNING ORGANIZATION DALAM MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SYARIAH
INDONESIA, TBK KANTOR CABANG
KENDARI MT HARYONO**

***THE INFLUENCE OF ISLAMIC LEADERSHIP STYLE AND
KNOWLEDGE SHARING ON THE IMPLEMENTATION OF
LEARNING ORGANIZATIONRS IN IMPROVING EMPLOYEE
PERFORMANCE AT PT. BANK SYARIAH INDONESIA, TBK
KENDARI MT HARYONO BRANCH OFFICE***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar magister

disusun dan diajukan oleh

**NUR INDAH SARI
A012181055**



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN ISLAMI DAN KNOWLEDGE SHARING
TERHADAP PENERAPAN LEARNING ORGANIZATION DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SYARIAH
INDONESIA, TBK KANTOR CABANG KENDARI MT HARYONO**

disusun dan diajukan oleh :

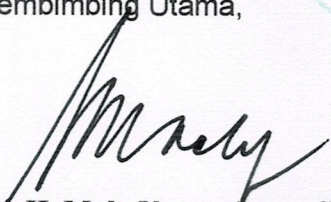
**NUR INDAH SARI
A012181055**


telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **13 DESEMBER 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,


Pembimbing Pendamping


Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT
Nip. 19620430 198810 1 001


Dr. Mursalim Nohong, SE., M.SI., CRA., CRP., CWM
Nip. 19710619 200003 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nur Indah Sari
Nim : A012181055
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami dan Knowledge Sharing Terhadap Penerapan Learning Organizational dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kendari MT. Haryono**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 15 Desember 2021

Yang Menyatakan,



Nur Indah Sari

PRAKATA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabaraktu

Puji syukur kehadiran Allah SWT. karena berkat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Peneliti telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyelesaian tesis ini. Namun demikian, peneliti menyadari tesis ini masih memiliki keterbatasan dan kekurangan, oleh karenanya peneliti mengharapkan saran dan masukan serta informasi yang membangun dalam menyempurnakan penelitian ini dan adapun kesalahan-kesalahan dalam penelitian ini merupakan tanggung jawab peneliti. Tesis ini tidak akan pernah terwujud tanpa bantuan dan kasih sayang banyak orang. Semuanya tidak akan berjalan mulus tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Maka dengan segala ketulusan dan kerendahan hati, maka perkenankanlah penulis untuk menyampaikan rasa terima kasih.

Dengan segala hormat, tidak lupa penulis mengucapkan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Palubuhu, M.A sebagai rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Program Pasca sarjana Universitas Hasanuddin Makassar
2. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar beserta para staff karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

3. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar beserta para staff karyawan pada jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
4. Bapak Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si., CRA., CRP., CWM selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan tesis ini, sehingga penulis mengucapkan banyak terima kasih atas kepedulian beliau dalam penyelesaian tesis ini.
5. Bapak Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si, Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM dan Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr selaku tim penguji yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun dan sangat membantu dalam penulisan tesis ini.
6. Pihak PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk Kantor Cabang Kendari MT Haryono (Ex Bank BNI Syariah Kendari MT Haryono) yang telah memberikan izin penelitian dan memberikan data-data yang dibutuhkan selama penelitian ini berlangsung.
7. Keluarga tercinta, ayahanda Sanja dan ibunda Hj. Dahliah yang tidak pernah berhenti mendoakan dan memberikan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan perkuliahan dan dalam menyelesaikan penelitian ini dan adik-adik saya, Nurlisa Nilasari, Sri Ayuningtias dan Muhammad Hajir atas dukungannya selama masa perkuliahan sampai dengan selesainya tesis ini.
8. Teman-teman Magister Manajemen 2018 angkatan 44 khususnya kelas B3 dan Kelas Manajemen Strategik atas kerja sama dan kebersamaannya selama perkuliahan.

9. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu

Semoga segala bantuan, petunjuk, dorongan dan pengorbanan yang telah diberikan oleh berbagai pihak atas selesainya tesis ini dapat bernilai ibadah dan memperoleh imbalan yang berlipat ganda di sisi Allah SWT. Aamiin

Makassar, 13 Desember 2021

Nur Indah Sari

ABSTRAK

NUR INDAH SARI. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islam dan Knowledge Sharing terhadap Penerapan Learning Organization dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Bank Syariah Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Kendari MT Haryono (dibimbing oleh Muh. Yunus Amar dan Mursalim Nohong).*

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan Islam dan *sharing knowledge* terhadap penerapan *learning organization* dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di PT Bank Syariah Indonesia Cabang Kendari MT Haryono. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang berjumlah 35 orang dengan pengambilan sampel teknik jenuh yaitu semua populasi dijadikan sampel. Variabel dependennya adalah kepemimpinan Islam dan *sharing knowledge*. Metode analisis yang digunakan adalah metode *path analysing* yang sebelumnya dilakukan uji validitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Islam berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization* kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, *sharing knowledge* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kendari MT Haryono.

Katan kunci: Kepemimpinan Islami, *Knowledge Sharing*, *Learning Organization*, Kinerja, Karyawan.



ABSTRACT

NUR INDAH SARI. *The Effect of Islamic Leadership Style and Knowledge Sharing on The Implementation of Learning Organization in Improving Employees' Performance at PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk Kendari MT Haryono Branch Office* (supervised by **Muh Yunus Amar** and **Mursalim Nohong**)

The aim of this study is to determine the effect of Islamic leadership style and knowledge sharing on the implementation of learning organization in improving employees' performance.

This research was conducted at PT. Bank Syariah Indonesia, Kendari MT Haryono Branch Office. The populations in this study were all employees consisting of 35 people. The sample was determined using saturated sampling technique in that all of the populations were sampled. The dependent variable was employees' performance and learning organization, while the independent variable was Islamic leadership and knowledge sharing. The method of analysis used path analysis method in which validity and reliability tests were conducted previously.

The results of this study indicate that Islamic leadership has a positive and significant effect on learning organization; knowledge sharing has a positive and significant effect on learning organizations; Islamic leadership has a positive and insignificant effect on employees' performance; knowledge sharing has a positive and significant effect on employees' performance, and learning organization has a positive and significant effect on employees' performance at PT. Bank Syariah Indonesia of Kendari MT Haryono Branch Office.

Keywords: Islamic leadership, knowledge sharing, learning organization, employees' performance



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMANN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERYATAAN KEASLIAN PENNELITIAN.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR DIAGRAM.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Kegunaan Penulisan.....	10
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	11
1.6 Sistematika penulisan.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Kepemimpinan Islami.....	14
2.2 <i>Knowledge Sharing</i>	22
2.3 <i>Learning Organization</i>	20
2.4 Kinerja Karyawan.....	35
2.5 Tinjauan Empiris.....	40
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.....	48
3.1 Kerangka konseptual.....	48
3.2 Hipotesis.....	50

BAB IV METODE PENELITIAN.....	51
4.1 Rancangan Penelitian.....	51
4.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	52
4.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	52
4.4 Jenis dan Sumber Data.....	53
4.5 Metode Pengumpulan Data.....	54
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	53
4.7 Instrumen Penelitian.....	58
4.8 Teknik Analisis Data.....	60
 BAB V HASIL PENELITIAN.....	 67
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	67
5.2 Karakteristik Responden.....	69
5.3 Deskripsi Hasil Penelitian.....	71
5.4 Deskripsi Variabel Penelitian.....	75
5.5 Analisis Path (<i>Path Analysis</i>).....	83
5.6 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total....	100
5.7 Pembahasan Hasil Penelitian.....	101
 BAB VI PENUTUP.....	 108
6.1 Kesimpulan.....	108
6.2 Saran.....	109
 DAFTAR PUSTAKA.....	 111
 LAMPIRAN.....	 117

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris.....	41
Tabel 4.1 Definisi Operasional.....	55
Tabel 4.2 Bobot Kuesioner.....	61
Tabel 5.1 Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Islam (X_1).....	72
Tabel 5.2 Uji Validitas Variabel <i>Knowledge Sharing</i> (X_2).....	72
Tabel 5.3 Uji Validitas Variabel <i>Learning Organization</i> (Y_1).....	73
Tabel 5.4 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y_2).....	74
Tabel 5.5 Uji Reliabilitas Variabel.....	74
Tabel 5.6 Deskriptif Variabel Kepemimpinan Islam.....	76
Tabel 5.7 Deskriptif Variabel <i>Knowledge Sharing</i>	78
Tabel 5.8 Deskriptif Variabel <i>Learning organization</i>	80
Tabel 5.9 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....	82
Tabel 5.10 <i>Coefficient</i> Jalur Model 1.....	85
Tabel 5.11 <i>Model Summary</i> Jalur Model 1.....	86
Tabel 5.12 Hasil Uji F Jalur Model 1.....	87
Tabel 5.13 Hasil Uji t Jalur Model 1.....	88
Tabel 5.14 <i>Coefficient</i> Jalur Model 2.....	91
Tabel 5.15 <i>Model Summary</i> Jalur Model 2.....	92
Tabel 5.16 Hasil Uji F Jalur Model 2.....	93
Tabel 5.17 Hasil Uji t Jalur Model 2.....	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Dana Pihak Ketiga Perbankan Syariah (2014-2018).....	2
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	49
Gambar 5.1 Jalur Model 1.....	84
Gambar 5.2 Jalur Model 1.....	89
Gambar 5.3 Jalur Model 2.....	90
Gambar 5.4 Jalur Model 2.....	96
Gambar 5.5 Struktur Hasil Penelitian Secara Keseluruhan.....	99
Gambar 5.6 Struktur Penelitian Yang Signifikan.....	100

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	69
Diagram 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usian.....	69
Diagram 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	70
Diagram 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	71

