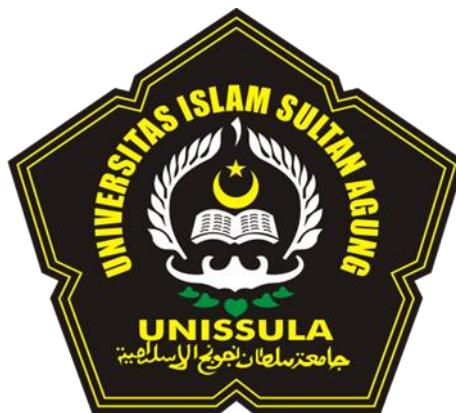


**PERAN TABLIGH KNOWLEDGE DONATING TERHADAP KINERJA  
ORGANISASI BERBASIS GENERATIVE LEARNING DAN  
ADAPTIVE LEARNING PADA PERUSAHAAN KELUARGA  
DI JAWA TENGAH**

**Proposal**



**Disusun oleh:**

**Retno Kusumaningrum**

**NIM: 10401800011**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Doktor Ilmu  
Manajemen  
Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Sultan Agung Semarang

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

**PERAN TABLIGH KNOWLEDGE DONATING TERHADAP KINERJA  
ORGANISASI BERBASIS GENERATIVE LEARNING DAN  
ADAPTIVE LEARNING PADA PERUSAHAAN KELUARGA  
DI JAWA TENGAH**

**Disusun oleh:**

**Retno Kusumaningrum  
NIM: 10401800011**

Semarang, Mei 2025

Telah disetujui untuk dilaksanakan oleh:



## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kepada Allah Yang Maha Kuasa yang telah memberikan berbagai anugerah. Selesainya Pra Proposal ini adalah salah satu wujud anugerah-Mu. Oleh karena itu pada kesempatan ini, ucapan terima kasih yang mendalam ditujukan kepada: Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si. dan Dr. Sri Hartono, S.E., M.Si selaku Tim Promotor, yang telah meluangkan waktu dan ilmunya untuk membimbing dengan komunikatif, penuh kesabaran dan keteladanan. Seluruh dosen Program Doktor Ilmu Ekonomi (PDIM) Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, khususnya Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si yang telah menginspirasi, memotivasi dan memberikan keteladanan menyelesaikan studi.

Rekan-rekan Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, atas keceriaannya, motivasi, empati dan solidaritas dalam menempuh Program Doktor Ilmu Manajemen.

Akhirnya, terima kasih tak terhingga juga ditujukan kepada semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi dalam penyusunan Pra Proposal ini.

Semarang, Januari 2025

Penyusun

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL .....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	2
1.1.1. Research Gap .....	14
1.1.2. Fenomena Business .....	16
1.2. Rumusan Masalah .....	22
1.3. Tujuan Penelitian .....	23
1.4. Manfaat Penelitian .....	24
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	25
2.1. <i>Knowledge Based Theory</i> (KBT).....	26
2.2. <i>Knowledge Management</i> .....	27
2.3. <i>Knowledge Donating</i> .....	34
2.4. Islamic Value .....	37
2.5. Kinerja Organisasi.....	46
2.6. <i>Grand Teoritical Model /Model Teoritical Dasar</i> .....	50
2.7. Model Empirik Penelitian.....	57
2.7.1. <i>Organizational Learning</i> .....	57
2.7.2. <i>Tabligh Knowledge Donating</i> .....	71
BAB III METODE PENELITIAN .....	78
3.1. Jenis Penelitian .....	79
3.2. Pengukuran Variabel .....	79
3.3. Sumber Data .....	81
3.3.1. Data Primer .....	81
3.3.2. Data Sekunder .....	81
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	81
3.5. Populasi dan Sampel Penelitian .....	83
3.6. Teknik Analisa Data.....	85
DAFTAR PUSTAKA .....	91
LAMPIRAN	

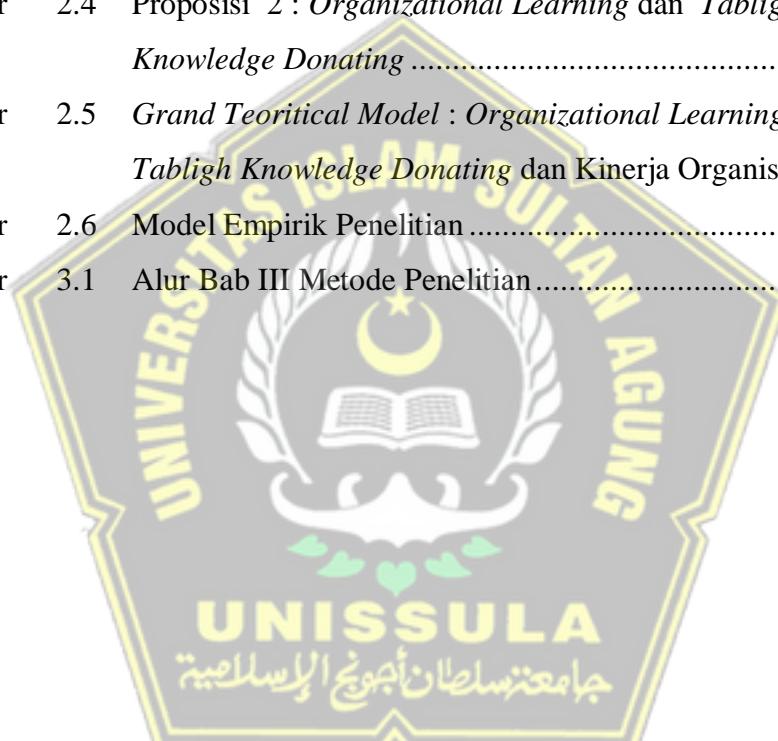
## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Ikhtisar Research Gap.....	15
Tabel 2.1	<i>State of the Art Knowledge Management</i> .....	33
Tabel 2.2	<i>State of the Art Knowledge Donating</i> .....	36
Tabel 2.3	<i>State of the Art</i> dari Tabligh.....	45
Tabel 2.4	<i>State of the Art</i> Kinerja Organisasi.....	49
Tabel 2.5	Indikator <i>Tabligh Knowledge Donating</i> .....	51
Tabel 2.6	<i>State of The Art</i> Hasil Penelitian Terdahulu <i>Organization Learning</i> dengan <i>Tabligh Knowledge Donating</i> .....	59
Tabel 2.7	<i>State of The Art</i> Hasil Penelitian Terdahulu <i>Tabligh Knowledge Donating</i> dengan Kinerja Organisasi .....	76
Tabel 3.1	Pengukuran Variabel .....	79



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	1.1	Alur Bab Pendahuluan .....	1
Gambar	2.1	Alur Kajian Pustaka.....	25
Gambar	2.2	Integrasi <i>Knowledge Management</i> dan <i>Islamic Value</i> ...	50
Gambar	2.3	Proposisi 1 : <i>Tabligh Knowledge Donating</i> dan Kinerja Organisasi.....	53
Gambar	2.4	Proposisi 2 : <i>Organizational Learning</i> dan <i>Tabligh Knowledge Donating</i> .....	55
Gambar	2.5	<i>Grand Teoritical Model</i> : <i>Organizational Learning</i> , <i>Tabligh Knowledge Donating</i> dan Kinerja Organisasi...	57
Gambar	2.6	Model Empirik Penelitian .....	77
Gambar	3.1	Alur Bab III Metode Penelitian .....	78

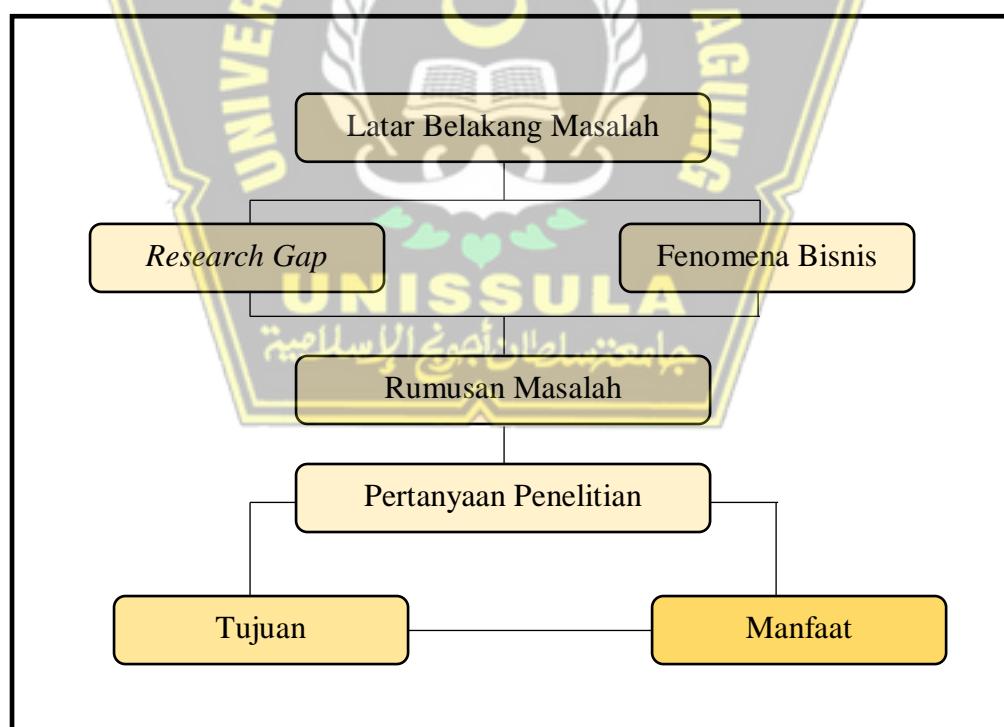


## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

Bab I Pendahuluan ini membahas latar belakang masalah yang mencakup *research gap* dan fenomena bisnis yang merupakan intergrasi masalah penelitian yang konsekuensinya menjadi dasar rumusan masalah dan dirinci menjadi pertanyaan penelitian. Kemudian masalah dan pertanyaan penelitian tersebut merupakan alur menuju studi yakni tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Adapun alur keterkaitan dan sistematika bahasan penelitian nampak seperti pada gambar 1.1 berikut ini :

**Gambar 1.1**  
**Alur Bab Pendahuluan**



## **1.1 Latar Belakang**

Bisnis keluarga (*family business*) memegang peranan yang penting dalam perkembangan perekonomian dunia. Indonesia merupakan negara dengan peringkat ketiga terhadap pertumbuhan bisnis keluarga (Price Waterhouse Coopers, 2018). Perusahaan keluarga memiliki kelebihan dan kekurangan yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Pada umumnya perusahaan keluarga dibangun untuk dapat bertahan lama sampai banyak generasi. Berdasarkan tujuan tersebut maka diperlukan landasan yang kuat yang dibangun oleh generasi pendiri dan proses regenerasi atau transisi yang baik pada generasi selanjutnya sehingga bisnis tersebut dapat bertahan sampai lintas generasi. Fenomena dalam perusahaan keluarga adalah pendiri mempunyai fokus agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang (Hadi dan Mustamu, 2016).

Perusahaan keluarga dapat bertahan dan berkembang apabila perusahaan tersebut dapat melakukan regenerasi dan transisi kepemilikan dari pihak pendiri kepada generasi penerusnya. Pada perkembangannya, perusahaan keluarga dihadapkan pada masalah yang lebih kompleks dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga, selain masalah pada manajemen sehari-hari, masalah lain ada pada hubungan dalam kehidupan keluarga. Banyak tantangan yang harus dihadapi untuk menjamin kelangsungan mereka selama beberapa generasi. Untuk melakukan ini mereka harus berhasil mengelola tiga tuntutan yang berbeda yaitu permintaan menjadi perusahaan, permintaan menjadi perusahaan keluarga, dan permintaan menjadi perusahaan keluarga yang dimiliki oleh keluarga (Bañegil, et.al. 2013). Hal penting yang selalu melekat dalam perusahaan keluarga adalah

perusahaan keluarga yang bertumbuh, berkembang dan diterima luas. John Davis dan Morris Taguiri (dalam Hadi dan Mustamu, 2016) mengatakan akan ada hubungan tumpang tindih atau *overlap* antara keluarga, manajemen dan kepemilikan atau *ownership*. Hubungan yang kabur antara keluarga, bisnis dan *ownership/* kepemilikan dapat berpotensi menjadi konflik dalam proses suksesi. Oleh karena itu diperlukan perencanaan suksesi yang matang yang harus disiapkan oleh generasi pertama agar generasi selanjutnya dapat mengatasi masalah ini dan proses suksesi dapat berjalan dengan baik.

Salah satu alasan kegagalan perusahaan keluarga untuk bertahan dan sukses berbisnis lintas generasi, adalah dikarenakan tidak mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kegagalan perusahaan keluarga di dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Salah satu faktor kegagalan adalah adanya kecenderungan perusahaan tidak mau berbagi kendali dengan anggota keluarga lainnya, kurangnya kapabilitas serta kesediaan anggota keluarga untuk mencari, berbagi dan transfer pengetahuan di antara anggota keluarga maupun di antara generasi (Suseno, 2022).

Semakin ketatnya persaingan usaha bagi pelaku bisnis di Indonesia saat ini menuntut setiap perusahaan tidak hanya bisa *survive*, akan tetapi harus mampu memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Keunggulan bersaing berkelanjutan dan berimplikasi pada meningkatnya kinerja bisnis, serta inovasi dan modal intelektual berperan penting dan merupakan kunci sukses untuk bertahan dan berkembang di dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Keunggulan bersaing

berkelanjutan memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja organisasi perusahaan (Mahanani, et.al. 2021). Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi,2009).

Kinerja organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, Hessel (2007) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tingkat pencapaian dalam kinerja organisasi antara lain motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Jain & Moreno (2015), Nasih, *et.al.* (2018), Sudrajat & Astarika (2022), Alyammahi, *et.al.* (2022), menemukan bahwa *organizational learning* dan *knowledge management* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kinerja organisasi. Masa'deh, *et.al.*, (2018) mengungkapkan bahwa penerapan *knowledge management* yang baik akan mampu meningkatkan kinerja. Jadi *knowledge management* (KM) merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Organisasi harus memiliki sebuah asset strategis untuk menghadapi tantangan dan persaingan yang ada. Pengetahuan (*knowledge*) sebagai asset strategis memiliki peran sentral dalam peningkatan produktivitas, penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan, penciptaan dan pelindung intangible perusahaan (Iqbal et.al. 2019). *Knowledge* merupakan sumber pencapaian, pemeliharaan, dan keberlanjutan pertumbuhan ekonomi dan keunggulan pasar

yang kompetitif (Miguelez and Moreno, 2017), *bonding* dan kaitannya dengan *corporate sustainability*. Pengetahuan berkembang bukan hanya bagaimana pengetahuan dapat didefinisikan akan tetapi bagaimana dapat terus mewujudkan *generalisasi* sinergitas baru dengan pengelolaan aset tak berwujud yang efektif (Erkut & Kaya 2017).

Sifat dinamis organisasi menjadikan KM sebagai suatu proses. Sebagai suatu proses, KM bergantung pada perubahan yang muncul dari dalam dan luar organisasi yang menyangkut tujuan organisasi secara keseluruhan. Secara umum, proses KM organisasi melibatkan penciptaan pengetahuan, menemukan pengetahuan yang sudah ada, sumber pengetahuan dari luar organisasi, berbagi pengetahuan, penerapan pengetahuan, kepemilikan pengetahuan, pemanfaatan kembali pengetahuan, dan pembagian kembali pengetahuan (Sahibzada, et.al. 2020).

Jaringan pengetahuan yang dimiliki individu dalam perusahaan menjadi pengetahuan yang dimiliki organisasi dan digunakan untuk membangun sebuah paradigma baru untuk membentuk pengetahuan organisasi. Di tingkat perusahaan, aktivitas kolaborasi antar pribadi menghasilkan jaringan pengetahuan yang luas dengan tujuan generasi yang berpengetahuan baru. Simpul jaringan adalah individu yang berpartisipasi dalam pengetahuan kegiatan produksi. Hubungan antar individu mencerminkan kolaborasi langsung dengan tujuan pengetahuan kreasi bersama (Hoang & Rothaermel, 2010).

Okhawere (2023) mengonseptualisasikan *organization learning* sebagai proses yang menghasilkan organisasi pembelajar, sementara KM sebagai fokus

penangkapan, penyebaran, dan pengelolaan pengetahuan yang dapat didefinisikan secara jelas. Pengetahuan yang dimaksud bisa berupa dokumen, panduan, atau prosedur kerja untuk membentuk organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar tercapai ketika KM mengelola (menciptakan, berbagi, mendistribusikan, dan menerapkan) pengetahuan. Ketika sebuah organisasi konsisten dengan KM, organisasi tersebut menjadi organisasi pembelajar, dimana organisasi sebagai entitas dapat mengasumsikan keadaan ideal untuk dapat terlibat secara konstruktif dalam *organization learning* untuk mencapai tujuan dan sasarannya. KM berkembang sebagai komponen penting dan strategis organisasi untuk menciptakan nilai, meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi, dan meningkatkan daya saing organisasi.

*Organizational learning* adalah proses dinamis yang memungkinkan organisasi untuk cepat beradaptasi dengan perubahan yang menghasilkan produksi perilaku dan keterampilan baru untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Namun, pembelajaran organisasi hanya bisa terjadi ketika kelompok mempunyai kemauan saling berusaha untuk belajar, berinteraksi, dan berbagi pengetahuannya kepada anggota lain. Dengan begitu, kapasitas gabungan kelompok telah meningkat dan anggota memperoleh kemampuan pemahaman serta tindakan yang efektif (Alsabbagh and Khalil, 2016).

Beberapa penelitian terdahulu mengungkapkan adanya pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja. Salah satu indikator kinerja adalah *profitability* atau kemampuan memperoleh laba (Beal et.al. 2005). Keterkaitan antara *organizational learning* dengan kinerja diungkap dalam penelitian

(Brockman, et.al., 2017; Olejarski, et.al., 2019; dan Young, 2019) menyatakan bahwa *organizational learning* memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hasil yang berbeda diungkap oleh penelitian Namada (2017) dan Tortorella, et.al. (2019) yang menyatakan sebaliknya bahwa *organizational learning* tidak memiliki pengaruh dalam kinerja. Perbedaan hasil penelitian yang menyatakan bahwa *organizational learning* ditemukan memiliki efek terbesar pada pencapaian kinerja organisasi (Wahda, 2017) namun hasil penelitian pada organisasi keuangan menunjukkan bahwa *organizational learning* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Dalam *organizational learning*, tidak semua organisasi dapat belajar dengan cepat untuk bertahan, oleh karena itu organisasi harus selalu responsif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks, serta selalu tanggap dalam menghadapi persaingan dunia yang terus berkembang.

Penelitian Chao, et.al. (2012) mengungkapkan bahwa *knowledge donating* dapat memicu pandangan baru, pengetahuan baru, menciptakan produk dan layanan baru. *Knowledge donating* membantu meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam menciptakan inovasi yang akan menguntungkan perusahaan, dan *knowledge donating* berpengaruh terhadap kinerja. Di sisi yang lain Ivanie & Aini (2023) mengungkapkan *knowledge donating* tidak memiliki pengaruh terhadap *performance*.

*Organizational learning* merupakan suatu konsep dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan *organizational learning* sebagai strategi dalam kesuksesan organisasi tersebut. Hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan oleh Norashikin dan Noormala (2006) bahwa *organizational learning* membantu

meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi dan responsif terhadap perubahan, yang kemudian memicu minat untuk mengembangkan organisasi yang mempromosikan dan mendorong pembelajaran. Perusahaan akan memiliki keunggulan kompetitif melawan organisasi yang belajar secara lambat. Penelitian Jimenez-Jimenez dan Sanz-Valle (2011) menemukan hubungan positif antara *organization learning* dan kinerja organisasi, dimana *organization learning* yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi

Upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan *research gap* penelitian sebelumnya tentang pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja organisasi, maka diperlukan intervensi untuk lebih meningkatkan kinerja organisasi. Intervensi yang diterapkan adalah meningkatkan potensi sumberdaya manusia dengan mengembangkan model *Knowledge Based Theory* (KBT) yang didukung dengan nilai-nilai Islam (*Islamic Value*). *Knowledge Based Theory* memberikan landasan teoritis mengenai pentingnya modal intelektual bagi perusahaan sesuai dengan karakteristik yang melekat di dalamnya, yaitu: pengetahuan memegang makna yang paling strategis di perusahaan, kegiatan dan proses produksi di perusahaan melibatkan penerapan pengetahuan, dan individu-individu dalam organisasi tersebut bertanggung jawab untuk membuat, memegang, dan berbagi pengetahuan (Kartikasari dan Hadiprajitno, 2014).

Kontribusi kritis KBT adalah identifikasi dua sumber pengetahuan berbeda untuk inovasi yaitu : pengetahuan yang berorientasi internal dan pengetahuan yang berorientasi eksternal (Menon & Pfeffer, 2003). KBT menganggap sumber pengetahuan yang berorientasi internal dan berorientasi eksternal sebagai pilihan

yang berbeda. Dengan demikian, kekuatan yang memotivasi perusahaan untuk menggunakan sumber pengetahuan berorientasi internal mungkin tidak sama dengan kekuatan yang mencegah menggunakan sumber pengetahuan berorientasi eksternal (Parmigiani, 2007). Sejumlah besar studi telah membahas hubungan antara sumber pengetahuan dan kinerja inovasi berdasarkan pada sumber berorientasi eksternal dan berorientasi sumber daya internal (Wang et al, 2016). Pengetahuan dipandang sebagai sumber daya yang paling penting dalam perusahaan (Ling, et.al. 2008). Pemanfaatan pengetahuan yang efektif tidak hanya akan menciptakan keunggulan bersaing, tetapi juga meningkatkan kinerja organisasi (Zaied, 2012). Untuk memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari pengetahuan yang dimiliki dan untuk mengetahui pengetahuan-pengetahuan yang harus dimiliki, perusahaan harus mengelola pengetahuannya melalui *knowledge management* (Munir, 2011).

*Knowledge Management* merupakan proses praktek dalam menciptakan, memperoleh, menangkap, membagi, dan menggunakan pengetahuan yang dilakukan oleh sumber daya manusia dimanapun pengetahuan tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi yang meliputi identifikasi, penciptaan, akuisisi, transfer, sharing, dan eksploitasi pengetahuan (Chyntia et.al, 2005). *Knowledge management* sebagai proses mengelola pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai bisnis dan mendukung keunggulan kompetitif melalui penciptaan, komunikasi dan aplikasi pengetahuan yang diperoleh dari interaksi pelanggan untuk memaksimalkan pertumbuhan dan nilai bisnis.

Beberapa kelemahan *knowledge management* yang dihadapi perusahaan ketika menerapkan pengelolaan pengetahuan ini, antara lain : sulit menemukan cara efisien dalam mencatat wawasan atau pengetahuan terkait bisnis, semua informasi dan sumber yang didapatkan berisiko gampang ditemukan orang lain, sulit mendorong individu untuk saling menggunakan, membagi, serta menerapkan pengetahuan, sulit mengintegrasikan pengelolaan pengetahuan dengan semua tujuan serta strategi dari bisnis perusahaan, penentuan dan penerapan teknologi pengelolaan pengetahuan menjadi lebih menantang dan membutuhkan waktu untuk mengintegrasikan pengelolaan pengetahuan pada proses maupun sistem informasi yang telah ada sebelumnya (Liliana, 2010).

*Knowledge management* memainkan peranan penting dalam meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi melalui khususnya melalui penyebaran pengetahuan (*knowledge sharing*) praktik-praktik terbaik, pencapaian pengambilan keputusan yang lebih baik, respon yang lebih cepat untuk isu-isu terkait institusi, proses penanganan yang lebih baik dan memperbaiki *skill* anggota organisasi (Bhusry dan Ranjan, 2011). *Knowledge sharing* adalah upaya mendorong individu di dalam organisasi untuk melakukan kegiatan berbagi mengenai apa yang mereka ketahui (Orr & Persson, 2003).

*Knowledge sharing* muncul dari usaha masing-masing individu untuk melakukan transfer pengetahuan kepada orang lain didalam organisasi. Reychav dan Weisberg (2010) memberikan temuan bahwa karyawan yang mempunyai keinginan untuk berbagi *tacit knowledge* juga mempunyai kecenderungan untuk berbagi *explicit knowledge* dalam mendapatkan manfaat organisasi. Menurut

Nonaka & Takeuchi (1995) terdapat dua jenis pengetahuan sebagai aset intelektual yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang terdapat di dalam pikiran seseorang sesuai dengan pemahaman dan pengalaman orang itu sendiri, sehingga inilah yang membuat pengetahuan jenis ini unik dan khas. Sedangkan *explicit knowledge* yaitu pengetahuan yang sudah dikumpulkan serta diterjemahkan ke dalam suatu bentuk dokumentasi (tertulis) sehingga lebih mudah dipahami oleh orang lain, contohnya yaitu buku, atrikel ilmiah dan sebagainya.

