

**Peningkatan Kinerja SDM Berbasis Berbagi Pengetahuan dan Gaya
Kepemimpinan Transformasional Yang Dimoderasi Oleh Perilaku
Ta'awun**

TESIS

**Untuk memenuhi Sebagian persyaratan
Mencapai derajat S2**

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Abdulkofad Rehdumlee

NIM : 20402100028

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2024

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENINGKATAN KINERJA SDM BERBASIS BERBAGI
PENGETAHUAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL YANG DIMODERASI OLEH PERILAKU
TA'AWUN**

Disusun oleh :

Abdulkofad Rehdumlee

NIM : 20402100028

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia



Ujian Tesis

Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 23 Agustus 2024

Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D

NIK : 210499043

HALAMAN PENGESAHAN
THESIS
PENINGKATAN KINERJA SDM BERBASIS BERBAGI
PENGETAHUAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL YANG DIMODERASI OLEH PERILAKU
TA'AWUN

Disusun Oleh:

ABDULKOFAD REHDUMLEE

NIM: 20402100028

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 23 Agustus 2024

Dosen Pembimbing



Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D

NIK : 210499043

**PENINGKATAN KINERJA SDM BERBASIS BERBAGI PENGETAHUAN
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL YANG
DIMODERASI OLEH PERILAKU TA'AWUN**

Disusun Oleh:

ABDULKOFAD REHDUMLEE

NIM: 20402100028

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal 23 Agustus 2024
Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing

Penguji I



Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si, Ph.D

NIK : 210499043



Dr. Drs. Marno Nugroho, MM

NIK. 210491025

Penguji II



Dr. Tri Wikaningrum, SE, M.Si

NIK. 210499047

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 23 Agustus 2024

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si,

NIK.210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Abdulkofad Rehdumlee

NIM : 20402100028

Prodi : S2 Magister Manajemen

Jurusan : Manajemen Sumberdaya Manusia

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul "***PENINGKATAN KINERJA SDM BERBASIS BERBAGI PENGETAHUAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL YANG DIMODERASI OLEH PERILAKU TA:AWUN***" merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 23 Agustus 2024

Dosen Pembimbing

Saya Yang Menyatakan,



Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D

ABDULKOFAD REHDUMLEE

NIK : 210499043

NIM . 20402100028

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Abdulkofad Rehdumlee
NIM : 20402100028
Program Studi : S2 Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir Tesis dengan judul : **PENINGKATAN KINERJA SDM BERBASIS BERBAGI PENGETAHUAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL YANG DIMODERASI OLEH PERILAKU TA·AWUN** dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, _24 Agustus 2024_

Yang menyatakan,



(Abdulkofad Rehdumlee)

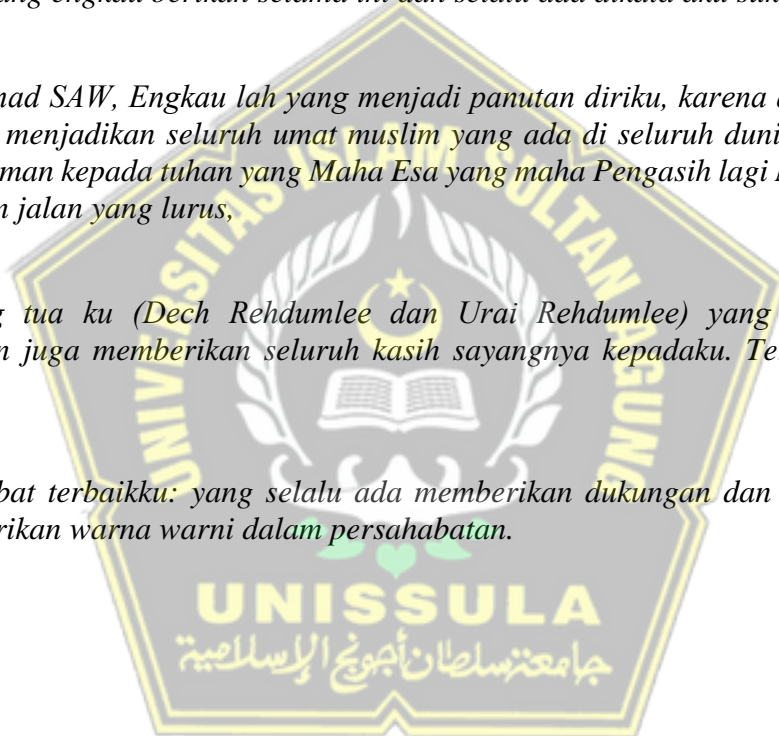
HALAMAN MOTTO

MOTTO

Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap. (Al Insyirah: 6-8)

Persembahan:

- *Allah SWT, tempat dimana aku selalu mengadu, meminta dan bergantung-terima kasih atas segala nikmat yang engkau berikan selama ini dan selalu ada dikala aku suka dan duka*
- *Nabi Muhammad SAW, Engkau lah yang menjadi panutan diriku, karena apa yang engkau lakukan dahulu menjadikan seluruh umat muslim yang ada di seluruh dunia menjadi orang-orang yang beriman kepada tuhan yang Maha Esa yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang dan memberikan jalan yang lurus,*
- *Kedua orang tua ku (Dech Rehdumlee dan Urai Rehdumlee) yang telah mendidik, menyayangi dan juga memberikan seluruh kasih sayangku kepadaku. Terima kasih untuk semua Do'anya*
- *Sahabat-sahabat terbaikku: yang selalu ada memberikan dukungan dan semangat dalam belajar, memberikan warna warni dalam persahabatan.*



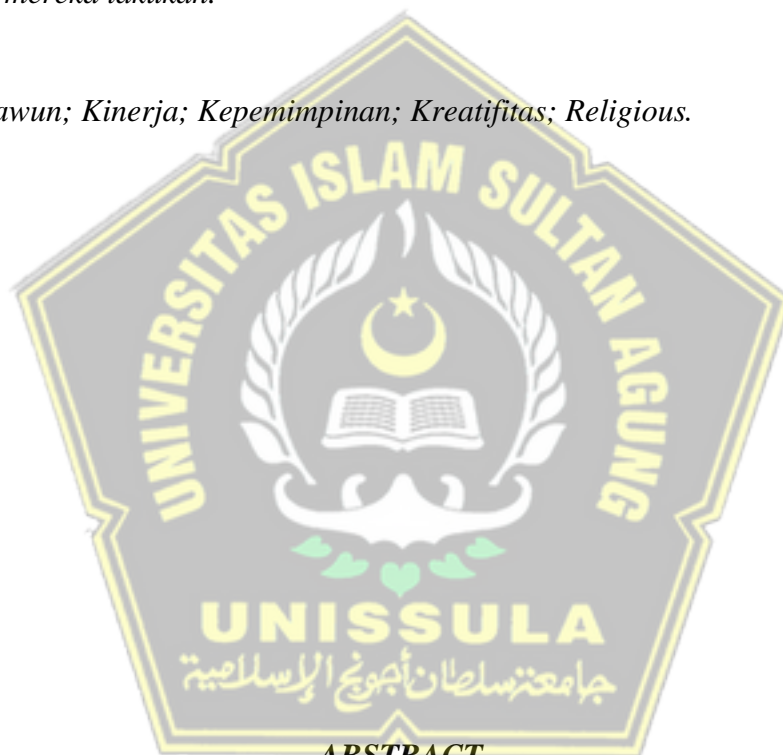
ABSTRAK

Jika kita berbicara tentang “pemimpin”, kita tidak dapat memungkiri bahwa itu adalah salah satu faktor penting yang membantu. Terhadap berhasil atau tidaknya organisasi tersebut, dan mampu bersaing dengan organisasi lain atau tidak. Di dunia saat ini dimana persaingan sangat tinggi, jika kita bandingkan Suatu organisasi ibarat sebuah kapal. Apakah kapal tersebut dapat berlayar dengan aman ke pantai atau tidak tergantung pada organisasi tersebut. Ada banyak komponen. Kemampuan awak kapal, kondisi laut, dan lain-lain, namun yang terpenting adalah nakhoda atau pemimpin kapal tersebut, jika nakhoda tidak mempunyai pengetahuan dan kemampuan yang memadai Kemungkinan kapal dapat mencapai pantai

dengan selamat Akan ada sedikit keamanan jika kapten mempunyai pengetahuan. Jika memiliki kemampuan, pengalaman, dan keahlian yang baik, maka peluang kapal mencapai pantai dengan selamat akan tinggi. Begitu pula jika suatu organisasi memiliki pemimpin atau Eksekutif yang mempunyai pengetahuan, kemampuan, pengalaman, keahlian, dan sebagainya, organisasinya mampu Bersaing dengan orang lain dan mencapai kesuksesan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan

Dulu, ciri-ciri pemimpin yang baik dan kuat adalah Hanya akan melihat dari segi fisik, kepribadian, ilmu, kemampuan, kekayaan dan gengsi saja, tapi untuk masa kini yang sedang terjadi Perubahan lingkungan setiap saat. Pemimpin yang baik dan Orang yang kuat juga harus mempunyai visi yang luas, memiliki komunikasi yang baik dalam organisasi, dan lain-lain agar dapat membawa organisasi menuju kesuksesan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Pada saat yang sama, hal tersebut juga harus membuat anggota organisasi puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Katakunci: *Ta,awun; Kinerja; Kepemimpinan; Kreatifitas; Religious.*



ABSTRACT

If we talk about "leaders", we cannot deny that it is one of the important factors that help. Towards the success or failure of the organization, and being able to compete with other organizations or not. In today's world where competition is very high, if we compare an organization to a ship. Whether the ship can sail safely to the coast or not depends on the organization. There are many components. The ability of the crew, sea conditions, and so on, but the most important thing is the captain or leader of the ship, if the captain does not have adequate knowledge and ability The possibility of the ship reaching the coast safely There will be little security if the captain has knowledge. If you have good abilities, experience, and

expertise, then the chances of the ship reaching the coast safely will be high. Likewise, if an organization has a leader or executive who has knowledge, abilities, experience, expertise, and so on, the organization is able to compete with others and achieve success in accordance with the goals that have been set

In the past, the characteristics of a good and strong leader were only seen in terms of physical appearance, personality, knowledge, ability, wealth and prestige, but for the current era that is happening Environmental changes are happening all the time. Good leaders and strong people must also have a broad vision, have good communication within the organization, and so on in order to bring the organization to success according to the goals that have been set. At the same time, it must also make members of the organization satisfied with the work they do...

Keywords: *Ta,awun; Performance; Leadership; Creativity; Religious.*



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي فضل على بنى آدم بالعلم والعمل على جميع العالم، والصلاة والسلام على محمد سيد العرب والعجم، وعلى آله وأصحابه اجمعين

Assalamu alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah pemilik alam semesta. Berkat pertolongan-Nya dan kerja keras yang cukup lama, tesis yang berjudul *"peningkatan kinerja sdm berbasis berbagi pengetahuan dan gaya kepemimpinan transformasional yang dimoderasi oleh perilaku ta'awun"* dapat penulis selesaikan. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita nabi agung Muhammad SAW., keluarga, para sahabat, dan umatnya sampai hari kiamat.