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

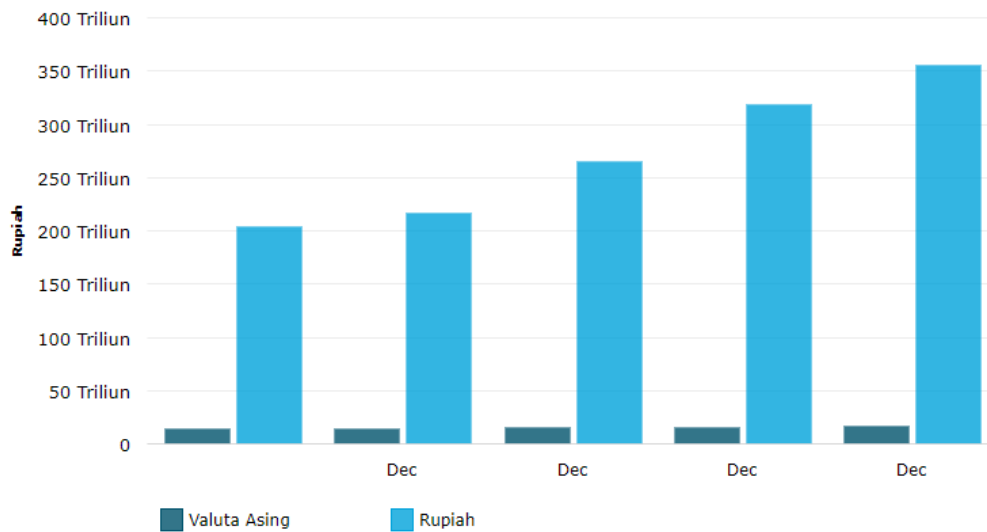
Di era saat ini perbankan menjadi inti keuangan bagi setiap negara, di mana perbankan berfungsi untuk menghimpun dana dari masyarakat yang berkelebihan dana dan kembali menyalurkan dana tersebut untuk kalangan masyarakat yang kekurangan dana dalam jangka waktu yang tertentu.

Perbankan harus berusaha menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, di mana hal ini sangat menentukan pertumbuhan suatu bank, karena volume dana yang berhasil di himpun oleh perbankan menentukan kesuksesan pertumbuhan suatu perbankan, karena volume dana yang berhasil di himpun atau di simpan menentukan juga volume dana yang akan di kembangkan oleh perbankan dalam bentuk penanaman dana yang menghasilkan.

Kehadiran perbankan di Indonesia sangat mempunyai peranan dan pengaruh yang cukup signifikan baik kepada masyarakat dan industri – industri yang ada. Bank saat ini telah menjadi penguat modal dan sebagai sarana penyimpanan dana oleh masyarakat dan industri. Dalam perkembangannya untuk memberikan rasa aman, nyaman dalam bertransaksi di perbankan maka di bentuklah bank syariah, ini merupakan solusi dalam memberikan keamanan, kenyamanan dan kepercayaan terhadap perbankan di Indonesia.

Salah satu yang menjadi tanda perkembangan perbankan syariah di Indonesia adalah dengan adanya peningkatan dana pihak ketiga yang terus bertumbuh dari tahun ke tahun, dapat di lihat pada grafik 1.1 di bawah ini :

Gambar 1.1 Dana Pihak Ketiga Perbankan Syariah (2014-2018)



Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS), 15 April 2019

Berdasarkan gambar 1.1 diatas dapat dilihat bahwa dana Pihak Ketiga (DPK) perbankan syariah Indonesia mengalami pertumbuhan sebesar 70,67% atau menjadi Rp 371,83 triliun pada akhir 2018 dibandingkan dengan posisi 2014. Jumlah tersebut terdiri atas mata uang rupiah Rp 355,32 triliun dan valuta asing (valas) Rp 16,51 triliun.

Dana Pihak Ketiga pada perbankan syariah yang terbesar terkumpul dalam bentuk deposito mudharabah yang mencapai Rp.213,79 triliun atau lebih darisepuluh jumlah Dana Pihak Ketiga (DPK). Tabungan mudharabah mendjadi dana terbesar kedua dengan total dana mencapai Rp.114,44 triliun atau 30,78% dari jumlah total Dana Pihak Ketiga (DPK).

Sepanjang tahun 2018, Dana Pihak Ketiga (DPK) pada perbankan syariah tumbuh sebesar 11,03% dari tahun sebelumnya, sedangkan untuk deposito mudharabah mengalami pertumbuhan sebesar 8,97%, tabungan mudharabah meningkat sebesar 16,18% dan giro wadiah meningkat 8,48% menjadi Rp.43,6 triliun.

Bank syariah merupakan perbankan yang berlandaskan oleh hukum islam. Saat ini sistem perekonomian islam/ syariah sedang hangat di perbincangkan, banyak pula kalangan masyarakat yang mendesak agar sistem perekonomian islam segera di implementasikan di perbankan. Sehingga dibutuhkan pemimpin yang bijaksana yang mampu dan dapat mengimplementasikan gaya kepemimpinan islami dalam sebuah organisasi perbankan Syariah

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan sebuah kelompok atau organisasi. Sebuah organisasi terutama perbankan syariah sudah pasti akan membutuhkan pemimpin yang dapat mempersatukan, mengarahkan, melayani dan menolong orang-orangnya atau bawahannya dengan ikhlas untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Dalam hal ini perbankan syariah membutuhkan pemimpin yang memiliki karakter atau perilaku yang sesuai dengan gaya kepemimpinan islam.

Dalam Harahap (2017) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya dengan sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan hal sesuai dengan kehendak pemimpin meskipun hal ini tidak di senangi secara pribadi. Sukses tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan tergantung pada kemampuan pemimpin organisasi tersebut mempengaruhi bawahannya dengan meyakinkan dan mempengaruhinya sehingga bawahannya tersebut ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi dengan penuh semangat.

Dalam perspektif Islam kepemimpinan merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridhoi Allah SWT. Kegiatan itu bermaksud untuk menumbuh-kembangkan kemampuan orang-orang

yang dipimpinnya dalam mengerjakan usahanya untuk mencapai ridho Allah SWT. di dunia maupun di akhirat nanti.

Islam sendiri tidak pernah membagi tipe-tipe kepemimpinan sebagaimana pada kepemimpinan konvensional. Namun didalam Islam karakter-karakter seorang pemimpin telah ditentukan, karena di dalam Islam setiap pemimpin harus sesuai dengan ajaran al-Qur'an dan Hadits (Munawwir, 2003). Jadi pimpinan yang ada di dalam Islam itu adalah pimpinan yang informal yaitu pimpinan yang diangkat tanpa pengangkatan resmi seperti pimpinan suatu negara, partai politik, perusahaan, dan lain-lain. Tetapi yang menjadi dasar diangkatnya seorang pemimpin dalam islam adalah karena sifat-sifat yang dimiliki orang tersebut sungguh-sungguh memiliki karismatik ke-Islamannya (Caniago, 2010).

Karakteristik dari kepemimpinan islam menurut Al-Quran dan Hadits yaitu seperti *tasamuh* (sama-sama berlaku baik, lemah lembut, dan saling pemaaf), terbuka, amanah, adil, jujur dan *fathonah* (cerdas). *Tasamuh* dalam istilah umum adalah sikap akhlak terouji dalam pergaulan, dimana terdapat sikap untuk saling menghargai antar sesama manusia dalam batas-batas yang digariskan oleh ajaran islam. Karakter-karakter seperti ini yang sebaiknya dimiliki para pemimpin dalam sebuah organisasi, sebuah karakter yang dapat menumbuhkan kekuatan bagi organisasi untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi. Menurut Caniago (2010) didalam ajaran islam kita tidak diajarkan untuk bersaing dalam bentuk kekuasaan namun selalu di ajarkan bagaimana jika kelak kita menjadi seorang pemimpin kita harus menjalankan kepemimpinan secara islami.

Menurut Wijayanto & Fakhri (2001) kepemimpinan islam memiliki beberapa pengertian. Adapun pengertian kepemimpinan islami secara spiritual yaitu, kepemimpinan islam secara mutlak adalah bersumber dari Allah SWT. yang telah menjadikan manusia sebagai khalifah di muka bumi sedangkan secara

empiris kepemimpinan islam itu merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang di ridai Allah SWT.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kemajuan dan keberhasilan sebuah organisasi. kepemimpinan yang islami juga mempunyai peran yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti dan Wajdi (2012) serta Wijayanti dan Meftahudin (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan islam berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Namun berbeda halnya dengan penelitian Jannah, M., Suwardi, S., & Iriyanto, S. (2016) mereka menemukan bahwa gaya Kepemimpinan Islam tidak terdapat pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Dalam islam seorang pemimpin harus bertindak adil tidak memihak siapa pun diamana yang benar harus dibela dan yang salah harus diberi sanksi. Prinsip berikutnya adalah seorang pemimpin memberikan kebebasan berpikir kepada anggotanya, memberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapatnya. Agama Islam mengajarkan bahwa kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang selalu berpegang kepada Al-Qur'an dan Hadist (Rivai dan Arifin, 2009).

Kegagalan maupun keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai target dan tujuan organisasi tersebut sangat bergantung kepada kemampuan pemimpinnya, terutama dalam mengatur dan mengendalikan roda kepemimpinannya. Untuk itu pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan suatu organisasi dalam menghadapi tantangan yang muncul karena pemimpinlah yang memegang peranan kunci dalam memajukan organisasi tersebut terutama dalam mencapai tujuan dan mempengaruhi tujuan organisasi itu sendiri.

Bank syariah merupakan organisasi yang seperti organisme yang harus terus belajar agar dapat bertumbuh dan bertahan hidup dengan mengikuti perkembangan zaman. Organisasi harus mampu menjadi *learning organization*, yaitu organisasi yang mampu memberdayakan sumber daya yang ada untuk terus belajar. *Learning organization* adalah organisasi yang di mana anggota organisasinya akan terus-menerus berusaha meningkatkan pengetahuannya untuk menciptakan sesuatu yang baru, organisasi yang memberikan kebebasan untuk menyampaikan aspirasinya dan organisasi yang anggotanya secara terus menerus belajar (Senge, 1990)

Sebuah organisasi yang menerapkan *learning organization* akan selalu dan terus mengembangkan pengetahuan tacit pada karyawan agar dapat menjadi pengetahuan organisasi melalui *knowledge management*, sehingga pengetahuan tacit yang dimiliki pada setiap individu dapat dengan mudah di transfer dan mensosialisasikannya kepada individu lainnya.