*Knowledge sharing* memiliki dua dimensi yaitu *knowledge collecting* dan *knowledge donating* (Van Den Hoof dan Ridder, 2004). *Knowledge collecting* adalah usaha untuk mempersuasi orang lain untuk membagi pengetahuan apa yang mereka ketahui, sedangkan *knowledge donating* adalah merupakan komunikasi yang terjadi ketika seorang individu diharapkan mentransfer intellectual mereka (Kasemsap, 2014:251).

*Knowledge donating* merupakan kesediaan individu untuk menyebarkan atau mendonasikan pengetahuan perusahaan mereka pada individu lain hingga para individu merasa mempunyai semangat kerja yang tinggi (Albort-Morant, 2019). *Knowledge donating* dapat memicu pandangan baru, pengetahuan baru, menciptakan produk dan layanan baru. *Knowledge donating* akan membantu meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam menciptakan inovasi yang akan menguntungkan perusahaan. *Knowledge donating* berpengaruh terhadap kinerja memicu pandangan baru, pengetahuan baru, menciptakan produk dan layanan baru. *Knowledge donating* akan membantu meningkatkan

kemampuan sumber daya manusia dalam menciptakan inovasi yang akan menguntungkan perusahaan, dan *knowledge donating* berpengaruh terhadap kinerja (Chao, et.al.m 2012). *Knowledge donating* yang dilakukan oleh *Chief Executive Officer* (CEO) pada perusahaan keluarga (*family business*) memiliki peran penting dalam menyalurkan atau menyebarluaskan pengetahuan atau modal intelektual kepada orang lain khususnya pada generasi berikutnya dengan melibatkan komunikasi antar individu. Hal ini dilakukan agar pertumbuhan bisnis berkelanjutan (*sustainable growth*) terkait perusahaan dapat terwujud.

Fenomena terkait perilaku *knowledge donating* yang menjadi kelemahan *knowledge donating* diantaranya adanya fenomena dimana setiap orang menyadari bahwa kepemilikan pengetahuan akan menjadikan dirinya menjadi asset strategis perusahaan dimana masih banyak sumberdaya manusia yang enggan berbagi pengetahuan kepada orang lain, atau sebagian besar sumber daya belum ikhlas dalam berbagi pengetahuan. Hal-hal tersebut merupakan kelemahan atau keterbatasan *knowledge donating*, dimana unsur-unsur dari *knowledge donating* masih bersifat transaksional, individualistik dan mempertimbangkan untung rugi. Apabila menguntungkan bagi dirinya maka sumber daya cenderung akan berbagi pengetahuan, namun apabila tidak menguntungkan dirinya maka sebagian besar manusia akan pelit dalam berbagi pengetahuan yang dimilikinya kepada orang lain. Agar *knowledge donating* semakin kuat maka diperlukan adanya sikap *tabligh* dari individu yang berbagi pengetahuan tersebut dimana, sehingga muncul sikap *tabligh knowledge donating*. Hal ini dilakukan dalam upaya sukses perusahaan pada generasi berikutnya.

*Knowledge Based Theory* (KBT) yang didukung dengan nilai-nilai Islam (*Islamic Value*) merujuk kepada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Nabi Muhammad SAW yang mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan sukses dengan sifat-sifatnya yang utama, yaitu *siddiq* (*integrity*), *amanah* (*trust*), **tabligh** (*openly, human relation*) dan *fathonah* (*working smart*) (Tobroni, 2015). Salah satu sifat yang penting dalam hal menyampaikan pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah *tabligh* (*openly, human relation*). Dalam Al-Quran, kata tabligh sendiri sudah disebutkan dalam bentuk kata kerja (*fi'il*) kurang lebih sebanyak 10 kali, yaitu pada surat al-Ahzab ayat 62 dan 68, surat Al-Maidah ayat 67, surat al-Ahqaf ayat 23, surat Al-A'raf ayat 79 dan 92, surat al-Jin ayat 28, dan surat Hud ayat 57.

Tabligh artinya menyampaikan dan secara etimologi, *tabligh* berasal dari kata dasar بَلَغَ (balagha) yang artinya adalah sampai. Menurut Habib Umar bin Hafidz (Muazzam, 2021) maksud dari menyampaikan itu sendiri adalah menyampaikan segala sesuatu yang benar kepada orang lain tanpa ada yang ditutupi dengan tutur kata yang baik. *Tabligh* merupakan salah satu akhlak mulia Rasulullah SAW yang perlu kita teladani. Dikutip dari buku Akhlakku Keindahan Hidupku (Gunawan, 2020) tabligh merupakan salah satu banyaknya akhlak mulia yang dimiliki oleh Rasulullah SAW. Sikap tabligh yaitu menyampaikan, dapat kita aplikasikan sehari-hari baik itu menyampaikan atau mengantarkan pesanan ketika bekerja.

Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surah Al Maidah ayat 67 menerangkan mengenai *tabligh*, berbunyi :

يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بِلْغْ مَا أُنْزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتُ رَسُولَهُ وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكُفَّارِ ٦٧

Artinya: Wahai Rasul, sampaikanlah apa yang diturunkan Tuhanmu kepadamu. Jika Engkau tidak melakukan (apa yang diperintahkan itu), berarti Engkau tidak menyampaikan risalah-Nya. Allah menjaga Engkau dari (gangguan) manusia. Sesungguhnya Allah tidak memberi petunjuk kepada kaum yang kafir.

### 1.1.1 *Research Gap*

Beberapa penelitian terdahulu tentang *organizational learning* dan kinerja masih menyisakan beberapa kontroversi. *Organizational learning* menjadi faktor *antecedent* dari kinerja organisasi (Olejarski, et.al 2019) sedangkan (Young, 2019) menyatakan bahwa *organizational learning* memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap peningkatan kinerja, karena *organizational learning* proses bergantung pada kualitas eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan yang telah dimiliki oleh sumber data manusia. *Organizational learning* merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi.

*Organizational learning* memiliki pengaruh dalam kinerja (Brockman, et.al., 2017) akan tetapi penelitian (Tortorella, et.al. 2019) menyatakan sebaliknya bahwa *organizational learning* tidak memiliki pengaruh dalam kinerja. Perbedaan hasil penelitian yang menyatakan bahwa *organizational learning* ditemukan memiliki efek terbesar pada pencapaian kinerja organisasi (Wahda, 2017) namun

hasil penelitian pada organisasi keuangan menunjukkan bahwa *organizational learning* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja (Namada 2017).

Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh langsung pada kinerja organisasi (Young and Han 2020) tetapi penelitian berbeda menyatakan bahwa *organizational learning* pada tingkat kelompok dan individu tidak menimbulkan efek signifikan pada kinerja (Tortorella, et.al. 2019). *Organizational learning* merupakan faktor *antecedent* dari kinerja organisasi (Olejarski, et.al., 2019) sedangkan (Young, 2019) menyatakan sebaliknya, bahwa *organization learning* memiliki pengaruh rendah dalam peningkatan kinerja. *Organizational learning* merupakan proses dinamis yang memungkinkan organisasi untuk cepat beradaptasi dengan perubahan yang menghasilkan pola perilaku dan keterampilan baru untuk meningkatkan efisiensi organisasi namun, pembelajaran organisasi hanya bisa terjadi ketika kelompok mau untuk saling berusaha untuk belajar, berinteraksi dan berbagi pengetahuannya kepada anggota lain sehingga kapasitas gabungan kelompok telah meningkat, dan anggota memperoleh kemampuan pemahaman dan tindakan yang efektif.

**Tabel 1.1**  
**Ikhtisar Research Gap**

No	Author	Research Gap
1.	Kontroversi hasil penelitian Olejarski et.al. (2019) dan Seok (2018)	Olejarski et.al. (2019) menyatakan <i>organizational learning</i> merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, sedangkan Seok (2018) menyatakan sebaliknya, bahwa <i>organization learning</i> memiliki pengaruh rendah dalam peningkatan kinerja.
2.	Young (2019) dan Tortorella, et.al. (2019).	Young (2019) menyatakan <i>organizational learning</i> memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan, sedangkan Tortorella, et.al. (2019) menyatakan <i>organizational learning</i> tidak menimbulkan efek signifikan pada kinerja

No	Author	Research Gap
3	Kontroversi hasil penelitian Wahda (2017) dan Namada, (2017).	Wahda (2017) menyatakan <i>organizational learning</i> berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sedangkan Namada (2017) menyatakan bahwa <i>organizational learning</i> tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja.
4.	Kontroversi hasil penelitian McIver <i>et.al</i> , 2019 dengan hasil penelitian Masa'deh, <i>et.al</i> , (2018)	McIver <i>et.al</i> , (2019) penerapan <i>knowledge management</i> dalam organisasi belum tentu dapat mempengaruhi kinerja, sedangkan Masa'deh, <i>et.al</i> , (2018) menyatakan bahwa penerapan <i>knowledge management</i> berpengaruh dalam meningkatkan kinerja.
5.	Kontroversi hasil penelitian Chao, <i>et.al</i> . (2012) dengan hasil penelitian Ivanie & Aini (2023).	Chao, <i>et.al</i> . (2012) menyatakan <i>knowledge donating</i> berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan Ivanie & Aini (2023) menyatakan <i>knowledge donating</i> tidak memiliki pengaruh terhadap <i>performance</i> .

Kegagalan perusahaan keluarga untuk bertahan dan sukses berbisnis lintas generasi memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan. Kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan, sehingga kinerja akan lebih fokus pada hasil kerja yang dihasilkan (Dessler, 2009). Kinerja perusahaan mengacu pada seberapa baik suatu organisasi mencapai tujuan yang berorientasi pasar serta tujuan keuangan (Yamin, Gunasekruan, dan Mavondo, 1999). Kinerja organisasi sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi (Hessel, 2007).

### 1.1.2 Fenomena Bisnis

Perusahaan keluarga (*family business*) merupakan suatu fenomena umum yang terjadi di mana-mana, sebagai respons kepala keluarga untuk menjamin kualitas hidup yang lebih baik bagi keluarganya dengan cara membuka unit usaha

(Pramono, 2006). Pramono (2006) menyatakan bahwa alasan memilih lingkup keluarga sebagai dasar awal menjalankan bisnis adalah karena pemilik bisnis membutuhkan perasaan aman dalam menjalankan bisnis.

Banyak bisnis keluarga yang sulit melewati tiga generasi (Widyasmoro, 2008) dan ini telah menjadi sebuah fenomena yang terjadi saat ini. Kebanyakan perusahaan keluarga terlibat dalam konflik yang berkepanjangan untuk memperebutkan kekuasaan dalam perusahaan. Banyak permasalahan yang melingkupi bisnis keluarga sehubungan dengan suksesi. Pada umumnya pemegang pucuk kekuasaan perusahaan keluarga menyadari bahwa dengan perencanaan yang baik akan didapatkan pemimpin perusahaan yang baru dengan kualitas dan kapabilitas serta penerimaan yang baik dari sebagian besar komponen pendukung perusahaan keluarga maka perusahaan akan *survive*.

Ada dua faktor penghambat sukses kepemimpinan, antara lain faktor penghambat dari calon suksesor sendiri dan hubungan keluarga. Faktor penghambat dari calon suksesor sendiri, yakni tidak adanya motivasi suksesor untuk melanjutkan perusahaan, kematian suksesor atau suksesor mengalami cacat, kematian orang tua, dan adanya perceraian orang tua atau orang tua menikah lagi (Marpa, 2011).

Faktor penghambat dari hubungan keluarga, misalnya generasi muda ingin memulai proses suksesi namun generasi tua tidak ingin memulai dan ingin seumur hidupnya memimpin perusahaan (Colgan, 2014) dan generasi tua bersikap tidak adil kepada putra dan putrinya sehingga menimbulkan rasa iri hati (Hnatek, 2013).

Dimana dalam perusahaan keluarga memiliki kelebihan dan kekurangan yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Keunggulan atau kelebihan dari *family business* antara lain yang pertama menerapkan hubungan kekeluargaan dalam suatu perusahaan, dan yang kedua memiliki hubungan positif terhadap kinerja serta keunggulan perusahaan, yang ketiga adalah kemampuan perusahaan untuk bertahan di masa yang akan datang (Gonzalez et.al. 2012).

Pada sisi yang lain, kelemahan bisnis keluarga adalah ketika sebuah keputusan yang diambil oleh pimpinan tidak akan mempertimbangkan anggota keluarga yang lain dimana hal ini dianggap bisa memunculkan kecemburuan yang berujung kepada konflik kepentingan (*conflict of interest*) pada posisi pemegang saham, penunjukan jabatan tidak sesuai kompetensi, kepentingan antar anggota keluarga yang berbeda dapat ketika tidak ada rasa keadilan di dalam perusahaan, serta sulit memberikan kesempatan kepada orang lain dimana pemimpin perusahaan akan sulit memberikan orang lain kesempatan selain kepada sesama keluarga sebagai pemilik modal sehingga bisa berpotensi memunculkan *distrust issue* atau masalah ketidakpercayaan. Terdapat enam kelemahan yang mungkin terjadi dalam bisnis keluarga. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain : ketergantungan terhadap keluarga, munculnya *agency cost* sebab dari *altruism*, tantangan dalam menyiapkan suksesor, pembatasan sumber daya, menurunnya orientasi bisnis, dan peran yang ambigu. Ketergantungan terhadap keluarga menjadi kelemahan dari bisnis keluarga karena kendali anggota keluarga baik secara formal maupun informal menentukan takdir perusahaan menjadi lebih baik atau lebih buruk. Hal ini mungkin terjadi apabila perusahaan dikuasai oleh

anggota keluarga yang tidak kompeten ataupun kurang mempunyai etika bisnis. Kelemahan selanjutnya adalah munculnya *agency cost* sebab dari *altruism*, meskipun dalam kelebihan bisnis keluarga salah satunya adalah minimnya konflik antara pemilik dengan manajer bukan berarti tidak timbul konflik. Salah satu potensi konflik adalah adanya nepotisme dalam penunjukkan manajer, bukan karena seseorang tersebut ahli dan memang dibutuhkan perusahaan melainkan karena orang tersebut memiliki faktor kedekatan atau kekerabatan dengan pemilik perusahaan. Kelemahan selanjutnya adalah tantangan dalam menyiapkan suksesor, sejalan dengan kelemahan kedua maka bisnis keluarga akan dihadapkan pada dilema dalam menyiapkan penerus perusahaan (Zellweger, 2017).

Perusahaan di Indonesia yang bergerak dalam bisnis perusahaan keluarga *Family Firm Institute* untuk *the Family Business Review* (2014) diketahui bahwa hanya 25% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga bisa bertahan pada masa transisi antar generasi pada generasi kedua, sementara itu hanya 14% mampu bertahan pada generasi ke-tiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi ke empat dan seterusnya. Berdasarkan pada *Indonesia Brand Forum* (IBF), ternyata kontribusi perekonomian family business itu luar biasa, sekitar 25% dari PDB Indonesia disumbang oleh family business.

Riset Daya Qarsa menemukan 95 persen perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan keluarga yang berkontribusi sebesar 82 persen pada Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia, dan memberikan 40 persen kontribusi terhadap kapitalisasi pasar di Indonesia. Dalam riset yang dituangkan dalam buku berjudul "Bangkit Setelah Pandemi: Mengembalikan Kesuksesan Perusahaan

Keluarga Setelah Pandemi Covid-19", Daya Qarsa menemukan sebanyak 70 persen perusahaan keluarga di Indonesia tidak mampu bertahan hingga generasi kedua. "Hanya sekitar 30 persen dari perusahaan keluarga yang mampu bertahan hingga generasi kedua, bahkan hanya sekitar 13 persen perusahaan keluarga di Indonesia yang dapat bertahan hingga generasi ketiga (Kompas.com., 2022). Persentase yang kecil ini menunjukkan rintangan yang besar dalam menjaga keberlangsungan bisnis keluarga jumlah perusahaan keluarga di Indonesia. Padahal, perusahaan keluarga adalah salah satu harapan untuk merealisasikan potensi ekonomi Indonesia.

Salah satu contoh perusahaan keluarga bidang industri manufaktur di Jawa Tengah mengalami penurunan atau bahkan sampai dengan penutupan usaha pada generasi kedua adalah PT. Sritex Solo atau PT. Sri Rejeki Isman, Tbk., dimana laba perusahaan ini di tahun 2020 sebesar 85.325.108 dollar USA. Pada tahun 2021 mengalami kerugian sebesar 1.081.338.372 dollar USA, dan pada tahun 2022 kembali mengalami kerugian sebesar 395.563.161 dollar USA. Kerugian kembali lagi terjadi pada tahun 2023 dengan kerugian sebesar 174.840.395 dollar USA, kondisi ini berlanjut hingga pertengahan tahun 2024 dengan kerugian sebesar 25.734.056 dollar USA, hingga dinyatakan pailit oleh Pengadilan Negeri Semarang pada 21 Oktober 2024 mellalui putusan dengan nomor perkara 2/Pdt.Sus-Homologasi/2024/PN Niaga Smg.

Salah satu contoh perusahaan keluarga bidang industri manufaktur di Jawa Tengah yang masih mampu bertahan dan mengalami pengembangan usaha yang baik seperti PT. Industri Jamu Dan Farmasi Sido Muncul Tbk. yang dikenal luas

sebagai PT. Sido Muncul yang berdiri sejak tahun 1951. Kinerja perusahaan yang diukur dari laba yang diperoleh perusahaan ditunjukkan dengan laba perusahaan ini di tahun 2020 sebesar Rp 929.757.000.000,-. Pada tahun 2021 mengalami kenaikan laba bersih dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 35% menjadi Rp 1.268.263.000.000,- dan pada tahun 2022 kembali memperoleh laba sebesar Rp 1.104.714.000.000,- Hasil laba yang diperoleh di tahun 2023 meskipun menurun dibanding tahun sebelumnya dengan laba sebesar Rp 950.648.000.000,- dan laba terus berlanjut hingga pertengahan tahun 2024 dengan laba sebesar Rp 778.177.000.000,-

Fenomena tersebut di atas menunjukkan kondisi profitabilitas perusahaan di Jawa Tengah, dimana terdapat cukup banyak perusahaan yang mengalami penurunan usaha pada generasi kedua atau ketiga, bahkan ada beberapa perusahaan pengalami penutupan usaha pada generasi kedua. Pada umumnya, perusahaan keluarga berakhir setelah pendirinya pensiun atau tidak lagi menjalankan perusahaannya, dimana perusahaan keluarga seringkali mempunyai masalah dalam pengelolaan suksesi ketika pendiri bisnis yang telah begitu lama mengelola perusahaan keluarganya mendekati masa pensiun. Adapun kegagalan bisnis keluarga sampai generasi kedua dan selanjutnya dikarenakan adanya issue ketidakmampuan dan keengganhan anggota dalam proses suksesi untuk mencari, berbagi, dan mentransfer pengetahuan. Agar dapat bertahan dan berkembang, perusahaan keluarga perlu beradaptasi dalam kondisi lingkungan yang mengalami perubahan yang sangat cepat. Perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan jika dapat meningkatkan pengetahuan yang terus diperbarui

dari waktu ke waktu untuk menciptakan keunggulan bersaing. Kondisi ini menunjukkan kegagalan suksesi atau estafet perusahaan kepada generasi berikutnya.

Penelitian ini fokus pada perusahaan keluarga yang sudah sampai pada generasi kedua atau lebih pada industri manufaktur di Jawa Tengah. Industri manufaktur adalah suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah suatu barang dasar secara mekanis, kimia, atau dengan tangan sehingga menjadi barang jadi atau setengah jadi dan atau barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya, dan sifatnya lebih dekat kepada pemakai akhir. Termasuk dalam kegiatan jasa industri (*makloon*) dan pekerjaan perakitan (*assembling*).

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan research gap pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja serta fenomena mengenai pertumbuhan *family firm* yang ada, maka rumusan masalah studi ini adalah bagaimanakah model pengembangan *tabliqh knowledge donating* yang didukung oleh *organizational learning* untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kemudian pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *generative learning* terhadap *tabliqh knowledge donating*?
2. Bagaimana pengaruh *adaptive learning* terhadap *tabliqh knowledge donating*?
3. Bagaimana pengaruh *tabliqh knowledge donating* terhadap kinerja organisasi?

4. Bagaimana model pengembangan *tabligh knowledge donating* melalui *generative learning* dan *adaptive learning* yang berpotensi meningkatkan kinerja organisasi ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu dan kesenjangan penelitian antara *generative learning* dan *adaptive learning* yang berpusat pada konsepsi *tabligh knowledge donating*. Konsep *tabligh knowledge donating* ini sangat diharapkan bisa menunjang perwujudan kinerja organisasi yang optimal. Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, tujuan penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *generative learning* terhadap *tabligh knowledge donating*.
2. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *adaptive learning* terhadap *tabligh knowledge donating*.
3. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *tabligh knowledge donating* terhadap kinerja organisasi.
4. Menyusun model pengembangan *tabligh knowledge donating* melalui *generative learning* dan *adaptive learning* sehingga berpotensi meningkatkan kinerja organisasi.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Teoretis**

Pengembangan model konseptual baru dalam studi ini diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan keilmuan manajemen sumber daya manusia, khususnya *sustainable competitive advantange* dan *knowledge management*, dikaitkan dengan *Islamic Value* yaitu *Tabligh Knowledge Donating*. Hal itu diharapkan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi perusahaan keluarga di Jawa Tengah.

### **1.4.2 Praktis**

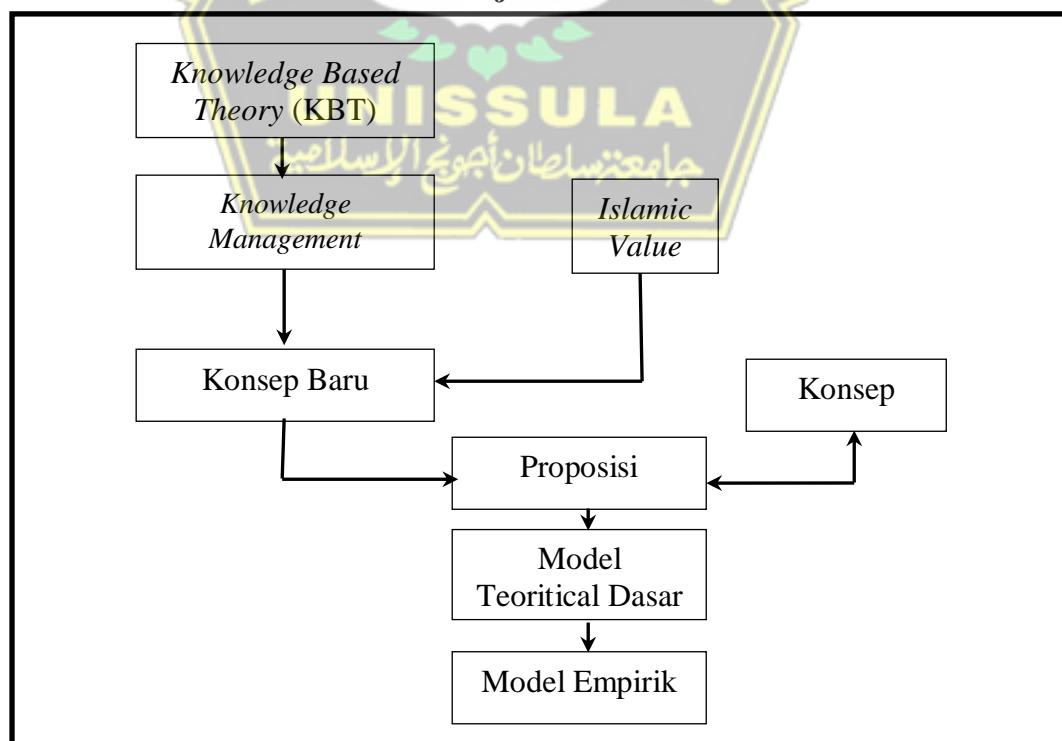
Studi ini diharapkan memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja kinerja organisasi perusahaan keluarga di Jawa Tengah.yang berpusat pada implementasi dari *Tabligh Knowledge Donating*. *Tabligh Knowledge Donating* merupakan sebuah kemampuan pemilik perusahaan selaku pimpinan perusahaan untuk mengkomunikasikan pengetahuan dan informasi yang dimiliki kepada orang lain secara terbuka tanpa ditutup-tutupi atau disembunyikan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka yang dipakai dalam rancangan model teoretikal ini menggunakan *Knowledge Based Theory* (KBT) yang mengandung *knowledge management*, dikaitkan dengan *Islamic Value* serta kinerja organisasi. Berdasarkan dimensi-dimensi yang substantif dan strategis menghasilkan konsep baru. Keterkaitan antara konsep baru dengan konsep yang lain membentuk “proposisi”. Kemudian adanya dinamika internal dan eksternal variabel menghasilkan “model teoritikal dasar” (*grand model theory*). Akhirnya berdasarkan *research gap* dan fenomena muncul “model empirik penelitian”. Penjelasan mengenai *integrasi theory* yang dipakai dalam rancangan disajikan dengan piktografi dalam gambar berikut :

**Gambar 2.1**  
**Alur Kajian Pustaka**



## **2.1 Knowledge Based Theory (KBT)**

*Knowledge Based Theory* (KBT) merupakan sebuah dasar teori dan pelengkap serta merupakan bagian yang diambil dari *Resource Based View* (RBV) (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Conner 1991) yang mengkonseptualisasikan perusahaan memiliki sumber daya dan kemampuan. KBT merupakan pandangan berbasis pengetahuan. Dengan kata lain teori ini memperlihatkan pentingnya berbagai pengetahuan dan kemampuan terhadap sumber daya. Menurut Ling et.al. (2008), pengetahuan dipandang sebagai sumber daya yang paling penting dalam perusahaan. Pandangan berbasis pengetahuan ini memberikan keyakinan bahwa sumber daya bukanlah satu-satunya faktor yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif, namun ada faktor lain yang lebih penting yaitu pengetahuan dan informasi yang dimiliki perusahaan juga dapat memberikan keunggulan jangka panjang yang berkelanjutan.