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M) pada Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dalam penulisan tesis ini, penulis telah mendapatkan bimbingan, petunjuk, saran-saran dan dukungan yang sangat bermanfaat, sehingga tesis ini dapat kami selesaikan. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang kami hormati:

1. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., M.H., selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
2. Bapak/Ibu Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si, selaku Ketua Program Magister Manajemen (M.M) Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
4. Bapak/Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si, selaku sekretaris Program Magister Manajemen (M.M) Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
5. Bapak/Ibu Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D selaku Pembimbing atas segenap arahan, nasihat, ketelitian dan masukan dalam terselesaikannya tesis ini.

6. Keluarga tercinta dan terkasih khususnya Ibu Urai Rehdumlee, Bapak Dech Rehdumlee, dan kakak saya Ahmad, Fauzal, Lutfee, dan isteri saya Rusna Klomsom, yang selalu kasih semangat doa serta dukungan baik moril dan materil dengan tulus dan ikhlas dalam menyelesaikan tesis ini secara tepat waktu.

7. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberi bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama menempuh studi pada Program Magister Manajemen (M.M), Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang, Indonesia
8. Teman Seperjuangan Program Magister Manajemen (M.M) Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang dan teman-teman luar negeri
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu terselesaikannya penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, namun penulis berharap tesis ini mampu memberikan manfaat untuk menambah pengetahuan bagi setiap orang. Akhir kata penulis ucapkan terima kasih.

Billahi Taufiq Walhidayah

Wassalamu alaikum Wr. Wb.



Songklha, 23 Agustus 2024

Yang Menyatakan,

Abdulkofad Rehdumlee

DAFTAR ISI

<i>HALAMAN PERSETUJUAN</i>	<i>ii</i>
<i>HALAMAN PENGESAHAN</i>	<i>iii</i>
<i>THESIS</i>	<i>iii</i>
<i>BAB I</i>	<i>I</i>

1.1.	Latar Belakang	1
1.2.	Rumusan Masalah	4
1.3.	Tujuan Penelitian	4
1.4.	Manfaat Penelitian	5
BAB II	6
2.1.	Kinerja Sumber Daya Manusia	6
2.2.	Knowledge Sharing	8
2.3.	Gaya Kepemimpinan Transformasional	11
2.4.	Perilaku Ta'awun	13
2.5.	Hubungan Antar variabel	15
2.5.1.	Hubungan antara <i>Knowledge Sharing</i> terhadap Kinerja SDM	15
2.5.2.	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM	15
2.5.3.	Hubungan Moderasi Perilaku Ta'awun terhadap hubungan <i>Knowledge Sharing</i> terhadap Kinerja SDM	17
2.5.4.	Hubungan Moderasi Perilaku Ta'awun terhadap hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM	17
2.6.	Model Empirik	19
BAB III	20
3.1.	Jenis Penelitian	20
3.2.	Populasi dan Sampel	20
3.3.	Sumber dan Jenis Data	21
3.4.	Metode Pengumpulan Data	21
3.5.	Variabel dan Indikator	21
3.6.	Teknik Analisis	23
3.6.1.	Uji Outer Model	23
3.6.2.	Uji Inner Model	25
3.6.3.	Pengujian Hipotesis	26
BAB IV	28
4.1.	Gambaran Umum Responden	28
4.1.1.	Demografi Responden	28
4.2.	Analisa Deskriptif Variabel	29
4.3.	Deskripsi Variabel <i>Knowledge Sharing</i>	29
4.3.1.	Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan	30
4.3.2.	Deskripsi Variabel Perilaku Ta'awun	30
4.3.3.	Deskripsi Variabel Kinerja SDM	31
4.4.	Hasil Analisis Uji Instrumen	32
4.4.1.	Convergent Validity	32
4.4.2.	Internal Consistency Reliability	36
4.4.3.	Discriminant Validity	37
4.4.4.	Inner Model	38
4.4.5.	Uji Hipotesis	40
4.5.	Pembahasan	43
4.5.1.	Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja SDM	43
4.5.2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM	44
4.5.3.	Perilaku Ta'awun Memoderasi Hubungan Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja SDM	45
4.5.4.	Perilaku Ta'awun Memoderasi Hubungan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM	45
BAB V	47

5.1.	Kesimpulan	47
5.2.	Implikasi Praktis	48
5.3.	Implikasi Teoritis	48
5.4.	Keterbatasan Penelitian.....	49
<i>DAFTAR PUSTAKA</i>		50
<i>LAMPIRAN</i>		52



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada masa saat ini, organisasi pendidikan bergantung pada peningkatan kinerja berkelanjutan agar layanan, dan prosedur pengajaran dapat lebih efektif. Pemimpin sekolah harusnya dapat menginspirasi karyawan untuk berinovasi dan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja karena hal tersebut menghasilkan kesuksesan organisasi yang berkelanjutan dan mnghadapi tantangan yang ada.

Salah satu tantangan tersebut adalah ketersediaan talenta dengan keahlian dan pengalaman tertentu yang menjadi fokus perusahaan/sekolah di Provinsi Songklha, Thailand. Alasannya adalah, ketersediaan talenta dengan pengalaman dan keterampilan mengajar yang ditunjang dengan perkembangan teknologi dan latar belakang pendidikan yang baik agar dapat bersaing dan menghasilkan talent kependidikan yang baik. Dengan begitu, maka harapannya adalah dapat menghasilkan SDM yang dpat bersaing serta handal yang tidak hanya dapat mendongkrak kualitas mutu tenaga kependidikan, namun dapat membawa nama baik sekolah.

(Yin, Ma, Yu, Jia, & Liao, 2019) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa organisasi sangat penting melakukan pengembangan karyawan. Dengan pengembangan karyawan maka diharapkan berbagi pengetahuan akan dapat berjalan dengan baik serta untuk meminimalisir agar karyawan tidak update informasi terkini.

Maka dari itu, kegiatan berbagi pengetahuan dapat mengarah dalam pengembangan SDM melalui berbagai kegiatan yang berkontribusi pada penelitian, aktif dalam simposium, partisipasi dalam konferensi, diskusi akademik, dan laporan,

serta memperbarui keahlian. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah perilaku khusus yang melibatkan pertukaran data atau pengetahuan yang relevan untuk berkolaborasi dengan orang lain menuju mengembangkan ide-ide baru dan menerapkan kebijakan (Zhang, 2017).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *knowledge sharing* dan gaya kepemimpinan transformasional yang dimoderasi oleh perilaku ta'awun dalam berbagi pengetahuan terhadap Kinerja SDM. Penelitian ini akan dilaksanakan di *Sasern Islam School, Bustanuddeen School, Deenul Islam School, Islam Wittayanukhoh School*, di Provinsi Songklha. Kondisi dan dinamika komposisi SDM dengan tingkat pendidikan antar sekolah tersebut dapat dilihat tabel 1.1 dibawah ini :

Tabel 1.1 Data Pendidikan Sekolah

	Sekolah Sasern Islam	Sekolah Deenul Islam	Sekolah Bustanuddeen	Sekolah Islam wittayanukro
S3	0%	6%	3%	0%
S2	17%	13%	20%	22%
S1	78%	63%	70%	78%
<S1	6%	19%	8%	0%
	100%	100%	100%	100%

Sumber : Data internal sekolah terkait

Dapat dilihat dari tabel diatas bahwa hanya sekolah *Deenul Islam* dan *Bustanuddeen* yang pegawainya memiliki gelar S3. Dan menariknya, hanya sekolah *Deenul Islam* yang memiliki 2 (dua) guru dengan gelar S3. Sementara sekolah *Sasern Islam* dan sekolah *Islam Wittayanukro* belum memiliki pegawai yang mempunyai gelar S3. Dan rata-rata 2 (dua) sekolah tersebut yakni *Sasern Islam* dan sekolah *Islam Wittayanukro* memiliki pegawai yang hanya memiliki gelar S1 dan hanya 17% - 22% yang memiliki gelar S2 (Yin, Ma, Yu, Jia, & Liao, 2019) Menyatakan dalam

penelitiannya bahwa berbagi pengetahuan dalam sebuah organisasi bisa memberikan kesempatan untuk lebih belajar, memberikan fasilitas penciptaan pengetahuan baru yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan ide-ide baru dan menunjang kinerja sumber daya manusianya.

Terkait dengan dampak berbagi pengetahuan terhadap Kinerja SDM, penelitian sebelumnya menemukan hasil yang bervariasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Ahmad & Karim, 2019) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan bermanfaat di semua tingkatan individu, tim dan organisasi. Konsekuensinya, organisasi dapat menyesuaikan strategi mereka yang ditujukan untuk memotivasi karyawan terlibat dalam berbagai kegiatan dan berbagi pengetahuan yang berdampak pada meningkatnya kinerja. Dalam hal tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM.

Penelitian yang dilakukan oleh (fauzen, Iqbal, & Abdillah, 2019) menemukan bahwa berbagi pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal itu terjadi apabila kegiatan berbagi pengetahuan dilakukan tanpa ada tujuan yang pasti, itu tidak akan berdampak terhadap peningkatan Kinerja SDM dan perusahaan. Dengan kata lain, dalam berbagi pengetahuan diperlukan sistem dan manajemen organisasi yang baik serta kerjasama dari anggota sebuah organisasi tersebut. Kerjasama dalam bentuk saling membantu dalam berbagi pengetahuan merupakan bentuk perilaku ta'awun yang bisa menjadi regulasi dan standar yang diatur oleh organisasi.