Pengetahuan tacit yang jika di kelola dengan baik melalui *knowledge management* akan mempengaruhi keberhasilan *learning organization*, seperti pada penelitian Shalle (2014) yang menemukan bahwa integrasi *learning organization* dan pengetahuan tacit dapat meningkatkan persentase pekerja terampil/ keahlian, meningkatkan minat belajar individu akan keterampilan baru, meningkatkan inovasi dan perbaikan proses dan peningkatan produk penelitian dan paten.

Sebuah organisasi pasti akan melakukan *Learning organization* dalam menghadapi persaingan global yang membuat perubahan begitu cepat pada lingkungan internal maupun lingkungan eksternal sebuah organisasi. Hal ini akan mendasari bahwa setiap organisasi di tuntut untuk selalu beradaptasi terhadap tantangan dan persaingan dalam menghadapi perubahan sehingga sebuah

organisasi di tuntut untuk melakukan pembelajaran organisasi agar dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi-inovasi yang lebih dinamis. Kemampuan suatu organisasi dalam melakukan *learning organization* akan menjadi keunggulan tersendiri bagi organisasi itu sendiri.

Locke dan Schweiger (1997) dan Garvin (2007) dalam (Zarkowi, 2016) menyatakan bahwa salah satu dampak *learning organization* adalah adanya pengefektivitasan pada penggunaan teknologi yang dapat ditelusuri dalam tiga tahap, pertama karyawan dapat mengekspos ide-ide baru dengan penggunaan teknologi dan juga dapat memperluas pengetahuan mereka tentang penggunaan teknologi, kedua adalah perilaku, karyawan mulai menginternalisasi wawasan mereka dan menrubah perilaku mereka, dan ketiga adalah adanya peningkatan kinerja mereka. Hal ini sama dengan penelitian Marlikan (2011) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja seorang karyawan.

Knowledge sharing atau berbagi pengetahuan merupakan salah satu metode atau langkah dalam siklus manajemen pengetahuan yang dapat digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki kepada anggota lainnya.

Knowledge sharing sendiri memiliki peran penting dalam sebuah organisasi, dimana dapat meningkatkan kompetensi individu, karena dengan *knowledge sharing* yang tadinya dari pengetahuan tacit dan explicit dapat di sebarkan dan di implementasikan sehingga dapat berkembang. Selain itu dengan adanya penerapan *knowledge sharing* para karyawan juga dapat mengembangkan atau bahkan mempertajam kompetensi yang sudah dimiliki

dengan menciptakan ide-ide baru, pemecahan masalah, komunikasi yang lebih baik bahkan *team working*.

Menurut Bambang Setiarso (2003) dalam Syifani (2017) menemukan bahwa *knowledge sharing* di kalangan karyawan menjadi sangat penting dalam meningkatkan kemampuan manusia untuk menghasilkan sebuah inovasi baru. Dengan adanya *knowledge sharing* dapat mengurangi kesenjangan pengetahuan antara karyawan yang satu dengan yang lain.

Permasalahan manajemen yang sering terjadi karena kurangnya informasi yang di butuh seorang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan penerapan *knowledge sharing* diharapkan dapat memenuhi informasi yang dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sehingga dapat mempengaruhi kinerja menjadi lebih baik lagi.

Knowledge sharing memiliki manfaat yang cukup besar bagi sebuah perusahaan jika diterapkan dan dilaksanakan dengan baik oleh para karyawannya. Dengan adanya *knowledge sharing* pada perusahaan maka karyawan akan lebih siap melaksanakan tugasnya, perusahaan akan lebih mudah untuk mencapai targetnya, selain itu dengan adanya *knowledge sharing* maka karyawan diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam perusahaan dan juga dapat mempererat hubungan antar sesama karyawan dimana karyawan senior yang lebih memiliki banyak pengetahuan dapat berbagi pengalaman dengan karyawan baru yang memiliki lebih sedikit pengalaman dan juga pengetahuan tentang perusahaan tempatnya bekerja.

Perkembangan suatu lembaga atau organisasi atau perusahaan sangat bergantung pada seberapa besar produktivitas kinerja karyawannya. Kepemimpinan, *knowledge sharing* dan *learning organization* saling mempengaruhi satu sama lain dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi,

diharapkan dengan faktor tersebut dapat menjadi motivasi bagi setiap karyawan dalam meningkat kinerja yang mereka miliki agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai, sama halnya dengan misi dari Bank Syariah Indonesia yaitu menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik indonesia, perusahaan dengan nilai yang kuat dan memberdayakan masyarakat serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja. Seperti yang terlihat dalam bekerja, pegawai lebih dominan menempatkan wanita bekerja dilantai dasar tepatnya melayani nasabah, karena lebih tampak penampilan syariah dilihat dari sisi hijab atau syar'i. Dalam kesehariannya pimpinan pada Bank Syariah Indonesia KC Kendari MT Haryono memiliki pribadi yang tegas dan bertanggung jawab dan juga selalu mengarahkan karyawan agar karyawan dapat bekerja secara optimal dengan hasil yang baik agar dapat memajukan perusahaan.

Pada awal penelitian ini dilakukan yang menjadi lokasi penelitian adalah PT.Bank BNI Syariah KC Kendari, namun dikarekankan adanya merger dari tiga bank syariah di indonesia yaitu Bank Mandiri Sayriah, Bank BRI Syariah dan Bank BNI Syariah menjadi PT. Bank Syariah Indonesia Tbk, Maka lokasi penelitian pada penelitian ini menjadi PT Bank Syariah Indonesia, Tbk KC Kendari MT Haryono.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik dan ingin mengetahui tentang ruang lingkup dari pengaruh kepemimpinan Islami dan *knowledge sharing* terhadap penerapan *learning organization* dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank Syariah Indonesia, Tbk KC Kendari MT Haryono. Oleh karena itu peneliti akan mengkaji penelitian skripsi yang berjudul: "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami Dan *Knowledge Sharing* Terhadap Penerapan *Learning Organization* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk Kantor Cabang Kendari MT Haryono".

1. 2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas yang telah di bahas di atas maka dalam penelitian ini penulis mengambil rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap penerapan *learning organization*?
2. Apakah *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap penerapan *learning organization*?
3. Apakah Kepemimpinan islami berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah Penerapan *learning organization* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?

1. 3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti ingin mencoba menganalisis permasalahan seperti yang telah di jelakan diatas dengan melihat judul yang peneliti tetapkan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap penerapan *learning organization*
2. Untuk mengetahui apakah *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap penerapan *learning organization*
3. Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan islami berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

4. Untuk mengetahui apakah *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
5. Untuk mengetahui apakah Penerapan *learning organization* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

1. 4 Kegunaan Penulisan

Kegunaan dari adanya penelitian ini adalah :

1. Bagi praktisi perbankan khususnya perbankan syariah, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi kepada organisasi mengenai pengaruh kepemimpinan islami dan *knowledge sharing* dengan implementasi *learning organization* dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi Akademisi, penelitian ini di harapkan dapat menjadi bahan referensi alternatif dan informasi bagi penelitian selanjutnya terutama tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Sebagai salah satu bahan rujukan bagi penelitian ilmiah di masa mendatang khususnya pada bidang yang berkaitan dengan penelitian ini.

1. 5 Ruang Lingkup Penelitian

Adapun Ruang Lingkup dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini di fokuskan untuk melihat tentang bagaimana pengaruh dari kepemimpinan islami dan *knowledge sharing* terhadap penerapan *learning organization* dalam meningkatkan kineja karyawan.
2. Kepemimpinan islami dalam penelitian ini dilihat berdasarkan akhlak pemimpin dalam yang dilihat adalah cara bersikap dimana dilihat berdasarkan indikator *Ash-Shidiq, Al-Amanah, Al-Fathanah* dan *At-Tabligh*.

3. Area penelitian untuk pengambilan data hanya pada Bank Syariah Indonesia KC Kendari MT Haryono.
4. Metode Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan Metode Kuesioner.
5. Pengujian yang dilakukan menggunakan software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dalam tesis ini disusun sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi uraian tentang latar belakang masalah yang mendasari pentingnya diadakan penelitian, identifikasi, perumusan masalah penelitian, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian yang diharapkan, ruang lingkup penelitian yang diajukan serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tinjauan teori utama dan pendukung yang mendeskripsikan pengertian, jenis-jenis dan prinsip dasar, serta penelitian terdahulu dalam bidang *learning organization* yang berhubungan dengan Kepemimpinan dan *Knowledge Sharing*.

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Bab ini berisi kerangka pemikiran yang digunakan untuk merumuskan hipotesis yang di gunakan dalam penelitian ini.

BAB IV METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi uraian tentang Desain Penelitian, Operasional Variabel Pengukuran, Populasi dan Sampel Penelitian, Teknik Pengumpulan Data dan Teknik Analisis Data yang digunakan, Rancangan Uji Hipotesis serta Jadwal Penelitian.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil penelitian yang meliputi pengolahan data, pengujian statistik, model jalur, pengujian hipotesis dan pembahasan tentang pengaruh variabel-variabel yang telah ditentukan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk Kantor Cabang Kendari MT Haryono

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang hal-hal yang telah di peroleh dari hasil analisis data, pokok-pokok dari pembahsan dan saran-saran yang perlu disampaikan untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2. 1 Kepemimpinan Islami

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Islam

Kepemimpinan atau leadership dalam bahasa Arab disebut dengan khilafah, imarah, ziamah, dan imamah. Secara etimologi kepemimpinan berarti gaya memimpin atau kualitas seorang pemimpin atau tindakan dalam memimpin itu sendiri. Sedangkan secara terminologi ada beberapa definisi mengenai kepemimpinan (leadership).

Kepemimpinan islam merupakan konsep yang tercantum di dalam Al-Quran dan As-Sunnah, dimana hal ini meliputi kehidupan manusia baik secara pribadi, berdua, keluarga bahkan sampai kelompok. Dimana konsep ini mencakup berbagai cara memimpin maupun dipimpin demi terlaksananya ajaran islam untuk menjamin kehidupan yang lebih baik di dunia dan akhirat. Kepemimpinan islam ini sudah merupakan fitrah yang dimiliki bagi setiap manusia sekaligus memotivasi kepemimpinan yang islami. Dimana manusia telah diamanahi Allah untuk menjadi khalifah Allah di muka bumi ini (QS. Al-Baqarah : 30).