KBT berpandangan bahwa pengetahuan merupakan salah satu aset yang sangat penting bagi perusahaan. Perusahaan yang memiliki aset berupa pengetahuan apabila dikelola dengan benar akan mampu meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Apabila kinerja keuangan perusahaan meningkat maka nilai perusahaan juga meningkat (Devi et., al., 2017). KBT memberikan landasan teoritis mengenai pentingnya modal intelektual bagi perusahaan sesuai dengan karakteristik yang melekat didalamnya, yaitu: pengetahuan memegang makna yang paling strategis di perusahaan, kegiatan dan proses produksi di perusahaan melibatkan penerapan pengetahuan, dan individu-individu dalam organisasi

tersebut bertanggung jawab untuk membuat, memegang, dan berbagi pengetahuan (Kartikasari dan Hadiprajitno, 2014).

KBT atau Teori Berbasis Pengetahuan menjelaskan adanya dua pandangan mengenai perangkat penyusunan strategi perusahaan. Pertama, pandangan yang berorientasi pada pasar (*market-based*) dan kedua adalah pandangan yang berorientasi pada sumber daya (*resource-based*). Pengembangan dari kedua perangkat tersebut menghasilkan suatu pandangan baru, yaitu pandangan yang berorientasi pada pengetahuan (*knowledge-based*). KBT membentuk dasar untuk membangun keterlibatan modal manusia dalam kegiatan rutin perusahaan. Hal ini dicapai melalui peningkatan keterlibatan karyawan dalam perumusan tujuan operasional dan jangka panjang perusahaan. Wahdikorin dalam Hamidah *et.al.*, (2014) pandangan berbasis pengetahuan adalah peran perusahaan mengembangkan pengetahuan baru yang penting untuk keuntungan kompetitif dari kombinasi unik yang ada pada pengetahuan.

## 2.2. Knowledge Management

*Knowledge management* atau manajemen pengetahuan adalah sekumpulan proses yang menciptakan, memisahkan dan menyimpan pengetahuan tentang pelanggan dan pilihannya, pesaing, produk, saluran distribusi dan tren. Dari sisi proses manajemen pengetahuan, perpindahan pengetahuan (*knowledge acquisition*) adalah sebuah proses bagaimana pengetahuan itu diperoleh. Penyebaran pengetahuan atau penyaluran informasi menggambarkan pengetahuan dari berbagai sumber dibagikan dan disalurkan sehingga memberikan dorongan akan pemahaman atau pengertian baru. Penyimpanan pengetahuan

(*organizational memory*) artinya cara bagaimana pengetahuan itu disimpan untuk digunakan di masa depan. Sebagai tambahan, pengetahuan pemasaran menggambarkan organisasi dan informasi yang terstruktur mengenai pasar, pelanggan, pesaing dan trend yang berkembang. Ini berarti bahwa kompetensi pengetahuan pasar juga sangat erat kaitannya dengan konsep orientasi pasar dan kapabilitas pemasaran (Mawu, et.al., 2016)

Pengetahuan merupakan sumber daya yang paling penting dari keunggulan kompetitif. *Knowledge management* merupakan proses membuat pengetahuan yang benar tersedia untuk orang yang tepat (Tobing, 2007). *Knowledge management* adalah tentang memastikan bahwa suatu organisasi dapat belajar, dan akan dapat mengambil dan menggunakan aset pengetahuannya dan diaplikasikan pada saat dibutuhkan (Akbari & Ghaffari, 2017; al Ahbabi et.al., 2019; García-Holgado et.al., 2015a; S. Z. Khan et.al., 2019) menyatakan bahwa konsep manajemen pengetahuan bertujuan untuk membangun organisasi yang lebih baik dalam suatu organisasi. Manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai integrasi dan koordinasi individu dan organisasi pengetahuan dengan mengelola arus organisasi pengetahuan dan menciptakan pengetahuan baru (Rehman & Iqbal, 2020). Kemudian (Razzaq et.al., 2019) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan mempunyai pengertian mengelola aliran informasi dan mendapatkan informasi yang benar kepada orang-orang yang membutuhkannya dalam waktu yang cepat.

*Knowledge management* (KM) merupakan proses manajemen yang terencana dan berkelanjutan dari aktivitas dan proses untuk memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan daya saing melalui penggunaan yang lebih baik

dan kreasi pengetahuan individu maupun kolektif (McIver & Lepisto, 2017). *Knowledge management* (KM) merupakan proses untuk menangkap, menambah, membagikan, dan melepaskan pengetahuan yang diperoleh untuk meningkatkan nilai pengetahuan tersebut demi kemajuan organisasi (Sadeghi & Rad, 2018). Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Management* adalah suatu teknik atau cara untuk menciptakan, mengumpulkan, menyimpan, memelihara, dan menyebarkan pengetahuan yang ada pada organisasi yang digunakan untuk memperlancar proses bisnis perusahaan dan meningkatkan kualitas serta keunggulan kompetitif bagi organisasi tersebut di masa sekarang atau masa yang akan datang.

Beberapa penjelasan terkait proses manajemen pengetahuan (*knowledge management*) di atas adalah :

1. *Knowledge Acquisition*, merupakan kemampuan organisasi dalam menyaring informasi dan ide-ide yang bersumber dari lingkungan. *Knowledge acquisition* dapat dikatakan sebagai fase dimana organisasi mampu mengembangkan dan menciptakan sumberdaya perusahaan (Hislop, 2013). Ada 3 cara yang dapat dilakukan untuk mendapatkan pengetahuan yakni: 1) *individual learning*, diperoleh melalui umpan balik, observasi dan pengalaman. 2) *Environmental scanning*, terkait menerima informasi dari lingkungan eksternal dan internal sehingga strategi pengambilan keputusan lebih efektif. 3) *experimentation* menyangkut beberapa aktivitas dalam mengumpulkan informasi yaitu mendapatkan pengetahuan dari wawasan seseorang sebagai hasil dari pengalaman dan proses kreativitas.

2. *Knowledge Sharing* adalah proses saling bertukar pengetahuan dan bersama-sama menciptakan pengetahuan baru, hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan formal, komunikasi efektif, pembagian informasi lintas sektoral (Fang & Chiu, 2010).
3. *Knowledge Utilization*, merupakan pengetahuan yang diaplikasikan dalam perilaku karyawan secara langsung melalui sistem dan struktur organisasi, mampu meningkatkan pelayanan, dan memiliki kebebasan dalam menerapkan pengetahuan (Karkoulian, 2009).
4. *Knowledge Creation*, merupakan suatu proses yang sifatnya organisasional terkait bagaimana pengetahuan diciptakan oleh individu dalam organisasi dan diwujudkan sebagai bagian dari network pengetahuan dalam organisasi (Ayub et.al., 2016).

Pengetahuan (*knowledge*) diciptakan melalui interaksi antara pengetahuan tacit dan eksplisit, maka muncullah empat mode konversi pengetahuan yang berbeda dapat didalilkan dengan siklus dari pengetahuan tacit ke pengetahuan tacit (sosialisasi), dari pengetahuan tacit ke pengetahuan eksplisit (eksternalisasi), dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan eksplisit (kombinasi), dan dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan diam-diam (internalisasi) (Nonaka & Toyama, 2015).

Hoooff dan Ridder mendefinisikan bahwa *knowledge sharing* adalah proses dimana para individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka (*tacit knowledge dan explicit knowledge*) kepada individu lain dalam organisasi (de Vries et.al., 2006). Dari definisi tersebut mengimplikasikan bahwa setiap perilaku

*knowledge sharing* terdiri atas bringing (*knowledge donating*) dan getting (*knowledge collecting*) (Bartol & Srivastava, 2002).

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam organisasi akan mampu menciptakan kultur kerjasama yang saling memberi dan menerima informasi antar individu (Anand et.al., 2021). Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) memiliki peran penting bagi inovasi dan sumber pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan (Fenema, 2016). Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan aktivitas yang terkait dalam penyediaan akses informasi bagi karyawan dengan menggunakan ilmu pengetahuan dalam organisasi (Dysvik et.al., 2015b). Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dianggap mampu menjadi pendorong peningkatan kapabilitas inovasi (Anand et.al., 2021; Dysvik et.al., 2015b; Nham et.al., 2020; Tangaraja et.al., 2016).

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu cara penyebaran informasi dan pengetahuan dalam komunitas dianggap memainkan peran penting dalam usaha manajemen pengetahuan dalam organisasi (Blackman, et.al., 2011). Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah proses mengidentifikasi, mengatur, menyimpan, dan menyebarkan informasi dalam suatu organisasi (Darroch, 2005). Manajemen Pengetahuan (*knowledge*) adalah proses sistematis yang meliputi pengumpulan, pengorganisasian, klarifikasi, penyebaran dan penggunaan kembali informasi dan pengetahuan di seluruh organisasi North & Kumta, 2018; Magnier-Watanabe & Senoo, 2010). KM (*knowledge management*) berurusan dengan pengetahuan eksplisit dan pengetahuan tacit serta harus memiliki *maturity attribute*, *dynamic attribute* and *self-growth attribute*

(Gnawali, 2020; Kumburu, 2023). Manajemen pengetahuan memungkinkan inovasi untuk tumbuh dalam organisasi (Darroch, 2005; Suroso et.al., 2021), pelanggan mendapat manfaat dari peningkatan akses ke praktik terbaik (Dove, 1999; Naqshbandi & Jasimuddin, 2018), dan perputaran karyawan berkurang (Singh, 2018).

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang efektif mendorong pembelajaran organisasi (*organization learning*) dan individu, yang pada gilirannya mempercepat dan meningkatkan kualitas inovasi produk. Telah ditunjukkan, melalui beberapa literatur, bahwa berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) memberi individu, tim, dan organisasi kesempatan untuk meningkatkan kinerja mereka serta menciptakan ide dan inovasi baru. Armstrong & Shimizu (2007) meninjau dan mengkritik metode penelitian yang digunakan dalam pertanyaan berbasis sumber daya. Proses saling bertukar pengetahuan atau berbagi pengetahuan akan menciptakan pengetahuan baru (De Vries et.al., 2006) diakui sebagai sumber keunggulan bersaing (Grant, 2006). Berbagi pengetahuan, atau proses saling bertukar pengetahuan dan bersama-sama menciptakan pengetahuan baru (De Vries et.al., 2006) diakui sebagai sumber keunggulan kompetitif (Grant, 2006).

Dengan demikian, dibedakan antara *knowledge donating* (mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain) dan *knowledge collecting* (secara aktif berkonsultasi dengan orang lain untuk modal intelektual mereka) (De Vries et.al., 2006). Pertukaran pengetahuan (*knowledge sharing*) yang sukses antara pemberi atau donor dan pengumpul adalah sarana mendasar di mana

karyawan dapat berkontribusi pada penyebaran pengetahuan, dan pada gilirannya, produktivitas dan kinerja di tingkat analisis tim dan organisasi meningkat. Secara khusus, penelitian yang ditinjau oleh (Wang et.al., 2014) mengungkapkan hubungan positif antara berbagi pengetahuan dan kombinasi pengetahuan dan hasil organisasi yang penting, seperti pengurangan biaya produksi, penyelesaian proyek pengembangan produk baru yang lebih cepat, kinerja tim, kemampuan inovasi perusahaan dan kinerja perusahaan. *Knowledge donating* mempersyaratkan adanya komunikasi pengetahuan kepada orang lain (de Vries et.al., 2006); *knowledge self efficacy* dan distribusi informasi (Dysvik, 2015).

**Tabel 2.1**  
*State of the Art Knowledge Management*

No	Author	Knowledge Management
1.	Nonaka (1991)	Nonaka & Takeuchi mengembangkan siklus penciptaan pengetahuan yang juga dikenal sebagai siklus SECI, terdiri dari empat kegiatan: <i>Socialization, Externalization, Combination, and Internalization</i> .
2.	Kathryn M Bartol; & Abhishek Srivastava (2002)	Setiap perilaku knowledge sharing terdiri atas bringing ( <i>knowledge donating</i> ) dan getting ( <i>knowledge collecting</i> )
3.	Karkoulian (2009)	<i>Knowledge acquisition, knowledge sharing</i> dan <i>knowledge utilization</i>
4.	Fong & Choi (2009)	Proses pengelolaan pengetahuan menggunakan dimensi <i>knowledge acquisition, knowledge creation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge use</i> dan <i>knowledge maintenance</i>
5.	Paulin & Suneson, (2012)	Manajemen pengetahuan adalah proses proses <i>knowledge transfer, knowledge sharing</i> dan <i>knowledge barriers</i>
6.	Hislop (2013)	Hubungan pengelolaan pengetahuan dengan <i>organizational benefit</i> dan budaya organisasi menggunakan dimensi <i>creating, acquiring, organizing, saving</i> dan <i>disseminating</i>

No	Author	<i>Knowledge Management</i>
7.	Nikabadi (2014)	pengelolaan pengetahuan menggunakan empat dimensi <i>knowledge creation</i> , <i>knowledge store</i> dan <i>using knowledge</i>
8.	García-Holgado et al (2015)	Empat proses pengetahuan: <i>knowledge generation</i> , <i>knowledge codification</i> (penyimpanan pengetahuan), <i>knowledge transfer</i> (berbagi pengetahuan), dan <i>knowledge application</i> . <i>Knowledge generation</i> yang kemudian terbagi menjadi <i>knowledge creation</i> / penciptaan pengetahuan dan <i>knowledge acquisition</i> / akuisisi pengetahuan).
9.	Matos et al (2022)	<i>Knowledge management</i> mengelola pengetahuan korporasi melalui proses yang ditentukan secara sistematis dan organisasi untuk <i>acquiring</i> , <i>organizing</i> , <i>sustaining</i> , <i>applying</i> , <i>sharing</i> dan <i>renewing</i> baik pengetahuan tacit dan eksplisit dari karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan nilai

### 2.3. Knowledge Donating

*Knowledge donating* merupakan perilaku berbagi modal intelektual (*intellectual capital*) yang dimiliki seseorang kepada yang lainnya sedangkan *knowledge collecting* yaitu perilaku individu untuk menyerap ilmu atau informasi dengan cara berkonsultasi dengan individu lainnya mengenai modal intelektual yang dimiliki (Davenport & Prusak, 2000). *Knowledge donating*, yaitu bagaimana seseorang mengkomunikasikan model intelektual individu kepada yang lainnya (Dysvik et.al., 2015a). *Knowledge donating* diwujudkan dalam perilaku berbagi pengetahuan pada rekan kerja tanpa diminta, menerima pengetahuan dari rekan kerja tanpa meminta, berbagai pengetahuan hal yang normal berbagi informasi tanpa diminta (Hsu et.al., 2014).

*Knowledge donating* adalah sebuah pemahaman bersama dalam berbagi informasi bagi karyawan menggunakan jaringan ilmu pengetahuan bagi organisasi. Selain itu *knowledge donating* merupakan kesediaan individu untuk menyebarkan atau mendonasikan pengetahuan perusahaan mereka pada individu lain (Ali, *et.al.*, 2019). *Knowledge donating* dapat digambarkan sebagai mengkomunikasikan modal intelektual pribadi kepada orang lain. Trang (2022) mengatakan bahwa *knowledge donating* adalah sebuah proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasi pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang membutuhkan melalui metode dan media yang variatif. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *knowledge donating* adalah kesediaan seseorang dalam mendonasikan atau memberikan pengetahuannya kepada orang lain dalam sebuah organisasi.

*Knowledge donating* pengetahuan melibatkan berbagi pengetahuan, informasi, keterampilan, pengalaman, atau sumber daya tanpa mengharapkan kompensasi finansial langsung (Bratianu, 2015). *Knowledge donating* mendorong pola pikir kolaboratif untuk peningkatan pribadi, pengembangan komunitas, dan hubungan yang sehat (Obrenovic et al., 2020). Indikator utama dalam studi ini untuk *knowledge donating* meliputi (Sutrisno, *et.al.* 2024) :

- 1) *Understanding of collaborative advantage* (Pemahaman tentang keuntungan kolaboratif) : Mengenali bahwa berbagi pengetahuan mendorong hubungan kolaboratif dan pertumbuhan bersama.

- 2) *Ability to network* (Kemampuan untuk berjejaring): Membangun koneksi yang berharga untuk perspektif dan peluang yang lebih luas.
- 3) *Willingness to share resources* (Kesediaan untuk berbagi sumber daya): Kecenderungan untuk menyumbangkan pengetahuan, informasi, waktu, atau keterampilan tanpa pamrih.
- 4) *Effective communication skills* (Keterampilan komunikasi yang efektif): Kemampuan untuk mengomunikasikan pengetahuan secara koheren dan meyakinkan.
- 5) *Understanding of community needs* (Pemahaman tentang kebutuhan komunitas): memahami tantangan komunitas dan menyesuaikan donasi pengetahuan untuk memberikan solusi yang berharga.

*Knowledge donating* menumbuhkan reputasi positif, memperkuat modal sosial, dan meningkatkan kinerja di berbagai domain. Ini lebih dari sekadar berbagi fakta; ini tentang membangun hubungan dan mendorong kerja sama dalam suatu kelompok atau organisasi (Sutrisno, et.al. 2024)

**Tabel 2.2**  
*State of the Art Knowledge Donating*

No	Author	Knowledge Donating
1.	Dysvik, et.al. (2015).	<i>Knowledge donating</i> yaitu bagaimana seseorang mengkomunikasikan model intelektual individu kepada yang lainnya
2.	Ali, et.al. (2019)	<i>Knowledge donating</i> merupakan kesediaan individu untuk menyebarkan atau mendonasikan pengetahuan perusahaan mereka pada individu lain
3.	Trang (2022)	<i>Knowledge donating</i> adalah sebuah proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasi pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang membutuhkan melalui metode dan media yang variatif.

No	Author	<i>Knowledge Donating</i>
4.	Sutrisno, <i>et.al.</i> (2024)	<i>Knowledge donating</i> menumbuhkan reputasi positif, memperkuat modal sosial, dan meningkatkan kinerja di berbagai domain. Indikator <i>knowledge donating</i> meliputi : pemahaman tentang keuntungan kolaboratif, kemampuan untuk berjejaring, kesediaan untuk berbagi sumber daya, keterampilan komunikasi yang efektif, pemahaman tentang kebutuhan komunitas.

*Knowledge donating* adalah bagaimana seseorang mengkomunikasikan model intelektual individu kepada yang lainnya, yang diwujudkan dalam perilaku pengetahuan pada orang lain tanpa diminta, menerima pengetahuan dari orang lain tanpa meminta, dan berbagai pengetahuan hal yang normal berbagi informasi tanpa diminta. Indikator yang digunakan untuk mengukur *knowledge donating* diantaranya adalah: pemahaman tentang keuntungan kolaboratif, kemampuan untuk berjejaring, kesediaan untuk berbagi sumber daya, keterampilan komunikasi yang efektif, pemahaman tentang kebutuhan komunitas.

#### 2.4. Islamic Value

Kepemimpinan adalah salah satu faktor penting yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawannya, dan demikian pula sebaliknya. Selama ini, arus utama dalam kepemimpinan transaksional maupun transformasional lebih menekankan pada aspek karakter maupun perilaku. Hasil riset tentang teori perilaku kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa tidak ada satupun teori kepemimpinan yang menjamin kemungkinan sukses sebagai pemimpin. Hal ini

disebabkan karena selama ini model-model kepemimpinan yang ada masih memandang bahwa hakekat kepemimpinan merupakan amanat dari manusia dan bukan suatu amanat dari Tuhan dan juga manusia. Anggota dalam suatu organisasi didorong dengan materi dan daya tarik altruistik dengan mengabaikan nilai-nilai keteladanan. Secara historis Islam, model kepemimpinan spiritual ini dapat merujuk kepada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Nabi Muhammad SAW yang mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan sukses dengan sifat-sifatnya yang utama, yaitu *siddiq* (*integrity*), *amanah* (*trust*), dan *tabligh* (*openly, human relation*) dan *fathonah* (*working smart*). Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang memimpin dengan hati berdasarkan pada etika religius, mampu membentuk karakter, integritas dan keteladanan. Model kepemimpinannya tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal semata, melainkan lebih banyak dibimbing oleh faktor internal hati nuraninya. Namun demikian, kepemimpinan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang anti intelektual. Kepemimpinan spiritual bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjemihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nurani dan kecerdasan spiritual (Tobroni, 2015).

Kinerja karyawan secara individu akan tercapai jika manajemen perusahaan menerapkan nilai-nilai etika (Sabir *et.al.* 2012). Motivasi spiritual, seperti motivasi iman, motivasi ibadah, dan motivasi muamalat, dapat memberikan implikasi untuk meningkatkan kinerja keagamaan karyawan (Muafi, 2003). Nilai nilai keteladanan Rasululloh SAW sebagai karakteristik utamanya adalah shidiq, fathana, amanah, dan tabligh memiliki pengaruh positif pada

kinerja keagamaan dan memiliki implikasi untuk meningkatkan kinerja keagamaan. Pemahaman nilai-nilai Islami akan diimplementasikan dalam etos kerja seseorang yang kemudian akan mempengaruhi hasil karyanya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja tentu tidak hanya melihat aspek materi tetapi juga harus mulai mempertimbangkan aspek moral dan spiritual sebagai upaya membangun karyawan yang bercirikan Islam (Wahab & Masron, 2020).

Agama Islam, mengungkap hak dan kewajiban individu dan organisasi yang berkenaan dengan orang lain didefinisikan secara jelas oleh agama, hal ini dianggap menjadikan Islam sebagai basis yang lebih kuat dan lebih efektif untuk nilai-nilai etika. Meskipun ada banyak mazhab pemikiran dalam Islam, ada kesepakatan tentang hal-hal mendasar dari prinsip. Tanggung jawab anggota masyarakat terhadap satu sama lain didefinisikan dengan baik, tidak berubah seiring waktu dan tidak terpengaruh oleh kerangka kerja teoritis yang berbeda. Dalam konteks Islam, investasi etis dan tanggung jawab sosial individu yang berasal dari Syariah, juga berlaku untuk perusahaan. Demikian pula, tujuan utama bisnis Islam adalah untuk memenuhi kehendak Tuhan, melalui mengikuti ajaran Islam.

Islam menganggap pekerjaan sebagai bagian dari bentuk ibadah kepada Tuhan sebagai pemilik alam semesta. Etika Islam pada dasarnya didasarkan pada konsepsinya tentang manusia dalam kaitannya dengan Tuhan, dirinya sendiri, alam semesta dan masyarakat. Menurut hukum Islam seorang individu memiliki hak untuk mendapatkan kembali untuk memanfaatkan modalnya dalam usaha ekonomi bisnis untuk mencapai laba, tetapi tujuan ini harus dikejar sesuai dengan

syariah. Karena syariah mendefinisikan norma perilaku manusia, dan bagaimana bisnis harus berurusan dengan lingkungan eksternalnya, bisnis yang mengaku mematuhi Syariah harus lebih jelas tentang peran mereka dalam masyarakat (Bakar *et.al.*, 2019).

Islam menekankan konsep tanggung jawab sosial. Semua muslim dianggap bersaudara dan harus saling menjaga, dan tidak ada kecurangan atau eksplorasi yang diizinkan, apa pun alasannya. Etika Islam menciptakan rasa tanggung jawab dan akuntabilitas dalam pikiran orang beriman yang harus dibimbing oleh tujuan sadar. Perspektif Islam tentang tanggung jawab sosial dan keadilan memiliki implikasi pada praktik bisnis. Kode dasar perilaku moral meliputi kebenaran, kepercayaan, kemurahan hati dan keringanan hukuman, perlakuan adil terhadap pekerja dan penghindaran praktik jahat seperti, bunga (*riba*), penipuan, penipuan, penipuan, eksplorasi, dll. Sesuai dengan yurisprudensi Islam mengenai sah dan melanggar hukum yang merupakan elemen penting dari tanggung jawab sosial dan keadilan dalam Islam (Elmelki & Ben, 2009).