Menjembatani kesenjangan gap penelitian diatas, penelitian ini menambahkan variabel moderasi perilaku ta'awun atau perilaku saling membantu dalam hal berbagi pengetahuan dalam hubungan antara berbagi pengetahuan dan Kinerja SDM. Selain itu,

untuk faktor penentu Kinerja SDM juga banyak dipengaruhi oleh faktor luar pribadi karyawan seperti kepemimpinan. Beberapa penelitian mengemukakan gaya kepemimpinan sebagai aspek yang mendorong Kinerja SDM, khususnya gaya kepemimpinan transformasional (Yin, Ma, Yu, Jia, & Liao, 2019). Hal tersebut didasari atas gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dapat mendorong, memotivasi karyawannya dalam mencapai tujuan dan kinerja. Selain itu, dengan adanya mediasi ta'awun diharapkan semua yang ada dalam struktural organisasi dapat saling membantu untuk mencapai tujuan tersebut.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu “Bagaimana Pengaruh *Knowledge Sharing* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja SDM, dan bagaimana pengaruh tersebut dimoderasi Perilaku Ta'awun karyawan ?” dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM ?
2. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM ?
3. Bagaimana pengaruh moderasi Perilaku Ta'awun Terhadap hubungan *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM ?
4. Bagaimana pengaruh moderasi Perilaku Ta'awun terhadap hubungan Kepemimpinan Transformasioanl terhadap Kinerja SDM ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh *Knowlegde Sharing* Terhadap Kinerja SDM
2. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja SDM

3. Untuk menganalisis pengaruh moderasi Perilaku Ta'awun terhadap hubungan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja SDM
4. Untuk menganalisis pengaruh moderasi Perilaku Ta'awun terhadap hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM

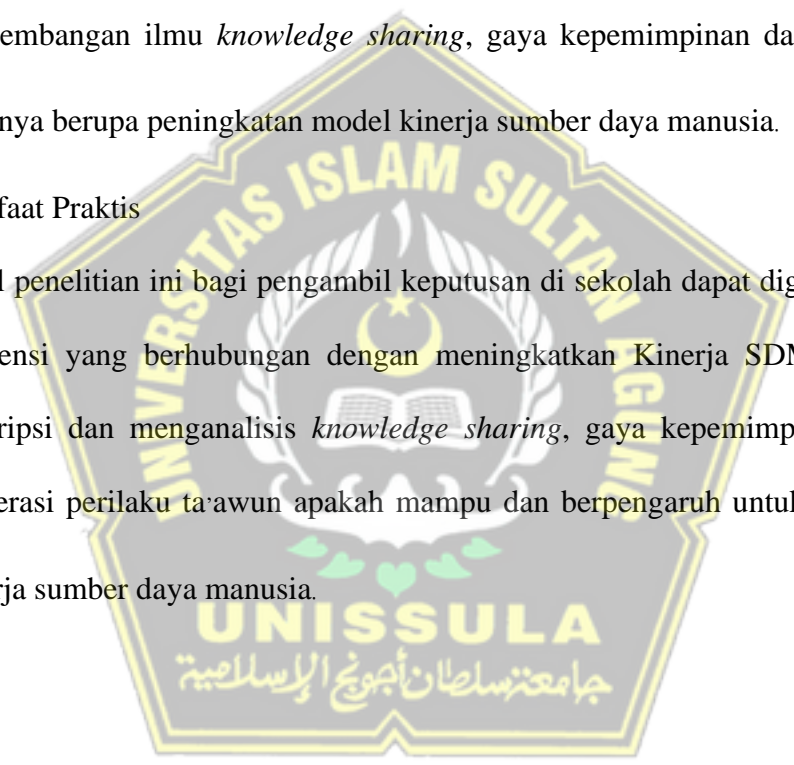
1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu kontribusi kepada pengembangan ilmu *knowledge sharing*, gaya kepemimpinan dan ta'awun yang hasilnya berupa peningkatan model kinerja sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini bagi pengambil keputusan di sekolah dapat digunakan sebagai referensi yang berhubungan dengan meningkatkan Kinerja SDM, memberikan deskripsi dan menganalisis *knowledge sharing*, gaya kepemimpinan dan peran moderasi perilaku ta'awun apakah mampu dan berpengaruh untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja SDM didefinisikan sebagai perilaku yang ditunjukkan oleh seorang karyawan saat melakukan tugas tertentu. Kinerja biasanya ditunjukkan oleh pencapaian/*achievement* seorang karyawan sesuai aturan atau *job desk* yang berbeda dalam sebuah perusahaan. Abubakar et al. (2019) menyatakan bahwa kinerja berkaitan erat dengan proses melakukan pekerjaan dan hasilnya, apa yang harus dilakukan, dan bagaimana mencapainya. Sehingga kinerja dapat didefinisikan secara kompleks.

Kemudian (Çetin & Aşkun, 2018) menyatakan bahwa Kinerja SDM sebagai kemampuan seseorang untuk melakukan aktivitas yang berkontribusi pada pengembangan kemampuan inti organisasi. Terdapat tiga elemen kunci mempengaruhi kinerja kerja dalam suatu organisasi yaitu dukungan organisasi, kapasitas manajerial atau produktivitas, dan pekerjaan masing-masing individu yang bekerja dalam organisasi (Qalati et al., 2022).

(Nicoleta, Emanoil, & Marcela, 2015) menjelaskan bahwa organisasi harus mempertimbangkan pentingnya manajemen sumber daya manusia dan memahami bagaimana menerapkan sebuah program pelatihan sumber daya manusia untuk memfasilitasi perolehan keterampilan maupun pengetahuan baru. Oleh karena itu, pentingnya para manajer harus bisa membangun sistem yang kuat untuk manajemen sumber daya manusia dengan mempertimbangkan bahwa pegawai sebagai atribut sumber daya pasti memiliki bakat profesional yang efektif yang memaksimalkan kinerja operasi perusahaan. Maka dari itu, tantangan manajer adalah bagaimana merencanakan

tugas pekerjaan dan alokasi sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan, agar mereka dapat mewujudkan potensi mereka di tempat kerja.

Gomes, (2005) yang dikutip dari (Muizu, et al. 2018) mengungkapkan bahwa ada beberapa dimensi indikator dalam membentuk kinerja sumber daya manusia. Yaitu sebagai berikut :

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan
2. *Quality of work*, yaitu kualitas hasil kerja yang dicapai karyawan berdasarkan regulasi yang sudah ditetapkan perusahaan
3. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. Pengetahuan yang dimiliki oleh setiap pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien
4. *Creativeness*, yaitu gagasan atau tindakan karyawan yang dimunculkan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
5. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan karyawan lainnya (sesama anggota perusahaan)
6. *Dependability*, yaitu perilaku yang dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru yang diberikan dalam memperbesar bentuk tanggung jawab karyawan. Kemampuan untuk bertindak tidak bergantung dengan karyawan lainnya, dan dapat menemukan cara-cara baru atau inovasi

8. *Personal quantity*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi, tingkah laku (sikap) pegawai di dalam perusahaan akan mempengaruhinya dalam cara pelaksanaan kerja

Namun dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan indikator untuk mengukur tingkat kinerja sumber daya manusia yaitu *quantity of work*, *quality of work*, *job knowledge*, *creativity*, dan *cooperation*.

2.2. Knowledge Sharing

Saat ini, organisasi sektor publik seperti sekolah secara luas dianggap sebagai organisasi yang berfokus pada pengembangan dan penyediaan layanan pengetahuan. Ini berarti bahwa pengetahuan dipertimbangkan oleh sumber daya karyawan mereka. Oleh karena itu, memfasilitasi berbagi pengetahuan dan meningkatkan pengelolaan pengetahuan antar karyawan dipandang sebagai tantangan kritis di sektor publik khususnya sekolah (Henttonen, Kianto, & Ritala, 2016)

Knowledge sharing atau berbagi pengetahuan merupakan sesuatu yang penting untuk diterapkan dengan tujuannya adalah transfer ke aset organisasi dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Hal ini sesuai dengan (Nonaka & Takeuchi, 1995) yang menyarankan bahwa untuk memastikan tingkat Kinerja SDM secara maksimal, organisasi harus saling berbagi pengetahuan di semua tingkat antar karyawan dalam sebuah perusahaan. Namun, tantangan yang ada adalah sikap dan kompetensi karyawan dapat menghambat berbagi pengetahuan. Itu dikarenakan masih banyak karyawan belum memahami pentingnya berbagi pengetahuan. Pentingnya berbagi pengetahuan menggarisbawahi kemauan individu karyawan, mengakui bahwa

individu yang terlibat dalam berbagi pengetahuan memutuskan bagaimana mereka ingin memanfaatkan keterampilan dan kecerdasan antar individu.

(Panahi, et al., 2013) mengungkapkan bahwa ada beberapa indikator untuk *knowledge sharing* yaitu :

1. *Social Interaction*

Interaksi sosial dan komunikasi tatap muka langsung lebih penting ketika pengetahuan yang dibagikan mengandung tingkat ketacitan yang tinggi. Ini membantu berbagi pengetahuan dengan menyediakan bidang untuk menangkap dan berbagi pengetahuan kolaboratif disertai dengan interaksi sosial. Ini adalah salah satu dari contoh terbaik untuk memanfaatkan kecerdasan kolektif karyawan (Gordeyeva, 2010).

2. *Experience Sharing*

Hanya dapat dibagikan secara aktif dan komunikasi langsung dengan rekan kerja di organisasi dengan ekanisme seperti observasi, pendampingan, pemagangan, keterlibatan, partisipasi, saling tolong menolong. Oleh karena itu, pemimpin organisasi harus dapat mengamati level minimum untuk memiliki peran dalam berbagi pengetahuan.

3. *Informal Relationship*

Muncul untuk mendukung berbagi pengetahuan diam-diam dalam banyak cara dengan memicu sosialitas dan komunikasi informal melalui web ataupun pekerja diluar organisasi yang dapat memberi peluang untuk memanfaatkan kecerdasan kolektif seorang karyawan, menyediakan ruang kolaboratif serta brainstorming untuk penciptaan pengetahuan baru,

membuat pengetahuan pribadi terlihat lebih menonjol, dan mengurangi waktu dan upaya yang diperlukan untuk berbagi pengetahuan (Gordeyeva, 2010)

4. *Observation*

Dalam hal berbagi pengetahuan ini, mekanisme seperti tatap muka interaksi, mengamati, pendampingan, pengalaman pribadi, dan sebagainya jauh lebih tepat mengena antar karyawan.

5. *Mutual Trust*

Potensi kurangnya kepercayaan di antara karyawan dipandang sebagai salah satu tantangan dalam hal berbagi pengetahuan. Membangun komunitas antar karyawan dan meningkatkan komunikasi antar karyawan disarankan sebagai salah satu solusi untuk meningkatkan kepercayaan antar karyawan dalam sebuah organisasi (Raisanen & Oinas-Kukkonen, 2008).

Selain itu, (Reychav & Weisberg, 2010) dalam penelitiannya mengungkapkan indikator dalam berbagi pengetahuan dibagi menjadi 2 macam yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge* yang dijabarkan sebagai berikut :

1. *Explicit knowledge*

- a. Menyusun sistem manajemen
- b. Berbagi pengetahuan dengan menyusun file dokumen

2. *Tacit Knowledge*

- a. Bersedianya karyawan dalam berbagi pengetahuan dengan sesama rekan kerja
- b. Berbagi pengetahuan melalui komunikasi, pertukaran dan pelatihan karyawan

- c. Dengan berbagi pengetahuan akan memperoleh ilmu baru dalam pemecahan masalah dan inovasi

Namun dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan indikator dari (Panahi, et al., 2013) karena penulis merasa sesuai dengan keadaan di dalam obyek penelitian yang penulis tuju.

2.3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin didefinisikan sebagai orang yang membimbing anggota kelompok untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diperlukan dan mengelola organisasi atau yang mengambil inisiatif untuk memenuhi tugas ketika tidak ada orang yang bertanggung jawab atas tugas tersebut (Gökalp & Soran, 2022). Dalam mengelola organisasi, seorang pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda beda antara satu pemimpin dan pemimpin yang lain. Perkembangan teoritis kontemporer dan studi empiris telah mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan sangat memengaruhi kinerja individu dan organisasi, termasuk, misalnya, kewarganegaraan organisasi, kepuasan, dan kinerja (Aboramadan & Dahleez, 2020).