Pengertian kepemimpinan dalam perspektif Islam menurut Nawawi (1993) dalam Wijayanto & Fakhri (2001) terbagi menjadi dua yaitu pengertian spiritual dan pengertian empiris. Kepemimpinan dalam pengertian spiritual yaitu kepemimpinan islam secara mutlak adalah bersumber dari Allah SWT. yang telah menjadikan manusia sebagai khalifah di muka bumi. Dimana tidak ada dimensi kontrol terbatas antara interaksi yang memimpin dengan yang dipimpin, tetapi baik antara pemimpin dan yang dipimpin kelak harus sama-sama bertanggung

jawabkan amanah yang diembannya sebagai seorang khalifah Allah di muka bumi. Sedangkan kepemimpinan islam menurut pengertian empiris adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan, yang diridai Allah SWT. jadi dalam hal ini sangat jelas tujuan yang hendak ingin di capai oleh kepemimpinan islam yaitu keridaan Allah SWT.

Pengertian dari segi terminologi menurut nawawi (1993) dalam Wijayanto & Fakhri (2001) adalah sebagai berikut :

1. Dalam kepemimpinan kita selalu berhadapan dengan dua belah pihak. Pihak pertama disebut pemimpin dan pihak lainnya adalah orang yang dipimpin, dimana jumlah pemimpin lebih sedikit dari pada yang dipimpin.
2. Kepemimpinan merupakan gejala social. Kepemimpinan berlangsung sebagai interaksi antar manusia dalam sebuah kelompok besar maupun kelompok kecil dengan jumlah orang yang terlibat lebih sedikit dari kelompok yang lebih besar.
3. Kepemimpinan sebagai perihal yang berisi kegiatan menuntun, membimbing, memandu menunjukkan jalan, mengepalari dan melatih agar orang yang dipimpin dapat mengerjakan pekerjaannya dengan sendirinya.

Selanjutnya juga dijelaskan bahwa kepemimpinan dalam Islam adalah kepemimpinan yang mempraktekkan nilai-nilai ajaran Islam dalam mengelola suatu organisasi, seperti sifat amanah (dapat dipercaya), adil, syura' (musyawarah) dan lain sebagainya (Tasmara, 1995).

Dalam perspektif Islam kepemimpinan adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridhoi Allah SWT. Kegiatan ini bermaksud untuk menumbuhkan kemampuan orang yang dipimpinnya dalam mengerjakan tugasnya sendiri dalam usahanya untuk mencapai ridho Allah SWT di dunia maupun di akhirat kelak.

Kepemimpinan dalam Islam dibangun dengan prinsip pertengahan atau moderat dalam memandang persoalan. Kepemimpinan Islam yang ideal adalah suatu kepemimpinan di mana sistem mekanisme manajerial, pemimpin dan yang dipimpin adalah orang-orang taat dalam mengamalkan prinsip ajaran Islam. kepemimpinan merupakan amanah dan tanggung jawab yang harus dipertanggungjawabkan kepada anggota yang dipimpinnya dan juga harus dipertanggungjawabkan dihadapan Allah SWT. Seorang pemimpin boleh jadi dianggap bertanggungjawab orang yang dipimpinnya, tapi belum tentu dianggap bertanggungjawab dihadapan Allah SWT.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa, kepemimpinan islam adalah sebuah proses untuk mengarahkan dan memotivasi tingkah laku seseorang sesuai dengan ajaran A-Quran dan Hadist untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

2.1.2 Prinsip Kepemimpinan Islam

Wijayanto & Fakhri (2001) dalam bukunya terdapat empat prinsip dasar konseptual dalam kepemimpinan islam secara normatif bersumber pada Al-Qur'an dan Al-Hadis yaitu:

1. Prinsip Tanggung Jawab (Responsibility) dalam Organisasi

Islam telah menggariskan bahwa setiap diri adalah pemimpin (minimal dirinya sendiri) dan untuk kepemimpinannya itu maka seorang pemimpin dituntut untuk bertanggung jawab, tidak hanya kepada manusia yang dipimpinnya tetapi juga kepada Allah SWT. memahami makna tanggung jawab adalah hal utama yang terlebih dahulu harus dipahami oleh seorang calon pemimpin agar amanah yang diembannya tidak disia-siakan begitu saja.

2. Prinsip Etika Tauhid

Kepemimpinan islam dikembangkan di atas prinsip-prinsip etika tauhid. Iman adalah persyaratan utama yang di gariskan oleh Allah SWT. di dalam Al-Quran yang harus dimiliki seorang pemimpin, untuk itu dasar untuk memilih seorang pemimpin standar imannya harus di perhatikan secara seksama.

3. Prinsip Keadilan

Dalam menjaga keseimbangan dalam sebuah kepemimpinan, keadilan merupakan azas yang harus benar-benar dijaga agar stigma tentang tidakadilan tidak muncul. Menjadi pemimpin yang adil di tengah masyarakat yang sangat majemuk dan heterogen merupakan bukan hal yang mudah.

4. Prinsip Kesederhanaan

Rasulullah SAW. telah menggariskan bahwa menjadi seorang pemimpin itu harus melayani bukan malah meminta untuk dilayani, hal ini sebagaimana yang disabdakan beliau yang artinya *"pemimpin suatu kaum adalah pengabdian (pelayan) mereka..."* (HR. Abu Na'im). Motivasi kepemimpinan dalam melayani umat akan menghasilkan kejujuran, namun saat ini prinsip kesederhanaan ini pada kenyataannya sering terabaikan oleh pemimpin-pemimpin pada saat ini.

2.1.3 Sifat Ideal Pemimpin dalam Perspektif Islam

Adapun sifat ideal seorang berdasarkan perspektif islam menurut Wijayanti & Fakhri (2001) yaitu:

1. Pemimpin harus mampu memimpin dan mengendalikan dirinya sendiri sebelum memimpin orang lain
2. Pemimpin harus memiliki kemampuan yang baik dalam hal manajerial, karena seorang pemimpin yang ideal harus memiliki kualitas yang terbaik

3. Pemimpin harus memiliki konsep relasi yang baik karena seorang pemimpin harus mampu menjembatani berbagai perbedaan yang ada di tengah-tengah masyarakatnya
4. Visinya adalah Al-Qur'an, misinya adalah menegakkan kebenaran
5. Memiliki sikap *Tawaddhu'* dan mawas diri dalam mengemban amanah Allah, karena prinsip dalam kepemimpinan itu tidak hanya mempertanggungjawabkan tugas yang diembannya di depan lembaga formal tetapi juga lebih penting di depan Allah SWT.
6. Memiliki sifat *Siddiq* (benar), *Amanah* (terpercaya), *Tabligh* (menyampaikan apa adanya), *Fathonah* (pandai) serta menyadari sepenuhnya Allah SWT. memberikan kemampuan yang berbeda-beda bagi setiap orang serta menerinya dengan rasa syukur dan Ikhlas.

2.1.4 Indikator Kepemimpinan Islam

Menurut Rivai & Arifin (2009) kepemimpinan Islam yang baik adalah kepemimpinan yang selalu berpegang kepada Al-Qur'an dan Hadist. Para pakar setelah menelusuri Al-Qur'an dan hadist menetapkan empat dasar sifat yang harus dipenuhi oleh para nabi yang pada hakikatnya adalah pemimpin umatnya, yaitu :

1. *Ash-Shidq*, yakni memiliki sifat yang berlandaskan kebenaran dan kesungguhan dalam bersikap, berucap serta berjuang melaksanakan tugasnya. Bukan hanya perkataan yang benar, tetapi juga memiliki perbuatan yang benar yang sejalan dengan ucapannya.
2. *Al-Amanah*, yakni benar-benar bisa dipercaya yang menjadikan dia memelihara sebaik-baiknya apa yang diserahkan kepadanya baik dari Tuhan maupun dari orang-orang yang dipimpinnya, sehingga tercipta rasa aman bagi semua pihak. Yang dimana jika sebuah urusan diserahkan kepadanya, maka

niscaya orang tersebut akan melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya.

3. *Al-Fathanah*, yaitu memiliki kecerdasan yang dapat melahirkan kemampuan menghadapi dan menanggulangi berbagai persoalan yang muncul seketika sekalipun. Dengan kecerdasan yang diringi dengan iman dan takwa, niscaya manusia di harapkan dapat memilah dan membedakan mana yang bermanfaat dan memberi manfaat dan efek yang positif bagi hidup mereka dan mana yang tidak memiliki manfaat dan efek yang baik.
4. *At-Tabligh*, yaitu penyampaian yang jujur dan bertanggung jawab, atau dapat diistilahkan dengan “keterbukaan”. Atau dengan kata lain yaitu menyampaikan dan menjelaskan kebenaran islam dan juga dapat di artikan sebagai menyerukan kepada hal-hal yang baik yang dapat mencegah dari hal yang munkar.