Dilihat dari makna katanya, *Tabligh* memiliki makna menyampaikan, mengutarakan, memberi atau mengeluarkan sesuatu kepada orang lain. Apabila diperluas dapat diartikan sebagai suatu ajakan atau dakwah. Karena tugas Nabi dan Rasul adalah menyampaikan risalah dan firman Allah kepada umat manusia. Risalah yang disampaikan kepada kaumnya dan atau untuk universalitas umat manusia berisi tentang perintah dan larangan. Tak berhak baginya menambah atau mengurangi. Allah memerintahkan pada kepada manusia untuk menegakkan

yang ma'ruf dan mencegah yang mungkar serta berlaku bijaksana dalam kedua urusan tersebut (Yusuf, 2014).

*Tabligh* dapat diartikan pula sebagai keterbukaan dalam menyampaikan risalah yang benar, tidak menyembunyikan suatu hal yang seharusnya disampaikan, dan menghilangkan kemungkaran. Kemampuan dalam berinteraksi, berkomunikasi dan sosialisasi adalah satu kualitas yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin (Dewi, 2019). *Tabligh*, berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari (Supriyanto & Troena, 2012).

*Tabligh* juga dapat dimaknai sebagai keterbukaan, seorang pemimpin akan dapat bekerja secara tenang tanpa terganggu praduga-praduga yang negatif dari bawahannya ataupun dari koleganya yang lain. Pemimpin diharapkan mampu menyampaikan ide dan gagasanya terkait dengan pencapaian visi misi organisasi. pemimpin yang mempunyai *tabligh* (menyampaikan) bisa disebut juga dengan pemimpin yang *transformasional*. Kepemimpinan *transformasional* merupakan kepemimpin yang dimana seorang pimpinannya memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai hasil melebihi harapan (Bertocci, 2009).

*Tabligh* (menyampaikan) yakni mengkomunikasikan dan menyampaikan informasi yang perlu dan harus diketahui umatnya tanpa ditutup-tutupi, atau disembunyikan (Rivai, 2004). *Tabligh* senantiasa menyampaikan risalah kebenaran, tidak pernah menyembunyikan yang wajib disampaikan dan tidak takut memberantas kemungkaran seperti KKN dan sebagainya.

*Tabligh* sejalan dengan sifat amanah yaitu memiliki kemampuan dalam menyampaikan dan sekaligus mengajak serta memberikan contoh kepada para karyawannya, melakukan sosialisasi dengan teman kerja, mempunyai kemampuan untuk bernegosiasi dan penuh keterbukaan (transparan) dalam melaksanakan ketentuan-ketentuan organisasi yang dipimpinnya. Hal ini disampaikan sesuai dengan sifat *tabligh* yaitu hikmah, sabar, argumentatif dan persuasif, dan sifat *tabligh* digunakan sebagai indikator *tabligh* yang diimplementasikan dengan cara memberikan pelayanan kepada masyarakat, cara berpakaian, membiasakan sholat berjamaah, berdoa pada awal dan akhir bekerja dan lain sebagainya (Yusuf, 2014). *Tabligh*, berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari. *Tabligh* yang disampaikan haruslah dengan pendekatan dengan hikmah, sabar, argumentatif dan persuasif dengan harapan akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat. *Tabligh* dalam kontek kepemimpinan bisa diartikan sebagai untuk melakukan jalinan *networking* dalam membangun perusahaan yang dipimpinnya. Menurut Zakaria & Hassan (2018) *tabligh* adalah menyampaikan kebenaran dengan perasaan cinta yang mendalam. Nilai *tabligh* tersebut meliputi aspek: kemampuan berkomunikasi (*communication skill*), kepemimpinan (*leadership*), perluasan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (*human resource development*) dan kemampuan berorganisasi (*managerial skill*).

Penelitian Iskandar & Sulaiman (2024) mengemukakan *tabligh* merupakan karakteristik penting dalam komunikasi bisnis, dan indikator yang digunakan dalam penerapan prinsip *tabligh* adalah :

- a. Penyampaian informasi yang jelas, lengkap, dan mudah dipahami
- b. Penggunaan berbagai saluran komunikasi yang efektif
- c. Kemampuan mendengarkan dan memahami kebutuhan stakeholders
- d. Memberikan *feedback* dan respons yang cepat dan tepat.

Sebagaimana Allah *Subhanallahu Wa Ta'ala* berfirman dalam QS. Al-Maidah ayat 67; yang artinya : “*Hai rasul, sampaikanlah apa yang diturunkan kepadamu dari Tuhanmu. dan jika tidak kamu kerjakan (apa yang diperintahkan itu, berarti) kamu tidak menyampaikan amanat-Nya. Allah memelihara kamu dari (gangguan) manusia. Sesungguhnya Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang kafir*”.

Senada dengan ayat di atas, Allah SWT kemudian menerangkan juga dalam Al-Qur'an Surah An Nur ayat 54, yang artinya: Katakanlah, "Taatlah kepada Allah dan taatlah kepada Rasul. Jika kamu berpaling, sesungguhnya kewajiban Rasul (Nabi Muhammad) hanyalah apa yang dibebankan kepadanya dan kewajiban kamu hanyalah apa yang dibebankan kepadamu. Jika kamu taat kepadanya, niscaya kamu mendapat petunjuk. Kewajiban Rasul hanyalah menyampaikan (amanat Allah) dengan jelas."

Allah SWT juga menerangkan juga dalam Al-Qur'an Surah Yasin ayat 17, yang artinya: ”*Dan kewajiban kami tidak lain hanyalah menyampaikan (perintah Allah) dengan jelas*”. Ayat ini bermakna bahwa para Rasul itu berkata untuk menegaskan, “Tuhan kami yang mengutus kami mengetahui bahwa

sesungguhnya kami adalah utusan-utusan kepada kalian, dan tugas kami hanyalah menyampaikan risalah dengan jelas, kami tidak memiliki kuasa memberikan hidayah untuk kalian, karena hidayah ada di Tangan Allah semata.”

Dilansir dari Tafsir Quran dari Kementerian Agama, bila seseorang benar-benar taat dan keluar dari kesesatan dengan mengimani petunjuk Allah SWT dan Rasul-Nya niscaya mereka akan termasuk golongan orang-orang yang beruntung. Kewajiban Rasul hanyalah menyampaikan petunjuk dan nasihat.

Selain dibahas dalam Al Quran, tabligh juga dibahas dalam hadist. Salah satunya adalah hadist yang diriwayatkan yang artinya: “Barang siapa memberi petunjuk pada kebaikan, maka ia akan mendapatkan pahala seperti pahala orang yang mengikuti ajakannya tanpa mengurangi pahala mereka sedikit pun juga” (HR. Muslim No. 2674).

Hadist tersebut menjelaskan bahwa barang siapa yang mengerjakan tabligh atau menyampaikan kebaikan pada orang lain, lalu mereka mengerjakan kebaikan tersebut, maka kita akan mendapatkan pahala semisal yang mereka kerjakan tanpa mengurangi pahala yang mereka peroleh. Paparan mengenai pengertian tabligh dan dalil dapat dijadikan sebagai motivasi untuk menambah ilmu dan juga mengajak pada kebaikan bagi orang-orang di sekitarnya.

**Tabel 2.3**  
***State of the Art* dari Tabligh**

No	Author	Tabligh
1.	Bertocci (2009).	<i>Tabligh</i> sebagai keterbukaan, seorang pemimpin akan dapat bekerja secara tenang tanpa terganggu praduga-praduga yang negatif dari bawahannya ataupun dari koleganya yang lain. Pemimpin diharapkan mampu menyampaikan ide dan gagasanya terkait dengan pencapaian visi misi organisasi. pemimpin yang mempunyai <i>tabligh</i> (menyampaikan) bisa disebut juga dengan pemimpin yang <i>transformasional</i> .
2.	Supriyanto & Troena (2012)	<i>Tabligh</i> , berarti mengajak kepada kebaikan sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari
3.	Yusuf (2014)	<i>Tabligh</i> , berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari. <i>Tabligh</i> yakni menyampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif dan persuasif dengan harapan akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat.
4.	Zakaria & Hassan (2018)	<i>Tabligh</i> adalah menyampaikan kebenaran dengan perasaan cinta yang mendalam. Nilai <i>tabligh</i> meliputi aspek : kemampuan berkomunikasi ( <i>communication skill</i> ), kepemimpinan ( <i>leadership</i> ), perluasan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia ( <i>human resource development</i> ) dan kemampuan berorganisasi ( <i>managerial skill</i> ).
5.	Dewi (2019)	<i>Tabligh</i> artinya keterbukaan dalam menyampaikan risalah yang benar, tidak menyembunyikan suatu hal yang seharusnya disampaikan, dan menghilangkan kemunkaran. Kemampuan dalam berinteraksi, berkomunikasi dan sosialisasi adalah satu kualitas yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin. Indikator <i>tabligh</i> adalah keterbukaan dalam menyampaikan risalah yang benar.
6.	Iskandar & Sulaiman (2024)	Indikator <i>tabligh</i> yaitu : <ol style="list-style-type: none"> <li>Penyampaian informasi yang jelas, lengkap, dan mudah dipahami</li> <li>Penggunaan berbagai saluran komunikasi yang efektif</li> <li>Kemampuan mendengarkan dan memahami kebutuhan stakeholders</li> <li>Memberikan <i>feedback</i> dan respons yang cepat dan tepat.</li> </ol>

*Tabligh* adalah menyampaikan segala sesuatu yang benar kepada orang lain tanpa ada yang ditutupi dengan tutur kata yang baik, melalui sikap dan tindakan untuk mengajak sekaligus memberikan contoh untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari. Indikator *tabligh* adalah : a) Penyampaian informasi yang jelas, lengkap, dan mudah dipahami, b) Penggunaan berbagai saluran komunikasi yang efektif, c) Kemampuan mendengarkan dan memahami kebutuhan stakeholders, dan d) Memberikan *feedback* dan respons yang cepat dan tepat.

## 2.5 Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat bekerja (Rajapathirana & Hui, 2018). Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi planning suatu organisasi (Omolo, 2015).

Konsep kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Longshore & Bass, 1987). Kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan pencapaian tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Zaim *et.al.*, 2018). Kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi (Al Ahbabi *et.al.*, 2019). Secara sederhana yang dimaksud dengan kinerja merupakan produk dari kegiatan

administrasi, yaitu kegiatan kerjasama dalam sebuah organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*) selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu (Schechner, 2013). Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi (*organization performance*). Organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Kinerja organisasi didefinisikan sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi (Al Ahbabi *et.al.*, 2019). Kinerja organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam mata rantai (*value chain*) yang ada pada organisasi (Yukl, 1998; Robbins & Timothy, 2008). Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi, dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi.

Mengacu pada manajemen fungsional adalah sangat beralasan untuk mentakan bahwa kinerja organisasi sesunggunya akan tercermin kinerja berbagai manajemen fungsional yang berfungsi dengan baik dalam suatu organisasi.

Kinerja organisasi yang baik menunjukkan kesuksesan dan efisiensi perilaku organisasi. Studi (Jacobson, 1996) menjelaskan bahwa kesuksesan suatu organisasi dapat dilihat dari 3 aspek, yakni adalah sebagai berikut: *Firm level*, *Industry level* dan *Country level*.

Terdapat beberapa pendekatan dalam mengukur kinerja organisasi. Ukuran keberhasilan organisasi mencakup : profitabilitas, pertumbuhan penjualan, ukuran *competitivness* dan *market share* (Jacobson, 1996). Sedangkan menurut (Shiro, 1951) pendekatan pertama adalah kinerja organisasi dengan pengukuran keuangan, seperti *return on equity* dan *profit*. Pendekatan kedua kinerja organisasi diukur dengan produktivitas, kualitas produk dan pangsa pasar. Dan pendekatan yang ketiga adalah multidimensi, yakni pengembangan pasar, profitability dan pengembangan produk baru. Studi (Olson & Slater, 2005) indikator kinerja organisasi mencakup: 1) tingkat profitability yaitu rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan profit atau laba dari semua aktivitas bisnis. 2). Tingkat *market share* yaitu bagian pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan. 3). Efisiensi organisasi yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan, dengan pengeluaran waktu dan usaha yang diminimalkan. 4). Posisi pasar yaitu strategi untuk merebut posisi dibenak konsumen, sehingga strategi ini menyangkut bagaimana membangun kepercayaan, keyakinan, dan kompetensi bagi pelanggan.

Wiklund and Shepherd (2003) menjelaskan indikator kinerja organisasi adalah pertumbuhan (*growth*). Menurut (Beal et.al. 2005) adalah indikator kinerja organisasi adalah kemampulabaan (*profitability*). Studi empirik tentang kinerja

organisasi dilakukan oleh (Baker and Sinkula 1999) menyimpulkan bahwa kinerja organisasi yang diukur dengan *market share* dan produk baru yang sukses dipengaruhi oleh orientasi belajar yang mencakup keterbukaan, komitmen belajar dan *shared vision*. Studi lain (Panayides and So 2005) menyimpulkan bahwa kinerja organisasi yang diukur dengan *market share*, volume penjualan dan *profitability* dipengaruhi oleh strategi focus, harga deferensiasi dan orientasi pesaing. Studi lain dilakukan oleh Tishler dan Carmel pada tahun 2004 menyimpulkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh elemen-elemen organisasi yang mencakup: *Managerial capabilities, human capital, perceived organizational reputation, internal auditing, labor relations, and organizational culture* (Ahmed, 2017).

**Tabel 2.4**  
*State of the Art Kinerja Organisasi*

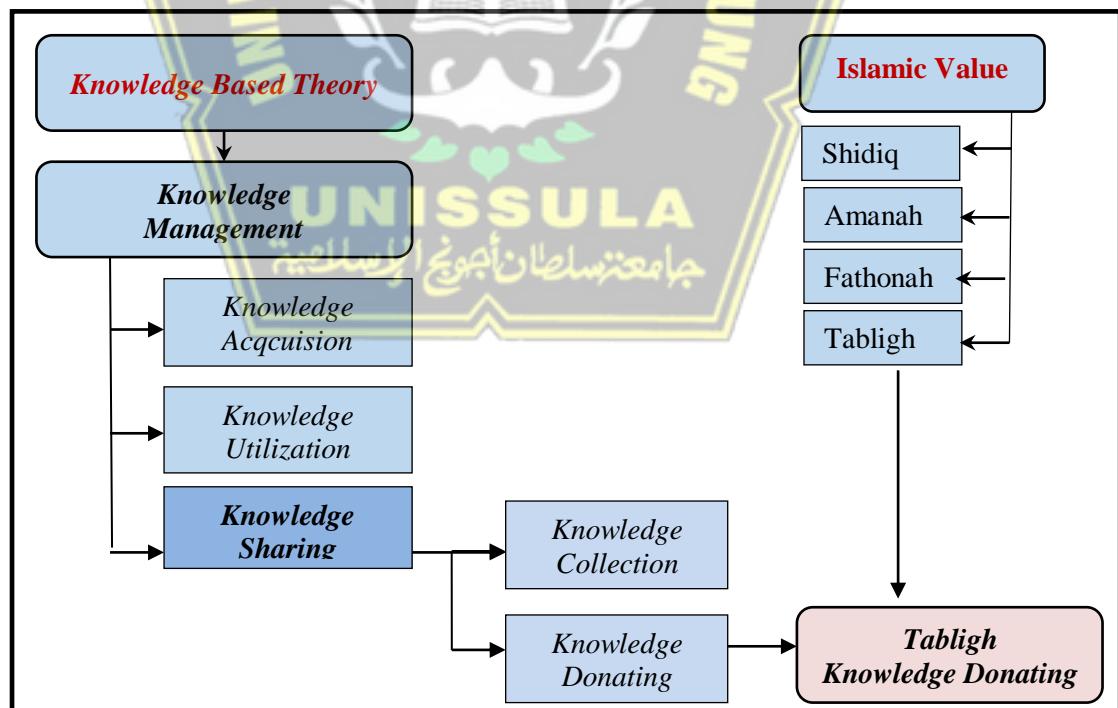
No	Author	Kinerja Organisasi
1.	Jacobson (1996).	Ukuran keberhasilan organisasi mencakup : profitabilitas, pertumbuhan penjualan, ukuran <i>competitiveness</i> dan <i>market share</i>
2.	Baker & Sinkula (1999)	Kinerja organisasi yang diukur dengan <i>market share</i> dan produk baru yang sukses dipengaruhi oleh orientasi belajar yang mencakup keterbukaan, komitmen belajar dan <i>shared vision</i>
3.	Wiklund & Shepherd (2003)	Menjelaskan indikator kinerja organisasi adalah pertumbuhan ( <i>growth</i> ).
4.	Olson & Slater, (2005)	Indikator kinerja organisasi mencakup: tingkat <i>profitability</i> , tingkat <i>market share</i> , efisiensi organisasi, dan posisi pasar.
5.	Panayides & So (2005)	Kinerja organisasi diukur dengan <i>market share</i> , volume penjualan dan <i>profitability</i> dipengaruhi oleh strategi focus, harga deferensiasi dan orientasi pesaing

Kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi yang memberi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Indikator kinerja organisasi diantaranya adalah: tingkat profitability, tingkat *market share*, efisiensi organisasi, dan posisi pasar.

## 2.6. Grand Teoritical Model /Model Teoritical Dasar

Berdasarkan kajian *Knowledge Based Theory* berkaitan dengan *Knowledge Management* (KM) yang diwarnai dengan *Islamic Value* dapat diintegrasikan dan menghasilkan kebaharuan (Novelty) *Tabligh Knowledge Donating* seperti yang disajikan pada Gambar 2.2.

**Gambar 2.2**  
**Integrasi Knowledge Management dan Islamic Value**



Berdasarkan integrasi dimensi dimensi *Knowledge Donating* yang diwarnai dengan *Islamic Value (Tabligh)* dapat dapat disusun indikator dari *tabligh knowledge donating* sebagaimana berikut :

**Tabel 2.5**  
**Indikator *Tabligh Knowledge Donating***

<b>Indikator <i>Tabligh</i></b>	<b>Indikator <i>Knowledge Donating</i></b>	<b>Konfigurasi</b>	<b>Indikator <i>Tabligh Knowledge Donating</i></b>
Penyampaian informasi yang jelas, lengkap, dan mudah dipahami (a)	Pemahaman tentang keuntungan kolaboratif (f)	a-f	Penyampaian informasi yang jelas, lengkap, dan mudah dipahami, dengan berbagi pengetahuan mendorong hubungan kolaboratif dan pertumbuhan bersama.
Penggunaan berbagai saluran komunikasi yang efektif (b)	Kemampuan untuk berjejaring (g)	b-g	Penggunaan berbagai saluran komunikasi yang efektif sehingga membangun koneksi yang berharga untuk perspektif dan peluang yang lebih luas.
Kemampuan mendengarkan dan memahami kebutuhan stakeholders (c)	Kesediaan untuk berbagi sumber daya (h)	c-h	Kemampuan mendengarkan dan memahami kebutuhan stakeholders sehingga mampu menyumbangkan pengetahuan, informasi, waktu, atau keterampilan tanpa pamrih.

<b>Indikator <i>Tabligh</i></b>	<b>Indikator <i>Knowledge Donating</i></b>	<b>Konfigurasi</b>	<b>Indikator <i>Tabligh Knowledge Donating</i></b>
Memberikan <i>feedback</i> dan respons yang cepat dan tepat (d)	Keterampilan komunikasi yang efektif (i)	d-e	Memberikan <i>feedback</i> dan respons yang cepat dan tepat serta mampu mengomunikasikan pengetahuan secara koheren dan meyakinkan
	Pemahaman tentang kebutuhan komunitas (j)	c-f	Memiliki kemampuan mendengarkan dan memahami kebutuhan stakeholders serta memahami tantangan komunitas dan menyesuaikan donasi pengetahuan untuk memberikan solusi yang berharga.

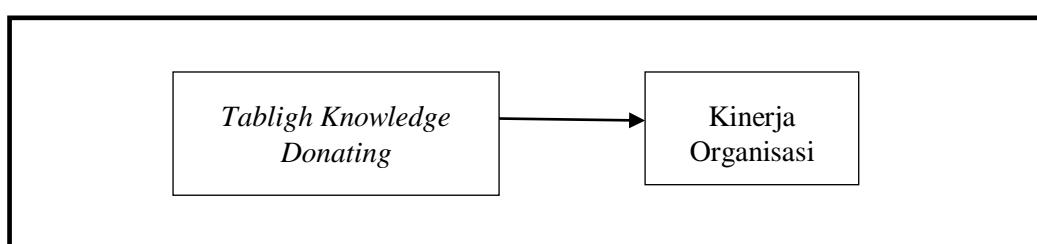
Indikator *Tabligh Knowledge Donating* yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah :

1. Penyampaian informasi yang jelas, lengkap, dan mudah dipahami, dengan berbagi pengetahuan mendorong hubungan kolaboratif dan pertumbuhan bersama.
2. Penggunaan berbagai saluran komunikasi yang efektif sehingga membangun koneksi yang berharga untuk perspektif dan peluang yang lebih luas.

3. Kemampuan mendengarkan dan memahami kebutuhan stakeholders sehingga mampu menyumbangkan pengetahuan, informasi, waktu, atau keterampilan tanpa pamrih.
4. Memberikan *feedback* dan respons yang cepat dan tepat serta mampu mengomunikasikan pengetahuan secara koheren dan meyakinkan
5. Memiliki kemampuan mendengarkan dan memahami kebutuhan stakeholders serta memahami tantangan komunitas dan menyesuaikan donasi pengetahuan untuk memberikan solusi yang berharga.

Berdasarkan uraian di atas dan integrasi dimensi-dimensi *knowledge donating* dan *Islamic Value (tabligh)* dapat disusun proposisi untuk membangun model kinerja prganisasi. Konsep baru (*novelty*) *Tabligh Knowledge Donating* merupakan kemampuan untuk mengkomunikasikan pengetahuan dan informasi yang dimiliki kepada orang lain secara terbuka tanpa ditutup-tutupi atau disembunyikan. *Tabligh Knowledge Donating* diindikasikan dengan *wisdom of knowledge acquisition, tolerant of knowledge conversion, argumentive of knowledge application, dan persuasive of knowledge protection*. Meningkatnya *Tabligh Knowledge Donating* berpotensi meningkatkan kinerja organisasi. Proposisi 1 tersebut adalah *tabligh knowledge donating* yang tersaji dalam gambar 2.3

**Gambar 2.3**  
**Proposisi 1 : *Tabligh Knowledge Donating* dan Kinerja Organisasi**



**Proposisi 1 : *Tabligh Knowledge Donating* dan Kinerja Organisasi**

*Tabligh knowledge donating* adalah kemampuan untuk berbagi pengetahuan dan informasi yang dimiliki kepada orang lain secara terbuka tanpa ditutup-tutupi atau disembunyikan. Meningkatnya *tabligh knowledge donating* dapat meningkatkan kinerja organisasi.

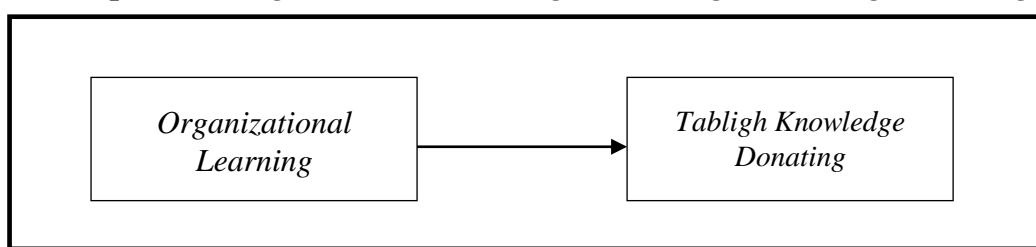
Pembelajaran organisasi (*organization learning*) didefinisikan sebagai kapasitas eksplorasi dan eksploitatif organisasi untuk memanfaatkan informasi secara ideal yang dapat diakses di dalam dan terlebih lagi di luar organisasi sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Klaus North, 2018). *Organization learning* menjadi faktor kunci yang validitasnya telah terbukti dalam memenuhi kebutuhan perusahaan (Bhatnagar dan Sharma, 2005). Penelitian Baker dan Sinkula (1999), Bontis et.al. (2002), Tippins dan Sohi (2003) dan Jimenez-Jimenez dan Sanz-Valle (2011) menemukan hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi. Pembelajaran organisasi menjadi alat penting untuk mengembangkan kemampuan inovasi dan daya saing serta untuk meningkatkan kinerja bagi perusahaan (Kiziloglu, 2015). Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa *organizational learning* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, yang memiliki arti bahwa semakin baik *organizational learning* maka akan semakin tinggi kinerja organisasi, demikian sebaliknya.

*Organizational learning* merupakan proses dinamis yang memungkinkan organisasi untuk cepat beradaptasi dengan perubahan yang menghasilkan produksi perilaku dan keterampilan baru untuk meningkatkan efisiensi organisasi. *Organizational learning* dibedakan sebagai pembelajaran adaptif (*adaptif learning*) dan pembelajaran generatif (*generative learning*), dimana pembelajaran adaptif dan pembelajaran generatif adalah proses yang saling melengkapi (Senge, 2009).

Pembelajaran organisasi adalah alat penting untuk meningkatkan kreativitas dan daya saing. Organisasi dapat meningkatkan efisiensi dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan melalui inovasi, ide, pengetahuan, dan kemampuan untuk menerapkannya. Pembelajaran organisatori mencakup pembelajaran adaptif (*adaptif learning*) dan pembelajaran generatif (*generative learning*), yang keduanya saling melengkapi. Kondisi ini akan berdampak pada kemampuan seseorang untuk berbagi pengetahuan dan data mereka secara terbuka kepada orang lain tanpa menutup atau menyembunyikannya atau *tabligh knowledge donating*. Meningkatnya *tabligh knowledge donating* dibangun oleh *organizational learning*.

Proposisi 2 tersebut adalah *organizational learning* dan *tabligh knowledge donating* yang tersaji dalam gambar 2.4

**Gambar 2.4**  
**Proposisi 2 : Organizational Learning dan Tabligh Knowledge Donating**



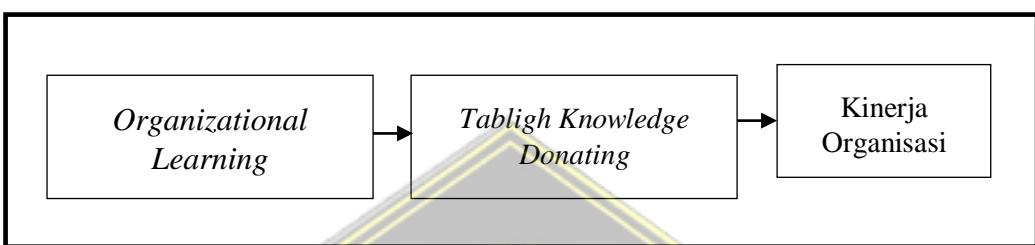
**Proposisi 2 : *Organizational Learning* dan *Tabligh Knowledge Donating***

*Organizational learning* merupakan proses yang selalu berubah, memungkinkan organisasi untuk cepat menyesuaikan diri dan mengembangkan perilaku dan keterampilan baru yang meningkatkan efisiensi. Semakin tinggi *organizational learning* akan meningkatkan *tabligh knowledge donating*.

*Grand Teoritical Model* menunjukkan *organization learning* yang terdiri dari *generative learning* dan *adaptive learning* dapat meningkatkan *tabligh knowledge donating* dan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Bagaimana pembelajaran organisasi (*organization learning*) menjadi alat penting untuk mengembangkan kemampuan inovasi dan daya saing. Melalui inovasi, gagasan dan pengetahuan baru dan kekuatan kemampuan dan pelaksanaannya memungkinkan organisasi untuk cepat beradaptasi dengan perubahan yang menghasilkan produksi perilaku dan keterampilan baru untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Dimana dalam *organization learning* mencakup pembelajaran adaptif (*adaptif learning*) dan pembelajaran generatif (*generative learning*) yang keduanya merupakan proses yang saling melengkapi. Kondisi ini akan mempengaruhi kemampuan individu untuk berbagi pengetahuan dan informasi yang dimiliki kepada orang lain secara terbuka tanpa ditutup-tutupi atau disembunyikan (*tabligh knowledge donating*) dan hal ini berpotensi meningkatkan kinerja organisasi. Meningkatnya *tabligh knowledge donating* dibangun oleh

*organizational learning* memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

**Gambar 2.5**  
**Grand Teoritical Model**  
***Organizational Learning, Tabligh Knowledge Donating dan Kinerja Organisasi***



**Grand Theoretical Model : *Organizational Learning, Tabligh Knowledge Donating dan Kinerja Organisasi***

*Organizational learning* merupakan proses yang selalu berubah, memungkinkan organisasi untuk cepat menyesuaikan diri dan mengembangkan perilaku dan keterampilan baru yang meningkatkan efisiensi organisasi. Semakin tinggi *organizational learning* akan meningkatkan *tabligh knowledge donating* dan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

## 2.7. Model Empirik Penelitian

### 2.7.1 *Organizational Learning*

Penelitian menunjukkan bahwa pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi cenderung langsung dan tidak langsung karena penciptaan budaya inovatif melalui pembelajaran memungkinkan perusahaan untuk melakukannya mencapai posisi kompetitif yang lebih baik dan kinerja di atas rata-rata (Salim & Sulaiman 2011). Belajar sebagai kemampuan adalah

konstruk multidimensi yang melibatkan pemrosesan pengetahuan untuk perubahan dan perbaikan (Werlang and Rossetto 2019). Berdasarkan hal ini, diusulkan agar suatu akun kemampuan organisasi untuk belajar dapat dibuat dengan dua dimensi yang mendasari konsep: apa yang dipelajari (pengetahuan) dan bagaimana itu dipelajari (proses pembelajaran) (Senge, 2009).

Senge (2009) memberikan gambaran belajar sebagai sarana untuk sampai ke hati menjadi manusia. Dari perspektif manajemen, sejumlah penelitian membedakan berbagai jenis dan tingkat pembelajaran sebagaimana (Fiol, et al, 1985) membedakan antara tingkat pembelajaran yang lebih tinggi dan lebih rendah. Selain itu, (Bratianu, 2015) mengidentifikasi proses pembelajaran sebagai strategi dan taktis belajar. Dari perspektif teori organisasi (Argyris, 1973) menjelaskan tipologi pembelajaran yang melibatkan *single, double dan deuteron learning*. *Single loop learning* terdiri atas satu *loop* umpan balik ketika strategi dimodifikasi sebagai respons terhadap hasil yang tidak terduga (koreksi kesalahan). *Double loop learning* adalah pembelajaran yang menghasilkan perubahan dalam teori yang digunakan. Sementara itu, *deuteronlearning* adalah belajar tentang meningkatkan sistem pembelajaran itu sendiri. Selain itu, proses pembelajaran dibedakan sebagai pembelajaran adaptif dari pembelajaran generative, dimana pembelajaran adaptif dan pembelajaran generatif adalah proses yang saling melengkapi (Senge, 2009).

*Organizational learning* secara aktif melibatkan organisasi dalam proses yang berkelanjutan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Tujuannya adalah untuk menghasilkan perubahan dalam perilaku dan

keterampilan anggota organisasi yang membantu meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Akan tetapi, proses pembelajaran dalam sebuah organisasi hanya mungkin berlangsung jika tim memiliki motivasi untuk belajar, berkomunikasi, dan berbagi pengetahuan dengan rekan-rekan lainnya. Dengan demikian, kapasitas gabungan kelompok telah meningkat sehingga anggota dapat mengembangkan pemahaman dan tindakan yang lebih efektif (Alsabbagh and Khalil, 2016).

*Organizational learning* berfokus pada proses pembelajaran yang terjadi dalam sebuah organisasi. *Organization learning* menawarkan peluang signifikan untuk mengamankan informasi yang membentuk infrastruktur untuk inovasi dan pengelolaan inovasi. *Organization learning* mendukung inovasi, gagasan dan pengetahuan baru dan kekuatan kemampuan dan pelaksanaannya akan meningkatkan kinerja organisasi. *Organization learning* merupakan alat penting untuk mengembangkan kemampuan inovasi dan daya saing serta untuk meningkatkan kinerja bagi perusahaan (Kiziloglu, 2015). *Organization learning* menjadi proses pembelajaran untuk meningkatkan *tabligh knowledge donating*.

**Tabel 2.6**

**State of The Art Hasil Penelitian Terdahulu *Organization Learning* dengan *Tabligh Knowledge Donating***

No	Author	Result
1.	King (2009)	Jika suatu organisasi dapat meningkatkan pemanfaatan pengetahuan yang efektif hanya dengan persentasi kecil, maka manfaat yang besar akan dihasilkan. <i>Organizational Learning</i> merupakan pelengkap <i>Knowledge Management</i>

No	Author	Result
2.	Chiva, <i>et.al.</i> (2010).	Pembelajaran adaptif dan generatif dalam organisasi, didasarkan pada beberapa gagasan dari teori kompleksitas: terutama pengorganisasian mandiri dan keteraturan implikasi. Pembelajaran adaptif melibatkan setiap perbaikan atau pengembangan tatanan yang dijelaskan melalui proses pengorganisasian mandiri. Pengorganisasian diri adalah proses referensial diri yang ditandai dengan penalaran deduktif logis, konsentrasi, diskusi dan perbaikan. Pembelajaran generatif melibatkan pendekatan apa pun terhadap tatanan implikasi melalui proses transendensi diri
3.	Li, (2016).	Pembelajaran adaptif untuk memastikan pengembangan kemampuan jaringan dan mengadopsi pembelajaran generatif melalui saluran komunikasi dan sumber daya yang disediakan oleh perusahaan. Pembelajaran generatif meningkatkan kapasitas serap, transfer pengetahuan, berbagi identitas, dan berbagi pemahaman kontekstual.
4.	Nasih, <i>et.al.</i> (2018).	Salah satu komponen yang dapat membantu dalam meningkatkan manajemen pengetahuan ( <i>knowledge management</i> ) adalah pembelajaran organisasi ( <i>organization learning</i> ) dalam bisnis yang ada dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja individu.
5.	North & Kumta (2018)	Penyebaran pengetahuan merupakan hasil dari proses pembelajaran
6.	Antunes & Pinheiroc (2019).	Pembelajaran organisasi dipandang sebagai proses dinamis yang didasarkan pada pengetahuan dan diterjemahkan melalui berbagai tingkat aktivitas. Pengetahuan dapat didorong oleh serangkaian praktif kolaboratif Manajemen Sumber Daya Manusia
7.	Alerasoul, <i>et.al.</i> (2021).	Pembelajaran organisasi adalah hasil inti dari manajemen sumber daya manusia yang efektif yang menghasilkan pengetahuan baru

### **2.7.1.1 *Generative Learning***

Model pembelajaran generatif merupakan suatu model pembelajaran tentang bagaimana seseorang membangun pengetahuan dalam pikirannya, seperti membangun ide tentang suatu fenomena atau membangun arti suatu istilah dan juga membangun strategi untuk sampai pada suatu penjelasan tentang pertanyaan bagaimana dan mengapa (Wittrock, 1992). Wittrock membuat konsep model pembelajaran generatif berdasarkan model syaraf dari fungsi otak dan telaah kognitif pada proses pengetahuan. Hal ini menegaskan bahwa intisari dari pembelajaran generatif adalah otak tidak menerima informasi dengan pasif, melainkan justru dengan aktif mengkonstruksi suatu interpretasi dari informasi tersebut dan kemudian membuat kesimpulan (Bratianu, 2015).

*Generative learning* merupakan suatu model pembelajaran tentang bagaimana seseorang membangun pengetahuan dalam pikirannya, seperti membangun ide tentang suatu fenomena atau membangun arti suatu istilah dan juga membangun strategi untuk sampai pada suatu penjelasan tentang pertanyaan bagaimana dan mengapa (Chiva and Habib 2015). *Generative learning* digambarkan dengan keadaan di mana otak tidak menerima informasi dengan pasif, melainkan justru dengan aktif mengkonstruksi suatu interpretasi dari informasi tersebut dan kemudian membuat kesimpulan (Ulusoy and Onen 2014).

*Generative learning* adalah pembelajaran secara proaktif dan sengaja dan menerapkan keterampilan membaca, pengetahuan, perilaku, dan pola interaksi untuk meningkatkan kinerja tim (Sessa, et.al. 2011). *Generative learning* proses

membahas dan menganalisis, mencari pengetahuan dan keterampilan, meninjau informasi dan data baru, mengembangkan protokol dan tes baru dan mempraktikkannya (Gupta, et.al., 2019).

Pembelajaran generatif merupakan suatu model pembelajaran organisasi yang menekankan pada pengintegrasian secara aktif pengetahuan baru dengan menggunakan pengetahuan yang sudah dimiliki sebelumnya (Cómez 2016). Pengetahuan baru tersebut akan diuji dengan cara menjawab persoalan atau gejala yang terkait (Garvin, et.al., 2008; Nonaka 1991). Konsep pembelajaran generatif tercermin dalam sikap proaktif belajar, kemampuan memperbarui pengetahuan, menemukan solusi inovatif dan kemampuan mengelaborasi (Senge, 2009).

Pembelajaran generatif berkonsentrasi pada perubahan transformasional yang mengubah status quo organisasi (Wittrock, 1992). Pembelajaran generatif, yang secara intrinsik terkait dengan eksplorasi pengetahuan dan keterampilan baru dapat menimbulkan pemborosan pengetahuan perusahaan (Grabowski, 1991).

*Generative learning* terdiri dari 3 tahapan yaitu *selecting*, *organizing* dan *integrating* (SOI) models (Fiorella and Mayer 2016). Setiap strategi mendorong peserta didik untuk menerapkan model memori Seleksi, Pengorganisasian, dan Integrasi (SOI). Strategi-strategi ini memastikan bahwa pelajar terlibat dengan materi pelajaran baru dengan cara yang 'aktif secara kognitif'. Disebut generatif (juga produktif) karena memungkinkan/memaksa pelajar untuk 'membentuk ulang' materi pelajaran dan berdasarkan itu dan membuat output mereka sendiri (Fiorella and Mayer, 2016). *Generative learning* diukur dengan menggunakan indikator *generative learning* yang terdiri atas tiga tahapan yaitu memilih model

pembelajaran (*Selecting learning model*), pengorganisasian model pembelajaran (*Organizing learning*) model mengintegrasikan model pembelajaran (*Integrating learning model*) disingkat (SOI) *models* (Fiorella and Mayer, 2016). Van Der Vegt & Bunderson mengembangkan pengukuran *generatif learning* yang berbeda dengan tahapan SOI yaitu : *need for learning and change, so explore alternative methods, ask questions, challenge assumptions, seek different perspectives, evaluate alternatives, dan reflect on their actions* (Vegt, et.al.2005).

Pembelajaran organisasi generatif disimpulkan sebagai suatu model pembelajaran organisasi yang menekankan pada pengintegrasian secara aktif pengetahuan baru dengan menggunakan pengetahuan yang sudah dimiliki sebelumnya. Pembelajaran generatif tercermin dalam sikap proaktif belajar, kemampuan memperbarui pengetahuan, menemukan solusi inovatif dan kemampuan mengelaborasi (Argyris, 1973).

Pembelajaran pengembangan kepemimpinan bertujuan untuk mengintegrasikan berbagai perspektif teoretis, menghasilkan klasifikasi yang lebih tepat untuk merancang dan mengevaluasi efektivitas pengembangan pemimpin dan kepemimpinan, dan mengklarifikasi batas-batas generalisasi dari kedua konseptualisasi tersebut (Wallace, et.al. 2019).

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *generative learning* adalah model pembelajaran, dimana peserta belajar aktif berpartisipasi dalam proses belajar dan dalam mengkonstruksi makna dari informasi yang ada di sekitarnya berdasarkan pengetahuan awal dan pengalaman yang dimiliki.

*Generatif learning* diukur dengan menggunakan indikator *Generative learning* terdiri dari 3 tahapan yaitu *Selecting learning model, organizing learning model* dan *integrating learning model* (SOI) models (Fiorella and Mayer, 2016). *Selecting learning model* yaitu belajar untuk menggeneralisasikan berbagai informasi yang diperoleh dari pengalaman dan pengetahuan yang saya terima dalam rangka mengeksplorasi alternatif baru dalam memecahkan masalah. *Organizing learning model* yaitu tidak takut dan malu untuk bertanya hal yang tidak tahu untuk melihat setiap kejadian dalam berbagai perspektif untuk mengenali permasalahan dengan baik sehingga dapat menghasilkan keputusan yang terbaik. *Integrating learning model* yaitu mengumpulkan fakta atau bukti-bukti secara sistematis untuk mengevaluasi tingkat pencapaian tujuan pembelajaran yang telah ditentukan sebelumnya melalui cara yang sistematis.

Penelitian Olejarski *et.al.* (2019) dan Young (2019) mengungkapkan adanya pengaruh *generative learning* terhadap *knowledge donating*. Hasil penelitian mengungkapkan semakin tinggi *generative learning* memberikan pengaruh terhadap peningkatan *knowledge donating*, dan sebaliknya. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>1</sub> : Semakin tinggi *generative learning* akan semakin tinggi *tabligh knowledge donating*

### **2.7.1.2 Adaptive Learning**

Pembelajaran ini berfokus pada beradaptasi dengan dan mengatasi lingkungan eksternal, dan jarang melibatkan pertanyaan nilai-nilai. Argyris dan Schon (1978) menyebutnya sebagai “*single loop learning*”, yaitu proses yang mempertahankan fitur utama dari status quo organisasi, dan membatasi dirinya untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan dalam sistem aturan yang diberikan. Tingkat pembelajaran ini mengarah pada pengembangan perilaku yang belum sempurna dan hasil orientasi jangka pendek yang terjadi dalam konteks organisasi (Fiol & Lyles, 1998).

Pembelajaran adaptif dapat mengarahkan perusahaan untuk mengidentifikasi cara untuk memberikan produk baru ini dan layanan untuk semua pelanggan lebih efisien dan efektif. Pembelajaran adaptif berasal dari kecerdasan buatan dan didukung oleh teknologi cerdas. Pembelajaran adaptif mengacu pada teknologi yang memantau kemajuan seseorang, menggunakan data untuk memodifikasi instruksi di kapan saja. Teknologi pembelajaran adaptif secara dinamis mampu menyesuaikan dengan tingkat atau jenis konten kursus berdasarkan kemampuan atau pencapaian keterampilan individu, sehingga mampu mempercepat kinerja (Pratiwi, 2023).

Strategi pembelajaran adaptif menciptakan pengalaman pembelajar yang dimodifikasi berdasarkan kinerja dan keterlibatan dengan materi pembelajaran cerdas. Pada intinya adalah pendekatan untuk pengajaran yang mengandalkan teknologi dan data mampu menyesuaikan dan merespons dengan konten dan metodologi yang mengembangkan penguasaan terhadap tujuan pembelajaran).

Elemen Inti dari pembelajaran adaptif adalah perbedaan individu, kinerja individu, penyesuaian adaptif (Pratiwi, 2023). Definisi pembelajaran adaptif di atas tidak menunjukkan perbedaan karakteristik individu. Dengan demikian, elemen inti dari pembelajaran adaptif dapat dimodifikasi menjadi karakteristik individu, kinerja individu dan penyesuaian adaptif.

Lingkungan belajar adaptif terdiri dari empat model, yaitu, model pelajar, model domain, mesin adaptif dan model pembelajaran (Shute & Towle, 2003). Model pembelajar menggabungkan berbagai komponen untuk membangun profil pembelajar yang disesuaikan dengan domain pembelajaran (yaitu personalisasi atau pembelajaran adaptif) dan dapat didefinisikan sebagai model yang berisi pengetahuan dan sifat-sifat pribadi peserta didik saat ini.

Pembelajaran adaptif (*adaptive learning*) atau pembelajaran exploitative (*exploitative learning*) adalah pembelajaran rutin dan dilakukan sedikit demi sedikit yang didasarkan pada hasil-hasil yang berulang. Proses belajar seperti ini cukup memotivasi penyesuaian bersama dalam pendalaman ilmu dan kapabilitas perencanaan dan operasi bisnis. Pembelajaran adaptif (*adaptive learning*) diindikasikan dengan menekankan pada pencarian langsung pengetahuan dari sumbernya; melakukan evaluasi untuk membatasi variasi pengetahuan pengalaman dan informasi yang dapat digunakan dan mengasah pengetahuan dan menyempurnakan kompetensi serta skill (Wang & Chugh, 2015).

Pembelajaran adaptif terjadi jika suatu tindakan menyebabkan hasil-hasil yang diduga, atau jika suatu kesalahan dikoreksi dalam cara standar untuk mendapatkan hasil-hasil yang diharapkan. Pembelajaran adaptif tidak memerlukan

perubahan di dalam sudut pandang atau cara pikir para anggota organisasi. Ini lebih berupa bentuk penanggulangan dari pembelajaran yg tidak secara langsung menyebabkan perubahan atau inovasi. Pembelajaran adaptif berfokus pada perubahan incremental, memecahkan masalah tetapi mengabaikan pertanyaan mengapa masalah muncul di tempat pertama (Senge, 2009). Pembelajaran adaptif, yang mengacu pada bentuk paling dasar dari belajar dan terjadi di dalam sadar dan tidak sadar membatasi bahwa organisasi membentuk asumsi tentang diri mereka sendiri, pasar, dan lingkungan (Senge, 2009); pembelajaran adaptif, yang terkait dengan eksplorasi pengetahuan dan keterampilan saat ini, jika dikembangkan secara eksklusif di dalam perusahaan, organisasi pasti akan melakukannya menderita keusangan dan kurangnya inovasi (Kyriakopoulos dan Moorman, 2004).

Pentingnya pembelajaran sebagai elemen utama menjadi pemimpin yang efektif digarisbawahi oleh lingkungan organisasi yang sangat bergejolak dan tidak dapat diprediksi dengan manajer dan eksekutif perusahaan sedang bekerja. Pengembangan kepemimpinan adalah proses pembelajaran. Program dan pendekatan pengembangan *Leadership* perlu menjangkau para pemimpin di tingkat pribadi dan emosional, memicu refleksi diri yang kritis, dan memberikan dukungan untuk membuat makna termasuk menciptakan pembelajaran dan pola pikir kepemimpinan, dan untuk eksperimen. Teori pembelajaran transformasional dapat digunakan untuk menilai, memperkuat, dan membuat program pengembangan kepemimpinan yang mengembangkan pemimpin transformasional (Brown et.al 2021).

Perubahan perilaku dihasilkan dari perolehan pengetahuan dan perolehan pengalaman dimasa lalu yang dijadikan bahan pembelajaran. Perolehan pengetahuan tidak akan mempengaruhi perubahan perilaku namun pengalaman akan mempengaruhi perubahan perilaku seseorang sebagaimana pembelajaran akan melibatkan proses perubahan baik dari perspektif, cara memandang masalah, cara memutuskan permasalahan dan berperilaku (Pratiwi, 2023).

Seorang pemimpin tidak dilahirkan untuk menjadi pemimpin namun setiap orang harus belajar untuk bisa menjadi seorang pemimpin (Wallace et.al. 2019). Temuan bahwa pemimpin publik cenderung belajar setelah krisis dengan mengalokasikan pengetahuan dan mengalokasikan kesalahan, kedua jenis pembelajaran *organizational* dialami sebagai hal yang penting dalam membangun ketahanan. Hasil penelitian ini menekankan pentingnya pembelajaran sebelum menjadi seorang pemegang jabatan publik (Broekema et.al. 2019).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *learning* diperlukan sebagai sebuah proses yang dilakukan untuk memperkaya seorang pemimpin dalam menghadapi perubahan yang sangat dinamis (Bowlby 2011). *Learning* atau pembelajaran sangat penting dalam membentuk gaya kepemimpinan seorang (Allio 2016; Evans 2007).

Kepemimpinan melibatkan kepekaan terhadap perasaan dan sikap orang lain, kemampuan untuk memahami apa yang terjadi dalam kelompok di tingkat bawah sadar maupun sadar, dan keterampilan dalam bertindak (Allio, 2016). Pemimpin harus memahami bagaimana cara terbaik untuk berkontribusi, memahami teknik manajemen dan jenis organisasi yang diperlukan, mekanisme

kontrol yang digunakan, dan kriteria penilaian kinerja semuanya bervariasi sesuai dengan apa yang harus dikelola, baik pria dan wanita, profesional, administrative, dalam industry, perdagangan, pendidikan, layanan medis, pekerjaan sosial, maupun kepemerintahan akan berbeda sesuai dengan kompleksitasnya sendiri sendiri (Rice, 2019).

Pemimpin harus mampu mempelajari cara memimpin yang tepat di tempat dan situasi yang tepat. Setiap pemimpin harus berani mengambil risiko dari setiap pembelajaran yang telah diterima dalam mempelajari hal yang baru. Proses pembelajaran dengan menyesuaikan kondisi, kebutuhan dan lingkungan sehingga terjadi pengetahuan, sikap dan keterampilan pemimpin dalam merancang strategi yang akan diambil untuk menjalankan organisasi (Parjaya dan Pasaribu 2019).

Penelitian Brown menggarisbawahi bahwa sebagian besar keterampilan kepemimpinan dipelajari dari pengalaman yang terjadi secara alami di tempat kerja (Shields et.al. 2015). Mampu mengakses dan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran orang dewasa dan mendorong pembelajaran transformasional akan membantu calon pemimpin, mereka yang ingin memperkuat kepemimpinan mereka, dan mereka yang peduli dengan pengembangan kepemimpinan, untuk mempercepat dan meningkatkan pembelajaran kepemimpinan; serta menciptakan budaya kepemimpinan dan pembelajaran adalah tindakan akhir dari pengembangan kepemimpinan (Brown and Posner, 2001).