Terdapat banyak pendekatan untuk gaya kepemimpinan yang dikembangkan sejauh ini, antara lain *Transformational Leadership*, *Transactional Leadership*, dan *Laissez-faire Leadership*. *Transformational Leadership* yang dikenal sebagai versi modern dari gaya kepemimpinan transaksional dalam literatur. Pada *Transformational Leadership* ada hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut. Hubungan ini didasarkan pada aksi-reaksi, pertukaran dan manfaat-biaya. Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan *transformational*, dalam gaya kepemimpinan *transformational* ditegaskan bahwa pemimpin mempunyai kewajiban untuk

memotivasi dan menginspirasi orang yang mereka pimpin. Pada penelitian Syafii et al., (2015) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan *transformational* lebih efektif digunakan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan *transactional*. Hal tersebut didukung oleh bukti empiris yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *transactional* tidak menunjukkan hasil yang signifikan dengan kinerja.

Konsep *Transformational Leadership* diusulkan oleh Burns (1978) yang kemudian dikembangkan oleh beberapa ilmuwan selanjutnya. Burns mendefinisikan *Transformational Leadership* sebagai kemampuan pemimpin untuk memotivasi pengikut mereka untuk mencapai tujuan organisasi daripada berfokus pada kepentingan sendiri. Bass dan Avolio (2004) berpendapat bahwa pemimpin yang transformasional dapat menunjukkan empat karakteristik utama yaitu:

a. *Intellectual Stimulation*

Stimulasi intelektual dapat terjadi ketika pemimpin transformasional menilai kembali asumsi, kebiasaan, dan keyakinan saat ini dalam suatu organisasi untuk merekomendasikan lebih banyak ide baru dan cara menyelesaikan tugas.

b. *Idealized Influence*

Pengaruh yang ideal menggambarkan lingkungan di mana pengikut merasa dikagumi dan percaya serta mengikuti pemimpin mereka.

c. *Individualized Consideration*

Pertimbangan individu adalah kemampuan pemimpin untuk fokus pada kebutuhan individu untuk pengembangan dan pencapaian serta memahami mereka sebagai mentor atau pelatih mereka.

d. *Inspirational Motivation*

Motivasi inspirasional dianggap sebagai kemampuan pemimpin untuk mengembangkan dan mengungkapkan visi dan menyiapkan tujuan yang menantang bagi karyawan

2.4. Perilaku Ta'awun

Salah satu variabel dalam penelitian ini adalah perilaku ta' awun. Dalam Islam, manusia memiliki tugas utama dan tanggung jawab sebagai khalifah di dunia. Manusia diciptakan oleh Allah SWT untuk menjadi bermanfaat bagi orang lain dan masyarakat luas (Q.S. Al Ahzab, 3:46). Keberadaan manusia di dunia ini sangat mulia, yaitu :

- a. Kemuliaan individu (*karamah fardiyyah*) yaitu manusia wajib menjaga kemuliaan lahir dan batin setiap individu
- b. Kemuliaan masyarakat (*karamah ijtima`iyyah*), sebagai makhluk sosial, manusia berinteraksi antar sesama manusia
- c. Politik kemuliaan (*karamah siyasiyyah*), yaitu manusia memiliki hak politik untuk memilih atau dipilih karena manusia adalah khalifah di bumi (Aji, 2015)

Perilaku ta'awun merupakan sikap perilaku saling tolong menolong antar manusia. Konsep ta'awun hampir sama dengan konsep altruisme, yaitu tindakan sukarela yang dilakukan dengan tanpa mengharap imbalan dalam bentuk apapun. Jika dihubungkan dengan Kinerja SDM, maka perilaku ta'awun dapat diartikan sebagai rasa saling membantu antar rekan kerja.

Pentingnya perilaku ta'awun ini karena pemimpin organisasi yang mempunyai sikap ta'awun akan dengan mudah memotivasi maupun mempengaruhi karyawan

dalam meningkatkan kinerjanya karena dengan sikap perilaku ta'awun yang dimiliki pemimpin akan mendorong karyawan dalam mencapai tujuan dari organisasi. Penerapan konsep perilaku ta'awun dalam pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan Kinerja SDM mampu memberikan efek moderasi dengan cara pemimpin yang mempunyai sikap ta'awun (tolong menolong) dalam gaya kepemimpinan maka akan berpengaruh pada peningkatan Kinerja SDM. Gaya kepemimpinan *transformational* mewajibkan seorang pemimpin menunjukkan karakter yang dapat memotivasi serta menginspirasi karyawan (Syafii et al., 2015). Dengan sikap perilaku ta'awun yang melekat pada seorang pemimpin maka beban yang dipikul oleh karyawan akan semakin ringan sehingga Kinerja SDM meningkat untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Dalam mengukur variabel perilaku ta'awun ini, ada beberapa indikator dari penelitian sebelumnya antara lain, menurut (Wasitowati & Sudarti, 2018) :

- a. Empati
- b. Dilakukan dengan suka rela
- c. Keinginan membantu dalam kebaikan
- d. Mencari ridho Allah

Sedangkan menurut (Muafi, 2021) yaitu :

- a. Bekerja untuk ibadah
- b. Ikhlas membantu diluar *job description* pekerjaan
- c. Bersikap empati
- d. Membantu untuk kebaikan

2.5. Hubungan Antar variabel

2.5.1. Hubungan antara *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM

Keberlangsungan organisasi salah satunya yaitu bergantung pada penyebaran dan penggunaan pengetahuan. Salah satu cara agar organisasi dapat meningkatkan Kinerja SDM adalah dengan melalui berbagi pengetahuan. Pengetahuan tentang organisasi terletak pada anggotanya dan penting untuk mengetahui nilai pengetahuan dan kemauan karyawan tersebut untuk membagikannya dengan sesama rekan kerja (Kuo, Kuo, & Ho, 2014). Ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Kang, Kim, & Chang, 2008), yang menyatakan bahwa perilaku berbagi pengetahuan memiliki hubungan yang kuat dengan Kinerja SDM.

(Rohim & Budhiasa, 2019) menyatakan dalam penelitiannya bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM. Temuan tersebut membuktikan bahwa kegiatan berbagi pengetahuan yang dilakukan antar karyawan dalam hal teknis, pelatihan, berbagi dokumen kebijakan dan kolaborasi untuk memecahkan masalah akan dapat meningkatkan Kinerja SDM. Singkatnya, membuat karyawan menjadi terinspirasi untuk melakukan *knowledge sharing* sangat penting dilakukan untuk kemajuan pekerjaan dan peluang karir baru melalui kolaborasi, dan kepercayaan.

H1 : *Knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM

2.5.2. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM

Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku dari karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga gaya kepemimpinan dapat menciptakan

pengaruh positif atau bahkan bisa menghambat pada Kinerja SDM (Syafii et al., 2015). Pengaruh gaya kepemimpinan pada Kinerja SDM bergantung pada kualitas karakteristik utama yang diterapkan seorang pemimpin dalam memimpin karyawan dalam sebuah organisasi. Penelitian ini membahas gaya kepemimpinan *transformational* yang mana gaya kepemimpinan ini berfokus pada pola hubungan antara pemimpin dan pengikut atau karyawan. Seorang pemimpin wajib memberikan motivasi dan menginspirasi karyawan untuk dapat melihat dari manfaat tugas yang harus dilakukan dalam sebuah organisasi. Dari penjelasan tersebut dengan adanya pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan *Transformational* diharapkan mampu memberikan pengaruh yang positif pada Kinerja SDM dalam suatu organisasi. Berdasarkan bukti empiris membuktikan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan *Transformational* mempunyai pengaruh signifikan positif dibandingkan dengan pemimpin dengan gaya kepemimpinan lain (Syafii et al., 2015).

Qalati et al. (2022) dalam penelitiannya menghasilkan bukti empiris bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja SDM. Pemimpin dapat memimpin individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Sehingga, gaya kepemimpinan dipandang sebagai aspek signifikan yang mendorong Kinerja SDM karena hal tersebut didasari atas gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam mendorong, memotivasi, memimpin, mempengaruhi karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi.

H2 : Gaya kepemimpinan transformational berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM

2.5.3. Hubungan Moderasi Perilaku Ta'awun terhadap hubungan *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM

Karyawan yang memiliki perilaku ta'awun cenderung memiliki jiwa sosial dan kebersamaan yang tinggi, lembut hati, hindari permusuhan, utamakan persaudaraan, jangan mengharapkan imbalan apapun untuk membantu orang lain yang membutuhkan dan ikhlas dalam beramal. Salah satu perilaku ta'awun yaitu membantu dengan cara berbagi ilmu antar rekan kerja (Risaldi, 2019).

(Sarif S. M., 2018) dalam penelitiannya yang berjudul "*effect of strategic ta'awun on sustainable, entrepreneurial and urbanised smart society in muslim world*" menyatakan bahwa taawun adalah perintah illahi kepada umat manusia untuk saling membantu dalam kemaslahatan. Saling membantu dalam pemahaman sistem terpadu memberikan sinergi untuk membangun ekosistem pertumbuhan yang mengarah kepada karyawan yang cerdas yang efeknya akan memberikan dampak kinerja yang baik.

H3 : Semakin kuat Perilaku Ta'awun maka pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM semakin tinggi.

2.5.4. Hubungan Moderasi Perilaku Ta'awun terhadap hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM

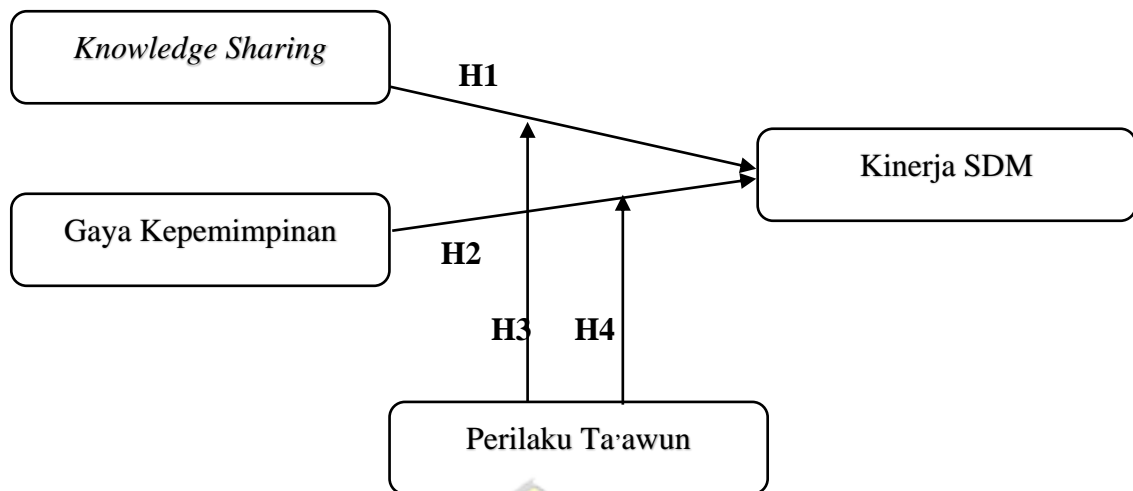
Perilaku ta'awun yang mempunyai kesamaan dengan konsep altruisme. Keduanya merupakan tindakan sukarela yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk memberikan pertolongan atau sekedar membantu orang lain tanpa mengharapkan imbalan dalam bentuk apapun (Gadavi, 2022). Jika seorang

pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan *Transformational* dan mereka mempunyai sikap ta'awun serta diterapkan dalam peran memimpin organisasi maka hal ini berdampak positif pada Kinerja SDM. Karyawan akan lebih mudah dalam menyelesaikan tugas serta memegang perannya dalam organisasi tersebut karena terdapat pemimpin yang mampu untuk membantu dan menolong dalam menyelesaikan tugas tersebut.

(Sarif S. M., 2018) juga mengungkapkan bahwa dalam penelitian lainnya yang berjudul "*effect of ta'awun in sustaining ethical and socially responsible managers for sustainable competitive advantage*" memiliki tujuan untuk mengeksplorasi efek ta'awun dalam mempertahankan tanggung jawab etis dan sosial manajer dan untuk menyelidiki efek konsolidasi ta'awun dalam mempengaruhi gaya memimpin manajer untuk bertanggung jawab secara etis dan sosial. Signifikansi tujuan tersebut terletak pada faktor ta'awun dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

H4 : Semakin kuat Perilaku Ta'awun maka pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM semakin tinggi.

2.6. Model Empirik



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian *cross sectional*. Studi *cross sectional* merupakan studi observasional yang menganalisis data dari populasi dalam satu titik waktu (Wang & Zhenshun Cheng, 2020), yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel dalam populasi. Cross sectional mencakup semua jenis penelitian yang pengukuran variabel-variabelnya hanya dilakukan satu kali, pada kurun satu waktu. Dan studi ini berguna untuk merencanakan studi lanjutan di masa yang akan datang.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian yaitu para pegawai sekolah di Thailand, yang mencakup *Sansern Islam School* (jumlah 36 orang), *Bustanuddeen School* (jumlah 36 orang), *Deenul Islam School* (jumlah 54 orang), *Islam Wittayanukhoh* (jumlah 38 orang) ditambah sekolah yang ada di province Songkhla, Thailand, total sebesar 200 orang.

Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil guru, staff pegawai.

3.2.1. Besar Sampel

Penelitian ini menggunakan semua populasi, sebesar 200 orang. Populasi dalam penelitian yaitu para pegawai sekolah yang terdapat di province Songkhla, Thailand.

Dengan besar sampel responden yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 200 responden.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana data dapat diperoleh. Sumber data penelitian dapat bersumber dari data primer dan data sekunder. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Sumber data primer studi ini adalah mencakup : *Knowledge Sharing*, Gaya Kepemimpinan, Ta'awun, dan Kinerja SDM.

Dan data skunder dalam penelitian ini yang digunakan berupa data kepegawaian sekolah, jurnall ilmiah, buku ilmiah, internet dan data-data lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengambilan data akan dilakukan pada bulan Mei-Juni 2023 dengan menggunakan kuesioner. Bentuk kuesioner menggunakan skala likert 1-5 atau seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.1. Scoring untuk Skala Likert

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

3.5. Variabel dan Indikator

Penelitian ini akan menganalisis Kinerja SDM melalui peran variabel *Knowledge Sharing*, Gaya Kepemimpinan dan Perilaku Ta'awun. Variabel-variabel

tersebut tidak bisa diukur secara langsung melainkan membutuhkan item-item indikator sebagai alat pengukur variabel.

Berikut tabel indikator pengukur masing-masing dari variabel yang dipakai dalam penelitian ini :

Tabel 3.2. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel & Definisi Operasional	Indikator	Sumber	Skala Pengukuran
Knowledge Sharing, Merupakan proses interaksi sosial berbagi pengetahuan sesama karyawan untuk meningkatkan potensi dirinya	1. <i>Social Interaction</i>	Panahi, Watson, dan Partridge (2013)	Skala Likert 1-5
	2. <i>Experience Sharing</i>		
	3. <i>Informal Relationship</i>		
	4. <i>Observation</i>		
	5. <i>Mutual Trust</i>		
Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong bawahan untuk bergerak menuju pada perubahan yang dinamis	1. <i>Inspirational Motivation</i>	Ebrahimi, Moosavi, Chirani (2016)	Skala Likert 1-5
	2. <i>Idealized Influence</i>		
	3. <i>Intellectual Stimullation</i>		
	4. <i>Individual Consideration</i>		
Perilaku Ta'awun, merupakan perilaku extra role (melebihi tugasnya) karyawan yang mendasarkan pada nilai agama islam	1. Bekerja Untuk Ibadah	Muafi (2021)	Skala Likert 1-5
	2. Ikhlas Membantu Diluar Jobdesk		
	3. Bersikap Empati		
	4. Membantu untuk Kebaikan		
Kinerja SDM, merupakan capaian kerja karyawan pada periode tertentu	1. <i>Quantity of Work</i>	Gomes (2005) dikutip dari, Wa Ode Z. Muizu, et al (2018)	Skala Likert 1-5
	2. <i>Quanlity of Work</i>		
	3. <i>Job Knowledge</i>		
	4. <i>Creativeness</i>		
	5. <i>Cooperation</i>		

3.6. Teknik Analisis

Proses olah data pada penelitian ini menggunakan alat uji statistik SmartPLS untuk mengetahui hubungan antar variabel yang digunakan. Langkah dalam menganalisis data yaitu sebagai berikut :

- c. Mengelompokkan data berdasar variabel dan jenis responden
- d. Mentabulasi data berdasar variabel dari seluruh responden
- e. Mensajikan data dari tiap variabel yang diteliti

Terdapat alasan kenapa penelitian ini menggunakan SmartPLS untuk uji statistik pengolahan datanya :

- a. PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel yang tidak harus besar. Dengan jumlah sampel <100 dapat dianalisis
- b. PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk menganalisa teori yang masih dianggap lemah. Karena PLS dapat digunakan untuk memprediksi

PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu variable laten dan variable laten yang lainnya, serta hubungan suatu variable laten dengan indikator-indikatornya. PLS diartikan oleh dua persamaan yaitu *inner model* dan *outer model*. *Inner model (model structural)* berfungsi untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variable laten dengan indikator-indikatornya. Sedangkan *outer model (model pengukuran)* berfungsi untuk menentukan cara mengukur variable laten.

3.6.1. Uji Outer Model

- a. *Convergen Validity*

Korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Hal ini, untuk nilai *cross loading* 0,50 - 0,60 dianggap cukup baik. Tapi apabila nilai *cross loading* >0,70 maka refleksif indikator tinggi.

b. *Discriminant Validity*

Dengan membandingkan nilai *Square Root Of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Dengan demikian, menetapkan validitas diskriminan menyiratkan kalau suatu konstruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model. Untuk menguji validitas diskriminan, peneliti menggunakan Fornell-Larcker dan HTMT (*Heterotrait- Monotrait Ratio Of Correlations*) (Henseler, Ringle., & Sarstedt, 2014). Dalam Fornell- Larcer, nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT <1. Ukuran *Discriminant Validity* lainnya adalah nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk.

c. *Internal Consistency*

Lalu selanjutnya melihat *Internal Consistency Reliability* dari nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability (CR)*. *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir lebih rendah construct reliability dibandingkan *Composite Reliability (CR)*. Keandalan komposit bervariasi antara 0 dan 1, nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat keandalan yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan *Cronbach Alpha*. Secara khusus, nilai-nilai keandalan komposit 0,60 - 0,70.

Interpretasi *Composite Reliability* (CR) sama dengan *Cronbach's Alpha*. Nilai batas >0.7 dapat diterima, dan nilai >0.8 sangat memuaskan.

3.6.2. Uji Inner Model

Tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural atau inner model. Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian (Jaya & Sumertajaya, 2008)

a. *Coefficient of Determination* (R-square)

Langkah pertama yaitu dengan evaluasi *Coefficient of Determination* (R-square). Interpretasi nilai R^2 sama dengan interpretasi R^2 regresi linear, yaitu besarnya variability variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut (Chin, 1998) kriteria R^2 terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu : nilai R^2 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang (moderate) dan lemah (weak). (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2012) juga menyampaikan jika nilai R-square 0.75, 0.50 dan 0.25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat, dan lemah). Perubahan nilai R^2 dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif apa tidak.

b. *Effect Size* (F-square)

Kemudian, peneliti mengevaluasi *Effect Size* (f-square), selain mengevaluasi nilai R^2 dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R^2 ketika konstruk eksogen tertentu

dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen, ukuran ini disebut sebagai ukuran efek f^2 . Pedoman untuk menilai f^2 adalah bahwa nilai-nilai 0,02, 0,15, dan 0,35, masing-masing, mewakili efek kecil, sedang, dan besar dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek $<0,02$ menunjukkan bahwa tidak ada efek.

c. Predictive Relevance (Q-square)

Ukuran ini merupakan indikator kekuatan prediksi model out-of-sample atau relevansi prediktif. Ketika model jalur PLS menunjukkan relevansi prediktif, secara akurat memprediksi data yang tidak digunakan dalam estimasi model. Dalam model struktural, nilai Q^2 yang lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen reflektif spesifik menunjukkan relevansi prediktif model jalur untuk konstruk dependen tertentu. Nilai Q^2 diperoleh dengan menggunakan prosedur blindfolding untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh D. Blindfolding adalah teknik penggunaan kembali sampel yang menghilangkan setiap titik data D dalam indikator konstruk endogen dan memperkirakan parameter dengan titik data yang tersisa (Chin, 1998).

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis (β , γ , λ) dilakukan dengan metode resampling bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik T atau Uji T, dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

a. Hipotesis statistik untuk outer model adalah:

$$H_0 : \lambda_i = 0$$

$$H_1 : \lambda_i \geq 0$$

- b. Sedangkan hipotesis statistik untuk inner model, pengaruh variabel laten eksogen terhadap endogen adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \gamma_i = 0$$

$$H_1 : \gamma_i \geq 0$$

- c. Sedangkan hipotesis statistik untuk inner model, pengaruh variabel laten endogen terhadap endogen adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_i \geq 0$$

Penerapan metode resampling memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*), tidak memerlukan asumsi distribusi normal serta tidak memerlukan sample yang besar (direkomendasikan sample sebesar minimum 30). Pengujian dilakukan dengan t- test, bilamana diperoleh p- value sebesar $\leq 0,05$ (*alpha 5%*), maka disimpulkan signifikan dan sebaliknya. Bilamana hasil pengujian hipotesis pada outer model signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten, sedangkan apabila inner model signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna antara variabel laten dengan variabel laten lainnya.

BAB IV PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini, responden yang dijadikan subyek penelitian adalah para pegawai yang berstatus tetap maupun kontrak di *Sansern Islam School, Bustanuddeen School, Deenul Islam School, Islam Wittayanukhoh School*, di Provinsi Songklha, Thailand. Cara penelitian ini dilakukan dengan memberikan secara langsung *google form* kepada para pegawai dan membutuhkan kurang lebih 2 bulan hingga seluruh kuesioner terkumpul.

Tabel 4.1. Kuesioner Yang Disebar

Kriteria	Jumlah
Total kuesioner yang disebar	200
Total kuesioner yang tidak kembali	25
Total kuesioner yang sesuai kriteria	175

Sumber : Data Primer, 2024

Dari data diatas dapat diketahui bahwa penulis telah menyebar kuesioner terhadap para karyawan di *Sansern Islam School, Bustanuddeen School, Deenul Islam School, Islam Wittayanukhoh School*. Selanjutnya hasil kuesioner data primer tersebut akan diuji dan dilakukan analisis.

4.1.1. Demografi Responden

Hasil analisa data karakteristik respoiden berdasarkan demokrafi responden diketahui bahwa rata-rata pegawai yang mengisi kuesioner berusia paling muda 22 tahun dan paling senior 56 tahun dengan jumlah responden pegawai perempuan sebanyak 86 orang dan laki-laki 89 orang.

4.2. Analisa Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif berfungsi sebagai gambaran umum jawaban responden melalui kuesioner yang disebar kepada pegawai *Sansern Islam School, Bustanuddeen School, Deenul Islam School, Islam Wittayanukhoh School*. Kuesioner penelitian ini disebar untuk mendapatkan gambaran seluruh variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), kepemimpinan transformasional, perilaku ta'awun dan kinerja sumber daya manusia. Analisa dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala likert 1-5 (sangat tidak setuju - sangat setuju). Analisis deskriptif variabel berfungsi untuk menganalisa data berdasarkan hasil yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner terhadap masing-masing pertanyaan yang mewakili indikator pengukuran variabel.

4.3. Deskripsi Variabel *Knowledge Sharing*

Variabel *Knowledge Sharing* (KS) memiliki 5 (lima) indikator dan untuk hasil statistik masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.2. Statistik Deskriptif KS

Kode	Rata-Rata	Standar Deviasi	Kriteria
Social interaction (KS 1)	4.434	0.838	Tinggi
Experience sharing (KS 2)	3.943	1.035	Sedang
Informal relationship (KS 3)	3.846	1.022	Sedang
Observation (KS 4)	4.011	1.025	Tinggi
Mutual Trust (KS 5)	4.291	0.815	Tinggi
Rata-rata Total	4.105		Tinggi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil analisa pada tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) penelitian responden terhadap variabel *knowledge sharing* termasuk dalam kriteria

tinggi dengan *mean* total sebesar 4.105. rata-rata tinggi menunjukkan bahwa memiliki rasa berbagi pengetahuan tinggi dengan rekan sesama anggota.

4.3.1. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel *Gaya Kepemimpinan* (GK) memiliki 4 (empat) indikator yang terdiri atas dan untuk hasil statistik masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.3. Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan

Kode	Rata-Rata	Standar Deviasi	Kriteria
Inspirational motivation (GK 1)	4.326	0.830	Tinggi
Idealized influence (GK 2)	4.303	0.789	Tinggi
Intellectual stimulation (GK 3)	4.400	0.741	Tinggi
Individual consideration (GK 4)	4.103	0.895	Tinggi
Rata-rata Total	4.283		Tinggi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil analisa pada tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) penelitian responden terhadap variabel gaya kepemimpinan transformational termasuk dalam kriteria tinggi dengan *mean* total sebesar 4.283. Rata-rata Tinggi menunjukkan *leader* cukup transformational dalam hal memimpin anggotanya.

4.3.2. Deskripsi Variabel Perilaku Ta'awun

Variabel *Perilaku Ta'awun* (PT) memiliki 4 (empat) indikator yang terdiri atas dan untuk hasil statistik masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.4. Statistik Deskriptif Perilaku Ta'awun

Kode	Rata-Rata	Standar Deviasi	Kriteria
Bekerja untuk ibadah (PT 1)	4.211	0.966	Tinggi
Ikhlas membantu diluar <i>job description</i> (PT 2)	4.223	0.876	Tinggi

Bersikap empati (PT 3)	4.217	0.874	Tinggi
Membantu untuk kebaikan (PT 4)	4.257	0.899	Tinggi
Rata-rata Total	4.227		Tinggi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil analisa pada tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) penelitian responden terhadap variabel Perilaku Ta'awun termasuk dalam kriteria tinggi dengan rata-rata *mean* total sebesar 4.227. Rata-rata Tinggi menunjukkan bahwa setiap anggota karyawan sekolah memiliki nilai empati yang baik kepada sesama karyawan untuk bisa mencapai tujuan bersama.

4.3.3. Deskripsi Variabel Kinerja SDM

Variabel *Kinerja SDM* (SDM) memiliki 5 (lima) indikator. Statistik masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.5. Statistik Deskriptif Kinerja SDM

Kode	Rata-Rata	Standar Deviasi	Kriteria
<i>Quantity of Work</i> (SDM 1)	4.257	0.819	Tinggi
<i>Quality of Work</i> (SDM 2)	4.194	0.860	Tinggi
<i>Job Knowledge</i> (SDM 3)	4.223	0.836	Tinggi
<i>Creativeness</i> (SDM 4)	4.314	0.813	Tinggi
<i>Cooperation</i> (SDM 5)	4.303	0.760	Tinggi
Rata-rata Total	4.258	0.819	Tinggi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil analisa pada tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) penelitian responden terhadap variabel Kinerja SDM termasuk dalam kriteria tinggi dengan *mean* total sebesar 4.258. Rata-rata Tinggi menunjukkan bahwa setiap karaywan sekolah memiliki kinerja dan prestasi kerja yang baik.

4.4. Hasil Analisis Uji Instrumen

4.4.1. Convergent Validity

a. Outer Loading

Nilai *outer loading* mengidentifikasi korelasi antara skor item (indikator) dengan konstruk atau variabel (Hair, 2006). Nilai *loading factor* >0.7 akan dikatakan ideal, artinya indikator tersebut dikatakan valid untuk mengukur konstraknya. Hal ini berdasarkan teori Chin yang menyatakan bahwa *loading factor* yang lebih dari 0.70 lebih diharapkan lebih baik. Dengan demikian, nilai *loading factor* <0.70. Dibawah ini adalah hasil pengujian validitas Algoritma SmartPLS untuk mengetahui nilai awal dari *loading factor* yang bersumber dari hasil skor kuesioner yang disebar :

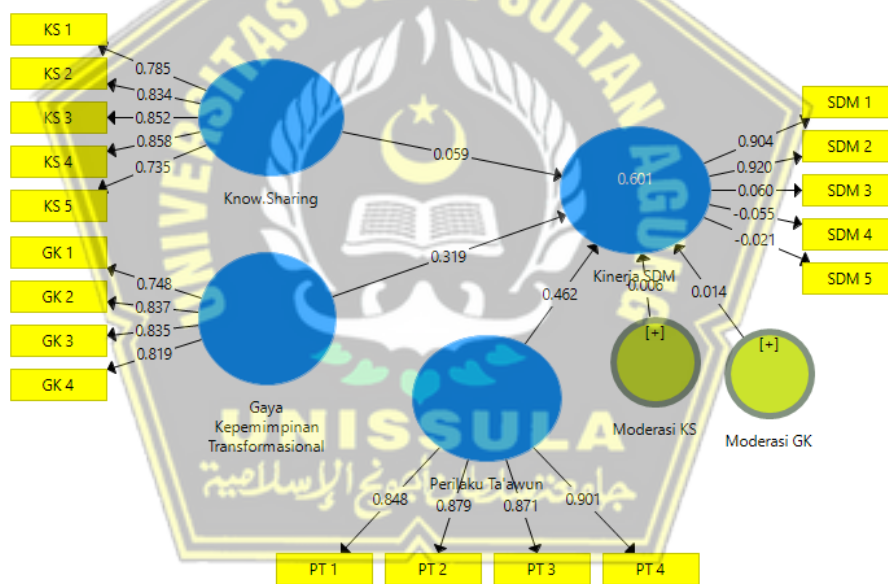
Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas 1

Variabel	Indikator	Outer Loading
Knowledge Sharing	KS 1	0,785
	KS 2	0,834
	KS 3	0,852
	KS 4	0,858
	KS 5	0,735
	Moderasi KS	2,091
Gaya Kepemimpinan	GK 1	0,748
	GK 2	0,837
	GK 3	0,835
	GK 4	0,819
	Moderasi GK	2,178
Perilaku Ta'awun	PT 1	0,848
	PT 2	0,879
	PT 3	0,871
	PT 4	0,901
Kinerja SDM	SDM 1	0,904
	SDM 2	0,920
	SDM 3	0,060
	SDM 4	-0,055

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2024

Tabel di atas menunjukkan hasil uji validitas masing-masing indikator variabel dalam penelitian ini. Dari *output* tersebut dapat diketahui bahwa tidak semua indikator variabel dinyatakan valid karena nilai *loading factor* ada yang dibawah $<0,7$ yaitu masing-masing indikator variabel SDM 3-4-5 dari variabel Kinerja SDM sehingga langkah selanjutnya diperlukan uji validitas tahap 2 dengan mengeliminasi indikator yang memiliki nilai $<0,7$. Model hasil uji validitas dapat dilihat dibawah ini :

Gambar 4.1. Model Uji Validitas I



Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas Tahap 2

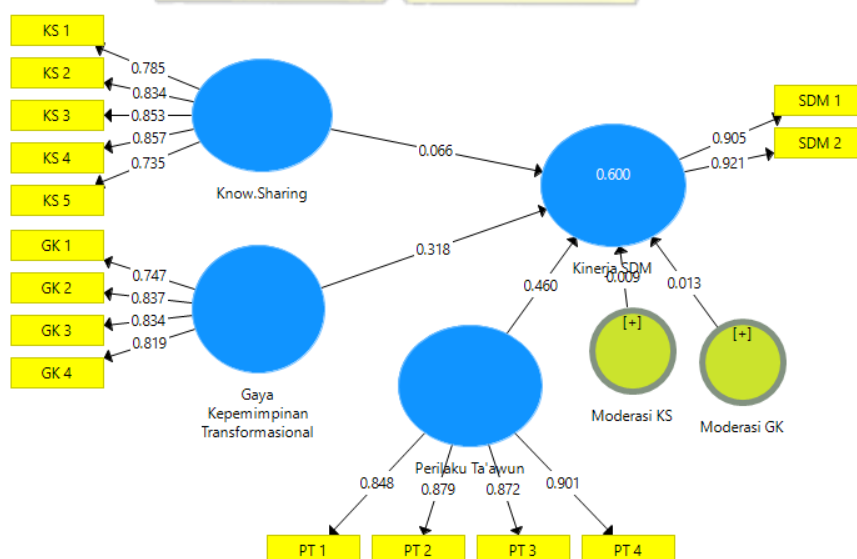
Variabel	Indikator	Outer Loading
Knowledge Sharing	KS 1	0,785
	KS 2	0,834
	KS 3	0,852
	KS 4	0,858
	KS 5	0,735

	Moderasi KS	2,091
Gaya Kepemimpinan	GK 1	0,747
	GK 2	0,837
	GK 3	0,834
	GK 4	0,819
	Moderasi GK	2,178
Perilaku Ta'awun	PT 1	0,848
	PT 2	0,879
	PT 3	0,871
	PT 4	0,901
Kinerja SDM	SDM 1	0,905
	SDM 2	0,921

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2024

Tabel di atas menunjukkan hasil uji validitas tahap 2 diatas masing-masing indikator variabel dalam penelitian ini. Dari *output* tersebut dapat diketahui bahwa semua indikator variabel dinyatakan valid karena nilai *loading factor* semuanya >0,7. Model hasil uji validitas dapat dilihat dibawah ini :

Gambar 4.1. Model Uji Validitas I



Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

b. Average Variance Extracted

(Chin, 1998) menjelaskan bahwa kriteria yang digunakan dalam AVE adalah sebesar >0.5 . Karena Jika nilai AVE di atas 0.5 (>0.5), maka konstruk tersebut akan mampu menjelaskan setidaknya rata-rata 50% dari varian itemnya.