2.1.5 Gaya Kepemimpinan Islam

Dalam sejarah konsep kepemimpinan islam sebagaimana nabi Adam AS memimpin Hawa dan keturunannya setelah diusir dari surga. Selanjutnya Nabi Muhammad SAW sebagai Rasul Allah yang menyampaikan ajaran – ajaran islam, beliau selalu mengimplementasikan prinsip kepemimpinan yang baik, yang dimana dalam memimpin selalu melakukan musyawarah bersama, menghargai orang lain, mementingkan kepentingan umat. Mengenai kepemimpinan Rasulullah SAW bersabda :

“Setiap kamu adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang amir yang mengurus keadaan rakyat adalah pemimpin. Ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang rakyatnya. Seorang lakilaki adalah pemimpin terhadap keluarganya di rumahnya. Seorang wanita adalah pemimpin atas rumah suaminya. Ia akan diminta pertanggungjawaban tentang hal mereka itu. Seorang hamba

adalah pemimpin terhadap harta benda tuannya, ia kan diminta pertanggungjawaban tentang harta tuannya. Ketahuilah, kamu semua adalah pemimpin dan semua akan diminta pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya” (HR Muslim, 1983:1460, Hadits No.1829 kitab al-Imarah, Jilid III)

Ada tiga pokok yang terdapat dalam hadits ini, yang pertama yaitu pemimpin, dimana pemimpin ini harus mampu memimpin dirinya sendiri, memimpin diri sendiri artinya jika kita hendak menyuruh orang lain, maka kita harus terlebih dahulu melakukannya, dan sebaliknya jika kita hendak melarang orang lain maka sebaiknya kita juga tidak melakukannya. Kedua yaitu kepemimpinan, kepemimpinan merupakan seni dalam mempengaruhi orang lain, dimana agar orang lain dengan merasa tidak terpaksa untuk melakukan hal yang diinginkan oleh seorang pemimpin. Yang ketiga adalah pertanggung jawaban, dimana sebagai seorang pemimpin tentu saja ada resiko yang harus dipertanggung jawabkan, dengan kata lain sekecil apapun tindakan akan dipertanggung jawabkan.

Dalam sebuah organisasi gaya kepemimpinan islam dapat disimpulkan sebagai gaya seorang pemimpin yang memiliki sikap yang berlandaskan akan kebenaran, dapat dipercaya, cerdas dan bertanggung jawab

2.1.6 Kepemimpinan Islam Vs Kepemimpinan Konvensional

Dalam islam tipe -tipe kepemimpinan tidak pernah dibagi sebagaimana pada kepemimpinan konvensional, namun dalam islam karakter – karakter seorang pemimpin harus sesuai dengan dengan ajaran Al-Quran dan Hadits (Munawwir 2003). Dalam islam karakter pemimpin yang baik menurut Al-Quran dan Hadits adalah memiliki sikap taasamuh, amanah, terbuka, adil, fathonan dan lain-lain. Karakter-karakter seperti inilah yang sebaiknya dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memimpin.

Kepemimpinan Islami merupakan keseimbangan antara kepemimpinan dengan konsep duniawi maupun konsep ukhrawi, menggapai tujuan hakiki lebih dari sekedar tujuan organisasi yang bersifat sementara, menuntut komitmen tinggi kepada prinsip-prinsip Islam dan menempatkan tugas kepemimpinan tidak sekedar tugas kemanusiaan yang dipertanggungjawabkan hanya kepada anggota, tetapi juga di hadapan Allah SWT (Husna 2017)

Kepemimpinan Konvensional adalah kepemimpinan yang terjadi di luar kepemimpinan menurut Islam, walaupun sistem kepemimpinannya sebagian mengadopsi unsur-unsur keislaman, tetapi kepemimpinan konvensional ini bersumber dari berbagai sumber, baik dari segi literturnya maupun pengalamannya. Disadari atau tidak, kepemimpinan konvensional ini banyak menganut ajaran-ajaran Islam yaitu sistem kepemimpinan yang sejalan dengan ajaran Islam (Caniago, 2010).

Berdasarkan kedua kategori diatas dapat dilihat keduanya saling membicarakan seorang pemimpin dimana pada kepemimpinan konvensional ditentukan oleh gaya dan sifat kepimpinannya dalam memimpin sedangkan kepemimpinan islam ditentukan dengan aturan kepemimpinan yang sesuai dengan ajaran Al-Quran dan hadits. Dalam islam keputusan hubungan kerja bisa dihindari jika pemimpin memiliki kharismatik keislaman. Kepemimpinan konvensional dapat dikategorikan berdasarkan tipe dan bentuk kepemimpinan yang ada, dimana setiap orang dapat menjadi pemimpin jikalau memenuhi kriteria dan persyaratan yang ditentukan oleh organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari sejauh mana organisasi berhasil menyeleksi para calon pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang muncul dikemudaian hari

2.2 Knowledge Sharing

2.2.1 Pengertian Knowledge Sharing

Hoof dan Ridder (2004) mendefinisikan *Knowledge sharing* adalah proses yang dimana individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka (*tacit knowledge* dan *eksplisit knowledge*) dan bersama-sama untuk menciptakan atau mendapatkan pengetahuan baru. *Tacit knowledge* sifatnya sangat personal yang sulit diformulasikan sehingga sulit untuk dikomunikasikan kepada orang lain. Misalnya seperti ide dan pendapat yang bisa muncul, namun sulit diukur, seperti ide kreatif yang dikemukakan secara lisan, bentuknya bisa jadi berupa gagasan, persepsi, cara berpikir, wawasan, keahlian atau kemahiran, dan sebagainya, sedangkan *eksplisit knowledge* dapat diungkapkan dengan kata-kata dan angka, disebarkan dalam bentuk data, spesifikasi, dan buku petunjuk. Bentuk pengetahuan ini mudah disimpan, diperbanyak, disebarluaskan, dan dipelajari. Contoh: manual, buku, laporan, dokumen, surat, dan sebagainya.

Hooff dan Ridder (2004) membagi proses *knowledge sharing* kedalam dua proses utama yaitu, menyumbangkan pengetahuan dan mengumpulkan pengetahuan. Dimana perbedaan keduanya yaitu kita akan secara aktif berkomunikasi dengan orang lain tentang pengetahuan kita dan juga kita akan secara aktif berkomunikasi dengan orang lain untuk mempelajari apa yang orang lain ketahui.

Knowledge sharing tidak hanya sebagai penutup kesenjangan pengetahuan dan dan berbagi stok pengetahuan tetapi juga tentang bagaimana menjembatani situasi di sebuah organisasi dan juga mendukung kegiatan organisasi yang sedang berlangsung (Christensen 2007).

Tujuan dari *knowledge sharing* adalah untuk menciptakan pengetahuan baru dengan secara berbeda menggabungkan pengetahuan yang ada atau

menjadi lebih baik dalam memanfaatkan pengetahuan yang ada (Christensen 2007).

Christensen (2007) mendefinisikan berbagi pengetahuan adalah sebagai proses yang dilakukan untuk mengeksploitasi pengetahuan dan berbagi pengetahuan yang ada, maka didefinisikan untuk mengidentifikasi pengetahuan yang ada sehingga dapat diakses dan untuk mentransfer pengetahuan dan agar dapat menerapkan pengetahuan ini dalam memecahkan tugas atau masalah tertentu, lebih cepat dan lebih murah.

Sebagai contoh, *knowledge sharing* seringkali berupa pertemuan-pertemuan, lokakarya, sesi penda,pingan dan juga seminar. Dimana teknologi utama yang digunakan untuk mentransfer pengetahuan adalah orang-orang itu sendiri (Dalkir 2005).

Hicks dan Tochtermann (2001) dalam Dalkir (2005) mengatakan Perbedaan individu memainkan peran utama dalam perilaku berbagi pengetahuan. Dimana karakteristik individu dapat mencakup, misalnya, gaya kepribadian, preferensi mereka mengenai cara terbaik individu dalam belajar, bagaimana mereka lebih suka menerima informasi, serta bagaimana mereka dapat dibantu untuk menempatkan pengetahuan agar dapat berfungsi (Dalkir 2005).

Budaya *knowledge sharing* dibangun di atas dasar kepercayaan dan oleh karena itu penting untuk menginformasikan, melibatkan dan menginspirasi peserta organisasi selama perubahan organisasi diperlukan/dibutuhkan. Budaya *knowledge sharing* adalah budaya di mana berbagi pengetahuan adalah norma, bukan pengecualian, di mana orang didorong untuk bekerja sama, berkolaborasi dan berbagi, dan di mana mereka dihargai karena melakukan hal itu (Dalkir 2005).

Subagyo (2007) dalam Putri (2017) mendefinisikan bahwa *knowledge sharing* adalah merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam *knowledge management* yang digunakan dalam memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi, kelompok atau perusahaan dalam berbagi ilmu pengetahuan, pengalaman, ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya.

Dapat disimpulkan bahwa berbagi pengetahuan merupakan interaksi sosial dalam pertukaran pengetahuan, pengalaman dan keahlian karyawan dalam sebuah organisasi agar anggota organisasi bisa bekerja lebih baik, cepat dan efisien. Berbagi pengetahuan ini juga sama dengan sebagai perilaku dimana seseorang akan secara sukarela menyediakan akses terhadap orang lain mengenai pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya.

Kurniawan (2018) mendefinisikan *Knowledge sharing* adalah sebagai proses dimana seseorang membagikan pengetahuannya kepada orang lain. Adapun pengetahuan ini berdasarkan kepada keterampilan dan juga keahlian yang dimiliki seorang individu dalam periode waktu tertentu ataupun yang diperolehnya dari sumber lain. Pengetahuan implisit/tasit merupakan pengetahuan yang berdasarkan keterampilan berdasarkan ataupun pengalaman. Sedangkan pengetahuan yang diperoleh melalui dokumentasi, dokumen ataupun dikodifikasikan pada suatu tempat merupakan pengetahuan yang disebut dengan pengetahuan eksplisit (Bollinger dan Smith, 2001 dalam Rehman et al., 2015).

Lin (2007) dalam Masa'deh (2015) menemukan bahwa proses berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh faktor individu (kesenangan dalam membantu orang lain dan self-efficacy), faktor organisasi (dukungan manajemen puncak dan penghargaan organisasi) dan faktor teknologi (penggunaan teknologi informasi dan komunikasi) dan apakah lebih banyak mengarah untuk kemampuan inovasi perusahaan yang unggul.

Masa'deh et al. (2015) berpendapat bahwa proses manajemen pengetahuan, terutama berbagi pengetahuan, telah dipikirkan dengan baik sebagai praktik utama untuk semua organisasi, publik dan swasta. Selain itu, cara-cara di mana organisasi-organisasi tersebut menangani dan menghargai kekayaan kemampuan berbagi pengetahuan mereka yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja mereka juga diperlukan. Akibatnya, para peneliti menyarankan model teoritis dimana gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi praktik berbagi pengetahuan karyawan, dan efek yang terakhir pada kinerja pekerjaan, dan kemudian pada kinerja perusahaan.