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *adaptive learning* adalah proses pembelajaran yang mengarahkan perusahaan

untuk mengidentifikasi cara untuk memberikan produk baru ini dan layanan untuk semua pelanggan lebih efisien dan efektif.

*Adaptive learning* diukur dengan menggunakan indikator *adaptive learning* adalah pertukaran pengetahuan sosial (*Social knowledge exchange*), perubahan perilaku (*Behavioural changes*), dan aspek kognitif (*Cognitive aspect*) (Tyre & Von Hippel, 1997). Pertukaran pengetahuan sosial (*Social knowledge exchange*) yaitu pertukaran pengetahuan sosial membantu memahami dan mengetahui bagaimana berbagi keyakinan, keinginan dan niat untuk bertindak dan memimpin dalam diri manusia. Perubahan perilaku (*Behavioural changes*) yaitu proses pembelajaran yang dilakukan untuk mendorong perubahan sikap dan keterampilan dalam memperhatikan kondisi, kebutuhan dan juga lingkungan perusahaan. Aspek kognitif (*Cognitive aspect*) yaitu proses pembelajaran dilakukan mendorong kemampuan kognitif yang berguna untuk mengembangkan kemampuan berpikir secara rasional.

Penelitian Young (2019) dan Wahda (2017) mengungkapkan adanya pengaruh *adaptive learning* terhadap *knowledge donating*. Hasil penelitian mengungkapkan semakin tinggi *adaptive learning* memberikan perngaruh terhadap peningkatan *knowledge donating*, dan sebaliknya. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

$H_2$  : Semakin tinggi *adaptive learning* akan semakin tinggi *tabligh knowledge donating*

## **2.7.2 Tabligh Knowledge Donating**

*Knowledge donating* merupakan suatu pemahaman bersama terkait dalam penyediaan akses informasi bagi orang lain dengan menggunakan jaringan ilmu pengetahuan dalam organisasi yang dianggap mampu menjadi pendorong inovasi. Motivasi mempunyai pengaruh langsung dan signifikan pada proses *knowledge donating* dalam organisasi, demikian juga kepercayaan karyawan memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap pengembangan *knowledge donating* dalam organisasi (Javadi, 2012).

*Knowledge donating* merupakan kunci bagaimana pengetahuan dapat dikapitalisasi dalam organisasi karena inti dari *knowledge donating* adalah bagaimana pengetahuan dibagikan kepada setiap anggota organisasi tersebut sehingga menjadi pengetahuan kolektif organisasi (Ferguson et.al., 2010). *Knowledge donating* terjadi ketika seseorang menyampaikan pengetahuannya kepada orang lain, merupakan tindakan relasional dari pemilik pengetahuan kepada penerima pengetahuan. Tindakan relasional tersebut bersifat sukarela atau dilakukan karena adanya kemauan baik dari pemilik pengetahuan maupun penerimanya. Proses perpindahan pengetahuan dalam pengertian ini tidak dilakukan karena pemberi pengetahuan memang memiliki tugas dan tanggungjawab untuk melakukannya, melainkan pemberi pengetahuan memiliki kemampuan dan kemauan untuk melakukannya.

Huber (1991) menjelaskan empat konstruksi manajemen pengetahuan: perolehan pengetahuan, distribusi informasi, interpretasi informasi dan memori organisasi. Dalam organisasi yang mengandalkan penerapan sistem dan praktik

manajemen pengetahuan untuk memonetisasi dan meningkatkan pengetahuan yang ada dalam organisasi. Tren yang dominan adalah fokus pada dukungan teknologi berbagi informasi, dengan asumsi pentingnya mempelajari jaringan sosial, arus pengetahuan dan mengidentifikasi strategi untuk memperbaikinya (Cross, Borgatti, & Parker, 2002; Storberg-Walker & Gubbins, 2007). Schwier, Campbell, dan Kenny (2004) berpendapat bahwa penggunaan istilah manajemen pengetahuan terkadang tidak memadai, menunjukkan bahwa banyak proyek manajemen pengetahuan adalah proyek manajemen informasi. Hal ini karena mereka hanya fokus pada pengkodean, penyimpanan, dan distribusi informasi (Schwier et.al., 2004). Kemampuan suatu organisasi untuk menggunakan dan memanfaatkan pengetahuan sangat bergantung pada Sumber Daya Manusianya, yang secara efektif menciptakan, berbagi, dan menggunakan pengetahuan. Pemanfaatan pengetahuan hanya mungkin terjadi ketika individu dapat berbagi pengetahuannya dan dapat menghasilkan pengetahuan baru, dari pengetahuan orang lain (Devezas, Linstone, & Santos, 2007). Juga diakui pentingnya berbagi untuk interkoneksi antara pengetahuan pada tingkat individu dan tingkat organisasi, pengetahuan dan pembelajaran pada kedua tingkat tersebut.

*Tabligh* berarti bahwa para rasul menyampaikan hukum-hukum Allah dan menyampaikan wahyu yang diturunkan kepada mereka dari Allah. Secara istilah *at tabligh* juga dapat diartikan keterbukaan, seorang pemimpin akan dapat bekerja secara tenang tanpa terganggu praduga-praduga yang negatif dari bawahannya ataupun dari koleganya yang lain. Pemimpin perusahaan diharapkan mampu menyampaikan ide dan gagasannya terkait dengan pencapaian visi misi perusahaan.

pemimpin yang mempunyai sifat *tabligh* (menyampaikan) bisa disebut juga dengan pemimpin yang *transformasional*. Kepemimpinan *transformasional* merupakan kepemimpin yang dimana seorang pimpinannya memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai hasil melebihi harapan (Bertocci, 2009).

*Tabligh* yang berarti keterbukaan bisa juga diartikan mau menerima masukan konstruktif, kritik ataupun protes yang memang memiliki dasar dari siapapun, tanpa melihat level yang memberi masukan, sepanjang disampaikan secara etis. Seorang pemimpin perusahaan harus bisa menerima saran dan masukan dari bawahannya untuk kemajuan perusahaan. Pemimpin yang *tabligh* juga memiliki peran penting dalam pengembangan sumberdaya manusia di perusahaan.

*Tabligh* atau menyampaikan atau mengajak sekaligus memberikan contoh kepada orang lain untuk melakukan hal-hal yang benar di dalam kehidupan. Dalam hal ini *tabligh* bisa berarti argumentative dan komunikatif. Artinya bahwa seorang individu harus memiliki sifat argumentative dan komunikatif dalam menyampaikan sesuatu hal. Seseorang harus mampu mengedepankan kejujuran dan kebenaran, serta harus mempunyai gagasan-gagasan yang segar dan mampu mengkomunikasikan secara tepat dan mudah dipahami oleh siapapun yang mendengarkannya. Dengan begitu, orang lain yang mendengarkan dapat dengan mudah memahami pesan yang ingin disampaikan.

Nilai *tabligh* sendiri dapat diartikan oleh umat muslim dengan mengkomunikasikan dan menyampaikan segala sesuatu informasi dengan baik

kepada siapapun. Orang yang memiliki dan menerapkan nilai *tabligh* ini akan menyampaikan segala sesuatu informasi dengan benar dan dengan tutur kata yang tepat. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Surah An.Nisa ayat 9 yang artinya “Oleh karena itu, hendaklah mereka bertaqwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar (qaulan sadidan)”.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *Tabligh knowledge donating* adalah kemampuan mengkomunikasikan pengetahuan dan informasi yang dimiliki kepada orang lain secara terbuka tanpa ditutup-tutupi atau disembunyikan. Meningkatnya *tabligh knowledge donating* dibangun oleh *organizational learning* dan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

*Tabligh knowledge donating* diukur dengan menggunakan indikator *tabligh knowledge donating* yaitu (Kusumaningrum, 2024) :

- a. Menyampaikan pemahaman tentang keuntungan kolaboratif secara terbuka dan benar, adalah mengenali secara terbuka dan benar bahwa berbagi pengetahuan mendorong hubungan kolaboratif dan pertumbuhan bersama.
- b. Menyampaikan kemampuan untuk berjejaring secara terbuka dan benar, adalah secara terbuka dan benar membangun koneksi yang berharga untuk perspektif dan peluang yang lebih luas.
- c. Menyampaikan kesediaan untuk berbagi sumber daya secara terbuka dan benar, adalah secara terbuka dan benar menyumbangkan pengetahuan, informasi, waktu, atau keterampilan tanpa pamrih.

- d. Menyampaikan keterampilan komunikasi yang efektif secara terbuka dan benar, adalah secara terbuka dan benar mengomunikasikan pengetahuan secara koheren dan meyakinkan.
- e. Menyampaikan pemahaman tentang kebutuhan komunitas secara terbuka dan benar, adalah secara terbuka dan benar memahami tantangan komunitas dan menyesuaikan donasi pengetahuan untuk memberikan solusi yang berharga.

Penelitian Al Rashdi, et.al, (2019) mengungkapkan adanya pengaruh berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, begitu juga Nguyen & Prentice (2022) mengungkapkan berbagi pengetahuan sangat penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif organisasi melalui peningkatan interaksi sosial di tempat kerja, mengurangi biaya produksi, menghasilkan solusi, dan meningkatkan produktivitas atau kinerja organisasi.

Berbagi pengetahuan dengan *tabligh knowledge donating* mendorong pertukaran pengetahuan, pengalaman dan keterampilan di seluruh organisasi secara terbuka tanpa ditutup-tutupi atau disembunyikan. SDM sering didorong untuk berpartisipasi dalam berbagi pengetahuan secara online untuk memfasilitasi arus informasi dan distribusi pengetahuan yang lebih luas, serta menciptakan iklim belajar yang sehat berdasarkan kolaborasi, sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

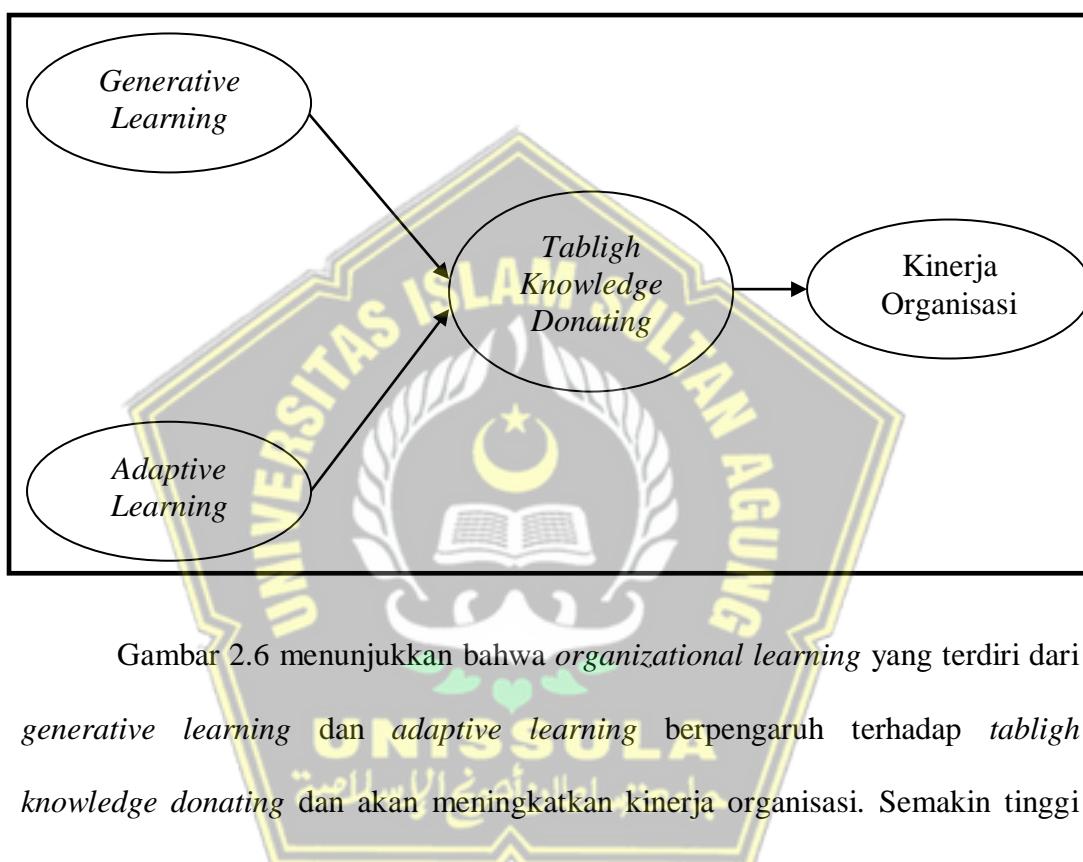
H<sub>3</sub> : Semakin tinggi *tabligh knowledge donating* akan semakin tinggi kinerja organisasi

**Tabel 2.7**  
**State of The Art Hasil Penelitian Terdahulu *Tabligh Knowledge Donating* dengan Kinerja Organisasi**

No	Author	Result
1.	Anwar & Ghafoor (2017)	Manajemen pengetahuan merupakan pendorong utama kinerja organisasi. Terdapat hubungan positif antara transfer pengetahuan dan kinerja organisasi
2.	Nasih, <i>et.al.</i> (2018).	Integrasi pembelajaran organisasi-manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja individu
3.	Abuaddous & Al Sokkar (2018).	Manajemen pengetahuan semakin menjadi trend sehingga banyak organisasi yang mencoba menerapkannya untuk meningkatkan kinerja pengetahuan. Manajemen pengetahuan termasuk proses pengetahuan dan kemampuan infrastruktur berpengaruh positif pada semua aspek kinerja organisasi secara langsung atau tidak langsung.
4.	Attar, <i>et.al.</i> (2019).	Praktik berbagi pengetahuan (jenis, pendekatan, dan proses) dan modal intelektual mempengaruhi kinerja operasional organisasi.
5.	Al Rashdi, <i>et.al.</i> (2019).	Manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
6.	Othman & Alshamsi (2019).	Penggunaan praktik manajemen pengetahuan yang masih rendah dan di bawah rata-rata, sehingga menjelaskan kurangnya kinerja yang menjadi ciri sektor swasta.
7	Wang, <i>et.al.</i> (2014)	Berbagi pengetahuan memungkinkan setiap departemen untuk mengakses informasi yang diperlukan dan menghubungkan karyawan dalam organisasi
8.	Nguyen & Prentice (2022)	Berbagi pengetahuan sangat penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif organisasi melalui peningkatan interaksi sosial di tempat kerja, mengurangi biaya produksi, menghasilkan solusi, dan meningkatkan produktivitas
9.	Nugroho, <i>et.al.</i> (2022).	Pengaruh positif variabel Knowledge Sharing terhadap peningkatan Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis dan tinjauan Pustaka sebelumnya maka model empirik dalam penelitian ini adalah sebagaimana dalam pictograph di bawah ini:

**Gambar 2.6**  
**Model Empirik Penelitian**



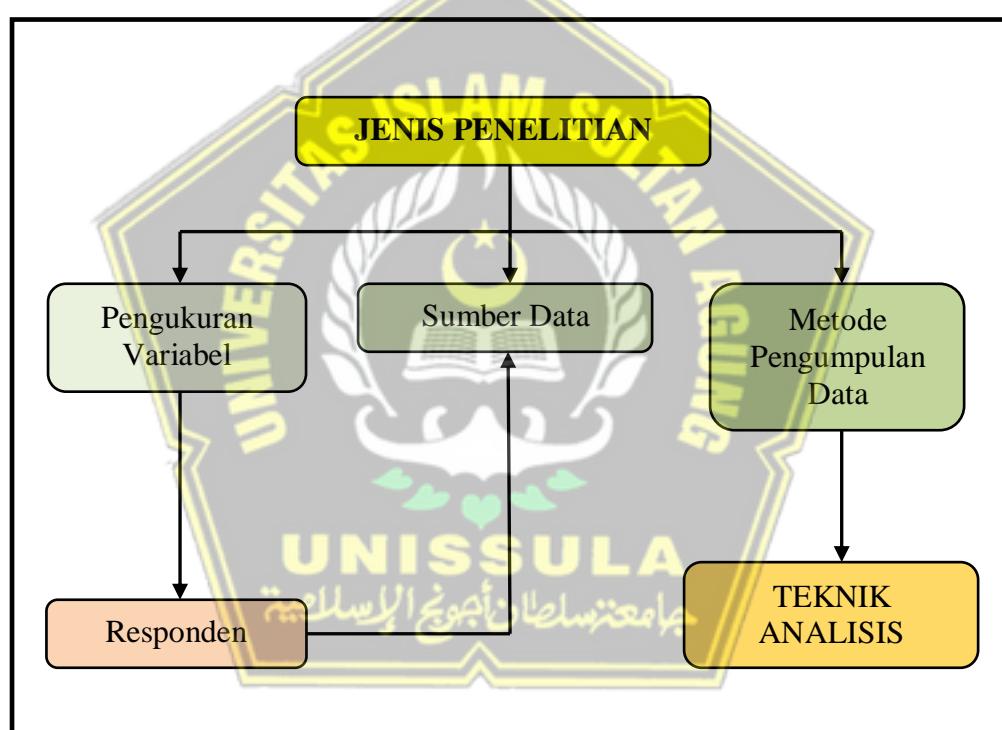
Gambar 2.6 menunjukkan bahwa *organizational learning* yang terdiri dari *generative learning* dan *adaptive learning* berpengaruh terhadap *tabligh knowledge donating* dan akan meningkatkan kinerja organisasi. Semakin tinggi *generative learning* maka semakin tinggi *tabligh knowledge donating* dan akan semakin tinggi pula kinerja organisasi. Begitu juga semakin tinggi *adaptive learning* maka semakin tinggi *tabligh knowledge donating* dan akan semakin tinggi pula kinerja organisasi.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

Bab III Metode Penelitian ini menguraikan tentang: jenis penelitian, pengukuran variabel, sumber data, metode pengumpulan data, responden serta teknik analisis. Keterkaitan Bab III Metode Penelitian nampak pada Gambar 3.1.

**Gambar 3.1**  
**Alur Bab III Metode Penelitian**



### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah “*Explanatory Research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian (kausalitas) dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel (Widodo, 2014).

### 3.2 Pengukuran Variabel

Studi empirik penelitian ini mencakup variabel *generative learning*, *adaptive learning*, *tabligh knowledge donating*, dan kinerja organisasi. Adapun pengukuran (indikator) masing-masing variabel nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 : Pengukuran Variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<b><i>Generative Learning</i></b> model pembelajaran, dimana peserta belajar aktif berpartisipasi dalam proses belajar dan dalam mengkonstruksi makna dari informasi yang ada disekitarnya berdasarkan pengetahuan awal dan pengalaman yang dimiliki	a) Memilih model pembelajaran b) Pengorganisasian model pembelajaran c) Mengintegrasikan model pembelajaran	(Fiorella and Mayer 2016).
2.	<b><i>Adaptive Learning</i></b> Proses pembelajaran dengan menyesuaikan kondisi, kebutuhan dan lingkungan sehingga terjadi penguasaan pengetahuan, sikap dan keterampilan.	a) Pertukaran pengetahuan sosial b) Perubahan perilaku c) Aspek kognitif	Tyre & Von Hippel (1997).
3.	<b><i>Tabligh Knowledge Donating</i></b> Kemampuan untuk mengkomunikasikan pengetahuan dan informasi	a) Pemahaman keuntungan kolaboratif secara terbuka dan benar b) Kemampuan untuk	Retno Kusumaningrum (2024)

No	Variabel	Indikator	Sumber
	yang dimiliki kepada orang lain secara terbuka tanpa ditutup-tutupi atau disembunyikan	berjejaring secara terbuka dan benar. c) Kesediaan untuk berbagi sumber daya secara terbuka dan benar. d) Keterampilan komunikasi yang efektif secara terbuka dan benar. e) Pemahaman tentang kebutuhan komunitas secara terbuka dan benar.	
4.	<b>Kinerja Organisasi</b> tingkat pencapaian tujuan organisasi yang memberikan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi	a) Tingkat profitability b) Tingkat <i>market share</i> c) Efisiensi organisasi d) Posisi pasar	Olson & Slater (2005)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya likert 1 s/d 10 sebagai berikut:

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------

### **3.3 Sumber Data**

Data yang digunakan di dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis: yaitu data primer dan data sekunder.

#### **3.3.1 Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh dari responden (Widodo, 2014), yaitu perusahaan keluarga di Jawa Tengah. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian *generative learning*, *adaptive learning* dan *tabligh knowledge donating* dan kinerja organisasi.

#### **3.3.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain yang dipublikasikan (Widodo, 2014). Data tersebut diperoleh dari perusahaan keluarga (*family business*) di Jawa Tengah, serta literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini.

Teknik pengumpulan data dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan angket, yaitu daftar pertanyaan yang diberikan kepada *Chief Executive Officer* (CEO) pada perusahaan keluarga (*family business*) di Jawa Tengah.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

#### **3.4.1 Kuesioner**

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kusioner, artinya pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung pada *Chief*

*Executive Officer* (CEO) pada perusahaan keluarga (*family business*) di Jawa Tengah dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya. Pertanyaan mencakup terbuka dan tertutup. Pertanyaan terbuka merupakan pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya. Sedangkan pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti, sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya.

### **3.4.2 Focus Group Discussion (FGD)**

*Focus Group Discussion* (FGD) adalah sebuah teknik pengumpulan data yang umumnya dilakukan pada penelitian kualitatif dengan tujuan menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok (Bungin, 2014). Teknik ini digunakan untuk mengungkapkan pemaknaan dari suatu kelompok berdasarkan hasil diskusi yang terpusat pada suatu permasalahan tertentu. FGD juga dimaksudkan untuk menghindari pemaknaan yang salah dari seorang peneliti terhadap fokus masalah yang sedang diteliti.

Metode FGD merupakan salah satu metode pengumpulan data penelitian dengan hasil akhir memberikan data yang berasal dari hasil interaksi sejumlah partisipan suatu penelitian, seperti umumnya metode-metode pengumpulan data lainnya. Berbeda dengan metode pengumpul data lainnya, metode FGD memiliki sejumlah karakteristik, diantaranya, merupakan metode pengumpul data untuk jenis penelitian kualitatif dan data yang dihasilkan berasal dari eksplorasi interaksi

sosial yang terjadi ketika proses diskusi yang dilakukan para informan yang terlibat (Lehoux, et. al., 2006).

Tujuan utama metode FGD adalah untuk memperoleh interaksi data yang dihasilkan dari suatu diskusi sekelompok partisipan/responden dalam hal meningkatkan kedalaman informasi menyingkap berbagai aspek suatu fenomena kehidupan, sehingga fenomena tersebut dapat didefinisikan dan diberi penjelasan. Data dari hasil interaksi dalam diskusi kelompok tersebut dapat memfokuskan atau memberi penekanan pada kesamaan dan perbedaan pengalaman dan memberikan informasi/data yang padat tentang suatu perspektif yang dihasilkan dari hasil diskusi kelompok tersebut (Afifyanti, 2008). FGD ini dilakukan untuk untuk mendapatkan indikator tabligh sebagai pendukung dalam mengembangkan model *tabligh knowledge donating*.

### 3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

Sugiyono (2015) mengatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah *Chief Executive Officer* (CEO) dari perusahaan keluarga yang berlokasi di Jawa Tengah, bergerak bidang manufaktur, dan belum *go public* serta membuat laporan keuangan, dimana jumlah anggota populasi tidak diketahui jumlahnya.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2015). Sampel adalah subset dari populasi, terdiri

dari beberapa anggota populasi. Dikarenakan anggota populasi tidak diketahui secara pasti jumlahnya, maka ukuran sampel diperhitungkan dengan rumus Cochran (Sugiyono, 2015) :

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Keterangan:

$n$  = sampel

$z$  = harga dalam kurve normal untuk simpangan 5%, dengan nilai 1,96

$p$  = peluang benar 50% = 0,5

$q$  = peluang salah 50% = 0,5

$e$  = margin error 10%

Melalui rumus di atas, maka jumlah sampel yang akan digunakan adalah :

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5)}{(0,10)^2}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,01}$$

$$n = 96,04 \approx 97 \text{ orang}$$

Metode pengambilan sampel dengan teknik *purposive sampling*.

Pengambilan sampel secara *purposive* secara sederhana dapat diterjemahkan sebagai pemilihan sampel dengan tujuan tertentu yang harus disesuaikan dengan kebutuhan peneliti (Sugiyono, 2015). Dalam penelitian ini penentuan sampel ditentukan dengan:

1. *Chief Executive Officer* (CEO) dari perusahaan keluarga
2. Usia perusahaan lebih dari 20 tahun
3. Merupakan generasi/keturunan kedua atau lebih

4. Berlokasi di Jawa Tengah
5. Bergerak bidang manufaktur
6. Perusahaan belum *go public*
7. Membuat laporan keuangan secara rutin.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis component atau variance dengan memakai software SmartPLS 3.2.9 untuk pengujian hipotesis yang diajukan dan pengembangan model. PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu variable laten dan variable laten yang lainnya, serta hubungan suatu variable laten dengan indicator-indikatornya. Ghazali (2015) berpendapat bahwa pendistribusian data pada metode SEM- PLS dapat dilakukan dalam ukuran sampel kecil. Proses analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik deskriptif, uji validitas, dan reabilitas kuesioner, confirmatory faktor analysis dan structural equation modeling. Penelitian yang mengungkap fenomena sosial tertentu perlu lebih mendalam dalam interpretasi dan analisa data agar dapat menjawab pertanyaan penelitian.

PLS diartikan oleh dua persamaan yaitu inner model dan outer model. Inner model (model structural) berfungsi untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variable laten dengan indicator- indikatornya. Sedangkan outer model (model pengukuran) berfungsi untuk menentukan cara mengukur variable laten.

Tahapan Analisis *Partial Least Squares* sebagai berikut :

### **3.6.1 Outer Model**

Evaluasi model pengukuran atau *outer model* berfungsi untuk menentukan bagaimana mengukur variabel laten. Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan menguji *internal consistency reliability* (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*), *convergent validity* (*loading factor* dan *AVE*) dimana nilai *loading factor* menunjukkan besarnya korelasi antar item pengukuran (indikator), dan *discriminant validity* (*Fornell-Lacker Criterion* dan *cross loading*).

### **3.6.2 Convergent Validity**

*Convergent validity* berfungsi untuk mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variable laten. Dalam pengujian *convergent validity* dari setiap item reliability dapat dilihat dari *loading factor*. Pengujian validitas yang dimaksud ialah uji terhadap indikator dalam variable untuk memastikan bahwa seluruh indikator yang terdapat dalam penelitian ini benar-benar dapat dimengerti dengan baik oleh responden agar responden tidak mengalami kesalahpahaman pada indikator yang digunakan.

*Convergent Validity* dilakukan dengan melihat hasil uji reliability (*indicator validitas*) secara rinci yang ditunjukkan dengan nilai pada outer loadings. Outer loadings merupakan nilai yang menunjukkan korelasi nilai suatu item pertanyaan dengan indicator dari suatu variabel. Nilai *outer loadings* jika lebih besar dari 0,7 dinyatakan valid (Sarwono, 2015). Namun menurut (Hair, et.al., 1998) untuk outer loadings lebih besar dari 0,5 secara umum dianggap signifikan.

### **3.6.3 Discriminant Validity**

*Discriminant Validity* berfungsi untuk mengukur sejauh mana suatu konstruk berbeda dengan konstruk yang lain. Menetapkan discriminant validity berarti suatu konstruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili konstruk lain dalam model. Discriminant Validity dilakukan dengan melihat nilai pada *Fornell-Lacker Criterion* (Henseler & Sarstedt, 2015). Metode lain untuk menilai discriminant validity adalah membandingkan *square root of average extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lain dalam model, maka dikatakan memiliki discriminant validity yang baik. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,5. *Discriminant validity* dari model pengukuran dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran > dari ukuran konstruk lain maka menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik dari pada ukuran blok lain.

### **3.6.3 Internal Consistency**

Langkah selanjutnya yaitu melihat internal *consistency reliability* dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Composite reliability* merupakan indeks untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Apabila suatu alat digunakan untuk mengukur sebanyak dua kali dengan menunjukkan hasil yang relatif konsisten maka alat tersebut dikatakan reliable. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur dalam gejala yang sama. Variabel laten dinyatakan reliable apabila nilai

composite reliability  $> 0,7$ , maka variabel laten tersebut dinyatakan reliabel. Interpretasi composite reliability sama dengan cronbach's alpha. Nilai batas  $> 0,7$  dapat diterima, dan nilai  $> 0,8$  bermakna sangat memuaskan.

#### **3.6.4 Inner Model**

Pengujian model structural (*Inner Model*) bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variable laten. Inner model merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian, model struktural diuji dengan melihat nilai R-square untuk konstruk dependen, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

#### **3.6.5 Coefficient of Determination (*R-square*)**

Langkah pertama adalah mengevaluasi koefisien determinasi (*R-square*). Interpretasi nilai *R-square* sama dengan interpretasi *R-square* regresi linear, yaitu besarnya variability variabel dependen yang mampu dijelaskan oleh variabel independen. Hair et al., (1998) merekomendasikan kriteria nilai *R-square* 0.75, 0.50 dan 0.25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat/sedang, dan lemah). Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memiliki pengaruh yang substantif.

#### **3.6.6 Nilai Koefisien Jalur**

Nilai koefisien jalur dapat digunakan sebagai acuan untuk mengetahui besaran pengaruh secara parsial yang bernilai 0-1 baik positif ataupun negatif. Nilai koefisien jalur juga digunakan untuk menentukan persamaan struktural dari model

yang diujikan. PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara stimultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

### 3.6.7 Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini perlu diukur dengan pengujian apakah hipotesis yang diajukan menunjukkan dampak yang signifikan atau tidak. Dalam penelitian ini seluruh path diagram dianalisis dengan melihat perbandingan skor path coefficients di tabel output SmartPLS terkait t-statistik dengan nilai t-tabel. Jika nilai t-statistik menunjukkan lebih besar dari *critical point significant*  $p < 0.05$ , maka hipotesis diterima. Sedangkan nilai t-statistik lebih kecil dari nilai kritisnya pada tingkat signifikan  $p > 0.05$ , maka hipotesis tersebut ditolak

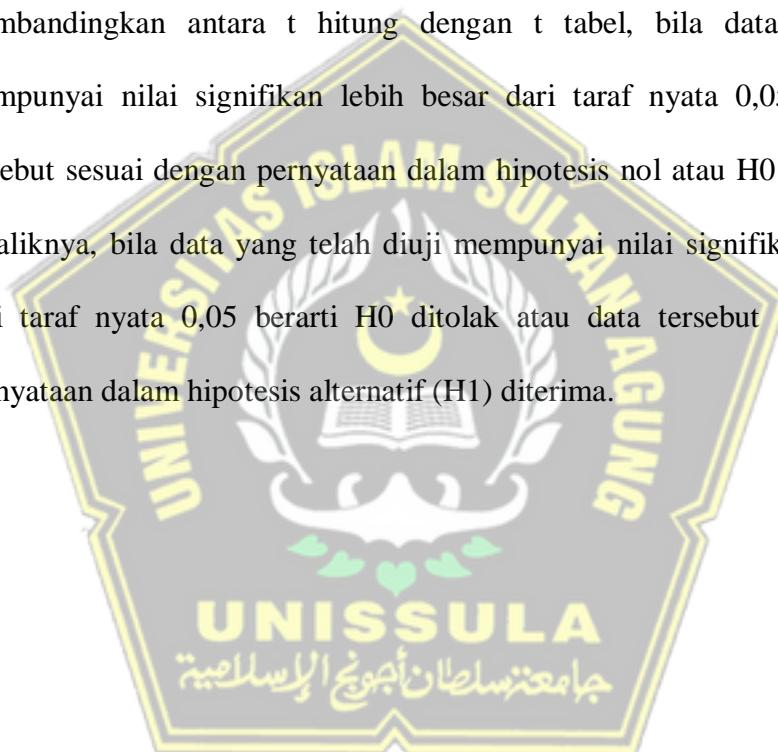
Uji t digunakan untuk membuktikan hipotesis ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas atau eksogen secara individu terhadap variabel terikat atau endogen. Langkah-langkah pengujinya adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan hipotesis penelitian

$H_0 : p = 0$ , artinya tidak ada pengaruh signifikan dari tiap variabel bebas terhadap variabel terikat.  $H_1 : p \neq 0$ , artinya ada pengaruh signifikan dari tiap variabel bebas terhadap variabel terikat.

- 2) Menentukan criteria pengujian dengan ketentuan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) adalah 0,05 dan  $t$  table dicari dengan derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n-k-1$ , dimana  $n$  = jumlah sampel dan  $k$  = jumlah variabel bebas.
- 3) Kesimpulan pengujian jika  $t$  hitung  $>$   $t$  table maka  $H_0$  yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel

terikat di tolak dan H<sub>1</sub> yang menyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat di terima, atau juga bisa dilihat dari nilai signifikan, jika signifikan t hitung < nilai 0,05, maka H<sub>0</sub> di tolak dan H<sub>1</sub> diterima. Dalam melakukan analisis data yang diperoleh dari penelitian ini digunakan taraf nyata (alfa) 0,05. Langkah selanjutnya adalah menentukan df (*degree of freedom*, untuk independensi t test, df = N-2). Selanjutnya membandingkan antara t hitung dengan t tabel, bila data yang di uji mempunyai nilai signifikan lebih besar dari taraf nyata 0,05 berarti data tersebut sesuai dengan pernyataan dalam hipotesis nol atau H<sub>0</sub> diterima. Dan sebaliknya, bila data yang telah diuji mempunyai nilai signifikan lebih kecil dari taraf nyata 0,05 berarti H<sub>0</sub> ditolak atau data tersebut sesuai dengan pernyataan dalam hipotesis alternatif (H<sub>1</sub>) diterima.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, J. (2020). *Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management*. J. Clean. Prod. 2020, 244. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118806>
- Abuaddous, J.Y. & Al Sokkar, A.A.M. (2018). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance. (*IJACSA International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 9(4) : 204-208.
- Abuaddous, J.Y. & Al Sokkar, A.A.M. (2018). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance. (*IJACSA International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 9(4) : 204-208.
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
- Afiyanti, Y. (2008). *Focus Group Discussion* (Diskusi Kelompok Terfokus) Sebagai Metode Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif. *Lembar Metodologi*. 12(1): 58-62
- Ahmad, S., & Shahzad, K. (2011). HRM and employee performance: A case of university teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5249.
- Ahmed, A.K. (2017). “The Influence of Development on Managerial Capabilities and Performance: Empirical Evidence from Pakistan.” *Journal of Southeast Asian Research* 2017: 1—12.
- Akbari, N., & Ghaffari, A. (2017). Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1120–1141. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0435>
- Al Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351–373. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>
- Al Ahbabi, S.A., Singh, S.K., Balasubramanian, S, dan Gaur, S.S. (2019) ‘Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance’, *Journal of Knowledge Management*, 23(2), pp. 351–373. doi: 10.1108/JKM-08-2017-0348.

- Al Rashdi, M., Akmal, S.B, dan Al-shami, S.A. (2019). Knowledge Management and Organizational Performance: A Research On Systematic Literature. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*. 5(8) : 757-762
- Al Rashdi, M., Akmal, S.B, dan Al-shami, S.A. (2019). Knowledge Management and Organizational Performance: A Research On Systematic Literature. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*. 5(8) : 757-762
- Al-Ajmi, J., Abo Hussain, H. and Al-Saleh, N. (2009), “Clients of conventional and Islamic banks in Bahrain: how they choose which bank to patronize”, *International Journal of Social Economics*, 36 (11) : 1086- 1112.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and an agenda for research. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <http://www.jstor.org/stable/3250961>
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022a). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Ali, I., Ali, M., Leal-Rodríguez, A. L., & Albort-Morant, G. (2019). The role of knowledge spillovers and cultural intelligence in enhancing expatriate employees' individual and team creativity. *Journal of Business Research*, 101(June), 561–573. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.012>
- Alimohammadalou, M, and Eslamloo. F. (2016). “Relationship between Total Quality Management, Knowledge Transfer and Knowledge Diffusion in the Academic Settings.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 (May): 104–11. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.013>.
- Allio, RJ. (2016). “Learning to Be a Leader.” *Strategy and Leadership* 44(4):3-9.
- Alsabbagh, M, and AL Khalil, A.H.. (2016). “The Impact of Leadership Styles on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City).” *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 6(5).
- Alsarhi, N.Z, Salleh, L.M.m Mohamed Z. A., and Amini A. A. (2014). “The West and Islam Perspective of Leadership.” *International Affairs and Global Strategy (IISTE)* 18(June): 42—56.
- Alyammahi, A., Hilmi, M.F. Abudaqa, A. & Almujaini, H. 2022. The Effect Of Knowledge Management And Organizational Learning On The Organizational Performance. *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*. 7 (43): 63 – 73.

- Anand, A., Muskat, B., Creed, A., Zutshi, A., & Csepregi, A. (2021). Knowledge sharing, knowledge transfer and SMEs: evolution, antecedents, outcomes and directions. *Personnel Review*, 1(1), 1–23. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0372/full.html>
- Antunes, H.J.G., & Pinheiro, P.G. (2019). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*. 5 : 140-149
- Anwar, K. & Ghafoor, C. (2017). Knowledge Management and Organizational Performance: A Study of Private Universities in Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 4(2) : 53-66
- Anwar, K. & Ghafoor, C. (2017). Knowledge Management and Organizational Performance: A Study of Private Universities in Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 4(2) : 53-66
- Argyris, C. (1973). "Some Limits of Rational Man Organizational Theory." *Public Administration Review* 33(3): 253.
- Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33(6), 959–986. <https://doi.org/10.1177/0149206307307645>
- Aronoff, C. E., McClure, S. L., & Ward, J. L. (2003). *Family business succession: The final test of greatness* (No. 1). (second). Family Enterprise Publishers.
- Attar, M.M., Kang, K., & Sohaib, O. (2019). Knowledge Sharing Practices, Intellectual Capital and Organizational Performance. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 5578–2588. <https://hdl.handle.net/10125/59994>
- Ayub, A., Hassan, M. U., Hassan, I. E., & Laghari, S. (2016). Knowledge-Centered Culture and Knowledge-Oriented Leadership as the Key Enablers of Knowledge Creation Process: A Study of Corporate Sector in Pakistan. In *Acta Universitatis Danubius*. Vol. 12, Issue 2.
- Baer, G. (2007), *Real Love in the Workplace: Eight Principles for Consistently Effective Leadership in Business*. GA: Blue Ridge Press, Rome. <http://search.proquest.com/docview/211072672?accountid=45762>
- Baker, W.E., and Sinkula, J.M. (1999). "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance." *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(4): 411—27.

- Banegil, T. M., Martínez P. A. B. & Jiménez J. L. T. (2013). Family growth versus family firm growth: professional management and succession process. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*/ 11(1) : 58 – 76
- Barney, J. B. (2001). Is The Resource Based View A Usefull Perspective For Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 6(1) : 41-56
- Bartol, K.M. & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64.
- Bratianu, C. (2015). Knowledge sharing and communities of practice. In *Organizational knowledge dynamics: Managing knowledge creation, acquisition, sharing, and transformation*. Vol. 11: 259–285.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*.
- Bauchspies, R. (1998). Considering information culture: Examining individual, organizational and societal forms. *Svensk Biblioteksfrskning*, 3 (4) : 5–31
- Beal, D.J., Weiss, H.M., Barros, E. and MacDermid, S.M.. (2005). “An Episodic Process Model of Affective Influences on Performance.” *Journal of Applied Psychology* 90(6): 1054—1068.
- Bertocci, D.I. 2009. *Leadership and Organization*. United Kingdom: University Press of America.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. and Schaefer, S. (2013). *Economics Of Strategy*. 6th Edition. New Jersey
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. and Schaefer, Scott, (2007). *Economics of Strategy*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.,
- Bhabha, J. I., Khan, S., Qureshi, Q. A., Naeem, A., & Khan, I. (2014). Impact of Financial Literacy on Saving-Investment Behavior of Working Women in the Developing Countries. *Research Journal of Finance and Accounting*. 13(5), 118-122.
- Blackman, D., Kennedy, M., & Ritchie, B. (2011). Knowledge management: The missing link in DMO crisis management? *Current Issues in Tourism*, 14(4), 337–354. <https://doi.org/10.1080/13683500.2010.489637>
- Bornemann, M. Graggober, M., Hartieb, E., Humpl, B., Koronakis, P., and Primus, A. (2003). “*An Illustrated Guide to Knowledge Management*, Wissenmanagement Forum, Graz. Austria

- Bowlby, R. (2011). "Living the Future: Organizational Performance Assessment." *Journal of Library Administration* 51(7–8): 618—644.
- Bratianu, C. (2015). *Organizational Learning and the Learning Organization*. (January): 286—312.
- Brito, L.M.P., daSilva, N.E.A., de Castro, A.B.C., Nodari. C.H. & da Silva, A.W.P. (2019). Knowledge management for the sustainable development of the semi-arid region in Northeastern Brazil. *Ciência Rural, Santa Maria* 49(4) : 1-7. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-847>
- Brockman, B.K., Park, J.F., and Morgan, R.M. (2017). "The Role of Buyer Trust in Outsourced CRM: Its Influence on Organizational Learning and Performance." *Journal of Business-to-Business Marketing* 24(3):201–19.
- Broekema, W., Porth, J., Steen, R. and Torenvlied. R.. (2019). "Public Leaders' Organizational Learning Orientations in the Wake of a Crisis and the Role of Public Service Motivation." *Safety Science* 113(March 2018): 200– 209.
- Brown, L.M., and Posner, B.Z. (2001). "Exploring the Relationship between Learning and Leadership." *Leadership & Organization Development Journal*22(6): 274—280.
- Bungin, M.B. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Penerbit Kencana Prenadamedia Group.
- Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The Succession Process From A Resource and Knowledge Based View of The Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46.
- Carnahan, S., Agarwal, R., & Campbell, B. (2010). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Business*, 920(October), 1–43. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Carrillo, P., H Robinson, A Al-Ghassani dan C Anumba (2004), Knowledge Management in UK Construction: Strategies, Resources and Barriers, *Project Management Journal*, 35 (1): 46-56.
- Cassiman, B. and Veugelers, R. (2006). In Search of Complementarity in Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition.. *Management Science*. 52(1): 68-82,
- Casson, M. (1999), "The economics of the family firm", *Scandinavian Economics History Review*, 47(1) : 10-23

- Chao, S.W., Lee, C.J., & Tsai, L.F. (2012). Research On The Knowledge Sharing, Adventure Recreation And Performance Of Information System R&D Personnel. *The International Journal of Organizational Innovation, Online*, 5 (1): 1493-1513.
- Chiva, R. and Habib. J. ( 2015). “A Framework for Organizational Learning: Zero, Adaptive and Generative Learning.” *Journal of Management and Organization* 21(3): 350—368.
- Chiva, R., Grandío, A. & Alegre, J. (2010). Adaptive and Generative Learning: Implications from Complexity Theories. *International Journal of Management Reviews*. 114-129
- Choo, C. W., Pierette, B., Detlor, B., & Lorna, H. (2008). Information culture and information use: An exploratory study of three organizations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59 (5) : 792–804.
- Churchill N. And Hatten J. (1987). Non-Marked Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *Family Business Review*, 11 (3) : 51-64
- Cohen, W.M. and D. A. Levinthal. (1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, *Administrative Science Quarterly*, 35(1) : 128- 152.
- Cómez, P. (2016). “The Effects of Ambidexterity and Generative Learning on New Product Performance: an Empirical Study.” *Business Management Dynamics* 5(8): 75—84.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *ACM: Ubiquity*, 1–15. [http://www.acm.org/ubiquity/book/t\\_davenport\\_1.html](http://www.acm.org/ubiquity/book/t_davenport_1.html)
- Davenport, T., de Long, D., & Beers, M. (2003). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43–57.
- De Vries, R. E., Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115–135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>

- Devi, S., Budiasih, I.G.N. dan Badera, I.D.B. (2017). Pengaruh Pengungkapan Enterprise Risk Management dan Pengungkapan Intellectual Capital Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia (JAKI)*, 14(1), 20-45.
- Dewi, I.K. (2019). Implementasi Nilai-Nilai Profetik dalam Kepemimpinan Modern Pada Manajemen Kinerja di Perguruan Tinggi Islam Swasta Kota Metro, *Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 12 (1) : 55-58.
- Donnelley, R. G. (1988). The Family Business. *Family Business Review*, 1 (4), 427–445. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00427>
- Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 18–35. <https://doi.org/10.1108/13673279910259367>
- Dysvik, A., Buch, R., & Kuvaas, B. (2015a). Knowledge donating and knowledge collecting. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 35–53. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0145>
- Dysvik, A., Buch, R., & Kuvaas, B. (2015b). Knowledge donating and knowledge collecting: The moderating roles of social and economic LMX. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(1), 35–53. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0145>
- Ehmke, C. (2008). Strategies for Competitive Advantage. *Paper of Agricultural and Applied Economics Department*. University of Wyoming. Amerika.
- Erkut, B, and Kaya. T. (2017). Knowledge Generation for Regional Competitive Advantage.|| *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM* 1: 310–317.
- Evans, D.A. (2007). “Learning to Be a Leader/Mentor.” *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning* 15(4): 385—390.
- Fenema, V. (2016). Managing inter-organizational knowledge sharing. In *The Journal of Strategic Information Systems* (Vol. 25, Issue 1).
- Ferdinand, A. (2011). *Metode Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ferguson, J., Huysman, M., & Soekijad, M. (2010). Knowledge management in practice: pitfalls and potentials for development. *World Development*, 38 (12) : 1797-1810.

- Fiol, C. M., Lyles, and M. A. (1985). "Organizational Learning. Academy of Management Review." *College of Commerce Ana Business Administration Bureau Cf Economic and Susine-IS Research University University or Illinois, Urbana-Charocaign* 10(4): 803—813.
- Fiorella, L. and Mayer, R.E. (2016). "Eight Ways to Promote Generative Learning." *Educational Psychology Review* 28(4): 717—741.
- Fong, P. S. W., & Choi, S. K. Y. (2009). The processes of knowledge management in professional services firms in the construction industry: A critical assessment of both theory and practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 110–126. <https://doi.org/10.1108/13673270910942736>
- García-Holgado, A., García-Peñalvo, F. J., Hernández-García, Á., & Llorens-Largo, F. (2015a). Analysis and improvement of knowledge management processes in organizations using the Business Process Model Notation. In *New Information and Communication Technologies for Knowledge Management in Organizations: 5th Global Innovation and Knowledge Academy Conference, GIKA , 1*, 93–101.
- García-Holgado, A., García-Peñalvo, F. J., Hernández-García, Á., & Llorens-Largo, F. (2015b). Analysis and improvement of knowledge management processes in organizations using the Business Process Model Notation. *New Information and Communication Technologies for Knowledge Management in Organizations: 5th Global Innovation and Knowledge Academy Conference, GIKA 2015*, 9. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-22204-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-22204-2_9)
- Garvin, D., Edmondson, A. and Gino. F. (2008). "Is Yours a Learning Organization?" *Harvard Business Review* 86: 109—116, 134.
- Gauthama, M.P., (1999). "Penerapan Teknologi Tepat Guna pada Pengrajin Gerabah di Desa Banyumelek, Lombok Barat", dalam Alkadri, Muchdie, dan Suhandoyo (penyunting), *Tiga Pilar Pengembangan Wilayah Sumber Alam, Sumber Daya Manusia, Teknologi*. Jakarta.
- Gendina, N. I. (2004). Information literacy for information culture: Separation for unity. Russian research results. Paper presented at the World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council, Buenos Aires, Argentina. Retrieved from <http://www.ifla.org/IV/ifla70/papers/130e-Gendina.pdf>.
- Ghozali, I. dan Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.

- Ginting, Y. M. (2020). Intellectual Capital Investigation In Achieving Sustainable Competitive Advantages In The Creative Industry : Does The Mediation Of Knowledge Management System Affect ? *Journal of Management Information and Decision Science*, 23(2), 111–126.
- Ginting, Y. M., Ralahallo, F. N., & Panjaitan, H. P. (2020). The Role of Creativity and Mediation of Knowledge Management System on Sustainable Competitive Advantages in the Creative Industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(1), 546–564. <https://doi.org/10.22216/jbe.v5i2.5276>
- Gnawali, A. (2020). Knowledge Management Practices and Its Impact on Performance of IT Companies in Nepal. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 3(6), 530–538.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management : An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214
- Grabowski, B.L. (1991). “Generative Learning Contributions to the Design of Instruction and Learning.” *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* 719—743.
- Grant, R. M. (2006). *The knowledge-based view of the firm: The Oxford handbook of strategy: A strategy overview and competitive strategy* (1st ed., Vol. 1). Oxford Publisher.
- Grigoriou, K., & Rothaermel, F. T. (2017). “Organizing for Knowledge Generation: Internal Knowledge Networks and the Contingent Effect of External Knowledge Sourcing.” *Strategic Management Journal* 38 (2): 395-414
- Gunawan, H. dan Wardana, A.W. (2018). *Knowledge Sharing Sebagai Mediasi Antara Employee Engagement Terhadap Kinerja Pengemudi Gojek Di Yogyakarta*. *BRILIANT: Jurnal Riset dan Konseptual*. 3(4) : 411-424. <http://dx.doi.org/10.28926/briliant.v3i3.229>
- Gupta, V.K., Niranjan, S. and Markin, E. (2019). “Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: the Mediating Role of Generative and Acquisitive Learning through Customer Relationships.” *Review of Managerial Science* (0123456789).
- Hadi, F.S. dan Mustamu, R.H. 2016. Analisis Proses Suksesi Pada Perusahaan Keluarga Di Bidang Industri Makanan Ringan. *Agora*. 4(2) : 1-6.

- Hair, Jr.F., Joseph, R.E., Anderson, RL., Tatham, & Black, W.C. (1998). *Mulitvariate Data Analysis with Readings*, Macmillan
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling No Title. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43(1) :115–135
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51–69.
- Hamidah.,D, Sari., P. dan Mardiyati, U. (2014). “Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Kinerja Keuangan Pada Bank *Go Public* Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Tahun 2009-2012”. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*. Vol. 5, No.2.
- Hamidah.,D,m Sari., P. dan Mardiyati, U. (2014). “Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Kinerja Keuangan Pada Bank *Go Public* Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Tahun 2009-2012”. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*. Vol. 5, No.2.
- Hanafizadeh, P., Behboudi, M., Koshksaray, A.A. and Tabar, M.J.S. (2014),“Mobile-banking adoption by Iranian bank clients”, *Telematics and Informatics*, 31(1) : 62-78.
- Hansen, S., and Avital, M.. (2005). Share and Share a Like: The Social and Technological Influences on Knowledge Sharing Behavior. *Sprouts: Working Papers on Information Environments, System and Organizations*, 5 (1) : 1-19.
- Hessel, N. (2007). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organisation, a critical introduction* (2nd ed.). Oxford : Oxford University press.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2001). *Strategic Manajement: Competitiveness and Globalization*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, Salemba Empat.
- Hoang, H. & Rothaermel, R. (2010). Leveraging internal and external experience: Exploration, exploitation, and R&D project performance. *Strategic Management Journal*, 31: 734-758
- Holland, P.G & Oliver, J.E (1992) An empirical examination of the stages of development of family business; *Journal of Business and Entrepreneurship*. Durant Vol. 4, Iss. 3, (Oct 1992): 27-36

- Hope, J., & Player, S., (2012), *Beyond Performance Management*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Hover, P. L. (2007). Islamic book and information culture: An overview. *Webology*, Virginia. 4 (1): 1-9.
- Hsu, S.-H., Goh, S. K., Sandhu, M. S., Sugianto, L. O., Hartono, S., Studies, D., Joshi, A. A., Chaudhari, A. J., Li, C., Dutta, J., Cherry, S. R., Shattuck, D. W., Toga, A. W., Leahy, R. M., Klimecki, O. M., Mayer, S. V., Jusyte, A., Scheeff, J., Schönenberg, M., & Galib, M. H. (2014). The influence of trust on knowledge donating and collecting: An examination of Malaysian Universities. *International Education Studies*, 6(6), 1–5. <https://doi.org/10.1080/14783360701592208>
- Hung, A., Parker, A. M., & Yoong, J. (2009). Defining and measuring financial literacy. *Rand Working Paper-712*, Rand: Labor and Population.
- Iskandar, E. & Sulaiman, E. (2024). Komunikasi Bisnis Syariah: Membangun Relasi Bisnis Berdasarkan Prinsip-Prinsip Islam. *Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi dan Ekonomi*.3(1) : 132-157. <https://doi.org/10.58468/jambak.v4i1>
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance: modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36-59.
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U.F. and Hussain, D. (2019). From Knowledge Management to Organizational Performance: Modelling the Mediating Role of Innovation and Intellectual Capital in Higher Education. *Journal of Enterprise Information Management*. 32 (1): 36–59. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>
- Ivanie, D.R. and Aini, E.K. 2023. *Pengaruh Knowledge Collecting dan Knowledge Donating Terhadap Employee Performance Melalui Innovative Work Behavior (Studi Pada Karyawan Auto2000 Malang Sutoyo)*., Astract Thesis, Malang. Universitas Brawijaya. <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/207025/>
- Izzaturahman, M.K. dan Lestari, R. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Islam terhadap Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Manajemen. *Bandung Conference Series: Accountancy*. 2 (1): 169-173. <https://doi.org/10.29313/bcsa.v2i1.1089>
- Jacobides, M.G. (2008) "How Capability Differences, Transaction Costs, and Learning Curves Interact to Shape Vertical Scope," *Organization Science, INFORMS*, 19(2): 306-326. DOI: 10.1287/orsc.1070.0312

- Jacobson, D. (1996). "Employee Ownership and the High-Performance Workplace." *National Center for the Workplace*. Berkeley, CA.
- Jain, A.K. & Moreno, A. 2015. Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance. *The Learning Organization* 22(1) : 14-39.
- Jamilah, St., dan Wahjono, S.I. (2022). *Enterpreneurship dalam Bentuk Bisnis Keluarga*. Surabaya : UMSurabaya. DOI:[10.13140/RG.2.2.31715.84007](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31715.84007)
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, Organizational Learning, and Performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- Karkoulian, S. (2009). Prediction Of Knowledge Acquisition, Knowledge Sharing And Knowledge Utilization From Locus Of Control: An Empirical Investigation. In *Proceedings Of The Academy Of Information And Management Sciences*. Vol. 13, Issue 2.
- Kartikasari, Y. dan Hadiprajitno, B.P..(2014).Pengaruh Modal Intelektual terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Perbankan yang terdaftar di BEI tahun 2009-2011). *Diponegoro Journal of Accounting*. 3(1) : 1-15
- Kathryn M Bartol, & Abhishek Srivastava. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64.
- Khalid, A., Pan, F., Li, P., Wang, W., & Ghaffari, A. S. (2020). The Impact of Occupational Stress on Job Burnout Among Bank Employees in Pakistan, With Psychological Capital as a Mediator. *Frontiers in Public Health*, 7(March). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00410>.
- Khan, H., & Wisner, J. D. (2019). Supply chain integration, learning, and agility: Effects on performance. *Operations and Supply Chain Management*, 12(1), 14–23. <https://doi.org/10.31387/oscsm0360218>.
- King, W.R. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning, 3 *Annals of Information Systems* 4. 3-13.
- Klaus North, G.K. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. (Springer Texts in Business and Economics, Ed.). Springer Netherlands.
- Kompas.com. (2022). Riset: 70 Persen Perusahaan Keluarga di RI Tidak Bertahan hingga Generasi Kedua. <https://money.kompas.com/read/2022/04/18/163000526/riset--70-persen-perusahaan-keluarga-di-ri-tidak-bertahan-hingga-generasi?page=all>

- Kouznetsova, T. (2006). *Information culture and professional communicative practices: Social and ontological aspect. Paper presented at the Personal Information Culture: Information Society Challenges*, Moscow, Russia. Retrieved from <http://confifap.cpic.ru/2006/eng/info/default.asp>.
- Kumburu, N. P. (2023). *Ontology-based knowledge management framework in business organizations and water users networks in Tanzania. Handbook of Hydroinformatics*. (1st ed., Vol. 1). Elsevier.
- Kyriakopoulos, K., & Moorman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 219-240.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations*. Boston : Harvard Business School Press. Kidwell, R. E., E
- Leach, P .(2007). *Family Business: The essentials*, Great Britain: BDO Stoy Hayward.
- Lehoux, P., Poland, B., & Daudelin, G. (2006). Focus group research and “the patient’s view.” *Social Science & Medicine*, 63, 2091-2104.
- Leidner, D. E. (2003). Understanding information culture: Integrating knowledge management systems into organizations. In R. D. Galliers & D. E. Leidner (Eds.), *Strategic information management: Challenges and strategies in managing information systems*. (3rd ed., pp. 497–525) Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Leonhardt, T.W. (1988). Toward a global information culture: Education, libraries, and technology, EDUCOM ‘87, the LAPT report. *Library Acquisitions: Practice and Theory*, Vol. 12: 333–339.
- Li, C.H. (2016). From adaptive to generative learning in small and medium enterprises-a network perspective. *Journal of Global Entrepreneurship Research* 6 (11) : 1-12
- Longshore, J. M., & Bass, B. M. (1987). Leadership and Performance beyond Expectations. *The Academy of Management Review*, 12(4), 756. <https://doi.org/10.2307/258081>
- Lunenburg, F.C. (2012). “Power and Leadership: an Influence Process.” *International Journal of Management, Business, and Administration* 15(1): 1—9.
- Magnier-Watanabe, R., & Senoo, D. (2010). Shaping knowledge management: Organization and national culture. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 214–227. <https://doi.org/10.1108/13673271011032364>

- Mahanani, R.S., Galushasti, A., Kurniawan, B.P.Y. & Hidayat, T. (2021). Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Dalam Pengembangan Model Teoritik Kinerja Bisnis Industri Beras Indonesia. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. 7(2) : 254-280.
- Mahdi, O. R., dan I.A. Nassar. (2021). The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic. *Sustainability* 13(17): 9891. <https://doi.org/10.3390/su13179891>.
- Masa'deh, R. E., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). "The Impact of Knowledge Management on Job Performance in Higher Education: The Case of the University of Jordan. ,," *Journal of Enterprise Information Management* 30 (2): 244-262
- Matos, F., Vairinhos, V., Anes, A., Matos, M. F., & Vale, J. (2022). Relating Organizational Knowledge with ISO 9001: 2015: An Empirical Approach. *Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management, ECKM* , 814–822.
- Matzler, K., Renzl, B., Julia M, Herting, S., Mooradian, T.A., 2008, Personality Traits and Knowledge Sharing, *Journal of Economic Psychology, Online*, 29: 301–313.
- Mawu I. P. P, Mandey S. L dan Tawas H. N. (2016). Analisis Pengaruh Kompetensi Pengetahuan Pemasaran Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kapabilitas Pemasaran Dan Kinerja Pemasaran (Studi Pada Wirausaha Industri Rumah Kayu Kota Tomohon). *Jurnal EMBA* 4(3) : 173 – 183.
- Mawu, I.I.P., Mandey, S.L. dan Tawas. H.N. (2016). The Analysis Effect Of Marketing Knowledge Competence And Entrepreneurship Orientation Towards Marketing Capabilities And Marketing Performance (Study At Industrial Entrepreuner Wooden House City Of Tomohon). *Jurnal EMBA* 4(3) : 173-183
- McIver, D., & Lepisto, D. A. (2017). Effects of knowledge management on unit performance: examining the moderating role of tacitness and learnability. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 796–816. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0347>
- McIver, D., Fitzsimmons, S. and Hall, C.L. (2019). "Integrating Knowledge in Organizations: Examining Performance and Integration Difficulties." *Knowledge Management Research and Practice*. 17 (1): 14–23. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538667>

- Miguel, E., and Moreno. R. (2017). Networks, Diffusion of Knowledge, and Regional Innovative Performance.|| *International Regional Science Review*. 40(4) : 331–36. <https://doi.org/10.1177/0160017616653447>
- Muafi. (2003). Pengaruh Motivasi Spiritual Karyawan terhadap kinerja religius pada kawasan industri rungkut,JSB No. 8 Vol 1. Surabaya (SIER)
- Namada, J.M. (2017). “Organizational Learning and Firm Performance: An Empirical Investigation in an Emerging Economy Context.” *International Journal of Business Social Sciences Studies and Research* 1(1):10–18.
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701–713. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>
- Nasih, M., Handoyo, S. & Juliasih, N.J. (2018). Organizational Learning-knowledge Management Integration and Individual Performance” in *The 2018 International Conference of Organizational Innovation*, KnE Social Sciences, p. 972–979.
- Nayyab, H.H., Sehr, A., Adnan, M. and Ali, Z. (2011), “Impact of customer demographics on bank selection criteria: a study of banking sector of Okara, Punjab (Pakistan)”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3(2) : 773-789.
- Nguyen, T.-M., & Prentice, C. (2022). Reverse relationship between reward, knowledge sharing and performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(4), 516–527. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1821588>
- Nham, T. P., Tran, N. H., & Nguyen, H. A. (2020). Knowledge sharing and innovation capability at both individual and organizational levels: An empirical study from Vietnam’s telecommunication companies. *Management and Marketing*, 15(2), 275–301. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0017>
- Nikabadi, M. S. (2014). A framework for technology-based factors for knowledge management in supply chain of auto industry. *VINE*, 44(3), 375–393. <https://doi.org/10.1108/VINE-09-2013-0057>
- Norashikin, H., Noormala, A. I., Fauziah, N., Norzaidi, M. D., & Chong, S. C. (2009). The effect of human resource practices on building learning organisations: evidence from Malaysian manufacturing firms. *International Journal of Innovation and Learning*, 6(3), 259-274.

- Nonaka, I dan H Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 2, 336–342. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/654574>
- Nonaka, I. and Konno, N. (1998), The Concept of “Ba” : Building A Foundation For Knowledge Creation, *California Management Review*, 40(3) : 40-54.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. *The Essentials of Knowledge Management*, 95–110. [https://doi.org/10.1057/9781137552105\\_4](https://doi.org/10.1057/9781137552105_4)
- North, K. dan Kumta, GA.. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. (Springer Texts in Business and Economics, Ed.). Springer Netherlands.
- Nugroho, S.B., Utami, H., Ayuwardani, M., Setyawan, N. A., & Bisnis, A. (2022). *Knowledge Sharing and Employee Performance: the mediating role of Organizational Learning* (Vol. 23). <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/admisi>
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Tsoy, D., Obrenovic, S., Khan, M. A. S., & Anwar, F. (2020). The enjoyment of knowledge sharing: Impact of altruism on tacit knowledge-sharing behavior. *Frontiers in Psychology*, 11 : 1–16.
- Okhawere, N.R. 2023. Knowledge Management and Organizational Learning. *Organisational Behaviour*. Chapter 18. 254-270.
- Olejarski, AM., Potter, M. and Morrison, R.L. (2019) “Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance.” *Public Integrity* 21(1):69–85.
- Oliver, G. (2004). Investigating information culture: A comparative case study research design and methods. *Archival Science*, 4 (3-4) : 287– 314.
- Olson, E.M., Slater, S.F. and Hult, G.T.M. (2005) The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, 69, 49-65. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.69.3.49.66362>
- Omollo, P.A.. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International Journal of Human Resource Studies* ISSN:2162-3058, 2015, Vol.5, No.2.

- Orr, E., and Persson, M. (2003). *Performance Indicators for Measuring Performance of Activities in Knowledge Management Projects*, Master Thesis, Department of Informatics, University of Gothenburg.
- Othman, A. & Alshamsi, S.S. (2019). The role of knowledge management in organizational performance: A case study. *International Journal of Information Technology and Language Studies (IJITLS)*. 5(2) : 26-3
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCAapproach. *Journal of Business Research*, 94, 313-319.
- Panayides, P.M., and Meko, S. (2005). “The Impact of Integrated Logistics Relationships on Third-Party Logistics Service Quality and Performance.” *Maritime Economics and Logistics* 7(1): 36—55.
- Parjaya, I, dan Pasaribu, F. (2019). “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai.” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(1): 129—147.
- Paulin, D., & Suneson, K. (2012). Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers –Three Blurry Terms in KM. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), 1–11.
- Prasetyanto, P., dan Chariri, A. (2013). Pengaruh Struktur Kepemilikan dan Kinerja *Intellectual Capital* Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Keuangan di BEI Periode Tahun 2009 – 2011), *Diponegoro Journal of Accounting*, 2(2) : 9-18.
- Rahmat, I. (2016). *The Celestial Management: Ikhtiar Mewujudkan Budaya Organisasi Islam. Membangun Profesionalisme Keilmuan*. 19-39.
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation and Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Randa, F. dan Solon, A, (2012), Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia), *Jurnal Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi*, 10(1) : 26-35.
- Rauf, A., A. R. Kadir, dan N. Kamariah. (2019). The Role of Firm’s Unique Resource in Developing Sustainable Competitive Advantage from Strategy Inimitability and its Effect on Firm Performance of Mining Companies in Indonesia. *Journal of Physics: Conference Series* 1341(9): 092022. DOI: 10.1088/1742-6596/1341/9/092022.

- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923–947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731–1758. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0274>
- Rice, S.R. (2019). “Convergence Liberalism and the Limits of State Coercive Power: a Case Against the Public Justification Principle.”
- Rivai, V. (2004). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. & Timothy A.J. (2008). *Organizational Behavior*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat.
- Rothaermel, F.T., & Hess, A.M. (2007). Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual, Firm, and Network-Level Effects. *Organization science*, 18(6), 898-921.
- Ruben, B.D. (2019). “An Overview of the Leadership Competency Framework.” *Competencies for Effective Leadership* 19—28.
- Saarenketo, S., Puimalainen, K., Kuivalainen, O., & Kyläheiko, K. (2004). Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, 89(3), 363-378
- Sabir, M.S., Iqbal, J.J. Rehman, K., Shah, K.A. & Yameen, M. (2012). Impact of Corporate Ethical Values on Ethical leadership and Employee Performance. *Journal of business and social science*,3(2): pp: 163-171
- Sadeghi, A., & Rad, F. M. (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8(3), 151–160. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.1.003>
- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., Shah, S. A., & Sahibzada, H. F. (2020). Refuelling knowledge management processes towards organizational performance: Mediating role of creative organisational learning. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-13

- Salim, I.M., and Sulaiman. M. (2011). "Organizational Learning, Innovation and Performance: a Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises." *International Journal of Business and Management* 6(12): 118—125.
- Sampurno, (2012). *Knowledge Based Economy Sumber Keunggulan Daya Saing Bangsa*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sarwono, J. (2015). *Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*No Title. In Yogyakarta: ANDI.
- Schechner, R. (2013), *Performance Theory*. London and New York: Routledge
- Senge, P.M. (2009). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Seok-Young Oh, (2018) "Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice", *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2018-0087>
- Sessa, V.I., London, M., Pingor, C., Gullu, B., and Patelm, J. (2011). "Adaptive, Generative, and Transformative Learning in Project Teams." *Team Performance Management* 17(3): 146—167.
- Shields, J., M. Brown, S. Kaine, C. Dolle-Samuel, North-Samardzic, P. McLean, and J. Robinson. (2015). *Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.
- Shin, M. (2004). A framework for evaluating economics of knowledge management systems. *Information and Management*, 42(1), 179–196. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.06.006>
- Shiro, By. (1951). "Synthesis o F." *Synthesis* 5(1): 7—9
- Shute, V., & Towle, B. (2003). Adaptive E-Learning. *Educational Psychologist*, 38(2), 105–114. [https://doi.org/10.1207/S15326985EP3802\\_5](https://doi.org/10.1207/S15326985EP3802_5).
- Singh, P. K. (2018). Knowledge strategy, sharing behavior and performance: Reviewing a knowledge-oriented approach. *Management Research Review*, 41(3), 395–411. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2017-0001>
- Sudrajat, & Astarika, R. 2022. Relationship Between Organizational Learning, Organizational Innovation, Knowledge Management, And Business Organizational Performance. *International Conference on Innovation Open and Distance Learning*. Vol. 3 : 1175-1182.
- Sugiyono (2015).*Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta, Bandung.

- Sukamto, Poerbantoro, H., Andini, R., Handayani & Sulistyawati, D.R. (2024). Mukhlis Knowledge Donating Towards Employee Performance. *Journal Research of Social Economics and Management*. 3(12) : 1687-1698
- Supriyanto, A.S. & Troena, A.A. (2012). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 10(4) : 693-709
- Surjadi. (2009). *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung : Reflika Aditama.
- Suroso, S., Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Chidir, G., & Asbari, M. (2021). Managing MSME Innovation Performance: Analysis of Knowledge-Oriented Leadership and Knowledge Management Capability. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4541–4555. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1506>
- Susanto, A.B., Wijanarko, H., Susanto, P. dan Mertosono. S. (2010). *Family Business*, Jakarta : Divisi Penerbitan The Jakarta Consulting Group Partner in Change.
- Suseno, B.D. (2022). Sukses Perusahaan Keluarga. Sinyal Mendeteksi Putra Mahkota. Serang : AA Rizky.
- Sutrisno, Wibowo, B.Y. & Widodo. (2024). Competitive Social Capital In Improving The Performance Of Small And Medium Enterprises (Smes): Role Of Knowledge Donating And Knowledge Collecting. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*. 8(2) : 60-72/
- Tangaraja, G., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, B., & Ismail, M. (2016). Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. In *Journal of Knowledge Management* (Vol. 20, Issue 4, pp. 653–670). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0427>
- Tobing, P.L. (2007). *Konsep Knowledge Management, Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tobroni. (2015). Spiritual Leadership: A Solutions of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia. *British Journal of Education*, 3(11), 40-53
- Tortorella, G., Giglio, R., Fogliatto, F.S. and Sawhney. R. (2019). “Mediating Role of Learning Organization on the Relationship between Total Quality Management and Operational Performance in Brazilian Manufacturers.” *Journal of Manufacturing Technology Management* 31(3):524–541.

- Trang, A. Y. I. B. T. I. (2022). Pengaruh Knowledge Sharing, Human Relation Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Provinsi Sulut Di Masa Pandemi Covid-19. *Emba*, 10(1) : 1438–1448
- Tung, K.Y. (2018). *Memahami Knowledge Management*. Jakarta : Indeks.
- Turner, A. dan Seock.Y.K. (2022). Customer-Based Pop-up Store Equity and Consumer Shopping Behavior. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education* 15(1): 120–129. <https://doi.org/10.1080/17543266.2021.2013959>.
- Ulusoy, F.M., and Onen. A.S. (2014). “A Research on the Generative Learning Model Supported by Context-Based Learning.” *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education* 10(6): 537–546.
- Vegt, V.D., Gerben S., and Bunderson, J.S. (2005). “Erratum: Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: the Importance of Collective Team Identification (Academy of Management Journal.” *Academy of Management Journal* 48(5): 738.
- Wahab, A.M., and Masron. T.A. (2020).. —Towards a Core Islamic Work Value: Evidence from Islamic Legal Texts and the Muftis‘ Verification.|| *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 11, no. 1): 179–200. <https://doi.org/10.1108/JIABR-11-2017-0158>
- Wahda. (2017). “Mediating Effect of Knowledge Management on Organizational Learning Culture toward Organization Performance.” *Journal of Management Development*, 34(1):1–5.
- Wallace, D.M., Torres, E.M. and Zaccaro. S.J. (2019). “Just What Do We Think We Are Doing? Learning Outcomes of Leader and Leadership Development.”
- Wang, C. L., & Chugh, H. (2014). Entrepreneurial learning: Past research and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 24– 61
- Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z.-M. (2014). Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management Systems. *Journal of Management*, 40(4), 978–1009. <https://doi.org/10.1177/0149206311412192>
- Werlang, N.B., and Rossetto, C.R., (2019). “The Effects of Organizational Learning and Innovativeness on Organizational Performance in the Service Provision Sector.” *Gestao e Producao* 26(3).: 1-18.
- Wernerfelt, B. (1984). Harmonised implementation of Application-Specific Messages (ASMs). *Strategic Management Journal*, CINCO(2), 1–12.

- Wernerfeltm B. (1984). A Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*. Winter, S.G. 2
- Widodo (2014). *Metodologi Penelitian Manajemen*. Unissula Press, Semarang
- Wiklund, J. & Shepherd, D.. (2003). "Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-SizedBusinesses." *Strategic Management Journal* 24(13):1307–1314.
- Wittrock, M.C. 1992). "Generative Learning Processes of the Brain." *Educational Psychologist* 27(4): 531—541.
- Wodehouse., J.P. (2022). *There Is An "I" in Team: Intellectual Stimulation in Leadership Explained*. Pennsylvania State University. <https://extension.psu.edu/>
- Wuryanti & Setiawan, I. 2017. A Model for Improving Human Resource Performance in the Context of Knowledge Donating. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 8 (2) : 208-215.
- Young, O.S. (2019). "Effects of Organizational Learning on Performance: The Moderating Roles of Trust in Leaders and Organizational Justice." *Journal of Knowledge Management* 23(2):313–31.
- Young, U.S. and Han. H.S. (2020). "Facilitating Organisational Learning Activities: Types of Organisational Culture and Their Influence on Organisational Learning and Performance." *Knowledge Management Research and Practice* 18(1):1–15.
- Yukl, G. (1989). "Managerial Leadership: a Review of Theory and Research." *Journal of Management* 15(2):251–289.
- Yusuf, M. (2014). *Kepemimpinan Islami*. Lhokseumawe : Radjapublika.
- Zaim, H., Muhammed, S. & Tarim, M. (2018). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, DOI: 10.1080/14778238.2018.1538669.
- Zakaria, M.Z. & Hassan, F. 2018. Attributing Contemporary Leadership Models In Rasulullah (Peace Be Upon Him). *Journal of Islamic Management Studies*, 2 (1): 35-39
- Zellweger, T.. (2017). *Managing Family Business*. Edward Elgar. ISBN: 978 1 78347 069 3.

Zulfikar, M.R. (2004). *Analisis Pengaruh Faktor Nilai-nilai Utama Karyawan terhadap Budaya Perusahaan P.T. H.M. Sampoerna, Tbk.* Tesis. Surabaya. Universitas Airlangga.

<https://jateng.idntimes.com/business/finance/dhana-kencana-1/bei-90-persen-perusahaan-di-jateng-adalah-family-business>

<https://market.bisnis.com/read/20230815/192/1685218/kondisi-global-sebabkan-rugi-bersih-sritex-srill-bengkak-rp117-triliun>