Tabel 4.8. Nilai AVE

Variabel	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
<i>Knowledge Sharing</i>	0,663
Moderasi <i>Knowledge Sharing</i>	1,000
Gaya Kepemimpinan	0,657
Moderasi Gaya Kepemimpinan	1,000
Perilaku Ta'awun	0,766
Kinerja SDM	0,833

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Dari hasil tabel 4.8 dapat dilihat bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada variabel *knowledge sharing*, gaya kepemimpinan transformasional, perilaku ta'awun dan Kinerja SDM semuanya diatas 0,50. Nilai AVE 0,50 atau lebih tinggi menunjukkan bahwa secara rata-rata, konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Dan sebaliknya, apabila AVE kurang dari 0.50, hal tersebut menjelaskan rata-rata lebih banyak varian tetap dalam kesalahan item daripada dalam varian yang dijelaskan oleh konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua variabel *knowledge sharing*, gaya kepemimpinan transformasional, perilaku ta'awun dan Kinerja SDM semuanya valid karena memiliki nilai AVE >0.50 . Sehingga semua variabel telah memenuhi *rule of thumb*.

4.4.2. Internal Consistency Reliability

a. Cronbach's Alpha

Suatu variabel dalam penelitian dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* >0.70.

Tabel 4.9. Nilai Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
<i>Knowledge Sharing</i>	0,872
Gaya Kepemimpinan	0,827
Perilaku Ta'awun	0,898
Kinerja SDM	0,800

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Dari hasil tabel 4.9 diatas pada variabel *knowledge sharing*, gaya kepemimpinan transformasional, perilaku ta'awun dan Kinerja SDM semuanya memiliki nilai *cronbach's alpha* >0,70. Hasil tersebut menunjukkan pengujian *cronbach's alpha* pada semua variabel menunjukkan reliabilitas baik dan valid.

b. Composite Reliability

Pengujian selanjutnya yaitu dengan menggunakan *composite reliability*, dimana suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* >0,70.

Tabel 4.10. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
<i>Knowledge Sharing</i>	0,907
Gaya Kepemimpinan	0,884
Perilaku Ta'awun	0,929
Kinerja SDM	0,909

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Dari hasil tabel 4.10 diatas pada variabel *knowledge sharing*, gaya kepemimpinan transformasional, perilaku ta'awun dan Kinerja SDM memiliki nilai *composite*

reliability (CR) > 0,70. Suatu pengukuran dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik untuk mengukur setiap variabel latennya apabila memiliki korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diujikan dalam penelitian ini valid dan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

4.4.3. Discriminant Validity

Untuk menguji validitas diskriminan, peneliti menggunakan *Fornell-Larcker* sesuai dengan (Henseler et al., 2014). Dalam *Fornell-Larcker*, nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai.

Tabel 4.11. Fornell-Larcker (Nilai Korelasi)

	GK	SDM	KS	Moderasi GK	Moderasi KS	Ta'awun
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,810					
Kinerja SDM	0,733	0,913				
Know.Sharing	0,837	0,689	0,814			
Moderasi GK	-0,625	-0,505	-0,590	1,000		
Moderasi KS	-0,614	-0,522	-0,614	0,960	1,000	
Perilaku Ta'awun	0,845	0,751	0,837	-0,681	-0,721	0,875

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Dari hasil tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa hasil dari *fornell-larcker* meyakinkan validitas diskriminan dimana nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel masing-masing lebih tinggi dari pada nilai korelasi variabel laten tersebut dengan seluruh variabel laten lainnya. Nilai korelasi setiap variabel laten dapat dilihat di tabel *Fornell-Larcker* warna kuning. Variabel gaya kepemimpinan memiliki akar kuadrat *ave* sebesar 0,810, variabel Kinerja SDM memiliki akar kuadrat *ave* sebesar 0,913, variabel *knowledge sharing* memiliki akar kuadrat *ave* sebesar 0,814, moderasi gaya kepemimpinan dan *knowledge sharing* masing-masing memiliki nilai 1,000, dan variabel perilaku ta'awun

memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,875. Maka dapat disimpulkan bahwa hasil dari variabel *knowledge sharing*, gaya kepemimpinan transformasional, perilaku ta'awun dan Kinerja SDM memiliki nilai validitas diskriminan yang baik dan valid.

4.4.4. Inner Model

Model struktural atau *inner model* merupakan tahap yang bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model*, merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) atau disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian (Jaya, 2008). Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser (*Q-square test*) untuk *Q2 predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

a. *Coefficient of Determination (R-Square)*

Ukuran yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi model struktural adalah koefisien determinasi (nilai R^2). Menurut (Hair et al., 2012) Pengujian pada model struktural dievaluasi dengan memperhatikan persentase varian yang dijelaskan, yaitu melihat nilai R^2 untuk variabel laten endogen. Nilai R-square 0.75, 0.50, 0.25 menunjukkan bahwa kemampuan variabel endogen dalam memprediksi model adalah (kuat, moderat, atau lemah).

Tabel 4.12. *Coefficient of Determination (R-Square)*

Variabel	R Square	Adjusted R Square
Kinerja SDM	0,600	0,588

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Hasil koefisien determinasi pada tabel 4.12 menunjukkan nilai Adj R-Square dari variabel Kinerja SDM sebesar (0,588) yang menunjukkan bahwa kemampuan variabel endogen dalam memprediksi model adalah moderat. Dapat disimpulkan bahwa semua variabel diatas telah masuk ke dalam kriteria dan mempunyai kemampuan prediksi yang moderat. Dapat diinterpretasikan juga bahwa variabel diatas memiliki nilai sebesar 58,8% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Total nilai R² berfungsi untuk menghitung *Goodness of Fit* (GOF) model.

b. Effect Size (F-Square)

Effect Size (f-square) mengindikasikan bahwa variabel eksogen memiliki pengaruh besar terhadap variabel endogen, dengan kriteria (0.02 = lemah, 0.15 = moderat, 0.35 = kuat). Berikut adalah hasil F-Square dari penelitian ini :

Tabel 4.13. Effect Size (F-Square)

	Kinerja SDM
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,053
Kinerja SDM	
Knowledge Sharing	0,003
Moderasi GK	0,000
Moderasi KS	0,000
Perilaku Ta'awun	0,095

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Dapat dilihat dari tabel 4.13 diatas bahwa nilai *f-square* menggambarkan pengaruh variabel eksogen gaya kepemimpinan memberikan pengaruh (0,053 = kuat) terhadap Kinerja SDM. variabel *knowledge sharing* berpengaruh (0,003 = lemah) terhadap Kinerja SDM, moderasi gaya kepemimpinan dan *knowledge sharing* masing-

masing memiliki nilai (0,000 = lemah) terhadap variabel Kinerja SDM, dan variabel perilaku ta'awun memiliki nilai (0,095 = kuat) terhadap Kinerja SDM. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang disertai dengan perilaku ta'awun antar semua anggota sekolah berdampak besar terhadap proses Kinerja SDM. Karena apabila hanya sharing ilmu saja, itu kurang cukup untuk meningkatkan kinerja.

4.4.5. Uji Hipotesis

Uji signifikansi hipotesis dapat dilakukan melalui menu *bootstapping* pada alat uji SmartPLS dengan melihat tabel *Path Coefficients* dalam kolom t-statistik dan *p-values*. Pengujian hipotesis ini menggunakan kriteria signifikansi nilai *p-value* <0.05 dan nilai signifikansi 5%. *Path coefficient* dinilai signifikan apabila t-statistik >1,96. Untuk mengetahui besar pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur, dengan kriteria :

- a. Apabila koefisien jalur dibawah 0,30 memberikan pengaruh (moderat)
- b. Apabila koefisien jalur antara rentang 0,30 – 0,60 (kuat), dan apabila lebih dari 0,60 (sangat kuat).

Terdapat 4 (empat) hipotesis pada *inner model* dalam penelitian ini, yaitu :

1. Ho : *Knowledge Sharing Support* secara signifikan tidak berpengaruh terhadap Kinerja SDM
H1 : *Knowledge Sharing* secara signifikan berpengaruh terhadap *Customer* Kinerja SDM

2. Ho : Gaya Kepemimpinan Transformasional secara signifikan tidak berpengaruh terhadap Kinerja SDM
H2 : Gaya Kepemimpinan Transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap Kinerja SDM
3. Ho : Perilaku Ta'awun secara signifikan tidak bisa memoderasi pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM
4. H3 : Perilaku Ta'awun secara signifikan dapat memoderasi pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM
5. Ho : Perilaku Ta'awun secara signifikan tidak bisa memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM
6. H4 : Perilaku Ta'awun secara signifikan dapat memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM

Tabel 4.14. Hasil Uji Hipotesis Penelitian

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Hasil
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja SDM	0,318	0,309	0,102	3,120	0,002	Diterima
Know.Sharing -> Kinerja SDM	0,066	0,074	0,124	0,533	0,594	Ditolak
Moderasi GK -> Kinerja SDM	0,013	-0,007	0,121	0,104	0,917	Ditolak
Moderasi KS -> Kinerja SDM	0,009	0,035	0,136	0,067	0,947	Ditolak

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Hasil uji *inner model* seperti tercantum pada tabel diatas menunjukkan dari 4 (empat) jalur hubungan yang signifikan pada $\alpha = 0,05$. Berdasarkan tanda pada koefisien serta hubungan formatif terhadap variabel, dapat diterjemahkan sebagai berikut :

a. Hasil Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 dari penelitian ini adalah semakin tinggi berbagi pengetahuan dalam aktivitas bekerja di sekolah, maka semakin mudah mereka memiliki ilmu baru yang dapat menunjang kinerja para guru sekolah. Variabel *knowledge sharing* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM dengan tingkat signifikansi 0,594 ($>0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* tidak memiliki hubungan pengaruh terhadap Kinerja SDM. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara *knowledge sharing* terhadap Kinerja SDM, **ditolak**.

b. Hasil Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 dari penelitian ini adalah semakin kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan transformasional, maka Kinerja SDM atau kinerja bawahannya semakin meningkat, dengan tingkat signifikansi 0,002 ($<0,05$). Oleh karena itu maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan pengaruh yang kuat terhadap Kinerja SDM. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM, **diterima**.

c. Hasil Uji Hipotesis 3

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis 3 dari penelitian adalah ditolak, sehingga dapat disimpulkan pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja SDM tidak dipengaruhi oleh perilaku ta'awun. Hal ini dikarenakan moderasi perilaku ta'awun dalam hubungan antara *knowledge sharing* terhadap Kinerja SDM memiliki tingkat signifikansi 0,947 ($>0,05$). Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa perilaku ta'awun memoderasi hubungan *knowledge sharing* terhadap Kinerja SDM, **ditolak**.

d. Hasil Uji Hipotesis 4

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa, hipotesis 4 dari penelitian adalah ditolak, sehingga dapat disimpulkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM tidak dipengaruhi oleh perilaku ta'awun. Hal ini dikarenakan moderasi perilaku ta'awun dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM memiliki tingkat signifikansi 0,917 ($>0,05$). Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa perilaku ta'awun memoderasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM, **ditolak**.

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja SDM

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini memiliki hasil bahwa variabel *knowledge sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal ini mungkin bisa dijelaskan bahwa berbagi pengetahuan melalui informal relationship atau hubungan informal dengan sesama karyawan dalam penelitian ini memiliki skor

rata-rata terendah, yang artinya menjalin hubungan secara informal dengan sesama karyawan dianggap sesuatu yang kurang penting, dan mementingkan hubungan yang lebih formal. Namun demikian formalitas hubungan harus memiliki tujuan khusus untuk peningkatan kinerja. Sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (fauzen, Iqbal, & Abdillah, 2019) yang menyatakan bahwa apabila kegiatan berbagi pengetahuan dilakukan tanpa ada tujuan yang pasti, maka hal itu tidak akan berdampak terhadap peningkatan Kinerja SDM dan perusahaan. Dengan kata lain, dalam berbagi pengetahuan diperlukan sistem dan manajemen organisasi yang baik serta kerjasama dari anggota sebuah organisasi tersebut.

4.5.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini memiliki hasil bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal ini menjelaskan bahwa masing-masing sekolah Sasern Islam, Deenul Islam, Bustanuddeen, Islam wittayanukro memiliki pemimpin transformasional yang dapat mendorong guru maupun karyawan sekolah tersebut dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam gaya kepemimpinan transformational ditegaskan bahwa pemimpin mempunyai kewajiban untuk memotivasi dan menginspirasi orang yang mereka pimpin. Pada penelitian (Syafii et.al., 2015) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformational lebih efektif digunakan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transactional. Hal tersebut didukung oleh bukti empiris yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transactional tidak menunjukkan hasil yang signifikan dengan kinerja.

4.5.3. Perilaku Ta'awun Memoderasi Hubungan Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja SDM

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini memiliki hasil bahwa perilaku ta'awun tidak dapat memoderasi hubungan variabel *knowledge sharing* terhadap Kinerja SDM. Hal ini berarti, bahwa perilaku ta'awun sesama karyawan tidak memberikan dampak pada hubungan antara berbagi pengetahuan dan kinerja SDM. Dalam penelitian ini ditemukan, sikap empati karyawan memiliki skor terendah, yang artinya mereka menganggap empati tidak menjadi sesuatu yang penting dalam hubungan sesama karyawan. Dalam hal ini, mungkin harus dipahami lagi tentang konten/informasi/pengetahuan yang akan dibagi. Pentingnya berbagi pengetahuan dan saling membantu diantara sesama karyawan akan efektif dengan memperhatikan setting dan jenis pengetahuan yang akan dibagi. Dalam penelitian ini dalam setting sekolah yang mungkin menghasilkan hasil yang berbeda.

4.5.4. Perilaku Ta'awun Memoderasi Hubungan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini memiliki hasil bahwa perilaku ta'awun tidak dapat memoderasi hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM sehingga hasilnya negatif dan tidak signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa sekolah Sasern Islam, Deenul Islam, Bustanuddeen, Islam wittayanukro walaupun sudah memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan berdampak pada kinerja SDMnya, namun perilaku ta'awun karyawan dalam hal ini tidak bisa menguatkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan

kinerja SDM. Meskipun gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, namun tambahan moderasi perilaku ta'awun ini tidak dapat menguatkan pengaruh kedua variabel tersebut.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan, knowledge sharing terhadap kinerja SDM, yang disertai dengan perilaku ta'awun sesama karyawan sebagai variable moderasi dalam hubungan tersebut. Berdasarkan dari hasil temuan dan pembahasan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa :

1. Pengujian hipotesis dalam penelitian 1 diterima, yaitu variabel *knowledge sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (fauzen, Iqbal, & Abdillah, 2019) yang menyatakan bahwa hal itu terjadi apabila kegiatan berbagi pengetahuan dilakukan tanpa ada tujuan yang pasti, itu tidak akan berdampak terhadap peningkatan Kinerja SDM dan perusahaan. Dengan kata lain, dalam berbagi pengetahuan diperlukan sistem dan manajemen organisasi yang baik serta kerjasama dari anggota sebuah organisasi tersebut.

2. Pengujian hipotesis dalam penelitian 2, yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal ini menjelaskan bahwa masing-masing sekolah Sasern Islam, Deenul Islam, Bustanuddeen, Islam wittayanukro memiliki pemimpin yang dapat mendorong guru maupun karyawan sekolah tersebut dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. dalam gaya kepemimpinan transformational ditegaskan bahwa pemimpin mempunyai kewajiban untuk memotivasi dan menginspirasi bawahan. Pada penelitian (Syafii et.al.,

2015) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformational lebih efektif digunakan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transactional.

3. Pengujian hipotesis ke 3 dalam penelitian ini memiliki hasil bahwa perilaku ta'awun tidak dapat memoderasi hubungan variabel *knowledge sharing* terhadap Kinerja SDM.

4. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini memiliki hasil bahwa perilaku ta'awun tidak dapat memoderasi hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM.

5.2.Implikasi Praktis

1. Organisasi perlu meningkatkan upaya pada hubungan informal lebih baik. Hal ini penting untuk menjadi pintu utama terjadinya proses *knowledge sharing* lebih baik.
2. Pemimpin organisasi perlu memberikan meningkatkan rasa *individualized consideration* atau dalam memimpin perlu meningkatkan pertimbangan-pertimbangan individual dibandingkan dengan menggeneralisasi. Dengan demikian, karyawan merasa diperhatikan sesuai dengan kondisi. Pelatihan seperti membangun empati sangat diperlukan.
3. Organisasi perlu memberikan pelatihan kepada karyawan terkait dengan peningkatan empati. Bisa dilakukan Bersama-sama dengan pemimpin.

5.3.Implikasi Teoritis

1. Dari kerangka penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional akan mampu meningkatkan kinerja bawahan.

2. Hasil penelitian ini meskipun pengaruh knowledge sharing terhadap kinerja SDM tidak diterima, hal ini memberikan peluang untuk menjelaskan persyaratan dan kondisi dan asumsi yang dipergunakan sehingga knowledge sharing akan berdampak pada peningkatan SDM. Hal ini berlaku juga untuk perilaku ta'awun karyawan yang memoderasi hubungan antara knowledge sharing dan kinerja SDM maupun hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja SDM.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Tentu saja penelitian ini mempunyai keterbatasan yang diharapkan dapat diatasi pada agenda penelitian selanjutnya. Keterbatasan dan saran untuk penelitian ini adalah:

1. Penyebaran kuesioner ini, sebagian disebar ke 4 sekolah yaitu Praise Islam School, Bustanuddeen School, Islam Wittayanukroh School, Duenul Islam School di Thailand antar cabang di kota lain untuk mendapatkan informasi tambahan
2. Penelitian ini dirancang khusus untuk setting sekolah yang berbasis Islam di Thailand. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat dilakukan di berbagai setting penelitian dan berbagai negara lain seperti Malaysia, Kamboja atau negara ASEAN lainnya. Untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge Management, Decision-Making Style And Organizational Performance. *Journal Of Innovation And Knowledge*, 4(2), 104-114. <https://doi.org/10.1016/J.Jik.2017.07.003>
- Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of Knowledge Sharing: A review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 31 Issue: 3, pp.207-230, <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096>, 207-230.
- Chin, W. (1998). The Partial Least Squares Approach to SEM chapter. *Modern Methods for Business Research*.
- fauzen, A., Iqbal, M., & Abdillah, Y. (2019). The Effect of Entrepreneurial Orientation, Customer Orientation, and Knowledge Sharing on Innovation Capability and Business Performance. *Wacana- Vol. 22, No. 1*.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Partial Least Squares: The Better Approach to Structural Equation Modeling? In Long Range Planning. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.011>.
- Henseler, J., R. C., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling <https://doi.org/10.1007/s11747-014->. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Jaya, I. G., & Sumertajaya, I. M. (2008). Pemodelan Persamaan Structural dengan Partial Least Square. *Semnas Matematika Dan Pendidikan Matematika*.
- Muafi. (2021). Ta' Awun Behavior, Work Stress, Worklife Balance In Islamic Perspective And Employee Performance : Investigation In Indonesia. *Holistica Vol 12, Issue 3, 2021, pp.86-100*, 86-100.
- Muizu, W. O., Titisari, A., & Sule, P. E. (2018). Peran Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Telekomunikasi. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia Volume 1, Nomor 3, Juni 2018*.
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2013). Towards Tacit Knowledge Sharing over Social Web Tools. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), pp. 1-23., 1-23.
- Rohim, A., & Budhiasa, I. G. (2019). Organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance. *Journal of Management Development Vol. 38 No. 7, Emerald Publishing Limited*, pp. 538-560.

- Sarif, S. M. (2018). Effect of Strategic Taawun on Sustainable, Entrepreneurial and Urbanised Smart Society in Muslim World. *Journal of Education and Social Sciences, Vol. 9, Issue 3, (February) ISSN 2289-9855.*
- Sarif, S. M. (2018). Effects Of Taawun In Sustaining Ethical And Socially Responsible Managers For Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Education and Social Sciences, Vol. 10, Issue 2, (June) ISSN 2289-9855.*
- Wang, X., & Zhenshun Cheng. (2020). Cross-Sectional Studies (Strengths, Weaknesses, and Recommendations). *chestjournal.org.*
- Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M., & Liao, G. (2019). Transformational leadership and employee knowledge sharing: explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal Of Knowledge Management Vol. 24 NO. 2 2020, pp. 150-171, 150-171.*
- Zhang, J. (2017). Benefit Model of Knowledge Sharing Behavior. *Open Journal of Social Sciences, 2017, 5, 161-169, <http://www.scirp.org/journal/jss>, 161-169.*