Masa'deh et al. (2013) dalam Masa'deh, R. E., Gharaibeh, E., Tarhini, A., Obeidat, D., & Yousef, B. (2015) menyatakan hasil dari koefisien jalur mengungkapkan bahwa *knowledge sharing* memungkinkan memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan; sedangkan self-efficacy pengetahuan tidak. Juga, penelitian ini tidak menemukan hubungan langsung antara kemampuan berbagi pengetahuan dan kinerja perusahaan. Namun demikian, hubungan sebab akibat ditemukan antara kemampuan berbagi pengetahuan dan kemampuan inovasi; dan kemampuan inovasi dan kinerja perusahaan.

Trivellas et al. (2015) menemukan bahwa kompetensi umum adalah yang paling vital, karena mereka bertindak sebagai mediator antara berbagi pengetahuan dan hasil yang terkait dengan pekerjaan. Hanya melalui peningkatan kompetensi umum, berbagi pengetahuan dapat mempengaruhi kepuasan kerja, membenarkan model mediasi

Sama halnya dengan penjelasan diatas Kessel, Kratzer, dan Schultz (2012) dalam Wa Ode Zusnita; Andhita Titisari; Ernie T Sule (2018), juga berpendapat bahwa *knowledge sharing* merupakan sebuah proses komunikasi

interaktif antara individu dengan individu lainnya di dalam sebuah organisasi yang mana di dalam prosesnya akan terbentuk sebuah hubungan yang di mana hubungan tersebut akan menguntungkan satu sama lain dalam mencapai tujuan bersama.

Pendapat lainnya juga yang sejalan dengan pendapat diatas mengemukakan bahwa *Knowledge sharing* adalah sebuah proses interaksi sosial yang diperkuat dengan rasa saling percaya antar individu, di mana dalam proses tersebut akan terbentuk peluang dalam mendapatkan dan berbagi pengetahuan dengan membangun hubungan, menyediakan fasilitas untuk mendengarkan dan menirai praktik yang paling baik (Panahi, Watson, dan Partridge, 2012).

Menurut Wa Ode Zusnita; Andhita Titisari; Ernie T Sule (2018) Proses interaksi yang dilakukan individu, dengan adanya kepercayaan antar individu untuk mencari dan mengembangkan pengetahuan dan informasi sehingga dapat membantu terciptanya kerangka baru dalam solusi kreatif.

Berdasarkan dari beberapa pengertian *Knowledge sharing* di atas, maka kesimpulan pengertian *Knowledge sharing* pada penelitian ini adalah merupakan sebuah proses yang dilakukan seorang individu untuk berinteraksi satu sama lain dengan individu lainnya dalam rangka untuk mencari, berbagi, mendapatkan dan juga mengembangkan pengetahuan maupun informasi yang didapatkan dalam menciptakan sebuah inovasi ataupun ide-ide yang lebih baru dan lebih kreatif lagi

Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2012) menguraikan dimensi dan indikator yang *Knowledge sharing* sebagai berikut:

1. Dimensi *Social Interaction*,

Dimana interaksi sosial dalam bentuk komunikasi tatap muka, percakapan, verbalisasi, diskusi, dan dialog telah ditentukan sebagai syarat utama untuk berbagi pengetahuan di hampir semua literatur yang ada.

2. Dimensi *Experience Sharing*

Pengalaman praktis diakui sebagai salah satu esensi utama dari proses akuisisi pengetahuan, dengan berbagi pengalaman pribadi melalui berbagai metode seperti bercerita, observasi, diskusi dan lain sebagainya juga dianggap sebagai salah satu kekuatan yang kuat dalam mentransfer pengetahuan.

3. Dimensi *Informal Relationship*

Mengembangkan hubungan informal adalah sebagai salah satu cara efisien untuk meningkatkan berbagi pengetahuan, membangun hubungan adalah fondasi situs jejaring sosial. Mereka memungkinkan para ahli dengan minat yang sama berkumpul bersama dalam ruang online dan berinteraksi secara sinkron / tidak sinkron satu sama lain tentang masalah mereka dan berbagi pengetahuan mereka.

4. Dimensi *Observation*

Mengamati, melihat dan mendengarkan secara interaktif adalah hal penting dalam mendapatkan dan berbagi pengetahuan secara efektif.

5. Dimensi *Mutual Trust*

Banyak penelitian menemukan bahwa orang akan berbagi pengetahuan mereka yang berharga ketika ada rasa saling percaya di antara mereka.

Hoof & Ridder (2004) juga membagi *Knowledge sharing* kedalam dua dimensi yakni:

1. *Knowledge Donating*

Prilaku individu/ kelompok dalam menyumbangkan pengetahuan yang dimiliki dengan cara mengkomunikasikan pengetahuan/ modal intelektual yang dimiliki kepada orang yang lain.

2. *Knowledge Collecting*

Prilaku individu/ kelompok dalam mengumpulkan pengetahuan individu/ kelompok lain dengan cara berkonsultasi dengan individu/ kelompok lain mengenai modal intelektual yang mereka miliki agar mereka membagi modal intelektual mereka.

2.2.2 Penghalang Kegiatan *Knowledge Sharing*

David (2006) dalam bukunya mengemukakan penghalan kegiatan *knowledge sharing*, adapun beberapa hal diantaranya adalah sebagai berikut:

1. *Culture*, beberapa organisasi belum membudayakan *knowledge sharing* di organisasi sehingga menimbulkan kesulitan bagi para karyawan untuk melakukan aktivitas ini. Banyak karyawan juga yang mengartikan *knowledge is power*, yaitu memiliki pengetahuan kunci untuk dirinya sendiri, dan tidak untuk di bagi kepada rekan kerjanya.
2. Teknologi, sering kali dikatakan bahwa teknologi bukan merupakan kunci utama keberhasilan *knowledge sharing*, namun dengan penggunaan teknologi yang tidak tepat akan menjadi penghalang dalam aktivitas *knowledge sharing*.
3. *Usability*, masih terkait dengan teknologi, misalnya penggunaan teknologi yang sulit maka akan menjadi penghambat *knowledge sharing*, karena beberapa orang cenderung malas jika kesulitan dalam mengakses internet yang susah karena di anggap membuang-buang waktu.
4. *Lack of knowledge sharing facility*, menyediakan fasilitas untuk sharing akan mendorong berkembangnya kegiatan *knowledge sharing*, namun jika fasilitas-fasilitas tersebut tiddak terpenuhi maka cenderung akan menghambat berjalannya kegiatan *sharing* antar sesama karyawan.
5. *Lack of rewards*, dengan tidak adanya sistem penghargaan maka akan menghambat terjadinya *knowledge sharing*. Karena dari banyak penelitian

menyebutkan bahwa karena adanya *reward* yang berupa materi maupun apresiasi dari atasanhal tersebut dapat mendorong karyawan untuk terus mencari dan berbagi pengetahuan satu sama lain.

6. *Time limitation*, sebagian waktu yang tersedia kebanyakan digunakan untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan rutin yang menjadi tanggung jawab pegawai tersebut sehingga sulit untuk melakukan *sharing* satu sama lain karena jika sudah waktu pulang pasti mereka akan cenderung untuk pulang kerumah untuk bersantai.
7. *Lack of trust, unsure*, hal yang harus dibangun antar pegawai dan pegawai maupun pegawai dan organisasi adalah kepercayaan. Karena saat seseorang tidak percaya satu sama lain maka mereka pasti tidak akan membagikan *tacit knowledge* yang mereka miliki kepada orang tersebut.
8. *Poor communication skill*, dalam melakukan *knowledge sharing* sangat dibutuhkan kemampuan komunikasi yang baik karena seseorang kadang enggan untuk berbagi pengetahuan jika mereka tidak memiliki kemampuan yang baik untuk menyampaikan ide yang mereka miliki.

2.2.3 Mengatasi Kendala *Knowledge Sharing*

Melihat adanya kendala yang dapat menghambat terjadinya kegiatan *knowledge sharing* maka akan membuat organisasi untuk mencari cara dalam melawan hambatan tersebut. Dalam *knowledge management*, *knowledge sharing* adalah kunci penting dalam keberhasilan *knowledge management*. Menurut Skyrme pendekatan 3C model dapat menyiasai kendala yang ada, berikut penjelasan dari model tersebut :

1. *Channging culture*, adapun dalam melakukan perubahan budaya harus dilakukan dengan cara yang bertahap sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada. Perrubahan yang secara mendadak bisa saja mengakibatkan reaksi

negatif dari para karyawan. Sebaiknya sebelum melakukan perubahan budaya sebaiknya perusahaan atau organisasi melakukan yang namanya *culture audit*, ini dilakukan untuk melihat kondisi budaya organisasi agar dapat menjadi acuan dalam menentukan langkah apa yang sebaiknya dilakukan untuk menghilangkan kebiasaan atau hal-hal yang buruk yang sering dilakukan organisasi atau perusahaan contohnya dengan memilih *role model* atau contoh sehingga karyawan dapat menilai hal apa saja yang baik untuk diikuti, ditinggalkan dan harus dipertahankan.

2. *Co-opetition*, dengan mengadakan kegiatan yang dapat menambah kemampuan dan dapat mengembangkan kemampuan karyawan untuk berinovasi melalui kompetisi. Dengan Membudayakan kegiatan seperti kompetisi ini, tentu saja dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk berinovasi dan secara tidak langsung akan meningkatkan kualitas perusahaan atau organisasi.
3. *Commitment*, selanjutnya setelah menjalankan kedua cara diatas, perusahaan atau organisasi harus berkomitmen menjaga agar program-program yang telah dilakukan ataupun dirancang harus konsisten, sehingga akan mendorong para karyawan untuk ikut berpartisipasi.

2.3 Learning Organization

2.3.1 Pengertian Learning Organization

Learning organization merupakan konsep yang dimana suatu perusahaan atau organisasi dianggap mampu melakukan proses *self learning* secara terus menerus sehingga perusahaan atau organisasi tersebut akan memiliki kecepatan

dalam berpikir dan bertindak untuk merespon berbagai perubahan akan muncul dikemudian hari (Bagus Bambang Wibowo, Dr. Sony Warsono, MAFIS., Ak 2014)

Learning organization adalah konsep agar sebuah organisasi mampu untuk bertahan dalam menghadapi perubahan lingkungan dengan konsep ini diharapkan dapat membuat organisasi lebih adaptif dalam menyesuaikan dalam menghadapi perubahan yang terjadi terus menerus dan tak terduga (Ambarwati 2003).

