

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ISLAMI, *KNOWLEDGE*  
*MANAGEMENT* DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
INOVASI KERJA PADA UKM BATIK JOKOTOLE  
COLLECTION BANGKALAN**

**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar  
Magister Sains Ekonomi Islam (M.S.E.I)**

**Pada  
Departemen Ekonomi Syariah, Program Studi Magister Sains Ekonomi  
Islam**



**oleh**

**NAJIATUN**

**NIM: 091814553026**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

**2020**

## LEMBAR PENGESAHAN

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN ISLAMI, *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP INOVASI KERJA PADA UKM BATIK JOKOTOLE COLLECTION BANGKALAN**

oleh

Najiatusun  
NIM: 091814553026

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada  
tanggal 03 April 2020 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk  
diterima

#### Susunan Dewan Penguji:

1. Dr. Ririn Tri Ratnasari, SE., M.Si  
NIP. 197511262005012002  
(Dosen pembimbing)
2. Dr. Sri Herianingrum, SE., M.Si  
NIP. 196902072008122001  
(Dosen Penguji I)
3. Dr. Achsanah Hendratmi, SE., M.Si  
NIP. 197512302010122001  
(Dosen Penguji II)
4. Dr. Tika Widiastuti, SE. M.Si  
NIP. 19831232008122001  
(Dosen Penguji III)
5. Dr. Irham Zaki, S. Ag., MEI  
NIP. 197508012008121001  
(Dosen Penguji IV)

#### Tanda Tangan:



Surabaya, 18 April 2020

Koordinator Program Studi



**Dr. Sri Herianingrum, SE., M.Si**  
NIP. 196902072008122001

## PERNYATAAN

Saya (Najiatun, 091814553026), menyatakan bahwa:

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil penjiwaan atau penjiplakan (plagiarisme) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Di dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 18 April 2020



Najiatun

NIM: 091814553026

## DECLARATION

I, (Najiatun, 091814553026), declare that:

1. My thesis is genuine and truly my own creation, and is not another's person work made under my name, nor a piracy or plagiarism. This thesis has never been submitted to obtain an academic degree in Airlangga University or in any other universities/colleges.
2. This thesis does not contain any work or opinion written or published by anyone, unless clearly acknowledged or referred to by quoting the author's name and stated in the References.
3. This statement is true; if on the future this statement is proven to be fraud and dishonest, I agree to receive an academic sanction in the form of removal of the degree obtained through this thesis and other sanctions in accordance with the prevailing norms and regulations in Airlangga University

Surabaya, 18 April 2020.....

METERAI  
TEMPEL  
DE475AHF322073520  
6000  
ENAM RIBURUPIAH

red by



Najiatun  
NIM: 091814553026

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan tesis yang berjudul **PENGARUH KEPEMIMPINAN ISLAMI, KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP INOVASI KERJA PADA UKM BATIK JOKOTOLE COLLECTION BANGKALAN**. Tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat keserjanaan program Strata Dua (S-2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam tesis ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Mohammad Nasih, S.E., M.T., Ak., CMA selaku Rektor Universitas Airlangga yang memberikan kesempatan belajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga.
2. Prof. Dr. Dian Agustia, S.E., M.Si., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang memberikan kesempatan untuk belajar pada Program Magister Sains Ekonomi Islam, Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
3. Prof. Dr. Raditya Sukmana, S.E., M.A selaku Ketua Departemen Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga.
4. Dr. Sri Herianingrum, S.E., M.Si. selaku Koordinator Program Magister Sains Ekonomi Islam, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga.
5. Dr. Ririn Tri Ratnasari, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing tesis. Terima kasih atas kesediaan meluangkan waktu dan tenaga untuk membimbing tesis dan membagikan ilmunya yang barakah serta bermanfaat untuk penulis.
6. Bapak-Ibu dosen penguji Dr. Sri Herianingrum, SE., M.Si, Dr. Achsanah Hendratmi, SE., M.Si, Dr. Tika Widiastuti, SE., M.Si Dr. Irham Zaki, S. Ag., MEI, yang telah menyediakan waktu untuk menguji serta memberikan arahan kepada penulis.

7. Bapak Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah mendidik dan memberikan pengetahuan yang berguna selama studi dan memotivasi untuk menyelesaikan tesis ini.
8. Segenap jajaran UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan yang telah dengan sabar meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam membantu penulis menyelesaikan tugas akhir ini.
9. Kedua orang tua penulis, Asy'ari. dan Maimunatul serta adik saya Honainah. Serta keluarga bani Abdullah dan bani Sirlaya. Terima kasih atas curahan kasih, doa, motivasi, dan dukungan baik materil dan moril.
10. Teman-teman seperjuangan Fakultas Ekonomi dan Bisnis 2018, khususnya teman-teman kelas Pagi Magister Sains Ekonomi Islam Ganjil 2018 Alvira, Anisa, Ovi, Shema, Nida, Risa, Inayah, Miming, Kak Ichi, Anggi, Viceng, Syela, Nizar, Fatih, Yusron, Zulfa, Arif, Choiri, dan Khalid semoga sukses selalu.
11. Teman-teman diskusi RBC Pasca Mbak Rani, Miftah, Sanusi, Zaki, Arif, Dion, Ozan, Firas dan Fyal semoga kalian semua sukses selalu.
12. Sahabat-sahabatku seperjuangan sewaktu kuliah di Malang Firda, Ekka, Fifa, Ide, Dema, Refilla, Arni semoga kalian sukses.
13. Kepada Ach Dafid yang memberikan motivasi dan arahan serta berperan dibalik layar agar penulis bisa menyelesaikan tugas akhir ini.
14. Pihak-pihak lain yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung dalam pembuatan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan Islami, *knowledge management*, dan motivasi kerja terhadap inovasi kerja dalam UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan melakukan penyebaran kuisioner yaitu digunakan untuk mendapatkan data primer. Pengolahan data dilakukan melalui pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 54 responden dari perhitungan rumus Slovin. Namun, dari sampel yang didapatkan dari hasil penelitian adalah sebanyak 61 responden dari karyawan UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan. Hasil pengujian statistik yang ditunjukkan dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan yaitu kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*, kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap inovasi kerja, *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap inovasi kerja, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi kerja.

**Kata Kunci:** kepemimpinan Islami, *knowledge management*, motivasi kerja, inovasi kerja.

## ABSTRACT

This study aims to determine the relationship of Islamic leadership, management management and work motivation to work innovation in Bangkalan Batik Jokotole Collection UKM. This research is a quantitative study by distributing questionnaires that are used to obtain primary data. Data processing was performed via the Partial Least Square (PLS) approach, with the sample used in this study being 54 respondents to the Slovin formula calculation. However, the samples obtained from the results of the study were 61 respondents from UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan employees. Statistical test results shown in this study show positive and significant results, namely that Islamic leadership has a significant effect on knowledge management, Islamic leadership has a significant effect on work motivation, Islamic leadership has a significant effect on work innovation, Knowledge management has a significant effect on work innovation, while work motivation has no significant effect on work innovation.

**Keywords:** Islamic leadership, knowledge management, work motivation, work innovation.



### الملخص

يهدف هذا البحث إلى تعريف علاقة القيادة الإسلامية، إدارة المعرفة و دوافع العمل على ابتكارات في وحدة الأعمال الصغيرة لمجموعة Batik Jokotole Collection بنجكالان. هذه الدراسة عبارة عن دراسة كمية من خلال توزيع الاستبيانات التي تستخدم للحصول على البيانات الأولية. بعد أن تم تنفيذ معالجة البيانات من خلال PLS مع العينة المستخدمة في هذه الدراسة كانت أربع وخمسين مستجيباً من حساب صيغة سلوفين. من بين ذلك، فإن العينات التي تم الحصول عليها من نتائج الدراسة كانت واحدة وستين مستجيباً من موظف وحدة الأعمال الصغيرة لمجموعة Batik Jokotole Collection بنجكالان. تظهر نتائج الاختبار لإحصائي في هذه الدراسة نتائج إيجابية ومهمة وهي أن القيادة الإسلامية لها تأثير كبير على إدارة المعارف و القيادة الإسلامية لها تأثير كبير على تحفيز العمل و على ابتكار العمل، و إدارة المعرفة لها تأثير كبير على ابتكار العمل بينما تحفيز العمل لا يوجد تأثير كبير على ابتكار العمل.

**الكلمات المهمة:** القيادة الإسلامية، إدارة المعرفة، دوافع العمل، ابتكار العمل

## DAFTAR ISI

HALAMAN COVER.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN.....	ii
DECLARATION .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
الملخص .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	14
1.3 Tujuan Penelitian .....	15
1.4 Manfaat Penelitian .....	15
1.5 Lingkup Penelitian.....	16
1.6 Sistematika Dasar Penulisan.....	16
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	18
2.1 Landasan Teori .....	18
2.1.1 Kepemimpinan .....	18
2.1.2 <i>Knowledge Management</i> .....	50
2.1.3 Motivasi Kerja .....	58
2.1.4 Inovasi Kerja .....	66
2.2 Penelitian Terdahulu .....	73
2.3 Kerangka Penelitian.....	82
2.4 Pengembangan Hipotesis.....	86
2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap <i>Knowledge Management</i> .....	86
2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Motivasi Kerja.....	87
2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Inovasi Kerja .....	89
2.4.4 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Inovasi Kerja.....	91
2.4.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Inovasi Kerja.....	92
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	94
3.1 Jenis Penelitian .....	94
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	95
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	98
3.4 Populasi dan sampel Penelitian .....	98

3.5 Metode Pengumpulan Data.....	100
3.6 Teknik Analisis Data .....	101
3.6.1 Partial Least Square (PLS) .....	101
3.6.2 Model Partial Least Square (PLS) .....	103
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	107
4.1 Gambaran Umum UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan.....	107
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian .....	108
4.3 Deskripsi Jawaban Responden .....	112
4.4 Analisis Partial Least Square (PLS) .....	117
BAB 5 PENUTUP .....	141
5.1 Kesimpulan.....	141
5.2 Implikasi Penelitian .....	142
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi Penelitian Selanjutnya .....	143
DAFTAR PUSTAKA .....	144

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	74
Tabel 3. 1 Operasional Variabel.....	96
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	109
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	110
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	110
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status .....	111
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja .....	112
Tabel 4. 6 Kategori Penilaian.....	113
Tabel 4. 7 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Islami.....	113
Tabel 4. 8 Deskripsi Variabel Knowledge Management .....	115
Tabel 4. 9 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja .....	116
Tabel 4. 10 Deskripsi Variabel Inovasi Kerja.....	117
Tabel 4. 11 Nilai Loading Factor .....	119
Tabel 4. 12 Nilai Cross Loading .....	120
Tabel 4. 13 Nilai AVERAGE Variance Extracted (AVE) .....	122
Tabel 4. 14 Nilai Composite Reliability .....	123
Tabel 4. 15 Nilai R-square .....	124
Tabel 4. 16 Hasil Path Coefficients.....	127
Tabel 4. 17 Hasil Uji Mediasi .....	128

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir .....	83
Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual .....	85
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan ..	108
Gambar 4. 2 Outer Model .....	118
Gambar 4. 3 Inner Model .....	124

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Usaha Kecil Menengah (UKM) didefinisikan sebagai salah satu fondasi perekonomian dari suatu Negara, bahkan bisa dikatakan sebagai urat nadi dari Negara yang berkembang (Cook dkk, 2001). Akan tetapi peningkatan dalam suatu UKM tidak menentu, sedangkan jumlah UKM terus mengalami peningkatan. Masalah yang dihadapi UKM sangat komplis, selain dalam persoalan permodalan yang lemah persoalan lain yang dihadapi UKM adalah persoalan sumber daya manusia (SDM) yang minim akan sebuah keterampilan dan inovasi, sehingga bisa berdampak terhadap kreativitas dari UKM itu sendiri, dapat diketahui bersama bahwa kreativitas pada karyawan itu sangat menentukan akan keberhasilan atau tidaknya dari suatu UKM karena karyawan itu merupakan bagian elemen penting yang tidak ternilai bagi sebuah organisasi/perusahaan (Samsuki, 2017). UKM memiliki peran penting dalam mewujudkan pembangunan ekonomi yang dapat dipandang dengan vital, hal ini disebabkan karena adanya tenaga kerja sekaligus intensitas tinggi, nilai investasi yang relatif lebih kecil sehingga UKM dapat lebih fleksibel dalam menanggapi perubahan pasar yang dinamis serta berkelanjutan (Hijriah, 2017). Menurut (Herianingrum, 2013) UKM yaitu didefinisikan sebagai sektor yang esensial bagi perekonomian nasional, diman dapat dilihat dari segi kontribusi penyerapan dalam tenaga kerja akan menjadikan UKM yang dapat diandalkan.

Industri merupakan suatu komponen yang penting di suatu negara termasuk negara Indonesia, dengan semakin berkembangnya industri dapat membantu meningkatkan perekonomian di suatu negara, Sektor industri merupakan salah satu penggerak perekonomian penting dalam suatu negara. Negara berkembang seperti Indonesia, seiring berjalannya waktu sektor industri di Indonesia semakin maju, hal ini dibuktikan dengan banyaknya lahan pertanian yang beralih fungsi menjadi lokasi industri. Bukan sekedar industri besar saja yang berkembang di Indonesia, melainkan industri menengah ke bawah juga mengalami perkembangan, dibuktikan dengan semakin banyak muncul industri kecil maupun industri rumah (Habiby dkk, 2018).

Perkembangan industri saat ini memiliki peran penting dalam kehidupan masyarakat modern. Peran industri sebagai motor penggerak yang memberikan dasar bagi peningkatan dan mobilitas perorangan yang belum pernah terjadi sebelumnya terutama di negara-negara maju. Bagi negara berkembang industri sangat esensial untuk memperluas landasan pembangunan dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus meningkat (Kristanto, 2002:155).

Industri batik merupakan salah satu sektor industri kreatif dalam sektor kerajinan yang berpotensi memberikan kontribusi baik di bidang sosial, ekonomi, maupun lingkungan. Kontribusi batik dalam bidang ekonomi adalah dijadikan sebagai produk sandang. Penggunaan batik sebagai produk sandang memicu perkembangan industri batik di setiap daerah terutama Madura. Sehingga setiap daerah memiliki ciri dan motif batik yang spesifik sesuai dengan wilayahnya. Potensi suatu daerah menjadi

generator pertumbuhan wilayah tersebut. Batik menjadi salah satu hasil kerajinan masyarakat lokal yang dijadikan sebagai potensi daerah (Suharwati, 2019).

Batik yaitu sebagai sub sektor dari industri germen dan konveksi yang seharusnya dipertimbangkan agar lebih dikembangkan serta dalam sub sektor industri batik ini diharapkan agar bisa mengatasi permasalahan yaitu dengan tenaga kerja yang melimpah. Telah diketahui bahwa industri batik bagian dari sub sektor industri pakaian yang pangsa pasarnya sejauh ini berkembang sangat pesat dengan seiring bertumbuhnya jumlah penduduk. Dalam artian semakin banyak penduduk dari suatu negara maka dilihat dari segi kebutuhan pakaian akan semakin meningkat (Kirana, 2014).

Batik merupakan salah satu bentuk karya peninggalan zaman kerajaan di Indonesia dan hingga saat ini batik menjadi warisan sejarah dari nenek moyang yang masih tetap dipertahankan keberadaannya (Ferryanto & Irham, 2015). Saat ini, batik telah dikenal oleh masyarakat luas dan menjadi salah satu industri perdagangan yang cukup besar dibidang garmen, terutama sejak ditetapkan batik sebagai Warisan Kemanusiaan untuk Budaya Lisan dan Non bendawi (*Masterpieces of the Oral and Intangible Heritage of Humanity*) pada 2 Oktober 2009 oleh *UNESCO*. Pemerintah juga menetapkan tanggal 2 Oktober sebagai Hari Batik Nasional melalui Keputusan Presiden No 33 Tahun 2009. Penerbitan Kepres Nomor 33 Tahun 2009 dianggap sebagai usaha pemerintah meningkatkan citra positif dan martabat bangsa Indonesia di forum internasional melalui karya seni berupa batik (Ferryanto & Irham, 2015).



Sejak UNESCO menetapkan batik sebagai budaya Indonesia pada tanggal 2 Oktober 2009, maka hampir seluruh wilayah di Indonesia mengembangkan industri batik baik industri rumahan maupun industri skala besar. Madura merupakan daerah yang sudah memproduksi batik sejak zaman kerajaan. Motif batik madura memiliki keunikan tersendiri yang tidak dimiliki oleh batik dari daerah lain. Ciri khas batik Madura sebagai usaha rumahan yang mudah dikenali adalah selalu terdapat warna merah dalam motif bunga atau daun (Suharwati, 2019).

UKM Batik Jokotole mendapatkan berbagai macam penghargaan yang disebutkan dari wawancara Bapak Wira selaku Direktur dari Jokotole Collectin, Jokotole Collection mendapat penghargaan BI Awards dari KPW BI Jatim sebagai pengusaha yang memberikan dampak sosial. Kemudian, 2015 meraih juara II stand dan omzet pengusaha pemula terbaik kedua ajang Indonesia Shari'a Economic Festival tingkat internasional. Tahun 2016 kembali meraih penghargaan BI Awards sebagai berbasis gender tingkat nasional. Kemudian di tahun 2017 menjadi juara kedua ajang Indonesia Shari'a Economic Festival tingkat internasional. Maret 2018 menjadi satu-satunya peraih *special recognition* pada *Asian Youth Women Netizen Marketing Excellence Award*. Penghargaan dari *Asia Marketing Federation (AMF)* diraih untuk kategori *women marketer di The Grand Copthorne Waterfront Hotel Singapore* (Sumber: wawancara pada hari Kamis, 06 Februari 2020).

Hasil wawancara dari Ibu Uswatun Hasanah selaku *Founder* UKM Batik Jokotole Collection visi awal untuk menyelamatkan nasib batik Madura dan membantu masyarakat sekitar yaitu pengrajin batik, dan saat ini telah menjadi usaha yang sangat

menguntungkan. Namun, pada awalnya membangun bisnis batik di daerahnya itu tidak mudah. Persaingan di pasar batik cukup ketat, karena selain harus bersaing dengan batik tulis asli Madura lainnya, Jokotole Collection harus bersaing dengan produk batik dari daerah lain, termasuk batik impor dari China. Ibu Uswatun Hasanah juga menuturkan bahwa prestasi yang diraih dari UKM Batik Jokotole Collection berangkat dari keprihatinan terhadap penghasilan perajin batik tradisional di Bangkalan (Sumber: wawancara pada hari Kamis, 06 Februari 2020).

Dalam wawancara dengan Bapak Wira selaku Direktur dari Batik Jokotole Collection Bangkalan batik tulis sudah lama ada, dan pada batik di Bangkalan ini memiliki ciri khas yang khusus yang menjadi pembeda dengan batik tulis dari Kabupaten lainnya yaitu dengan memiliki warna yang semakin lama semakin tajam dan warna batik yang mencolok atau cerah serta teknik pencelupan warna pada batik yang berulang-ulang sehingga warna menjadi tahan lama. Adanya motif burung yang pasti terdapat di batik ini dan penggunaan warna merah yang mewakili karakter penduduk pesisir khususnya di Pulau Madura. Macam-macam motif yang digunakan dalam ciri khas tersebut, seperti motif Rongterong, Ramo, Perkaper, Serat Kayu dan sebagainya. Selanjutnya dalam wawancara bapak Wira mengatakan bahwa Jokotole Collection (JC) adalah lembaga yang kemudian banyak menaungi pengrajin, pengrajin itu dijadikan sebagai karyawan/binaan, karyawan/binaan ini mengembangkan batik dengan adanya fasilitas pelatihan dari JC. JC ini adalah holding yang didalamnya terdapat berbagai karyawan untuk membatik. Jc banyak melakukan pelatihan (cara membuat corak yang baik, cara mewarnai batik) untuk terus dalam meningkatkan

keaktivitas serta inovasi pada JC termasuk bagaimana membuat insting corak-corak batik agar lebih baik dan bagus (Sumber: wawancara pada hari Kamis, 06 Februari 2020).

Direktur UKM Batik Jokotole Collection Bapak Wiranto mengatakan bahwa UKM yang bergerak di bidang produksi batik yang berada di Kabupaten Bangkalan Madura. UKM yang bergerak dibidang batik ini tentunya sangat membutuhkan tingkat motivasi kerja karyawan yang tinggi. Hal ini bertujuan agar UKM Batik ini mampu bersaing dengan para UKM lain yang bergerak di bidang yang sama. Hasil informasi yang didapatkan bahwa dari tahun ketahun di UKM batik Jokotole Collection terus melakukan peningkatan jumlah produksi dikarenakan semakin banyaknya peminat dan semakin meningkatnya jumlah permintaan, oleh sebab itu UKM ini perlu kiranya meningkatkan kreativitas karyawan agar usaha ini terus bisa berkembang dan terus menjaga kepercayaan pelanggan. Namun kendala dilapangan karwayan masih sangat minim tingkat kreativitasnya sehingga berpengaruh terhadap hasil desain batik itu sendiri dan cendrung hasilnya monoton, baik dari segi desain, model dan corak sekaligus warna pada batik tersebut (Sumber: wawancara pada hari Kamis, 06 Februari 2020).

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang sangat kompleks ini, organisasi atau perusahaan dapat melakukan perbaikan yang salah satunya melalui inovasi kerja. Pengembangan inovasi kerja bertujuan untuk menghasilkan batik yang lebih unik, baik dari segi desain, model dan corak dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang pasti akan semakin ketat. Inovasi kerja adalah faktor yang paling penting dalam industri

baik kecil, menengah maupun sedang, terutama untuk meningkatkan keadaan operasional. Menurut (Schilling dkk, 2005) inovasi digolongkan ke dalam 2 jenis berbeda, yaitu inovasi radikal dan inovasi incremental. Inovasi radikal adalah suatu inovasi yang sangat berbeda dan baru sebagai solusi utama dalam sebuah industri. Pada sisi lain, incremental inovasi adalah suatu inovasi yang membuat suatu perubahan-perubahan kecil dan melakukan penyesuaian kedalam praktek (Soleh, 2008). Oleh karena itu, semakin tinggi pengetahuan/keahlian, pengalaman, inisiatif/cara kerja, dan kreatifitas serta semakin sering pelatihan yang diperoleh, maka akan menyebabkan semakin tingginya inovasi kerja pada karyawan UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan.

Inovasi kerja sebagai sumber utama daya saing berkelanjutan keuntungan yang dapat digunakan dalam organisasi/perusahaan untuk mengatasi perekonomian agar bisa mengubah kehidupan lebih sejahtera (Lin dkk, 2012). Menurut (Sajiwo, 2014) salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan kemajuan dan inovasi suatu organisasi atau perusahaan adalah kepemimpinan. Menurut (Nawawi, 2001) kepemimpinan bekenaan langsung dengan hubungan manusiawi (*hablum-minannas*). Hubungan sekaligus pertalian antar individu sebagai relasi kemanusiaan yang berlangsung antara pemimpin dengan karyawannya/bawahannya. Dalam hal ini pemimpin dituntut untuk membina hubungan yang efektif antar sesama karyawan/bawahan.

Kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin akan dapat mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk melaksanakan tugas sesuai dengan

perintahnya, sehingga diharapkan dapat mewujudkan tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Selain itu, pemimpin suatu organisasi atau perusahaan harus turut terlibat bersama karyawan dalam keberhasilan visi, misi dan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan (Hartono, 2012).

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahan sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak Pemimpin meskipun secara pribadi hal ini mungkin tidak disenangi. Sukses tidaknya dalam mencapai tujuan organisasi tergantung pada kemampuan pimpinan mempengaruhi bawahan dalam mengajak dan menyakinkan mereka, sehingga para bawahan ikut berpartisipasi terhadap apa yang telah dianjurkan dengan penuh semangat (Harahap, 2016). Kepemimpinan memiliki peranan yang begitu besar bagi kesuksesan organisasi/perusahaan, sehingga hal tersebut membuat kepemimpinan menjadi salah satu hal yang menarik untuk dipelajari (Pramudyo, 2013). Dalam sejarah teori kepemimpinan (Harahap, 2016) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang dicontohkan Islam adalah model terbaik. Model kepemimpinan yang disebut sebagai *Prophetic leadership* yang contoh nyatanya adalah orang teragung sepanjang sejarah kemanusiaan yaitu Rasulullah SAW.

Kepemimpinan dalam Islam berakar pada kepercayaan dan patuh kepada Allah, seorang pemimpin Muslim harus bertindak sesuai dengan-Nya dan perintah Nabi-Nya. Pemimpin dalam pandangan Islam juga harus mengembangkan karakter moral Islam yang kuat yang akan tercermin keyakinannya semakin kuat dalam Tuhan karena pemimpin berlangsung melalui empat tahap perkembangan spiritual: islam, iman,

taqwa dan ihsan. Islam berarti pencapaian perdamaian dengan Allah SWT, dalam diri sendiri dan dengan ciptaan Tuhan, melalui kesediaan untuk tunduk kepada-Nya. Iman yaitu berarti seorang pemimpin Islami tidak akan pernah melihat dirinya sebagai yang tertinggi atas orang lain. Taqwa adalah mencakup segala, kesadaran batin tugas terhadap Allah SWT dan kesadaran akuntabilitas pemimpin terhadap-Nya. Ihsan adalah cinta Tuhan. Apa yang memotivasi individu Muslim untuk berupaya mencapai keridhoan Allah SWT (Ahmad, 2009).

Kepemimpinan Islami telah memiliki dasar-dasar yang sangat kokoh dan juga kuat, dalam kepemimpinan Islami tidak hanya dibangun dengan nilai-nilai trasendental. Namun, sudah dipraktekkan sejak masa nabi Muhammad SAW, para sahabat dan *khulafa' arrasyidin* yang bersumber pada Al-Quran dan Hadits. Prinsip dalam Islam bahwa manusia itu diciptakan di bumi ini untuk menjadi *khalifah* (pemimpin), yaitu pemimpin bagi diri sendiri dan juga keluarga, yang semua itu adalah amanah yang akan dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT. Serta dalam hal kepemimpinan Islami itu dilandasi oleh sifat dan akhlak Nabi Muhammad SAW, sebagaimana firman dalam Surah Al-anbiya' ayat 73 dibawa ini (Anwar, 2013).

وَجَعَلْنَاهُمْ أِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ

وَكَانُوا لَنَا عِبْدِينَ

*wa ja'alnāhum a'immatay yahduna bi'amrinā wa auḥainā ilaihim fi'lal-khairāti wa iqāmaṣ-ṣalāti wa itā'az-zakāh, wa kānu lanā 'ābidīn.*

*Dan Kami menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan Kami wahyukan kepada mereka agar berbuat kebaikan, melaksanakan salat dan menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami mereka menyembah. (Kementrian Agama RI, 2009)*

Disebutkan dalam tafsir jalalin bahwa (Kami telah menjadikan mereka itu sebagian pemimpin-pemimpin) dapat dibaca A-immatan atau Ayimmatan, yakni pemimpin yang menjadi teladan dalam kebaikan (yang memberi petunjuk) kepada manusia (dengan perintah Kami) memberi petunjuk kepada mereka untuk memeluk agama Kami (dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan salat, menunaikan zakat) hendaknya mereka dan orang-orang yang mengikuti mereka mengerjakan semuanya itu. Huruf Ha dari lafal Iqaamah dibuang demi untuk meringankan bunyi, sehingga menjadi Iqaamash Shalaati bukan Iqaamatish Shalaati (dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah).

Kepemimpinan yang bermuara pada ajaran Islam diharapkan mampu menciptakan suasana yang kondusif sehingga memacu motivasi kerja untuk tercapainya kerja yang optimal (Fahrullah, 2016). Salah satu syarat terciptanya kepemimpinan yang Islami adalah yang pertama tentu saja harus beragama Islam. Surah al Maidah berikut dapat diartikan bahwa dalam memilih pemimpin, sebagai seorang muslim hendaknya tidak memilih orang yang tidak sungguh-sungguh dalam beragama. Sebagaimana tertera pada ayat al-Quran Surah al-Maidah ayat 57:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الَّذِينَ اتَّخَذُوا دِينَكُمْ هُزُوءًا وَلَعِبًا مِّنَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ

مِّن قَبْلِكُمْ وَالْكَفَّارَ أَوْلِيَاءَ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ كُنتُمْ مُّؤْمِنِينَ

*yā ayyuhallażīna āmanu lā tattakhizullażīnattakhażu dīnakum huzuwwa wa la'ibam minallażīna ūtul-kitāba ming qablikum wal-kuffāra auliyā`, wattaqullāha ing kuntum mu`minīn.*

*Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu menjadikan pemimpinmu orang-orang yang membuat agamamu jadi bahan ejekan dan permainan, (yaitu) di antara orang-orang yang telah diberi kitab sebelummu dan orang-orang kafir (orang musyrik). Dan bertakwalah kepada Allah jika kamu orang-orang beriman. (Kementrian Agama RI, 2009)*

Kepemimpinan dapat mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan lingkungannya. Selain itu, perubahan dapat berupa adanya pengembangan dan inovasi kerja. Mengelola suatu perubahan memanglah hal yang sangat sulit bagi pemimpin. Ukuran kapasitas kepemimpinan seseorang salah satunya adalah kemampuannya dalam mengelola perubahan. Kemampuan ini penting sebab pada masa kini pemimpin dituntut untuk mampu mempelopori perubahan lingkungan.

Prinsip-prinsip kepemimpinan yang diajarkan oleh Islam yaitu sesuai dengan konsep proses inovasi meliputi prinsip tauhid, prinsip musyawarah (*syura*), prinsip kebebasan berfikir (*al-hurriyah*), prinsip keadilan (*al-'adl*). Terdapat adanya perbedaan antara kreatifitas dan inovasi kerja. Kreatifitas berfokus pada penciptaan ide, sedangkan inovasi adalah proses mewujudkan ide. Karena inovasi kerja adalah proses mewujudkan ide, maka diperlukan dukungan dari faktor organisasional dan kepemimpinan. Prinsip kepemimpinan Islam sangat sesuai dalam proses penciptaan inovasi kerja, karena prinsip kepemimpinan Islam memberikan ruang dalam mewujudkan ide-ide kreatif kepada karyawannya. Pemimpin memberikan peluang kepada karyawannya untuk mengeluarkan pendapat, kemudian membicarakan dengan



musyawarah dan memperlakukan pekerjanya secara adil tanpa membedakan karyawan antar satu sama lainnya (Ferryanto dkk, 2015).

Pengaruh kepemimpinan Islami terhadap inovasi kerja dapat secara langsung maupun tidak langsung. Adapun beberapa hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan tidak langsung pengaruh kepemimpinan terhadap inovasi kerja dalam penelitian Afsar dkk, (2019); Uhl-Bien dkk, (2018); Rosing dkk., (2011); Tse dkk., (2018) bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku kerja yang inovasi kerja.

Dalam beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat adanya hubungan langsung antara kepemimpinan terhadap inovasi kerja yang dimediasi oleh *knowledge management* (Honarpour dkk, 2012); (Donate dkk, 2015); (Al-Husseini dkk, 2016). *Knowledge management* adalah bidang yang semakin penting karena dunia bergerak menuju ekonomi berbasis pengetahuan. Pengetahuan dengan karakteristik uniknya yang membedakannya dari produk fisik, *knowledge management* telah membawa perspektif baru ke semua bidang manajemen termasuk gagasan mengelola sumber baru dalam penciptaan nilai di perusahaan (Merat & bo, 2013).

Menurut Nonaka & Takeuchi, (1995) dalam (Donate dkk, 2011) bahwa *knowledge management* berorientasi pada pengembangan suatu lingkungan internal untuk meningkatkan interaksi di antara anggota organisasi, berbagi lebih banyak ide, eksperimen, dan kesediaan untuk menyusun, mentransfer dan menerapkan lebih banyak pengetahuan untuk inovasi kerja. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi/perusahaan untuk mengelola pengetahuan agar dapat dimanfaatkan secara

maksimal oleh setiap anggota organisasi/perusahaan. *Knowledge management* mempunyai peran penting dalam menjalankan kelangsungan hidup dan daya saing terhadap organisasi/perusahaan. Selain itu, menurut (Sopandi, 2016) bahwa *knowledge management* merupakan pengelolaan sumber daya manusia yang terkait dengan *intellectual capital* yang juga sebagai *human capital* yang diyakini dapat menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan manusia. Dengan adanya penerapan *knowledge management* dapat membawa manfaat bagi perusahaan/oragnisasi yaitu dapat meningkatkan inovasi kerja.

Pengaruh antara kepemimpinan terhadap inovasi kerja selain dimediasi *knowledge management*, tetapi dapat juga dimediasi dengan motivasi kerja. bahwa motivasi suatu proses yang terjadi ketika individu mempengaruhi dan mempertahankan tindakan yang diarahkan pada tujuan. Motivasi kerja juga didefinisikan sebagai tingkat motivasi diri yang diperlukan bagi karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam konteks pekerjaan (Lin dkk, 2012).

Motivasi kerja mengacu pada keinginan karyawan untuk mempelajari pengetahuan atau wawasan baru itu mendorong seseorang untuk menjadi kreatif dan inovatif dalam pekerjaannya (Gong dkk, 2009). Setiap individu memiliki motivasi kerja yang kuat dalam melakukan upaya dalam mengidentifikasi peluang, yang berpotensi mengarah pada memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru (Afsar dkk, 2019). Setiap karyawan mempunyai motivasi kerja agar bisa menyelesaikan tugas-tugas yang sulit sebagai peluang untuk tumbuh dan berkembang (Payne dkk, 2007). Oleh karena itu, motivasi kerja memungkinkan karyawan untuk membayar lebih

banyak perhatian dan mengerahkan lebih banyak upaya dalam memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru, sehingga meningkatkan inovasi kerja (Afsar dkk, 2019).

Motivasi dalam penelitian ini adalah berusaha untuk membuktikan pengaruh kepemimpinan Islami terhadap inovasi kerja yang dimediasi oleh *knowledge management* dan motivasi kerja, sehingga judul dari penelitian ini adalah “Pengaruh Kepemimpinan Islami, *Knowledge Management*, Motivasi Kerja terhadap Inovasi Kerja Pada UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, yang menjadi permasalahan untuk dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap *Knowledge Management* pada UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan?
2. Apakah Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan?
3. Apakah Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap Inovasi Karyawan pada UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan?
4. Apakah *Knowledge Management* berpengaruh terhadap Inovasi Karyawan pada UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan?
5. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Inovasi Karyawan pada UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti mengenai penelitian ini tentang:

Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Islami, *Knowledge Management*, dan Motivasi Kerja terhadap Inovasi Kerja pada UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan akan memberikan sebagai bahan pertimbangan antara teori-teori yang diperoleh selama masa kuliah dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi dilapangan agar juga bisa mengembangkan pengetahuan tentang kepemimpinan Islami.

Temuan dalam penelitian ini diharapkan agar bisa memberikan sumbangsih bagi pengembangan ilmu pengetahuan dibidang ilmu kepemimpinan, menjadi bahan kajian dan juga sumber refrensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya, lebih khususnya dalam mengembangkan penelitian tentang hubungan antara variabel-variabel kepemimpinan Islam, pengetahuan manajemen dan budaya organisasi.

#### 2. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam membantu mengembangkan nilai-nilai syariah pada suatu kepemimpinan organisasi/perusahaan yang akan dijadikan salah satu refrensi penyelesaian

masalah organisasi/perusahaan mengenai kepemimpinan Islam, manajemen pengetahuan, dan budaya organisasi terhadap inovasi karyawan pada lembaga keuangan syariah yang ada pada kota Surabaya.

### 3. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi ilmu pengetahuan yang lebih dikhususkan mengenai kepemimpinan Islam, *knowledge management*, dan motivasi kerja terhadap inovasi kerja pada industri batik.

## 1.5 Lingkup Penelitian

Berdasarkan penjabaran latar belakang diatas, maka akan diperlukan untuk menetapkan batasan-batasan permasalahan sehingga dalam pembahasan selanjutnya dapat menjadi lebih fokus dan tidak akan ataupun tidak akan mengalami perluasan. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada seluruh karyawan UKM Batik Jokotole Collecrtion Bangkalan.
2. Penelitian ini menggunakan dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada seluruh karyawan UKM Batik Jokotole Collectio Bangkalan dalam pengumpulan data dengan kriteria sampel yang terdapat pada UKM Batik Jokotole Collection.

## 1.6 Sistematika Dasar Penulisan

Penelitian ini disajikan dalam beberapa bab, dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

**BAB 1: Pendahuluan**

Berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika dasar penelitian.

**BAB 2: Tinjauan Pustaka**

Berisi tentang teori-teori yang berhubungan dengan jenis penelitian yang dilakukan.

**BAB 3: Metode Penelitian**

Berisi tentang metode variable endogen dan eksogen, populasi dan sampel yang akan digunakan, dengan menggunakan metode pengumpulan data serta metode analisis yang digunakan.

**BAB 4: Hasil dan Pembahasan**

Berisi tentang hasil dari penelitian yang dilakukan, serta analisis data yang telah dilakukan dan pembahasan.

**BAB 5: Kesimpulan dan Saran**

Berisi tentang kesimpulan yang dilakukan oleh peneliti, yaitu peneliti menyimpulkan semua dari hasil penelitian.

**DAFTAR PUSTAKA**

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kepemimpinan**

Davis (2001) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk membujuk orang lain agar bisa mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan, atau sebagai upaya pemimpin untuk mentransformasikan potensi yang terpendam untuk menjadi kenyataan (Ratnasari, 2014). Menurut Rivai dkk, (2012) kepemimpinan pada dasarnya adalah melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap hubungan kemanusiaan.

Sementara menurut Yukl, (2012) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan juga terkait dengan sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan kelompok dalam suatu organisasi. Seringkali dijumpai bahwa kepemimpinan yang tidak didukung yaitu kemampuan untuk mempengaruhi apa yang timbul di luar struktur formal

organisasi/perusahaan itu, sama atau lebih penting dari pada pengaruh formal. Dengan kata lain, pemimpin dapat muncul dari dalam suatu kelompok juga lewat pengangkatan formal untuk memimpin suatu kelompok (Robbins, 2006). Proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam organisasi/perusahaan berfungsi untuk mengarahkan para anggota organisasi dan kelompok yang ada didalamnya untuk melakukan sesuatu pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi secara sukarela (Alazmi, 2013).

Menurut Luthans, (2006) bahwa kepemimpinan merupakan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut. Berdasarkan beberapa definisi dari kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa pemimpin dari sebuah organisasi/perusahaan dapat bisa mempengaruhi, membimbing, dan juga agar bisa mengarahkan kepada seluruh bawahannya, serta dalam mempunyai tujuan, visi dan misi.

#### **2.1.1.1 Kepemimpinan dalam Teori Konvensional**

Menurut Rivai, (2013) pemimpin dan kepemimpinan berasal dari kata pimpin, yang mempunyai arti pemimpin suatu peran pada sistem tertentu, karena seseorang dalam peran formal belum tentu mempunyai keterampilan kepemimpinan dan belum tentu juga mampu memimpin. Pada istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan serta tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang, oleh karena itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan pemimpin. Rivai, (2009) mengatakan bahwa gaya



artinya sikap gerakan tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Alimudin, 2017).

Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Menurut Toha, (2003) bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu :

1. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
2. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Tipe atau gaya dalam seorang pemimpin sangatlah berbeda-beda tergantung pada karakter ataupun watak para pemimpin, tujuan serta visi dan misi dari organisasi/perusahaan yang dipimpin. Adapun tipe atau gaya sang pemimpin menurut Zainuddin (2002) secara umum dikelompokkan menjadi 5 yaitu:

1. Otokratis

Yaitu gaya kepemimpinan dengan memperluka organisasi/perusahaan yang dipimpinnya sebagai milik pribadi, sehingga hanya dari kemaun pemimpin yang harus berlangsung dan kurang memperhatikan kritik dari bawahannya.

## 2. Militeristik

Yaitu gaya kepemimpinan dengan menggunakan model militer (komando) dan gaya seperti inilah biasanya perintah dari sang pemimpin haruslah benar-benar ditaati secara mutlak.

## 3. Peternalistik

Yaitu gaya kepemimpinan yang bawahannya selalu menganggap pemimpinnya tidak berfikir secara dewasa. Oleh karena itu seorang pemimpin yang jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi, inovasi, dan berinisiatif dalam mengambil sebuah keputusan.

## 4. Kharismatik

Yaitu gaya kepemimpinan dengan lebih menonjolkan pada figure seorang pemimpinnya saja, dan mempunyai kebiasaan dengan banyak pengikut dan bawahannya mau bekerja apa saja yang diperintahkan oleh pemimpin.

## 5. Demokratis

Yaitu dengan gaya kepemimpinan yang pemimpinnya berusaha menyinkronkan antara kepentingan dan tujuan serta visi dan misi organisasi/perusahaan.

Pemimpin dapat didefinisikan sebagai seseorang yang mempunyai kecakapan atau kelebihan dalam bidang masing-masing, sehingga dapat mempengaruhi orang-orang sekitar dalam suatu organisasi/perusahaan untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu sesuai tujuan yang ingin dicapai. Setiap

pemimpin memiliki gaya kepemimpinan tersendiri yaitu yang disebutkan dalam penelitian (Bojun dkk, 2019) sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah bagian dari Paradigm Kepemimpinan Baru yang memberikan perhatian lebih pada unsur karismatik dan afektif kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi, karena para pemimpin transformasional dapat mendorong karyawan untuk berpikir di luar kebiasaan, untuk mengatasi masalah yang tidak biasa dan menantang, dan untuk mengeksplorasi wilayah-wilayah baru dengan menyediakan stimulasi intelektual. Efek positif dari kepemimpinan transformasional pada inovasi organisasi.

2. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan perilaku pemimpin yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan anggota yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Kepemimpinan transaksional memiliki hubungan yang lebih ambiguitas dengan inovasi. Yang dicontohkan dalam beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh pada inovasi organisasi

3. Kepemimpinan Otoriter

Pemimpin otoriter biasanya menunjukkan gaya otokratis, melakukan kontrol yang kuat dan memerlukan bawahan ketaatan yang mutlak. pemimpin tidak memungkinkan bawahan untuk mempertanyakan keputusan. pemimpin otoriter

sering menjaga jarak dari bawahan. Mereka cenderung menyembunyikan perasaan mereka yang sebenarnya dan niat. Dengan demikian, bawahan cenderung untuk bertukar emosional dengan para pemimpin otoriter dan menjaga.

#### 4. Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik yaitu perilaku yang menginspirasi kekaguman atau takut bawahan, yang memaksa ketaatan pegawai. Tapi pada saat yang sama, pemimpin paternalistik juga menunjukkan kebaikan asli dan perawatan holistik untuk bawahan pegawai, sehingga menghasilkan rasa syukur dan hutang pada bagian bawahan, yang pada gilirannya dapat lebih memperkuat kepatuhan dan ketaatan pegawai. Selain itu, pemimpin paternalistik juga berfungsi sebagai panutan bagi bawahan, ditampilkan oleh kebajikan pribadi unggul, integritas tinggi, cenderung mengharapkan bahwa para pemimpin mereka melindungi hak-hak dan kesejahteraan.

##### **2.1.1.2 Kepemimpinan Islami**

Kepemimpinan dalam perspektif Islam merupakan kegiatan yang sifatnya menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT. Kegiatan itu bermaksud untuk mengembangkan kemampuan sendiri di lingkungan orang-orang yang dipimpin, dalam usahanya mencapai ridha Allah SWT selama kehidupannya di dunia dan akhirat kelak. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Al-A'raaf: ayat 43:

وَنَزَعْنَا مَا فِي صُدُورِهِمْ مِنْ غَلٍ بَّحْرِيٍّ مِنْ تَحْتِهِمُ الْأَنْهَارُ ۚ وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا  
وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ ۚ لَقَدْ جَاءَتْ رُسُلٌ رَبِّنَا بِالْحَقِّ ۚ وَنُودُوا أَنْ تَتْلُوا الْجَنَّةَ  
أُورِثُوهَا بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*Wa naza'nā mā fī ṣudūrihim min gillin tajrī min taḥtihiṣul-an-hār, wa qālul-ḥamdu lillāhillaḏī hadānā lihāzā, wa mā kunnā linaḥtadiya lau lā an hadānallāh, laqad jā'at rusulu rabbīnā bil-ḥaqq, wa nuḏū an tilkumul-jannatu ʔuriṣtumuhā bimā kuntum ta'malūn.*

“Dan Kami cabut segala macam dendam yang berada di dalam dada mereka; mengalir di bawah mereka sungai-sungai dan mereka berkata: "Segala puji bagi Allah yang telah menunjuki kami kepada (surga) ini. Dan kami sekali-kali tidak akan mendapat petunjuk kalau Allah tidak memberi kami petunjuk. Sesungguhnya telah datang rasul-rasul Tuhan kami, membawa kebenaran". Dan diserukan kepada mereka: "Itulah surga yang diwariskan kepadamu, disebabkan apa yang dahulu kamu kerjakan". (Kementrian Agama RI, 2009)

Dalam hadits Nabi juga dijelaskan bahwa setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban kelak diakhirat mengenai amal dan perbuatannya, yaitu sebagai berikut:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

"Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan diminta pertanggungjawaban mengenai orang yang kamu pimpin". (H.R Bukhori dan Muslim).

Setiap manusia diamanahi Allah untuk menjadi *khalifah* Allah (wakil Allah) di muka bumi ini yang sudah tertera dalam Al-quran surah Al-baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۚ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ  
فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۚ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

*Wa iz qāla rabbuka lil-malā'ikati innī jā'ilun fil-arḍi khalīfah, qālū a taj'alu fihā may yufsidu fihā wa yasfikud-dimā', wa nahnu nusabbiḥu biḥamdika wa nuqaddisu lak, qāla innī a'lamu mā lā ta'lamun.*

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (Kementrian Agama RI, 2009)

Berdasarkan pada firman Allah dalam surat Al-Baqarah: 30 sudah jelas bahwa setiap manusia sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta ini. Sekaligus juga sebagai hamba Allah yang senantiasa mematuhi segala perintah Allah dan menjauhi segala larangannya untuk mengabdikan hidupnya hanya untuk di jalan Allah. Menurut pandangan Islam kepemimpinan didefinisikan dengan amanah serta tanggung jawab yang nantinya akan dipertanggung jawabkan baik di dunia ataupun akhirat kelak dihadapan Allah SWT, sebagaimana firman Allah dalam Al-quran Surah Al-Mu'minun ayat 8-11 sebagai berikut:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رُغُونَ ۝ ۸ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَوَتِهِمْ يُحَافِظُونَ ۝ ۹ أُولَٰئِكَ هُمُ

الْوَارِثُونَ ۝ ۱۰ الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ۝ ۱۱

*wallażīna hum li'amānātihim wa 'ahdihim rā'un (8) wallażīna hum 'alā ṣalawātihim yuhāfiẓun (9) ulā'ika humul-wāriṣun (10) allażīna yariṣunal-firdaus, hum fihā khālidun (11)*

“Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya. (8)” “dan orang-orang yang memelihara sembahyangnya. (9)” “Mereka itulah orang-orang yang akan mewarisi, (10)” “(yakni) yang akan mewarisi surga Firdaus. Mereka kekal di dalamnya. (11)” (Kementrian Agama RI, 2009)

Dalam ayat diatas sudah dijelaskan sangat jelas bahwa seorang pemimpin yaitu haruslah benar-benar mengemban amanah sesuai dengan janjinya, seorang

pemimpin jikalau memegang amanat dengan baik serta jujur syurga balasan buat sang pemimpin tersebut.

Menurut Zainuddin, (2002) kategori kepemimpinan Islami itu lebih tepat jika didasarkan kepada sistem dan cara yang dipraktikkan dalam memimpin. Kepemimpinan Islam adalah sebuah kepemimpinan yang mempraktekka nilai-nilai yang mengandung ajaran Islam, terlepas siapakah pelakunya baik seorang muslim atau non muslim.

Kepemimpin dalam Islam, tidak ada sanksi yang akan diperoleh apabila pemimpin itu gagal atau menyalahgunakan wewenangnya (mungkin hanya sanksi secara moral), sanksinya akan diterima kelak di akhirat, kecuali kalau Allah SWT menguji atau memberikan cobaan di dunia dengan siksaan atau derita secara fisik. Allah berfirman dalam surah Al-ahdzab: ayat 67-68:

وَقَالُوا رَبَّنَا إِنَّا أَطَعْنَا سَادَتَنَا وَكُبَرَاءَنَا فَأَضَلُّونَا السَّبِيلَا

رَبَّنَا آتِهِمْ ضِعْفَيْنِ مِنَ الْعَذَابِ وَالْعَنَهُمْ لَعْنًا كَبِيرًا

*Wa qālū rabbanā innā aṭa'nā sādatanā wa kubarā`anā fa aḍallūnas-sabīlā (67)*  
*Rabbanā ātiḥim ḍi'faini minal-'azābi wal'an-hum la'nang kabīrā (68)*

*“Dan mereka berkata: "Ya Tuhan kami, sesungguhnya kami telah mentaati pemimpin-pemimpin dan pembesar-pembesar kami, lalu mereka menyesatkan kami dari jalan (yang benar). (67)” “Ya Tuhan kami, berilah kepada mereka (yakni para pemimpin dan pembesar kami) siksa dua kali lipat dan kutuklah mereka dengan kutukan yang besar. (68)”.* (Kementrian Agama RI, 2009)

Dari ayat di atas dapat dilihat bahwa akibat dari pemimpin yang gagal dan salah dalam menjalankan roda kepemimpinannya sedangkan rakyat patuh dan mentaatinya, maka resiko pemimpin itu akan mendapat siksaan dua kali lipat dari umat yang dipimpinnya di akhirat nanti. Inipun merupakan permintaan dari umat kepada Allah SWT nanti di akhirat.

Kunci dari kepemimpinan adalah sejauh mana dia dapat mengetahui problematika apa yang sedang dihadapi saat itu sebagai dasar untuk merumuskan pemecahan-pemecahan apa yang sesuai untuk diterapkan, sehingga ada sinkronisasi dan relevansinya antara permasalahan dan pemecahan dan akhirnya tujuan organisasi bisa dicapai dengan baik. Kepemimpinan yang otoriter belum tentu baik diterapkan pada saat tertentu tetapi mungkin baik untuk situasi dan kondisi yang lain, begitu juga sebaliknya kepemimpinan demokratik.

Nawawi (1993), dalam (Prasetyo, 2015) pengertian kepemimpinan secara empiris merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manusia dalam kehidupan suatu masyarakat sebagai usaha dalam mewujudkan solidaritas ataupun kebersamaan, dengan demikian dapat didefinisikan yaitu sebagai berikut:

1. Dalam kepemimpinan selalu dihadapkan dengan dua belah pihak, pihak pertama disebutkan bahwa pemimpin dan juga pihak lainnya adalah orang-orang yang dipimpinnya. Jumlah pemimpin tentunya akan lebih sedikit dibandingkan dengan karyawan. Kepemimpinan merupakan gejala sosial, yang melakukan interaksi antar manusia didalam kelompoknya, baik dalam sekelompok yang banyak dengan melibatkan banyak orang, serta kelompok kecil dengan jumlah orang yang terlibat didalamnya sangat sedikit.
2. Kepemimpinan sebagai memimpin yang didalamnya mengandung kegiatan yang menuntun, membimbing, memandu dalam menunjukkan jalan, serta melatih agar orang-orang yang dipimpinnya dapat mengerjakan sendiri. Selanjutnya dijelaskan bahwa kepemimpinan dalam Islam merupakan kepemimpinan yang mempraktekkan nilai-nilai ajaran Islam dalam



mengelola suatu organisasi. Dicontohkan dengan sifat *amanah* (dapat dipercayai), *adil* (keadilan), *Syura* (musyawarah) dan lainnya.

#### **2.1.1.3 Kepemimpinan pada masa Nabi Muhammas SAW (Siroh Nabi)**

Nabi Muhammad SAW diasuh oleh kakeknya, Abdul Muthalib, dan kemudian hidup bersama Abu Thalib paman beliau. Untuk meringankan beban perekonomian keluarga pamannya, beliau menggembala kambing di sekitar Makkah. Pekerjaan menggembala ternak merupakan pekerjaan yang memerlukan keahlian *leadership* dan manajemen yang baik. Para penggembala harus mampu mengarahkan ternaknya ke padang gembalaan yang subur dengan rumput menghijau. Di samping itu, mereka juga harus dapat mengendalikan hewan ternaknya agar tidak tersesat. Mereka juga harus melindungi ternaknya dari berbagai gangguan seperti dari hewan pemangsa dan para pencuri. Ini semua merupakan bentuk fungsi kepemimpinan dan manajemen. Mungkin latar belakang seperti ini memang digariskan Allah SWT kepada calon rasul yang akan mengemban risalah kenabian dan memimpin umat.

Pada usia 12 tahun Muhammad SAW mulai menyertai pamannya berdagang ke Syiria. Sejak itulah Muhammad SAW melakukan kerja magang (*internship*) yang berguna kelak ketika beliau mengelola bisnisnya sendiri. Beliau merintis kariernya dengan berdagang kecil-kecilan di kota Makkah dengan modal dari investor atau menjalankan bisnis orang lain dengan kerjasama Mudharabah sehingga terbuka kesempatan untuk memasuki dunia bisnis dengan menjalankan modal orang lain, baik dengan upah (*fee based*) atau dengan bagi hasil (*profit sharing*). Kejujuran, keteguhan memegang janji dan sifat-sifat mulia beliau lainnya

memperlancar bisnis yang dijalankan selama kurang lebih 28 tahun. Teladan dan tuntunan yang diberikan oleh Rasulullah SAW dalam berbisnis dan berekonomi ini semakin banyak dibuktikan oleh teori-teori ekonomi dan manajemen modern. Salah satu kriteria kesuksesan seseorang adalah keberhasilan dalam memimpin keluarga. Muhammad SAW adalah suri tauladan yang baik dalam kepemimpinan keluarga. Meskipun banyak kritikan yang dialamatkan kepada beliau oleh kalangan non-Muslim berkaitan dengan rumah tangga beliau, Muhammad SAW tetaplah seorang ayah yang baik bagi anak-anaknya dan suami yang baik pula bagi istri-istrinya serta sayang pada cucu-cucunya. Sebagai pemimpin keluarga, Rasulullah SAW mengalami suka dukanya berkeluarga sesudahnya (Umam, 2018).

Kepemimpinan dakwah Rasulullah SAW sudah tak perlu diragukan lagi. Metode dakwah yang digunakan beliau terbukti jitu dalam menyinari umat manusia dengan cahaya Illahi. Dalam jangka waktu yang relatif pendek (kurang dari 23 tahun), ajaran Islam dapat tersebar melewati jazirah Arab. Sasaran dakwah beliau melintasi dimensi ruang dan waktu. Beliau bukan hanya diutus untuk orang Arab saja, tetapi juga untuk seluruh umat manusia sampai Hari Akhir. Disiplin wahyu, suri tauladan yang baik, keefektifitasan komunikasi, pengkaderan yang terorganisir serta kedekatan beliau dengan umatnya merupakan faktor pendukung suksesnya kepemimpinan dakwah beliau sesudahnya (Umam, 2018).

Disamping sebagai pembawa risalah Ilahiyah, Rasulullah SAW adalah pemimpin masyarakat politik ketika berada di Madinah. Kecemerlangan kemampuan kepemimpinan politik dan militer Rasulullah SAW membawa perubahan yang sangat besar dan tergolong sangat modern pada zamannya. Di

tengah masyarakat nomadik, beliau bentuk sistem masyarakat sipil yang berkeadaban dan menjalin persaudaraan yang lebih luas melintasi suku dan ras. Beliau juga meletakkan dasar-dasar system keuangan publik yang terbukti keberhasilannya dalam membiayai kebutuhan masyarakat politik yang dipimpinnya. Kepemimpinan Social politik beliau lakukan dengan baik dan meninggalkan jejak-jejak untuk diikuti oleh generasi-generasi sesudahnya (Umam, 2018).

#### **2.1.1.4 Pemikiran Para Ulama dan Cendikiawan tentang Teori Kepemimpinan Islam**

##### **1. Ibnu Khaldun**

Menurut Ratnasari, (2014) tentang pemikiran Ibn Khaldun sebagaimana yang dikutip dalam buku yang berjudul “*Ibn Khaldun of North Africa: an AD 1377 theory of leadership*” bahwa kepemimpinan Islami merupakan sebuah dinamika perkembangan ilmu sosiologi mapun konsep kepemimpinan yang bisa digunakan *role model* sebagaimana yang dikatakan peneliti zaman saat ini.

Adapun kriteria orang yang menduduki jabatan terhormat (*khalifah*) menurut Ibn Khaldun memiliki empat syarat yaitu sebagai berikut (Ibn Khaldun, 2004) dalam (Ratnasari, 2014):

##### **a. Berilmu Pengetahuan**

Seorang khalifah wajib memiliki ilmu pengetahuan yang akan dipertanggung jawabkan dalam penerapan hukum-hukum Allah jika mengetahuinya. Sedangkan seseorang yang tidak memahami hukum Allah tidak akan diangkat menjadi seorang khalifah, karena pada khalifah

yaitu menuntut dalam kesempurnaan. Seseorang tidak akan dikatakan sebagai seorang yang berilmu kecuali sudah mencapai mujtahid.

b. Berkeadilan

Khalifah sebagai pengontrol bagi umat dengan kriteria keadilan, para ulama sepakat bahwa sifat keadilan tidak akan dimiliki oleh orang fasik yang mempunyai kebiasaan melakukan perbuatan hal-hal yang dilarang.

c. Berkompetensi

Seorang khalifah berani dalam membuat keputusan dan kecermatan dalam mempertimbangkan deklarasi perang, menjaga kestabilan ekonomi dalam hal menarik zakat dan jizyah sehingga dalam hal ini mampu menjaga agama, dan menegakkan hukum Allah.

d. Sehat Jasmani dan Rohani

Seorang khalifah yaitu seharusnya sehat jasmani dan juga rohani. Yakni bebas dari penyakit gila, buta dan tuli, serta tidak ada cacat fisik yang akan berpengaruh pada pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab, semua ini adalah syarat dalam kesempurnaan seseorang khalifah.

2. Syafi'i Antonio

Menurut Antonio, (2007) dari berbagai teori-teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pemimpin ditemukan pada keperibadian nabi Muhammad SAW. Dalam teori *Kets de Vries* dapat disimpulkan bahwa para pemimpin dalam mengembangkan kepemimpinan mereka karena dipengaruhi oleh trauma pada masa kecil. Hal ini juga dialami oleh nabi Muhammad SAW, beliau mengalami masa-

masa sulit di waktu kecilnya. Pada usia dini beliau sudah yatim-piatu. Dan pada masa kanak-kanak beliau harus menggembala ternak penduduk Makkah. Diawal usia remaja beliau sudah mulai belajar berdagang dengan mengikuti pamannya yaitu Abu Thalib yang berdagang ke daerah-daerah Jazirah Arab.

Stephen Convey dalam Antonio, (2007) menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki 4 fungsi kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Perintis (*path finding*)

Upaya sang pemimpin dalam memahami dan memenuhi kebutuhan utam para *stakeholder*, misi dan juga nilai-nilai yang dianut, serta juga yang berkaitan dengan visi dan strategi, yaitu akan kemana arah perusahaan dibawa dan bagaimana cara agar bisa sampai pada tujuan, visi dan misi tersebut.

Fungsi perintis (*path finding*) ini ditemukan pada diri nabi Muhammad SAW karena beliau melakukan berbagai langkah dalam mengajak umatnya ke jalan yang benar. Nabi Muhammad SAW telah berhasil membangun suatu tatan sosial yang modern yang diperkenalkan dengan nilai-nilai kesetaraan universal. Sistem sosial yang dirintis oleh nabi Muhammad SAW dan kemudian dikembangkan oleh para khulafaurrasyidin sesudahnya.

2. Penyelaras (*aligning*)

Fungsi penyelaras yang berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin menyelaraskan seluruh sistem dalam organisasi/perusahaan agar mampu dalam bekerja dan saling bersinergi satu sama lain. Pemimpin haruslah lebih

memahami apa saja bagian-bagian yang terdapat dalam sistem organisasi/perusahaan. Kemudian diselaraskan dengan bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi dalam mencapai suatu visi dan misi yang telah digariskan.

Nabi Muhammad SAW mampu menyelaraskan berbagai strategi untuk mencapai suatu tujuan dalam menyiarkan ajaran agama Islam dan membangun sebuah tatanan sosial yang baik dan modern juga. Para sahabat menolak kesediaan beliau untuk melakukan perjanjian perdamaian hudaibiyah yang dipandang menguntungkan pihak-pihak musyrikin, namun beliau bersikukuh dengan kesepakatan tersebut. Terbukti dengan perjanjian tersebut berbalik menguntungkan kaum muslim dan pihak musyrikin meminta agar perjanjian tersebut dihentikan. Beliau juga dapat membangun sistem hukum yang kuat, hubungan diplomasi dengan suku-suku dan juga kerajaan di sekitar Madinah, dan juga terdapat sistem pertahanan yang kuat sehingga menjelang beliau wafat. Madinah pun berkembang menjadi negara baru yang cukup berpengaruh pada waktu itu sampai sekarang.

### 3. Pemberdayaan (*empowering*)

Untuk fungsi pemberdayaan (*empowering*) berhubungan dengan upaya pemimpin untuk menumbuhkan lingkungan agar setiap orang dalam organisasi/perusahaan mampu melakukan yang terbaik dan mempunyai komitmen yang kuat. Sang pemimpin harus memahami tugas yang akan diembannya. Sang pemimpin juga harus mendelegasikan seberapa besar tanggung jawab dan juga otoritas yang harus dimiliki oleh setiap karyawan.

Dengan *job disk* masing-masing serta dukungan sumber daya yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Dalam *sirah kenabian* diceritakan bahwa nabi Muhammad SAW sangat bersinergi dari berbagai potensi yang dimiliki oleh para pengikutnya dalam mencapai suatu tujuan. Misal dalam mengatur strategi dalam perang uhud, beliau menempatkan pasukan pemanah dipunggung bukit untuk melindungi pasukan infantri Muslim. Beliau juga dengan bijak mempersaudarakan antara kaum Muhajirin dan juga Anshar. Beliau juga mengangkat seluruh pejabat sebagai *amir* (kepala daerah) atau hakim berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh mereka miliki. Dalam jangka waktu tidak terlalu lama (sekitar 10 tahun) beliau jugamampu mendirikan dasar-dasar tatanan sosial masyarakat modern.

#### 4. dan Panutan (*medelling*)

Fungsi panutan (*modelling*) mengungkapkan agar seorang pemimpin dapat menjadi panutan bagi para karyawannya. Dan juga bisa bertanggung jawab atas setiap tutur kata, sikap, perilaku, dan setiap keputusan-keputusan yang diambalnya. Sejauh mana seorang pemimpin melakukan atas apa yang telah dikatakannya.

##### **2.1.1.5 Prinsip Kepemimpinan Islami**

Islam adalah agama fitrah, ia sama sekali tidak bertentangan dengan hati nurani manusia. Islam memberikan prinsip-prinsip dasar kepemimpinan sebagaimana yang diisyaratkan dalam al Qur'an dan as Sunnah.

- a. Prinsip Tanggung Jawab Didalam Islam sudah digariskan bahwa setiap manusia adalah pemimpin (minimal memimpin diri sendiri) dan akan dimintai pertanggung jawaban sebagaimana hadits yang diriwayatkan oleh Bukhori diatas. Makna tanggung jawab adalah substansi utama yang harus difahami terlebih dahulu oleh seorang calon pemimpin agar amanah yang diserahkan kepadanya tidak disia-siakan (Rivai, 2004).
- b. Prinsip Tauhid Islam mengajak kearah satu kesatuan akidah diatas dasar yang dapat diterima oleh berbagai umat, yakni tauhid (Zainuddin dkk, 2005).
- c. Prinsip Musyawarah Al-Qur'an dengan jelas menyatakan bahwa seseorang yang menyebut dirinya pemimpin wajib melakukan musyawarah dengan orang yang berpengetahuan atau orang yang berpandangan baik (Rivai, 2004). Dalam Firman Allah SWT surat Asy Syura' ayat 38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

*Wallāzīnastajābū lirabbihim wa aqāmuṣ-ṣalāta wa amruhum syurā bainlahum wa mimmā razaqnāhum yunfiqun.*

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.” (Kementrian Agama RI, 2009) Dan dalam surat Ali Imron ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ

عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ

الْمُتَوَكِّلِينَ



*Fa bimā rahmatim minallāhi linta lahum, walau kunta faẓẓan galīzal-qalbi lanfaḍḍu min ḥaulika fa'fu 'an-hum wastagfir lahum wa syāwir-hum fil-amr, fa iẓā 'azamta fa tawakkal 'alallāh, innallāha yuḥibbul-mutawakkilīn*

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.” (Kementrian Agama RI, 2009)

- d. Prinsip Adil Keadilan menjadi suatu keniscayaan dalam organisasi maupun masyarakat, dan pemimpin sudah sepatutnya mampu memperlakukan semua orang secara adil, tidak berat sebelah dan tidak memihak. Al-Qur'an banyak menjelaskan tentang adil, seperti firman Allah dalam surat Al Maidah ayat 8:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ۤأَلَّا تَعْدِلُوا ۚ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ

*Yā ayyuhallazīna āmanu kunu qawwāmīna lillāhi syuhadā`a bil-qisṭi wa lā yajrimannakum syana`ānu qaumin 'alā allā ta'dilu, i'dilu, huwa aqrabu lit-taqwā wattaqullāh, innallāha khabīrum bimā ta'malun*

“Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Kementrian Agama RI, 2009)

### 2.1.1.6 Karakteristik Kepemimpinan Islami

Karakteristik kepemimpinan Islami sangat diperlukan dalam mewujudkan masyarakat madani, yaitu masyarakat yang sejahtera dan merasakan kebahagiaan dunia ataupun akhirat kelak nanti (Ratnasari, 2014). Dalam Firman Allah surat Al-Baqarah ayat 31:

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ

*Wa 'allama ādamal-asmā'a kullahā summa 'arāḍahum 'alal-malā'ikati fa qāla ambi'ūnī bi'asmā'i hā'ulā'i ing kuntum ṣādiqīn*

“Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!” (Kementrian Agama RI, 2009)

Berdasarkan dari ayat tersebut dalam tafsiran Ar-Razi Juz 1 halaman 461 yaitu sebagai berikut: dunia adalah kebun yang dihiasi dengan lima hal. Lima hal tersebut adalah: ilmu para ulama, penguasa yang adil, orang ahli ibadah, pedagang amanah dan nasehat pegawai. lalu datanglah iblis dengan membawa lima hal dalam keburukan. Lima hal keburukan tersebut adalah sebagai berikut: membawa kedengkian lalu menancapkannya pada keadilan para penguasa, membawa riya' lalu menancapkannya ke ibadahnya orang yang gemar dalam hal beribadah, membawa khianat lalu menancapkannya ke sifat amanah para pedagang dan membawa kebencian lalu menancapkannya nasehat baru tersebut kepada para pegawai (Ratnasari, 2014).

Beberapa dimensi kepemimpinan dalam persepektif Islam adalah sebagai berikut (Salim, 2013):

### 1. Jujur (*Shidiq*)

Adalah seseorang yang memiliki kejujuran yang menjadi fondasi dari setiap ucapannya, keyakinan serta perbuatan yang sesuai dengan agama Islam. Kejujura disini dimaksud dengan; kejujuran dalam bersikap, jujur dalam bekerja, serta jujur dari segi keuangan yang telah tertera dalam firman Allah pada surat At-taubah ayat 119:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ

*Yā ayyuhallāzīna āmanuttaqullāha wa kunu ma'aṣ-ṣādiqīn*

“Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.” (Kementrian Agama RI, 2009)

Dalam ayat tersebut sangat memberikan penjelasan bahwa setiap manusia yang beriman dan juga bertawalah kepada Allah agar supaya bias bersama orang-orang yang berada dilana yang benar. Dalam sabda nabi disebutkan bahwa:

“Hendaklah kalian jujur karena kejujuran mengantarkan kepada kebaikan, dan kebaikan akan mengantarkan ke dalam surga. Seseorang yang selalu berusaha untuk jujur akan dicatat oleh Allah SWT sebagai orang yang jujur dan jauhilah oleh kamu sekalian dusta, karena dusta akan mengantarkan pada kejahatan, dan kejahatan akan mengantarkan ke dalam neraka, dan seseorang yang selalu berdusta akan dicatat oleh Allah SWT sebagai pendusta” (HR. Bukhari)

### 2. Tanggung jawab (*Amanah*)

Adalah seseorang yang memiliki tanggung jawab yang penuh sekaligus bisa dipercaya, dan memiliki kualitas kerja yang baik dalam melaksanakan setiap tugas sekaligus kewajibannya. Dalam hal ini ditampilkan dengan

keterbukaan kejujuran, pelayanan yang optimal serta *ihsan* (berbuat yang terbaik dalam segala hal untuk memberikan suatu pelayanan kepada masyarakat). Dengan *amanah* maka akan terhindar dari tindakan kolusi, korupsi serta manipulasi dalam memberikan kepercayaan penuh kepada para anggotanya, sehingga program-program yang dimiliki kepemimpinan akan sangat dapat mendukung secara optimal. Dalam Al-Quran Ayat mengenai amanah yang pertama terdapat dalam firman Allah SWT di surat An-nisa ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

*Innallāha ya`murukum an tu`addul-amānāti ilā ahlihā wa izā ḥakamtum bainan-nāsi an taḥkumu bil-'adl, innallāha ni'immā ya'izukum bih, innallāha kāna samī'am baṣīrā*

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat” (Kementrian Agama RI, 2009)

Dan juga dalam sebuah hadist nabi yang diriwayatkan oleh Ad-Dailami,

Rasulullah SAW yang bersabda yang artinya:

“Bahwa amanah akan menarik rezeki dan sebaliknya khianat akan mengakibatkan kefakiran”.

### 3. Cerdas (*Fathanah*)

Adalah seseorang mampu menyelesaikan masalah dengan memiliki kemampuan dalam mencari solusi serta wawasan yang luas. Pemimpin yang

cerdas akan dapat mengambil inisiatif secara cermat, tepat serta cepat ketika dalam menghadapi masalah yang terjadi dalam masa kepemimpinannya. Mengingat agama Islam diturunkan untuk semua manusia dan juga sebagai rahmat bagi seluruh alam semesta, oleh Karen itu hanya pemimpin yang cerdaslah yang akan mampu memberikan petunjuk, nasehat, bimbingan, pendapat, dan pandangan bagi umat manusia dalam memahami firman Allah yang tercantum dalam surah Al-An'am 90 berbunyi:

أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدَاهُمْ أَقْتَدِهِ ۚ قُلْ لَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا ۖ إِن هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ  
لِّلْعَالَمِينَ

*Ulā`ikallażīna hadallāhu fa bihudāhumuqtadih, qul lā as`alukum 'alaihi ajrā, in huwa illā żikrā lil-'ālamīn*

“Mereka itulah orang-orang yang telah diberi petunjuk oleh Allah, maka ikutilah petunjuk mereka. Katakanlah: "Aku tidak meminta upah kepadamu dalam menyampaikan (Al-Quran)". Al-Quran itu tidak lain hanyalah peringatan untuk seluruh ummat.” (Kementrian Agama RI, 2009)

#### 4. Menyampaikan (*Tabligh*)

Adalah sejalan dengan sifat-sifat amanah yaitu memiliki kemampuan dalam menyampaikan dan sekaligus mengajak serta memberikan contoh kepada bawahannya atau pihak lainnya yang bersangkutan, melakukan sosialisasi dengan teman kerja, mempunyai kemampuan dalam hal bernegosiasi, dan penuh keterbukaan (*tranparancy*) dalam hal melaksanakan ketentuan-ketentuan organisasi/perusahaan yang dipimpinnya. Hal ini disampaikan dengan penuh hikmah, sabar, argumentasi, serta persuasive, akan menumbuhkan segala hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat.

Dalam firman Allah dalam Surah Al-Jin ayat 28 yang berbunyi:

لِيَعْلَمَ أَنَّ قَدْ أَبْلَغُوا رَسُولَاتِ رَبِّهِمْ وَأَحَاطَ بِمَا لَدَيْهِمْ وَأَحْصَى كُلَّ شَيْءٍ عَدَدًا

*Liya'lama ang qad ablagu risālāti rabbihim wa aḥāṭa bimā ladaihim wa aḥṣā kulla syai`in 'adadā*

“Supaya Dia mengetahui, bahwa sesungguhnya rasul-rasul itu telah menyampaikan risalah-risalah Tuhannya, sedang (sebenarnya) ilmu-Nya meliputi apa yang ada pada mereka, dan Dia menghitung segala sesuatu satu persatu.” (Kementrian Agama RI, 2009)

##### 5. Komitmen (*Istiqamah*)

Yaitu memegang teguh pada komitemen yang disepakati, optimis akan tujuan yang akan dicapai, pantang menyerah dengan segala rintangan dan halangan dalam bekerja, konsisten dan percaya diri. Dalam firman Allah Al-Imran ayat 186, yang berbunyi:

لَتُبْلَوْنَ فِي أَمْوَالِكُمْ وَأَنفُسِكُمْ وَلَتَسْمَعَنَّ مِنَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِنْ قَبْلِكُمْ وَمِنَ الَّذِينَ أَشْرَكُوا أَذًى كَثِيرًا ۖ وَإِنْ تَصْبِرُوا وَتَتَّقُوا فَإِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ

*Latublawunna fī amwālikum wa anfusikum, wa latasma'unna minallazīna ūtul-kitāba ming qablikum wa minallazīna asyrakū aḥang kaṣīrā, wa in taṣbiru wa tattaqu fa inna zālīka min 'azmil-umūr*

“Kamu sungguh-sungguh akan diuji terhadap hartamu dan dirimu. Dan (juga) kamu sungguh-sungguh akan mendengar dari orang-orang yang diberi kitab sebelum kamu dan dari orang-orang yang mempersekutukan Allah, gangguan yang banyak yang menyakitkan hati. Jika kamu bersabar dan bertakwa, maka sesungguhnya yang demikian itu termasuk urusan yang patut diutamakan.” (Kementrian Agama RI, 2009)

Beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan dalam islam adalah sebagai berikut (Zainuddin, 2005):

##### a. Setia

Pemimpin dan yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah

b. Terikat pada tujuan

Seorang pemimpin ketika diberi amanah sebagai pemimpin meliputi tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok, tetapi juga ruang lingkup tujuan islam yang lebih luas.

c. Menjunjung tinggi syariah dan akhlaq islam

Seorang pemimpin yang baik bilamana ia merasa terikat dengan peraturan islam, dan boleh menjadi pemimpin selama ia tidak menyimpang dari syariah. Waktu ia melaksanakan tugasnya ia harus patuh pada adab-adab islam, khususnya ketika berhadapan dengan orang yang dipimpinnya.

d. Memegang teguh amanah

Seorang pemimpin ketika menerima kekuasaan menganggapnya amanah dari Allah SWT, yang disertai dengan tanggung jawab. Al Qur'an memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan selalu menunjukkan sikap baik kepada orang yang dipimpinnya. Firman Allah SWT: QS. Al-Hajj 41:

الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا

عَنِ الْمُنْكَرِ ۚ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ

*Allazīna im makkannāhum fil-arḍi aqāmuṣ-ṣalāta wa ātawuz-zakāta wa amarū bil-ma'rufi wa nahau 'anil-mungkar, wa lillāhi 'āqibatul-umūr*

“(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.” (Kementrian Agama RI, 2009)

e. Tidak sombong

Menyadari bahwa diri kita ini adalah kecil, karena yang yang besar dan maha besar hanyalah Allah, sehingga hanya Allah lah yang boleh sombong. Sehingga kerendahan hati dalam memimpin merupakan salah satu ciri yang patut dikembangkan.

f. Dislipin

Konsisten dan konsekwen, merupakan ciri kepemimpinan dalam islam dalam segala tindakan dan perbuatan seorang pemimpin. Sebagai perwujudan seorang pemimpin yang professional akan memegang teguh terhadap janji, ucapan dan perbuatan yang dilakukan, karena ia menyadari bahwa Allah mengetahui semua yang ia lakukan bagaimanapun ia berusaha untuk menyembunyikannya (Rivai, 2009).

g. Cerdas (Fathanah)

Pemimpin yang cerdas akan dapat mengambil inisiatif secara tepat, cermat, dan cepat ketika menghadapi problem-problem yang ada dalam kepemimpinannya.

h. Terbuka (bersedia dikritik dan mau menerima saran dari orang lain)

Sikap terbuka ini mencerminkan sikap *tawadlu* ' (rendah hati).

i. Keikhlasan

Tanpa keikhlasan amal perbuatan akan sia-sia dalam pandangan Allah.

Karakteristik tersebut sudah sangat lengkap mencakup kepada semua aspek kepemimpinan. Jika seorang pemimpin baik itu lembaga folmal maupun non formal, kepemimpinan sosial, Negara, agama, maupun partai politik apabila



pemimpinnya mempunyai ciri-ciri sebagai mana dipaparkan di atas maka insya Allah kepemimpinannya pasti diridloi oleh Allah SWT dan tujuan yang diinginkan akan mudah tercapai serta kepemimpinannya akan dipertanggung jawabkan baik dihadapan manusia didunia maupun di hadapan Allah kelak di Akhirat.

Menurut Ratnasari, (2014) karakteristik kepemimpinan Islam juga dapat diambil dari salah satu perkataan sahabat yang telah diriwayatkan oleh Tirmidzi, yang artinya: “Apabila suatu negara ingin tegak, maka tegakkan yang terlebih dahulu” yaitu sebagai berikut:

1. Ulama, dapat mengalirkan segala barakah dan manfaat ilmunya yang dimiliki.
2. Pemimpin, dapat menegakkan keadilan dari seluruh aspek kehidupan.
3. Pribadi, yang menyantuni anak yatim piatu
4. dan Doa para *fuqaha' wal masakin*, yang akan mendoakan seluruh rakyat dan pemimpin-pemimpin negerinya.

Menurut Tasmara (1995) dalam (Hakim, 2009) sikap-sikap kepemimpinan yang harus tumbuh subur dalam diri seseorang yaitu adalah kesatuan yang kuat antara iman dan juga amal, antara niat dan realita yang harus diwujudkan dengan satuan ketauladanan (*uswatun hasanah*). Dengan mewujudkan kepemimpinan yang diridhai Allah SWT dengan kepribadian sebagai seorang yang beriman harus menampilkan sikap serta perilaku yaitu sebagai berikut:

1. *Imamah*

Yaitu seseorang yang mampu menjadi suri tauladan bagi setiap anggotanya, mempunyai orientasi serta tujuan yang jelas untuk arah organisasi tersebut

akan dibawa kemana. Yang dikaitkannya dalam *imamah* yaitu Rasulullah bersabda bahwa ada tujuh golongan yang kelak di akhirat akan diberikan perlindungan oleh Allah SWT yaitu: pemimpin yang adil, pemuda yang tumbuh dalam peribadatan Allah SWT, orang yang hatinya selalu rindu dengan masjid, dua orang yang saling mencintai, bertemu serta berpisah karena Allah, orang yang menolak diajak berbuat maksiat karena takut kepada Allah, seseorang bersembunyi dalam bersedekah, orang yang selalu mengingat (berdzikir) kepada Allah dalam kesunyian lalu mencururkan air mata karena menyesali perbuatan dosanya. (HR Bukhari)

## 2. *Khilafah*

Yaitu seseorang yang tampil dimuka bumi sebagai panutan, dan terkadang yang akan memberikan dorongan sekaligus mengikuti kehendak dan arah yang diinginkan pemimpinnya, semacamnya ini dilakukan sepanjang sesuai dengan tujuan organisasi/perusahaan yang dipimpinnya. Pada saat itulah ia harus siap digantikan dan mencari penggantinya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu melaksanakan kaderisasi terhadap para anggotanya, sebagai pengganti setelah dirinya tidak lagi mampu memimpin.

## 3. *Ulil Amri*

Yaitu seseorang yang diangkat untuk disertai suatu amanah agar bisa mengelola suatu organisasi/perusahaan dengan sebaik mungkin. Hal ini sebagaimana firman Allah SWT dalam Surah An-nisa ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۖ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

*Yā ayyuhallāzīna āmanū aṭī'ullāha wa aṭī'ur-rasūla wa ulil-amri mingkum, fa in tanāza'tum fī syai'in fa ruddūhu ilallāhi war-rasūli ing kuntum tu'minuna billāhi wal-yaumil-ākhir, zālika khairuw wa aḥsanu ta'wīlā*

*“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”* (Kementrian Agama RI, 2009)

Dalam ayat diatas dijelaskan bahwa Allah memerintahkan kepada orang yang beriman dan taat kepada Allah SWT dan RasulNya serta *ulil amri* diantara kamu. Jika engkau benar-benar beriman kepada Allah SWT dan hari akhir. Yang kemudian seperti itulah lebih utam dan lebih baik akibatnya.

#### 4. *Ri'ayah (Ro'in)*

Yaitu pemimpin mempunyai sifat mengayomi kepada para anggotanya dan memelihara secara baik untuk kelangsungan hidup organisasi/perusahaan yang dipimpinnya. Yang dikaitkan dengan ro'in, Rasulullah SAW pernah bersabda yang didalamnya bahwa (Hakim, 2009):

*“setiap kalian adalah ro'in (pemimpin) dan setiap pemimpin akan diminta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya”* (HR Al-Bukhari).

### 2.1.1.7 Indikator Kepemimpinan Islami

Nabi Muhammad SAW merupakan suri tauladan terbaik umat Islam sebagai seorang pemimpin, kepemimpinan dan perjuangan beliau dalam memimpin ummatnya menjadi sejarah baik didunia. Karena dengan akhlak dan juga sifat nabi Muhammad SAW adalah cerminan bagi setiap ummatnya. Berdasarkan kajian teori kepemimpinan Islami, maka dalam penelitian ini indikator kepemimpinan Islami yang digunakan adalah sebagai berikut (Ratnasari, 2014):

#### 1. Adil

Adalah menempatkan sesuatu dengan porsinya sesuai dengan syariah. Adil tidak mengikuti hawa nafsu serta tidak menyimpang dari kebenaran. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah An-Nisa' ayat 135 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ

وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِنْ يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا

وَإِنْ تَلَوْا ۖ أَوْ تَعْرَضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا

*yā ayyuhallazīna āmanu kunu qawwāmīna bil-qisṭi syuhadā`a lillāhi walau 'alā anfusikum awil-wālidaini wal-aqrabīn, iy yakun ganiyyan au faqīran fallāhu aulā bihimā, fa lā tattabi'ul-hawā an ta'dilu, wa in talwū au tu'riḍu fa innallāha kāna bimā ta'malūna khabīrā.*

*Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah, walaupun terhadap dirimu sendiri atau terhadap ibu bapak dan kaum kerabatmu. Jika dia (yang terdakwa) kaya ataupun miskin, maka Allah lebih tahu kemaslahatan (kebaikannya). Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari*

*kebenaran. Dan jika kamu memutarbalikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, maka ketahuilah Allah Mahateliti terhadap segala apa yang kamu kerjakan.* (Kementrian Agama RI, 2009)

## 2. Profesional

Adalah sifat pemimpin yang menekankan profesionalisme dan moral atau perilaku yang baik dengan sesama manusia termasuk bawahan. Pemimpin akan dapat memotivasi dan memberi inspirasi pada bawahannya melalui visi dan budaya yang dibangun.

Seorang pemimpin harus berperilaku baik kepada orang lain (bawahan) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadanya. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Al-Qasas: 77 sebagai berikut:

وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

*wa aḥsing kamā aḥsanallāhu ilaika wa lā tabgil-fasāda fil-ard, innallāha lā yuḥibbul-mufsidīn*

*“Dan berbuatbaiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sungguh, Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan”.* (Kementrian Agama RI, 2009)

Selain itu terdapat Hadits Rasulullah saw yang mengarahkan umat manusia agar beretos kerja yang tinggi dan mengarah kepada profesionalisme sesuai dengan pengarahan dan bimbingan dari al-Qur'an.

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ

تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

*Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional”. (HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334).*

### 3. Bijaksana

Adalah intelegensi seorang pemimpin dapat diketahui sejauhmana mengetahui seluk beluk bawahannya dan memberikan keputusan yang tepat dalam manajemen.

Sebagaimana sebuah hadits yang agung telah menyebutkan dengan menyikapi segala keputusan dengan bijaksana, bahwa Rasulullah shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda:

عَجَبًا لِأَمْرِ الْمُؤْمِنِ إِنَّ أَمْرَهُ كُلَّهُ لَهُ خَيْرٌ وَلَيْسَ ذَلِكَ لِأَحَدٍ إِلَّا لِلْمُؤْمِنِ، إِنَّ

أَصَابَتْهُ سَرَاءٌ شَكَرَ فَكَانَ خَيْرًا لَهُ، وَإِنْ أَصَابَتْهُ ضَرَاءٌ صَبَرَ فَكَانَ خَيْرًا لَهُ

*Artinya, “Sungguh menakjubkan keadaan seorang mukmin. Segala keadaan yang dialaminya sangat menakjubkan. Setiap takdir yang ditetapkan Allah bagi dirinya merupakan kebaikan. Apabila mengalami kebaikan dia bersyukur, dan hal itu merupakan kebaikan baginya. Dan apabila dia tertimpa keburukan maka dia bersabar, dan hal itu merupakan kebaikan bagi dirinya.” (HR.Muslim)*

### 4. Teladan

Adalah proses mempengaruhi orang lain dengan memberikan keteladanan yang dapat dilihat dari sikap dan perilaku pemimpin. Sebagaimana firman

Allah SWT dalam surah Al-Ahzab: ayat 21 sebagai berikut:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ

وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

*laqad kāna lakum fī rasūlillāhi uswatun ḥasanatul limang kāna yarjullāha wal-yaumal-ākhirā wa ḥakarallāha kasīrā*

*Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah. (Kementrian Agama RI, 2009)*

## **2.1.2 Knowledge Management**

### **2.1.2.1 Pengertian Knowledge Management**

Menurut Nonaka (1995) dalam (Setiyowati, 2013) mendefinisikan *Knowledge management* sebagai upaya dalam menciptakan pengetahuan pada anggota untuk dimanfaatkan serta dibagikan. Dalam pendapat (Setiyowati, 2013) *knowledge management* adalah proses pengelolaan pengetahuan dengan mendefinisikan, mengelompokkan, mengidentifikasi, *sharing* serta juga cara mengaplikasiannya melalui pengetahuan baru secara sistematis.

King (2009) dalam (Setiyowati, 2013) mendefinisikan *knowledge management* suatu *planning, organizing, motivating*, serta pengendalian terhadap karyawan proses serta sistem dalam organisasi. Dapat difungsikan yaitu untuk meyakinkan bahwa *knowledge* yang berhubungan dengan aset organisasi perlu ditingkatkan secara efektif. Dengan melalui *konowledge management* organisasi/perusahaan berusaha untuk memperoleh ataupun menciptakan pengetahuan yang berguina. Organisasi/perusahaan mampu membuat *knowledge* bagi siapa saja yang menggunakannya pada waktu yang tepat dan juga sesuai

dengan tujuan yang diinginkan guna untuk mencapai penggunaan *knowledge* yang efektif, sehingga dapat mempengaruhi organisasi/perusahaan secara positif.

Menurut Nawawi, (2012) bahwa pengetahuan diakui sebagai aset strategik bagi perusahaan sehingga pengetahuan diperlakukan sebagai aset utama untuk dikelola, dikontrol, dirasionalisasi, dikalkulasi, dan dihitung. Salah satunya, mengontrol kekuatan dengan dorongan dari dalam perusahaan untuk mengatasi kemacetan, secara khusus kemacetan perusahaan dibatasi oleh pembatasan alur kerja, informasi dll. *Knowledge management* didefinisikan sebagai: proses menangkap, mengembangkan, berbagi, dan secara efektif menggunakan pengetahuan organisasi/perusahaan. Ini merujuk pada pendekatan multi disipliner untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan dengan memanfaatkan sebaik-baiknya pengetahuan (John, 2018).

*Knowledge management* adalah seperangkat proses dan alat yang mendasari aktivitas berbasis pengetahuan apa pun. Realitas dunia yang kita tinggali adalah segala sesuatu berdasarkan pengetahuan dan ada sesuatu yang dapat dipelajari dari setiap keberhasilan dan kegagalan. Pertanyaannya adalah bagaimana memfasilitasi, meningkatkan, dan meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan membuat keputusan yang terinformasi tentang proses/kegiatan apa pun melalui penggunaan kegiatan manajemen pengetahuan (John, 2018). *Knowledge management* yang didukung oleh pemikiran kritis, kreativitas, dan inovasi dapat membantu memperkenalkan kembali beberapa ruang untuk berpikir dan menciptakan. Memungkinkan aspek manajemen pengetahuan ini mendukung



melihat masalah/tantangan yang berbeda dan mendorong penggunaan solusi yang mungkin telah dikembangkan di lain organisasi/industri (John, 2018).

Manajemen pengetahuan memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan dan meningkatkan informasi dari berbagai perspektif. Data besar memiliki posisi yang unik untuk mengambil keuntungan dari proses dan prosedur *knowledge management* (John, 2018).

Pengetahuan dikreasikan menjadi lima fase utama (Aized, 2012b):

1. Berbagi pengetahuan (*The sharing of tacit knowledge*)

Pada tahap diam-diam berbagi pengetahuan, terjadi sosialisasi, ketika informasi dibagikan melalui perusahaan.

2. Kreasi dalam membuat konsep (*The creation of concept*)

Konsep penciptaan sesuai dengan fase di mana ada konversi pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan eksplisit, sebagai konsep baru (*externalization*).

3. Justifikasi dari konsep (*The justification of the concepts*)

Pada tahap ketiga, pembenaran dari konsep tersebut, perusahaan mengevaluasi dan memutuskan apakah konsep baru itu diteruskan atau tidak, dan jika ada kontinuitas.

4. Konstruksi dari pola dasar (*The construction of an archetype*)

Pola dasar yang dibangun dan dapat menghasilkan prototipe baru dari layanan produk dan sebagainya.

5. Menyebarkan pengetahuan interaktif (*The spread of interactive knowledge*)

Tahap terakhir, yang sesuai dengan penyebaran pengetahuan interaktif, bertanggung jawab untuk berbagi informasi yang berguna secara sistematis, dalam lingkup organisasi ekstra.

Menurut Collison, (2004) *knowledge management* memiliki elemen yang saling terkait satu sama lain, yaitu: people, process, dan technology. Tiga elemen knowledge management yaitu *people*, *process*, dan *technology* merupakan elemen yang penting yang dapat menentukan keberhasilan implementasi sistem knowledge management. Bahkan dikatakan bahwa knowledge management itu sendiri tidak lain adalah integrasi dari people dan process, yang kemudian dimungkinkan dengan technology, untuk memfasilitasi pertukaran informasi, knowledge, dan keahlian sehingga meningkatkan kinerja organisasi.

#### 1. *People*

Merupakan aspek yang utama dalam kontribusinya terhadap knowledge management. Peran people sangat penting untuk memberikan kontribusi sebagai penghasil *knowledge* itu sendiri dan penyebar *knowledge*. Jika aspek ini tidak diperhatikan dengan baik, yang diartikan menggerakkan aspek manusia sebagai pendukung utama, maka *knowledge management* akan mengalami kegagalan dalam praktiknya.

#### 2. *Process*

Merupakan salah satu bagian dari *knowledge management strategy*. Proses merupakan hal yang berhubungan dengan proses pengambilan (*capture*) nilai-nilai *knowledge* ke dalam suatu media dan kemudian didistribusikan ke setiap individu lainnya untuk digunakan kembali.

### 3. *Technology*

Merupakan aspek ketiga yang menjadi sebuah alat dalam mendukung unsur *people* maupun *process* berjalan dengan benar. Jika aspek ini hanya berdiri sendiri maka keberhasilan dari suatu *knowledge management* tidak akan tercapai, sebab unsur *technology* hanya sebagai suatu alat pendukung terjadinya proses transmisi *knowledge* dan pendukung penyebaran *knowledge* dari unsur *people*, artinya unsur *technology* tidak dapat berdiri sendiri tanpa adanya kedua unsur lainnya.

Setiap manajemen membutuhkan pemimpin dan kepemimpinan. Tanpa adanya hal itu, organisasi dan manajemen menjadi kacau dan tujuan tidak akan tercapai. Manajemen adalah inti dari administrasi, sedangkan kepemimpinan adalah inti dari manajemen. Banyak definisi tentang manajemen yang telah dikemukakan oleh para pakar di antaranya (John, 2018):

1. Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang yang kearah tujuan dari organisasional atau maksud yang nyata.
2. Manajemen adalah proses memimpin dan melancarkan pekerjaan dari orang-orang yang terorganisir secara formal sebagai kelompok untuk memperkuat tujuan yang diinginkan.

#### **2.1.2.2 Proses *Knowledge Management***

Menurut model yang diajukan oleh Aized, (2012) proses memperoleh pengetahuan melewati empat tahap yaitu sebagai berikut:

1. Sosialisasi (*tacit knowledge to tacit knowledge*)

Pengamatan dan juga praktik adalah cara menyampaikan pengetahuan melalui sosialisasi. Dalam proses ini, ada banyak pengalaman pertukaran, apa yang besar untuk akuisisi pengetahuan. Pelatihan, brainstorming, dan bahkan pengalaman profesional seseorang sendiri dapat disebut sebagai contoh sosialisasi pengetahuan.

2. *Externalization (tacit knowledge to explicit knowledge)*

Externalization adalah titik tertinggi dari transmisi pengetahuan. Hal ini ketika terjadi encoding pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit, sehingga profesional lain dapat menggunakan informasi tersebut, dan mengubahnya kembali menjadi pengetahuan diam-diam. Salah satu diam-diam pengetahuan karakteristik justru verbalisasi tingkat tinggi sulit. Karya ilmiah yang dipublikasikan merupakan cara mempermudah penyampaian pengetahuan semacam ini.

3. Kombinasi (*explicit knowledge to explicit knowledge*)

Ide baru, pertanyaan baru dan proyek dirancang dalam tahap ini. Pengetahuan yang eksplisit dihadapkan dengan pengetahuan eksplisit lain. Hasilnya adalah pengembangan informasi baru. Kombinasi sangat hadir dalam pertemuan, diskusi, secara langsung, atau melalui Internet, telepon, atau bahkan selama laporan, atau bahkan saat membaca dokumen lainnya.

#### 4. Internalisasi (*explicit knowledge to tacit knowledge*)

Konversi pengetahuan eksplisit menjadi *tacit* pengetahuan terjadi selama proses internalisasi. Ini adalah ketika informasi diperoleh diserap dan segera setelah dikonversi menjadi pengetahuan.

Menurut Imam Munawir mengemukakan 3 (tiga) kemahiran dasar yang diperlukan bagi seorang pimpinan, yaitu:

- a. Kemahiran teknis yang cukup untuk melakukan upaya daripada tugas khususnya yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Kemahiran yang bercorak kemanusiaan yang cukup dalam bekerja dengan sesamanya guna menciptakan keserasian kelompok yang efektif dan yang mampu menumbuhkan kerjasama di antara anggota-anggota bawahan yang ia pimpin.
- c. Kemahiran menyelami keadaan yang cukup untuk menemukan antara hubungan dari berbagai faktor yang tersangkut dalam suasana itu, yang bisa memberikan petunjuk kepadanya dalam mengambil langkah-langkah yang dimaksud, sehingga mencapai hasil yang maksimal bagi organisasi secara keseluruhan (Shalahuddin, 2000).

#### **2.1.2.3 Indikator *Knowledge Management***

Untuk mengukur *knowledge management* maka indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut (Alavi, 2001):

### 1. *Knowledge Creation*

Yaitu menciptakan pengetahuan yang memunculkan wawasan serta ide baru. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Fussilat: ayat 53 sebagai berikut:

سَنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِي الْأَفَاقِ وَفِي أَنْفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنََّّهُ الْحَقُّ ۚ وَلَمْ يَكْفِ بِرَبِّكَ أَنَّهُ ۖ  
عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ

*sanurīhim āyātina fil-āfāqi wa fī anfusihim ḥattā yatabayyana lahum annahul-ḥaqq, a wa lam yakfī birabbika annahu 'alā kulli syai'in syahīd*

*Kami akan memperlihatkan kepada mereka tanda-tanda (kebesaran) Kami di segenap penjuru dan pada diri mereka sendiri, sehingga jelaslah bagi mereka bahwa Al-Qur'an itu adalah benar. Tidak cukupkah (bagi kamu) bahwa Tuhanmu menjadi saksi atas segala sesuatu? (Kementrian Agama RI, 2009)*

### 2. *Knowledge Sharing*

Yaitu pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berbagi pengetahuan yang dimiliki. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Al-Imran: ayat 110 sebagai berikut:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ  
بِاللَّهِ ۚ وَلَوْ أَمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا ۚ لَهُمْ مِنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ

*kuntum khaira ummatin ukhrijat lin-nāsi ta'muruna bil-ma'rufi wa tan-hauna 'anil-munkari wa tu'minuna billāh, walau āmana ahlul-kitābi lakāna khairal lahum, min-humul-mu'minuna wa akсарuhumul-fāsiqun*

*Kamu (umat Islam) adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, (karena kamu) menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman,*

*tentulah itu lebih baik bagi mereka. Di antara mereka ada yang beriman, namun kebanyakan mereka adalah orang-orang fasik.* (Kementrian Agama RI, 2009)

### 3. *Knowledge transfer*

Yaitu cara penyampaian rancangan pengetahuan (*knowledge*) dari atasan kepada bawahan (Supermane, 2019). Dari ‘Abdullah bin ‘Amr, *Rasulullah Shallahu ‘alaihi wa sallam* bersabda sebagai berikut:

آيَةٌ وَلَوْ عَنِّي بَلَّغُوا

“Sampaikanlah dariku walau hanya satu ayat” (HR. Bukhari: no 3461)

## 2.1.3 Motivasi Kerja

### 2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi menurut estimologi adalah “dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu” (Alawi, 2002). Motivasi menurut terminologi psikologi “usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya” (Alawi, 2002). Menurut Griffin, (2004) bahwa: “Motivasi (*motivation*) adalah sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu.”

Menurut Lodge (1993: 32) dalam Fahrullah, (2016) motivasi adalah suatu proses dimuali dengan kekurangan atau kebutuhan fisiologi atau psikologis yang berupa aktivitas perilaku atau mendorong maksud dalam tujuan atau perangsang. Motivasi adalah konsep yang digunakan untuk memahami perilaku pekerja/karyawan dimana setiap perilaku karyawan ditempat kerjanya senantiasa

ditimbulkan dan diarahkan oleh faktor-faktor motivasionalnya. Motivasi dengan perilaku manusia dalam organisasi/perusahaan sebagai pencerminan kinerja individu mempunyai hubungan yang erat. Untuk memahami kinerja karyawan ini, maka diperlu dilakukanj dengan analisis mengenai motivasi Fahrullah (2016: 39).

Menurut Rivai, (2009) menyatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan yang diinginkan. Dengan kata lain dorongan dari dari luar terhadap seseorang agar mau melakukan sesuatu. Dalam pendapat lain dari Rivai (2009) pada dasarnya dari diri setiap manusia selalu ada dorongan yang kuat untuk ingin maju, dan ingin lebih baik dari orang lain sekaligus imannya makin kuat, maka semakin menyadari bahwa hari esok akan lebih baik dari hari sebelumnya. Manusia pada dasarnya makhluk yang paling mulia dan paling cerdas di muka bumi, sebagaimaa dalam firman Allah SWT dalam Surah al-Isra' 17: 70 berfirman:

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ

مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا

*wa laqad karramnā banī ādama wa ḥamalnāhum fil-barri wal-baḥri wa razaqnāhum minat-tayyibāti wa faḍḍalnāhum 'alā kaṣīrim mim man khalaqnā tafḍīlā*

*“Dan sungguh, Kami telah memuliakan anak cucu Adam, dan Kami angkut mereka di darat dan di laut, dan Kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka di atas banyak makhluk yang Kami ciptakan dengan kelebihan yang sempurna.”* (Kementrian Agama RI, 2009)

Motivasi juga sering ditafsirkan sebagai suatu dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan perbuatan guna untuk mencapai tujuan dalam rangka



untuk memenuhi kebutuhan fisik maupun psikologis (Darmawan, 2006). Menurut Schein (1997: 70) motivasi dapat didefinisikan bahwa suatu set yang dapat menyebabkan individu melakukan kegiatan tertentu dan untuk mencapai tujuan tertentu pula. Sementara menurut Robbins (1996: 92) motivasi adalah segala kebutuhan yang belum terpuaskan yakni mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Motivasi dapat ditafsirkan sebagai suatu dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan perbuatan guna untuk mencapai tujuan tertentu dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan baik fisik ataupun psikologis. Dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan psikologis Allah SWT telah memberikan ciri-ciri khusus pada setiap makhluk sesuai dengan fungsinya. Diantara ciri-ciri khusus terpenting dalam tabiat penciptaan manusia dalam motivasi fisiologis. Motivasi didefinisikan sisi penting kehidupan manusia yang mengakomodasikan kebutuhan-kebutuhan fisik, memenuhi dan menggantikan setiap kekurangan, dan meluruskan kegoncangan atau ketidakseimbangan (Darmawan, 2006).

#### **2.1.3.2 Motivasi Kerja Islami**

Ashari (1993: 2) dalam Lukkasa, (2013) dapat diartikan bahwa motivasi spritual seorang muslim dalam tiga bagian yaitu: motivasi tauhid atau motivasi iman artinya motivasi yang muncul dari dalam akibat kekuatan akidah. Motivasi ibadah yang artinya motivasi lahir karena tata aturan ilahi yang mengatur hubungan ritual langsung antara hamba dengan sang khaliknya. Serta motivasi muamalat yang berarti bahwa motivasi muncul karena tata aturan ilahi yang mengatur hubungan antara sesama manusia serta makhluk lainnya. Dalam al-Qur'an telah dijelaskan

dalam surah al-Baqarah ayat 155, pentingnya motivasi untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia dalam Firman-Nya:

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ

وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ

*wa lanabluwannakum bisyai'im minal-khaufi wal-ju'i wa naqsim minal-amwāli wal-anfusi waš-samarāt, wa basysyiriş-sābirin*

*“Dan Kami pasti akan menguji kamu dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa, dan buah-buahan. Dan sampaikanlah kabar gembira kepada orang-orang yang sabar.”* (Kementrian Agama RI, 2009)

Dalam firman diatas dijelaskan bahwa pentingnya motivasi dalam memenuhi kebutuhan perut dan perasaan takut kepada Allah SWT dalam kehidupan. Seorang muslim bekerja selain untuk beribadah juga bertujuan untuk dapat memenuhi berbagai kebutuhannya, baik lahir maupun bathin agar dapat mempertahankan untuk hidup. Dalam sabda Rasulullah SAW yang artinya niat seseorang mukmin lebih baik dari amalnya (HR. al-Baihaqi dan ar-Rabii):

a. Ikhlas

Ikhlas adalah motivasi kerja yang dilakukan secara sukarela dengan tidak mengharapkan imbalan dari apa yang telah dikerjakan. Allah SWT selalu menganjurkan kepada ummatnya agar bisa bekerja dengan ikhlas, supaya ummatnya dapat juga mempertahankan kehidupannya. Dalam firman Allah telah disebutkan pada surah Az-Zumar (39):11:

قُلْ إِنِّي أُمِرْتُ أَنْ أَعْبُدَ اللَّهَ مُخْلِصًا لَهُ الدِّينَ

*qul innī umirtu an a'budallāha mukhlīṣal lahud-dīn*

“Katakanlah, “Sesungguhnya aku diperintahkan agar menyembah Allah dengan penuh ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama.” (Kementrian Agama RI, 2009)

Mempelajari keikhlasan suatu kebutuhan seorang muslim yang bertujuan untuk *taqarrub* (mendekatkan diri) kepada Allah dari hal-hal yang dapat mengkategorinya. Dalam arti lain ikhlas yaitu menjadikan Allah sebagai satu-satunya tujuan dalam segala bentuk ketaatan kepada Allah. Ikhlas juga dasar bagi setiap muslim yang beriman dalam melakukan setiap aktifitas dalam suatu kehidupan, ikhlas dimanifestasikan dalam niat serta hati, bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan bertujuan untuk mencari ridha Allah yang dilakukan niat lillahi ta'ala hanya bagi Allah semata.

b. Mengharap Ridho

Bekerja dengan mengharapkan ridha Allah yaitu untuk mencari keuntungan ridha Allah SWT baik di dunia maupun di akhirat, keuntungan yang diartikan setelah manusia bekerja serta berusaha yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya adalah hanya Allah SWT yang maha kuasa. Sedangkan hasil pekerjaan orang kafir hanya dapat dinikmati didunia saja, dan dalam firman Allah disebutkan dalam Surah al-Baqarah (2): 94:

قُلْ إِنْ كَانَتْ لَكُمُ الدَّارُ الْآخِرَةُ عِنْدَ اللَّهِ خَالِصَةً مِّنْ دُونِ النَّاسِ فَتَمَنَّوْا الْمَوْتَ

إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ

*qul ing kānat lakumud-dā'irul-ākhiratu 'indallāhi khālīṣatam min dūnin-nāsi fa tamannawul-mauta ing kuntum ṣādiqīn*

*“Katakanlah (Muhammad), “Jika negeri akhirat di sisi Allah, khusus untukmu saja bukan untuk orang lain, maka mintalah kematian jika kamu orang yang benar.” (Kementrian Agama RI, 2009)*

c. Bekerja karena Allah SWT

Bekerja karena Allah adalah bekerja dengan motivasi bahwa apa yang dilakukan semata-mata mengharap balasan dari Allah SWT, dalam hal ini indikator dari motivasi yang berasaskan Islam yang sesuai dengan firman Allah SWT surah al-Mujadalah Ayat (58):11 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ

وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ

بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

*yā ayyuhallazīna āmanū izā qīla lakum tafassahu fil-majālisi fafsahu yafsahillāhu lakum, wa izā qīlansyuzu fansyuzu yarfa'illāhullazīna āmanū mingkum wallazīna utul-'ilma darajāt, wallāhu bimā ta'maluna khabīr*

*“Wahai orang-orang yang beriman! Apabila dikatakan kepadamu, “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan, “Berdirilah kamu,” maka berdirilah, niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Dan Allah Maha teliti apa yang kamu kerjakan.” (Kementrian Agama RI, 2009)*

Anshari (1993:2) dalam (Lukkasa, 2013) menyatakan bahwa motivasi spiritual seorang muslim terbagi menjadi tiga yaitu: 1. Motivasi tauhid/iman, 2. Motivasi ibadah, dan 3. Motivasi mu'amalat. Motivasi tauhid/iman merupakan

keyakinan hidup yaitu pengikraran yang bertolak dari hati, artinya bahwa dari dalam yang muncul akibat kekuatan akidah tersebut. Dimensi dalam motivasi akidah/iman dapat dilihat dari seberapa besar tingkat keyakinan seorang muslim terhadap ajaran-ajaran yang bersifat fundamental (rukun iman). Sedangkan motivasi ibadah ialah tata aturan ilahi yang mengatur hubungan spritual langsung Antara Hamba dan Tuhan yang tata caranya ditentukan secara rinci dalam al-Quran dan Hadist. Motivasi ibadah selalu bertitik tolak dari akidah dan dikaitkan dengan kegiatan bekerja, ibadah masih berada dalam taraf proses. Sedangkan hasil dari ibadah ialah mu'amalat. Motivasi mu'malat adalah tata aturan ilahi yang mengatur hubungan manusia dengan sesama manusia, yang berarti bahwa motivasi mu'amalat ini mengatur segala kebutuhan manusia seperti kebutuhan primer, kebutuhan sekunder dengan kewajiban untuk dapat meningkatkan kinerja disamping menghindari kemewahan serta pemborosan yang dilarang oleh ajaran agama Islam.

### **2.1.3.3 Indikator Motivasi Kerja**

Dalam penelitian ini variabel inovasi kerja dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut (Izhak, 2016):

#### **1. Meningkatkan Kemampuan dan Pengetahuan.**

Yaitu untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pada setiap karyawan dari pimpinan. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Al-Alaq: ayat 1-5 sebagai berikut:

أَفْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ ١ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ ٢ أَفَرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ

٣ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ٤ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ٥

*iqra` bismi rabbikallaẓī khalaq (١) khalaqal-insāna min 'alaq (٢) iqra` wa rabbukal-akram (٣) allaẓī 'allama bil-qalam (٤) 'allamal-insāna mā lam ya'lam (٥)*

Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan (1), Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah (2), Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Mahamulia (3), Yang mengajar (manusia) dengan pena (4), Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya (5). (Kementrian Agama RI, 2009)

2. Mengambil Pembelajaran atas setiap pekerjaan yang dilakukan.

Yaitu mengambil pembelajaran atas setiap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah At-Taubah: ayat 40 sebagai berikut:

إِلَّا تَنْصُرُوهُ فَقَدْ نَصَرَهُ اللَّهُ إِذْ أَخْرَجَهُ الَّذِينَ كَفَرُوا ثَانِيَ اثْنَيْنِ إِذْ هُمَا فِي الْغَارِ إِذْ يَقُولُ

لِصَاحِبِهِ لَا تُخْزِنِ إِنَّ اللَّهَ مَعَنا فَانْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَيْهِ وَأَيَّدَهُ بِجُنُودٍ لَّمْ تَرَوْهَا

وَجَعَلَ كَلِمَةَ الَّذِينَ كَفَرُوا السُّفْلَى وَكَلِمَةُ اللَّهِ هِيَ الْعُلْيَا وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

*illā tanṣurūhu fa qad naṣarahullāhu iz akhrajahullaẓīna kafarū sāniyašnaini iz humā fil-gāri iz yaqulu liṣāhibihī lā taḥzan innallāha ma'anā, fa anzalallāhu sakīnatahu 'alaihi wa ayyadahū bijunūdil lam tarauhā wa ja'ala kalimatallahāna kafarus-suflā, wa kalimatullāhi hiyal-'ulyā, wallāhu 'azīzun ḥakīm*

Jika kamu tidak menolongnya (Muhammad), sesungguhnya Allah telah menolongnya (yaitu) ketika orang-orang kafir mengusirnya (dari Mekah); sedang dia salah seorang dari dua orang ketika keduanya berada dalam gua, ketika itu dia berkata kepada sahabatnya, “Jangan engkau bersedih, sesungguhnya Allah bersama kita.” Maka Allah menurunkan ketenangan kepadanya (Muhammad) dan membantu dengan bala tentara (malaikat-malaikat) yang tidak terlihat olehmu, dan Dia menjadikan seruan orang-orang kafir itu rendah. Dan firman Allah itulah yang tinggi. Allah Mahaperkasa, Mahabijaksana. (Kementrian Agama RI, 2009)

## 2.1.4 Inovasi Kerja

### 2.1.4.1 Pengertian Inovasi Kerja

Josep Schumpeter dalam Hasnin, (2011) mendefinisikan inovasi sebagai berikut: “*the commercialization of all new combination based upon the application of:*”

- a. *New materials and compenents.*
- b. *The introduction of new processes.*
- c. *The opening of new markets.*
- d. *The introduction of new organizational forms.*

Dalam jabaran Schumpeter diatas bahwa dalam inovasi terdiri dari sisi teknis dan bisnis yang terjadi karena adanya proses keratif dan inovatif. Inovasi yang terjadi bukanlah hanya berasal dari penemuan-penemuan saja, tentunya juga dapat berasal dari suatu pengembangan terhadap ide yang sudah ada.

Uzkurt dkk, (2013) mendifinisikan Inovasi sebagai generasi, penerimaan dan pelaksanaan inovasi. Inovasi menunjukkan sejauh mana perusahaan diarahkan untuk mendukung ide-ide baru, keterbaruan, dan proses kreatif yang menghasilkan produk-produk baru dan inovatif, teknologi, atau proses. Inovasi pada tingkat organisasi didefinisikan sebagai produk baru, layanan, ide, teknologi, proses, dan struktur dan termasuk generasi mereka, penerimaan, adopsi, atau pelaksanaan.

Inovasi adalah penentu pembangunan ekonomi yang memainkan peran penting dalam persaingan pada tingkat negara dan perusahaan. Mempertimbangkan kondisi yang intens dan kompetitif di mana perusahaan beroperasi saat ini,

kebutuhan untuk berinovasi secara terus menerus lebih dari itu penting sekarang daripada sebelumnya (Zameer, 2019).

Menurut Hasnin, (2011) yaitu sebagai kapabilitas, sehingga inovasi dipandang sebagai alat untuk meningkatkan suatu kemampuan organisasi/perusahaan dalam mencapai kinerjanya secara optimal. Nilai yang mencakup dalam inovasi yaitu dengan 5 komponen; *strategy, measurement, processes, people, and technology*.

Menurut Soleh, (2008) inovasi merupakan sebuah pengenalan peralatan, system, hukum, produk atau jasa, teknologi proses produksi yang baru, sebuah struktur atau system administrasi yang baru, atau program perencanaan baru yang untuk diadopsi sebuah organisasi. Sedangkan tipe dari inovasi merupakan perilaku adopsi dan factor yang menentukan dari inovasi tersebut.

Inovasi didefinisikan sebagai: ide baru, perangkat atau proses yang lebih efektif, dapat dipandang sebagai aplikasi solusi yang lebih baik yang memenuhi persyaratan baru, kebutuhan yang tidak diartikulasikan, atau kebutuhan pasar yang sudah ada. Inovasi istilah dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang asli dan lebih efektif dan, sebagai akibatnya, baru, yang "memasuki" pasar atau masyarakat (John, 2018)

Menurut Jong dkk., (2003) yang mengatakan bahwa dalam inovasi dapat diciptakan nilai tambah, baik pada organisasi, pemegang saham, maupun masyarakat luas. Oleh karenanya sebgaiian besar definisi dari inovasi meliputi pengembangan dan implementasi sesuatu yang baru. Jong dkk., (2003) merinci



lebih mendalam perilaku inovatif dalam melakukan proses inovasi menjadi 4 aspek sebagai berikut:

- 1) Melihat Peluang Melihat peluang bagi karyawan untuk mengidentifikasi berbagai peluang/kesempatan yang ada. Peluang dapat berawal dari ketidak samaan dan diskontinuitas yang terjadi karena adanya ketidak sesuaian dengan pola yang diharapkan misalnya timbulnya masalah pada pola kerja yang sudah berlangsung, adanya kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, atau adanya indikasi trends yang sedang berubah.
- 2) Mengeluarkan Ide Dalam fase ini, karyawan mengeluarkan konsep baru dengan tujuan untuk perbaikan. Hal ini meliputi mengeluarkan ide sesuatu yang baru atau memperbaharui pelayanan, pertemuan dengan klien dan teknologi pendukung. Kunci dalam mengeluarkan ide adalah mengkombinasikan dan mereorganisasikan informasi dan konsep yang telah ada sebelumnya untuk memecahkan masalah dan atau meningkatkan kinerja.
- 3) Memperjuangkan Maksudnya disini untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ide, karyawan harus memiliki perilaku yang mengacu pada hasil. Perilaku Inovasi Konvergen meliputi usaha menjadi juara dan bekerja keras. Seorang yang berperilaku juara mengeluarkan seluruh usahanya pada ide kreatif. Usaha menjadi juara meliputi membujuk dan mempengaruhi karyawan dan juga menekan dan bernegosiasi.
- 4) Aplikasi Dalam fase ini meliputi perilaku karyawan yang ditujukan untuk membangun, menguji, dan memasarkan pelayanan baru. Hal ini berkaitan

dengan membuat inovasi dalam bentuk proses kerja yang baru ataupun dalam proses rutin yang biasa dilakukan.

#### **2.1.4.2 Tipe Inovasi Kerja**

Dalam penelitian Damapour 1991 dalam Soleh, (2008) mengklasifikasikan inovasi menjadi beberapa tipe, antara lain : administrative innovation, technical innovation, process innovation, radical innovation dan incremental innovation.

1. *Administrative innovation*

adalah berhubungan dengan struktur organisasi dan proses administrasi yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas dasar pekerjaan dari sebuah organisasi dan berhubungan secara langsung dengan manajemen Perusahaan.

2. *Technical innovation*

adalah berhubungan dengan teknologi produk, jasa, dan proses produksi. Product innovation adalah produk atau jasa baru yang diperkenalkan pada pengguna luar atau karena kebutuhan pasar.

3. *Process innovation*

adalah elemen baru yang diperkenalkan pada sebuah produksi perusahaan atau operasi jasa, input bahan baku, spesifikasi tugas, pekerjaan dan informasi, dan peralatan yang digunakan, untuk produksi sebuah produk atau membuat jasa pelayanan.

4. *Radical innovation dan incremental innovation*

dapat didefinisikan sebagai derajat perubahan yang dibuat perusahaan dalam pelaksanaan adopsi. Radical Innovation adalah reorientation dan

nonroutine inovasi yang merupakan prosedur dasar aktivitas Perusahaan dan menunjukkan permulaan yang jelas dari sebuah pelaksanaan inovasi. Sedangkan incremental innovation adalah inovasi yang bersifat rutin, bervariasi dan instrumental.

#### **2.1.4.3 Strategi Inovasi Kerja**

Strategi inovasi diperbolehkan secara bersama-sama mempertimbangkan produk dan inovasi proses. Ini adalah penting sebab inovasi proses kadang-kadang diikat ke inovasi produk sebagai produksi baru tidak bisa dihasilkan tanpa terobosan yang sedang dikerjakan (Soleh, 2008).

Porter (1985) dalam Ciptono, (2006) juga menguraikan empat strategi pasar umum yang perusahaan harus memilih: *Cost leadership*, diferensiasi produk, fokus harga, dan fokus diferensiasi, yang akhirnya, menurut Porter, Perusahaan harus pula memutuskan dua strategi pasar:

1. Inovasi Orientasi Kepemimpinan, di mana perusahaan mengarahkan menjadi yang pertama untuk menjual (*first-to-market orientasi*), yang didasarkan pada kepemimpinan teknologi. Ini memerlukan suatu perusahaan yang kuat dan kesanggupan untuk berkreaitivitas, dengan hubungan yang dekat keduanya menjadi sumber yang utama dan relevan bagi pengetahuan baru perusahaan dan dan tanggapan pelanggan.
2. Inovasi Followership Orientasi - perusahaan terlambat untuk menjual (*second-to-the-market* atau orientasi peniru), peniruan yang didasarkan dari pengalaman para pemimpin teknologi. Ini memerlukan suatu komitmen kuat ke analisa pesaing serta kecerdasan inteligen, untuk membalikkan rancangan (yaitu.,

pengujian, mengevaluasi dan memisahkan produk pesaing, dalam rangka memahami bagaimana mereka bekerja, bagaimana mereka dibuat dan mengapa mereka mampu mengikuti keinginan pelanggan).

Pelajaran dari perusahaan yang paling inovatif dimana kepemimpinan adalah faktor yang kritis dalam menciptakan dan mendukung inovasi yang sukses (Davilla, 2006). Sebagai tambahan, orientasi kepemimpinan menyediakan contribution yang penting untuk inovasi. Ada tiga aktivitas awal orientasi kepemimpinan dalam menetapkan konteks perubahan dalam inovasi:

1. Kepemimpinan harus menggambarkan strategi inovasi (arah inovasi dan keputusan) dan menghubungkannya kepada strategi bisnis;
2. Inovasi harus dibariskan dengan strategi bisnis perusahaan, mencakup pemilihan strategi inovasi; dan
3. Kepemimpinan harus menggambarkan siapa yang akan menerima manfaat bagi dari ditingkatkannya inovasi.

#### **2.1.4.4 Indikator Inovasi Kerja**

Dalam penelitian ini variabel inovasi kerja dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut (Odoardi dkk, 2019):

1. Menciptakan ide-ide baru untuk mengatasi permasalahan.

Yaitu karyawan agar bisa menciptakan ide-ide baru dalam mengatasi permasalahan yang ada dalam organisasi/perusahaan. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Ar-rad: ayat 11 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوهُمَا بِأَنفُسِهِمْ ۖ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ

*innallāha lā yugayyiru mā biqaumin ḥattā yugayyirū mā bi`anfusihim, wa izā arādallāhu biqaumin sū`an fa lā maradda lah*

Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum. (Kementrian Agama RI, 2009)

2. Mencari metode kerja baru, teknis serta instrumen.

Yaitu agar karyawan bisa mencari metode kerja yang baru bik dari teknis ataupun instrumen dalam berinovasi. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Al-Imran: ayat 190 sebagai berikut:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمُوتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ

*inna fī khalqis-samāwāti wal-arḍi wakhtilāfil-laili wan-nahāri la`āyātil li`ulil-albāb*

Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan pergantian malam dan siang terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi orang yang berakal. (Kementrian Agama RI, 2009)

3. Memberikan dukungan untuk ide-ide yang inovatif.

Yaitu agar karyawan juga bisa memberikan dukungan terhadap rekan kerja dalm berinovasi. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah An-nahl: ayat 125 sebagai berikut:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ

هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۖ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

*ud'u ilā sabīli rabbika bil-ḥikmati wal-mau'izatil-ḥasanati wa jādil-hum billatī hiya aḥsan, inna rabbaka huwa a'lamu biman ḍalla 'an sabīlihī wa huwa a'lamu bil-muhtadīn*

*Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk.* (Kementrian Agama RI, 2009)

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai kepemimpinan Islami, *knowledge management* dan motivasi kerja terhadap inovasi kerja telah banyak dilakukan oleh peneliti. Namun penelitian-penelitian sebelumnya dilakukan secara terpisah dalam mengkaji bagaimana hubungan kausalitas antar variabel tersebut.

Dalam hal ini bisa dilihat pada tabel 2.1 yang akan menjelaskan beberapa ringkasan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya:

Tabel 2. 1  
Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Pengukuran Variabel			Populasi dan Semple	Teknis Analisis	Hasil Penelitian
			X	M	Y			
1.	(Supermane, 2019)	Transformational leadership and innovation in teaching and learning activities: the mediation effect of knowledge management	Kepemimpinan Transformasional	<i>Knowledge Management</i>	Sistem pengajaran Inovasi pembelajaran	Data primer dari 359 pendidik guru Malaysia	Model persamaan struktural (SEM) dengan AMOS Versi 21 software	1. Kepemimpinan transformasional terhadap inovasi berpengaruh signifikan dengan efek tidak berpengaruh langsung. 2. Manajemen pengetahuan tidak memainkan peran mediator antara kepemimpinan transformasional dan inovasi pengajaran dan pembelajaran di 2 lembaga pelatihan guru-guru di Malaysia.
2.	(Analoui, Hannah Doloriert, &	Leadership and knowledge management in UK ICT	Kepemimpinan Transformasional		<i>Knowledge Management</i>	Sampel yang digunakan 111 manajer dari	Model multivariate regresi	1. Manajer dalam organisasi dengan gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional berpengaruh

	Sambrook, 2012)	organisations	Kepemimpinan Transaksional			organisasi ICT di UK.		signifikan dalam aktivitas manajemen pengetahuan. 2. Dalam organisasi gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh manajer sangat penting bahwa pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.
3	(Paulsen, Callan, Ayoko, & Saunders, 2013)	Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change	Kepemimpinan Transformasional	Intervening: Identifikasi grup, dukungan untuk mengembangkan kreativitas	Inovasi	Menggunakan sampel dari 29 tim organisasi R&D Australia	ANNOVA	1. Variabel kreativitas memiliki efek yang sama dalam memediasi hubungan antara variable kepemimpinan transformasional dan inovasi tim. 2. Pemimpin yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dengan tim mereka, dan yang membangun iklim tim yang positif, tidak hanya



								mendukung kreativitas dan inovasi agar mendorong karyawan untuk memanfaatkan peluang.
4.	(Merat & bo, 2013)	Strategic analysis of knowledge firms: the links between knowledge management and leadership	<i>Knowledge Management</i>  Kepemimpinan		<i>Knowledge Firms</i>	Data dihasilkan dari karyawan dengan 4 perusahaan	Mix method (kualitatif: melalui wawancara kualitatif dengan manajer perusahaan dan pengamatan langsung. Kuantitatif: menyebarkan kuesioner dari karyawan perusahaan)	1. Hasil menunjukkan bahwa yaitu dengan mengidentifikasi dua kombinasi yang layak dalam manajemen pengetahuan dan kepemimpinan, personalisasi-distribusi dan kodifikasi-sentralisasi. 2. Pengambilan keputusan tingkat tinggi tergantung pada pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan tingkat rendah, perintah terpusat menjadi tidak relevan.
5.	(Najmi, Kadir, & Kadir, 2018)	Mediation effect of dynamic capability in the relationship	<i>Knowledge Management</i>		Kemampuan dinamis	Populasi strukturak pemimpin di RS Makssar,	Analisis yang digunakan dengan SEM.	1. Kemampuan yang dinamis sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja rumah

		between knowledge management and strategic leadership on organizational performance accountability	Strategi Kepemimpinan		Akuntabilitas Kinerja Organisasi	sedangkan sampel yang digunakan 100 responden.		sakit, menunjukkan bahwa akan menghasilkan peningkatan kinerja rumah sakit.
6.	(Galanou & Farrag, 2015)	Towards the distinctive Islamic mode of leadership in business.	<i>Islamic Leadership</i>		<i>Innovation Leader effectiveness</i>	Sampel yang dipilih secara acak dari 300 anggota perusahaan dari Qatar, dan 95 responden pengembalian kuesioner.	Model dalam penelitian ini menggunakan confirmatory factor analysis (CFA) dengan structural equation modelling (SEM)	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Islam berpengaruh secara positif dan signifikan terkait dengan persepsi efektivitas pemimpin dan inovasi. 2. Selain itu kepemimpinan Islam berkorelasi positif dengan kepemimpinan transformasional, etis, dan otentik juga dan tidak dengan gaya kepemimpinan transaksional.
7.	(Odoardi et al., 2019)	Affective Commitment,	<i>participative leadership</i>	<i>Organization al</i>	<i>Employee innovation</i>	Sampel didapatkan dari	Model dalam penelitian ini	1. dari penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan

		Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation.		<i>affective commitment</i>		343 karyawan di 34 tim dari berbagai perusahaan Italia.	menggunakan confirmatory factor analysis (CFA).	antara komitmen afektif organisasi dan inovasi karyawan lebih kuat ketika kepemimpinan partisipatif tingkat tim tinggi. 2. Temuan penelitian ini juga memberikan wawasan yang bermakna mengenai kondisi kontekstual yang memperkuat dampak komitmen organisasi terhadap inovasi di tempat kerja.
8.	(Hsung, Lin, & Lu, 2013)	Structural Embeddedness of Accessed Networks and Innovation at Work.	<i>Social capital</i>		<i>Innovative Ideas at Work</i>	Sampel penelitian ini mencakup 2.407 responden dari Social Capital: Its Origins and Consequences di Taiwan.	Model dalam penelitian ini menggunakan regresi (OLS).	1. Hasil ini menunjukkan keragaman modal sosial dan menunjukkan pengaruhnya terhadap inovasi di tempat kerja. 2. Modal sosial yang beragam dari individu memberikan peluang untuk mengakses informasi yang beragam ide - ide baru dan tindakan. Dalam

								hal strategi jaringan untuk meningkatkan kemampuan karyawan inovasi di tempat kerja.
9.	(Lin & Liu, 2012)	A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation.	<i>Creativity climate</i>	<i>work motivation</i>	<i>perceived innovation</i>	Sampel Menggunakan dari 398 karyawan dari 13 perusahaan di Taiwan.		1. Hasil dari penelitian ini memberikan dasar untuk artikulasi berkelanjutan dari berbagai segi kreativitas, inovasi di tempat kerja dan peran mediasi dari motivasi kerja karyawan.
10.	(Afsar & Umrani, 2019)	Transformational leadership and innovative work behavior The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate.	<i>Transformational leadership</i>	<i>Motivation to learn</i>  <i>Innovation climate</i> <i>Task complexity</i>	<i>innovative work behavior</i>	Sampel dalam penelitian ini dibagikan kepada 338 karyawan dan pengawas masing-masing yang bekerja di 35 perusahaan (sektor jasa dan	Model dalam penelitian ini menggunakan confirmatory factor analysis (CFA).	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada perilaku dan motivasi kerja inovatif karyawan untuk mempelajari hubungan transformasional kepemimpinan perilaku kerja yang dimediasi.

						manufaktur) di Pakistan.		
11.	(Al-Sada, Al-Esmael, & Faisal, 2017)	Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar.	<i>organizational culture</i>  <i>leadership style</i>	<i>job satisfaction</i>	<i>work motivation</i>  <i>organizational commitment</i>	Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan ukuran sampel 364 karyawan di sektor pendidikan di Qatar.	Metode analisis menggunakan analisis faktor, korelasi Pearson dan regresi linier berganda.	1. Hasil dari penelitian ini memiliki hubungan positif yang signifikan diamati antara budaya yang mendukung dan kepuasan kerja; budaya mendukung dan komitmen organisasi; kepemimpinan dan kepuasan kerja partisipatif-suportif; kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja; kepuasan kerja dan motivasi kerja; kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
12.	(Ahmad & Ogunsola, 2011)	An empirical assessment of Islamic leadership principles.	<i>Islamic leadership principles, approaches, and sources</i>		<i>transactional and transformational styles</i>	Dari 300 kuesioner, peneliti bisa mendapatkan kembali 277 kuesioner kepada	Metode analisis menggunakan analisis factor. Dengan SPSS versi 17.0	1. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pendekatan pelayanan-kepemimpinan lebih disukai digunakan dalam hubungannya dengan gaya transaksional dan

						staf administras IIUM.		transformasional alternatif, sedangkan sumber pengetahuan yang diungkapkan (Al-Quran dan Sunnah) diberi prioritas tertinggi sebagai sumber pengembangan prinsip-prinsip kepemimpinan.
--	--	--	--	--	--	---------------------------	--	---

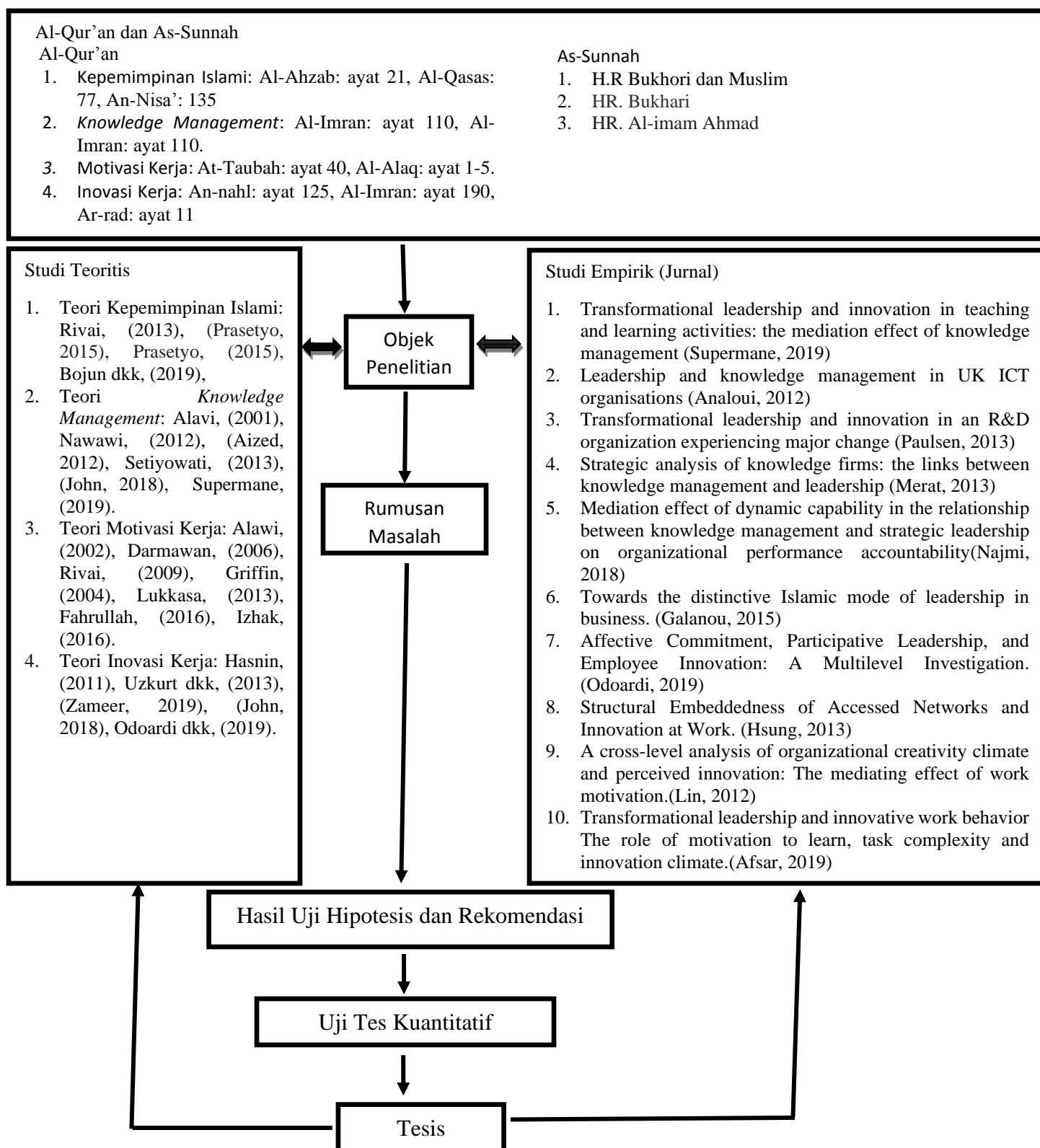
Sumber: Jurnal Internasional

## **2.3 Kerangka Penelitian**

Kerangka Penelitian merupakan hasil pemikiran setelah melakukan analisis terhadap penelitian-penelitian terdahulu. Kerangka penelitian ini meliputi Kerangka Berfikir dan Kerangka Konseptual Penelitian.

### **2.3.1 Kerangka Berfikir**

Kerangka berpikir perlu dibuat sebelum penyusunan kerangka konseptual. Kerangka proses berpikir yang mengungkapkan tahapan yang dilalui dalam pelaksanaan studi thesis ini. Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah tujuan penelitian dan tinjauan pustaka maka dapat disusun kerangka konseptual yang diawali dengan kerangka proses berpikir yang dapat dilihat pada gambar 2.1 yang merupakan satu-kesatuan rangkaian pemikiran dalam penyusunan penelitian ini. Pada gambar 2.1 ini memberikan gambaran tentang runtutan dari proses penelitian, yang diawali dengan penelaahan pada Firman Allah SWT dalam Al-Quran dan As-Sunnah.

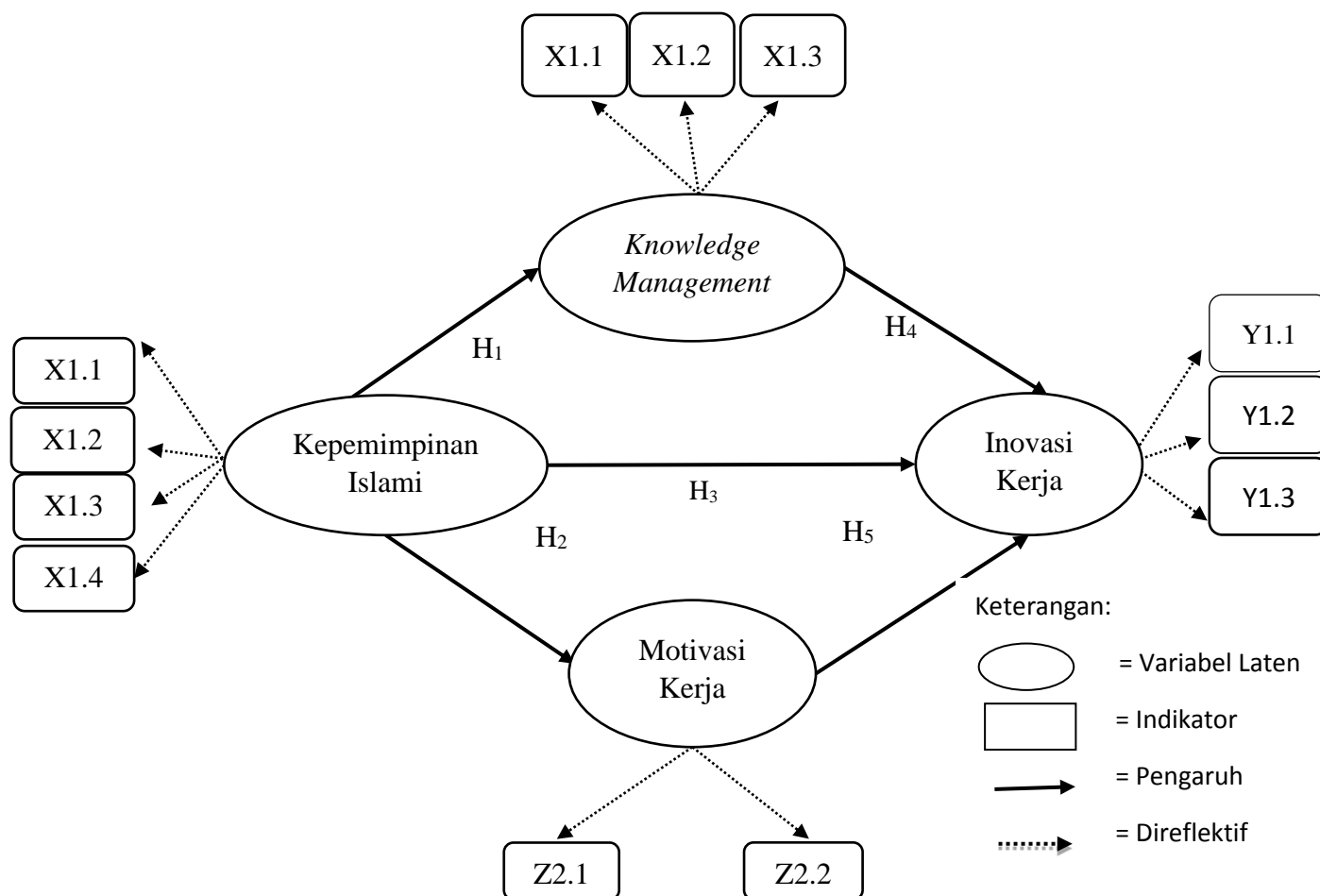


Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir



### **2.3.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka Konseptual dibangun setelah melalui proses pemikiran, dan telaah kepustakaan yang berhubungan dengan tema penelitian dengan menggunakan pendekatan deduktif. Setelah melalui proses analisis dari berbagai macam sumber kepustakaan dan berdasar pada penelitian sebelumnya. Rumusan masalah penelitian akan diuji kuantitatif. Pengujian kebenaran hipotesis penelitian ini menggunakan panduan teori dan perhitungan secara statistik selanjutnya ditarik kesimpulan. Penyusunan kerangka konseptual dikemukakan pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual

Sesuai gambar kerangka berfikir di atas variabel eksogen (X) yakni Kepemimpinan Islami. Variabel tersebut untuk mengetahui hubungan variabel intervening (Z) *Knowledge Management* dan Budaya Organisasi dan variabel endogen (Y) yakni Inovasi Kerja. Dari gambar kerangka konseptual penelitian di atas terdapat lima hipotesis, hipotesis tersebut akan diuji dengan menggunakan analisis PLS. hal tersebut karena PLS tidak mensyaratkan data terdistribusi normal. Hasil tetap kokoh

meskipun terdapat data yang tidak normal dan PLS akan memastikan apakah variabel tersebut tersusun atas dimensinya.

## **2.4 Pengembangan Hipotesis**

Pengembangan hipotesis merupakan dugaan awal peneliti terhadap apa yang diteliti. Hipotesis disusun berdasarkan teori-teori serta penelitian-penelitian terdahulu. Pengembangan hipotesis diharapkan dapat memberikan panduan untuk penelitian yang dilakukan apakah mendukung teori-teori serta penelitian terdahulu atau menolak teori-teori serta penelitian terdahulu.

### **2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap *Knowledge Management***

Robbin, (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan bagian dari proses memimpin kelompok dan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan. Menurut perspektif Islam tentang kepemimpinan dan pemimpin selalu dikaitkan dengan sifat pengikut. Menurut sebuah pepatah Muslim: “*Pemimpin mencerminkan kualitas orang-orangnya*”. Artinya, dalam situasi di mana pengikut dididik dan bertanggung jawab pemimpin akan menerima dan partisipatif. Namun dalam situasi di mana pengikut tergantung dan menghindari inisiatif dan tanggung jawab pemimpin mungkin harus menentukan dan mengendalikan. Kepemimpinan harus didasarkan pada tiga dasar: *rahima* (belas kasihan), *ihsan* (Kebaikan), dan ‘*adel* (keadilan) (Ali, 2009).

Pentingnya dalam kepemimpinan yaitu dapat dilihat dari bagian keberhasilan kegiatan *knowledge management*. Namun relatif sedikit yang telah dilakukan untuk menentukan gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk mempengaruhi aktivitas *knowledge management* Hislop, (2009) dalam Analoui et al., (2012). Gaya

kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki hubungan terhadap *knowledge management* dalam penelitian Politis (2001) dalam Analoui et al., (2012). Dalam penelitian Analoui et al., (2012) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dan berkorelasi positif dengan semua *knowledge management*. Namun di sisi lain dalam penelitian Crawford's (2005) dalam Analoui et al., (2012) ditemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *knowledge management*. Disebutkan dalam Firman Allah SWT bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai pengetahuan yang disebutkan dalam surah Yusuf ayat 55 sebagai berikut:

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْم

*qālaj'alnī 'alā khazā'inil-ard, innī hafīzun 'alīm*

Dia (Yusuf) berkata, “Jadikanlah aku bendaharawan negeri (Mesir); karena sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, dan berpengetahuan.” (Kementrian Agama RI, 2009)

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap *Knowledge Management*, berikut hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H1: Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap *Knowledge Management***

#### **2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Motivasi Kerja**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan proses memfasilitasi setiap karyawan untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010). Kepemimpinan Islami yaitu suatu proses

ataupun kemampuan seseorang dalam mengarahkan serta memotivasi karyawan, selain itu juga ada usaha dalam kerja sama yang sesuai dengan Al-qur'an dan hadist untuk mencapai suatu tujuan. Dalam Islam kepemimpinan juga sering dikenal dengan khalifah yang berarti wakil Allah di muka bumi. Khalifah disini sesosok seorang yang diberikan kelebihan akal, pikiran serta pengetahuan untuk mengatur karyawan (Rivai dkk., 2014). Motivasi yaitu proses yang terjadi pada setiap individu ketika mempertahankan tindakan pada tujuan. Motivasi kerja juga didefinisikan sebagai tingkat motivasi diri yang diperlukan bagi karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam pekerjaan mereka dalam konteks pekerjaan (Lin, 2012).

Berdasarkan hasil penelitian Halepota, (2005) dan Al-Sada et al., (2017) menemukan bahwa berpengaruh secara signifikan dari paparan di atas sudah dijelaskan bahwa kepemimpinan Islam berpengaruh terhadap motivasi kerja. Sesuai dengan Firman Allah SWT bahwa pemimpin adalah seseorang yang memberikan motivasi kerja pada karyawan agar tercapai tujuan yang berakhlak Islami disebutkan dalam surah As-Sajadah ayat 24 sebagai berikut:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

*wa ja'alnā min-hum a`immatay yahduna bi`amrinā lammā ṣabarū, wa kānu bi`āyātinā yuqinūn*

*Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami selama mereka sabar. Mereka meyakini ayat-ayat Kami. (Kementrian Agama RI, 2009)*

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap Motivasi Kerja, berikut hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H2: Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap Motivasi Kerja**

**2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Inovasi Kerja**

Pemimpin dalam pandangan Islam adalah khalifah yang memegang perintah dari Allah untuk mewujudkan kemakmuran di muka bumi. Kekuasaan yang diberikan kepada manusia bersifat kreatif yang memungkinkan pada diri seseorang dalam mendayagunakan apa yang ada di muka bumi ini. Sebagai khalifah/pemimpin diberikan wewenang/kebebasan dalam memilih serta menentukan sehingga akan melahirkan kreativitas (Rivai, 2014).

Posisi dan perilaku kepemimpinan dapat mempengaruhi inovasi kerja hasil dari penelitian Makri, (2010) dalam Jia dkk, (2018). Dalam pendapat lain Kahai dkk, (2003) dalam Jia dkk., (2018) bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dalam kinerja inovasi kerja pada organisasi. Hubungan antara kepemimpinan dan inovasi kerja yaitu pada penelitian sebelumnya mempunyai pengaruh terhadap inovasi (Damanpour, 2006) dan (Foss dkk, 2011) efek dari kepemimpinan terhadap kinerja inovasi kerja pada tingkat organisasi/perusahaan belum dieksplorasi, seperti inovasi secara keseluruhan sangatlah penting dalam daya saing dan efektivitas suatu organisasi/perusahaan (Jia et al., 2018).

Khalili, (2016) menemukan adanya pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional pada kreativitas dan inovasi. Oleh karena itu, pemimpin yang

menampilkan karakteristik ini kepemimpinan transformasional akan dapat mendukung inovasi organisasi dengan meningkatkan motivasi dan kemampuan anggota organisasi untuk menjadi kreatif dan inovatif. Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan inovasi. Dari hasil penelitian Sarros dkk, (2011) juga menemukan adanya hubungan positif berpengaruh kepemimpinan terhadap inovasi kerja. Sesuai dengan Firman Allah SWT bahwa pemimpin adalah seseorang khalifah yang diberikan amanah dengan itu manusia dituntut untuk berinovasi yang disebutkan dalam surah Al-An'am ayat 165 sebagai berikut:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا

آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ

*wa huwallazī ja'alakum khalā'ifal-arḍi wa rafa'a ba'dakum fauqa ba'din darajātīl liyabluwakum fī mā ātākum, inna rabbaka sarī'ul-'iqābi wa innahu lagafūrur raḥīm*

*Dan Dialah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebaḡaian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh, Dia Maha Pengampun, Maha Penyayang. (Kementrian Agama RI, 2009)*

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Islami

berpengaruh terhadap Inovasi Kerja, berikut hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H3: Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap Inovasi kerja**

#### 2.4.4 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Inovasi Kerja

Dalam penelitian (Honarpour et al., 2012) ditemukan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi kerja. Praktek-praktek dalam manajemen pengetahuan bisa meningkatkan kinerja organisasi saat menyampaikan inovasi kerja. Hasil temuan Supermane, (2019) bahwa manajemen pengetahuan juga berpengaruh signifikan terhadap inovasi kerja. Upaya-upaya agar berinovasi dikombinasikan dengan manajemen pengetahuan bisa membantu organisasi berhasil dalam inovasi yaitu dengan bentuk daya saing (Carneiro, 2000).

Sesuai dengan Firman Allah SWT bahwa merangsang akal untuk terus menggali pengetahuan dan melakukan inovasi di berbagai bidang termasuk melakukan eksplorasi terhadap alam semesta, eksplorasi pengetahuan bisa menghadirkan inovasi-inovasi dari sebuah metode dan juga karya lain yang bisa menjawab kebutuhan manusia terkait keberadaan semua hal yang ada dilangit dan bumi (tafsir ibnu katsir juz 2 hal 183) didapatkan dalam surah Al-Imran ayat 190 sebagai berikut:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمُوتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ

*inna fī khalqis-samāwāti wal-arḍi wakhtilāfil-laili wan-nahāri la`āyātī li`ulil-albāb*

*Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan pergantian malam dan siang terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi orang yang berakal, (Kementrian Agama RI, 2009)*



Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Management* berpengaruh terhadap Inovasi Kerja, berikut hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H4: *Knowledge Management* berpengaruh terhadap Inovasi Kerja**

#### **2.4.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Inovasi Kerja**

Motivasi kerja mengarahkan dalam upaya memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru dan mempunyai pengetahuan yang luas sehingga meningkatkan inovasi kerja (Afsar, 2019). Motivasi mengacu pada keinginan karyawan untuk mempelajari pengetahuan atau wawasan baru itu mendorong seseorang untuk menjadi kreatif dan inovasi kerja (Gong, 2009). Motivasi kerja sebagai tingkat motivasi diri yang diperlukan bagi karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam pekerjaan (Lin, 2012).

Inovasi kerja tindakan memberikan ide dan tindakan baru untuk memecahkan masalah. Karyawan dengan kemampuan dalam menerapkan ide dan tindakan baru di tempat kerja bisa lebih efektif dan efisien memberikan ide dan tindakan baru untuk memecahkan masalah di tempat kerja. Semakin banyak inovasi kerja yang diciptakan oleh karyawan, maka semakin banyak pula kontribusi karyawan untuk organisasi/perusahaan (Hsung, 2015).

Sesuai dengan Firman Allah SWT bahwa motivasi kerja lahir dalam diri sendiri untuk mengimplementasikan kreatifitas ataupun inovasi kerja yang disebutkan dalam surah Al-Insyirah ayat 5 sebagai berikut:

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

*fa inna ma'al-'usri yusrā*

*“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.”*(Kementrian Agama RI, 2009)

Berdasarkan hasil penelitian menemukan bahwa berpengaruh secara signifikan dari paparan di atas sudah dijelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap inovasi kerja. Berikut hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H5: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Inovasi Kerja**

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu dengan diadakan pengujian pada hipotesis, pengukuran data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian kuantitatif menurut (Sugiyono, 2015) sebagai metode penelitian digunakan sebagai meneliti sebuah populasi dan juga sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data yang menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian kuantitatif didasari pada falsafah positivisme yaitu ilmu yang valid, ilmu yang dibangun dari empiris, teramati terukur, menggunakan logika matematika dan membuat generalisasi (Wiratha, 2006).

Malhotra, (1996) dalam (Anshori, 2009) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian dengan kuantifikasi data dan menggunakan analisis statistika. Sedangkan menurut (Suharso, 2009) penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis kegiatan penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitian, baik tujuan penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, sampel data, sumber data maupun metodologinya. Dalam penelitian ini menjelaskan pengaruh antara Kepemimpinan Islami, *Knowledge Management*, Motivasi Kerja serta Inovasi kerja

pada Lembaga UKM Industri Batik Jokotole Collection di Bangkalan. Penelitian ini juga mengajukan beberapa hipotesis-hipotesis yang akan diuji melalui teknik statistik.

### **3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Menurut Anshori, (2009) menjelaskan definisi operasional sebagai suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, spesifikasi, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur suatu variabel. Variabel dalam penelitian harus didefinisikan untuk memberikan pemahaman yang jelas agar terhindar dari kesalahan dalam penafsiran. (Anshori, 2009) menerangkan bahwa dalam definisi operasional variabel, paling tidak meliputi sebagai berikut, memberikan arti, menjelaskan cara mengukur dan alat ukur apa yang digunakan, menyatakan ukuran yang digunakan dalam penelitian.

Dalam sebuah penelitian variabel merupakan hal yang sangatlah penting dan harus diperhatikan untuk menjelaskan permasalahan yang terjadi pada suatu penelitian. Variabel adalah inti dari proses penelitian dan juga merupakan atribut dari bidang keilmuan (Sugiyono, 2016).

Tabel 3. 1  
Operasional Variabel

Variabel dan Jurnal	Definisi Operasional	Indikator	Pernyataan Penelitian
Kepemimpinan Islami (X <sub>1</sub> )	Persepsi dari kepemimpinan Islami adalah kemampuan orang lain untuk mengarahkan dan memotivasi tingkah laku orang lain, serta ada usaha kerjasama dengan menanamkan nilai-nilai Islam yang tertuang dalam Al-Qur'an dan Hadits untuk mencapai tujuan.	1. Adil 2. Profesional 3. Bijaksana 4. Teladan  (Ratnasari, 2014)	1) Pimpinan saya mampu berlaku adil pada semua karyawan. 2) Pimpinan saya profesional/memiliki keahlian sesuai yang dibutuhkan dalam bekerja. 3) Pimpinan saya bijaksana/selalu menggunakan akal budinya untuk membimbing karyawan. 4) Pimpinan saya mampu menjadi tauladan atau panutan bagi karyawan.
Knowledge Management (intervening)	Persepsi dari <i>knowledge management</i> sebagai upaya dalam menciptakan pengetahuan pada anggota untuk dimanfaatkan serta dibagikan.	1. Knowledge sharing (1-3) 2. Knowledge transfer (4-5) 3. Knowledge creation (6-7)  (Alavi, 2001)	1) Saya dapat berbagi ide membatik dengan rekan kerja. 2) Saya dapat berbagi ide membatik dengan pimpinan. 3) Saya dapat memberikan ide baru dalam membatik. 4) Pimpinan dapat memberikan pengetahuan membatik kepada saya. 5) Saya dapat berdiskusi tentang membatik secara mudah dengan pimpinan. 6) Saya dapat memunculkan ide-ide baru dalam membatik. 7) Saya dapat menambah pengetahuan membatik melalui proses pelatihan.

Motivasi Kerja (interveing)	Persepsi dari motivasi kerja yaitu keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk mencapai suatu tujuan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kemampuan dan pengetahuan (1-2)</li> <li>2. Mengambil pembelajaran atas setiap pekerjaan yang dilakukan (3-4)</li> </ol> <p>(Izhak, 2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Saya mendapatkan dukungan untuk mempelajari keterampilan membuat.</li> <li>2) Saya akan berusaha belajar mendalam tentang membuat.</li> <li>3) Saya bersedia melakukan upaya yang cukup besar dalam membuat untuk meningkatkan keterampilan.</li> <li>4) Saya sering mencari peluang untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan baru dalam membuat.</li> </ol>
Inovasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	Persepsi dari inovasi kerja yaitu sebagai kapabilitas, sehingga inovasi kerja untuk meningkatkan suatu kemampuan organisasi/perusahaan dalam mencapai kinerjanya secara optimal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menciptakan ide-ide baru untuk mengatasi permasalahan.</li> <li>2. Mencari metode kerja baru, teknik serta instrumen.</li> <li>3. Memberikan dukungan untuk ide-ide yang inovatif.</li> </ol> <p>(Odoardi dkk, 2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Saya dapat menciptakan ide-ide baru untuk mengatasi permasalahan dalam membuat.</li> <li>2) Saya dapat mencari metode kerja baru, teknik atau instrumen untuk inovasi membuat.</li> <li>3) Saya dapat dukungan untuk menciptakan ide-ide inovatif dalam membuat.</li> </ol>

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif. Data kuantitatif tersebut merupakan jenis data yang dapat diukur atau di hitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka (Sugiyono, 2010).

Sumber data dalam penelitian ini penulis menggunakan sumber data primer. Data primer adalah data yang dihasilkan secara langsung untuk memenuhi kebutuhan penelitian yang sedang ditangani (Malhotra, 2010). Data diperoleh berdasarkan hasil penelitian lapangan dalam bentuk kuesioner yang terstruktur. Kuesioner akan di isi dengan menggunakan teknik *self-administered questionnaire* yang artinya di isi sendiri oleh responden. Pengumpulan data di lakukan melalui teknik survei dengan menggunakan kuesioner kepada responden.

### 3.4 Populasi dan sampel Penelitian

Menurut Anshori, (2009) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Dalam penelitian kuantitatif, sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2015). Teknik sampling adalah proses pemilihan sejumlah elemen dari populasi yang akan dijadikan sebagai sampel (Sugiyono, 2015).

Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini dengan *unproportional stratified random* sampling yaitu cara pengambilan sampel bila populasinya berstrata tetapi tidak proporsional dan pengambilan sampel dilakukan secara random (Sugiyono, 2015), yang artinya bahwa kita tidak tahu jumlah masing-masing dari tiga subjek dalam penelitian ini yang harusnya diambil berapa banyak, sehingga tiga subjek dalam penelitian ini dengan teknik tersebut dapat dipukul rata. Karakteristik sampel dalam penelitian ini yaitu karyawan/binaan Jokotole Collection Bangkalan yang beragama Islam, dan telah bekerja selama 2-3 tahun, dikarenakan sudah dirasa cukup lama menjadi karyawan/binaan UKM Batik Jokotole Collection di Bangkalan sehingga memahami semua kondisi internal perusahaan.

Menurut Sugiyono, (2010) mendefinisikan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apa yang dipelajari dari sampel, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi, oleh karena itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif. Sampel yaitu sejumlah individu yang merupakan perwakilan dari populasi yang akan diteliti. Data yang di dapat melalui sosialisasi dengan pihak UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan dengan jumlah sebanyak 118 untuk karyawan pembatik. Berdasarkan dengan hal ini maka jumlah responden yang akan diambil dalam penelitian ini didasarkan pada rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e^2)}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel/responden



N = Jumlah Populasi

e = Presentase batas toleransi ketidakteelitian dikarenakan kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan dalam penelitian ini (e =10%)

Perhitungan ukuran sampel:

$$n = \frac{118}{1 + 118(0,01)} = 54,12 = 54$$

Berdasarkan rumus Slovin sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 54 responden. Namun, dari sampel yang didapatkan dari hasil penelitian adalah sebanyak 61 responden dari karyawan UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan.

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan melalui kuesioner, menurut (Sugiyono, 2015) mengungkapkan bahwa kuesioner merupakan teknik pengumpulan data di aman partisipan atau responden mengisi pertanyaan atau pernyataan yang kemudian setelah di isi lengkap mengembalikan kepada peneliti. Penyebaran angket atau kuesioner dalam kegiatan ini di maksudkan untuk mencari data primer untuk kepentingan analisis data kuantitatif.

Dalam penelitian ini pengukuran data menggunakan kuesioner, pengukuran kuesioner masing-masing indikator dengan menggunakan skala Likert yang telah di modifikasi, yaitu jawaban tengah-tengah dihilangkan. Dalam penelitian ini tidak menggunakan kategori tengah (ragu), dengan alasan sebagai berikut (Anshori, 2009):

- a. Sering kali memiliki arti ganda
- b. Menimbulkan kecenderungan menjawab ketengah

- c. Tidak dapat menunjukkan kecenderungan pendapat responden ke arah setuju atau tidak setuju, sehingga banyak data penelitian dan informasi penelitian yang tidak ditangkap oleh peneliti.

Skala Likert tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Sangat Tidak Setuju = 1
- b. Tidak Setuju = 2
- c. Setuju = 3
- d. Sangat Setuju = 4

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data digunakan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan pada penelitian ini (Sugiyono, 2015). Analisis data merupakan menguraikan keseluruhan menjadi komponen yang lebih kecil untuk mengetahui komponen yang dominan, membandingkan antara komponen yang satu dengan komponen lainnya, dan membandingkan salah satu atau beberapa komponen dengan keseluruhan (Misbahudin, 2013).

Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) karena tidak mensyaratkan data terdistribusi normal. Hasil tetap kokoh meskipun terdapat data yang tidak normal dan metode PLS ini memungkinkan untuk menganalisis sekaligus atas variabel laten dengan beberapa indikator.

#### **3.6.1 Partial Least Square (PLS)**

Dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS) untuk kepentingan analisis data. Menurut Sholihin, (2013) adalah PLS sebagai sebuah pendekatan permodelan kausal yang bertujuan memaksimumkan variansi dari

variabel laten kriteria yang dapat dijelaskan (explained variance) oleh variabel laten predictor. Keunggulan dalam metode PLS yaitu (Sholihin, 2013):

- 1) *Partial Least Square* (PLS) dapat bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang kompleks.
- 2) *Partial Least Square* (PLS) dapat menganalisis model indikator reflektif dan juga formatif sekaligus, dimana dalam penelitian ini akan menggunakan indikator reflektif. Hal ini tidak mungkin dijalankan oleh Structural Equation Model (SEM) karena akan terjadi unidentified model.
- 3) *Partial Least Square* (PLS) menggunakan asumsi-asumsi yang relatif lebih longgar. Hal ini berbeda dengan Structural Equation Model (SEM) yang membutuhkan banyak asumsi yang harus terpenuhi, seperti normalitas data secara multivariat, homoskedastisitas, ukuran minimum sampel, dan sebagainya.
- 4) *Partial Least Square* (PLS) selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten.
- 5) Data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama).
- 6) Ukuran sampel tidak harus besar, walaupun PLS digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten.

Adapun langkah-langkah dalam analisis PLS sebagai berikut (Sholihin, 2013):

1. Merancang model struktural atau inner model. Inner model adalah model yang menspesifikasikan hubungan antar variabel laten atau bias juga dikaitkan inner model menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan *substantive theory*.
2. Merancang model pengukuran atau outer model. Outer model adalah model yang menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya.
3. Mengkontruksi diagram jalur.
4. Melakukan estimasi atau pendugaan parameter. Pendugaan parameter dilakukan untuk menghitung data variabel laten.
5. Goodness of Fit. Dalam hal ini dibagi menjadi dua yaitu outer model dan inner model.

### **3.6.2 Model Partial Least Square (PLS)**

Partial Least Square (PLS) mempunyai dua model indikator (Sholihin, 2013) yaitu:

#### **1. Model Indikator Reflektif**

Model indikator reflektif disebut juga manifest dimana indikator merupakan perwujudan atau refleksi dari konstruknya. Indikator-indikator reflektif adalah mirip dan dapat dipertukarkan (*interchangeable*). Kemiripan atau overlap antarindikator tidak menjadi masalah. Membuang salah satu indikator reflektif

tidak menjadi masalah dan tidak mengubah esensi konstruk, karena masih ada indikator lainnya yang memiliki karakteristik sama.

## 2. Model Indikator Formatif

Model indikator formatif memiliki karakteristik perubahan dalam indikator menyebabkan perubahan dalam konstruk. Indikator-indikatornya akan menjadi penyebab atau membentuk (*to form*) konstruk. Indikator-indikator konstruk formatif mempunyai kandungan yang berbeda dan masing-masing bersifat unik yang tidak bisa dipertukarkan. Membuang salah satu indikator formatif dapat menjadi masalah karena akan mengubah esensi konstruk.

Outer model terbagi menjadi dua yaitu reflektif dan formatif. Dalam penelitian ini indikator menggunakan indikator reflektif.

### 1. Outer model reflektif dievaluasi dengan beberapa faktor yaitu:

#### a) *Composite reliability*

*Composite reliability* merupakan estimasi terkait sejauh mana suatu item pengukuran dapat dipercaya yang didasarkan pada hubungan korelasi dari variabel yang akan di observasi (Hair et al., 2014). Nilai dari *composite reliability* bervariasi antara 0 sampai 1, dengan keterangan bahwa semakin tinggi nilai maka semakin tinggi pula reliabilitasnya (Hair et al., 2014). Hair et al., (2014) juga menambahkan bahwa dalam exploratory research nilai 0,60 sampai 0,70 masih dapat diterima. Sedangkan nilai dibawah 0,60 mengindikasikan lemahnya konsistensi reliabilitas internal.

b) *Convergent Validity*

*Convergent validity* merupakan estimasi dari sejauh mana item pengukuran memiliki korelasi dengan sebuah konstruk (Hair et al., 2014). *Convergent validity* dilihat melalui nilai outer loadings. Semakin tinggi nilai outer loadings mendikasikan bahwa indikator yang digunakan memiliki kesamaan dan saling berhubungan. Menjelaskan bahwa indikator yang diterima merupakan indikator dengan nilai 0.70 atau lebih. Indikator dengan nilai 0.70 atau lebih. Indikator dengan nilai dibawah 0.40 harus dihapus dan tidak digunakan, sedangkan indikator dengan nilai di antara 0.40 dan 0.70 harus dilakukan analisis terkait dampaknya composite reliability dan AVE. Apabila dihapusnya indikator tersebut mampu meningkatkan nilai composite reliability dan AVE maka indikator tersebut sebaiknya di hapus. Namun jika penghapusan indikator tidak memberikan dampak terhadap composite reliability dan AVE maka indik terhadap composite reliability dan AVE maka indikator boleh dipertahankan.

c) *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* merupakan estimasi terkait sejauh mana sebuah konstruk dinyatakan benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Terdapat dua cara untuk mengukur nilai *discriminant validity*. Pertama dengan melihat nilai cross loading dari masing-masing indikator. Discriminant validity terpenuhi apabila nilai cross loading yang berhubungan dengan sebuah konstruk lainnya. Kedua dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE. Nilai akar kuadrat AVE yang di hubungkan pada sebuah

konstruk harus lebih tinggi di bandingkan nilai kuadrat AVE pada konstruk lainnya.

2. Inner model diukur dengan menggunakan beberapa kriteria yaitu:
  - a)  $R^2$  untuk variabel laten endogen. Hasil  $R^2$  sebesar 0.67, 0.33, dan 0.19 mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat”, dan “lemah”.
  - b) Estimasi koefisien jalur. Hal ini merupakan nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model structural yang diperoleh dengan prosedur bootstapping hubungan antar variabel dinyatakan signifikan jika nilai p value  $\leq 0.05$ .
  - c) Goodness of fit.  $GOF = \sqrt{AVE \times R^2} = > 0,3$
  - d) *Predictive relevance* ( $Q^2$ ). Apabila digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan parameternya, diperoleh nilai  $Q^2$  lebih dari nol hal tersebut memberikan bukti bahwa model memiliki *predictive relevance*.

## **BAB 4**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

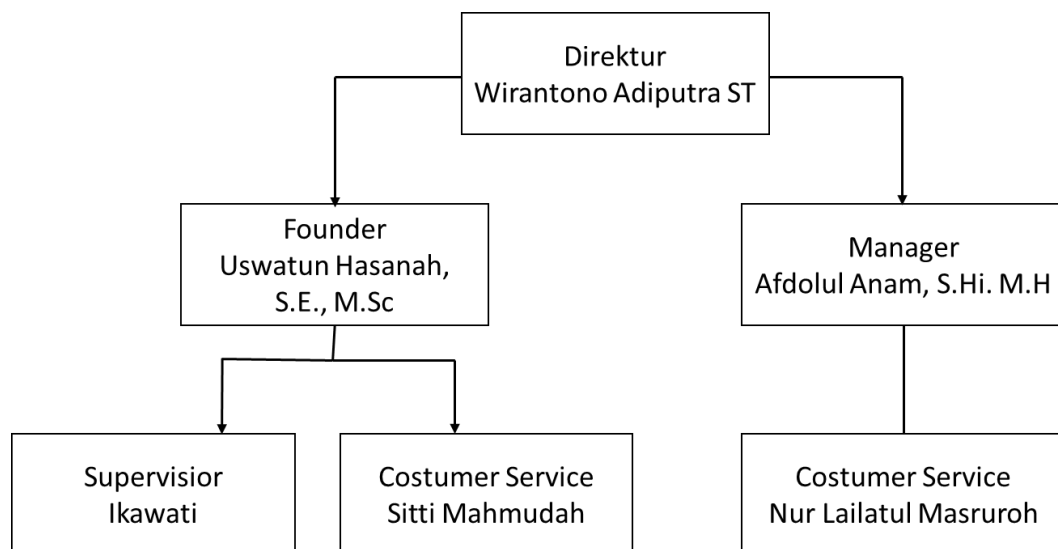
#### **4.1 Gambaran Umum UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan**

Sejarah singkat dari UKM joko tole collection, Uswatun Hasanah yang merupakan pemimpin dari UKM ini memulai bisnis batik Madura dari tahun 2014, pimpinan mengumpulkan para perajin di daerahnya untuk kembali membatik dengan modal yang dia keluarkan sendiri. Ketika itu para perajin batik di Bangkalan mulai sepi order/peminat, karena kalah bersaing dengan batik-batik impor dan batik lokal lainnya. Pada awalnya khawatir dengan nasib perajin batik Madura yang hampir gulung tikar, akhirnya memutuskan untuk terjun ke bisnis ini ungkap Ibu Uswatun Tapi, siapa sangka usaha yang hanya diniatkan untuk menyelamatkan nasib batik Madura dan membantu masyarakat sekitar kini menjadi usaha yang sangat menguntungkan. Batik hasil produksinya kini sudah mulai dikenal banyak orang dan sudah menguasai pasar bahkan sudah menembus pasar ekspor di Asia.

Sejak tahun 2009 UKM ini didirikan dan memulai bisnis batik dengan menggunakan brand Joko Tole Collection, dengan harapan, usaha batik yang dibangunnya memberi manfaat dan menyelamatkan kehidupan masyarakat. Awalnya, membangun bisnis batik di daerahnya itu tidaklah mudah. Persaingan di pasar batik cukup ketat, karena selain harus bersaing dengan batik tulis asli Madura lainnya, Uswatun juga harus bersaing dengan produk batik dari daerah lainnya, bahkan batik impor dari China.



Namun dengan cara melakukan promosi di mana-mana, batik Joko Tole akhirnya perlahan diterima pasar. “Order pun mulai meningkat sedikit demi sedikit dan alhamdulillah sampai sekarang UKM ini terus mengalami berkembang. Uswatun Hasanah terpilih sebagai Wirausaha Binaan Bank Indonesia (WUBI). Batik Joko Tole pun semakin dibanjiri pesanan karena BI memberi bantuan dalam hal promosi. Kini omzet yang dimiliki Uswatun bisa mencapai Rp 106 juta sebulan. Namun, Ia mengaku sulit menghitung omzet penjualan batik gentongan karena hanya diproduksi berdasarkan pesanan. “Batik gentongan itu prosesnya lama jadi lebih eksklusif, harganya pun berkisar Rp 1,7 juta perhelai. Kalau batik celup hanya Rp 200 ribu perhelai” jelas Uswatun.



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan

#### 4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, kuisioner yang disebar sebanyak 61 responden, dan banyaknya kuisioner yang kembali juga tetap 61. Deskripsi hasil penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi karakteristik responden, kemudian dilakukan uji

validitas dan reliabilitas pada pernyataan kuisioner. Setelah pernyataan kuisioner sudah valid dan reliabel, selanjutnya baru dideskripsikan variabel-variabel penelitian yaitu kepemimpinan Islami, *knowledge management*, motivasi kerja dan Inovasi kerja.

#### 4.2.1 Karakteristik Responden

Pada pelaksanaan penelitian ini, responden yang digunakan untuk memperoleh data yang dibutuhkan adalah karyawan pada UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi tentang peran kepemimpinan Islami, *knowledge management* dan motivasi serta inovasi kerja pada karyawan, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status, dan lama masa kerja. Berikut adalah deskripsi karakteristik responden selengkapnya:

Tabel 4. 1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	Persen
Pria	5	8%
Wanita	56	92%
Total	61	100%

Sumber: data diolah, 2020

Berdasarkan dari Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari 61 responden terdapat 5 responden berjenis kelamin pria dengan presentase sebesar 8% dan responden wanita sebanyak 56 atau 92%. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin mayoritas wanita, dikarenakan wanita lebih memiliki ketelatenan dan ketelitian dibandingkan dari pria dalam hal membatik. Dalam hal ini wanita membantu pendapatan rumah tangga/keluarga. Selain itu pria juga lebih banyak bekerja sebagai nelayan dari pada membatik.

Tabel 4. 2  
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persen
< 25Tahun	6	10%
26 – 30 Tahun	10	16%
31 – 35 Tahun	6	10%
36 – 40 Tahun	15	25%
> 41 Tahun	24	39%
Total	61	100%

Sumber: data diolah, 2020

Berdasarkan dari Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak terdapat pada rentang usia > 41 tahun, yaitu sebanyak 24 responden atau sebesar 39% dan merupakan distribusi responden terbesar. Selanjutnya distribusi terbesar kedua diikuti responden dengan rentang usia 36-40 tahun, yaitu sebanyak 15 responden atau sebesar 25%. Sedangkan distribusi responden terkecil yaitu pada rentang < 25 tahun dan 31-35 tahun yaitu sebanyak 6 responden atau 10%. Rata-rata usia responden yang membuat pada UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan pada rentang usia lebih dari 41 tahun, hal ini karena karyawan UKM Batik Jokotole Collection yang berusia 41 tahun ibu rumah tangga sekaligus membuat. Ketika berusia 25-30 tahun lebih memilih merantau dibandingkan dengan membuat di rumah.

Tabel 4. 3  
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persen
SD	51	84%
SLTP	6	10%
SLTA	-	-
Diploma	-	-
S1	4	6%
Total	61	100%

Sumber: data diolah, 2020

Berdasarkan dari Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa dari 54/61 responden terdapat 51 responden berpendidikan terakhir Sekolah Dasar (SD) dengan prosentase sebesar 84%, responden berpendidikan terakhir SLTP sebanyak 6 atau 10%, responden berpendidikan terakhir S1 sebanyak 4 atau 6%, dan responden berpendidikan terakhir SLTA dan Diploma tidak ada responden yang berpendidikan tersebut. Karakteristik pendidikan lebih didominasi pada lulusan Sekolah Dasar (SD) dikarenakan karyawan kurang tertarik untuk mencari pekerjaan di luar daerah yang disebabkan oleh kurangnya pengetahuan atau kurangnya mendapatkan informasi tentang untuk pekerjaan lainnya seperti menjaga toko dan menjadi karyawan di pusat perbelanjaan. Hal ini juga kurangnya biaya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi sehingga membuat karyawan lebih memilih membatik setelah lulus Sekolah Dasar (SD).

Tabel 4. 4

## Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Status	Frekuensi	Persen
Belum Menikah	7	11%
Menikah	54	89%
Total	61	100%

Sumber: data diolah, 2020

Berdasarkan dari Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa dari 61 responden terdapat 54 responden memiliki status menikah dengan prosentase sebesar 89% dan responden yang sudah memiliki status belum menikah sebanyak 7 atau 11%. Hal ini karena di Madura memiliki budaya bahwa karyawan yang berpendidikan dasar dan menengah lebih memilih untuk menikah dibandingkan dengan karyawan yang melanjutkan pendidikan tinggi.

Tabel 4. 5

## Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Lama Masa Kerja	Frekuensi	Persen
< 1 Tahun	-	-
1 - > 5 Tahun	61	100%
Total	61	100%

Sumber: data diolah, 2020

Berdasarkan dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa dari semua 54/61 responden lama masa kerja 1 - > 5 tahun dengan 100%. Hal ini dikarenakan karyawan UKM Batik Jokotole Collection yaitu karyawan yang bekerja secara turun-temurun dari nenek moyang.

### 4.3 Deskripsi Jawaban Responden

Bagian ini akan diuraikan terkait dengan deskriptif jawaban responden berdasarkan dari hasil penyebaran kuisioner yang telah diisi oleh responden dari penelitian ini. Pada masing-masing bagian kuisioner yang dijawab oleh responden terdapat beberapa pernyataan terkait dengan variabel dalam penelitian ini. Dalam mencari nilai kategori masing-masing variabel, maka akan dilakukan menjumlahkan jawaban dari masing-masing pertanyaan yang sudah ada. Kemudian, akan dimasukkan ke dalam interval kelas dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Interval Kelas} &= \frac{(\text{rata} - \text{rata maksimum} - \text{rata} - \text{rata minimum})}{\text{jumlah kelas}} \\ &= \frac{4 - 1}{4} = 0.75\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan rumus diatas dapat diketahui rata-rata maksimum diperoleh bila semua jawaban responden atas pertanyaan bernilai 4 dan rata-rata

minimum tercapai bila semua jawaban responden atas pertanyaan bernilai satu. Perhitungan ini berlaku untuk semua variabel, sehingga kategori dari masing-masing variabel berdasarkan range yang didapat sebagai berikut:

Tabel 4. 6

## Kategori Penilaian

Interval	Kategori
1,00 – 1,75	Sangat Tidak Setuju
1,76 – 2,50	Tidak setuju
2,51 – 3,26	Setuju
3,27– 4,00	Sangat Setuju

Sumber: data diolah, 2020

#### 4.3.1 Deskripsi Kepemimpinan Islami

Berdasarkan hasil dari penyebaran kuisioner yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat diperoleh jawaban yaitu karyawan dari UKM Batik terkait variabel kepemimpinan Islami. Jawaban masing-masing responden tersebut kemudian diolah untuk mengetahui frekuensi jawaban responden tersebut. Hasil dari analisis frekuensi jawaban responden akan disajikan pada tabel dibawah berikut ini:

Tabel 4. 7

## Deskripsi Variabel Kepemimpinan Islami

No	Indikator	Skor Jawaban				Mean	Kategori
		1	2	3	4		
1	KI01	0	8	34	19	3,18	Setuju
2	KI02	0	14	34	13	2,98	Setuju
3	KI03	0	5	43	13	3,13	Setuju
4	KI04	0	6	38	17	3,18	setuju

Sumber: data diolah, 2020

Berdasarkan hasil dari tanggapan responden pada tabel 4.7 diatas bahwa pada variabel kepemimpinan Islami menunjukkan nilai mean tertinggi pada pernyataan KI01 yaitu pimpinan dari UKM Batik Jokotole Collection mampu berlaku adil pada semua karyawan dan KI04 yaitu pimpinan juga mampu menjadi tauladan atau panutan bagi karyawan dengan nilai rata-rata yang sama besar dengan 3,18 yang termasuk dalam kategori setuju. Sedangkan nilai mean terendah terdapat pada pernyataan KI02 yaitu pimpinan profesional atau memiliki keahlian sesuai yang dibutuhkan dalam bekerja dengan mempunyai nilai mean 2,98 dan juga termasuk pada kategori setuju.

Hasil dari lapangan yang melatar belakangi pendidikan dari pimpinan/founder dari UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan yaitu seorang dosen manajemen yang konsentrasinya lebih ke entrepreneur, setelah itu pimpinan/founder UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan mempunyai kegelisahaan untuk mengembangkan dan memberdayakan para pengrajin batik. Yang memiliki masalah utama yaitu dalam hal pemasaran serta menyediakan pusat perbelanjaan khusus batik agar bisa dijangkau ataupun dikenal lebih banyak oleh masyarakat luar.

Berdasarkan latar belakang mendidikan dari pimpinan/founder dari UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan yang berprofesi sebagai dosen yang memiliki kekuatan untuk memasarkan batik lewat berbagai pihak seperti sivitas akademika (yaitu; dosen, pegawai dan mahasiswa) serta dalam bentuk kegiatan yang bekerjasama dengan lembaga keuangan yaitu; Festival Syariah (FESYAR),

*Indonesia Syaria Economic Festival (ISEF)* dan *Asia Marketing Federation (AMF)*.

#### 4.3.2 Deskripsi *Knowledge Management*

Berdasarkan variabel knowledge management bahwa terdiri dari 7 (tujuh) butir pernyataan yang kemudian diolah yaitu untuk mengetahui hasil frekuensi jawaban dari responden. Hasil analisis dari frekuensi jawaban responden (karyawan UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan) pada variabel kepemimpinan Islami dibawah ini sebagai berikut:

Tabel 4. 8

Deskripsi Variabel *Knowledge Management*

No	Indikator	Skor Jawaban				Mean	Kategori
		1	2	3	4		
1	KM01	0	1	46	14	3,21	Setuju
2	KM02	0	1	47	13	3,19	Setuju
3	KM03	0	2	45	14	3,19	Setuju
4	KM04	0	1	46	14	3,21	Setuju
5	KM05	0	1	46	14	3,21	Setuju
6	KM06	1	0	46	14	3,19	Setuju
7	KM07	1	3	43	14	3,14	Setuju

Sumber: data diolah

Hasil distribusi dari frekuensi jawaban variabel knowledge management diketahui memiliki rata-rata tertinggi yang terdapat pada KM01 yaitu karyawan dapat berbagi ide membatik dengan sesama rekan kerja, KM04 yaitu pimpinan dapat memberikan pengetahuan membatik kepada karyawan serta KM05 yaitu karyawan dapat berdiskusi tentang membatik secara mudah dengan pimpinan yang masuk pada kategori setuju dengan nilai mean yaitu 3,21. Sedangkan untuk nilai rata-rata terendah yaitu terdapat pada item KM07 yaitu karyawan dapat menambah



pengetahuan membuat melalui proses pelatihan dengan nilai mean 3,14 yang termasuk pada kategori setuju juga.

#### 4.3.3 Deskripsi Motivasi Kerja

Berdasarkan variabel motivasi kerja terdapat 4 (empat) butir pernyataan yang kemudian diolah agar dapat diketahui berapa frekuensi jawaban dari responden (karyawan UKM Batik). Hasil dari analisis frekuensi jawaban responden pada variabel motivasi kerja akan disajikan sebagai berikut:

Tabel 4. 9

Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

No	Indikator	Skor Jawaban				Mean	Kategori
		1	2	3	4		
1	MK01	0	0	45	16	3,26	Setuju
2	MK02	0	1	45	15	3,22	Setuju
3	MK03	0	2	44	15	3,21	Setuju
4	MK04	0	0	48	13	3,21	Setuju

Sumber: data diolah

Hasil distribusi dari jawaban variabel motivasi kerja dapat diketahui bahwa memiliki nilai rata-rata tertinggi terdapat pada MK01 yaitu karyawan mendapatkan dukungan untuk mempelajari keterampilan membuat yang mempunyai nilai mean 3,26 yang termasuk pada kategori setuju, kemudian selanjutnya diikuti pada MK02 yaitu karyawan akan berusaha belajar mendalam tentang membuat dengan nilai mean sebesar 3,22 termasuk pada kategori setuju dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada MK03 yaitu karyawan bersedia melakukan upaya yang cukup besar dalam membuat untuk meningkatkan keterampilan dan MK04 yaitu karyawan sering mencari peluang untuk mengembangkan keterampilan dan

pengetahuan baru dalam membuat termasuk pada kategori setuju dengan nilai mean 3,21.

#### 4.3.4 Deskripsi Inovasi Kerja

Berdasarkan hasil dari variabel yang terakhir yaitu inovasi kerja terdapat 3 (tiga) pernyataan yang kemudian diolah untuk mengetahui frekuensi jawaban responden (karyawan UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan). Hasil dari analisis frekuensi jawaban responden pada variabel inovasi kerja terdapat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 10

Deskripsi Variabel Inovasi Kerja

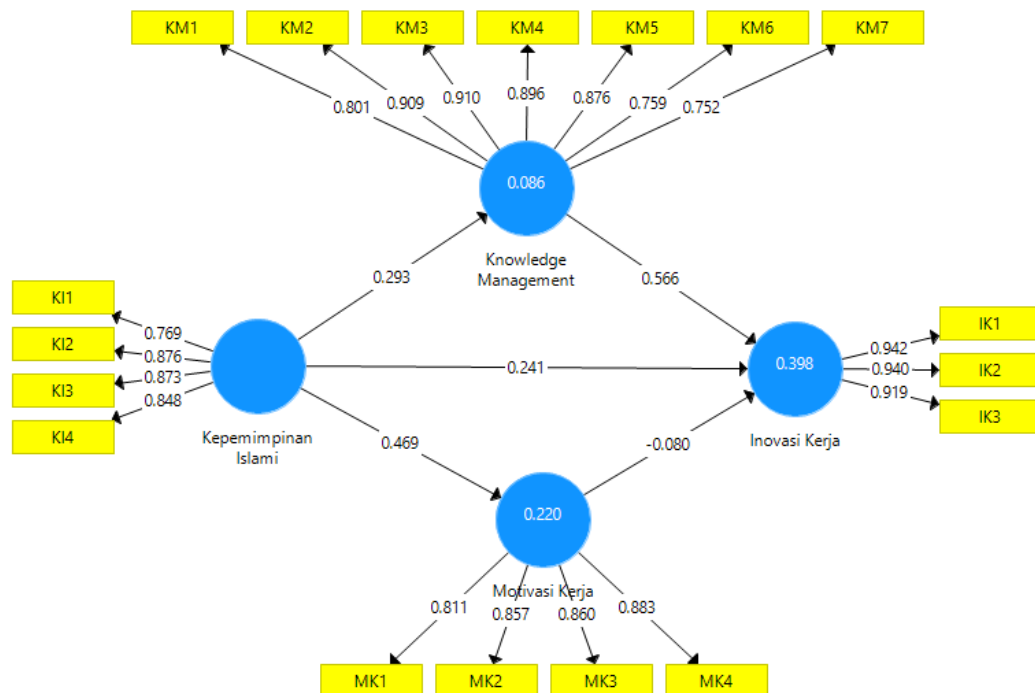
No	Indikator	Skor Jawaban				Mean	Kategori
		1	2	3	4		
1	IK01	0	3	47	11	3,13	Setuju
2	IK02	3	0	46	12	3,09	Setuju
3	IK03	1	2	47	11	3,11	Setuju

Sumber: data diolah

Hasil distribusi jawaban dari variabel inovasi kerja diketahui memiliki rata-rata tertinggi pada item IK01 yaitu karyawan dapat menciptakan ide-ide baru untuk mengatasi permasalahan dalam membuat dengan nilai mean 3,13 yang termasuk pada kategori setuju. Dan terdapat IK02 yaitu karyawan dapat mencari metode kerja baru, teknik atau instrumen untuk inovasi membuat nilai paling rendah dengan nilai mean yaitu 3,09 termasuk pada kategori setuju.

#### 4.4 Analisis Partial Least Square (PLS)

Dalam penelitian ini yaitu untuk menguji hipotesis penelitian yang digunakan analisis Partial Least Square (PLS) dengan program SmartPLS. Berikut ini adalah gambar pada model PLS yang diujikan:



Sumber: diolah peneliti, 2020

Gambar 4. 2 Outer Model

Gambar diatas menampilkan hasil outer model yang digunakan untuk model pengukuran validitas dan realibilitas dari instrumen penelitian dengan masing-masing pertanyaan dari keempat variabel yaitu kepemimpinan Islami, knowledge management, motivasi kerja dan yang terakhir variabel inovasi kerja. Masing-masing hasil dari nilai outer yang dihasilkan telah memenuhi syarat yaitu lebih dari 0,5. Secara keseluruhan langkah selanjutnya dapat dilakukan uji evaluasi outer model seperti yang akan dijelaskan dibawah ini.

#### 4.4.1 Evaluasi Outer Model

Dalam penelitian ini terdapat bagian evaluasi outer model yang akan dilakukan pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, validitas konstruk

dan *composite reliability*. Berikut ini akan dijelaskan hasil pada masing-masing pengujian:

*a. Convergent Validity*

Untuk menguji *convergent validity* yang digunakan adalah nilai loading faktor yaitu untuk mengetahui besarnya korelasi setiap item pengukuran/indikator dengan variabel laten/konstruktif. Suatu indikator dapat dinyatakan memenuhi *convergent validity* jika pada nilai loading faktor terdapat  $> 0,05$ . Pada tabel dibawah ini adalah nilai loading faktor dari masing-masing setiap indikator variabel penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4. 11

Nilai *Loading Factor*

Indikator	Loading Factor	Keterangan
KI1	0,769	Valid
KI2	0,876	Valid
KI3	0,873	Valid
KI4	0,848	Valid
KM1	0,801	Valid
KM2	0,909	Valid
KM3	0,910	Valid
KM4	0,896	Valid
KM5	0,876	Valid
KM6	0,759	Valid
KM7	0,752	Valid
MK1	0,811	Valid
MK2	0,857	Valid
MK3	0,860	Valid
MK4	0,883	Valid
IK1	0,942	Valid
IK2	0,940	Valid
IK3	0,919	Valid

Sumber: diolah peneliti, 2020

Berdasarkan data yang telah tersedia dalam tabel 4.11 Diatas dapat diketahui bahwa dari setiap masing-masing indikator yaitu kepemimpinan Islami, knowledge management, motivasi kerja dan inovasi kerja memiliki nilai loading factor  $> 0,5$  sehingga dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan indikator yang ada dalam penelitian dapat digunakan untuk memenuhi kriteria reliabel. Dengan demikian disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi convergent validity dan validitas pada masing-masing variabel indikator yang mengukur dengan tepat.

*b. Discriminant Validity*

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Yaitu uji discriminant validity menggunakan nilai cross loading yaitu untuk mengukur seberapa jauh suatu variabel laten/konstruk benar-benar berbeda dengan konstruk lainnya. Suatu indikator akan dinyatakan memenuhi discriminant validity apabila nilai cross loading indikator pada variabelnya adalah yang terbesar maka akan dibandingkan pada variabel lainnya. Hasil uji *discriminant validity* sebagai berikut:

Tabel 4. 12

Nilai *Cross Loading*

Indikator	Inovasi Kerja	Kepemimpinan Islami	Knowledge management	Motivasi Kerja
IK1	0,942	0,340	0,585	0,306
IK2	0,940	0,316	0,447	0,272
IK3	0,919	0,370	0,604	0,356
KI1	0,301	0,769	0,172	0,245
KI2	0,418	0,876	0,306	0,529
KI3	0,206	0,873	0,192	0,334
KI4	0,265	0,848	0,273	0,384
KM1	0,538	0,227	0,801	0,386
KM2	0,540	0,279	0,909	0,524

KM3	0,543	0,308	0,910	0,582
KM4	0,443	0,237	0,896	0,448
KM5	0,443	0,250	0,876	0,448
KM6	0,447	0,282	0,759	0,396
KM7	0,505	0,131	0,752	0,274
MK1	0,156	0,335	0,328	0,811
MK2	0,412	0,396	0,474	0,857
MK3	0,244	0,380	0,503	0,860
MK4	0,288	0,468	0,502	0,883

Sumber: diolah peneliti, 2020

Berdasarkan data yang tersaji dalam tabel 4.12 diatas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator kepemimpinan Islami, *knowledge management*, motivasi kerja dan inovasi kerja memiliki nilai cross loading terbesar pada variabel yang dibentuk dengan dibandingkan pada nilai cross loading untuk variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki discriminant validity yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing. Selain itu, discriminant validity juga mengukur sejauh mana indikator-indikator tersebut berbeda dengan indikator yang lainnya pada variabel yang berbeda pula.

#### c. Validitas Konstruk

Validitas konstruk dianalisa dengan membandingkan nilai dari akar AVE tiap variabel dengan korelasi antar variabel. Jika nilai dari akar AVE lebih besar dibandingkan korelasi yang terjadi, maka variabel memiliki validitas konstruk yang baik. Selain membandingkan nilai dari akar AVE, suatu variabel dikatakan memiliki validitas konstruk yang baik jika nilai AVE masing-masing variabel  $> 0,5$ . Berikut ini adalah hasil data terkait dengan nilai AVE masing-masing variabel dalam penelitian ini:

Tabel 4. 13

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Nilai Kritis	Keterangan
Kepemimpinan Islami (X1)	0,710	> 0.5	Valid
Knowledge Management (Z1)	0,715		Valid
Motivasi Kerja (Z2)	0,728		Valid
Inovasi Kerja (Y1)	0,872		Valid

Sumber: diolah peneliti, 2020

Mengacu pada hasil Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang ditunjukkan pada Tabel 4.13 diketahui bahwa nilai AVE yaitu untuk menunjukkan sejauh mana suatu tes mengukur konstruk teori yang menjadi dasar penyusunan tes tersebut dengan variabel kepemimpinan Islami, *knowledge management*, motivasi kerja serta inovasi kerja memiliki nilai yang lebih besar dari nilai kritis yang digunakan yakni > 0,5. Hasil ini menjelaskan bahwa secara keseluruhan variabel pada penelitian ini memiliki validitas konstruk yang baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *validitas konstruks*.

#### d. *Composite Reliability*

*Composite reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,6. Berikut adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4. 14

Nilai *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Compsite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Islami (X1)	0, 865	0, 907	Reliabel
Knowledge Management (Z1)	0,932	0,946	Reliabel
Motivasi Kerja (Z2)	0,876	0,914	Reliabel
Inovasi Kerja (Y1)	0,927	0,953	Reliabel

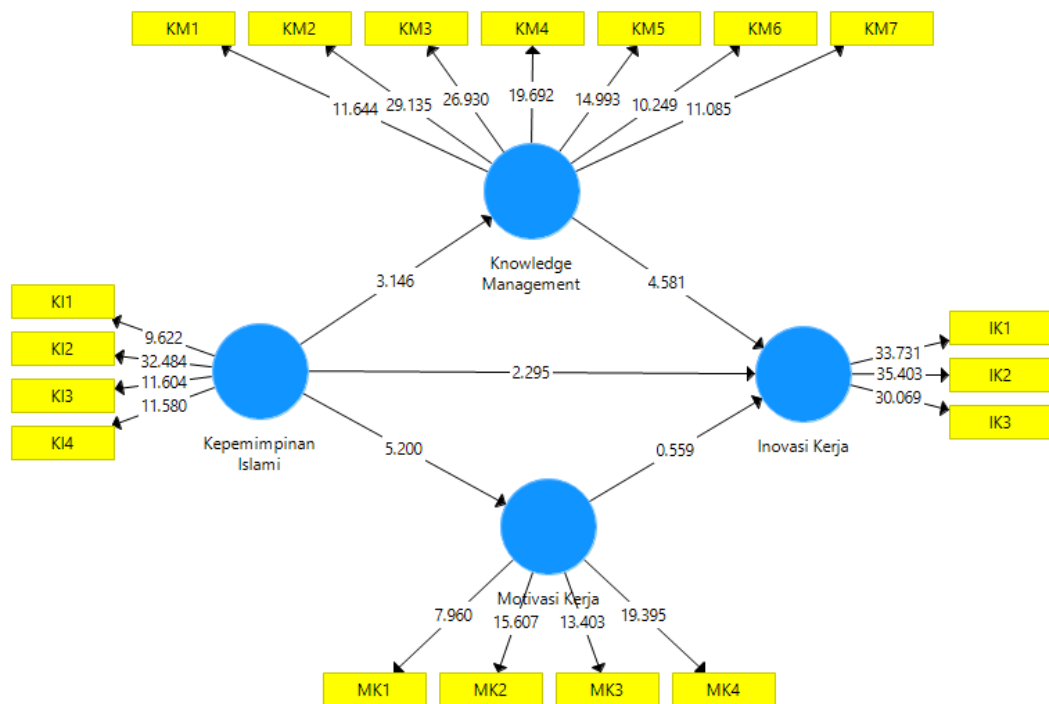
Sumber: diolah peneliti, 2020

Berdasarkan hasil data dari tabel 4.14 diatas bahwa *nilai composite reliability* semua variabel kepemimpinan Islami, *knowledge management*, motivasi kerja serta inovasi kerja minimal terdiri dari nilai 0,6. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* dan *cronbach's alpha*, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki level *internal consistency reliability* yang tinggi.

#### 4.4.2 Evaluasi Model Structural Inner Model

Penelitian ini akan menjelaskan inner model, selanjutnya pada model ini akan menjelaskan mengenai tentang evaluasi koefisien jalur hasil goodness-of-fit sekaligus uji hipotesis.





Sumber: diolah peneliti, 2020

Gambar 4. 3 *Inner Model*

#### 1. Uji Goodness of Fit

Berikutnya dilakukan analisis dari hasil penelitian yaitu akan melihat nilai R-square yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Dengan uji *goodness-fit model*. Berdasarkan hasil yang diperoleh dari nilai R-square sebagai berikut:

Tabel 4. 15

Nilai *R-square*

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Knowledge Management	0,086	0,070

Motivasi Kerja	0,220	0,206
Inovasi Kerja	0,398	0,366

Sumber: diolah peneliti, 2020

Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan hasil pengujian koefisien determinasi output SmartPLS, dapat diketahui bahwa terdapat hasil tiga nilai R-square pada penelitian ini. R-square pertama sebesar 0,086 adalah untuk variabel *knowledge management* sebagai variabel intervening dengan variabel kepemimpinan Islami. Nilai R-Square tersebut mengindikasikan bahwa variabel inovasi kerja mampu menjelaskan variabel intervening yaitu *knowledge management* sebesar 8,6%, sedangkan sisanya sebesar 91,4% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Hasil R-square dari variabel intervening *knowledge management* sebesar 0,086 tersebut mengindikasikan bahwa variabel dalam model ini memiliki hubungan yang lemah.

Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan hasil pengujian koefisien determinasi output SmartPLS, dapat diketahui bahwa terdapat hasil tiga nilai R-square pada penelitian ini. R-square kedua sebesar 0,220 adalah untuk variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening dengan variabel kepemimpinan Islami. Nilai R-Square tersebut mengindikasikan bahwa variabel inovasi kerja mampu menjelaskan variabel intervening yaitu motivasi kerja sebesar 22%, sedangkan sisanya sebesar 78% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Hasil R-square dari variabel intervening motivasi kerja sebesar

0,220 tersebut mengindikasikan bahwa variabel dalam model ini memiliki hubungan yang lemah.

Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan hasil pengujian koefisien determinasi output SmartPLS, dapat diketahui bahwa terdapat hasil tiga nilai R-square pada penelitian ini. R-square pertama sebesar 0,398 adalah untuk variabel inovasi kerja sebagai variabel dependen dengan variabel kepemimpinan Islami. Nilai R-Square tersebut mengindikasikan bahwa variabel inovasi kerja mampu menjelaskan variabel dependen yaitu inovasi kerja sebesar 39%, sedangkan sisanya sebesar 61% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Hasil R-square dari variabel dependen inovasi kerja sebesar 0,398 tersebut mengindikasikan bahwa variabel dalam model ini memiliki hubungan yang moderat.

Menurut Chin (dikutip dalam Ghazali, 2014:42) bahwa hasil R<sup>2</sup> sebesar 0,33 mengindikasikan bahwa model dikategorikan baik, 0,19 dikategorikan moderat dan 0,05 dikategorikan lemah.

## 2. *Inner Weight*

Pengujian hipotesis pengaruh antara variabel kepemimpinan Islami, *knowledge management*, motivasi kerja, dan inovasi kerja harus memenuhi syarat berikut, yaitu:

- a) Pengaruh variabel eksogen dan variabel endogen harus signifikan

Untuk mengetahui estimasi pengaruh langsung dan tidak langsung dilakukan dengan menggunakan metode *partial least square* yang

didasarkan pada nilai t-statistik yang memiliki kriteria penilaian signifikan pada t-statistik lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten eksogen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel laten endogen.

Tabel 4. 16  
Hasil *Path Coefficients*

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>	<b>Keterangan</b>
Kepemimpinan Islami → Knowledge Management	0,293	3,146	0,002	signifikan
Kepemimpinan Islami → Motivasi Kerja	0,469	5,200	0,000	Signifikan
Kepemimpinan Islami → Inovasi Kerja	0,241	2,295	0,022	signifikan
Knowledge Management → Inovasi Kerja	0,566	4,581	0,000	Signifikan
Motivasi Kerja → Inovasi Kerja	-0,080	0,559	0,576	Tidak Signifikan

Sumber: diolah peneliti, 2020

Berdasarkan hasil uji path coefficient pada Tabel 4.16 diatas dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki nilai original sample yang positif dan juga ada original sampel yang negatif. Hasil uji path dapat digunakan untuk menunjukkan nilai estimasi yang menggambarkan hubungan antar variabel laten dengan membuktikan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Tabel 4. 17

Hasil *Uji Mediasi*

	<b>Original Sample (o)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>P Values</b>
Kepemimpinan Islami → Knowledge Management → Inovasi Kerja	0,166	0,173	2,562	0,011
Kepemimpinan Islami → Motivasi Kerja → Inovasi Kerja	-0,038	-0,034	0,538	0,591

Sumber: diolah peneliti, 2020

Berdasarkan hasil uji mediasi pada tabel 4.17 diatas dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* mampu intervening secara signifikan hubungan antara kepemimpinan Islami dan inovasi kerja, dengan nilai koefisien parameter (*originil sample*) 0,166 dapat dilihat dari hasil path koefisien yang menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2,562 dalam artian nilai statistik  $(2,562) > t\text{-tabel } (1,96)$ . Sedangkan dalam variabel motivasi kerja tidak mampu intervening karena tidak berpengaruh signifikan hubungan kepemimpinan Islami dan inovasi kerja, dengan nilai koefisien parameter (*originil sample*) -0,038 dapat dilihat dari hasil path koefisien yang menunjukkan nilai t-statistik sebesar -0,538 dalam artian nilai statistik  $(-0,538) < t\text{-tabel } (1,96)$ .

## 4.5 Pembahasan

### 4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap *Knowledge Management*

Berdasarkan hasil estimasi dari variabel kepemimpinan Islami berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *knowledge management*, dengan nilai koefisien parameter (*originil sample*) 0,293. Hal ini menunjukkan bahwa jika kepemimpinan Islami mengalami peningkatan, maka *knowledge management* juga

akan mengalami peningkatan. Pengaruh signifikan dapat dilihat dari hasil path koefesien yang menunjukkan nilai t-statistik sebesar 3,146 dalam artian nilai statistik  $(3,146) > t\text{-tabel } (1,96)$  sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap *knowledge management*. Hal ini sesuai dengan hipotesisi bahwa memiliki hubungan positif signifikan.

Menurut Islam, seorang pemimpin memiliki dua peran utama, yaitu pemimpin dan wali. Seorang pemimpin adalah pelayan para pengikutnya (*sayyid al qawn khadimuhum*). Pemimpin harus melihat keluar untuk kesejahteraan karyawan dan membimbing menuju kebaikan (Ahmad, 2009). *Knowledge management* (KM) dalam meningkatkan efektivitas organisasi di seluruh sektor industri di negara-negara berkembang dan maju (Jain & Jeppesen, 2013). Akibatnya, perilaku kepemimpinan mungkin bertujuan mendorong penggunaan pengetahuan bukan untuk keuntungan individu tetapi untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk menciptakan lingkungan berbagi pengetahuan yang membutuhkan perubahan dalam pola pikir karyawan. Jadi, penting untuk mengeksplorasi dampak gaya kognitif manajer senior terhadap praktik *knowledge management* (Jain & Jeppesen, 2013).

Berdasarkan hasil statistik menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan Islami terhadap *knowledge management* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap. Hal ini dari temuan empiris bahwa Pimpinan dari UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan mampu menjadi tauladan atau panutan bagi semua karyawan. Sedangkan hasil empiris dari variabel *knowledge management* yaitu Pimpinan dari UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan memberikan pengetahuan membatik

kepada setiap karyawan, pengetahuan itu didapatkan dari setiap pelatihan dan juga sharing dengan sesama rekan kerja. Dalam firman Allah yang disebutkan bahwa pengetahuan itu akan diberikan kepada semua orang yang dikehendaki yang terdapat dalam surah Al-Baqarah (2) ayat 269 dibawah ini:

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ ۚ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۚ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ

*yu`til-ḥikmata may yasyā`, wa may yu`tal-ḥikmata fa qad uṭiya khairang kaṣīrā, wa mā yazzakkaru illā ulul-albāb*

*Dia memberikan hikmah kepada siapa yang Dia kehendaki. Barangsiapa diberi hikmah, sesungguhnya dia telah diberi kebaikan yang banyak. Dan tidak ada yang dapat mengambil pelajaran kecuali orang-orang yang mempunyai akal sehat. (Kementrian Agama RI, 2009)*

Hasil penelitian ini diperkuat oleh Bryant, (2003); Singh, (2008); Jain & Jeppesen, (2013) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara kepemimpinan Islami terhadap *knowledge management*.

#### **4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Motivasi Kerja**

Dapat diketahui bahwa pada variabel kepemimpinan Islami memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai koefesien parameter (*original sample*) 0,469. Dalam hal ini menunjukkan bahwa jika kepemimpinan Islami mengalami peningkatan, maka motivasi kerja akan mengalami peningkatan juga. Pengaruh signifikan dapat dilihat dari hasil path koefesien yang menunjukkan nilai t-statistik sebesar 5,200 artinya nilai t-statistik (5,200) > t-tabel (1,96) sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan hipotesis bahwa memiliki hubungan positif dan signifikan.

*Spiritual Leadership* yaitu bisa menciptakan lingkungan ataupun mengekspresikan keperdulianya dengan cinta yang akan mendorong/motivasi bawahan. Pemimpin spiritual menunjukkan nilai-nilai transformasional seperti kerendahan hati dan integritas dalam memotivasi untuk diri sendiri dan bawahannya. Pemimpin yang mempraktikkan konsep spiritual menunjukkan sikap dan perilaku yang lebih baik terhadap motivasi kerja (Sholikhah dkk, 2019). Motivasi yaitu keadaan pikiran, keinginan, energi, atau minat yang diterjemahkan menjadi tindakan (Al-Sada et al., 2017). Kekuatan energik itu berasal baik di dalam maupun di luar individu untuk memulai kerja, perilaku yang terkait dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasinya (Latham & Pinder, 2005). Temuan dalam penelitian Luo, (2015); Ahmad, (2009) harus lebih digeneralisasi dalam memandu praktik kepemimpinan meningkatkan motivasi kerja agar supaya lebih kreatif dari pada teori relatif berdasarkan organisasi industri.

Berdasarkan hasil statistik menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dilihat dari temuan empiris variabel kepemimpinan Islami bahwa Pimpinan UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan mampu berlaku adil pada semua karyawan dan Pimpinan juga mampu menjadi tauladan atau panutan bagi semua karyawan. Sedangkan hasil empiris dalam variabel motivasi kerja bahwa Karyawan dari UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan mendapatkan dukungan untuk mempelajari keterampilan membatik. Dijelaskan dalam firman Allah pemimpin menaruh harapan kepada karyawan untuk selalu percaya diri, dan menghadapi setiap



tantangan dalam hidup dengan mendapatkan ridha Allah yang disebutkan dalam surah Yusuf ayat 87:

يَبْنَى اَذْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَآخِيهِ وَلَا تَأْيِسُوا مِنْ رَوْحِ اللّٰهِ إِنَّهُ لَا يَأْيِسُ مِنْ رَوْحِ

اللّٰهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ

*yā baniyyaz-habū fa taḥassasū miy yūsufā wa akhīhi wa lā tai`asū mir rauḥillāh, innahū lā yai`asu mir rauḥillāhi illal-qaumul-kāfirūn*

“Wahai anak-anakku! Pergilah kamu, carilah (berita) tentang Yusuf dan saudaranya dan jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya yang berputus asa dari rahmat Allah, hanyalah orang-orang yang kafir.” (Kementrian Agama RI, 2009)

Hasil penelitian ini diperkuat oleh Ahmad, (2009); Zhang, (2010); Hemlin, (2011); Gupta, (2013); Vessey dkk, (2014); Luo, (2015); Al-Sada et al., (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara hubungan kepemimpinan Islami terhadap motivasi kerja.

#### 4.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Islam Terhadap Inovasi Kerja

Berdasarkan hasil estimasi dari variabel kepemimpinan Islami memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap inovasi kerja, dengan nilai koefisien parameter (*original sample*) 0,241. Hal ini menunjukkan bahwa jika kepemimpinan Islami mengalami peningkatan, maka inovasi kerja juga akan mengalami peningkatan. Pengaruh signifikan dapat dilihat dari hasil path koefisien yang menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2,295 artinya nilai t-statistik (2,295) > t-tabel (1,96) sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh

terhadap inovasi kerja. Hal ini sesuai dengan hipotesis bahwa memiliki hubungan positif dan signifikan.

Kepemimpinan Islami yaitu suatu proses atau kemampuan yang ada pada diri seseorang agar dapat mengarahkan dan memotivasi orang lain, serta ada usaha kerja sama yang sesuai dengan al-Qur'an dan Hadist dalam mencapai tujuan yang diinginkan bersama (Rivai dkk., 2014). Inovasi kerja didefinisikan sebagai generasi yang disengaja, promosi, dan implementasi ide-ide baru dan berguna yang ditujukan untuk memberi manfaat bagi kinerja peran, kelompok, atau organisasi (Odoardi et al., 2019).

Berdasarkan hasil statistik menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif signifikan terhadap inovasi kerja. Hal ini dilihat dari temuan empiris variabel kepemimpinan Islami bahwa perilaku pimpinan mampu berlaku adil terhadap semua karyawan yang ada pada UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan. Sedangkan untuk variabel inovasi kerja bahwa karyawan dapat menciptakan ide-ide baru untuk mengatasi permasalahan dalam membuat batik, dalam hal ini karyawan bisa mengatasi permasalahan dalam hal penyesuaian motif dengan pola. Adapun firman Allah yang berkaitan dengan inovasi kerja yaitu terdapat pada surah ar-Ra'd ayat 11 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

*innallāha lā yugayyiru mā biqāumin ḥattā yugayyirū mā bi`anfusihim*

*Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. (Kementrian Agama RI, 2009)*

Pengaruh kepemimpinan Islami terhadap inovasi kerja berpengaruh positif dan signifikan yang dibahas dalam penelitian Jen-Chia, (2012); Al-Husseini, (2016); Rahim dkk, (2015); Supermane, (2019).

#### **4.5.4 Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Inovasi Kerja**

Hasil estimasi dari variabel *knowledge management* dapat diketahui memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap inovasi kerja, dengan nilai koefisien parameter (*original sample*) 0,566. Hal ini menunjukkan bahwa jika *knowledge management* mengalami peningkatan, maka inovasi kerja akan mengalami peningkatan. Pengaruh signifikan dapat dilihat dari hasil path koefisien yang menunjukkan nilai t-statistik sebesar 4,581 artinya nilai t-statistik  $(4,581) > t$ -tabel (1,96) sehingga dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* berpengaruh terhadap inovasi kerja. Hal ini sesuai dengan hipotesis bahwa memiliki hubungan positif dan signifikan.

*Knowledge management* yaitu untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan pengetahuan yang kolektif dalam suatu organisasi dengan bertujuan untuk membantu organisasi (von Krogh 1998). Eric Quintane, (2011) mendefinisikan inovasi sebagai pengetahuan yang dapat diperbarui dan memiliki nilai yang baru serta bermanfaat. *Knowledge management* sebagai meningkatkan inovasi kerja (Hackbarth 1998). Alavi, (2001) *Knowledge management* adalah kompetensi teknologi informasi yang harus dikembangkan untuk mempercepat proses inovasi kerja (Yeh dkk, 2012). Pandangan ini konsisten dengan temuan penelitian nilai pengetahuan dan strategi manajemen pengetahuan dalam meningkatkan kemampuan inovasi kerja (López, 2011). Pendapat (Lin, (2007); Liao dkk, (2007); Yeşil dkk, (2013) bahwa berbagi pengetahuan di antara karyawan, yang diharapkan

untuk meningkatkan sumber daya pengetahuan yang tersedia untuk organisasi, kemungkinan akan menghasilkan ide-ide baru, sehingga mempengaruhi inovasi kerja suatu organisasi.

Berdasarkan hasil statistik menunjukkan bahwa variabel *knowledge management* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap inovasi kerja. Hal ini dari temuan empiris bahwa karyawan dapat berbagi ide membatik dengan rekan kerja, yang mana karyawan selalu bersilaturahmi untuk berbagi dengan rekan kerjanya. Selain itu, pemimpin juga dapat memberikan pengetahuan membatik kepada karyawan yang ada pada UKM Batik Jokotole collection Bangkalan. Karyawan juga dapat berdiskusi tentang membatik secara mudah dengan pimpinan. Disamping itu karyawan bisa menambah pengetahuan membatik melalui proses pelatihan. Akan tetapi melihat fakta di lapangan bahwa pihak UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan belum rutin dalam mengadakan pelatihan sehingga kedepannya perlu meningkatkan kegiatan pelatihan untuk mendorong dalam inovasi kerja. Salah satu firman Allah yang secara tidak langsung menyuruh setiap orang baik pemimpin ataupun karyawan untuk memiliki pengetahuan adalah Surat An-Nahl (16) ayat 125:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِ لَهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ

بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۖ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

*ud'u ilā sabīli rabbika bil-ḥikmati wal-mau'izatil-ḥasanati wa jādil-hum billatī hiya aḥsan, inna rabbaka huwa a'lamu biman ḍalla'an sabīlihī wa huwa a'lamu bil-muhtadīn.*

*Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk.* (Kementrian Agama RI, 2009)

Pengaruh *knowledge management* terhadap inovasi kerja berpengaruh positif dan signifikan yang dibahas dalam penelitian Darroch, (2005); Yoo, (2014); Soto dkk, (2018); Ganguly dkk, (2019); Tamer dkk, (2003); Popa dkk, (2017); Basadur & Gelade, (2006); Soto, (2016) yaitu berbagai proses manajemen pengetahuan pada inovasi. Selanjutnya dalam penelitian Wang, (2012) yaitu manajemen pengetahuan memberikan kontribusi terhadap inovasi kerja.

#### **4.5.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Inovasi Kerja**

Berdasarkan hasil dari estimasi variabel motivasi kerja memiliki pengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap inovasi kerja, dengan nilai koefisien parameter (*original sample*) -0,080. Sebaliknya semakin rendah variabel motivasi kerja maka semakin rendah pula inovasi kerja. Pengaruh signifikan dapat dilihat dari hasil path koefisien yang menunjukkan nilai t-statistik sebesar 0,559 artinya nilai t-statistik (0,559) < t-tabel (1,96) sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap inovasi kerja. Dengan hasil ini, maka hipotesis penelitian ini tidak diterima kebenarannya.

Menurut pendapat Kreitner (2001) motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan. Motivasi kerja adalah dorongan individu untuk mengejar tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan (Izhak, 2016). Pengaruh antara variabel motivasi kerja terhadap inovasi kerja tidak berpengaruh signifikan, hal ini tidak sesuai dengan hipotesis dalam penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja terhadap inovasi kerja berpengaruh signifikan. Sehingga penelitian ini bertolak belakang dengan

penelitian Füller, (2006); Lin, (2012); Afsar, (2019). Dalam rangka menekuni dari setiap bidang keahliannya maka dibutuhkan motivasi dan inovasi kerja untuk meningkatkan kualitas karyawan yang telah dijelaskan dalam firman Allah dalam surah al-Imran ayat 139:

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

*wa lā tahiṇu wa lā taḥzanu wa antumul-a'launa ing kuntum mu`minīn*

*Dan janganlah kamu (merasa) lemah, dan jangan (pula) bersedih hati, sebab kamu paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang beriman.* (Kementrian Agama RI, 2009)

Berdasarkan hasil statistik menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap inovasi kerja. Hal ini dari temuan empiris dari variabel motivasi kerja bahwa dari nilai R-square dinyatakan bahwa lemah karena dalam nilai rata-rata terendah terdapat pada yaitu karyawan bersedia melakukan upaya yang cukup besar dalam membatic untuk meningkatkan keterampilan, akan tetapi dari hasil lapangan bahwa karyawan tidak sepenuhnya mendapatkan dukungan serta motivasi dari sesama karyawan dan kurangnya motivasi dalam diri untuk meningkatkan inovasi kerja dalam membatic.

#### **4.5.6 Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Inovasi Kerja dengan variabel *Knowledge Management* sebagai intevening**

Berdasarkan hasil estimasi dari variabel kepemimpinan Islami memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap inovasi kerja dengan intervening variabel *knowledge management*, dengan nilai koefisien parameter (original sample) 0,166. Hal ini menunjukkan bahwa jika kepemimpinan Islami mengalami peningkatan, maka inovasi kerja juga akan mengalami peningkatan. Pengaruh

signifikan dapat dilihat dari hasil path koefisien yang menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2,562 artinya nilai t-statistik (2,562) > t-tabel (1,96) sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap inovasi kerja dengan intervening *knowledge management*. Hal ini sesuai dengan hipotesis bahwa memiliki hubungan positif dan signifikan.

Fokus kepemimpinan spiritual Islam adalah melakukan perbuatan baik dan mematuhi segala perintah Allah dan juga laranganNya. Dalam praktek Islam memerlukan penanaman moral pekerjaan sebagai ibadah, disiplin diri, tanggung jawab dan akuntabilitas untuk menciptakan entitas yang layak (Galanou, 2015). Implementasi dari manajemen pengetahuan yaitu untuk mengelola semua pengetahuan yang dimiliki bertujuan untuk menumbuhkan inovasi kerja. Selain itu, pemimpin yang inovatif diperlukan untuk memberikan panduan dalam mengelola pengetahuan untuk meningkatkan inovasi kerja (Supermane, 2017). Sebelumnya, Soliman, (2014) berpendapat bahwa kepemimpinan dengan menggunakan gaya transformasional adalah kepemimpinan terbaik yang memungkinkan para pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang menguntungkan untuk mengembangkan inovasi kerja. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam mengoordinasikan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap karyawan, yang pada akhirnya digunakan untuk menghasilkan inovasi kerja.

Berdasarkan hasil temuan empiris dalam hal ini pimpinan memberikan *knowledge management* dengan melalui pelatihan serta sharing serta diskusi dengan pimpinan atau rekan kerja dalam mendapatkan inovasi kerja untuk membatik.

Dilihat dari fakta di lapangan bahwa pihak UKM Batik Jokotole Collection belum rutin dalam mengadakan pelatihan sehingga kedepannya perlu meningkatkan kegiatan pelatihan untuk mendorong dalam inovasi kerja.

Pengaruh antara variabel kepemimpinan Islami terhadap inovasi kerja yang diintervening dengan variabel *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan. Yang dibahas dalam penelitian Honarpour et al., (2012); Mario, (2015); Al-Husseini, (2016).

#### **4.5.7 Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Inovasi Kerja dengan variabel Motivasi Kerja sebagai intervening**

Berdasarkan hasil dari estimasi variabel kepemimpinan Islami memiliki pengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap inovasi kerja dengan dimediasi oleh variabel motivasi kerja, dengan nilai koefisien parameter (original sample) -0,38. Sebaliknya semakin rendah variabel motivasi kerja maka semakin rendah pula inovasi kerja. Pengaruh signifikan dapat dilihat dari hasil path koefisien yang menunjukkan nilai t-statistik sebesar 0,538 artinya nilai t-statistik  $(0,538) < t\text{-tabel } (1,96)$  sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islami tidak berpengaruh terhadap inovasi kerja dengan mediasi motivasi kerja. Dengan hasil ini, maka hipotesis penelitian ini tidak diterima kebenarannya.

Kepemimpinan adalah memiliki sifat amanah yang melibatkan kontrak psikologis antara seorang pemimpin dan para pengikutnya melakukan perbuatan baik. Dengan demikian, seorang pemimpin harus memiliki karakter moral yang kuat melalui empat tahap perkembangan spiritual: Islam, iman, taqwa, dan ihsan (Ahmad, 2009). Motivasi kerja juga didefinisikan sebagai tingkat motivasi diri yang



diperlukan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien dalam konteks pekerjaan. Inovasi kerja yaitu sebagai sumber utama keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dapat digunakan organisasi untuk mengatasi lingkungan ekonomi yang berubah dengan cepat (Lin, 2012).

Pengaruh antara variabel kepemimpinan Islami terhadap inovasi kerja yang diintervening dengan variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan, hal ini tidak sesuai dengan hipotesis dalam penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami terhadap inovasi kerja yang diintervening dengan variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan. Sehingga penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian (Lin, 2012).

Berdasarkan hasil temuan empiris dari variabel motivasi kerja bahwa dari nilai R-square dinyatakan lemah dikarenakan dalam nilai rata-rata terendah terdapat yaitu karyawan sering mencari peluang untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan baru dalam membatic, akan tetapi dari hasil lapangan bahwa karyawan tidak sepenuhnya mendapatkan dukungan serta motivasi dari pimpinan dikarenakan pimpinan dan karyawan tidak terdapat dalam satu kantor. Dalam temuan empiris variabel inovasi kerja bahwa karyawan dapat mencari metode kerja baru, teknik atau instrumen untuk inovasi membatic. Dapat dilihat dari fakta lapangan meskipun karyawan diberikan pelatihan dari pihak pimpinan karyawan tidak bisa mengembangkan gagasan/ide yang baru untuk menciptakan corak yang baru dikarenakan karyawan tidak mau menghilangkan ciri khas dari nenek moyang tersebut.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Islami memiliki hubungan positif signifikan terhadap knowledge management. Hal ini mengidentifikasi bahwa semakin meningkatnya kepemimpinan Islami dari pimpinan UKM Batik Jokotole collection maka akan semakin meningkatkan knowledge management kepada karyawan UKM Batik Jokotole collection.
2. Kepemimpinan Islami memiliki hubungan positif signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini mengidentifikasi bahwa semakin meningkatnya kepemimpinan Islami dari pihak pimpinan UKM Batik Jokotole collection maka akan semakin meningkatnya motivasi kerja karyawan untuk membatik.
3. Kepemimpinan Islami memiliki hubungan positif signifikan terhadap inovasi kerja. Hal ini mengidentifikasi bahwa semakin meningkatnya kepemimpinan Islami diterapkan oleh pemimpin UKM Batik Jokotole collection maka akan semakin meningkat pula inovasi kerja untuk mendapatkan ide-ide baru dalam hal membatik.
4. Knowledge management memiliki hubungan positif signifikan terhadap inovasi kerja. Hal ini mengidentifikasikan bahwa semakin meningkatnya knowledge management yang diterapkan pimpinan dengan melalui pelatihan-pelatihan terhadap karyawan UKM Batik Jokotole collection

Bangkalan maka akan semakin meningkat pula inovasi kerja karyawan dalam hal membuat pola membatik.

5. Motivasi kerja memiliki hubungan tidak signifikan terhadap inovasi kerja.

Hal ini dikarenakan dilihat dari fakta lapangan

meskipun karyawan diberikan pelatihan dari pihak pimpinan karyawan tidak bisa mengembangkan gagasan/ide yang baru untuk menciptakan corak yang baru dikarenakan karyawan tidak mau menghilangkan ciri khas dari nenek moyang.

6. Berdasarkan hasil uji intervensi pengaruh langsung dari hubungan kepemimpinan Islami inovasi kerja dengan menggunakan variabel knowledge management, memiliki pengaruh positif signifikan. Sedangkan uji intervensi dengan variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan.

## **5.2 Implikasi Penelitian**

### **5.2.1 Implikasi Manajerial**

Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi para pimpinan perusahaan, yang lebih dikhususkan pada home industri garmen untuk mengimplementasikan dengan baik prinsip-prinsip serta nilai-nilai Islam demi tercapainya tujuan perusahaan. Kepemimpinan Islami dari UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan belum maksimal, dan tidak adanya implementasi budaya kepemimpinan Islami di lapangan dikarenakan tidak tergabungnya kantor serta tempat membatik para karyawan. Selain itu masih kurangnya motivasi kerja dari pimpinan UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan untuk meningkatkan inovasi kerja para karyawan.

Karena semakin baik ditanamkan nilai-nilai Islam dalam sistem manajerial pada perusahaan/organisasi maka hasil yang diperoleh akan semakin baik dan cenderung memberikan peningkatan yang cukup signifikan.

### **5.2.2 Implikasi Akademis**

Bagi para akademisi dan peneliti selanjutnya tulisan ini akan bermanfaat untuk dijadikan sebagai bahan kajian dalam penelitian selanjutnya. Dan diharap peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini, baik dengan menambah variabel penelitian maupun dengan melihat faktor-faktor yang tidak dapat diukur secara kuantitatif. Sehingga akan memberikan banyak bahan kajian mengenai kepemimpinan Islami yang baik dan dapat diterapkan dengan baik oleh para pemimpin muslim.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi Penelitian Selanjutnya**

Studi yang mencoba melihat hubungan antara variabel kepemimpinan Islami, *knowledge management*, motivasi kerja terhadap inovasi kerja ini memiliki keterbatasan dalam penelitian ini yaitu. Keterbatasan jumlah responden yang hanya dilakukan pada unit usaha kecil menengah yang terbilang cukup sedikit jumlah karyawan. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat mencakup perusahaan/organisasi yang lebih besar. Dan juga penambahan dalam variabel komitmen kerja dan budaya organisasi sebagai variabel intervening terhadap inovasi kerja agar memperkuat dari hasil penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Ahmad, K. (2009). Leadership and work motivation from the cross cultural perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 19(1), 72–84. <https://doi.org/10.1108/10569210910939681>
- Ahmad, K., & Ogunsola, O. K. (2011). An empirical assessment of islamic leadership principles. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 291–318. <https://doi.org/10.1108/10569211111165325>
- Aized, T. (2012a). *Total Quality Management and Six Sigma*. Croatia: In Tech.
- Aized, T. (2012b). *Total Quality Management And Six Sigma Edited by Tauseef Aized*. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD004464.pub3>
- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2016). Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 41(1), 159–181. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.927848>
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Alavi, M. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarter*, 25(1), 35-3107–1367.
- Alawi, H. et al. (2002). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Alazmi, T. N. (2013). Leadership in context An examination of contextual dimensions private sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 9(No. 4), 479–491. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2015-0008>
- Ali, A. J. (2009). Islamic perspectives on leadership: a model. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(2), 160–180. <https://doi.org/10.1108/17538390910965167>
- Alimudin, A., & Sukoco, A. (2017). The Leadership Style Model That Builds Work Behavior Through Organizational Culture. *Jurnal Lentera: Kajian Keagamaan, Keilmuan Dan Teknologi*, 3(2), 362–.
- Almoharby, D., & Neal, M. (2013). Clarifying Islamic perspectives on leadership. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 6(3–

- 4), 148–161. <https://doi.org/10.1108/EBS-02-2011-0008>
- Analoui, B. D., Hannah Doloriert, C., & Sambrook, S. (2012). Leadership and knowledge management in UK ICT organisations. *Journal of Management Development*, 32(1), 4–17. <https://doi.org/10.1108/02621711311286892>
- Anshori, M. & S. I. (2009). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Surabaya: Airlangga University Press (AUP).
- Antonio, S. (2007). *Muhammad SAW: The Super Leader Super Manager*. Jakarta: ProLM Centre.
- Anwar, S. M. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami dan Budaya Perusahaan terhadap Sikap Kewirausahaan dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi selatan. Tesis. Surabaya. Universitas Airlangga.
- Ariefianto, M. D. (2012). *Ekonometrika: Esensi dan Aplikasi dengan menggunakan EVIEWS*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Basadur, M., & Gelade, G. A. (2006). The Role of Knowledge Management in the Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 45–62. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00368.x>
- Bojun, Hou. Jin, Hong. Kejia Zhu, Y. Z. (2019). Paternalistic Leadership And Innovation: The Moderating Effect Of Environmental Dynamis. *European Journal of Innovation Management*. Emerald Publishing Limited p 1460-1060.
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32–44. <https://doi.org/10.1177/107179190300900403>
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No.
- Ciptono. (2006). Sequential Model Of Innovation Strategy-Company NonFinancial Performance Links. *Gajah Mada International Journal of Bussiness*, 8, 2, p.
- Collison, C. dan G. P. (2004). Learning to Fly: Practical Knowledge Management form Leading and Learning Organizations. *Capstone Publishing Limited*.
- Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (2001). Management and Organizational Behavior 3rd edition. McG. In raw Hill. New York. (p. 234).
- Damanpour, F. and Aravind, D. (2006). Product and process innovations: a review of organizational and environmental determinants. In Hage. J. and Meeus, M. (Eds), *Innovation, Science, and Institutional Change: A Research Handbook*, Oxford University Press, Oxford, Pp. 38-66.
- Darmawan, C. (2006). kiat sukses manajemen rasulullah manajemen sumber daya

insani berbasis nilai-nilai ilahiyah. Bandung: Khazanan Intelektual.

- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Davilla, T., M.J. Epstein, and S. (2006). *Making Innovation Work*. Upper Saddle River, New Jersey. Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey. Pearson Education Inc.
- Donate, Mario J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Donate, Mario Javier, & Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 890–914. <https://doi.org/10.1108/13673271111179271>
- Eric Quintane, R. Mitch Casselman, B. S. R. & P. N. (2011). Innovation As A Knowledge-Based Outcome. *Journal of Bacteriology*, 85(March), 801–807. <https://doi.org/10.1128/jb.85.4.801-807.1963>
- Fahrullah, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan serta Kesejahteraan Karyawan Rumah Sakit Islam Di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur. Disertasi. Surabaya. Universitas Airlangga.
- Ferryanto, H., & Irham, Z. (2015). Implementasi Kepemimpinan Islam Dalam Proses Inovasi Produk Pada Sentra Batik Jetis Sidoarjo. *Jestt*, Vol. 2 No.
- Foss, N.J., Laursen, K. and Pedersen, T. (2011). Linking customer interaction and innovation: the mediating role of new organizational practices. *Organization Science*, Vol. 22 No.
- Füller, J. (2006). Why Consumers Engage in Virtual New Product Developments Initiated By Producers. *Association For Consumer Research Labovitz*, 36, 639–646.
- Galanou, A., & Farrag, D. A. (2015). Towards the distinctive islamic mode of leadership in business. *Journal of Management Development*, 34(8), 882–900. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0096>
- Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. In *Journal of Knowledge Management* (Vol. 23). <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0190>
- Ghozali, Imam. 2008. Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Edisi 4. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gong Y. Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*., Vol. 52 No 13.
- Griffin, R. W. (2004). *Management Terjemahan Gina Gania*. Jakarta: Erlangga.
- Gupta, V., & Singh, S. (2013). *How leaders impact employee creativity : a study of Indian R & D laboratories*. 36(1), 66–88. <https://doi.org/10.1108/01409171311284594>
- Habiby, F. I., & Hariyanto, B. (2018). Profil Home Industry Batik Di Desa Tanjung Bumi Kecamatan Tanjung Bumi Kabupaten Bangkalan (Studi Kasus tentang Home Industry Batikdi Desa Tanjung Bumi). *Swara Bhumi E-Journal Pendidikan Geografi FIS UNESA*, Vol 5, No.
- Hakim, A. (2009). *Implementasi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi serta Pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja Kinerja Islami Karyawan PT Bank Muamalt Indonesia Tbk Di Jawa Tengah*. Universitas Airlangga.
- Halepota, A. H. (2005). Motivational theories and their application in construction. *Cost Engineering*, 4 Retrieved from EBSCOhost Database, 7 (3), 14-.
- Harahap, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan. *Human Falah*., Volume 3.
- Hartono. (2012). *Manajemen Pengetahuan sebagai Strategi Implementasi Keselamatan Pasien untuk Meningkatkan Kinerja Petugas*. Universitas Airlangga Surabaya.
- Hasnin, H. R. (2011). Inovasi Produk melalui Strategi Imitasi dalam Menghadapi Persaingan Produk Impor (Implementasi Strategi Imitasi pada Studi kasus Edam Burger di depok). Disertasi. Surabaya. Universitas Airlangga.
- Hemlin, S., & Olsson, L. (2011). Creativity-Stimulating Leadership: A Critical Incident Study of Leaders' Influence on Creativity in Research Groups. *Creativity and Innovation Management*, 20(1), 49–58. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00585.x>
- Herianingrum, S. (2013). *Pengaruh Pembiayaan Bank Syariah Terhadap Kinerja Usaha dan Kesejahteraan Pengusaha Kecil Tijarah Zira'ah di Jawa Timur*. Disertasi. Universitas Airlangga.
- Hijriah, H. Y. (2017). *Dampak Kepatuhan Berzakat Pada Keberlangsungan Usaha Serta Kesejahteraan Muzakki: Studi Kasus Pengusaha UKM Di Surabaya*. Universitas Airlangga.
- Honarpour, A., Jusoh, A., & Nor, K. M. (2012). Knowledge management, total quality management and innovation: A new look. *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(3), 22–31. <https://doi.org/10.4067/S0718->



27242012000300003

- Hou, B., Hong, J., Zhu, K., & Zhou, Y. (2019). Paternalistic leadership and innovation: the moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 22(3), 562–582. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2018-0141>
- Hsung, R. M., Lin, Y. J., & Lu, K. W. (2015). Structural embeddedness of accessed networks and innovation at work. In *Research in the Sociology of Work* (Vol. 24). [https://doi.org/10.1108/S0277-2833\(2013\)0000024014](https://doi.org/10.1108/S0277-2833(2013)0000024014)
- Izhak Berkovich, O. E., & Article. (2016). Emotional reframing as a mediator of the relationships between transformational school leadership and teachers' motivation and commitment. *Journal of Educational Administration*.
- Jain, A. K., & Jeppesen, H. J. (2013). Knowledge management practices in a public sector organisation: The role of leaders' cognitive styles. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 347–362. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0358>
- Jen-Chia. (2012). Factors that may mediate the relationship between transformational leadership and organizational innovation. *African Journal of Business Management*, 6(3), 1010–1018. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.1719>
- Jia, X., Chen, J., Mei, L., & Wu, Q. (2018). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. *Management Decision*, 56(1), 6–25. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0415>
- John, & John, G. (2018). *Knowledge Management Matters Words Of Wisdom From Leading Practitioners*. Georgia: Sagology.
- Jong, De & Kemp, R. (2003). Determinants of Co-worker's Innovative Behavior: An Investigation into Knowledge Intensive Service. *International Journal of Innovation Management*.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovationsupportive climate. *Management Decision*, Vol. 54 No.
- Kirana, K. C. (2014). *Pengaruh Implementasi Kepemimpinan Muslimah Terhadap Komitmen Dan Kinerja Serta Kesejahteraan Karyawan Pada Sub Sektor Industri Batik Tulis Pulau Jawa*. Universitas Airlangga.
- Kreitner R, & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. Mc graw-Hill Companies, Inc.
- Kristanto, Philip. (2002). *Ekologi Industri*. Yogyakarta: Andi
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). *Work Motivation Theory And Research At The Dawn Of The Twenty First Century*. 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>

- Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340–359. <https://doi.org/10.1177/0165551506070739>
- Lin, C. Y., & Liu, F. (2012). A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 15 Is.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502–509. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003>
- Lukkasa, muchran baso. (2013). *pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja islami*. Universitas Airlangga.
- Luo, Y. M. L. Z. J. H. C. (2015). Supervisors' leadership and health science researchers' intrinsic motivation: The mediate role of psychological empowerment. *Nankai Business Review International*, Vol. 6 Iss.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Merat, A., & bo, D. (2013). Strategic analysis of knowledge firms: The links between knowledge management and leadership. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 3–15. <https://doi.org/10.1108/13673271311300697>
- Misbahudin, I. H. (2013). *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Najmi, K., Kadir, A. R., & Kadir, M. I. A. (2018). Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership on organizational performance accountability. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 517–529. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2017-0004>
- Nawawi, H. (2001). *Kepemimpinan menurut Islam*. Yogyakarta. UGM-Press.
- Nawawi, I. (2012). *Manajemen Pengetahuan (knowledge management)*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective commitment, participative leadership, and employee innovation: A multilevel investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 103–113. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a12>

- Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 595–610. <https://doi.org/10.1108/09534811311328597>
- Payne, S.C., Youngcourt, S.S. and Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No.
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martinez-Conesa, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 134–142. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.014>
- Pramudyo, A. (2013). Implementasi Manajemen Kepemimpinan Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi. *JBMA*, Vol. 1, No.
- Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. *Management Decision*, 54(7), 1542–1568. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0651>
- Prasetyo, A. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Kompensasi Finansial Terhadap Komitmen Dan Etos Kerja Islam Serta Kinerja Karyawan Pada Unit Usaha Di Pondok Pesantren Jawa Timur*. universitas Airlangga.
- Rahim, R. A., Salleh, N. F., Fazirah, S., & Ahmad, S. (2015). Exploring the Relationship Between Leadership Style, Knowledge Management Practices, and Innovative Behavior. *Proceedings of the Colloquium on Administrative Science and Technology*. <https://doi.org/10.1007/978-981-4585-45-3>
- Ratnasari, R. T. (2014). *Kepemimpinan Islam dan Pemasaran Internal Terhadap Kinerja Serta Kesejahteraan Karyawan Pada Bank Islam di Jawa Timur*. Universitas Airlangga.
- Rosing, K., Frese, M. and Bausch, A. (2011), “Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 22No. 5, pp. 956-974.
- Rivai, V. & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal. Bachtar, B. R. A. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo persada.
- Rivai, dan M. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia cetakan kesembilan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, V. (2004). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori*

Ke Praktek. Bandung: Raja grafindo persada.

Robbin, S. (n.d.). *Management*. England: PT. Pearson Education Limited.

Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Sajiwo, B. (2014). Budaya Inovasi Ditinjau dari Persepsi terhadap kepemimpinan. *Jurnal Online Psikologi, Vol 02. No.*

Salim, A. H. R. (2013). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Islami terhadap Motivasi dan Kinerja Serta Kesejahteraan karyawan pada Bank Syariah di Kota Makassar Sulawesi Selatan. Universitas Airlangga.

Samsuki. (2017). Pengaruh Transformational Leadership dan Perception of Support for Creativity yang dimediasi oleh Intrinsic Motivation pada Karyawan UKM Batik Jokotole Collection Bangkalan. Universitas Airlangga.

Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(3), 291–309. <https://doi.org/10.1108/0143773111123933>

Schilling, M. A., & Hill, C. W. . (2005). Managing the New Product Development Process: Strategic Imperatives. *Academy of Management Executive, Vol.12 (3)*.

Setiyowati, E. (2013). Integrasi Proses Knowledge Management dan Langkah Organizational Learning sebagai Upaya Meningkatkan Renacana Kinerja Dosen. Disertasi. Surabaya. Universitas Airlangga.

Shalahuddin, H. (2000). *Hak Asasi Manusia dalam Perspektif Islam. Pengantar Dr. Masykur Hakim,*. Jakarta: Amissko.

Sholihin, M. dan D. R. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan Warp PLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset (Penerbit Andi).

Sholikhah, Z., Wang, X., & Li, W. (2019). The role of spiritual leadership in fostering discretionary behaviors: The mediating effect of organization based self-esteem and workplace spirituality. *International Journal of Law and Management*, 61(1), 232–249. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-04-2018-0081>

Singh, S. K. (2008). Role of leadership in knowledge management: A study. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 3–15. <https://doi.org/10.1108/13673270810884219>

Soleh, M. (2008). *Analisis Strategi Inovasi Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan Studi Kasus: UKM Manufaktur Di Kota Semarang*. Universitas Diponogero Semarang.

Soliman, F. (2014). *Attributes of the learning-innovation transformational leader”, Learning Models for Innovation in Organizations: Examining Roles of*

*Knowledge Transfer and Human Resources Management*,. IGI Global.

- Sopandi, O. D. (2016). *Implementasi Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) Pada Perguruan Tinggi: Studi Kasus di Institut Teknologi Bandung*. Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung.
- Soto-Acosta, P., & Cegarra-Navarro, J. G. (2016). New ICTs for Knowledge Management in Organizations. *Journal of Knowledge Management*, 20(3), 417–422. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0057>
- Soto-Acosta, P., Popa, S., & Martinez-Conesa, I. (2018). Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824–849. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0448>
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Suharso, P. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif: Pendekatan Filosofi Dan Praktif*. Jakarta: PT. Indeks.
- Suharwati, Sri Ira. (2019). Pengembangan industri batik tulis sebagai potensi daerah (Studi kasus di Desa Klampar Kabupaten Pamekasan). *Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial*. P-ISSN: 2355-8245 E-ISSN:2614-5480 Vol. 6, No. 1, Desember 2019
- Supermane, S. (2019). Transformational leadership and innovation in teaching and learning activities: the mediation effect of knowledge management. *Information Discovery and Delivery*, 1–9. <https://doi.org/10.1108/IDD-05-2019-0040>
- Supermane, S., & Tahir, L. M. (2017). Knowledge Management in Enhancing the Teaching and Learning Innovation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6), 721–727. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i6/3032>
- Tamer Cavusgil, S., Calantone, R. J., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 6–21. <https://doi.org/10.1108/08858620310458615>
- Toha, M. (2003). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tse, H.H., To, M.L. and Chiu, W.C. (2018), “When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality”, *Human Resource Management*, Vol. 57 No. 1, pp. 145-

157.

- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: a theoretical synthesis and integrative framework. *Leadership Quarterly*, Vol. 29 No.
- Umam, M. K. (2018). Imam Para Nabi: Menelusuri Jejak Kepemimpinan Dan Manajerial Nabi Muhammad Saw. *Jurnal Al-Hikmah*, Vol. 6 No.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Eminoğlu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92–117. <https://doi.org/10.1108/14601061311292878>
- Vessey, W. B., Barrett, J. D., Mumford, M. D., Johnson, G., & Litwiller, B. (2014). Leadership of highly creative people in highly creative fields: A historiometric study of scientific leaders. *Leadership Quarterly*, 25(4), 672–691. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.03.001>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Wirartha, M. (2006). *Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Yeh, Y. chu, Yeh, Y. ling, & Chen, Y. H. (2012). From knowledge sharing to knowledge creation: A blended knowledge-management model for improving university students' creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 7(3), 245–257. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2012.05.004>
- Yeşil, S., Koska, A., & Büyükbeşe, T. (2013). Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 217–225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.025>
- Yoo, D. K. (2014). Substructures of perceived knowledge quality and interactions with knowledge sharing and innovativeness: A sensemaking perspective. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 523–537. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2013-0362>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (7th ed'n.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Penerbit PT Indeks.
- Zainuddin, Mahdi. (2002). *Studi Kepemimpinan Islam*. (Al-Muhsin, Ed.). Yogyakarta.
- Zainuddin, Muhadi, & Mustaqim, A. (2005). *Studi Kepemimpinan Islam. Telaah Normatif dan Historis*. Semarang: Putra Mediatama Press.

- Zameer, H., Wang, Y., & Yasmeen, H. (2019). Transformation of firm innovation activities into brand effect. *Marketing Intelligence and Planning*, 37(2), 226–240. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2018-0176>
- Zhang, X. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(5), 4–9. <https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124ead.007>

## Lampiran I: Kuisisioner

### PETUNJUK UMUM

**Isilah pertanyaan yang telah disusun pada lembar kuesioner ini sesuai dengan kondisi riil di UKM Industri Batik Joko Tole Collection. Jawaban anda tidak ada yang salah dan data yang anda berikan hanya untuk keperluan ilmiah sehingga kerahasiaan anda kami jamin. Lembar kuesioner ini terdiri dari 4 bagian.**

#### Identitas Responden:

Nama Responden :  
.....

Agama :  
.....

Status Pernikahan : 1. Menikah 2. Belum Menikah

Pendidikan : 1. SD 2. SLTP  
3. SLTA 4. Diploma

Jenis kelamin : 1. Pria 2. Wanita

Umur : 1. < 25Tahun 2. 26 – 30 Tahun  
3. 31 – 35 Tahun 4. 36 – 40 Tahun  
5. > 41 Tahun

Lama Masa Kerja : 1. < 1 Tahun 2. 1 – > 5 Tahun



**Isilah sesuai dengan pernyataan dibawah ini.**

Pada bagian ini, disajikan daftar pernyataan. Anda diminta untuk memberikan penilaian dengan memberikan peringkat pada skala 1 sampai dengan 4 dengan cara memberi tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang anda pilih. Makna dari skor pilihan jawaban seperti diilustrasikan pada garis skala berikut:

1	2	3	4
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju

<b>KEPEMIMPINAN ISLAMII</b>				
<b>Pernyataan-Pernyataan</b>	<b>SKOR</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Pimpinan saya mampu berlaku adil pada semua karyawan.				
2. Pimpinan saya profesional/memiliki keahlian sesuai yang dibutuhkan dalam bekerja.				
3. Pimpinan saya bijaksana/selalu menggunakan akal budinya untuk membimbing karyawan.				
4. Pimpinan saya mampu menjadi tauladan atau panutan bagi karyawan.				

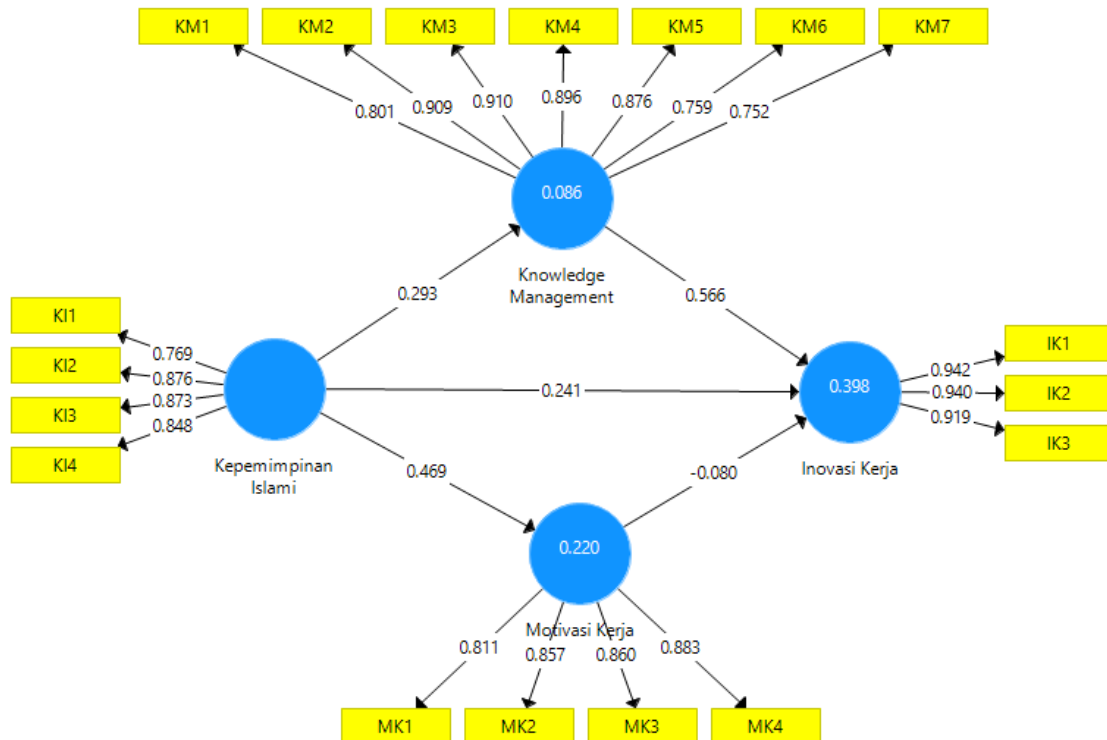
<b>KNOWLEDGE MANAGEMENT</b>				
<b>Pernyataan-Pernyataan</b>	<b>SKOR</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Saya dapat berbagi ide membuat dengan rekan kerja.				
2. Saya dapat berbagi ide membuat dengan pimpinan.				
3. Saya dapat memberikan ide baru dalam membuat.				
4. Pimpinan dapat memberikan pengetahuan membuat kepada saya.				
5. Saya dapat berdiskusi tentang membuat secara mudah dengan pimpinan.				
6. Saya dapat memunculkan ide-ide baru dalam membuat.				
7. Saya dapat menambah pengetahuan membuat melalui proses pelatihan.				

<b>MOTIVASI KERJA</b>				
<b>Pernyataan-Pernyataan</b>	<b>SKOR</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Saya mendapatkan dukungan untuk mempelajari keterampilan membuat.				
2. Saya akan berusaha belajar mendalam tentang membuat.				
3. Saya bersedia melakukan upaya yang cukup besar dalam membuat untuk meningkatkan keterampilan.				
4. Saya sering mencari peluang untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan baru dalam membuat.				

<b>INOVASI KERJA</b>				
<b>Pernyataan-Pernyataan</b>	<b>SKOR</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Saya dapat menciptakan ide-ide baru untuk mengatasi permasalahan dalam membuat.				
2. Saya dapat mencari metode kerja baru, teknik atau instrumen untuk inovasi membuat.				
3. Saya dapat dukungan untuk menciptakan ide-ide inovatif dalam membuat.				

## Lampiran II: Hasil output

### Outer Model



### Hasil Loading Factor

	Inovasi Kerja	Kepemimpinan Islami	Knowledge Management	Motivasi Kerja
IK1	0.942			
IK2	0.940			
IK3	0.919			
KI1		0.769		
KI2		0.876		
KI3		0.873		
KI4		0.848		
KM1			0.801	

KM2			0.909	
KM3			0.910	
KM4			0.896	
KM5			0.876	
KM6			0.759	
KM7			0.752	
MK1				0.811
MK2				0.857
MK3				0.860
MK4				0.883

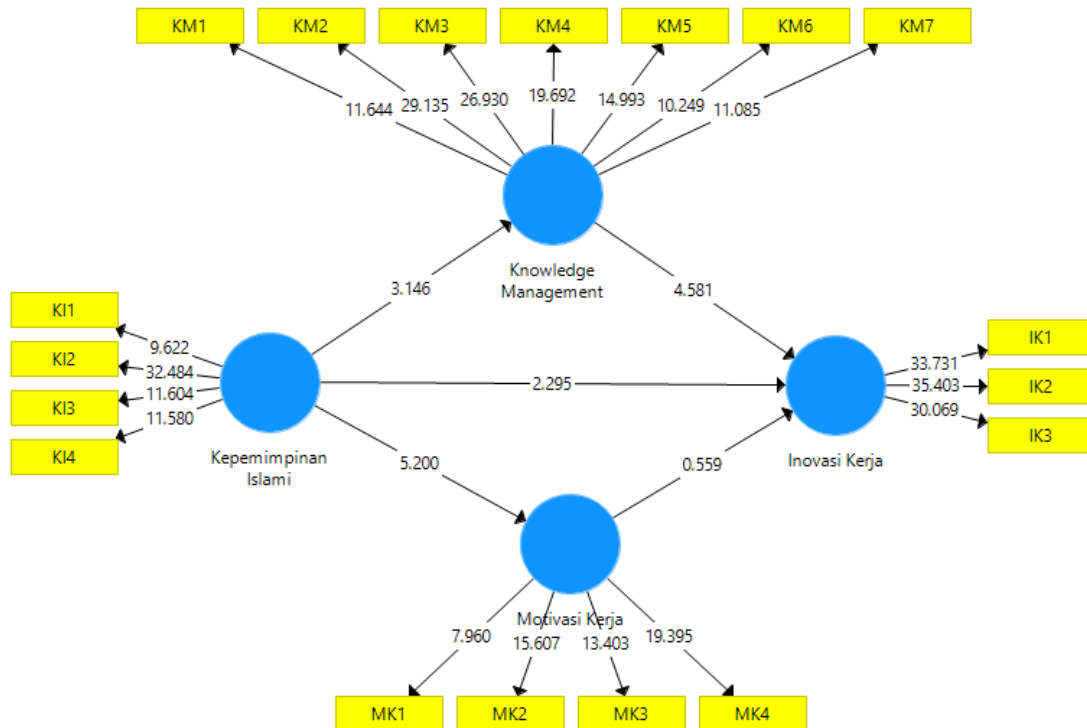
#### Hasil Cross Loading

	Inovasi Kerja	Kepemimpinan Islami	Knowledge Management	Motivasi Kerja
IK1	0.942	0.340	0.585	0.306
IK2	0.940	0.316	0.447	0.272
IK3	0.919	0.370	0.604	0.356
KI1	0.301	0.769	0.172	0.245
KI2	0.418	0.876	0.306	0.529
KI3	0.206	0.873	0.192	0.334
KI4	0.265	0.848	0.273	0.384
KM1	0.538	0.227	0.801	0.386
KM2	0.540	0.279	0.909	0.524
KM3	0.543	0.308	0.910	0.582
KM4	0.443	0.237	0.896	0.448
KM5	0.443	0.250	0.876	0.448
KM6	0.477	0.282	0.759	0.396
KM7	0.505	0.131	0.752	0.374
MK1	0.156	0.335	0.328	0.811
MK2	0.412	0.396	0.474	0.857
MK3	0.244	0.380	0.503	0.860
MK4	0.288	0.468	0.502	0.883

### Composite Reliability dan Cronbach's alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Compsite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Islami (X1)	0,865	0.919	0,907	0,710
Knowledge Management (Z1)	0,932	0.936	0,946	0,715
Motivasi Kerja (Z2)	0,876	0.896	0,914	0,728
Inovasi Kerja (Y1)	0,927	0.940	0,953	0,872

### Inner Model



### R-Square

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Islami -> Inovasi Kerja	0.241	0.238	0.105	2,295	0.022
Kepemimpinan Islami -> Knowledge Management	0.293	0.302	0.093	3,146	0.002
Kepemimpinan Islami -> Motivasi Kerja	0.469	0.481	0.090	5,200	0.000
Knowledge Management -> Inovasi Kerja	0.566	0.573	0.124	4,581	0.000
Motivasi Kerja -> Inovasi Kerja	-0.080	-0.072	0.144	0.559	0.576

### Path Coeffecient

	R Square	R Square Adjusted
Inovasi Kerja	0.398	0.366
Knowledge Management	0.086	0.070
Motivasi Kerja	0.220	0.206

### uji mediasi

	Original Sample (o)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Islami -> Knowledge Management -> Inovasi Kerja	0,166	0,173	0,065	2,562	0,011
Kepemimpinan Islami -> Motivasi Kerja -> Inovasi Kerja			0,070	0,538	0,591

**Lampiran III: Dokumentasi**