Learning organization adalah kemampuan belajar organisasi untuk dapat berpikir dan dapat bertindak dengan cepat untuk merespon berbagai perubahan yang akan datang (Prasiwi 2016).

Watkins & Marsick (2003) memaparkan bahwa konsep *Learning organization* dapat menambah kapasitas perusahaan atau organisasi dalam melakukan pembelajaran dan perubahan melalui beberapa dimensi yaitu mendesain kesempatan belajar secara berkelanjutan, mendukung *Promote inquiry and dialogue*, mendukung kerja sama tim dalam kelompok, memberdayakan karyawan menuju visi yang kolektif, menciptakan metode untuk mengambil dan membagi pengetahuan, menyatukan organisasi dengan lingkungannya dan memberikan kepemimpinan yang strategis untuk belajar.

Menurut Garvin (1993) Sebagian besar cendekiawan berpandangan bahwa *Learning organization* adalah sebagai proses yang berkembang dari waktu ke waktu dengan menghubungkan perolehan pengetahuan dengan peningkatan kinerja. *Learning organization* adalah organisasi yang mahir dalam menciptakan, memperoleh dan mentransfer pengetahuan serta memodifikasi pengetahuan dan wawasan baru (Garvin 1993).

Garvin (2000) juga berpendapat *Learning organization* merupakan organisasi yang secara sadar mengubah prilakunya untuk mampu mentransfer, menciptakan mempertahankan, menginterpretasikan pengetahuan yang ada.

West dan Burnes (2000) dalam Haryanti (2006) menjelaskan perbedaan antara pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan organisasi pembelajaran (*learning organization*). Dimana pembelajaran organisasi adalah konsep untuk menggambarkan jenis-jenis aktifitas yang ada di dalam organisasi selama proses pembelajaran organisasi berjalan sedangkan organisasi pembelajaran (*learning organization*) merupakan kemampuan suatu perusahaan atau organisasi dalam menciptakan, membentuk, mengakuisisi dan juga mentransfer pengetahuan tersebut dalam pembentukan wawasan, inovasi bahkan ide-ide yang lebih baru lagi.

Sukoco (2010) mendefenisikan bahwa pembelajaran organisasi adalah proses dimana seseorang memperoleh pengetahuan secara individu maupun kelompok dan menggunakannya di dalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan yang dapat mempengaruhi kualitas sebagai sumber keunggulan bersaing.

2.3.2 Karakteristik Organisasi Pembelajaran

Parmono dalam Haryanti (2006) mengemukakan bahwa ada delapan karakteristik yang mampu membuat *learning organization* berhasil dalam sebuah organisasi yaitu :

1. Setiap anggota organisasi memiliki peluang untuk terus belajar baik secara formal maupun dalam aktivitas hariannya.
2. Organisasi memiliki rancangan struktur dan budaya organisasi yang dapat menjamin seluruh anggota organisasi untuk terus belajar, bereksperimen serta berkontribusi dengan inovasi dan ide yang lebih baru dan segar.

3. Memberikan insentif kepada manajer yang aktif dalam berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan.
4. Selalu siap menerima dampak dari timbulnya kesalahan dalam proses *learning organization* itu sendiri.
5. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan untuk melakukan kegiatan pembelajaran.
6. Menyediakan kemudahan untuk mengakses sistem data dan akuntansi untuk para anggota organisasi secara luas namun berkompeten.
7. Tidak adanya batasan antar karyawan untuk berkomunikasi sehingga dimungkinkan untuk terciptanya ketebukaan komunikasi dan juga hubungan antar anggota organisasi dalam proses manajemen.
8. Memiliki pemahaman tentang keputusan pimpinan tidak selalu menjadi solusi yang benar tetapi sebagai eksperimen yang masuk akal.

Menurut Watkins & Marsick dalam Uslima (2018) *learning organization* memiliki karakteristik sebagai berikut

1. Menciptakan kesempatan belajar yang berkesinambungan,
2. Mempromosikan penyelidikan dan dialog,
3. Mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim,
4. Membangun sistem untuk menangkap dan berbagi pembelajaran,
5. Memberdayakan masyarakat menuju visi kolektif,
6. Menghubungkan organisasi dengan lingkungannya dan
7. Memberikan kepemimpinan strategis untuk pembelajaran

2.3.3 Indikator-Indikator *Learning Organization*

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

1. *Personal Mastery*

Personal Mastery adalah prinsip yang dimana seorang individu memiliki hasrat untuk secara terus-menerus memperjelas dan memperdalam visi pribadinya, memfokuskan energi yang dimiliki serta mengembangkan kesabaran dan melihat segala sesuatu secara objektif dan terus mengembangkan kemampuannya dengan cara terus belajar, disiplin ini sangat bermanfaat di era global seperti ini karena perusahaan atau organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi yang baik.

2. *Building Shared Vision*

Building Shared Vision adalah membangun komitmen di dalam sebuah kelompok atau organisasi dengan menggambarkan visi bersama untuk mencapai tujuan bersama.

3. *Mental Models*

Mental Models adalah asumsi yang tertanam dan abstraksi yang akan memengaruhi cara seseorang dalam memahami dan bagaimana mengambil sebuah keputusan.

4. *System Thinking*

System Thinking adalah disiplin untuk melihat struktur yang mendasari situasi yang ada di dalam organisasi, sehingga para anggota organisasi tidak hanya melihat segala sesuatu yang ada dengan satu sisi tetapi juga secara lebih luas. pemikiran sistem adalah landasan bagaimana organisasi pembelajaran berpikir tentang dunia mereka.

5. *Team Learning*

Team Learning adalah proses menyelaraskan dan mengembangkan kapasitas tim untuk menciptakan hasil yang diinginkan oleh para anggotanya.

2. 4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Mondy (2009) mendefinisikan

“manajemen kinerja adalah proses beradaptasi pada tujuan yang telah di arahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawann, tim dan akhirnya organisasi.”

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja individu dan juga tim dalam melaksanakan tugas. Sejumlah organisasi atau perusahaan mencoba melakukan penilaian terhadap karyawannya, dengan penilaian kerja yang berfokus kepada perilaku masa lalu, dengan melakukan penilaian potens yang akan beroreintasi ke pilaku di masa yang akan datang (Mondy 2009)

Sumual (2017) mengatakan Penilaian kinerja adalah sebuah alat manajemen yang untuk menilai sejauh mana pencapaian dari tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kerja dilakukan untuk menilai sejauh mana hasil/prestasi kerja yg diperoleh individu/ kelompok/ perusahaan/ organisasi dima dengan adanya penilaian kinerja ini akan meberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kerja serta perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja.

Menurut Mangkunegara (2013) dalam Safitri, Setyanti dan Sudarsih (2018) mengatakan Kinerja atau job performance merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2005) dalam Uslima (2018) kinerja karyawan adalah hasil dari usaha seorang karyawan yang telah dicapainya melalui kemampuannya, dimana kinerja tersebut merupakan output dari outcomes yang telah dihasilkan karyawan.

Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yaitu prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah capaian seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya dengan hasil yang memiliki kualitas dan kuantitas yang baik (Prabu 2007).

Kinerja adalah tindakan nyata yang ditunjukkan oleh setiap individu sebagai prestasi kerja sesuai dengan tanggung jawabnya dia dalam organisasi tersebut. Kinerja karyawan adalah hal yang sangat penting dalam upaya untuk mencapai tujuan sebuah organisasi (Rivai 2009).

Kinerja merupakan sesuatu yang dilakukan oleh pegawai. Manajemen kinerja merupakan seluruh kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dan juga kinerja setiap karyawan di organisasi tersebut (Mathis dan Jackson 2006).

Berdasarkan pendekatan perilaku manajemen, kinerja merupakan kualitas dan kuantitas yang oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Dengan memberikan imbalan non finansial yang diberikan secara kontinu atas umpan balik kinerja adalah metode yang paling sering diabaikan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara efektif (Luthans 2005).

Harahap (2017) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat kemampuan dan kemajuan karyawan atas apa yang telah dikerjakannya sehingga dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan yang berupa kualitas dan kuantitas kerja yang baik.

Menurut Robbins (2006) dalam Massie (2018) kinerja adalah pencapaian yang optimal seorang karyawan yang sesuai dengan potensi yang dimilikinya dimana merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi.

Kinerja ini mengilustrasikan sejauh mana seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Prawirosentono (1999) adalah :

1. Efektifitas dan efisiensi

Efektif terjadi bilamana tujuan yang hendak dicapai berjalan dengan baik tanpa adanya kendala dan apa bila terdapat akibat-akibat yang tidak diinginkan dan membuat ketidakpuasan dalam proses pencapaian tersebut maka akan dikatakan tidak efisien walaupun sudah dilakukan secara efektif.

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sesuatu yang bersifat perintah, dimana seseorang dengan otoritas yang tinggi dapat memerintah anggotalainnya untuk melakukan pekerjaan yang tentunya sesuai dengan kualifikasi kerjanya, perintah tersebut berisi apa saja yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan di dalam organisasi.

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Dimana disiplin karyawan adalah konsep dimana karyawan yang bersangkutan harus selalu mentaati perjanjian kerja dengan perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas karyawan didalam membentuk ide ataupun inovasi yang lebih baru lagi dalam merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2.4.3 Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara 2002):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.4.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Rivai (2009) mengatakan bahwa sebuah perusahaan harus melakukan penilaian kinerja yang didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

1. Manajer melakukan evaluasi yang objektif kepada kinerja karyawan pada masa lalu yang selanjutnya digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang
2. Manajer membutuhkan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanager yang bersangkutan dengan karyawannya.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: a) identifikasi kabutuhan pelatihan, b) umpan balik kinerja, c) menentukan transfer dan penugasan, dan d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan

2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, b) pengakuan kinerja karyawan, c) pemutusan hubungan kerja dan d) mengidentifikasi yang buruk
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi: a) perencanaan SDM, b) menentukan kebutuhan pelatihan, c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, d) informasi untuk identifikasi tujuan, e) evaluasi terhadap sistem SDM, dan f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi: a) kriteris untuk validasi penelitian, b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

2.4.5 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara umum ada lima indikator yaitu:

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

5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.5 Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu adalah ilmu yang dalam cara berpikir menghasilkan kesimpulan berupa ilmu pengetahuan yang dapat diandalkan, dalam proses berfikir menurut langkah-langkah tertentu yang logis dan didukung oleh fakta empiris. Berikut adalah acuan penelitian terdahulu yang di gunakan dalam penelitian ini:

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris

No	Nama peneliti	Judul penelitian	Hasil penelitian	Tahun
1	Arina Idzna Mardillah Kusdi Rahardjo	Pengaruh <i>Knowledge sharing</i> Terhadap Kompetensi Individu dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Non-Medis Rs Lavalette Malang)	<i>knowledge sharing</i> berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel kompetensi individu sehingga pelaksanaan <i>knowledge sharing</i> antar anggota organisasi RS Lavalette Malang sangat baik. Begitu pula dengan tingkat kompetensi individu dan kinerja karyawan non-medis RS Lavalette Malang sudah sangat baik.	2017
2	Ratna Wijayanti, Meftahudin	Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating	kepemimpinan Islam memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, bekerja interaksi panjang dengan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan interaksi panjang variabel kerja dengan kepemimpinan Islam juga mempengaruhi kinerja karyawan yang menunjukkan hubungan ke arah yang berlawanan terhadap kinerja karyawan.	2016
3	Thoah Arsyad & Imam Khairul	Pengaruh Kepemimpinan Islam, Motivasi Dan Budaya	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan islam memiliki pengaruh	2017

		Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Tumang	terhadap kinerja karyawan. (2) Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. (3) Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.	
4	Abdul Hakim	The Implementation Of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture And Its Influence On Islamic Working Motivation And Islamic Performance PT Bank Mu'amatat Indonesia Tbk. Employee In The Central Java	Kepemimpinan Islami, motivasi Islami dan budaya organisasi Islami berpengaruh terhadap kinerja	2012
5	Ratna Wijayanti dan Farid Wajdi	Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating	semua variabel independen hanya kepemimpinan islami yang berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian peran pemimpin sangat menentukan dalam kerja karyawan di BMT kabupaten Temanggung.	2012

6	Mappamiring P	Effect Of Cultural Organization, Leadership and Motivation Of Work On The Performance Of Employees (Studies In Islamic Banking In Makassar	Budaya organisasi Islam dapat meningkatkan kinerja organisasi, termasuk kinerja karyawan di sektor perbankan Islam tertentu, kinerja karyawan di perbankan Islam tidak ditentukan oleh kepemimpinan Islam atau tidak	2015
7	Muchni Marlikan	Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Syariah	Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Syariah (BMT) di Malang Raya	2011
8	Ratna Wijayanti A, Meftahudin B	Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating	kepemimpinan Islam memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, bekerja interaksi panjang dengan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan interaksi panjang variabel kerja dengan kepemimpinan Islam juga mempengaruhi kinerja karyawan yang menunjukkan hubungan ke arah yang berlawanan terhadap kinerja karyawan.	2016

9	Miftachul Jannah, Suwardi, Setia Iriyanto	Analisis Kepemimpinan Islam Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bank Mumalat Indonesia Tbk, Cabang Semarang)	Gaya Kepemimpinan Islam tidak terdapat pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	2016
9	Cintya Lely Safitri, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, Sudarsih	<i>Knowledge sharing</i> Sebagai Mediasi Pengaruh <i>Learning Organization</i> Terhadap Kinerja Karyawan	<i>Learning Orgnization</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Knowledge sharing</i> , <i>Learning Orgnization</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>Learning Orgnization</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui <i>Knowledge sharing</i> .	2018
10	Wa Ode Zusnita; Andhita Titisari; Ernie T Sule	Peran <i>Knowlege Sharing</i> Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Telekomunikasi	<i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif dalam membentuk kinerja kerja pegawai, yang artinya dengan semakin baiknya pelaksanaan <i>knowledge sharing</i> di PT Telkom, maka akan semakin baik pula kinerja yang dimiliki pegawai.	2018

11	Sunarji Harahap	Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan	kepemimpinan Islam dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Sukaramai Medan dan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan motivasi kerja.	2017
12	Mashuri Yusuf Naim, Mursalim Umar Gani dan Rini Purnamasari	Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Etos Kerja pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor area Makassar	variabel kepemimpinan, pelatihan dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel Kepemimpinan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja. Variabel Kepemimpinan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui etos kerja.	2019
13	Fina Nafhatul Ithri	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Pembangunan	terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan serta variabel gaya kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya pada variabel	2018

		Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim Syariah) Kantor Cabang Surabaya	budaya organisasi dan gaya kepemimpinan islami terdapat pengaruh yang simultan terhadap variabel kinerja karyawan.	
14	Nova Syifani	Pengaruh <i>Knowledge sharing</i> Enablers Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Eksplanatif Pengaruh <i>Knowledge sharing</i> Enablers Terhadap Kinerja Karyawan Kinerja Karyawan Di Pt. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Di Kantor Gresik Dan Tuban)	Variabel teknologi informasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dukungan pemimpin tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepercayaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kemampuan belajar berpengaruh terhadap kinerja karyawan	2017
15	Deny Bagus Aristanto	Pengaruh <i>Knowledge sharing</i> Terhadap <i>Individual Innovation Capability</i> Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. PIn (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara)	<i>knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>individual innovation capability</i> , <i>individual innovation capability</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja individu, <i>knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja individu, dan <i>knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan	2017

			parsial terhadap kinerja individu melalui <i>individual innovation capability</i> .	
16	Yovianus Hejeng, LCA. Robin Jonathan, Elfreda Aplonia Lau	Pengaruh Pengendalian Manajemen Dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Kutai Timur	Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja KESBANG POL Kutai Timur. Secara parsial variabel pembelajaran organisasi yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja KESBANG POL.	2018
17	Rezakhi Ressya	Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kompetensi Sebagai Mediasi Pada Pt. Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Purbaleunyi	pembelajaran organisasi dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Diantara kedua variabel independen dan mediasi, kompetensi memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja.	2015

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual menggambarkan tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana pengaruh kepemimpinan islam dan *knowledge sharing* terhadap penerapan *learning organization* dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian oleh Wijayanti & Meftahuddin (2016), Arsyad & Khairul (2017) dan Harahap (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan islami berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Learning organization mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini dinyatakan dalam hasil penelitian Hejeng, Jhonatan & Lau (2018), dan Marlitan (2011) menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh secara positif terhadap Kinerja, karena semakin tinggi tingkat kesadaran perusahaan dalam meningkatkan pembelajaran kepada karyawan maka makin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan itu sendiri.

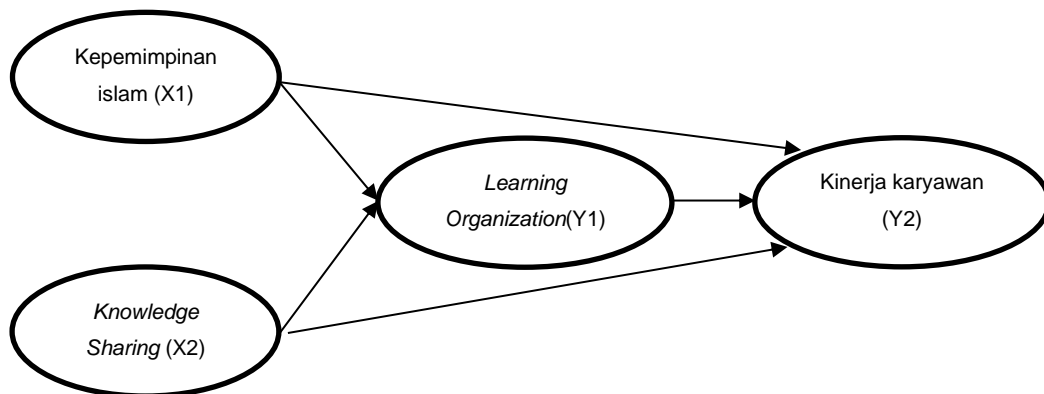
knowledge sharing memiliki pengaruh terhadap kinerja hal ini ditunjukkan oleh penelitian Zusnita, Titisari & Sule (2018) dan Mardillah & Rahardjo (2017) bahwa *Knowledge sharing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena dengan berbagi pengetahuan antar sesama karyawan akan dapat meningkatkan kinerja mereka.

Hoof dan Ridder (2004) mendefinisikan *Knowledge sharing* adalah proses yang dimana individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka dan bersama-sama untuk menciptakan atau mendapatkan pengetahuan baru hal ini sejalan

dengan Athoilah (2017) yang menunjukkan hasil signifikan bahwa adanya pengaruh positif antara *Knowledge sharing* dan *learning organization* pada karyawan asuransi Prudential Life. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perusahaan dalam meningkatkan volume dan kapasitas pembelajaran bagi karyawan maka semakin menambah tingginya minat karyawan untuk saling berbagi pengetahuan dan membentuk pengetahuan yang baru.

Dalam penelitian ini yang dijadikan variabel independent adalah kepemimpinan islami dan *knowledge sharing* sedangkan untuk variabel dependent adalah *learning organization* dan kinerja karyawan.

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian



3.2 Hipotesis

Dari data empiris yang telah di kemukakan di atas didapatkan hipotesis sebagai berikut :

1. H_1 = Kepemimpinan Islami berpengaruh secara positif terhadap penerapan *learning organization*.
2. H_2 = *Knowledge sharing* berpengaruh secara positif terhadap penerapan *learning organization*.
3. H_3 = Kepemimpinan islami berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan
4. H_4 = *Knowledge sharing* berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan
5. H_5 = Penerapan *learning organization* berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan