

**PENGARUH PERUBAHAN STRATEGI PEMASARAN, PENGELOLAAN  
PENGETAHUAN DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA YANG DI MEDIASI OLEH ORGANISASI  
PEMBELAJAR PADA PERBANKAN SYARIAH DI DKI JAKARTA**

**DISERTASI**



**Diajukan Oleh :**

**Muhammad Richo Rianto  
222021715005**

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
dalam Mendapatkan Gelar Doktor Ilmu Ekonomi**

**UNIVERSITAS TRISAKTI  
PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
JAKARTA  
2020**

**THE INFLUENCE MARKETING STRATEGIC CHANGE, KNOWLEGDE  
MANAGEMENT AND TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP ON FIRM  
PERFORMANCE MEDIATED BY ORGANIZATION LEARNING AT  
ISLAMIC BANKING IN DKI JAKARTA**

**DISSERTATION**

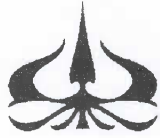


**Propose by :**

**Muhammad Richo Rianto  
222021715005**

**Written Dissertation To Meet Most Requirements  
Obtaining Doctoral Degree of Economic Sciences**

**ECONOMICS DOCTORATE PROGRAM  
TRISAKTI UNIVERSITY  
JAKARTA  
2020**



UNIVERSITAS  
TRISAKTI

UNIVERSITAS TRISAKTI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI

Nama : Muhammad Richo Rianto  
NIM : 222021715005  
Angkatan : 9 ( Sembilan)  
Judul Disertasi : Pengaruh Perubahan Strategi Pemasaran, Pengelolaan Pengetahuan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Organisasi Pembelajar pada Perbankan Syariah di DKI Jakarta

**PENGUJI DISERTASI**

Berdasarkan hasil Ujian Terbuka Disertasi Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti, yang dilaksanakan pada tanggal 1 Desember 2020, maka dengan ini disertasi telah disetujui oleh Komisi Promotor.

Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
<u>Dr. Yolanda Masnita Siagian, MM.</u> Ketua Tim Penguji		
<u>Prof. Dr. Farida Jasfar, ME. Ph.D.</u> Promotor		
<u>Prof. Dr. Willy Arafah, MM, DBA, MBA.</u> Co - Promotor		
<u>Prof. Dr. Yuswar Zainul Basri, Ak, MBA.</u> Anggota		
<u>Prof. Dr. Itjang D. Gunawan, Ak. MBA.</u> Anggota		
<u>Dr. Lucy Warsindah, MM.</u> Anggota		
<u>Dr. Bahtiar Usman, MM.</u> Anggota		
<u>Dr. Kusnadi, MM.</u> Anggota		

## PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIARISME

Bersama dengan lembar pernyataan ini saya :

Nama : Muhammad Richo Riano  
NIM : 222021715005  
Program Studi : Program Doktor Ilmu Ekonomi  
Konsentrasi : Manajemen Stratejik  
Judul Disertasi : Pengaruh Perubahan Strategi Pemasaran,  
Pengelolaan Pengetahuan dan Kepemimpinan  
Transformasional yang di Mediasi oleh Organisasi  
Pembelajar pada Perbankan Syariah di DKI  
Jakarta.  
Lampiran : Hasil uji Turnitin dengan similarity index 19%

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Disertasi yang saya buat adalah asli dan benar benar hasil karya sendiri dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasmakan saya, serta bukan hasil peniruan dan penjiplakan (plagiarisasi) dari hasil orang lain.
2. Disertasi yang saya buat tidak terdapat pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantum dalam daftar kepustakaan;
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi akademik dan sanksi sesuai perundang – undangan yang berlaku.

Bekasi, 01 Desember 2020



**Muhammad Richo Rianto**

## ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan utama menganalisis kinerja perbankan syariah yang dipengaruhi oleh perubahan strategi pemasaran, pengelolaan pengetahuan dan kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh organisasi pembelajar di DKI Jakarta. Penelitian ini fokus pada tiga variabel independent (X), satu variabel dependen (Y) dan satu variabel mediasi (Z).

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner yang ditujukan pada responden kepala cabang dan supervisor atau *officer* perbankan syariah yang berada di wilayah DKI Jakarta. Penarikan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan teknik *non-probability sampling* dengan metode *purposive* sampling dengan jumlah sampel sebanyak 228. Rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis (*Hypothesis Testing*) dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) – SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini memberikan penjelasan bahwa peranan mediasi organisasi pembelajar pada hubungan perubahan strategi pemasaran, pengelolaan pengetahuan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perbankan syariah di DKI Jakarta terbukti. Namun peranan tidak langsung organisasi pembelajar sebagai mediator lebih rendah dari pada pengaruh langsung dari masing masing variabel. Variabel perubahan strategi pemasaran memberikan pengaruh paling besar diantar semua variabel yang diteliti. Penelitian ini memberikan wawasan dan rekomendasi pada perbankan syariah di DKI Jakarta untuk dapat melakukan perubahan strategi pemasaran, meningkatkan dan mempertahankan pengelolaan pengetahuan, menerapkan kepemimpinan transformasional serta memperbaiki kapasitas dan kapabilitas organisasi pembelajar.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam penelitian yang hanya terbatas pada variabel perubahan strategi pemasaran, pengelolaan pengetahuan, kepemimpinan transformasional dan organisasi pembelajar. Keterbatasan dalam penelitian ini juga hanya mengamati responden di perbankan syariah wilayah DKI Jakarta dengan kriteria tertentu. Hal tersebut dapat menjadi saran untuk penelitian selanjutnya. Model penelitian yang diusulkan dalam penelitian ini mengembangkan konsep peranan mediasi organisasi pembelajar yang menghubungkan variabel perubahan strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan dengan menambahkan peranan variabel pengelolaan pengetahuan dan kepemimpinan transformasional pada perbankan syariah di DKI Jakarta.

Kata kunci : Perubahan strategi pemasaran, pengelolaan pengetahuan, kepemimpinan transformasional, organisasi pembelajar, kinerja perusahaan, perbankan syariah, DKI Jakarta, Indonesia.

## **ABSTRACT**

*This study has the main objective of analyzing the performance of Islamic banking which is influenced by marketing strategic change, knowledge management and transformational leadership mediated by learning organizations in DKI Jakarta. This study focuses on three independent variables (X), one dependent variable (Y) and one mediating variable (Z).*

*This research is a quantitative study using a questionnaire aimed at respondents of branch manager and supervisors or officers of Islamic banking in the DKI Jakarta area. Sampling in this study was carried out using non-probability sampling with a purposive sampling method with a total sample size of 228. The design used in this study was hypothesis testing using Structural Equation Model (SEM) - SmartPLS 3.0. The results of this study provide an explanation that the role of learning organization mediation in the relationship between marketing strategic change, knowledge management and transformational leadership on the performance of Islamic banking in DKI Jakarta is proven. However, the indirect role of the learning organization as a mediator is lower than the direct effect of each variable. Marketing strategic change variables provide the greatest influence among all the variables studied. This study provides insights and recommendations on Islamic banking in DKI Jakarta to be able to consider marketing strategic change, improve and maintain knowledge management, apply transformational leadership and improve the capacity and capability of learning organizations.*

*This research has limitations in the research which is only limited to the variables of marketing strategic change, knowledge management, transformational leadership and learning organizations. Limitations in this study are only observing respondents in the Islamic banking DKI Jakarta with specific criteria. This can be a suggestion for further research. The research model proposed in this study develops the concept of the role of learning organization mediation that links the variable marketing strategic change to company performance by adding the role of knowledge management and transformational leadership variables in Islamic banking in DKI Jakarta.*

*Keywords: Marketing strategic change, knowledge management, transformational leadership, learning organizations, company performance, Islamic banking, DKI Jakarta, Indonesia.*

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala, atas berkat rahmat, hidayah, nikmat, dan karuniaNYA sehingga disertasi ini dapat diselesaikan. Shalawat serta salam semoga selalu dilimpahkan kepada Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wasallam yang telah menyampaikan risalahnya, sebagai petunjuk bagi seluruh alam untuk menuju kebahagiaan di dunia dan akhirat.

Disertasi dengan judul "Pengaruh Perubahan Strategi Pemasaran, Pengelolaan Pengetahuan dan Kepemimpinan Transformasional yang Dimediasi Oleh Organisasi Pembelajaran pada Perbankan Syariah di DKI Jakarta merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Doktor Ilmu Ekonomi konsentrasi *Strategic Management* pada program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih secara khusus, kepada:

1. Ibunda Hj. Rosnani dan Ayahanda H. Raden Sugiriyanto, atas doa yang selalu dipanjatkan, kasih sayang dan motivasi yang diberikan kepada penulis ;
2. Istri, Ricca Handayani, atas doa yang selalu dipanjatkan kasih sayang dan motivasi yang diberikan kepada penulis ;
3. Anak – anak, Muhammad Hasby Al-Barra dan Chika Medina Nayyara, yang selalu menghibur dan memberikan semangat bagi penulis ;
4. Adik, Dwi Richi Rianto dan Achmad Trinoto Rianto, atas doa dan dorongan semangatnya

Penulis juga ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. dr Ali Ghufron Mukti M.Sc., Ph.D. selaku (Pjs) Rektor Universitas Trisakti;
2. Dr. Yolanda Masnita Siagian, MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti;

3. Prof. Dr. Hj. Farida Jasfar, ME, Phd selaku ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi universitas Trisakti dan selaku *promotor* yang telah banyak memberikan arahan, bimbingan, dan mendorong penulis untuk menyelesaikan disertasi ini;
4. Prof. Dr. Willy Arafah, MM, DBA, selaku ketua konsentrasi *Strategic Management* sekaligus *co-promotor* yang telah memotivasi penulis untuk mengikuti Program Doktor, memberikan arahan dan bimbingan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini;
5. Prof Dr.Yuswar Z Basri , Ak MBA, Prof. Dr. Itjang D Gunawan, Ak, MBA, Dr. Lucy Warsindah, MM, Dr. Bahtiar Usman dan Dr. Justine Tanuwijaya, MBA, selaku dosen penguji yang telah membimbing dan mengarahkan penulis untuk menyelesaikan disertasi ini;
6. Para dosen dan staf Program Doktor Ilmu Ekonomi konsentrasi *strategic Management* atas ilmu dan *support* yang diberikan;
7. Manajemen, Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu dari PT Bank Syariah Mandiri (BSM), PT Bank Muamalat Indonesia (BMI), PT BNI Syariah dan PT BRI Syariah;
8. Teman-teman kuliah seangkatan pada Program Doktor Ilmu Ekonomi konsentrasi *Strategic Management*, atas kerjasamanya selama kuliah dan motivasinya dalam menyelesaikan disertasi ini;

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan dan penyajian serta kelemahan penulis. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan. Semoga Allah *subhanahu wa ta'ala* membalas kebaikan bapak/ibu/saidara/I dengan yang lebih baik.

Akhirnya, semoga disertasi ini dapat bermanfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan serta penelitian selanjutnya yang lebih sempurna.

Jakarta, 01 Desember 2020

Penulis,

Muhammad Richo Rianto



# DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	
Persetujuan Komisi Promotor .....	i
Pernyataan Mengenai Plagiarisme .....	ii
Abstrak .....	iii
Abstract .....	iv
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Permusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
1.5 Sistematika Penulisan.....	14
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>16</b>
2.1 <i>Grand Theory</i> .....	16
2.1.1 <i>Resource Base View</i> (RBV) .....	17
2.1.2 Teori dan Aplikasi (RBV) .....	18
2.2 Perubahan Startegi Pemasaran (MSC) .....	19
2.3 Pengelolaan Pengetahuan (KM) .....	24
2.4 Kepemimpinan Transformasional (TL) .....	28
2.5 Organisasi Pembelajar (OL) .....	33
2.6 Kinerja Perusahaan.....	37
2.7 Penelitian Terdahulu .....	40
2.8 Kerangka Konseptual .....	45

2.9 Pengembangan Hipotesis .....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>58</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	58
3.2 Tahapan Penelitian .....	59
3.3 Definisi dan Operasional Variabel Penelitian .....	60
3.3.1 Definisi Variabel .....	61
3.3.2 Variabel Bebas atau Variabel Independen (X).....	61
3.3.3 Variabel Terikat atau Variabel Dependen (Y) .....	61
3.3.4 Variabel <i>Intervening</i> (Mediasi) (Z).....	61
3.4 Pengukuran Variabel Penelitian .....	67
3.4.1 Perubahan strategi pemasaran .....	67
3.4.2 Pengelolaan Pengetahuan .....	68
3.4.3 Kepemimpinan Transformasional .....	69
3.4.4 Organisasi Pembelajar .....	70
3.4.5 Kinerja Perusahaan .....	71
3.5 Waktu dan Tempat Penelitian .....	72
3.6 Metode Pengumpulan Data .....	72
3.6.1 Populasi Penelitian .....	73
3.6.2 Sampel Penelitian .....	73
3.6.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	74
3.7 Metode Analisis Data .....	77
3.7.1 Menilai Outer Model atau Measurement Model .....	79
3.7.1.1 Uji Validitas .....	79
3.7.1.2 Uji Reliabilitas .....	89
3.8 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis .....	96
3.8.1 Teknik Analisis Data .....	96
3.8.2 Struktural (Inner Model) .....	96
3.8.2.1 R-Square .....	97
3.8.2.2 Q-Square .....	97
3.8.2.3 F-Square.....	97
3.9 Uji Hipotesis.....	98
3.10 Pengembangan Diagram Jalur ( <i>Path Diagram</i> ) .....	98

<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>99</b>
4.1 Deskripsi Data.....	99
4.2 Statistik Diskriptif .....	99
4.3 Identitas Responden .....	104
4.4 Analisis Hasil Penelitian .....	109
4.4.1 Model Struktural (Inner Model) .....	109
4.4.1.1 R-Square .....	109
4.4.1.2 Q-Square .....	110
4.4.1.3 F Square .....	110
4.4.2 Uji Hipotesis .....	113
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian .....	120
<b>BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN</b>	
5.1 Simpulan .....	134
5.2 Implikasi .....	138
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	152
5.4 Saran / Rekomendasi Penelitian Selanjutnya.....	152

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	41
Tabel 2.2 Perbedaan penelitian dengan penelitian sebelumnya.....	44
Tabel 3.1 Tabel Definisi dan Operasional Variabel.....	62
Tabel 3.2 Pernyataan Perubahan Strategi Pemasaran .....	67
Tabel 3.3 Pernyataan Pengelolaan Pengetahuan.....	68
Tabel 3.4 Pernyataan Kepemimpinan Transformasional.....	69
Tabel 3.5 Pernyataan Organisasi Pembelajar.....	70
Tabel 3.6 Pernyataan Kinerja Perusahaan.....	71
Tabel 3.7 Skor Sekala Likert.....	73
Tabel 3.8 Daftar Bank Umum Syariah Tahun 2020.....	75
Tabel 3.9 Daftar Perbankan Syariah Sesuai Dengan Kriteria.....	75
Tabel 3.10 Perhitungan Jumlah Sampel Dalam Penelitian.....	76
Tabel 3.11 Kriteria dalam Partial Least Square (PLS).....	78
Tabel 3.12 Hasil <i>Outer Loading</i> Perubahan Strategi Pemasaran.....	80
Tabel 3.13 Hasil <i>Outer Loading</i> Perubahan Strategi Pemasaran yang Tidak Valid .....	81
Tabel 3.14 Hasil <i>Outer Loading</i> Pengelolaan Pengetahuan .....	81
Tabel 3.15 Hasil <i>Outer Loading</i> Pengelolaan Pengetahuan yang Tidak Valid .....	82
Tabel 3.16 Hasil <i>Outer Loading</i> Kepemimpinan Transformasional.....	83
Tabel 3.17 Hasil <i>Outer Loading</i> Kepemimpinan Transformasional yang Tidak Valid .....	83
Tabel 3.18 Hasil <i>Outer Loading</i> Organisasi Pembelajar.....	84
Tabel 3.19 Hasil <i>Outer Loading</i> Kinerja Perusahaan .....	84
Tabel 3.20 Hasil <i>Outer Loading</i> Kinerja Perusahaan yang Tidak Valid.....	85
Tabel 3.21 Hasil <i>Cross Loading</i> Perubahan Strategi Pemasaran.....	86
Tabel 3.22 Hasil <i>Cross Loading</i> Pengelolaan Pengetahuan .....	86
Tabel 3.23 Hasil <i>Cross Loading</i> Kepemimpinan Transformasional.....	87

Tabel 3.24 Hasil <i>Cross Loading</i> Organisasi Pembelajar.....	87
Tabel 3.25 Hasil <i>Cross Loading</i> Kinerja Perusahaan .....	88
Tabel 3.26 Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) .....	88
Tabel 3.27 Hasil <i>Composite Reliability</i> Perubahan Strategi Pemasaran .....	90
Tabel 3.28 Hasil <i>Composite Reliability</i> Pengelolaan Pengetahuan .....	90
Tabel 3.29 Hasil <i>Composie Reliability</i> Kepemimpinan Transformasional ....	91
Tabel 3.30 Hasil <i>Composite Reliability</i> Organisasi Pembelajar .....	91
Tabel 3.31 Hasil <i>Composite Reliability</i> Kinerja Perusahaan .....	92
Tabel 3.32 Hasil <i>Cronbach's Alpha</i> Perubahan Strategi Pemasaran .....	92
Tabel 3.33 Hasil <i>Cronbach's Alpha</i> Pengetahuan Pengelolaan .....	93
Tabel 3.34 Hasil <i>Cronbach's Alpha</i> Kepemimpinan Transformasional .....	93
Tabel 3.35 Hasil <i>Cronbach's Alpha</i> Organisasi Pembelajar .....	94
Tabel 3.36 Hasil <i>Cronbach's Alpha</i> Kinerja Perusahaan .....	94
Tabel 4.1 Hasil Statistik Deskriptif Perubahan Strategi Pemasaran.....	100
Tabel 4.2 Hasil Statistik Deskriptif Pengelolaan Pengetahuan.....	101
Tabel 4.3 Hasil Statistik Deskriptif Kepemimpinan Transformasional.....	102
Tabel 4.4 Hasil Statistik Deskriptif Organisasi Pembelajar.....	102
Tabel 4.5 Hasil Statistik Deskriptif Kinerja Perusahaan.....	103
Tabel 4.6 Hasil Uji <i>R-Square</i> .....	109
Tabel 4.7 Hasil Uji <i>F-Square</i> Variabel Perubahan Strategi Pemasaran .....	110
Tabel 4.8 Hasil Uji <i>F-Square</i> Variabel Pengelolaan Pengetahuan .....	111
Tabel 4.9 Hasil Uji <i>F-Square</i> Variabel Kepemimpinan Trasformasional ...	111
Tabel 4.10 Hasil Uji <i>F-Square</i> Variabel Perubahan Strategi Pemasaran ....	111
Tabel 4.11 Hasil Uji <i>F-Square</i> Variabel Pengelolaan Pengetahuan .....	112
Tabel 4.12 Hasil Uji <i>F-Square</i> Variabel Kepemimpinan Trasformasional ...	112
Tabel 4.13 Hasil Uji <i>F-Square</i> Variabel organisasi pembelajar .....	112
Tabel 4.14 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung .....	114
Tabel 4.15 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....	118

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Data Kuesioner .....	161
Lampiran 2 Gambaran Profil Responden .....	168
Lampiran 3 Data Statistik dan Hasil Pengolahan.....	172

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dewasa ini industri jasa keuangan mengalami perubahan yang signifikan. Kehadiran teknologi merupakan suatu alat untuk mempermudah aktivitas kegiatan masyarakat dalam pemanfaatan berbagai sumber daya yang tersedia. Perkembangan teknologi yang begitu pesat dan diiringi dengan perkembangan revolusi industri memberi dampak baru bagi masyarakat.

Dampak perkembangan teknologi menjadikan pola perilaku konsumen berubah, sehingga mengharuskan sektor jasa keuangan memiliki kemampuan untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan dengan melakukan perubahan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Mohammad, 2019).

Beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang pesat dan lingkungan yang dinamis menjadikan jasa keuangan harus dapat menentukan perubahan strategi dalam merespons permintaan pasar, kebaruan teknologi dan persaingan (Wu *et al.*, 2011). Kemajuan teknologi menjadikan kompetisi pada industri jasa keuangan menjadi lebih ketat setelah masuknya banyak perusahaan finansial teknologi (Kementerian Komunikasi dan Informatika, 2018).

Perbankan Syariah merupakan salah satu kompetitor industri jasa keuangan yang menjadi perhitungan saat ini. Pertumbuhan industri syariah dewasa ini menjadikan pola keuangan syariah ikut diminati. Mayoritas penduduk 87,17% yang beragama Islam menjadikan perbankan syariah memiliki potensi yang lebih baik di masa yang akan datang. Statistik Perbankan Syariah (SPS) 2019 mencatat bahwa

industri perbankan syariah bertumbuh dan berkembang dengan pesat, dimana pada tahun 2007 Indonesia hanya memiliki 3 perbankan syariah dan hingga tahun 2019 Indonesia memiliki 14 Bank Umum Syariah (BUS), 20 Unit Usaha Syariah (UUS) dan 165 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).

Melihat dari pertumbuhan perbankan syariah saat ini, perbankan syariah telah banyak melakukan perubahan untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan ke arah lebih baik. Menurut direktur perbankan syariah OJK tahun 2015 ada tujuh isu penting pertumbuhan perbankan syariah yang stagnasi di Indonesia. Faktor yang memperlambat pertumbuhan perbankan syariah antara lain adalah *government support*, permodalan yang minim, strategi bisnis, produk yang tidak variatif, sumber daya manusia yang rendah, edukasi perbankan syariah yang kurang dan pengawasan perbankan syariah yang minim, (Tempo, 2015).



**Gambar 1.1 Perkembangan Perbankan Syariah Per Juni 2019 OJK**

Sumber : Otoritas Jasa Keuangan 2019



Berdasarkan gambar 1.1 diatas dalam tiga tahun terakhir 2017 - 2019 pertumbuhan perbankan syariah mengalami perubahan yang signifikan. Berdasarkan grafik diatas dapat disimpulkan bahwa perbankan syariah mengalami trend kinerja positif selama 3 tahun terakhir dengan peningkatan jumlah total aset 47 triliun pada periode 2017-2018 dan 9 triliun pada 2018-2019. Begitu juga pada sektor pembiayaan pada perbankan syariah naik sebesar 36 triliun pada periode 2017-2018 dan 14 triliun pada periode 2018-2019. Hal yang sama juga terjadi pada sektor dana pihak ketiga (DPK) yang tumbuh secara signifikan dari tahun ke tahun. Pertumbuhan perbankan syariah yang signifikan juga didukung oleh jaringan perbankan syariah yang strategis terutama di DKI Jakarta.

Jakarta merupakan episentrum dari pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Penduduk yang multikultur dengan keanekaragaman yang tinggi menjadikan Jakarta sebagai pusat perekonomian Indonesia. Sebagai pusat perekonomian Indonesia membuat banyak investor dan perusahaan menjadikan Jakarta sebagai target pasar yang strategis. Perbankan syariah merupakan salah satu dari banyak bisnis yang menjadikan Jakarta sebagai target pasar dengan 252 cabang yang tersebar diwilayah DKI Jakarta di bawah Jawa Barat yang luas wilayahnya lebih besar.

Jakarta sebagai episentrum perekonomian membuat industri perbankan syariah harus menghadapi kompetisi yang ketat. Perbankan konvensional dan perusahaan financial teknologi (FinTech) menjadi kompetitor yang saat ini sebagai rival kuat di era industri 4.0.

Namun ditengah kompetisi yang ketat dalam perkembangannya perbankan syariah membuahkan hasil yang sangat memuaskan dengan meningkatnya *market share* dari 5% menjadi 6,1% . Berikut merupakan pertumbuhan *market share* perbankan syariah di Indonesia :

**Gambar 1.2 Pertumbuhan *Market Share* Perbankan Syariah 2019**



Sumber : Otoritas Jasa Keuangan 2019

Berdasarkan gambar 1.2 *market share* perbankan syariah tumbuh dari 5% hingga 6,01% pada oktober 2019. Pertumbuhan tersebut didukung oleh 14 Bank Umum Syariah (BUS), 20 Unit Usaha Syariah (UUS) dan 165 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).

Pertumbuhan kinerja yang baik didukung oleh banyak faktor, diantaranya adalah perubahan. Perubahan adalah suatu keniscayaan sehingga semua perubahan dalam perusahaan saat ini menjadi cara hidup bagi sebagian besar perusahaan (Kanter, 1999). Perubahan dalam sebuah perusahaan bukanlah sesuatu yang mudah. (Jansson, 2009) sehingga membutuhkan konsep yang jelas dalam melakukan manajemen perubahan ( *change management*).

Manajemen perubahan di era industri 4.0 memberikan tantangan yang besar bagi industri di Indonesia untuk mengatasi perubahan dalam menjalankan bisnis secara efektif dan efisien. Persaingan industri yang menjadi ketat dan kompetitif mengharuskan perusahaan melakukan perubahan strategi untuk dapat membantu bisnis dalam meningkatkan kinerjanya (Pangarkar, 2015) serta mengubah kondisi perusahaan yang sedang menurun (Mohammad, 2019).

Perubahan strategi menjadi penting karena merupakan sarana yang digunakan perusahaan untuk dapat bertahan dari pesaing dan perubahan lingkungan yang merupakan ancaman bagi kinerja perusahaan (Mohammad, 2019). Oleh karena itu perusahaan harus mampu belajar untuk memulai perubahan strategi yang sesuai dengan lingkungan di mana perusahaan beroperasi untuk memperoleh peningkatan kinerja dan keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing (Thoumrunroje, 2015) (Pangarkar, 2015).

Kondisi persaingan yang ketat saat ini menjadikan jasa perbankan syariah harus melakukan perubahan secara terus menerus untuk dapat bertahan dan *survive* sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Perubahan strategi pada penelitian ini diadopsi berdasarkan penelitian c fokus kepada perubahan strategi pemasaran (*marketing strategic change*) yang mengacu pada perubahan produk dan layanan yang ditawarkan dalam bisnis dan seberapa sering frekuensi perubahan produk dan layanan dalam bisnis perusahaan.

Beberapa literatur yang meneliti mengenai perubahan strategi telah banyak dilakukan oleh peneliti dan *researcher* sehingga memberikan peluang untuk dapat menemukan pengembangan baru (Clarke & Buchanan, 2010) (Kraatz & Zajac,

2001), (Chaiporn Vithessonthi and Amonrat Thoumrungroje, 2011), (Wu *et al.*, 2011), (Okonda *et al.*, 2015) (Mohammad, 2019).

Beberapa penelitian mengenai perubahan strategi pemasaran menghasilkan kesimpulan yang tidak konsisten. Penelitian (Barker,*et al* 1997), (Bergh & Lim, 2008), (Zuniga-vicente *et al.*, 2006) mendapatkan hasil bahwa perubahan strategi memiliki pengaruh positif terhadap kelangsungan hidup perusahaan perbankan di Spanyol. Namun dalam penelitian (Naranjo-Gil *et al.*, 2008) menghasilkan bahwa perubahan strategi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan berdampak negatif bagi kelangsungan perusahaan.

Kemampuan peningkatan kinerja dan perubahan dinamika lingkungan yang semakin kompleks menjadikan perusahaan tidak hanya harus mampu untuk mengelola investasi dalam perubahan strategi melainkan dapat juga mengelola aset implisit perusahaan. Aset implisit seperti pengetahuan memiliki peranan penting bagi perusahaan untuk dapat bertahan dan berkembang.

Pengelolaan pengetahuan dewasa ini banyak diperbincangkan oleh banyak peneliti. Peneliti dari multidisiplin tertarik untuk mempelajari pengelolaan pengetahuan dalam bidang psikologi, manajemen, sosial dan ekonomi (Nafei, 2014). Pengelolaan pengetahuan merupakan disiplin ilmu yang banyak diperbincangkan lima belas tahun belakangan (Farooq, 2019).

Perkembangan pengelolaan pengetahuan dirintis oleh banyak pemikir seperti Peter Drucker 1970, Karl-Erik Sveiby 1980, dan Nonaka and Takeuchi 1990 (Farooq, 2019). Banyak peneliti menganggap bahwa pengelolaan pengetahuan adalah sesuatu yang penting dalam sebuah organisasi. Hal ini didasari bahwa

pengetahuan adalah sumber daya yang paling berpotensi dan berkontribusi sebagai daya saing bagi perusahaan (Farooq, 2019). Berkembang dan mempertahankan pengelolaan pengetahuan sangat penting untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan jangka panjang perusahaan (Lin, 2015).

Selain itu perubahan iklim bisnis yang berbasis teknologi mengharuskan semua perusahaan dapat menggunakan pengetahuan untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Pengelolaan pengetahuan yang tepat akan menciptakan informasi yang tepat untuk digunakan oleh perusahaan sebagai keunggulan kompetitif yang membedakannya dengan pesaing (Lin, 2015).

Pengelolaan pengetahuan telah menjadi bagian dasar terpenting dalam manajemen stratejik dan manajemen secara praktis. Pengelolaan pengetahuan juga merupakan sumber daya dasar dalam sebuah perusahaan untuk dapat bersaing dengan kompetitor (Nafei, 2014). Pengelolaan pengetahuan membantu perusahaan dalam menemukan informasi penting, memilih, mengatur dan mempublikasikannya sehingga dapat dipergunakan sebagai dasar penyelesaian masalah, pembelajaran yang dinamis dan pengambilan keputusan dalam perusahaan (Emami, 2012).

Konsep *sharing* dan *collaboration* dalam tim dalam penerapan pengelolaan pengetahuan memiliki keunggulan kompetitif di mana perusahaan dapat mengambil keputusan dengan cepat yang berguna bagi peningkatan kinerja perusahaan.

Pengelolaan pengetahuan yang baik menjadikan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan khususnya pada industri perbankan. Pengelolaan pengetahuan pada bank syariah memungkinkan menjadi faktor penentu bagi kinerja perusahaan karena dengan pengelolaan pengetahuan

yang baik bank syariah memiliki cara baru dalam berkompetisi dan memiliki keunggulan daya saing. Pengelolaan pengetahuan yang baik sebagai peluang bank syariah untuk dapat bersaing dengan kompetitor (Bashir & Farooq, 2019).

Pengelolaan pengetahuan mengharuskan para *stakeholder, manager* dan seluruh bagian dalam manajemen bank syariah terlibat untuk dapat menyerap informasi baru sehingga merangsang seluruh elemen untuk dapat memberikan inovasi dan perubahan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pengelolaan pengetahuan yang baik akan berdampak kepada munculnya inovasi baru dan perubahan yang dibutuhkan pasar sehingga berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Bashir & Farooq, 2019).

Beberapa literatur mendapatkan hasil yang inkonsisten pengaruh pengelolaan pengetahuan dalam peningkatan kinerja. Penelitian (Nafei, 2014), (Khalil & Mehmood, 2018), (Gunsel *et al.*, 2011), (Valmohammadi, Changiz, 2015), (Al-qarioti, 2015) dan (Gunsel *et al.*, 2011) menghasilkan bahwa pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, namun hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Buyukbese, 2015; Noviyanti & Mulyanto, 2015) yang menghasilkan bahwa tidak terdapat pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan.

Dinamika bisnis yang selalu berubah setiap saat menjadikan perusahaan masih terus mencari faktor yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat bertahan pada persaingan (Octavia & Devie, 2015). Kepemimpinan merupakan bagian penting dalam proses bisnis karena keberhasilan perusahaan ditentukan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan yang baik cenderung memberikan dampak yang

positif bagi organisasi. Banyak literatur yang membahas pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan dalam banyak literatur diteliti dalam dua dimensi yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan dalam penelitian ini fokus kepada kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan bagian dari kepemimpinan yang dewasa ini menjadi faktor penentu keberhasilan dibanyak perusahaan. Lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat menjadikan seorang pemimpin harus dapat memotivasi dan menginspirasi bawahannya. Beberapa literatur menjelaskan bahwa dengan adanya seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja perusahaan yang lebih baik dari sebelumnya (Choudhary et al., 2013; Víctor J. García-Morales et al., 2008; Octavia & Devie, 2015).

Kinerja perusahaan menjadi persoalan penting bagi setiap organisasi yang ingin bertahan dan *survive*. Banyak penelitian yang menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Namun beberapa penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan masih mengalami perdebatan. Penelitian (Choudhary et al., 2013) yang meneliti mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan yang menghasilkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun berbeda dengan penelitian (Octavia & Devie, 2015) yang dilakukan pada perguruan tinggi di Surabaya yang meneliti mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

perusahaan yang menghasilkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Selain perubahan, pengelolaan pengetahuan dan kepemimpinan faktor lain yang penting dalam peningkatan kinerja perusahaan adalah organisasi pembelajar. Perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan pasar mengharuskan perusahaan untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Penerapan organisasi pembelajar dalam perusahaan menjadikan perusahaan semakin cepat untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Organisasi pembelajar merupakan organisasi yang terlatih menciptakan dan mengubah pengetahuan atau informasi menjadi sesuatu yang baru sehingga memiliki *value* untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Thoumrunroje, 2015).

Organisasi pembelajar merupakan pendekatan yang efektif dan efisien untuk menjawab tantangan bisnis dan memungkinkan perusahaan dapat beradaptasi secara fleksibel dalam pertumbuhan bisnis yang cepat (Mohammad, 2019). Strategi perusahaan memiliki pengaruh dengan kinerja perusahaan yang di mediasi oleh organisasi pembelajar. Hal ini terjadi karena dengan organisasi pembelajar perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang dinamis dan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan (Vithessonthi & Thoumrunroje, 2011), (Thoumrunroje, 2015) (Mohammad, 2019).

Beberapa literatur menunjukkan bahwa organisasi pembelajar memiliki peranan mediasi dari pengaruh perubahan strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan (Mohammad, 2019), begitu hal nya dengan peranan mediasi organisasi pembelajar dari pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan



pada penelitian (Pradana, 2014). Hal yang sama juga menghasilkan bahwa peran mediasi dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan (Octavia & Devie, 2015).

Penelitian ini berbeda dengan penelitian lainnya yang sudah banyak dilakukan. Penelitian ini fokus pada perubahan strategi pemasaran yang konsepnya dikembangkan oleh (Barbara Stöttinger Shaoming Zou, 2015; Chaiporn Vithessonthi and Amonrat Thoumrungroje, 2011) dan pertama kali diterapkan oleh (Mohammad, 2019) pada perbankan di Nigeria. Penelitian ini melanjutkan penelitian (Mohammad, 2019) yang menambah kan pentingnya pengelolaan pengetahuan dan kepemimpinan transformasional serta peran mediasi organisasi pembelajar didalamnya. Penelitian ini juga berbeda pada banyak penelitian sejenis karena objek penelitian dilakukan pada perbankan syariah yang berada di DKI Jakarta yang merupakan episentrum perekonomian Indonesia serta dengan negara berpenduduk mayoritas beragama Islam.

Berdasarkan fenomena, diskusi dan hasil yang inkonsisten pada beberapa penelitian maka peneliti ingin meneliti mengenai pengaruh perubahan strategi pemasaran, pengelolaan pengetahuan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh organisasi pembelajar pada sektor jasa keuangan bank syariah di DKI Jakarta dengan judul **Pengaruh Perubahan Strategi Pemasaran, Pengelolaan Pengetahuan dan Kepemimpinan Transformasional yang di Mediasi oleh Organisasi Pembelajar pada Perbankan Syariah di DKI Jakarta.**

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan argumentasi dan diskusi diatas penulis mengemukakan beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah perubahan strategi pemasaran berpengaruh terhadap organisasi pembelajar ?
2. Apakah pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap organisasi pembelajar?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap organisasi pembelajar?
4. Apakah organisasi pembelajar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
5. Apakah perubahan strategi pemasaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan ?
6. Apakah pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
7. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
8. Apakah perubahan strategi pemasaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di mediasi oleh organisasi pembelajar ?
9. Apakah pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di mediasi oleh organisasi pembelajar ?
10. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di mediasi oleh organisasi pembelajar ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah di bangun maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh perubahan strategi pemasaran terhadap organisasi pembelajar
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap organisasi pembelajar
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajar
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja perusahaan
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh perubahan strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh perubahan strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh organisasi pembelajar
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh organisasi pembelajar
10. Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan transformasional pengetahuan terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh organisasi pembelajar.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Kegunaan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik untuk kepentingan ilmiah maupun kepentingan terapan. Kedua manfaat tersebut, yaitu:

## 1. Kegunaan Teoritis

- a) Pengembangan ilmu dalam manajemen stratejik, khususnya pada pengaruh perubahan strategi pemasaran, pengelolaan pengetahuan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh organisasi pembelajar.
- b) Bahan informasi bagi siapa saja yang ingin melakukan penelitian secara lebih mendalam tentang pengaruh perubahan strategi pemasaran, pengelolaan pengetahuan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar.

## 2. Kegunaan Praktis

- a) Bahan informasi bagi industri perbankan dalam meningkatkan kinerja perbankan ditengah lingkungan yang dinamis dan persaingan yang ketat.
- b) Bahan masukan kepada pemerintah untuk memberikan kebijakan yang dapat membantu tumbuhnya kinerja industri perbankan syariah di Indonesia.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini disusun secara berurutan yang terdiri dari beberapa bab yaitu Bab I Pendahuluan, Bab II Tinjauan Pustaka, Bab III Metodologi Penelitian, Bab IV Analisis dan Pembahasan, Bab V Simpulan, Implikasi, Keterbatasan dan Saran. Untuk masing-masing dari setiap bagian bab adalah sebagai berikut :

## **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan batasan masalah.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini menjelaskan tentang literatur yang mendasari topik penelitian dan model konseptual.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini berisikan tentang desain penelitian yang akan penulis terapkan, tahapan penelitian, model konseptual penelitian, dan metode analisis data.

## **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan hasil analisis penelitian yang menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk menguji /mengolah data.

## **BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN**

Pada bab ini menguraikan tentang kesimpulan dan implikasi manajerial yang berkaitan dengan penelitian yang telah penulis lakukan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Landasan teori dibagi menjadi tiga kelompok bagian, yaitu *grand theory*, *supporting theory* dan *middle range theory*. *Grand theory* dalam penelitian ini adalah *resource base view* (RBV) dengan teori pendukung yakni *social exchange theory* sedangkan untuk *middle range theory* terdiri dari *marketing strategic change*, *knowledge management*, *transformational leadership* dan *organization learning*. *Resource base view* merupakan bagian penting untuk menjelaskan sumber daya manusia dalam organisasi. *Social exchange theory* merupakan bagian yang menjelaskan pola perilaku individu dan kelompok dalam organisasi.

#### 2.1 *Grand Theory*

##### 2.1.1 *Resource Base View (RBV)*

Teori pertumbuhan perusahaan (*the growth theory of the firm/GTF*) melalui karya Penrose (1959) merupakan awal munculnya teori berbasis sumber daya. Teori ini mendasari bahwa perusahaan merupakan kumpulan dari sumber daya yang produktif. Sumber daya perusahaan selanjutnya memiliki dua perspektif umum yaitu dilihat dari sumber daya manusia dan non manusia. Sumber daya perusahaan adalah bagian penting dalam perusahaan yang merupakan kumpulan dari aset yang dimiliki oleh perusahaan. (barney, 1991). Aset yang dimiliki oleh perusahaan merupakan aset yang berwujud dan aset tidak berwujud.

Perusahaan menganggap bahwa sumber daya sebagai input yang memungkinkan bagi perusahaan untuk dapat bersaing untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan dalam

bentuk internal akan dikelola dengan sebaik mungkin untuk dapat digunakan dalam berkompetisi dilingkungan eksternal. Kemampuan perusahaan memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai dalam *customer value chain*, menciptakan dan mengembangkan produk baru atau mengembangkan pasar yang baru.

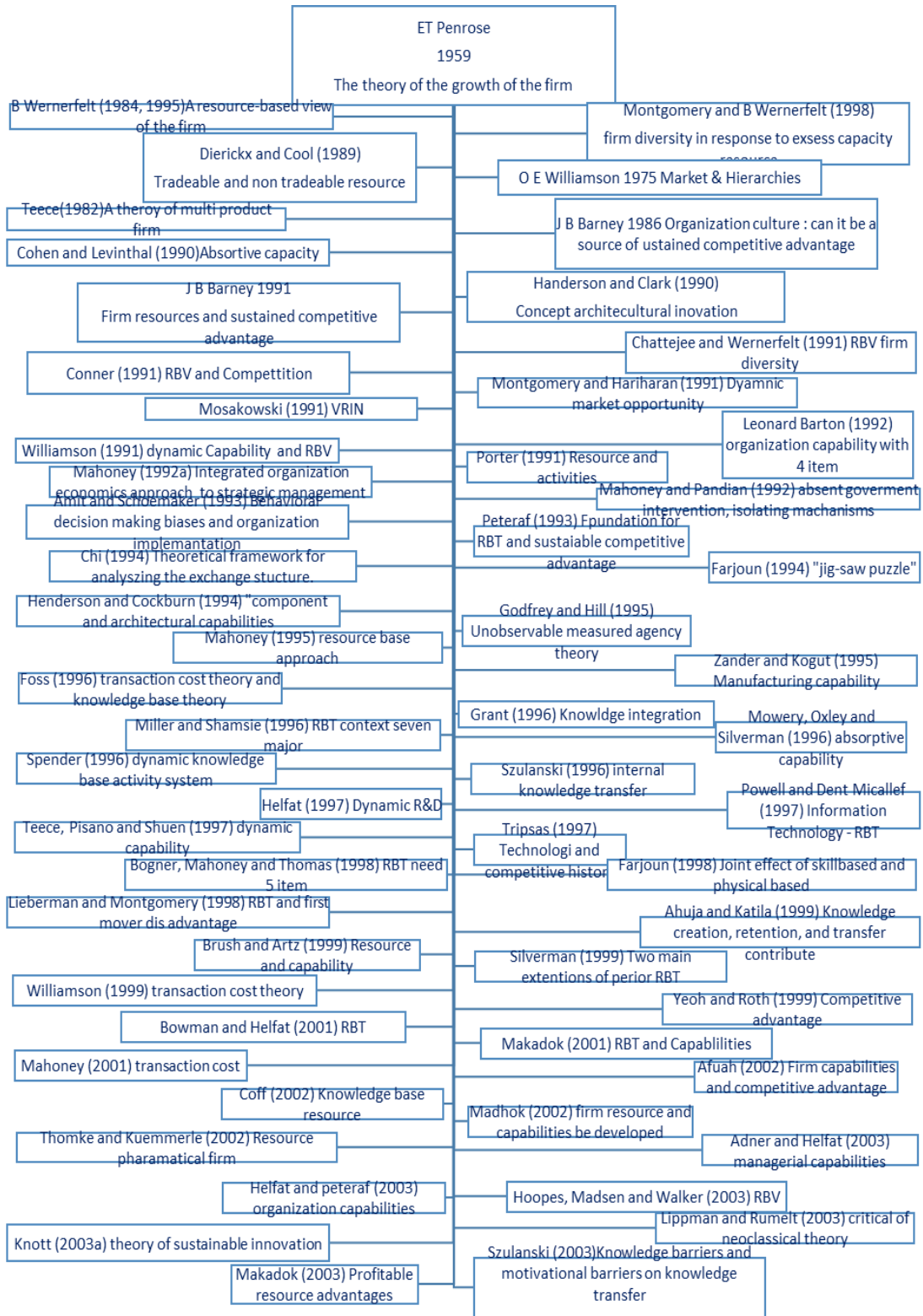
Beberapa literatur yang membahas mengenai *resource base view* (RBV) menjadikan sumber daya yang di maksud memenuhi kriteria “VRIN” sehingga dapat bersaing dan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Kriteria VRIN yang di maksud adalah sebagai berikut :

- a) *Valuable* (V) merupakan sumber daya yang berharga dan dapat memberikan nilai yang strategis bagi perusahaan.
- b) *Rare* (R) merupakan sumber daya yang sulit untuk di temukan oleh pesaing dan merupakan keunggulan bagi perusahaan
- c) *Imperfect imitability* (I) merupakan sumber daya yang kompetitif dan berkelanjutan serta tidak dapat ditiru oleh pesaing
- d) *Non-Substitution* (N) yang merupakan sumber daya yang tidak dapat digantikan oleh sumber daya alternatif lainnya.

### **2.1.2 Teori dan Aplikasi *Resource Base View* (RBV) dan Kemampuan Dinamis**

*Resource base theory* (RBT) merupakan teori yang mendasari banyak strategi. Beberapa kontribusi dalam *resource base theory* sebagai berikut :

**Gambar 2.1 Teori dan Aplikasi Resource Base View dan Kemampuan**



Sumber : Diolah dari berbagai sumber, 2020



Perkembangan teori yang berbasis sumber daya (*resource base view*) kemudian muncul dikemukakan oleh Barney (1991). Dalam sudut pandang *resource base view* (RBV), peningkatan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, kemampuan dan keunikan dalam organisasi organisasi serta sumber daya internal lainnya sehingga dapat menjadi peluang dalam menghadapi tantangan dari lingkungan eksternal perusahaan. (barney, 1991).

## **2.2 Perubahan Strategi Pemasaran (MSC)**

Perubahan strategi merupakan fenomena penting karena merupakan cara bagi banyak perusahaan untuk dapat bertahan terhadap lingkungan yang kompetitif, politik, ekonomi, sosial, teknologi dan hukum yang terus selalu berubah dan mengancam kelangsungan hidup serta efektivitas perusahaan (Okonda *et al.*, 2015). Perubahan strategi merupakan bagian dari *Resource base theory* (RBT) (Kraatz & Zajac, 2001).

Perubahan strategi telah banyak menarik perhatian peneliti dalam ilmu manajemen stratejik. Permulaan penelitian yang mengembangkan konsep perubahan strategi adalah (Hofer, 1980; Hofer and Schendel, 1978) dilanjutkan oleh (Kraatz and Zajac, 2001; Vithessonthi and Thoumrungroje, 2011).

*Resource Base Theory* merupakan *theory* yang paling banyak digunakan dalam *management strategis* dan fokus utama dari *resource base theory* adalah pada pengelolaan sumber daya dan kapabilitas internal perusahaan (Okonda *et al.*, 2015). *Resource base theory* menjelaskan bahwa dalam *management strategic* sumber daya yang paling fundamental dan memiliki keunggulan kompetitif adalah

sumber daya dari internal perusahaan yang berharga dan tidak dapat ditiru (Barney, 1991).

Teori *resource base view* (RBV) sebagian besar memahami bagaimana perusahaan dapat menggunakan kemampuan individual (*individual capability*) sebagai sumber keunggulan kompetitif. Teori sumber keunggulan kompetitif menurut teori *resource base view* (RBV) bahwa perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif yang berharga (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*hard-to-imitated*) dan tidak ada substitusi (*non-substitutable*) Barney, 1986; Birger Wernerfelt, 1984; Carnahan et al., 2010; Chandler & Hynek, 2010; Conner, 1991; jay barney, 1991).

Dinyatakan oleh Barney (1991) bahwa sebagian besar penelitian tentang sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan telah difokuskan baik pada mengisolasi peluang dan ancaman perusahaan (Porter, 1980,1985), menggambarkan kekuatan dan kelemahannya (Hofer & Schendel, 1978; Penrose, 1958; Stinchcombe, 1965), atau menganalisis bagaimana ini disinkronkan untuk memilih strategi.

Perbedaan pandangan dalam penelitian perubahan strategi merupakan bagian penting dalam menempatkan posisi keadaan perusahaan. Pandangan pertama fokus kepada bagaimana perusahaan merubah kinerja yang buruk melalui perubahan strategi (Barker & Duhaime, 1997; Clarke & Buchanan, 2010). Mereka memandang bahwa penurunan kinerja perusahaan disebabkan oleh strategi yang salah sehingga harus dilakukan perubahan. Pandangan yang kedua fokus bahwa perusahaan dapat bertahan dan meningkatkan kinerja dengan terus melakukan

perubahan strategi yang berfokus pada penyesuaian strategi sesuai dengan kebutuhan pasar (Salavou, 2015). Kedua pandangan tersebut memiliki kesamaan bahwa strategi perubahan digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, namun yang membedakan adalah waktu implementasi perubahan strategi, di mana pandangan pertama menerapkan untuk merubah kinerja perusahaan yang sudah menurun sedangkan pandangan kedua melakukan perubahan strategi untuk dapat bertahan.

Persaingan yang ketat serta lingkungan yang dinamis pada jasa keuangan di Indonesia menjadikan sektor jasa keuangan untuk dapat melakukan perubahan secara terus menerus agar dapat berkompetisi. Perubahan strategi merupakan bagian penting dalam perubahan yang harus dilakukan perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan memenuhi kebutuhan pasar dalam bisnis jasa keuangan. Perubahan strategi yang sesuai dengan kebutuhan pasar akan berdampak kepada peningkatan laba perusahaan dan berpengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja perusahaan (Mohammad, 2019).

Konsep perubahan dapat berarti sebagai setiap perubahan, transformasi, transisi, gerakan, pergantian atau modifikasi. Perubahan organisasi perlu dilakukan untuk merubah keadaan saat ini kepada keadaan yang lebih baik di masa yang akan datang (Cioclov, R., & Lala-popa, I, 2017). Perubahan yang dapat muncul dalam suatu organisasi sehingga beberapa organisasi akan mengalami beberapa hal sebagai berikut :

- a) Seluruh organisasi vs perubahan seluruh subsistem
- b) Transformational vs perubahan secara inkremental

- c) Remedial vs perubahan pengembangan
- d) Tidak terencana vs perubahan perencanaan

Secara jelas risiko perilaku di atas akan terjadi akibat dari perubahan dan dapat di prediksi dan dianalisis serta dipahami.

Islam memandang perubahan sebagai sesuatu yang penting untuk dilakukan (Nuhung, 2016). (QS. al- Ra'ad/13: 11) menjelaskan mengenai pentingnya perubahan sebagai berikut :

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ، مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ  
 لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا  
 مَرَدَّ لَهُ، وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya : *“Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”*

Berdasarkan ayat diatas Allah SWT menjelaskan untuk berikhtiar melakukan perubahan. Karena Allah SWT tidak adakan merubah keadaan suatu kaum sebelum mereka merubah diri mereka terlebih dahulu. Hal ini semakin memperkuat bahwa perubahan itu harus dilakukan baik dalam diri sendiri maupun dalam skala yang lebih luas perusahaan.

Perubahan strategi dapat didefinisikan sebagai perubahan dalam bentuk, kualitas atau keadaan dari waktu ke waktu (Van De & Poole, 1995) didalam sebuah organisasi. Perubahan strategi adalah bidang paling dinamis dalam ilmu manajemen strategi (Mohammad, 2019). Perubahan strategi juga dikenal sebagai salah satu sumber utama dalam peningkatan kinerja perusahaan (Clarke & Buchanan, 2010; Kraatz & Zajac, 2001; Thourunroje, 2015)

Perubahan strategi merupakan cara utama perusahaan dalam mempertahankan dari kondisi *shifting competitive, demand, technology*, dan lingkungan sosial (Wu *et al.*, 2011). Perubahan strategi merupakan bagian yang sangat penting dalam ilmu *strategic management* (Okonda *et al.*, 2015) serta merupakan kunci sukses perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Clarke & Buchanan, 2010), (Kraatz & Zajac, 2001), (Chaiporn Vithessonthi and Amonrat Thourunroje, 2011), (Wu *et al.*, 2011), (Okonda *et al.*, 2015), (Mohammad, 2019).

Ketidakpastian dan *dynamic environment* yang tidak menentu menjadikan perusahaan senantiasa proaktif mencari solusi untuk dapat mempertahankan bisnisnya di mana perusahaan kecil dan besar memiliki peluang ketidakpastian yang sama untuk memprediksi kondisi di masa yang akan datang (Mukherji & Mukherji, 2016). Beberapa perusahaan meyakinkan bahwa ketidakpastian merupakan sebuah peluang (Drechsler & Natter, 2012) . Meskipun dalam menghadapi *dynamic environment* merupakan hal yang biasa dalam sebuah bisnis, bagi beberapa perusahaan ketidakpastian tersebut dapat di manfaatkan sebagai bagian dari peluang perusahaan untuk dapat bersaing dengan kompetitor (Mukherji & Mukherji, 2016).

Konsep perubahan strategi dalam penelitian ini mengadopsi dari penelitian (Thoumrungroje, 2015) di mana fokus perubahan strategi adalah pada pengembangan MSC (*Marketing Strategic Change*) yang berbeda dengan inovasi dalam pemasaran yang penekannya hanya pada “inovasi”. Beberapa literatur yang menjelaskan mengenai inovasi di definisikan sebagai kecenderungan dan kapasitas untuk memperkenalkan produk baru (Dotzel *et al.*, 2013). Namun dalam perubahan strategi pemasaran yang dimaksud tidak hanya fokus pada memperkenalkan produk baru, melainkan perubahan dalam luasnya penawaran produk dan layanan yang mencakup tidak hanya eksistensi melainkan eliminasi (Thoumrungroje, 2015).

### **2.3 Pengelolaan Pengetahuan (KM)**

Teori pengelolaan pengetahuan bersumber dari *knowledge base view* yang merupakan pandangan baru sumber daya berbasis *intellectual capital*. *Knowledge base view* berasal dari *resource base view* yang menunjukkan bahwa pengetahuan dalam berbagai bentuk adalah merupakan sumber daya bagi perusahaan (Grant, 1996). Terminologi dari *knowledge base view* yang mulai di bangun dari *growth theory of the firm* (penrose, 1959) kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh (Birger Wernerfelt, 1984) di mana pengelolaan pengetahuan merupakan pondasi utama dan kemudian diteruskan oleh (Jay Barney, 1991) dengan *resource base view* dimana sumber daya dikatakan strategis bila memenuhi beberapa kriteria, yaitu langka, berharga, sulit ditiru dan sulit digantikan yang kemudian memunculkan pemikiran baru mengenai *knowledge base view* oleh (Teece, David J, 1997). *Knowledge base view* memandang bahwa modal manusia memungkinkan perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan berbagai permasalahan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Perkembangan teori pengelolaan pengetahuan berkembang hingga saat ini. Perusahaan memandang bahwa pengetahuan (*knowledge*) sebagai sumber daya yang penting bagi perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif. Sumber daya berbasis pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sangat sulit untuk ditiru sehingga merupakan faktor kontribusi terpenting dalam keunggulan kompetitif perusahaan (Farooq, 2019).

Pengelolaan pengetahuan merupakan proses memperoleh, mengubah, menyebarkan, menerapkan dan menggunakan kembali pengetahuan dalam sebuah organisasi (Sabri, 2005). Perusahaan harus memahami beberapa hal dalam mempertahankan pengetahuan dalam perusahaan berdasarkan budaya organisasi yang unggul dan struktur organisasi yang fleksibel sehingga pengetahuan dapat di akuisisi, di konversi, disebarkan dan di gunakan kembali (Farooq, 2019). Peran pengelolaan pengetahuan dalam organisasi adalah berkaitan dengan menciptakan, mengatur, berbagi dan menggunakan pengetahuan dalam organisasi (Cooper et al., 2016).

Pengelolaan pengetahuan merupakan proses organisasi dalam menggunakan informasi yang berhubungan dengan organisasi dan diterjemahkan melalui pembelajaran organisasi yang kemudian digunakan dalam bentuk pengetahuan yang berguna bagi organisasi (Cooper et al., 2016). Pandangan pengetahuan sebagai sumber daya strategis berbasis pandangan dari teori *Resource base view* (RBV) yang di mulai dari karya Penrose (1959), Barney (1991), Grant (1996), Peteraf (1993) dan Wernerfelt (1984).

Pengelolaan pengetahuan adalah seperangkat prosedur yang dirancang untuk mengelola peningkatan pengetahuan produktif dan peningkatan pembelajaran, berbagi dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Pengelolaan pengetahuan merupakan konstruksi multidimensi yang merupakan kumpulan dari sumber pengetahuan, konversi pengetahuan, penyebaran pengetahuan, mengaplikasikan pengetahuan dan penggunaan kembali pengetahuan (Farooq, 2019).

Organisasi yang menciptakan sebuah pengetahuan adalah organisasi yang menghubungkan antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) terdapat dua jenis pengetahuan yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* sangat sulit untuk dikomunikasikan, didefinisikan serta diberitahukan kepada orang lain. *Tacit knowledge* merupakan pemahaman dari pemikiran dan pengalaman sendiri. *Tacit knowledge* muncul dari *action, procedures, routines, commitment, ideals, values and emotions* (Cohen & Bacdayan, 1994; Schon & DeSanctis, 1986). Karena merupakan hasil pemikiran dan terdapat pada otak atau pikiran manusia sehingga *tacit knowledge* ini sulit untuk di dokumentasikan.

*Explicit knowledge* dapat diekspresikan dalam bahasa formal dan sistematis serta dapat di bagikan dalam bentuk data, *scientific formulas* dan *specifications*. *Explicit knowledge* dapat diproses, dikirim dan disimpan dengan mudah. *Explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang telah dikumpulkan dan diterjemahkan serta didokumentasikan sehingga lebih mudah untuk di terima dan dipahami oleh orang lain. *Explicit knowledge* ini bersifat pemahaman teori dan



informasi yang memudahkan seseorang dalam membagi pengetahuannya kepada orang lain dengan media tulisan buku, artikel dan jurnal.

Menurut Nonaka 1990, 1991 dan 1994 dan Nonaka dan Takeuchi (1995) ada empat bentuk dari pembentukan *knowledge* yaitu *socialization*, *externalization*, *combination* dan *internalization*. *Socialization* adalah proses perubahan dari *tacit knowledge* baru yang berasal dari pengalaman. Bentuk ini berasal dari pengalaman seseorang yang dilakukan secara rutin secara bersama sama sehingga membentuk suatu pengetahuan. Misalnya seseorang yang bergabung dan magang dalam industri kerajinan. *Externalization* merupakan proses perubahan dari *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. *Combination* merupakan merubah *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang lebih kompleks dan *systematic*. *Internalization* merupakan proses mewujudkan *explicit knowledge* dalam *tacit knowledge*. Dengan *internalization explicit knowledge* yang telah dibentuk dapat dibagikan oleh orang orang dalam individu yang membentuk *tacit knowledge*. *Internalization* seperti ungkapan "*learning by doing*".

Pandangan islam mengenai pengetahuan telah lebih dulu menjelaskan penting nya pengetahuan. Banyak ayat di dalam Al-Quran yang menjelaskan pentingnya pengetahuan bagi seseorang .Hal ini dibuktikan dengan ayat – ayat yang pertama kali diturunkan Allah SWT melalui malaikat Jibril kepada Nabi Muhammad SAW dalam konteks ilmu yang terdapat pada Q.S Al-Alaq(96) : 1-5. Selain itu Allah SWT di dalam Q.S Al Mujadalah (58):1 menyatakan bahwa orang – orang yang berilmu akan diangkat derajatnya oleh Allah SWT. Q.S Al-Zumar

(39) :9 juga memperkuat pentingnya pengetahuan dalam islam dimana Allah SWT mengisyaratkan bahwa ada perbedaan antara orang berilmu dengan orang yang tidak berilmu.

Berdasarkan argumentasi dan kesimpulan dari berbagai sumber diatas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan pengetahuan merupakan bagian penting dalam kehidupan manusia. Kemampuan manusia dalam mengelola pengetahuan menjadi sumber daya kompetitif bagi perusahaan, sehingga perusahaan memiliki *value* untuk dapat berkompetisi dengan pesaing. Pengelolaan pengetahuan yang baik akan sulit ditiru oleh kompetitor sehingga menjadi daya saing bagi perusahaan yang berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

#### **2.4 Kepemimpinan Transformasional**

Penrose (1959) mengawali teori pertumbuhan perusahaan dalam (*the growth theory of the firm*) teori ini menyatakan bahwa perusahaan merupakan kumpulan dari sumber daya yang produktif. Sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya manusia dan sumber daya non manusia. Teori ini kemudian menjadi rujukan dasar bagi perkembangan teori yang berbasis sumber daya (*resource base view*) yang dikemukakan oleh (Jay Barney, 1991). Teori *resource base view* kemudian diderivasi oleh (Teece, David J, 1997) menjadi *Knowledge Base View* (KBV). Pemikiran mengenai kepemimpinan diawali oleh Weber pada tahun 1947 yang kemudian berkembang menjadi kepemimpinan karismatik dan lebih lanjut bertumbuh menjadi kepemimpinan yang berdasarkan pada perilaku (*behaviorally leadership*) Perkembangan pemikiran tentang gaya kepemimpinan saat itu salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Menurut (Thalib, 2019) istilah

*transformation leadership* pertama kali di cetuskan oleh Downton pada tahun 1973. Teori kepemimpinan di mulai dengan sebuah karya klasik oleh sosiolog politik James Macgregor Burn tahun 1978 (Burns, 1978) dengan judul bukunya “*Leadership*” yang menjelaskan pengaruh antara para pemimpin dengan pengikutnya untuk mencapai tujuan kepemimpinan dan secara spesifik dikembangkan oleh (Bass & Cruz, 1985).

Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang memotivasi bawahan melalui inspirasi (Bass & Cruz, 1985). Perkembangan kepemimpinan transformasional masih berlanjut hingga saat ini. Pemimpin dalam organisasi mengambil bagian penting dalam mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya memerlukan gaya kepemimpinan yang harus ditunjukkan kepada pengikutnya. Kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk dapat mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi (Maulizar et al., 2012). Konsep dari *Transformational dan transactional leadership* telah mengalami banyak perkembangan dalam mengadopsi dinamika dan perubahan lingkungan.

Menurut terdapat dua tipe kepemimpinan yang memiliki perbedaan mendasar antara lain :

- a) Kepemimpinan transformasional mengacu kepada pengembangan potensi pengikut atau bawahan untuk dapat diarahkan dan di kembangkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional memiliki dasar konsep untuk mengubah orang dan organisasi, mengubah pemikiran, memperbesar visi dan wawasan, memperjelas tujuan, membentuk perilaku

kongruen dengan keyakinan , prinsip dan nilai nilai, pengembangan diri, pengabdian diri dan perubahan yang permanen.

- b) Kepemimpinan transaksional yang mengacu kepada kepemimpinan secara manajerial, berfokus pada organisasi, pengawasan dan kinerja. Kepemimpinan transaksional merupakan bentuk kepemimpinan yang mendorong pengikut untuk dalam menjalankan tugas dengan dorongan imbalan dan hukuman.

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk dapat menginspirasi kepercayaan, loyalitas dan kebanggaan pengikutnya yang kemudian mensubordinasikan kepentingan masing masing untuk kepentingan kelompok (Octavia & Devie, 2015).

Dalam beberapa literatur kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, karena dalam lingkungan yang dinamis pemimpin yang memiliki karismatik dan visioner berperan penting dalam keberhasilan suatu perusahaan (Octavia & Devie, 2015).

Islam memandang kepemimpinan sebagai sebuah tugas (amanah), ujian, tanggung jawab dari tuhan yang pertanggung jawabannya tidak hanya sebatas manusia melainkan kepada Allah SWT (Maulizar et al., 2012). Ada beberapa istilah yang merujuk kepada pengertian pemimpin.

Hal ini dikatakan di dalam Al-Quran surat An-Nisa':59

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ  
فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ ءَآخِرِ ؕ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya : *“Wahai orang – orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah ( Al-Quran) dan Rasul ( sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu, lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (QS. An-Nisa’:59).*

Dalam ayat ini dikatakan bahwa ulil amri adalah pemegang kekuasaan (pemimpin) yang mendapat amanah untuk dapat mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin adalah orang yang mendapat amanah untuk dapat membimbing, mengarahkan, memotivasi, menjadi *role model* kepada bawahannya (*follower*) untuk mencapai tujuan organisasi demi kemaslahatan bersama.

Perilaku pemimpin yang paling ideal di dalam islam menjadi teladan (*role model*) seperti yang pernah dicontohkan oleh para nabi dan rasul (Maulizar et al., 2012), sebagaimana dijelaskan di dalam Al-Quran surat Al - Ahzab ayat 21 : *“ Sungguh dalam diri rasul Allah kamu dapat teladan yang paling baik jika kamu mengharap rahmat Allah, dan (keselamatan) pada terakhir serta senantiasa ingat Allah”*. (QS. Al-Ahzab:21).

Berdasarkan argumentasi diatas pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang dapat memberikan perubahan besar dan positif, menentukan arah baru, menciptakan masa depan dalam aktifitas perusahaan.

Beberapa penelitian sebelumnya meneliti mengenai kepemimpinan transformasional menggunakan beberapa indikator untuk melakukan pengukuran pada variabel kepemimpinan transformasional. Penelitian ini mengadopsi indikator yang dilakukan dalam penelitian (Bass *et al.*, 2003) dengan menggunakan empat indikator sebagai berikut :

a) Pengaruh ideal

Merupakan tindakan dari seorang pemimpin atau pimpinan yang memiliki karismatik berdasarkan nilai nilai, keyakinan dan misi. Karisma sebagai sumber kepemimpinan transformasional akan membangun emosional yang kuat antara atasan (*leader*) dan bawahan (*follower*). Pemimpin dengan karisma yang tinggi akan menarik bawahannya dalam emosi tertentu sehingga bawahan akan mematuhi dan meniru atasannya (*role model*). Hal ini terjadi karena atasan telah menjadi role model bagi bawahannya (Bass *et al.*, 2003). Oleh karena itu semakin tinggi karisma pada pimpinan akan meningkatkan kinerja perusahaan.

b) Motivasi Inspirasional

Merupakan cara seorang pemimpin dalam memberikan motivasi kepada bawahannya berdasarkan pada optimis di masa yang akan datang, proyeksi visi yang ideal dan dapat dicapai serta tujuan yang bersifat ambisius. Motivasi inspirasional dalam sudut pandang karyawan ditunjukkan dengan tindakan

atasan dalam memberikan contoh perilaku yang tepat dengan cara yang menarik. Cara yang menarik dapat dijadikan alat oleh pemimpin untuk melakukan *share vision* yang berlaku pada perusahaan.

c) Pertimbangan Individu

Merupakan cara seorang pemimpin yang memberikan kontribusi kepada pengikutnya (karyawan) melalui nasihat, dukungan dan perhatian yang di butuhkan oleh pengikutnya /karyawan. Perhatian individu juga memiliki unsur yang mencakup pemberian dukungan, penguatan dan bimbingan pada seluruh karyawan (Bass et al., 2003). Perhatian yang tinggi akan berdampak pada kedekatan emosional karyawan dan atasan sehingga atasan akan lebih mudah untuk mendorong bawahan untuk mencapai tujuan organisasi

d) Simulasi Intelektual

Merupakan cara pemimpin yang memberikan tantangan kepada pengikutnya untuk dapat berpikir kreatif dan pemecahan masalah dengan bertindak sebagai stimulator. Simulasi intelektual akan memberikan dampak pada perilaku karyawan yang merasa tertantang dan dipercaya sehingga munculnya kreativitas dan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

## 2.5 Organisasi Pembelajar (OL)

Teori utama organisasi pembelajar diperkenalkan oleh (Senge, 1991) dengan mengeluarkan buku "*Fifth Discipline*" dimana organisasi pembelajar adalah organisasi yang terus menerus belajar dan memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar – benar mereka inginkan, dimana pendapat dan belajar secara bersama sama untuk mencapai tujuan bersama. (Senge, 1991)

menjelaskan lima pilar dalam mencapai organisasi pembelajar yaitu sistem berfikir (*system thinking*), penguasaan diri (*personal mastery*), model mental (*mental model*), penyebaran visi, (*share vision*), dan tim pembelajar (*team learning*). Dengan pendekatan yang sama teori ini dikembangkan oleh (Nonaka, 1991) yang menjelaskan bahwa karakteristik pengetahuan yang diciptakan oleh perusahaan adalah tempat menemukan pengetahuan baru bukanlah merupakan sebuah aktivitas khusus. Dalam perkembangannya teori organisasi pembelajar memberikan banyak pandangan. Menurut (Thoumrungroje, 2015) *learning* (belajar) adalah konsisten dengan diskusi mengenai isu dan momentum strategis. Suatu perusahaan dengan tingkat rutinitas yang tinggi dan telah menjadi pengalaman bagi perusahaan cenderung dapat meminimalkan risiko. Ketika sebuah organisasi menghadapi ketidakpastian yang tinggi maka cenderung untuk belajar dari pengalaman di masa lalu yang terakumulasi membentuk sebuah pengetahuan (Keen, 2012). Di dukung dengan organisasi pembelajar yang baik di mana antara *learning* dan praktek memiliki pengaruh yang besar terhadap pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Keen, 2012)

Organisasi pembelajar yang tepat akan memberikan dampak bagi perusahaan tidak hanya sebagai cara kerja untuk menjawab hambatan dan tantangan dari lingkungan yang dinamis melainkan memberikan konsep pembelajaran yang merubah cara pandang dan berpikir untuk mencapai kinerja yang optimal. Organisasi pembelajar terdiri dari serangkaian proses yang berorientasi pada menghasilkan pengetahuan baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Internal *learning* dapat muncul melalui metode seperti



penelitian, pengembangan dan pengalaman produksi sedangkan eksternal *learning* terjadi di luar batas organisasi dan kemudian diintegrasikan ke dalam organisasi dengan basis pengetahuan internal. Pembelajaran ini dapat terjadi secara individu ataupun seluruh organisasi secara menyeluruh.

Peluang sangat penting bagi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Mengeksploitasi peluang membutuhkan pengetahuan khusus, kegiatan khusus dan kemampuan untuk dapat mengambil keputusan yang tepat (Gunsel *et al.*, 2011). Organisasi pembelajar merupakan konsep yang paling menjanjikan dalam literatur modern (Nafei, 2014). Organisasi pembelajar juga merupakan konsep untuk mendefinisikan beberapa tipe aktivitas dalam perusahaan baik internal maupun eksternal (Tseng, 2010). Dengan adanya organisasi pembelajar perusahaan dianggap memiliki kapasitas ideal untuk belajar secara efektif yang bertujuan menciptakan keadaan perusahaan yang lebih baik dari sebelumnya (Tsang, 1997).

Dimensi dari organisasi pembelajar menurut (Goh, 2003) adalah sebagai berikut :

a) Kejelasan visi dan misi

Dalam sebuah organisasi setiap unit harus memiliki misi dan tujuan yang jelas. Seluruh karyawan harus memahami secara utuh misi dan kontribusi terhadap penyelesaian pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan. Membangun visi bersama untuk keadaan yang diinginkan di masa yang akan datang dengan mengarahkan perusahaan untuk melakukan pembelajaran (Senge, 2007).

b) Komitmen dan pemberdayaan kepemimpinan

Pemimpin harus memiliki komitmen yang jelas untuk tujuan organisasi, khususnya komitmen untuk selalu belajar. Selain itu pemimpin harus menciptakan iklim kepercayaan di mana kegagalan merupakan suatu proses pembelajaran. Pemimpin harus mampu untuk mengidentifikasi kebutuhan dalam perusahaan dan mendorong pencarian pengetahuan. Beberapa literatur membahas pentingnya seorang pemimpin untuk menciptakan iklim belajar, mendapatkan *feedback*, terbuka terhadap kritik, mengakui kesalahan serta secara bersama sama membuat keputusan dan mengambil risiko.

c) Eksperimen dan penghargaan

Perusahaan selalu mengalami banyak dinamika dan permasalahan dalam memberikan peluang terhadap eksperimen. Eksperimen memiliki dampak yang positif terhadap struktur dan sistem dalam organisasi. Kebebasan dalam bereksperimen harus didukung dan didorong untuk menciptakan sebuah inovasi baru (Senge, 2007).

d) Transfer pengetahuan yang efektif

Komunikasi merupakan hal penting dalam organisasi sehingga membutuhkan kejelasan, kecepatan dan fokus. Informasi berhubungan dengan peluang perusahaan untuk dapat ditransfer ke unit dan divisi yang merupakan fungsional dan struktural dalam sebuah organisasi.

e) Kerja sama tim dan pemecahan masalah secara kelompok

Dalam dinamika dan lingkungan yang kompleks individu senantiasa harus dapat saling membantu untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur dan sistem dalam perusahaan harus dapat mendorong pekerjaan yang dilakukan secara bersama untuk menghindari ketergantungan pada manajemen level atas. Dalam kerja sama tim semua anggota organisasi dapat berbagi pengetahuan dan meningkatkan pemahaman mereka mengenai organisasi secara lengkap. Kerja sama tim akan mendorong pembelajaran dalam lintas organisasi, kebutuhan dan cara bekerja serta *transfer knowledge*.

## 2.6 Kinerja Perusahaan

Teori *Resource Base View* (RBV) memberikan pandangan bahwa meningkatnya kinerja bisnis sebuah organisasi atau perusahaan dapat terjadi dengan meningkatkan sumber daya yang tidak bergerak (Farooq, 2019). Perusahaan dengan kinerja yang baik harus membangun bisnis dengan mempertimbangkan pengetahuan sebagai sumber daya yang penting dalam memperoleh kinerja yang lebih unggul. Berdasarkan teori *resource base view* (RBV) pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi harus dapat dikenali dengan baik sebagai sumber daya fundamental (basic) dalam memperoleh keunggulan kompetitif (Farooq, 2019).

Perubahan lingkungan bisnis menjadikan perusahaan harus dapat menggunakan pengetahuan secara tepat di mana perusahaan harus mampu memperoleh pengetahuan, mengubah pengetahuan dan menjadikan produk atau layanan yang bermakna. Perusahaan tidak dapat meningkatkan kinerjanya jika

perusahaan tidak mampu untuk mengelola pengetahuan (*Knowledge management*) (Farooq, 2019).

Kinerja merupakan prioritas utama perusahaan sehingga semua tindakan dan kegiatan perusahaan harus dapat ditingkatkan, ditumbuhkan dan perusahaan harus dapat menunjukkan kekuatan yang dimilikinya (Cioclov & Lala-popa, 2017). Kinerja perusahaan didefinisikan sebagai sejauh mana tujuan perusahaan dapat terpenuhi, namun definisi ini kemudian berkembang menjadi kemampuan mengeksploitasi lingkungan organisasi untuk mengakses dan menggunakan sumber daya yang terbatas. Definisi kinerja perusahaan merujuk juga pada keefektifan (pencapaian tujuan) dan efisiensi (penggunaan sumber daya yang efisien dalam mencapai tujuan).

Perusahaan memiliki tujuan pengukuran kinerja untuk memotivasi karyawan mencapai *goals* dan agar karyawan mematuhi perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga semua aktifitas berjalan pada jalur yang telah dikehendaki perusahaan. Beberapa keuntungan dengan adanya pengukuran kinerja (Nazaruddin, 2015) adalah sebagai berikut :

- a) Mengelola operasional perusahaan secara efektif dan efisien
- b) Membantu dalam pengambilan kebijakan perusahaan
- c) Mengidentifikasi kebutuhan perusahaan
- d) Memberikan umpan balik bagi karyawan
- e) Sebagai dasar pemberian *reward* dan *punishment*

Berdasarkan konsep yang telah dijabarkan dalam definisi kinerja perusahaan dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur tingkat kinerja dalam sebuah perusahaan perlu diidentifikasi dan kuantifikasi secara jelas. Kinerja perusahaan merupakan indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur keberhasilan dalam mencapai tujuan serta target yang telah ditetapkan. Kinerja perusahaan juga dapat diartikan sebagai kemampuan manajemen yang memungkinkan pengelolaan organisasi untuk mencapai tujuan keuangan dan pemasaran.

Kinerja perusahaan pada umumnya diukur menggunakan indikator dari kinerja keuangan dan non keuangan. Kinerja keuangan adalah rangkaian aktifitas keuangan pada suatu periode tertentu yang dilaporkan dalam laporan keuangan. Kinerja keuangan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisa dengan alat alat analisa keuangan sehingga dapat diketahui seberapa baik dan buruknya keadaan perusahaan sehingga tercerminnya kondisi keuangan perusahaan. Pada umumnya kinerja keuangan perusahaan diteliti dengan menggunakan *sales growth and profitability, product cost and margin, EPS, ROA* dan *ROI*. Hal ini semakin memperjelas bahwa banyak perusahaan masih mementingkan ukuran kinerja dalam financial (Rahayu & Usman, 2019)

Keterbatasan pengukuran kinerja secara financial menyebabkan kebutuhan pelengkap yang dapat mengantisipasi keterbatasan tersebut. Ukuran non financial yang dapat digunakan adalah *customer satisfaction, customer retention, new customer acquisition, customer profitability dan market and*

*account share* dari segmen yang ditargetkan (Nazaruddin, 2015) serta memenangkan pasar terhadap persaingan melalui produk dan jasa yang ditawarkan (Rahayu & Usman, 2019)

Adapun indikator secara kuantitatif yang dapat membuktikan kinerja dalam organisasi diantaranya didukung oleh *Boundless Management* (2016) dan di adopsi oleh (Mohammad, 2019) antara lain :

- a) Margin ( jumlah keuntungan perusahaan)
- b) Pertumbuhan (Pertumbuhan pendapatan)
- c) Pangsa Pasar (Persentase keberhasilan relatif terhadap pesaing)
- d) Kepuasan / Retensi Pelanggan ( berkaitan dengan persepsi organisasi)

Kinerja dalam penelitian ini mengadopsi penelitian yang dilakukan oleh (Mohammad, 2019) yang mengukur kinerja menggunakan dua dimensi yaitu kinerja keuangan dan non keuangan. Kinerja keuangan dalam penelitian ini mengambil indikator pada jumlah keuntungan perusahaan dan pertumbuhan pendapatan perusahaan sedangkan kinerja non keuangan dalam penelitian ini mengambil dari pertumbuhan pangsa pasar dan kepuasan pelanggan.

## **2.7 Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan beberapa kajian literatur dalam penelitian ini dapat dirangkum beberapa hasil dari penelitian sebelumnya yang meneliti mengenai strategi perubahan pemasaran, pengelolaan pengetahuan, kepemimpinan transformasional, organisasi pembelajar dan kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian pada variabel di atas ditunjukkan pada tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hasil
1	<p>Mediating effect of <i>Organization learning and moderating role of environmental dynamism on the relationship between strategic change and firm performance</i></p> <p><b>Haruna Isa Mohammad (2019)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan Strategi Pemasaran terhadap Organisasi Pembelajar (<i>Supported</i>)</li> <li>• Perubahan Strategi Pemasaran terhadap Kinerja Perusahaan (<i>Supported</i>)</li> <li>• Organisasi Pembelajar terhadap Kinerja Perusahaan (<i>Supported</i>)</li> <li>• Lingkungan Dinamis terhadap Kinerja Perusahaan (<i>Supported</i>)</li> <li>• Perubahan Strategi Pemasaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di mediasi oleh organisasi pembelajar (<i>Supported</i>)</li> <li>• Perubahan Strategi Pemasaran tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di moderasi oleh lingkungan dinamis (<i>notSupported</i>)</li> </ul>
2.	<p><i>Effect of Strategic Change on Organization Performance on Kenya Wildwide Service (KWS)</i></p> <p><b>Lucy Anne Atieno &amp; Joanes Kaleli Kyongo (2017)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan Strategi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (<i>Supported</i>)</li> </ul>
3.	<p><i>Moderating Effect of Firm Characteristics on the Relationship Between strategic change and performance of Firm in Alcohol Industri in Kenya</i></p> <p><b>Michael Washika Okonda (2015)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan strategi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (<i>Supported</i>)</li> <li>• Karakteristik perusahaan dapat memoderasi hubungan perubahan strategi dan kinerja perusahaan (<i>Supported</i>)</li> </ul>
4.	<p><i>TMT Heterogeneity, Strategic change and Operational performance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>TMT Heterogeneity</i> berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (<i>Supported</i>)</li> </ul>

	(Naranjo-Gil <i>et al.</i> , 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-job- <i>TMT Heterogeneity</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (<i>nonsupport</i>)</li> <li>• Perubahan strategi berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan (<i>Supported</i>)</li> </ul>
5.	<p><i>Knowledge management, Emotional Capability, Teamwork and Innovativeness : Mediating role of Organization learning</i></p> <p><b>Syeda Rumaisa Khalil &amp; Khawaja Khalid Mehmood (2018)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisasi pembelajar berpengaruh terhadap kinerja inovasi (<i>Supported</i>)</li> <li>• Pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja inovasi (<i>Supported</i>)</li> <li>• Pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap organisasi pembelajar (<i>Supported</i>)</li> <li>• Teamwork tidak berpengaruh terhadap kinerja inovasi (<i>nonsupport</i>)</li> <li>• Teamwork berpengaruh terhadap organisasi pembelajar (<i>Supported</i>)</li> <li>• Kemampuan emosional berpengaruh terhadap kinerja inovasi (<i>Supported</i>)</li> <li>• Kemampuan emosional berpengaruh terhadap organisasi pembelajar. (<i>Supported</i>)</li> </ul>
6.	<p><i>The Mediating effect of Organization learning the Relationship Between Pengelolaan pengetahuan and Organization performance ; an applied Study on the Egyptian Commercial Bank</i></p> <p><b>(Nafei, 2014)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap organisasi pembelajar (<i>supported</i>)</li> <li>• Organisasi pembelajar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (<i>supported</i>)</li> <li>• Pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (<i>Supported</i>)</li> </ul>
7.	<p>Peran <i>Organization learning</i> dalam Penerapan <i>Knowledge Management</i> untuk mencapai <i>Organization Effectiveness</i></p> <p>(Pradana, 2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap organisasi pembelajar (<i>Supported</i>)</li> <li>• Pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (<i>Supported</i>)</li> <li>• Organisasi pembelajar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (<i>Supported</i>)</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di mediasi oleh organisasi pembelajar (Supported)</li> </ul>
8.	<p>Pengaruh <i>knowledge management</i> terhadap inovasi implementasi strategi dan kinerja organisasi (Rofiaty et al., 2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap inovasi (Supported)</li> <li>• Inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Supported)</li> <li>• Pengelolaan pengetahuan tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Nonsupported)</li> <li>• Pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap implementasi strategi (Supported)</li> <li>• Implementasi strategi berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Supported)</li> </ul>
9.	<p>Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>University Performance</i> dengan <i>Learning Organization</i> dan <i>University Culture</i> sebagai Variabel Intervening (Octavia &amp; Devie, 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja (not support)</li> <li>• Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap organisasi pembelajar (Support)</li> <li>• Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya (Support)</li> <li>• Organisasi pembelajar berpengaruh terhadap kinerja (Support)</li> <li>• Budaya berpengaruh terhadap kinerja (Support)</li> </ul>
10.	<p><i>Impact of Transformational Leadership and Servant Leadership on Organization Performance : A comparative analysis</i> (Choudhary et al., 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap organisasi pembelajar (support)</li> <li>• Servant Leadership berpengaruh terhadap organisasi pembelajar (Support)</li> <li>• Organisasi pembelajar berpengaruh terhadap kinerja (Support)</li> <li>• Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja dimediasi oleh organisasi pembelajar (support)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servant Leadership berpengaruh terhadap kinerja di mediasi oleh organisasi pembelajar (Support)</li> </ul>
--	---

Berdasarkan tabel 2.1 penelitian terdahulu di atas maka dapat di simpulkan penelitian penelitian yang telah dilakukan oleh masing masing peneliti dan kebaruaran dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 2.2 sebagai berikut :

**Tabel 2.2 Perbedaan penelitian dengan penelitian sebelumnya**

Penelitian	SC & FP	SC & OL	SC& FP& OL	KM & FP	KM & OL	KM& FP& OL	TL & FP	TL & OL	TL & FP & OL
Haruna Isa Mohammad (2019)	√	√	√						
Lucy Anne Atieno & Joanes Kaleli Kyongo (2017)	√								
Michael Washika Okonda (2015)	√								
Syeda Rumaisa Khalil & Khawaja Khalid Mehmood (2018)				√	√				
Wageeh Nafei (2014)				√	√	√			
Linna Octavia							√	√	√

dan Devie (2015)									
Iftikhar, Ali Syed, Choudhar y Akhtar, Azeem (2013)							√	√	√
Muhamma d Richo Rianto (2020)	√	√	√	√	√	√	√	√	√

Sumber : Diolah dari berbagai sumber, 2020

## 2.8 Kerangka Konseptual

Beberapa peneliti telah menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara perubahan strategi pemasaran dan kinerja perusahaan (Mohammad, 2019). Hal yang sama juga ditemukan pada adanya pengaruh positif dan signifikan pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan (Khalil & Mehmood, 2018; Nafei, 2014). Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional juga mendapatkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Choudhary et al., 2013).

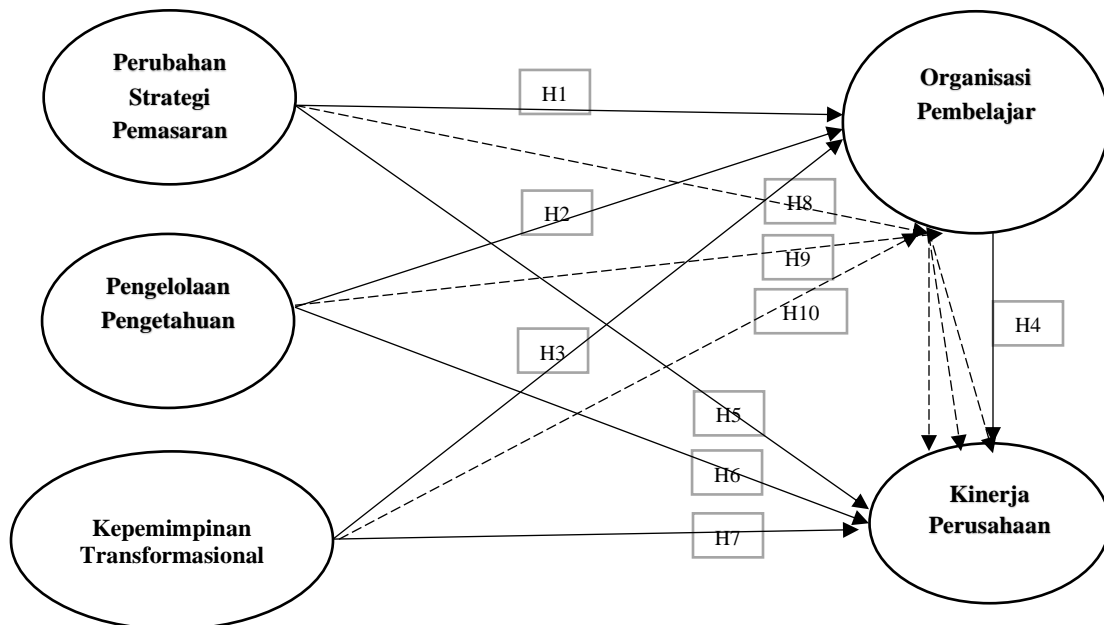
Namun penelitian (Naranjo-Gil et al., 2008) memberikan pandangan berbeda bahwa perubahan strategi terhadap kinerja perusahaan begitu halnya dengan penelitian yang melaporkan bahwa pengelolaan pengetahuan tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Rofiaty et al., 2016) serta penelitian

(Octavia & Devie, 2015) yang melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Oleh karena itu perlu mempertimbangkan variabel mediasi untuk secara efektif menentukan pengaruh dari perubahan strategi pemasaran, pengelolaan pengetahuan dan kepemimpinan transformasional. (Mohammad, 2019) (Nafei, 2014; Octavia & Devie, 2015; Pradana, 2014)(Choudhary et al., 2013; Khalil & Mehmood, 2018) telah mengungkapkan bahwa organisasi pembelajar memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

**Gambar 2.2 Kerangka Konseptual**

**Pengaruh Perubahan Strategi Pemasaran, Pengelolaan Pengetahuan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perusahaan Perbankan Syariah yang di mediasi oleh Organisasi Pembelajar**



Sumber; Data yang diolah,2020

Keterangan :

- > Pengaruh langsung
- - - -> Pengaruh tidak langsung

## 2.9 Pengembangan Hipotesis

### H1. Pengaruh perubahan strategi pemasaran terhadap organisasi pembelajar

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa perubahan strategi merupakan sumber utama dalam peningkatan kinerja perusahaan (Barbara Stöttinger Shaoming Zou, 2015). Ketidakpastian di masa yang akan datang serta perubahan lingkungan pasti akan selalu terjadi pada sebuah perusahaan (Mukherji & Mukherji, 2016). Ketika sebuah perusahaan menghadapi ketidakpastian yang tinggi, perusahaan cenderung akan memanfaatkan pengetahuan yang ada dan telah terakumulasi dari pengalaman di masa yang lalu untuk menjadikan perusahaan lebih kuat (Mohammad, 2019). Organisasi pembelajar menjadi bagian penting dalam proses perubahan tersebut. Kapasitas pembelajaran dalam organisasi berpengaruh besar terhadap pengambilan keputusan di masa yang akan datang (Keen, 2012) dan sejalan dengan perubahan strategi perusahaan (Mohammad, 2019).

Organisasi pembelajar merupakan item penting dalam penciptaan *customer value* dalam mengubah kinerja perusahaan yang lebih efektif dan efisien (Santos-Vijande et al., 2012). Kapasitas organisasi untuk belajar menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Dengan perubahan strategi yang tepat dan penerapan organisasi pembelajar yang baik akan menjadikan perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan dapat bertahan di masa yang akan datang. Organisasi pembelajar memungkinkan perusahaan memiliki terobosan baru ditengah perubahan lingkungan yang dinamis. Perubahan strategi yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah perubahan strategi pemasaran yang di konsepskan

dalam penelitian (Barbara Stöttinger Shaoming Zou, 2015; Chaiporn Vithessonthi and Amonrat Thoumrungroje, 2011) yang kemudian mulai dikembangkan dalam penelitian (Mohammad, 2019). Dari beberapa literatur yang meneliti pengaruh perubahan strategi dan perubahan strategi pemasaran terhadap organisasi pembelajar menghasilkan adanya pengaruh antara keduanya (Mohammad, 2019). Berdasarkan argumen di atas maka hipotesis yang dapat dibangun adalah :

H1 : Perubahan strategi pemasaran berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajar.

## **H2. Pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap organisasi pembelajar**

Pengelolaan pengetahuan merupakan hal yang penting bagi pertumbuhan perusahaan. Pengetahuan ini merupakan elemen penting bagi perusahaan untuk mendapatkan informasi yang penting sebagai inovasi (Khalil & Mehmood, 2018). Beberapa literatur meneliti mengenai pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap organisasi pembelajar. Pengelolaan pengetahuan membentuk sebuah model yang dapat meningkatkan pembelajaran dengan menerapkan pengetahuan baru (Gunsel *et al.*, 2011). Organisasi pembelajar memberikan pengetahuan yang kompleks kemudian mentransformasikannya menjadi sebuah produk dan pelayanan yang baru. Organisasi pembelajar memungkinkan perusahaan dapat memiliki daya saing terhadap sesuatu pengetahuan yang baru (Khalil & Mehmood, 2018).

Organisasi pembelajar dipahami sebagai proses di mana anggota organisasi di stimulasi secara terus menerus melalui pendekatan pemikiran baru untuk memperoleh dan berbagi pengetahuan. Organisasi pembelajar ini meliputi akuisisi

pengetahuan, distribusi informasi, penyimpanan informasi kolektif, interpretasi dan menghafal (Templeton *et al.*, 2002). Beberapa penulis menggunakan istilah akuisisi, perbaikan, pembuatan dan implementasi (Wang & Ahmed, 2003)

Berdasarkan literatur sebelumnya dan hasil analisis yang telah ada dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan organisasi pembelajar dalam sebuah organisasi pada tingkatan yang berbeda beda, perlu dibangun sistem yang didasari oleh pengelolaan pengetahuan (Khalil & Mehmood, 2018), Pada beberapa literatur pengelolaan pengetahuan memiliki pengaruh terhadap organisasi pembelajar (Khalil & Mehmood, 2018) dan juga memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan (Valmohammadi, Changiz, 2015).

H2 : Pengelolaan pengetahuan berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajar

### **H3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajar**

Kepemimpinan transformasional sangat penting dalam memajukan dan mengembangkan organisasi pembelajar (Senge, 2007). Hal ini menjadikan organisasi dapat belajar melalui eksperimen, dialog dan komunikasi. Organisasi pembelajar merupakan kemampuan perusahaan untuk terus menerus belajar terhadap perubahan lingkungan. Dengan adanya kepemimpinan transformasional yang baik menjadikan organisasi pembelajar dapat dilakukan secara efektif (Senge, 2007).

Kepemimpinan transformasional harus dapat mendorong organisasi pembelajar untuk memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja perusahaan (Octavia & Devie, 2015). Gaya kepemimpinan ini menganalisis, memodifikasi dan

menggerakkan sistem, merancangnya untuk berbagi dan mentransfer pengetahuan melalui proses pembelajaran guna meningkatkan kinerja perusahaan (Gutierrez, 2012; Senge, 2007).

Kepemimpinan transformasional berkomitmen untuk mendorong pembelajaran dan menyediakan semua yang diperlukan untuk mengatasi hambatan yang mungkin menghalangi proses pembelajaran untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik. (V́ctor Jeśs Garća-Morales et al., 2012).

Berdasarkan asumsi di atas dapat ditarik sebuah hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajar

#### **H4. Pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja perusahaan**

Organisasi pembelajar memiliki kecenderungan untuk mengubah pola pikir perusahaan dalam hal strategi, sistem, metode dan memberikan alternatif baru untuk dapat bersaing dengan kompetitor (Mohammad, 2019). Organisasi pembelajar memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan karena organisasi pembelajar tidak hanya mendeskripsikan apa, mengapa, kapan dan bagaimana, melainkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap gejala gejala yang harus di hadapi oleh perusahaan untuk dapat memiliki kinerja yang lebih baik (Mohammad, 2019). Kemampuan perusahaan dalam belajar merupakan keunggulan kompetitif pada persaingan yang ketat dewasa ini (Santos-Vijande et al., 2012). Organisasi pembelajar merupakan strategi utama perusahaan dalam memberikan terobosan baru untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang memungkinkan munculnya peluang peluang baru dalam berkompetisi (Santos-Vijande et al., 2012).



Beberapa literatur telah meneliti adanya pengaruh antara organisasi pembelajar terhadap kinerja perusahaan, sehingga dapat ditarik kesimpulan untuk hipotesis sebagai berikut :

H4. Organisasi pembelajar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

#### **H5. Pengaruh perubahan strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan**

Perubahan strategi merupakan salah satu cara paling strategis dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Clarke & Buchanan, 2010) (Kraatz & Zajac, 2001). Perubahan strategi menjadi cara bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja lebih baik (Pangarkar, 2015). Beberapa penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa perusahaan yang mengeluarkan produk baru senantiasa menganalisa hubungan pengambilan keputusan dengan perubahan strategi perusahaan (Mohammad, 2019). Dalam beberapa literatur perubahan strategi dapat difokuskan pada perubahan strategi produk, perluasan geografis dan perubahan reorientasi kognitif perusahaan. Pengaruh positif antara perubahan strategi dan kinerja perusahaan sudah banyak ditemukan (Clarke & Buchanan, 2010) (Barker & Duhaime, 1997; Bergh & Lim, 2008).

Berdasarkan teori perilaku organisasi, yang didirikan oleh Cyert dan March (1963), manajer biasanya membandingkan tingkat target kinerja secara berkala dengan kinerja perusahaan. Barker dan Duhaime (1997), Bergh dan Lim (2008), Naranjo-Gil et al. (2008), Zúñiga-Vicente dan Vicente-Lorente (2006). Misalnya, Zúñiga-Vicente dan Vicente-Lorente (2006) menetapkan bahwa perubahan strategi memiliki efek positif pada kemungkinan kelangsungan hidup

organisasi dalam sampel bank dalam konteks Spanyol. Barker dan Duhaimé (1997) telah menyajikan bukti empiris yang menunjukkan bahwa tingkat perubahan strategi yang dilakukan berhasil dan sesuai pada kebutuhan dan kemampuan organisasi untuk mengarahkan kembali strateginya.

Beberapa penelitian mendapatkan hasil yang berbeda. Perubahan strategi juga ditemukan berdampak negatif pada kinerja organisasi. Misalnya, Naranjo-Gil et al. (2008) menemukan pengaruh negatif dari perubahan strategi terhadap kinerja organisasi. Beberapa literatur yang lainnya meneliti pengaruh perubahan strategi terhadap kinerja perusahaan menghasilkan pengaruh yang signifikan di antara keduanya (Mohammad, 2019), (Okonda *et al.*, 2015), (Chaiporn Vithessonthi and Amonrat Thoumrungroje, 2011). Berdasarkan argumentasi diatas dapat disimpulkan bahwa perubahan strategis akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan alasan-alasan ini maka dapat dibangun dibangun hipotesis :

H5 : Perubahan strategi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

#### **H6. Pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan**

Beberapa literatur telah banyak membahas pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Beberapa literatur yang meneliti pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Valmohammadi, Changiz, 2015) (Khalil & Mehmood, 2018). Pengetahuan merupakan elemen penting bagi perusahaan untuk mendapatkan

informasi yang penting sebagai inovasi (Khalil & Mehmood, 2018) dan merupakan sumber dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Jay Barney, 1991). Pengelolaan pengetahuan dijadikan sebagai alat manajemen untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan dan sebagai sumber keunggulan bersaing untuk menciptakan peningkatan kinerja perusahaan (Puryantini & Arfati, 2017). Sumber daya berbasis pengetahuan menjadi pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan. Teori sumber daya berbasis pengetahuan menyatakan bahwa pengetahuan merupakan sumber daya paling strategis dan tidak mudah ditiru oleh perusahaan lainnya (kompetitor). Berdasarkan literatur di atas dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H6. Pengelolaan pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

#### **H7. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan**

Kepemimpinan transformasional merupakan proses saat pimpinan dan bawahan saling mendukung untuk mencapai tujuan perusahaan dengan pencapaian tingkat moralitas dan motivasi yang lebih baik. (Prajogo, 2013). Kepemimpinan transformasional menjadikan karyawan memiliki motivasi yang lebih baik (Bass et al., 2003). Dengan motivasi yang lebih baik karyawan akan bekerja melewati batas kemampuannya sehingga kinerja perusahaan menjadi lebih baik (Prajogo, 2013). Perilaku kepemimpinan transformasional yang memberikan dukungan, penguatan dan bimbingan untuk karyawan akan menumbuhkan kepercayaan sehingga akan menciptakan hubungan yang lebih dekat dan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

Beberapa literatur kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, karena dalam lingkungan yang dinamis pemimpin yang memiliki karismatik dan visioner berperan penting dalam keberhasilan suatu perusahaan (Octavia & Devie, 2015). Sehingga dapat ditarik sebuah hipotesis bahwa :

H7 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

#### **H8. Pengaruh perubahan strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar**

Beberapa literatur yang meneliti pengaruh perubahan strategi dan kinerja perusahaan memperkirakan bahwa perusahaan dengan organisasi pembelajar yang kuat akan memiliki efek positif terhadap perubahan strategi terhadap kinerja perusahaan dan sebaliknya organisasi pembelajar yang lemah akan berdampak negatif terhadap perubahan strategi terhadap kinerja perusahaan (Mohammad, 2019).

Organisasi yang sering merubah strategi perusahaan cenderung menimbulkan risiko ketidakpastian dalam perusahaan. Namun perusahaan yang memiliki organisasi pembelajar yang cenderung kuat akan lebih mudah untuk berkompetisi dalam dinamika perubahan yang berdampak pada peningkatan kinerja yang lebih baik (Chaiporn Vithessonthi and Amonrat Thoumrungroje, 2011) (Mohammad, 2019). Organisasi dengan pembelajaran yang kuat akan mendapatkan keuntungan biaya perubahan yang rendah, dibandingkan perusahaan yang memiliki

organisasi pembelajaran yang lemah. Keuntungan biaya ini didapat karena durasi implementasi proses perubahan yang dilakukan perusahaan akan lebih cepat sehingga dapat menurunkan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Perusahaan dengan organisasi pembelajaran yang rendah menciptakan kelambanan organisasi sehingga memungkinkan menjalani proses perubahan yang lama di seluruh unit bisnis. Dalam jangka panjang kegagalan untuk memperoleh keunggulan kompetitif melalui perubahan strategi dapat mengakibatkan kemerosotan kinerja perusahaan.

Berdasarkan argumentasi ini ditarik sebuah hipotesis sebagai berikut :

H8 : Organisasi pembelajar memediasi pengaruh perubahan strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan.

**H9. Pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar**

Pengelolaan pengetahuan merupakan model yang dirancang dengan masuknya ilmu pengetahuan baru yang kemudian diterapkan dalam perusahaan (Gonsel *et al.*, 2011). Pengelolaan pengetahuan yang baik akan mempengaruhi kinerja perusahaan (Gonsel *et al.*, 2011), (Nafei, 2014), (Valmohammadi, Changiz, 2015) (Al-qarioti, 2015). Berdasarkan beberapa literatur yang meneliti mengenai pengelolaan pengetahuan dan kinerja perusahaan yang di mediasi oleh organisasi pembelajar pada publik sektor di Egyptian (Nafei, 2014), berpendapat bahwa perusahaan yang mengembangkan *organization learning processes* akan meningkatkan kinerja perusahaan (Nafei, 2014). Organisasi pembelajar yang kuat akan mempengaruhi tingkat pengelolaan pengetahuan yang kemudian akan

mempengaruhi kinerja perusahaan yang semakin baik (Gunsel *et al.*, 2011) dan organisasi pembelajar yang lemah akan mempengaruhi pengelolaan pengetahuan sehingga perusahaan mengalami kinerja yang semakin menurun (Nafei, 2014). Berdasarkan argumentasi di atas dapat ditarik kesimpulan untuk dapat membangun hipotesis sebagai berikut :

H9 : Organisasi Pembelajar memediasi pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan

#### **H10. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar**

Kepemimpinan transformasional menjelaskan bahwa potensi karyawan atau bawahan untuk dapat diarahkan dan dikembangkan dalam mencapai tujuan organisasi (Thalib, 2019). Dengan pentingnya organisasi pembelajar dalam kepemimpinan transformasional diharapkan dapat menjadi bagian dari peningkatan kinerja perusahaan. Kepemimpinan yang memotivasi dan mengarahkan bawahan jika didukung oleh pengalaman dan pengetahuan di masa yang lalu akan menjadikan perubahan kinerja ke arah yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional berkomitmen untuk mendorong pembelajaran dan menyediakan semua yang diperlukan untuk mengatasi hambatan yang mungkin menghalangi proses pembelajaran untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik (V́ctor Jesús García-Morales *et al.*, 2012). Peranan organisasi pembelajar tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan transformasional karena dengan adanya organisasi pembelajar dapat membentuk pemimpin yang profesional, berpengalaman dan berkompentensi dan memberikan dampak serta keuntungan yang berkelanjutan bagi

perusahaan (Gutierrez, 2012; Senge, 2007) Berdasarkan diskusi di atas dapat di simpulkan sebuah hipotesis bahwa :

H10 : Organisasi pembelajar memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan Penelitian**

Desain penelitian adalah pedoman atau prosedur serta teknik dalam perencanaan penelitian yang berguna sebagai panduan untuk membangun strategi yang menghasilkan model penelitian (Sujarweni, 2017). Penelitian ini merupakan penelitian yang membahas stratejik manajemen dalam ruang lingkup peningkatan kinerja perusahaan yang dipengaruhi perubahan strategi pemasaran, pengelolaan pengetahuan, kepemimpinan transformasional dan organisasi pembelajar.

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian Kuantitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan sebuah penemuan yang dapat dicapai dengan menggunakan prosedur – prosedur statistik atau cara – cara lain dari pengukuran (Sujarweni, 2018). Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode *mix method* yaitu menggabungkan penelitian kuantitatif yang meliputi pengumpulan data untuk dapat menjawab pertanyaan dengan menguji hipotesis (I. Ghozali & Latan, 2015). Data yang telah dikumpulkan melalui daftar pertanyaan dalam bentuk survey kualitatif dengan wawancara kemudian diuji secara kuantitatif dengan menggunakan analisis *Structure Equation Model* (SEM).

Penelitian ini menggunakan perbankan syariah yang sebagai unit analisis, dalam hal ini adalah perbankan syariah yang memiliki cabang lebih dari 100 cabang, total aset sebanyak 30 triliun dan berada di wilayah DKI Jakarta.



### 3.2 Tahapan Penelitian

Proses penelitian merupakan penelitian yang pelaksanaannya berdasarkan prosedur pengumpulan data yang telah di rencanakan sebelumnya. Adapun tahapan – tahapan dalam penelitian ini (Sujarweni, 2018):

1. Mengidentifikasi masalah

Dalam tahap ini penulis akan menemukan topik permasalahan khusus yang akan diteliti lebih spesifik.

2. Merumuskan dan membatasi masalah

Setelah mengetahui adanya permasalahan penulis merumuskan masalah dan membatasi permasalahan yang telah ditetapkan, sehingga dapat terjawab secara spesifik dalam penelitian ini.

3. Melakukan studi pustaka

Dalam tahap ini penulis melakukan tinjauan teori - teori dari peneliti - peneliti terdahulu, buku dan studi pustaka lainnya yang relevan.

4. Merumuskan hipotesis atau pernyataan penelitian

Dengan didukungnya teori pendukung penulis dapat menentukan hipotesis penelitian dan menetapkan penelitian yang akan dilakukan.

5. Menentukan desain dan metode penelitian

Dalam tahapan ini penulis menentukan desain dan metode dari hipotesis yang sudah ditentukan.

6. Menyusun instrumen dan mengumpulkan data

Tahapan ini dilakukan untuk dengan cara menyebarkan data yang digunakan untuk mengukur instrumen penelitian.

#### 7. Menganalisis data

Merupakan proses pengelolaan data yang selanjutnya akan dilakukan analisis.

#### 8. Menginterpretasikan temuan dan menarik kesimpulan.

Tahapan ini menjelaskan mengenai hasil penelitian dan menarik kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian, sehingga dapat menjawab semua pertanyaan dari rumusan masalah.

### **3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Definisi operasional variabel digunakan untuk menjelaskan variabel dependen dan variabel independen serta intervening untuk menghindari adanya ketidakjelasan tentang variabel variabel yang di gunakan dalam penelitian ini.

#### **3.3.1 Definisi Variabel**

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sujarweni, 2018). Menurut Sugiyono (2016:38) variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut yang kemudian ditarik sebuah kesimpulan.

#### **3.3.2 Variabel Bebas atau Variabel Independen (X)**

Variabel dependen merupakan variabel yang di pengaruhi atau akibat, karena adanya variabel bebas (Sujarweni, 2018). Menurut (Sugiyono, 2017) variabel independen ini sering di sebut sebagai variabel *stimulus*, *predictor*, *antecedent*. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah perubahan strategi

pemasaran sebagai (X1), pengelolaan pengetahuan sebagai (X2) dan kepemimpinan transformasional sebagai (X3).

### **3.3.3 Variabel Dependen atau Variabel Terikat (Y)**

Variabel dependen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sujarweni, 2018a). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan yang dalam penelitian ini dinyatakan dengan simbol (Y).

### **3.3.4 Variabel *Intervening* (Mediasi) (Z)**

Menurut Sugiyono (2015) Variabel *intervening* adalah merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi pengaruh antara variabel independen dan dependen menjadi pengaruh tidak langsung. Variabel ini merupakan variabel penyalur / antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel mediasi adalah organisasi pembelajar dinyatakan dengan simbol (Z).

Di bawah ini merupakan tabel 3.1 yang menunjukkan variabel yang di gunakan dalam penelitian, definisi variabel dalam penelitian, dimensi dan jumlah pertanyaan serta sumber dari item pertanyaan yang di gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1 Tabel Definisi dan Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Item	Tahun
Perubahan Strategi Pemasaran ( <i>marketing strategic change</i> )	Perubahan strategi pemasaran merupakan kemampuan perusahaan untuk bertahan dengan melakukan perubahan dalam penawaran produk dan layanan secara lebih luas yang belum tentu memerlukan perkembangan dan inovasi produk baru. (Thoumrungroje, 2015)	Strategi Internal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bank syariah dapat beradaptasi terhadap perubahan pasar yg akan terjadi di masa yang akan datang.</li> <li>2. Bank syariah merupakan perbankan pilihan konsumen di masa yang akan datang</li> <li>3. Bank syariah mencari peluang yang ada untuk dapat beradaptasi dengan pasar</li> </ol>	6	Harun Isa Mohamad (2019)
		Strategi Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bank syariah telah beradaptasi dengan baik terhadap perubahan eksternal yg terjadi dalam beberapa tahun</li> <li>2. Bank syariah dapat mengidentifikasi lebih awal perubahan kebutuhan pelanggan dalam menciptakan produk baru yang akan dipasarkan</li> <li>3. Beberapa tahun terakhir bank syariah telah berhasil secara signifikan memahami pasar</li> </ol>		

Pengelolaan pengetahuan	Pengelolaan pengetahuan merupakan proses memperoleh, mengubah, menyebarkan, menerapkan dan menggunakan kembali pengetahuan dalam sebuah organisasi (Sabri, 2005)	Akuisisi Pengetahuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bank syariah menghargai sikap dan pendapat karyawan untuk meningkatkan keterampilan</li> <li>2. Bank syariah memiliki sistem informasi pelanggan yang baik</li> <li>3. Bank syariah secara aktif memperoleh informasi pasar</li> <li>4. Bank syariah peka terhadap informasi perubahan pasar</li> <li>5. Bank syariah mempekerjakan dan mempertahankan yang orang ahli dalam bidangnya</li> <li>6. Bank syariah mendapatkan informasi dari survei</li> </ol>	14	Darroch (2003)
		Penyebaran Pengetahuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Informasi pasar mudah menyebarkan di perbankan Syariah</li> <li>8. Bank syariah menyebarkan pengetahuan di tempat kerja</li> <li>9. Bank syariah menggunakan sistem atau metode tertentu dalam menyebarkan pengetahuan (misalnya group wa)</li> </ol>		

			<p>10. Bank syariah menggunakan technology (grup wa/ intranet) untuk memfasilitasi komunikasi</p> <p>11. Bank syariah menggunakan komunikasi “tertulis”/ email/wa untuk menyebarkan pengetahuan</p>		
		Respon Pengetahuan	<p>12. Bank Syariah merespon cepat pengetahuan mengenai nasabah, pesaing dan teknologi</p> <p>13. Bank syariah mudah menyesuaikan pada perubahan produk, proses dan strategi</p> <p>14. Kegiatan pemasaran berkembang dengan baik di bank syariah</p>		
Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang mengembankan kepercayaan diri para pengikutnya untuk mencapai	Pengaruh Ideal	1. Pimpinan bank syariah memiliki pandangan yang jelas terhadap tujuan akhir bank Syariah	5	Garcia-Morales (2008) & Iftikar, <i>et al</i> (2013)
		Motivasi Inspirasi	2. Pimpinan bank syariah berhasil memotivasi untuk meningkatkan kinerja bank Syariah		

	misi organisasi( Bass <i>et al.</i> , 2003)	Pertimbangan Individu	3. Pimpinan bank syariah bertindak sebagai kekuatan utama bank Syariah 4. Pimpinan Bank syariah selalu mencari peluang baru pada unit bisnis		
		Simulasi Intelektual	5. Bank syariah memiliki pemimpin yang mampu memotivasi dan membimbing semua karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya		
Organisasi Pembelajar	Organisasi pembelajar merupakan pendekatan yang efektif dan efisien untuk menjawab tantangan bisnis dan memungkinkan perusahaan dapat beradaptasi secara fleksibel dalam pertumbuhan bisnis yang cepat (Vithessont hi & Thoumrung roje, 2011)	Kejelasan Visi dan Misi	1. Di bank syariah, orang mengidentifikasi keterampilan yang mereka butuhkan untuk tugas pekerjaan di masa yang akan datang	7	Harun Isa Mohamad (2019)
		Komitmen dan pemberdayaan kepemimpinan	2. Di bank syariah pimpinan mencari peluang untuk belajar		
		Eksperimen dan penghargaan	3. Di bank syariah orang dihargai untuk belajar 4. Di bank syariah karyawan diberi waktu untuk mendukung pembelajaran		

		Transfer pengetahuan efektif	5. Bank syariah membuat sistem pembelajaran yang dapat digunakan oleh semua karyawan		
		Kerja sama tim dan pemecahan masalah	6. Di Bank Syariah, karyawan saling membantu untuk belajar 7. Di Bank Syariah, orang bersikap jujur dan terbuka satu sama lain		
Kinerja Perusahaan	Kemampuan perusahaan memperoleh peningkatan kinerja dan keunggulan kompetitif di bandingkan pesaing (Thoumrun groje, 2015)	Kinerja keuangan	1. Pendapatan bank syariah bertambah setiap tahunnya 2. Bank syariah mampu untuk meningkatkan keuntungan 3. Bank syariah dapat menjual lebih banyak produk perbankan setiap tahunnya	7	Harun Isa Mohammad (2019)
		Kinerja Non Keuangan	4. Bank syariah memelihara hubungan baik dengan pelanggan tetap 5. Bank syariah mendapatkan banyak pelanggan baru 6. Bank syariah memberikan rasa puas kepada pelanggan 7. Bank syariah mendapat respon positif dari pelanggan		



### 3.4 Pengukuran Variabel Penelitian

Pengukuran variabel penelitian di gunakan menjelaskan secara terperinci mengenai setiap pengukuran dari variabel - variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

#### 3.4.1 Perubahan strategi pemasaran (*marketing strategic change*)

Adapun indikator pengukuran variabel perubahan strategi pemasaran adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.2 Pernyataan Perubahan Strategi Pemasaran**

<b>Perubahan Strategi Pemasaran</b>			
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Referensi</b>	
<b>Perubahan strategi pemasaran - Internal</b>			
MSC1	Bank syariah dapat beradaptasi terhadap perubahan pasar yang akan terjadi di masa yang akan datang.	<b>Harun Isa Mohammad (2019)</b>	
MSC2	Bank syariah merupakan perbankan pilihan konsumen di masa yang akan datang.		
MSC3	Bank syariah mencari peluang yang ada untuk dapat beradaptasi dengan pasar		
<b>Perubahan strategi pemasaran - Eksternal</b>			
MSC 4	Bank syariah telah beradaptasi dengan baik terhadap perubahan eksternal yang terjadi dalam beberapa tahun		
MSC 5	Bank syariah dapat mengidentifikasi lebih awal perubahan kebutuhan pelanggan dalam menciptakan produk baru yang akan dipasarkan		
MSC 6	Beberapa tahun terakhir bank syariah telah berhasil secara signifikan memahami pasar		

Perubahan strategi dalam penelitian ini fokus pada perubahan strategi pemasaran (MSC) yang diadopsi dari penelitian Amonrat Thoumrungroje (2016). Berdasarkan penelitian (Thoumrungroje, 2016) Perubahan strategi pemasaran

(MSC) merupakan pengembangan dari definisi (Goodstein & Boeker, 1991) yaitu frekuensi perubahan produk dan layanan yang ditawarkan, eksistensi produk dan layanan serta penghapusan produk dan layanan. Item yang digunakan diadopsi dari penelitian (Harun Isa Mohammad 2019) sebanyak 6 item pertanyaan.

### 3.4.2 Variabel Pengelolaan pengetahuan

Variabel independen Pengelolaan pengetahuan mengadopsi pertanyaan dari penelitian Darroch (2003). Pengelolaan pengetahuan diukur dengan 3 indikator, yaitu akuisisi pengetahuan, penyebaran pengetahuan dan respon terhadap pengetahuan dengan masing masing item pernyataan sesuai dengan tabel 3.1.

Adapun item pertanyaan berdasarkan Darroch (2013) ditunjukkan pada tabel 3.3 sebagai berikut ;

**Tabel 3.3 Pernyataan Pengelolaan Pengetahuan**

<b>Pengelolaan Pengetahuan</b>		
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Referensi</b>
<b>Akuisisi Pengetahuan</b>		
KM1	Bank syariah menghargai sikap dan pendapat karyawan untuk meningkatkan keterampilan	<b>Darroch (2013)</b>
KM 2	Bank syariah memiliki sistem informasi pelanggan yang baik	
KM.3	Bank syariah secara aktif memperoleh informasi pasar	
KM 4	Bank syariah peka terhadap informasi perubahan pasar	
KM 5	Bank syariah mempekerjakan dan mempertahankan orang ahli dalam bidangnya	
KM 6	Bank syariah mendapatkan informasi dari survei	
<b>Penyebaran Pengetahuan</b>		
KM 7	Informasi pasar mudah menyebarkan di perbankan syariah	

KM 8	Bank syariah menyebarkan pengetahuan di tempat kerja	
KM 9	Bank syariah menggunakan sistem atau metode tertentu dalam menyebarkan pengetahuan (misalnya <i>group wa</i> )	
KM 10	Bank syariah menggunakan teknologi (grup wa/ intranet) untuk memfasilitasi komunikasi	
KM 11	Bank syariah menggunakan komunikasi “tertulis”/ email/wa untuk menyebarkan pengetahuan	
<b>Respon terhadap Pengetahuan</b>		
KM 12	Bank syariah merespon cepat pengetahuan mengenai nasabah, pesaing dan teknologi	
KM 13	Bank syariah mudah menyesuaikan pada perubahan produk, proses dan strategi	
KM 14	Kegiatan pemasaran berkembang dengan baik di bank syariah	

### 3.4.3 Kepemimpinan Transformasional

Variabel Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini mengadopsi pernyataan dari Garcia-Morales *et al* (2008) dan Ifrikhar *et al.*,(2013) dengan menggunakan 5 item pernyataan yang di tunjukkan pada tabel 3.4 sebagai berikut :

**Tabel 3.4 Pernyataan Kepemimpinan Transformasional**

<b>Kepemimpinan Transformasional</b>			
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Referensi</b>	
<b>Pengaruh Ideal</b>			
TL1	Pimpinan bank syariah memiliki pandangan yang jelas terhadap tujuan akhir bank syariah	<b>Garcia- Morales, 2008</b>  <b>&amp; (Choudhary et al., 2013)</b>	
<b>Motivasi Inspirasi</b>			
TL 2	Pimpinan bank syariah berhasil memotivasi untuk meningkatkan kinerja bank syariah		
<b>Pertimbangan Individu</b>			
TL 3	Bank syariah memiliki pemimpin yang mampu memotivasi dan membimbing semua		

	karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya	
<b>Simulasi Intelektual</b>		
TL4	Pimpinan bank syariah selalu mencari peluang baru pada unit bisnis	
TL5	Pimpinan bank syariah bertindak sebagai kekuatan utama bank syariah	

### 3.4.4 Organisasi Pembelajar

Variabel organisasi pembelajar mengadopsi pernyataan dari Harun Isa Mohammad (2019) yang mana telah di modifikasi dari penelitian sebelumnya (Sinkula et al., 1997). Dalam penelitian nya (Sinkula et al., 1997) menjelaskan dimensi organisasi pembelajar yaitu kejelasan visi dan misi, komitmen dan pemberdayaan kepemimpinan, eksperimen dan penghargaan, transfer pengetahuan yang efektif, serta kerja sama tim dan pemecahan masalah.. Organisasi pembelajar dalam penelitian ini memiliki 7 item pernyataan. Adapun item pernyataan yang dimaksud ditunjukkan pada table 3.5 sebagai berikut :

**Tabel 3.5 Pernyataan Organisasi Pembelajar**

<b>Organisasi Pembelajar</b>			
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Referensi</b>	
<b>Kejelasan Visi dan Misi</b>			
OL1	Di bank syariah, orang mengidentifikasi keterampilan yang mereka butuhkan untuk tugas pekerjaan di masa yang akan datang	<b>Harun Isa Mohammad (2019)</b>	
<b>Komitmen dan Pemberdayaan Pemimpin</b>			
OL2	Di bank syariah pimpinan mencari peluang untuk belajar		
<b>Eksperimen dan Penghargaan</b>			
OL3	Di bank syariah orang dihargai untuk belajar		
OL4	Di bank syariah karyawan diberi waktu untuk mendukung pembelajaran		

<b>Transfer Pengetahuan</b>	
OL5	Bank syariah membuat sistem pembelajaran yang dapat digunakan oleh semua karyawan
<b>Kerja sama Tim dan Pemecahan</b>	
OL6	Di Bank Syariah, karyawan saling membantu untuk belajar
OL7	Di Bank Syariah, orang bersikap jujur dan terbuka satu sama lain

### 3.4.5 Kinerja Perusahaan

Variabel kinerja perusahaan merupakan variabel dependen dalam penelitian ini diukur dengan mengadopsi pernyataan dari Harun Isa Mohammad (2019) yang telah dimodifikasi dari beberapa dimensi (Brews and Hunt, 1999 Competitive peers and Firm Market Share; Dess and Robinson, 1984 (Return on Asset and Growth in sales); Falshaw *et al.*, 2006; *Growth in profit, growth in sales volume, growth in market share, after tax return on total asset, ratio to total sales to total asset dan overall performance / success* , Pearce *et al.*, 1987 *Return on Asset, Return on sales, sales growth and Overall performance* ; Priem *et al.*, 1995- *Growth in sales, after tax return on sales, after tax to total asset*). Adapun item pernyataan sebagai berikut :

**Tabel 3.6 Pernyataan Kinerja Perusahaan**

<b>Kinerja perusahaan</b>		
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Referensi</b>
<b>Kinerja Keuangan</b>		
PF1	Pendapatan bank syariah bertambah setiap tahunnya	<b>Harun Isa Mohammad (2019)</b>
PF2	Bank syariah mampu untuk meningkatkan keuntungan	
PF3	Bank syariah dapat menjual lebih banyak produk perbankan setiap tahunnya	

<b>Kinerja Pasar</b>	
PF4	Bank syariah memelihara hubungan baik dengan pelanggan tetap
PF5	Bank syariah mendapatkan banyak pelanggan baru
PF6	Bank syariah memberikan rasa puas kepada pelanggan
PF7	Bank syariah mendapat respon positif dari pelanggan

### **3.5 Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di DKI Jakarta, objek dalam penelitian ini adalah kepala cabang, manajer operasional, manajer pemasaran dan supervisor. Waktu penelitian yakni sejak menyusun proposal dengan perkiraan 6 bulan terhitung dari Februari 2020 hingga Juli 2020.

### **3.6 Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada para responden untuk dijawab (Sujarweni, 2018). Kuesioner digunakan untuk mengetahui data dari responden mengenai pengaruh perubahan strategi pemasaran, pengelolaan pengetahuan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh organisasi pembelajar

Pemberian skor dalam kuesioner ini menggunakan pengukuran skala likert yang di tujukan untuk menguji tingkat preferensi jawaban responden terhadap suatu pertanyaan. Kriteria pengukuran dapat di lihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 3.7 Skor Skala Likert**

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

Sumber : (Mohammad, 2019)

Data yang dikumpulkan merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian berupa kuesioner dan wawancara serta data sekunder yang diambil dari Statistik Perbankan Syariah (SPS) pada laman Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

### 3.6.1 Populasi Penelitian

Populasi mengacu kepada seluruh kelompok orang, peristiwa atau hal hal yang menarik yang ingin diteliti oleh peneliti. Pengambilan sampel harus di mulai dengan mendefinisikan target populasi dengan tepat. Target populasi harus di definisikan dalam elemen, batas geografis dan waktu (Sujarweni, 2018b). Populasi dalam penelitian ini sebanyak 14 perbankan syariah yang terdaftar dalam Statistik Perbankan Syariah (SPS) yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

### 3.6.2 Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:81) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi. Hal ini menunjukkan bahwa sampel merupakan anggota dari populasi dan bukan merupakan semua populasi melainkan hanya beberapa. Dengan demikian sampel merupakan sub kelompok

atau subset dari populasi. Dengan mempelajari sampel seharusnya peneliti mampu menarik kesimpulan yang dapat di generalisasikan menjadi populasi (Sujarweni, 2018b).

Sampel dalam penelitian ini adalah populasi dari perbankan syariah yang ada di DKI Jakarta. Penelitian ini menggunakan purposive sampling di mana pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Responden dalam penelitian ini adalah manajer dan supervisor / *officer* pada perbankan syariah. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 195 responden sesuai dengan kriteria pengambilan sampel.

### **3.6.3 Teknik Pengambilan Sampel**

Menurut Sugiyono (2016:116) yang di maksud dengan teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel yang di gunakan untuk menentukan sampel dalam penelitian. Dalam penelitian ini teknik yang di gunakan dalam pengambilan sampel adalah menggunakan purposive sampling. Adapun kriteria yang diambil adalah sebagai berikut :

- a) Perbankan syariah yang dipilih memiliki merupakan Bank Umum Syariah (BUS).
- b) Perbankan syariah yang dipilih memiliki aset 30 triliun rupiah.
- c) Perbankan syariah yang dipilih berdomisili di DKI Jakarta
- d) Perbankan syariah memiliki cabang (KC,KCO dan KK lebih dari > 100 cabang.



Berdasarkan Statistik Perbankan Syariah (SPS) 2020 terdapat 14 Bank Umum Syariah (BUS) yaitu :

**Tabel 3.8 Daftar Bank Umum Syariah Tahun 2020**

NO	Bank Umum Syariah	Jumlah Cabang KPO/KC	Jumlah Cabang KCP/UPS	Jumlah Cabang KK
1.	PT Bank Aceh Syariah	26	89	27
2.	PT BPD NTB Syariah	13	29	5
3.	PT Bank Muamalat Indonesia	82	152	57
4.	PT Bank Victoria Syariah	7	4	-
5.	PT Bank BRI Syariah	65	226	12
6.	PT Bank Jabar Banten Syariah	9	55	2
7.	PT Bank BNI Syariah	68	215	15
8.	PT Bank Syariah Mandiri	129	423	53
9.	PT Bank Mega Syariah	27	35	5
10.	PT Bank Panin Dubai Syariah	13	2	-
11.	PT Bank Syariah Bukopin	12	7	4
12.	PT BCA Syariah	14	13	18
13.	PT Bank Tabungan Pensiun Nasional Syariah	1	-	-
14.	PT Maybank Syariah Indonesia	24	2	-

Sumber data : Statistik Perbankan Syariah (SPS) April 2020

Berdasarkan kriteria di atas maka dapat disimpulkan perbankan syariah yang dipilih adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.9 Daftar Perbankan Syariah Sesuai dengan Kriteria**

NO	Bank Umum Syariah	Jumlah Cabang KPO/KC	Jumlah Cabang KCP/UPS	Jumlah Cabang KK	Total Aset (dalam triliun rupiah)
1.	PT Bank BNI Syariah	68	215	15	42
2.	PT Bank Syariah Mandiri	129	423	53	101

3.	PT Bank Muamalat Indonesia	82	152	57	54
4.	PT Bank BRI Syariah	65	226	12	36,7

Sumber : Diolah dari berbagai sumber, 2020

Berdasarkan kriteria di atas dan mengacu pada penentuan jumlah sampel yang representatif menurut (Hair *et al.*, 2010) di mana jumlah indikator dikali angka 5 sampai dengan 10. Sampel = Jumlah Indikator x 5. Dimana jumlah indikator dalam penelitian ini adalah  $39 \times 5 = 195$

Berdasarkan perhitungan penentuan jumlah sampel di atas untuk sampel minimum menggunakan 195 responden yang diambil dari responden perbankan syariah yang memenuhi kriteria. Adapun berdasarkan hasil riset lapangan pada masa akhir pengumpulan kuesioner menghasilkan data sebagai berikut :

**Tabel 3.10 Perhitungan Jumlah Sampel Dalam Penelitian**

No	Keterangan	Jumlah Responden
1.	Jumlah responden yang mengisi kuesioner	239
2.	Jumlah responden yang tidak memenuhi syarat kriteria dalam penelitian	11
3	Jumlah responden yang dapat diproses dalam penelitian	<b>228</b>

Sumber : Data yang diolah, 2020

Berdasarkan hasil penelusuran diatas dalam penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 228. Dimana sampel sebanyak 228 sudah memenuhi kriteria minimal sampel yaitu sebanyak 195.

### 3.7 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data dengan *multivariate analysis*. *Multivariate analysis* yang di gunakan untuk menguji statistik deskriptif ( mean dan strandart deviasi) dan statistik diferensial untuk menguji hipotesis dalam penelitian. *Multivariate analysis* ini akan menggunakan alat analisis *Structural Equation Model* (SEM). Penelitian yang baik sangat tergantung dari alat ukur yang di gunakan dalam penelitian. *Structural Equation Model* (SEM) dalam penelitian ini berbasis *Partial Least Square* (PLS). SEM yang berbasis kovarians umumnya menguji kausalitas sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (I. Ghozali, 2016) dan tidak didasarkan pada asumsi yang mengharuskan data bersifat normal, jumlah sampel yang besar dan memenuhi kriteria *goodness of fit* dalam penelitian. Menurut (I. Ghozali, 2016) PLS merupakan pendekatan alternatif yang menggunakan pendekatan SEM berbasis kovarians menjadi varian. PLS dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh antar variabel laten dan menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.

Penelitian yang baik harus memperhatikan pentingnya kesimpulan yang dibuat harus dapat diverifikasi sehingga data yang diperoleh harus *plausible*, *reliable*, dan *valid* (Sujarweni, 2018) Penelitian ini akan menggunakan uji validitas ( *test of validity*) untuk menguji validnya dan absahnya sebuah data serta melakukan uji reliabilitas (*test of reliability*) untuk menguji kehandalan data. Menurut (Chin, 2014) adapun kreteria model *Partial Least Square* (PLS) ditunjukkan pada tabel adalah sebagai berikut :

Tabel 3.11 Kriteria dalam *Partial Least Square (PLS)*

Kriteria	Penjelasan
<b>Evaluasi Model Pengukuran Reflektif</b>	
<i>Loading factor</i>	Nilai <i>loading factor</i> > 0,70
<i>Composite Reliability</i>	<i>Composite reliability</i> mengukur <i>internal consistency</i> dengan nilai > 0,60
<i>Average Variable Extracted (AVE)</i>	Nilai AVE > 0,50
<i>Validitas Discriminant</i>	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten
<i>Cross Loading</i>	Merupakan ukuran lain dari <i>validitas discriminant</i> . Hasil ini diharapkan setiap blok indikator memiliki <i>loading</i> lebih tinggi untuk siap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator laten untuk variabel lainnya.
<b>Evaluasi Model Pengukuran Struktural</b>	
R <sup>2</sup> untuk variabel laten endogen	Hasil dari nilai R <sup>2</sup> dengan kriteria tertentu
<i>Estimasi koefisien jalur</i>	Nilai estimasi untuk koefisien jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan menggunakan prosedur bootstrapping
f <sup>2</sup> untuk <i>effect size</i>	Nilai f <sup>2</sup> dengan kriteria tertentu
Relevansi Prediksi (Q <sup>2</sup> dan q <sup>2</sup> )	Nilai Q <sup>2</sup> > nol memberikan penjelasan bahwa model memiliki <i>predictive relevance</i> . Q <sup>2</sup> < nol mengidentifikasikan bahwa model kurang memiliki <i>predictive relevance</i>

Sumber : Dari berbagai sumber yang diolah, 2020

### 3.7.1 Menilai Outer Model atau *Measurement Model*

#### 3.7.1.1 Uji Validitas

Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data dalam penelitian untuk dapat di gunakan dalam menjelaskan variabel yang di maksud. SmartPls 3.0 di gunakan untuk mengetahui tingkat validitas dalam penelitian ini. Menurut (I. Ghazali & Latan, 2015) validitas adalah sejauh mana hasil penelitian (1) secara akurat mewakili data yang dikumpulkan (validitas internal) dan (2) dapat di generalisasi atau ditransfer pada konteks lain (validitas eksternal). Pengujian validitas bertujuan untuk mengetahui apakah item pernyataan yang di gunakan dalam penelitian dapat mengukur variabel penelitian secara tepat. Pengujian validitas dilakukan dengan melihat *content validity* dan *construct validity*. *Content validity* merupakan sejauh mana pengukuran instrument dapat mewakili seluruh karakteristik variabel. *Content validity* bersifat *judgmental*.

Menurut (P. D. H. I. Ghazali & Latan, 2015) suatu item pernyataan harus memenuhi kriteria untuk dapat dinyatakan sebagai data yang valid. Item pernyataan yang tidak memiliki korelasi kriteria yang ditunjukkan dengan nilai / skor tiap butir dengan skor total dari hasil penjumlahan setiap nilai/skor butir pernyataan. Item atau butir pernyataan yang tidak memenuhi kriteria tidak dapat di gunakan dalam penelitian karena dianggap tidak valid.

Validitas merupakan suatu tolak ukur yang digunakan untuk mengetahui seberapa baik atau layak indikator - indikator yang di gunakan dalam penelitian. Suatu kuesioner penelitian dapat di katakan valid jika mampu mengukur apa

yang seharusnya diukur (I. Ghozali & Latan, 2015). Dalam uji validitas terdapat dua pengujian, yaitu sebagai berikut :

### ***Convergent Validity* (Validitas Konvergen)**

*Convergent validity* merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel dengan indikator. Semakin tinggi nilai *loading factor* maka semakin tinggi pula korelasinya dan indikator dinyatakan valid atau layak. *Convergent validity* di nilai berdasarkan *loading factor*. Untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai *loading factor* berkorelasi  $> 0,7$ . (I. Ghozali & Latan, 2015).

#### a) Perubahan Strategi Pemasaran

Indikator Perubahan Strategi Pemasaran berjumlah 6 item pernyataan dengan 228 responden, untuk memenuhi syarat *convergent validity* maka setiap pernyataan strategi perubahan pemasaran harus bernilai  $> 0,7$ . Berikut ini adalah hasil *convergent validity* yang di ambil dari tabel *outer loading* pada SmartPls 3.0 :

**Tabel 3.12 Hasil *Outer Loading* Perubahan Strategi Pemasaran**

<b>Item</b>	<b>Hasil <i>Outer Loading</i></b>	<b>Syarat <i>convergent validity</i></b>	<b>Kesimpulan</b>
MSC 2	0.865	0.7	Valid
MSC 3	0.911	0.7	Valid
MSC 5	0.741	0.7	Valid
MSC 6	0.705	0.7	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 3.12 di atas disimpulkan bahwa 4 item pernyataan dari variabel perubahan strategi pemasaran memiliki nilai *outer loading*  $> 0,7$  sehingga dapat dinyatakan valid atau memenuhi syarat *convergent validity*.

Adapun indikator dari variabel perubahan strategi pemasaran yang harus dihilangkan dan dihapus karena tidak memenuhi syarat *convergent validity* yaitu :

**Tabel 3.13 Hasil *Outer Loading* Perubahan Strategi Pemasaran Yang Tidak Valid**

Item	Hasil <i>Outer Loading</i>	Syarat <i>convergent validity</i>	Kesimpulan
MSC 1	0.575	0.7	Tidak Valid
MSC 4	0.666	0.7	Tidak Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 3.13 di atas disimpulkan bahwa 2 item pertanyaan dari variabel perubahan strategi pemasaran memiliki nilai *outer loading*  $< 0,7$  sehingga dapat dinyatakan tidak valid dan tidak memenuhi syarat *convergent validity*.

b) Pengelolaan Pengetahuan

Indikator pengelolaan pengetahuan berjumlah 14 item pernyataan dengan responden 228, untuk memenuhi syarat *convergent validity* maka setiap pernyataan pengelolaan pengetahuan harus bernilai  $> 0,7$ . Berikut ini adalah hasil *convergent validity* yang diambil dari tabel *outer loading* pada smartPLS 3.0 :

**Tabel 3.14 Hasil *Outer Loading* Pengelolaan Pengetahuan**

Item	Hasil <i>Outer Loading</i>	Syarat <i>Convergent validity</i>	Kesimpulan
KM3	0.837	0,7	Valid
KM4	0.749	0,7	Valid
KM5	0.754	0,7	Valid
KM7	0.871	0,7	Valid
KM8	0.799	0,7	Valid
KM9	0.908	0,7	Valid

KM10	0.872	0,7	Valid
KM11	0.886	0,7	Valid
KM12	0.843	0,7	Valid
KM13	0.947	0,7	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 3.14 di atas disimpulkan bahwa 10 item pernyataan dari variabel pengelolaan pengetahuan memiliki nilai *outer loading* > 0,7 sehingga dapat dinyatakan valid atau memenuhi syarat *convergent validity*.

Adapun indikator dari variabel pengelolaan pengetahuan yang harus dihilangkan dan dihapus karena tidak memenuhi syarat *convergent validity* yaitu

:

**Tabel 3.15 Hasil *Outer Loading* Pengelolaan Pengetahuan**

**Yang Tidak Valid**

<b>Item</b>	<b>Hasil <i>Outer Loading</i></b>	<b>Syarat <i>convergent validity</i></b>	<b>Kesimpulan</b>
KM 1	0.445	0.7	Tidak Valid
KM 2	0.587	0.7	Tidak Valid
KM 6	0.470	0,7	Tidak Valid
KM14	0.219	0,7	Tidak Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

c) Kepemimpinan Transformasional

Indikator kepemimpinan transformasional berjumlah 4 item pernyataan dengan 228 responden, untuk memenuhi syarat *convergent validity* maka setiap pernyataan kepemimpinan transformasional harus bernilai > 0,7. Berikut ini adalah hasil *convergent validity* yang diambil dari tabel *outer loading* pada smartPls 3.0 :



**Tabel 3.16 Hasil *Outer Loading* Kepemimpinan Transformasional**

Item	Hasil <i>Outer Loading</i>	Syarat <i>Convergent Validity</i>	Kesimpulan
TL1	0.859	0,7	Valid
TL2	0.888	0,7	Valid
TL3	0.719	0,7	Valid
TL4	0.851	0,7	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 3.16 di atas disimpulkan bahwa 4 item pernyataan dari variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *outer loading* > 0,7 sehingga dapat dinyatakan valid atau memenuhi syarat *convergent validity*.

Adapun indikator dari variabel kepemimpinan transformasional yang harus dihilangkan dan dihapus karena tidak memenuhi syarat *convergent validity* yaitu :

**Tabel 3.17 Hasil *Outer Loading* Kepemimpinan Transformasional Yang Tidak Valid**

Item	Hasil <i>Outer Loading</i>	Syarat <i>Convergent validity</i>	Kesimpulan
TL5	0.651	0,7	Tidak Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

d) Organisasi Pembelajar

Indikator organisasi pembelajar berjumlah 7 item pernyataan dengan 228 responden, untuk memenuhi syarat *convergent validity* maka setiap pernyataan organisasi pembelajar harus bernilai > 0,7. Berikut ini adalah hasil *convergent validity* yang diambil dari tabel *outer loading* pada smartPLs 3.0 :

**Tabel 3.18 Hasil Outer Loading Organisasi Pembelajar**

Item	Hasil <i>Outer Loading</i>	Syarat <i>Convergen Validity</i>	Kesimpulan
OL1	0.820	0,7	Valid
OL2	0.895	0,7	Valid
OL3	0.866	0,7	Valid
OL4	0.895	0,7	Valid
OL5	0.949	0,7	Valid
OL6	0.912	0,7	Valid
OL7	0.708	0,7	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 3.18 di atas disimpulkan bahwa 7 item pernyataan dari variabel organisasi pembelajar memiliki nilai *outer loading*  $> 0,7$ , sehingga dapat dinyatakan valid atau memenuhi syarat *convergent validity*.

e) Kinerja Perusahaan

Indikator kinerja perusahaan berjumlah 8 item pernyataan dengan 228 responden, untuk memenuhi syarat *convergent validity* maka setiap pertanyaan kinerja perusahaan harus bernilai  $> 0,7$ . Berikut ini adalah hasil *convergent validity* yang diambil dari tabel *outer loading* pada smartPls 3.0 :

**Tabel 3.19 Hasil Outer Loading Kinerja Perusahaan**

Item	Hasil <i>Outer Loading</i>	Syarat <i>Convergent Validity</i>	Kesimpulan
PF2	0,836	0,7	Valid
PF3	0,755	0,7	Valid
PF4	0,881	0,7	Valid
PF5	0,897	0,7	Valid
PF6	0,881	0,7	Valid
PF7	0,788	0,7	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 3.19 di atas disimpulkan bahwa 6 item pernyataan dari variabel kinerja perusahaan memiliki nilai *outer loading*  $> 0,7$  sehingga dapat dinyatakan valid atau memenuhi syarat *convergent validity*.

Adapun indikator dari variabel kinerja perusahaan yang harus dihilangkan dan dihapus karena tidak memenuhi syarat *convergent validity* yaitu

:

**Tabel 3.20 Hasil *Outer Loading* Kinerja Perusahaan yang Tidak Valid**

Item	Hasil <i>Outer Loading</i>	Syarat <i>convergent validity</i>	Kesimpulan
PF 1	0.018	0,7	Tidak Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

#### ***Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)**

*Discriminant validity* merupakan pengujian yang menggambarkan suatu nilai dari indikator yang tidak dimiliki oleh indikator lain dan secara konseptual harus menunjukkan perbedaan yang memadai. *Discriminant validity* dilihat dari *cross loading* pada setiap variabel. Untuk menilai validitas diskriminan yaitu nilai *cross loading*  $> 0,7$ , selain melihat nilai *cross loading* dapat dilihat dengan membandingkan akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya (I. Ghazali & Latan, 2015).

Berikut ini merupakan *cross loading* dari masing – masing variabel penelitian :

a) Perubahan Strategi Pemasaran

**Tabel 3.21 Hasil *Cross Loading* Perubahan Strategi Pemasaran**

Item	Variabel				
	MSC	KM	TL	OL	PF
MSC 2	0.865	0.519	0,859	0,568	0,438
MSC3	0.911	0.597	0,888	0,611	0,690
MSC5	0.741	0.724	0,624	0,562	0,446
MSC6	0.705	0,287	0,373	0,430	0,579

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 3.21 bahwa nilai loading dari MSC2, MSC3, MSC5, MSC6, yang merupakan item dari perubahan strategi pemasaran lebih besar dari nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* > 0,7 sehingga dapat memenuhi syarat *discriminant validity* yang menunjukkan bahwa adanya keunikan dan tidak di wakili oleh variabel lainnya.

b) Pengelolaan Pengetahuan

**Tabel 3.22 Hasil *Cross Loading* Pengelolaan Pengetahuan**

Item	Variabel				
	MSC	KM	TL	OL	PF
KM3	0,601	0,837	0,687	0,749	0,453
KM4	0,717	0,749	0,657	0,661	0,501
KM5	0,548	0,754	0,545	0,718	0,548
KM7	0,684	0,871	0,734	0,549	0,577
KM8	0,418	0,790	0,465	0,556	0,419
KM9	0,670	0,908	0,731	0,731	0,589
KM10	0,516	0,872	0,675	0,469	0,390
KM11	0,543	0,886	0,646	0,589	0,589
KM12	0,339	0,843	0,450	0,453	0,486
KM13	0,515	0,947	0,639	0,580	0,415

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 3.22 bahwa nilai loading dari KM3, KM4, KM5, KM7, KM 8, KM 9, KM 10, KM 11, KM 12, dan KM 13, yang merupakan item

dari pengelolaan pengetahuan lebih besar dari nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* > 0,7 sehingga dapat memenuhi syarat *discriminant validity* yang menunjukkan bahwa adanya keunikan dan tidak diwakili oleh variabel lainnya.

c) Kepemimpinan Transformasional

**Tabel 3.23 Hasil *Cross Loading* Kepemimpinan Transformasional**

Item	Variabel				
	<i>MSC</i>	<i>KM</i>	<i>TL</i>	<i>OL</i>	<i>PF</i>
TL 1	0.805	0.519	0.859	0.568	0.438
TL 2	0.811	0.597	0.888	0.611	0.690
TL 3	0.451	0.708	0.719	0.306	0.237
TL 4	0.741	0.764	0.851	0.562	0.446

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 3.23 bahwa nilai loading dari TL1, TL2, TL3 dan TL4 yang merupakan item dari kepemimpinan transformasional lebih besar dari nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* > 0,7 sehingga dapat memenuhi syarat *discriminant validity* yang menunjukkan bahwa adanya keunikan dan tidak diwakili oleh variabel lainnya.

d) Organisasi Pembelajar

**Tabel 3.24 Hasil *Cross Loading* Organisasi Pembelajar**

Item	Variabel				
	<i>MSC</i>	<i>KM</i>	<i>TL</i>	<i>OL</i>	<i>PF</i>
OL1	0,417	0,502	0,357	0.820	0,428
OL2	0,707	0,591	0,627	0.895	0,675
OL3	0,679	0,642	0,674	0.866	0,612
OL4	0,585	0,735	0,589	0.895	0,565
OL5	0,625	0,685	0,631	0.949	0,633
OL6	0,750	0,647	0,687	0.912	0,682
OL7	0,292	0,616	0,269	0.708	0,533

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 3.24 bahwa nilai loading dari OL1, OL 2, OL 3, OL4, OL 5, OL 6 dan OL 7 yang merupakan item dari organisasi pembelajar lebih

besar dari nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* > 0,7 sehingga dapat memenuhi syarat *discriminant validity* yang menunjukkan bahwa adanya keunikan dan tidak di wakili oleh variabel lainnya.

e) Kinerja Perusahaan

**Tabel 3.25 Hasil *Cross Loading* Kinerja Perusahaan**

Item	Variabel				PF
	MSC	KM	TL	OL	
PF2	0,719	0,460	0,590	0,645	0,836
PF3	0,734	0,589	0,747	0,630	0,755
PF4	0,540	0,487	0,423	0,535	0,881
PF5	0,538	0,381	0,430	0,590	0,897
PF6	0,455	0,549	0,411	0,506	0,881
PF7	0,359	0,546	0,276	0,536	0,788

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 3.25 bahwa nilai loading dari PF2, PF 3, PF 4, PF 5, PF 6 dan PF 7 yang merupakan item dari kinerja perusahaan lebih besar dari nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* > 0,7 sehingga dapat memenuhi syarat *discriminant validity* yang menunjukkan bahwa adanya keunikan dan tidak di wakili oleh variabel lainnya.

Uji *discriminant validity* dapat di ketahui dengan cara menggunakan metode lain yaitu melihat nilai AVE. Nilai AVE harus > 0,5 sehingga dapat memenuhi syarat *discriminant validity*

**Tabel 3.26 Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)**

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
MSC	0,638
KM	0,719
TL	0,675
OL	0,751
PF	0,608

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 3.26 di atas dapat diketahui bahwa variabel perubahan strategi pemasaran  $0,638 > 0,5$ , pengelolaan pengetahuan  $0,719 > 0,5$ , kepemimpinan transformasional  $0,675 > 0,5$ , organisasi pembelajar  $0,751 > 0,5$  dan kinerja perusahaan  $0,608 > 0,5$  maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang terdapat dalam penelitian ini memiliki nilai  $> 0,5$  maka dinyatakan valid.

### **3.7.1.2 Uji Reliabilitas**

Reliabilitas merupakan ukuran kuesioner / item pernyataan yang memenuhi kriteria konsisten yang artinya pernyataan ini dapat memiliki hasil yang konsisten apabila di gunakan untuk mengukur di tempat dan waktu yang berbeda.

Uji keterandalan adalah ukuran konsistensi (*consistency*) skor yang di capai oleh peneliti ataupun pihak-pihak lain yang berminat terhadap penelitian ini pada kesempatan yang berbeda, di mana dasar pemikiran utama adalah sejauh mana hasil pengukuran data penelitian tidak berubah-ubah, andal dan dapat dipercaya.

Uji reliabilitas di gunakan untuk mengukur kestabilan dan konsistensi jawaban responden yang berkaitan dengan pernyataan dari kuesioner penelitian. Dalam uji reliabilitas terdapat dua pengujian, yaitu sebagai berikut :

#### ***Composite Reliability***

*Composite reliability* di gunakan untuk menilai apakah indikator pada variabel penelitian reliabel atau tidak. Suatu indikator di katakan reliabel apabila

nilai *composite reliability* tinggi. Untuk menilai reliabilitas yaitu nilai *composite reliability*  $> 0,7$  (I. Ghazali & Latan, 2015).

a) Perubahan Strategi Pemasaran

Berikut ini adalah nilai *composite reliability* pada variabel perubahan strategi pemasaran :

**Tabel 3.27 Hasil *Composite Reliability* Perubahan Strategi Pemasaran**

Variabel	Hasil	Syarat <i>Composite Reliability</i>	Kesimpulan
Perubahan Strategi Pemasaran	0,874	0,7	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel 3.27 di atas dapat diketahui bahwa variabel perubahan strategi pemasaran dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,874 ( $0,874 > 0,7$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel perubahan strategi pemasaran reliabel atau layak digunakan dalam penelitian.

b) Pengelolaan Pengetahuan

**Tabel 3.28 Hasil *Composite Reliability* Pengelolaan Pengetahuan**

Variabel	Hasil	Syarat <i>Composite Reliability</i>	Kesimpulan
Pengelolaan Pengetahuan	0,962	0,7	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel 3.28 di atas dapat diketahui bahwa variabel pengelolaan pengetahuan dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,962 ( $0,962 > 0,7$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa



variabel pengelolaan pengetahuan reliabel atau layak digunakan dalam penelitian.

c) Kepemimpinan Transformasional

**Tabel 3.29 Hasil *Composite Reliability* Kepemimpinan Transformasional**

Variabel	Hasil	Syarat <i>Composite Reliability</i>	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	0,891	0,7	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel 3.29 di atas dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,891 ( $0,891 > 0,7$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional reliabel atau layak digunakan dalam penelitian.

d) Organisasi Pembelajar

**Tabel 3.30 Hasil *Composite Reliability* Organisasi Pembelajar**

Variabel	Hasil	Syarat <i>Composite Reliability</i>	Kesimpulan
Organisasi Pembelajar	0,954	0,7	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel 3.30 di atas dapat diketahui bahwa variabel organisasi pembelajar dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,954 ( $0,954 > 0,7$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel organisasi pembelajar reliabel atau layak digunakan dalam penelitian.

## e) Kinerja Perusahaan

**Tabel 3.31 Hasil *Composite Reliability* Kinerja Perusahaan**

Variabel	Hasil	Syarat <i>Composite Reliability</i>	Kesimpulan
Kinerja Perusahaan	0,935	0,7	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel 3.31 di atas dapat diketahui bahwa variabel kinerja perusahaan dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,935 ( $0,935 > 0,7$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja perusahaan reliabel atau layak digunakan dalam penelitian.

***Cronbach's Alpha***

*Cronbach's alpha* di gunakan untuk mengevaluasi nilai dari indikator seberapa baik indikator - indikator yang di gunakan dalam variabel penelitian. Suatu indikator di katakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* tinggi. Untuk menilai reliabilitas yaitu nilai *cronbach's alpha*  $> 0,7$  (I. Ghazali & Latan, 2015).

## a) Perubahan Strategi Pemasaran

**Tabel 3.32 Hasil *Cronbach's Alpha* Perubahan Strategi Pemasaran**

Variabel	Hasil	Syarat <i>Cronbach's Alpha</i>	Kesimpulan
Perubahan Strategi Pemasaran	0,803	0,7	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel 3.32 di atas dapat diketahui bahwa variabel perubahan strategi pemasaran dinyatakan reliabel karena memiliki nilai

*cronbach's alpha* 0,803 ( $0,803 > 0,7$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel perubahan strategi pemasaran memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

b) Pengelolaan Pengetahuan

**Tabel 3.33 Hasil *Cronbach's Alpha* Pengelolaan Pengetahuan**

Variabel	Hasil	Syarat <i>Cronbach's Alpha</i>	Kesimpulan
Pengetahuan Pengelolaan	0,956	0,7	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel 3.33 di atas dapat diketahui bahwa variabel pengelolaan pengetahuan dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *cronbach's alpha* 0,956 ( $0,956 > 0,7$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pengelolaan pengetahuan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

c) Kepemimpinan Transformasional

**Tabel 3.34 Hasil *Cronbach's Alpha* Kepemimpinan Transformasional**

Variabel	Hasil	Syarat <i>Cronbach's Alpha</i>	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	0,843	0,7	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel 3.34 di atas dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *cronbach's alpha* 0,843 ( $0,843 > 0,7$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa

variabel kepemimpinan transformasional memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

d) Organisasi Pembelajaran

**Tabel 3.35 Hasil *Cronbach's Alpha* Organisasi Pembelajaran**

Variabel	Hasil	Syarat <i>Cronbach's Alpha</i>	Kesimpulan
Organisasi Pembelajaran	0,943	0,7	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel 3.35 di atas dapat diketahui bahwa variabel organisasi pembelajar dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *cronbach's alpha* 0,943 ( $0,943 > 0,7$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel organisasi pembelajar memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

e) Kinerja Perusahaan

**Tabel 3.36 Hasil *Cronbach's Alpha* Kinerja Perusahaan**

Variabel	Hasil	Syarat <i>Cronbach's Alpha</i>	Kesimpulan
Kinerja Perusahaan	0,917	0,7	Reliabel

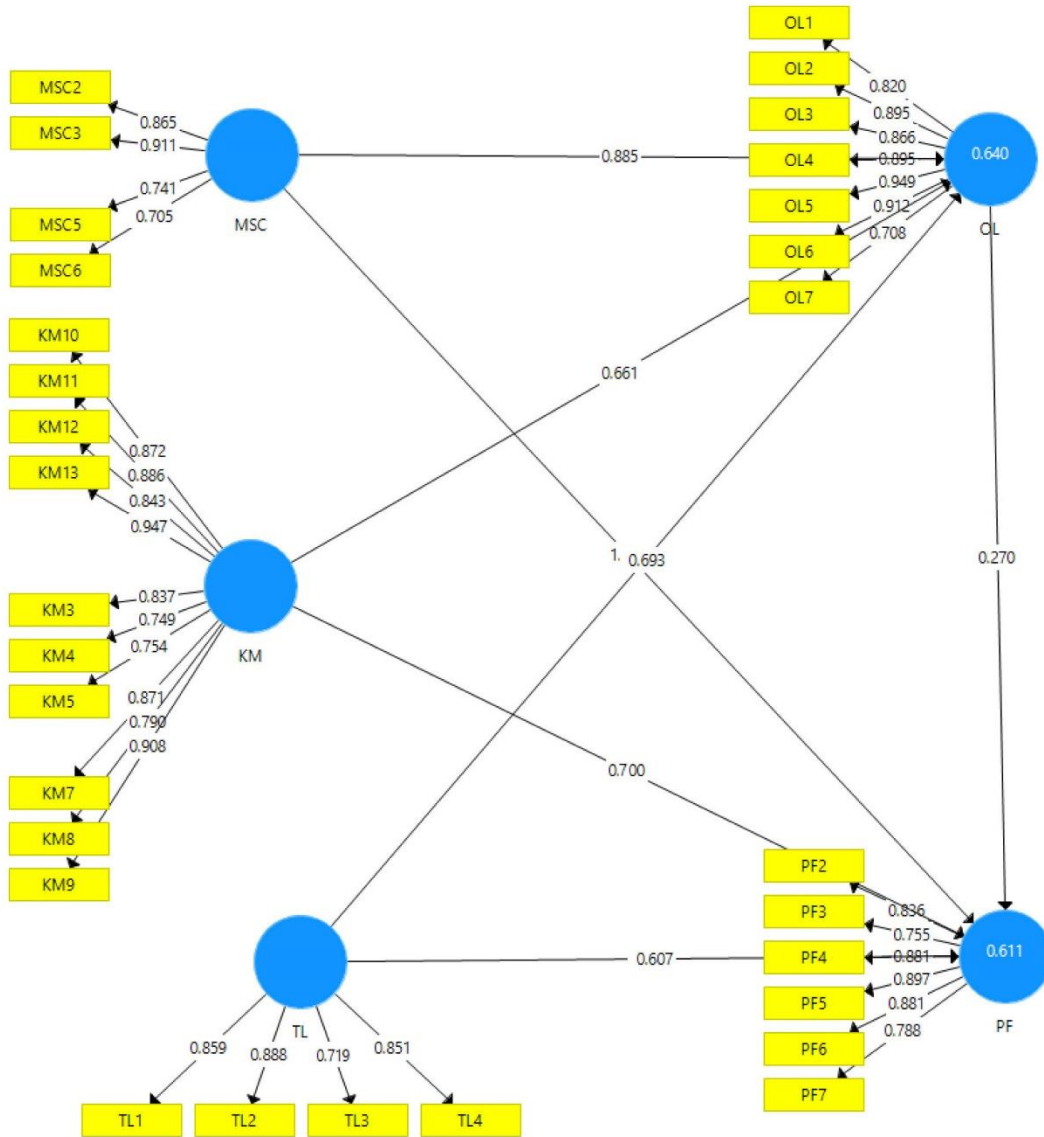
Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel 3.36 di atas dapat diketahui bahwa variabel kinerja perusahaan dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *cronbach's alpha* 0,917 ( $0,917 > 0,7$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja perusahaan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Gambar 3.1

Hasil Olah Data PLS Validitas & Reliabilitas

Pengaruh Perubahan Strategi Pemasaran, Pengelolaan Pengetahuan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perusahaan Perbankan Syariah yang di mediasi oleh Organisasi Pembelajaran



Sumber : Data Diolah Smartpls, 2020

### 3.8 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

#### 3.8.1 Teknik Analisis Data

Penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2016:206) memiliki dua jenis statistik yang dapat di gunakan untuk menganalisa data dalam penelitian, antara lain :

a) Statistik Deskriptif

Statistik yang di gunakan dalam menganalisa data dengan menggunakan deskripsi atau gambaran dari data yang telah terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang dapat berlaku umum atau generalisasi

b) Statistik *Inferesial* / probabilitas

Statistik yang di gunakan untuk menganalisa sampel yang hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik model probabilitas sangat baik jika sampel yang diambil dari populasi jelas dan teknik pengambilan sampel dilakukan secara random.

#### 3.8.2 Struktural (*Inner Model*)

Uji inner merupakan model struktural untuk memprediksi atau mengestimasi pengaruh antar variabel laten (I. Ghozali & Latan, 2015). Pengujian dalam inner model diuraikan sebagai berikut :

### 3.8.2.1 R - Square

*R - Square* di gunakan untuk menjelaskan pengaruh dari variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Nilai *R - Square* 0,75 maka di katakan sebagai model kuat, nilai *R - Square* 0,50 maka di katakan sebagai model moderat dan nilai *R - Square* 0,25 maka di katakan sebagai model lemah (I. Ghozali & Latan, 2015).

### 3.8.2.2 Q - Square

*Q - Square* di gunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang di hasilkan dari model atau variabel penelitian. Nilai *Q - Square*  $> 0$  menunjukkan bahwa variabel memiliki *predictive relevance*, sedangkan dengan nilai *Q - Square*  $< 0$  menunjukkan bahwa variabel kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai *Q - Square* 0,02 maka di katakan sebagai model lemah, nilai *Q - Square* 0,15 maka di katakan sebagai model moderat dan nilai *Q - Square* 0,35 maka di katakan sebagai model kuat (I. Ghozali & Latan, 2015).

### 3.8.2.3 F - Square

*F - Square* di gunakan untuk mengukur dampak relatif dari variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai *F - Square* 0,02 maka di katakan sebagai model kecil, nilai *F - Square* 0,15 maka di katakan sebagai model sedang dan nilai *F - Square* 0,35 maka di katakan sebagai model besar (I. Ghozali & Latan, 2015).

### 3.9 Uji Hipotesis

Uji hipotesis di gunakan untuk menguji bagaimana pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk mengetahui di terima atau ditolaknya suatu hipotesis penelitian dilihat dari tingkat signifikannya yaitu ( $\alpha = 0,05$ ) pada pengujian ini memiliki tingkat kepercayaan sebesar 95% dan standar erornya sebesar 5% dapat di gunakan perbandingan antara nilai *t - table* dan *t - statistic* (Sujarweni, 2018). Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Jika  $t - statistic > t - table$ , maka signifikan atau dapat diterima.
2. Jika  $t - statistic < t - table$ , maka tidak signifikan atau ditolak.

### 3.10 Pengembangan Diagram Jalur ( Path Diagram)

Pengembangan diagram jalur untuk memudahkan peneliti dalam melihat pengaruh kausalitas dari variabel variabel yang diuji dalam penelitian ini. Pengembangan diagram jalur menggunakan *construct* atau *factor* yang merupakan konsep konsep yang di bangun dari landasan teoritis dan menjelaskan berbagai bentuk pengaruh. *Construct* yang di bangun dalam penelitian ini di bagi menjadi dua bagian yaitu konstruk eksogen yang berkaitan dengan variabel independen serta construct endogen yang berkaitan dengan variabel dependen. Prosedur penilaian dalam diagram jalur dengan menggunakan prosedur bootstrapping dengan pengambilan kesimpulan di terima jika lebih kecil nilai sig. 0,05 dan lebih besar nilai t - tabel (1,960)



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Data**

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari responden yaitu manajer dan *officer/ supervisor* pada perbankan syariah yang memenuhi kriteria dan berada di wilayah DKI Jakarta. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner secara *online* kepada responden di mana kuesioner yang terisi sebanyak 239. Data kuesioner yang dapat di olah dan memenuhi persyaratan ada sebanyak 228 dalam penelitian ini.

Statistik deskripsi berikut ini merupakan sebagai dasar untuk menguraikan hasil jawaban responden dari setiap variabel. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu perubahan kinerja perusahaan (Y), dan variabel independen yaitu perubahan strategi pemasaran (X1), pengelolaan pengetahuan (X2), dan kepemimpinan transformasional (X3) dengan variabel antara (mediasi) adalah organisasi pembelajar (Z).

#### **4.2 Statistkik Diskriptif**

Analisa statistik deskripsif merupakan analisa yang digunakan untuk menggambarkan menggambarkan atau mendeskripsikan suatu data dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan *mean* dan standar deviasi. *Mean* merupakan nilai rata rata dari keseluruhan dari jawaban responden sedangkan standar deviasi merupakan variasi dari jawaban responden.

**Tabel 4.1****Tabel Statistik Deskriptif Perubahan Strategi Pemasaran**

**Descriptive Statistics**

	n	Mean	Std. Deviation
MSC1	228	4.08	.550
MSC2	228	4.14	.564
MSC3	228	4.25	.827
MSC4	228	3.93	.882
MSC5	228	4.12	.619
MSC6	228	4.02	.732
Valid N (listwise)	228		

Sumber : Hasil Kuesioner yang diolah dengan SPSS 21

Berdasarkan hasil statistik deskriptif untuk variabel perubahan strategi pemasaran menunjukkan nilai rata rata sebesar 4,0900, hal ini dapat disimpulkan bahwa perubahan strategi pemasaran yang dilakukan oleh bank syariah sudah dilakukan dengan baik untuk dapat merespon perubahan akan kondisi pasar. Nilai standar deviasi dalam penelitian ini sebesar 0,6957 yang dapat disimpulkan bahwa jawaban responden cukup bervariasi.

**Tabel 4.2****Tabel Statistik Deskriptif Pengelolaan Pengetahuan**

**Descriptive Statistics**

	n	Mean	Std. Deviation
KM1	228	3.73	.661
KM2	228	3.79	.631
KM3	228	4.16	.725
KM4	228	3.93	.799
KM5	228	4.17	.729
KM6	228	3.79	.740
KM7	228	4.43	.850
KM8	228	4.67	.684
KM9	228	4.32	.937
KM10	228	4.40	1.039
KM11	228	4.31	1.017
KM12	228	4.71	.916
KM13	228	4.59	1.060
KM14	228	3.89	.819
Valid N (listwise)	228		

Sumber : Hasil Kuesioner yang diolah dengan SPSS 21

Berdasarkan hasil statistik deskriptif untuk variabel pengelolaan pengetahuan menunjukkan nilai rata rata sebesar 3,9400. hal ini dapat disimpulkan bahwa perbankan syariah telah mengelola pengetahuan dengan baik dalam lingkungan perusahaan. Nilai standar deviasi dalam penelitian ini sebesar 0,8290 yang dapat disimpulkan bahwa jawaban responden cukup bervariasi

**Tabel 4.3****Tabel Statistik Deskriptif Kepemimpinan Transformasional**

**Descriptive Statistics**

	n	Mean	Std. Deviation
TL1	228	3.91	.564
TL2	228	3.75	.827
TL3	228	3.73	.882
TL4	228	3.50	.619
TL5	228	3.96	.732
Valid N (listwise)	228		

Sumber : Hasil Kuesioner yang diolah dengan SPSS 21

Berdasarkan hasil statistik deskriptif untuk variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai rata rata sebesar 3,7700 hal ini dapat disimpulkan perbankan syariah memiliki pemimpin yang membangun kepemimpinan transformasional dalam perusahaan. Nilai standar deviasi dalam penelitian ini sebesar 0,7248 yang dapat disimpulkan bahwa jawaban responden cukup bervariasi

**Tabel 4.4****Tabel Statistik Deskriptif Organisasi Pembelajar**

**Descriptive Statistics**

	n	Mean	Std. Deviation
OL1	228	3.43	.870
OL2	228	3.56	.829
OL3	228	3.86	.658
OL4	228	3.68	.725
OL5	228	3.71	.633
OL6	228	3.81	.660
OL7	228	4.08	.561
Valid N (listwise)	228		

Sumber : Hasil Kuesioner yang diolah dengan SPSS 21

Berdasarkan hasil statistik deskriptif untuk variabel organisasi pembelajar menunjukkan nilai rata rata sebesar 3,7328 hal ini dapat disimpulkan bahwa perbankan syariah telah mampu untuk membangun organisasi pembelajar dalam perusahaan sebagai daya saing untuk beradaptasi lebih baik terhadap perubahan pasar. Nilai standar deviasi dalam penelitian ini sebesar 0,7051 yang dapat disimpulkan bahwa jawaban responden cukup bervariasi.

**Tabel 4.5**

**Tabel Statistik Deskriptif Kinerja Perusahaan**

Descriptive Statistics			
	n	Mean	Std. Deviation
PF1	228	3.83	.703
PF2	228	3.87	.688
PF3	228	3.74	.682
PF4	228	4.07	.531
PF5	228	3.87	.502
PF6	228	3.94	.587
PF7	228	4.12	.517
Valid n (listwise)	228		

Sumber : Hasil Kuesioner yang diolah dengan SPSS 21

Berdasarkan hasil statistik deskriptif untuk variabel kinerja perusahaan menunjukkan nilai rata rata sebesar 3,9200 hal ini dapat disimpulkan perbankan syariah memiliki pendapatan yang meningkat, pertumbuhan *market share* dan pertumbuhan nasabah baru. Nilai standar deviasi dalam penelitian ini sebesar 0,6014 yang dapat disimpulkan bahwa jawaban responden cukup bervariasi

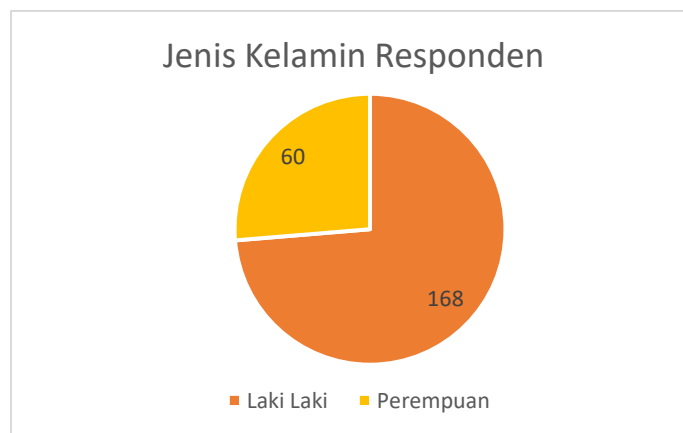
### 4.3 Identitas Responden

Hasil dari penyebaran kuesioner didapatkan data karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, Pendidikan dan level pekerjaan . Berikut ini merupakan karakteristik responden tersebut :

#### a) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan pada perbankan syariah yang berjenis kelamin laki – laki maupun perempuan. Berikut karakteristik tersebut :

**Gambar 4.1 Diagram Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

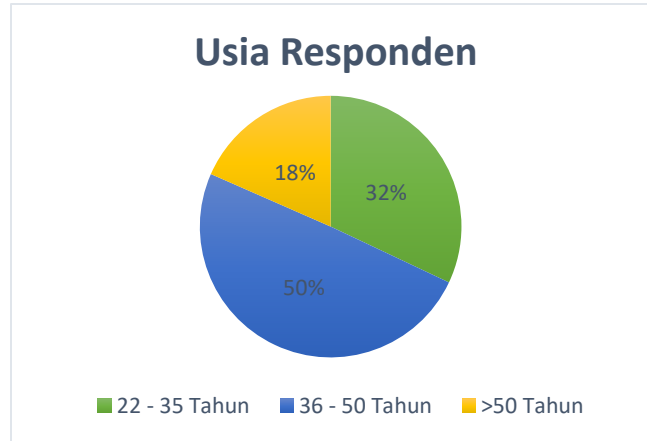


Berdasarkan gambar 4.1 di atas dapat diketahui bahwa responden perempuan lebih dominan di bandingkan laki – laki. Sebanyak 74 % responden berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 168 responden sedangkan laki – laki 26 % yaitu sebanyak 60 responden.

b) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan usia responden dapat dikarakteristik menjadi sebagai berikut :

**Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

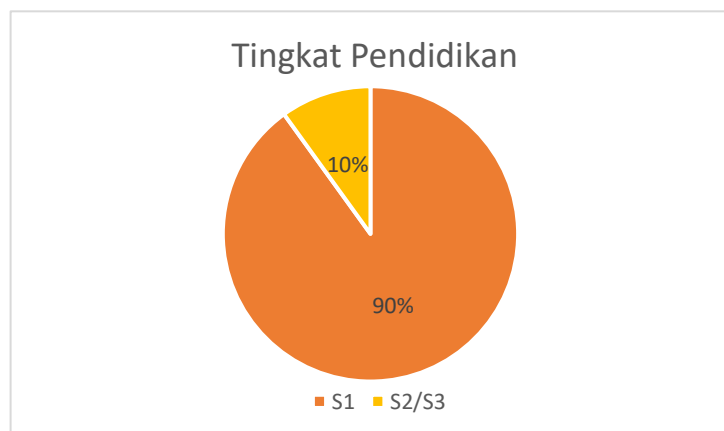


Berdasarkan gambar 4.2 dapat diketahui bahwa responden yang berusia 22 – 35 tahun sebesar 32 % atau sebanyak 73 responden, berusia 36 – 50 tahun sebesar 50% atau sebanyak 113 responden, berusia > 50 tahun sebesar 18% atau sebanyak 42 responden.

c) Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan usia responden dapat dikarakteristikan sebagai berikut :

**Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

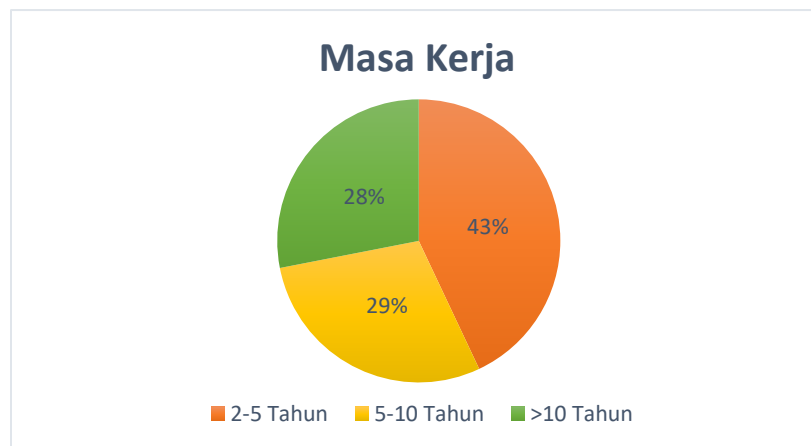


Berdasarkan gambar 4.3 dapat disimpulkan bahwa responden yang memiliki jenjang Pendidikan s1 sebanyak 90% atau sekitar 205 responden dan jenjang pendidikan di atas nya sebesar 10% atau sebanyak 23 responden.

d) Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan gambar 4.4 dibawah dapat disimpulkan bahwa responden yang dengan masa kerja 2-5 tahun sebesar 43% dengan total jumlah responden sebesar 98 responden. Sedangkan masa kerja 5 – 10 tahun sebesar 29% atau sebanyak 66 responden dan untuk masa kerja > 10 tahun dengan total responden sebesar 28% atau sebanyak 64 responden.

**Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

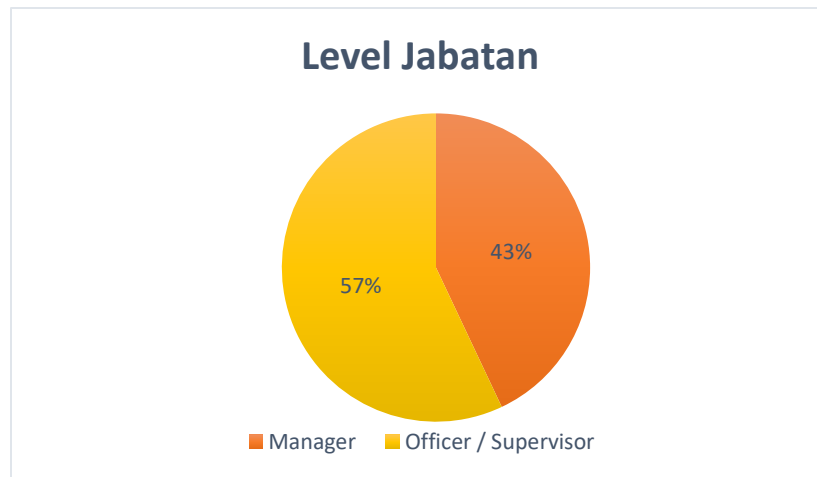


e) Karakteristik Responden Berdasarkan Level Jabatan

Berdasarkan level atau jenjang jabatannya, maka responden dapat dikarakteristikan sebagai berikut :



**Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Level Pekerjaan**



Berdasarkan gambar 4.5 dapat disimpulkan bahwa responden yang dengan tingkatan pekerjaan manajer ada sebesar 43% atau sebanyak 98 responden dan dengan tingkatan supervisor ada sebanyak 57% atau sebesar 130 responden.

f) Karakteristik Responden Berdasarkan Wilayah

Berdasarkan wilayah, maka responden dapat dikarakteristikkan sebagai berikut

**Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Wilayah Bank Syariah**

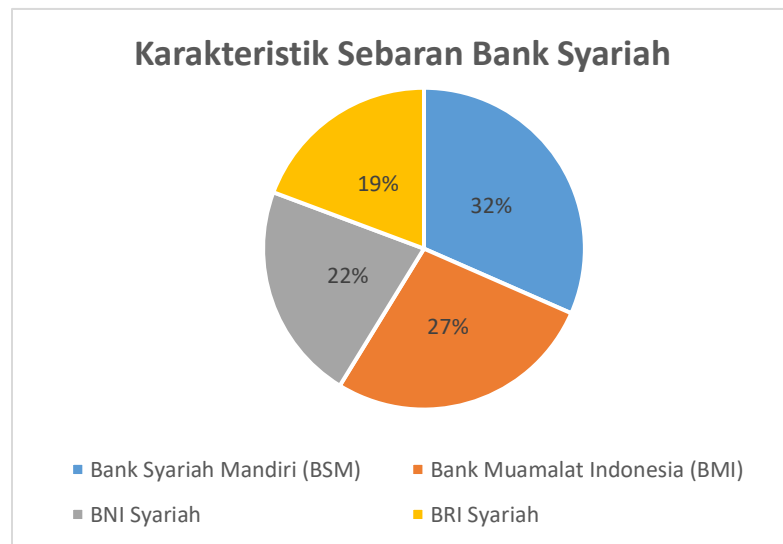


Berdasarkan gambar 4.6 dapat disimpulkan bahwa responden yang dengan wilayah Jakarta Pusat sebanyak 28% atau 64 responden sedangkan wilayah Jakarta Selatan sebanyak 26% atau 58 responden, Jakarta Timur 18% atau 42 responden, Jakarta Utara 16% atau sebanyak 36 responden dan Jakarta Barat sebesar 12% atau sebanyak 28 responden.

g) Karakteristik Responden Berdasarkan Sebaran Bank Syariah

Berdasarkan sebaran bank syariah, maka responden dapat dikarakteristikan sebagai berikut :

**Gambar 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Sebaran Bank Syariah**



Berdasarkan gambar 4.7 dibawah dapat disimpulkan bahwa responden yang berasal dari bank syariah mandiri (BSM) berjumlah sebesar 32% atau sebanyak 72 responden, Bank Muamalat Indonesia (BMI) sebesar 27% atau sebanyak 62 responden, BNI Syariah sebesar 22% atau sebanyak 50 responden dan BRI syariah sebesar 19% atau sebanyak 44 responden.

#### 4.4 Analisis Hasil Penelitian

Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis *partial least square* dengan bantuan SmartPLS versi 3.0. dalam menggunakan analisis PLS memiliki tiga model analisis yaitu *outer model*, *inner model* dan pengujian hipotesis.

##### 4.4.1 Model Struktural (*Inner Model*)

###### 4.4.1.1 R - Square

*R - Square* di gunakan untuk mengetahui besarnya suatu pengaruh variabel laten independen yang dapat menjelaskan variabel laten dependen. Nilai *R - square* yaitu 0,75 (kuat), 0,50 (moderat), 0,25 (lemah).

**Tabel 4.6 Hasil *R - Square***

Variabel	<i>R - square</i>
Organisasi Pembelajar	0.732
Kinerja Perusahaan	0.611

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.6 diatas menunjukkan nilai R - square untuk variabel organisasi pembelajar sebesar 0.732 dan untuk variabel kinerja perusahaan sebesar 0.611. Hal ini berarti 73,2 % variabel organisasi pembelajar di pengaruhi oleh variabel perubahan strategi pemasaran, pengelolaan pengetahuan dan kepemimpinan transformasional. Selanjutnya untuk variabel kinerja perusahaan sebesar 61,1% hal ini berarti variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel perubahan strategi pemasaran, pengelolaan pengetahuan, kepemimpinan transformasional dan organisasi pembelajar..

#### 4.4.1.2 Q - Square

Uji ini di gunakan untuk mengukur seberapa baik nilai suatu observasi yang di hasilkan oleh suatu model apakah memiliki *predictive relevance* atau tidak. Nilai *Q - Square* yaitu 0,02 ( lemah ), 0,15 (moderat), 0,35 ( Kuat ) (P. D. H. I. Ghozali & Latan, 2015). Nilai *Q - square* dapat dihitung dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2) \dots \dots \dots$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.732)(1 - 0.611)$$

$$Q^2 = 0.895$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat di ketahui bahwa *Q - square* dalam penelitian ini sebesar 0.895. variabel independen memiliki pengaruh yang kuat ( $0.895 > 0,35$ ) terhadap variabel dependen. Selain itu nilai *Q - Square* memiliki nilai yang lebih besar dari pada 0 ( $0.895 > 0$ ) maka model dalam penelitian ini memiliki *predictive relevance* yang kuat.

#### 4.4.1.3 F - Square

Uji yang di gunakan untuk mengetahui suatu dampak relatif dari suatu variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Nilai *F - Square* yaitu 0,02 (Kecil), 0,15(sedang), 0,35 (besar) (Juliandi, 2018).

##### a) Variabel Mediasi Organisasi Pembelajaran

**Tabel 4.7 Hasil Uji F - Square Variabel Perubahan Strategi Pemasaran**

Variabel	Nilai F - Square	Kesimpulan
Perubahan Strategi Pemasaran	0,486	Kuat

Sumber : Data primer diolah,2020

Berdasarkan tabel di atas bahwa variabel perubahan strategi pemasaran memiliki suatu dampak yang kuat untuk mempengaruhi variabel organisasi pembelajar yaitu sebesar  $0.486 > 0.35$

**Tabel 4.8 Hasil Uji *F - Square* Variabel Pengelolaan Pengetahuan**

Variabel	Nilai <i>F - Square</i>	Kesimpulan
Pengelolaan Pengetahuan	0.920	kuat

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas bahwa variabel pengelolaan pengetahuan memiliki suatu dampak yang kuat untuk mempengaruhi variabel organisasi pembelajar yaitu sebesar  $0.920 > 0.35$

**Tabel 4.9 Hasil Uji *F - Square* Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Variabel	Nilai <i>F-Square</i>	Kesimpulan
Kepemimpinan transformasional	0.590	Kuat

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki suatu dampak yang kuat untuk mempengaruhi variabel organisasi pembelajar yaitu sebesar  $0.590 > 0.35$

#### b) Variabel Kinerja Perusahaan

**Tabel 4.10 Hasil Uji *F - Square* Variabel Perubahan Strategi Pemasaran**

Variabel	Nilai <i>F - Square</i>	Kesimpulan
Perubahan Strategi Pemasaran	0.126	Kecil

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas bahwa variabel perubahan strategi pemasaran memiliki suatu dampak yang kecil untuk mempengaruhi variabel kinerja perusahaan yaitu sebesar  $0.126 > 0.02$

**Tabel 4.11 Hasil Uji *F - Square* Variabel Pengelolaan Pengetahuan**

Variabel	Nilai <i>F - Square</i>	Kesimpulan
Pengelolaan Pengetahuan	0.105	Kecil

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas bahwa variabel pengelolaan pengetahuan memiliki suatu dampak yang kecil untuk mempengaruhi variabel kinerja perusahaan yaitu sebesar  $0.105 > 0.02$

**Tabel 4.12 Hasil Uji *F - Square* Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Variabel	Nilai <i>F - Square</i>	Kesimpulan
Kepemimpinan transformasional	0,154	Sedang

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki suatu dampak yang sedang untuk mempengaruhi variabel kinerja perusahaan yaitu sebesar  $0.154 > 0.15$

**Tabel 4.13 Hasil Uji *F - Square* Variabel Organisasi Pembelajar**

Variabel	Nilai <i>F - Square</i>	Kesimpulan
Organisasi pembelajar	0.026	kecil

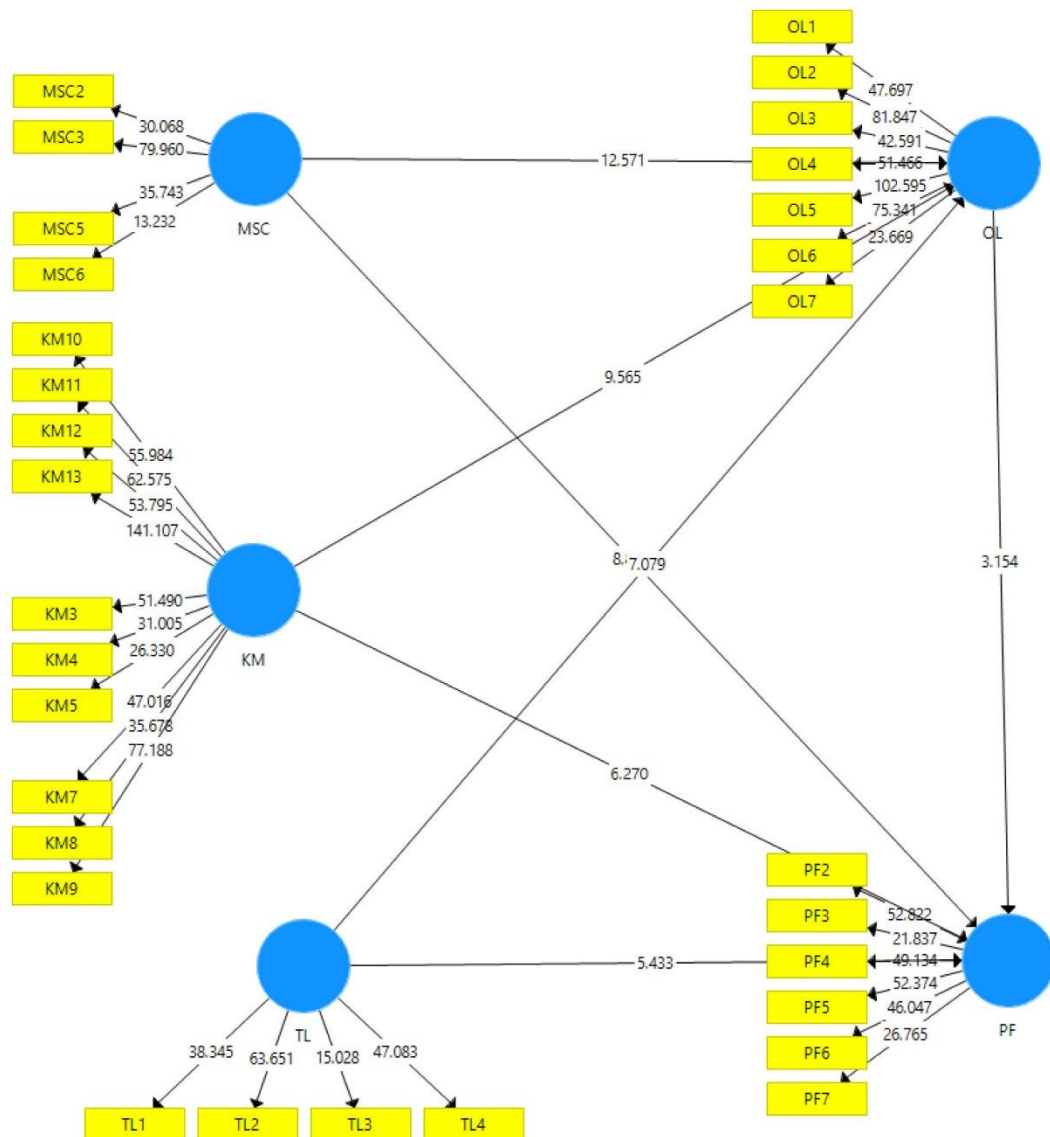
Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas bahwa variabel organisasi pembelajar memiliki suatu dampak yang kecil untuk mempengaruhi variabel kinerja perusahaan yaitu sebesar  $0.026 > 0.02$

### 4.4.2 Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat digambarkan model penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Gambar 4.8 Hasil Bootstrapping Model PLS Pengaruh Perubahan Strategi Pemasaran, Pengelolaan Pengetahuan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perusahaan Perbankan Syariah yang di mediasi oleh Organisasi Pembelajar**



Sumber: Data diolah Smartpls, 2020

Pengujian hipotesis digunakan untuk menjawab hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Dalam pengujian hipotesis dilakukan dengan *bootstrapping* yang digambarkan sebagai berikut :

**Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung**

Hipotesis	Variabel	<i>Coefficients/ Original Sampel (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T- Statistic</i>	<i>P- Values</i>
H1	MSC→OL	0,885	0,878	0,070	12,571	<b>0,000</b>
H2	KM→OL	0,661	0,665	0,069	9,565	<b>0,000</b>
H3	TL→OL	0,693	0,679	0,098	7,079	<b>0,000</b>
H4	OL→PF	0,270	0,272	0,086	3,154	<b>0,002</b>
H5	MSC→PF	1,054	1,051	0,120	8,812	<b>0,000</b>
H6	KM→PF	0,700	0,731	0,112	6,270	<b>0,000</b>
H7	TL→PF	0,607	0,604	0,148	5,433	<b>0,000</b>

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.9 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Pengaruh perubahan strategi pemasaran terhadap organisasi pembelajar

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas perubahan strategi pemasaran memiliki nilai *p - value* sebesar 0.000 dengan tingkat *confidence level p - value* 0.05, maka  $(0.000 < 0.05)$  dan nilai *t - statistik* sebesar 12,571 lebih besar dari nilai *t - tabel* 1,971 ( $12,571 > 1,971$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H1) diterima dimana perubahan strategi pemasaran berpengaruh terhadap organisasi pembelajar. Berdasarkan hasil hipotesis ini nilai *coefficients / original sampel* sebesar 0,885 yang berarti



pengaruh perubahan strategi pemasaran berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajar.

2) Pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap organisasi pembelajar

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas pengelolaan pengetahuan memiliki nilai *p - value* sebesar 0.000 dengan tingkat *confidence level p - value* 0.05, maka ( $0.000 < 0.05$ ) dan nilai *t - statistik* sebesar 9,565 lebih besar dari nilai *t - tabel* 1,971 ( $9,565 > 1,971$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H2) diterima dimana pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap organisasi pembelajar. Berdasarkan hasil hipotesis ini nilai *coefficients / original sampel* sebesar 0,661 yang berarti pengaruh pengelolaan pengetahuan berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajar.

3) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajar

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas kepemimpinan transformasional memiliki nilai *p - value* sebesar 0.000 dengan tingkat *confidence level p - value* 0.05, maka ( $0.000 < 0.05$ ) dan nilai *t - statistik* sebesar 7,079 lebih besar dari nilai *t - tabel* 1,971 ( $7,079 > 1,971$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H3) diterima di mana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap organisasi pembelajar. Berdasarkan hasil hipotesis ini nilai *coefficients / original sampel* sebesar 0,693 yang berarti pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajar.

4) Pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas organisasi pembelajar memiliki nilai *p - value* sebesar 0.002 dengan tingkat *confidence level p - value* 0.05, maka ( $0.002 < 0.05$ ) dan nilai *t - statistik* sebesar 3,154 lebih besar dari nilai *t - tabel* 1,971 ( $3,154 > 1,971$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H4) diterima di mana organisasi pembelajar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil hipotesis ini nilai *coefficients / original sampel* sebesar 0,270 yang berarti pengaruh organisasi pembelajar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

5) Pengaruh perubahan strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas perubahan strategi pemasaran memiliki nilai *p - value* sebesar 0.000 dengan tingkat *confidence level p - value* 0.05, maka ( $0.000 < 0.05$ ) dan nilai *t - statistik* sebesar 8,812 lebih besar dari nilai *t - tabel* 1,971 ( $8,812 > 1,971$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H5) diterima di mana perubahan strategi pemasaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil hipotesis ini nilai *coefficients / original sampel* sebesar 1,054 yang berarti pengaruh perubahan strategi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

6) Pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas pengelolaan pengetahuan memiliki nilai *p - value* sebesar 0.000 dengan tingkat *confidence level p - value* 0.05, maka ( $0.000 < 0.05$ ) dan nilai *t - statistik* sebesar 6,270 lebih besar dari nilai *t - tabel* 1,971 ( $6,270 > 1,971$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H6) diterima di mana pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil hipotesis ini nilai *coefficients / original sampel* sebesar 0,700 yang berarti pengaruh pengelolaan pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

7) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas kepemimpinan transformasional memiliki nilai *p - value* sebesar 0.000 dengan tingkat *confidence level p - value* 0.05, maka ( $0.000 < 0.05$ ) dan nilai *t - statistik* sebesar 5,433 lebih besar dari nilai *t - tabel* 1,971 ( $5,433 > 1,971$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H7) diterima di mana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil hipotesis ini nilai *coefficients / original sampel* sebesar 0,607 yang berarti pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Tabel 4.15 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Variabel	<i>Coefficients/ Original Sampel (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T- Statistic</i>	<i>P- Values</i>
H8	MSC→OL→PF	0,239	0,241	0,083	2,887	<b>0,004</b>
H9	KM→OL→PF	0,178	0,179	0,061	2,919	<b>0,004</b>
H10	TL→OL→PF	0,167	0,168	0,068	2,731	<b>0,007</b>

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berikut ini merupakan hasil uji hipotesis pengaruh mediasi pada penelitian ini :

- 8) Pengaruh perubahan strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan dimediasi oleh organisasi pembelajar

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas perubahan strategi pemasaran memiliki nilai *p - value* sebesar 0.004 dengan tingkat *confidence level p - value* 0.05, maka ( $0.004 < 0.05$ ) dan nilai *t - statistik* sebesar 2,887 lebih besar dari nilai *t - tabel* 1,971 ( $2,887 > 1,971$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H8) diterima dimana perubahan strategi pemasaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar. Berdasarkan hasil hipotesis ini nilai *coefficients / original sampel* sebesar 0,239 yang berarti pengaruh perubahan strategi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar.

- 9) Pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan dimediasi oleh organisasi pembelajar

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas pengelolaan pengetahuan memiliki nilai *p - value* sebesar 0.004 dengan tingkat *confidence level p - value* 0.05, maka ( $0.004 < 0.05$ ) dan nilai *t - statistik* sebesar 2,919 lebih besar dari nilai *t - tabel* 1,971 ( $2,919 > 1,971$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H9) diterima di mana pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar. Berdasarkan hasil hipotesis ini nilai *coefficients / original sampel* 0,178 yang berarti pengaruh pengelolaan pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar.

- 10) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan dimediasi oleh organisasi pembelajar

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas kepemimpinan transformasional memiliki nilai *p - value* sebesar 0.007 dengan tingkat *confidence level p - value* 0.05, maka ( $0.007 < 0.05$ ) dan nilai *t - statistik* sebesar 2,731 lebih besar dari nilai *t - tabel* 1,971 ( $2,731 > 1,971$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H10) diterima di mana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar. Berdasarkan hasil hipotesis ini nilai *coefficients / original sampel* sebesar 0,167 yang berarti pengaruh kepemimpinan

transformatif berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar.

#### **4.5 Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sehingga disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut :

##### **1) Pengaruh Perubahan Strategi Pemasaran terhadap Organisasi Pembelajar**

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H1) di terima di mana perubahan strategi pemasaran berpengaruh terhadap organisasi pembelajar. Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Mohammad, 2019). Pengaruh positif dapat di definisikan semakin banyak perubahan strategi pemasaran yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka kinerja perusahaan semakin baik.

Penemuan ini semakin memperjelas bahwa perubahan strategi menjadi sumber utama dalam peningkatan kinerja perusahaan (Barbara Stöttinger Shaoming Zou, 2015). Perubahan strategi pemasaran juga menjadi jawaban dari ketidakpastian di masa yang akan datang terhadap perubahan lingkungan perusahaan (Mukherji & Mukherji, 2016). Perubahan strategi pemasaran yang dilakukan oleh perbankan syariah adalah perubahan strategi pemasaran pada produk, misalnya pada saat pandemic covid 19 Bank Syariah Mandiri (BSM) perbankan syariah melakukan banyak perubahan perubahan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Perubahan ini secara otomatis akan meningkatkan organisasi pembelajar perbankan syariah sehingga dimasa yang

akan datang perbankan syariah memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat karena perusahaan sudah belajar dan terbiasa untuk melakukan perubahan.

Ketika sebuah perusahaan menghadapi ketidakpastian yang tinggi, perusahaan cenderung akan merubah strategi untuk mengikuti dinamika pasar yang ada dan telah terakumulasi dari pengalaman di masa yang lalu untuk menjadikan perusahaan lebih kuat (Mohammad, 2019). Organisasi pembelajar menjadi bagian penting dalam proses perubahan tersebut. Kapasitas pembelajaran dalam organisasi berpengaruh besar terhadap pengambilan keputusan di masa yang akan datang (Keen, 2012) dan sejalan dengan perubahan strategi perusahaan (Mohammad, 2019).

## 2) Pengaruh Pengelolaan Pengetahuan terhadap Organisasi Pembelajar

Berdasarkan hasil hasil uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H2 ) di terima di mana pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap organisasi pembelajar. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Khalil & Mehmood, 2018; Nafei, 2014; Pradana, 2014).

Pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap organisasi pembelajar bernilai positif sehingga dapat di simpulkan semakin tinggi pengelolaan pengetahuan maka organisasi pembelajar perusahaan juga semakin baik. Hasil penelitian ini mempertegas bahwa pengelolaan pengetahuan adalah bagian terdahulu dari organisasi pembelajar atau dapat di katakan bahwa pengelolaan pengetahuan sebagai penyebab dari organisasi pembelajar (Pradana, 2014).

Konsep Organisasi pembelajaran dapat berjalan dengan baik karena fokus pada membiasakan diri untuk belajar melalui sumber sumber pengetahuan yang di dapat dari pengelolaan pengetahuan. Penelitian ini menunjukkan pengelolaan pengetahuan telah diimplementasikan dengan baik sehingga perusahaan mampu untuk mengarahkan karyawannya senantiasa beradaptasi terhadap perubahan perubahan yang berdampak pada kinerja perusahaan. Pengelolaan pengetahuan mampu untuk menghasilkan informasi mengenai lingkungan internal dan eksternal organisasi, serta informasi keuangan dan non keuangan. Informasi ini merupakan material berharga dalam pembelajaran perusahaan (Devie et al., 2019).

### 3) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organisasi Pembelajaran

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H3) di terima. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajar yang positif menjelaskan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional dalam organisasi maka akan meningkatkan organisasi pembelajar dalam perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Choudhary et al., 2013; Octavia & Devie, 2015).

Kepemimpinan transformasional sangat penting dalam memajukan organisasi pembelajar. Persaingan organisasi dan lingkungan yang kompleks menjadikan perusahaan harus memiliki pemimpin yang dinamis (Choudhary et al., 2013). Organisasi pembelajar merupakan kemampuan perusahaan untuk terus menerus belajar terhadap perubahan lingkungan. Dengan adanya



kepemimpinan transformasional yang baik menjadikan organisasi pembelajar dapat dilakukan secara efektif (Senge, 2007). Hasil penelitian ini juga menjelaskan kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi penciptaan organisasi pembelajar.

Sumber kepemimpinan transformasional berupa *idealized influence*, motivasi inspirasi, perhatian individu dan simulasi intelektual mampu membentuk karyawan dalam organisasi untuk dapat meningkatkan kapasitasnya sehingga adaptif terhadap perubahan lingkungan serta peranan kepemimpinan transformasional dalam memberikan pengaruh signifikan dalam menciptakan organisasi pembelajar dalam rangka mencapai peningkatan kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan (Devie et al., 2019).

#### 4) Pengaruh Organisasi Pembelajar terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H5) di terima di mana terdapat pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja yang positif berarti semakin tinggi organisasi pembelajar dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan dan sebaliknya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mohammad, 2019; Nafei, 2014; Octavia & Devie, 2015; Pradana, 2014). Penerapan organisasi pembelajar dalam perusahaan menjadikan perusahaan dituntut untuk terus belajar dapat beradaptasi dengan mudah terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. (Mohammad, 2019).

Temuan ini semakin kuat menjelaskan peran organisasi pembelajar dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Organisasi pembelajar memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan karena organisasi pembelajar tidak hanya mendeskripsikan apa, mengapa, kapan dan bagaimana, melainkan seperti apa perusahaan bereaksi terhadap gejala-gejala yang harus dihadapi oleh perusahaan untuk dapat memiliki kinerja yang lebih baik (Mohammad, 2019).

Kemampuan perusahaan dalam belajar secara terus menerus merupakan keunggulan kompetitif pada persaingan yang ketat dewasa ini (Santos-Vijande et al., 2012). Organisasi pembelajar merupakan strategi utama perusahaan dalam memberikan terobosan baru untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang memungkinkan munculnya peluang-peluang baru dalam berkompetisi (Santos-Vijande et al., 2012).

#### 5) Pengaruh perubahan strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H4) di terima di mana perubahan strategi pemasaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh perubahan strategi pemasaran terhadap kinerja yang positif semakin memperjelas peranan perubahan strategi pemasaran terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini dapat diartikan semakin banyak perubahan strategi pemasaran dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan dan sebaliknya.. Hal ini sejalan dengan penelitian yang

dilakukan oleh (Mohammad, 2019)(Naranjo-Gil et al., 2008) (Clarke & Buchanan, 2010)(Barker & Duhaime, 1997; Bergh & Lim, 2008).

Perubahan strategi merupakan cara paling strategis dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Clarke & Buchanan, 2010) (Kraatz & Zajac, 2001). Hasil temuan ini semakin memperkuat perubahan strategi perubahan pemasaran menjadi cara bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja lebih baik(Pangarkar, 2015). Perusahaan yang melakukan perubahan senantiasa menganalisa pengaruh pengambilan keputusan dengan perubahan strategi perusahaan yang dilakukan (Mohammad, 2019).

Perbedaan pandangan mengenai perubahan strategi yang harus dilakukan saat perusahaan dalam keadaan menurun (Barker & Duhaime, 1997; Clarke & Buchanan, 2010) atau dalam keadaan bertahan dan meningkatkan kinerja (Salavou, 2015) dengan adanya perubahan strategi bukan menjadi bagian yang penting karena kedua pandangan tersebut memiliki kesamaan bahwa strategi perubahan harus dilakukan dan digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan yang mengalami kemunduran dan kegagalan adalah ketika perusahaan tidak melakukan perubahan strategi pemasaran untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Salavou, 2015).

#### 6) Pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H6) di terima di mana pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan

yang positif berarti semakin tinggi pengelolaan pengetahuan dalam perusahaan maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat dan sebaliknya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Khalil & Mehmood, 2018; Nafei, 2014; Pradana, 2014) yang menyimpulkan bahwa pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Hasil ini semakin menjelaskan bahwa pentingnya pengetahuan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pengelolaan pengetahuan merupakan hal yang penting bagi pertumbuhan dan kinerja perusahaan. Pengetahuan ini merupakan elemen penting bagi perusahaan untuk mendapatkan informasi yang penting sebagai inovasi (Khalil & Mehmood, 2018) dan merupakan sumber dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Jay Barney, 1991). Pengelolaan pengetahuan dijadikan sebagai alat manajemen untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan dan sebagai sumber keunggulan bersaing untuk menciptakan peningkatan kinerja perusahaan (Puryantini & Arfati, 2017).

#### 7) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat disimpulkan hipotesis (H7) di terima di mana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan yang positif berarti semakin tinggi kepemimpinan transformasional dalam perusahaan maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat dan sebaliknya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh

(Choudhary et al., 2013) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Kepemimpinan transformasional menjadikan karyawan memiliki motivasi yang lebih baik (Bass et al., 2003). Dengan motivasi yang lebih baik karyawan akan bekerja melewati batas kemampuannya sehingga kinerja perusahaan menjadi lebih baik (Prajogo, 2013). Kepemimpinan transformasional yang bersumber dari *idealized influence* seperti karisma akan memunculkan emosi dan identifikasi karyawan yang kuat terhadap atasannya. Pemimpin yang memiliki karisma yang tinggi akan memberikan pengalaman emosi tertentu pada karyawan nya, di mana karyawan akan mematuhi dan meniru apa yang dilakukan oleh atasannya ( *role model*). Sehingga semakin tinggi karisma dalam kepemimpinan transformasional maka karyawan akan mengagumi atasannya dan akan bekerja lebih baik (Prajogo, 2013).

Kepemimpinan transformasional juga bersumber pada simulasi intelektual yang menjadikan karyawan memiliki cara pandang baru dalam menyelesaikan masalah sehingga karyawan merasa tertantang dan dipercaya. Hal ini dapat berdampak pada tumbuhnya kreativitas pada karyawan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. (Bass et al., 2003). Begitu hal nya dengan komunikasi visi ( *share vision*) dan pemberian dukungan dalam kepemimpinan transformasional yang menjadikan karyawan arah dan tujuan pencapaian perusahaan serta dukungan dalam melakukan aktivitas pekerjaan yang berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan (Bass et al., 2003; Prajogo, 2013).

- 8) Pengaruh perubahan strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan dimediasi oleh organisasi pembelajar

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat disimpulkan hipotesis (H8) di terima di mana perubahan strategi pemasaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar. Pengaruh perubahan strategi pemasaran terhadap kinerja yang dimediasi oleh organisasi pembelajar yang positif berarti semakin banyak perubahan strategi pemasaran dalam perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar maka akan meningkatkan kinerja perusahaan dan sebaliknya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang di lakukan oleh (Mohammad, 2019).

Temuan ini semakin memperkuat pengaruh perubahan strategi dan kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar yang baik akan memiliki pengaruh positif sebaliknya peranan mediasi organisasi pembelajar yang tidak baik akan berdampak negatif terhadap perubahan strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan (Mohammad, 2019).

Lingkungan organisasi dan kompetisi yang semakin kuat, dinamis dan berubah-ubah menimbulkan risiko ketidakpastian dalam perusahaan. Namun perusahaan yang memiliki organisasi pembelajar yang cenderung kuat akan lebih mudah untuk berkompetisi dalam dinamika perubahan yang berdampak pada peningkatan kinerja yang lebih baik (Chaiporn Vithessonthi and Amonrat Thoumrungroje, 2011) (Mohammad, 2019). Organisasi dengan pembelajaran yang kuat akan mendapatkan keuntungan biaya perubahan yang rendah, dibandingkan perusahaan yang memiliki organisasi pembelajaran yang lemah.

Keuntungan biaya ini didapat karena durasi implementasi proses perubahan yang dilakukan perusahaan akan lebih cepat sehingga dapat menurunkan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Perusahaan dengan organisasi pembelajaran yang rendah menciptakan kelambanan organisasi sehingga memungkinkan menjalani proses perubahan yang lama di seluruh unit bisnis. Dalam jangka panjang kegagalan untuk memperoleh keunggulan kompetitif melalui perubahan strategi dapat mengakibatkan kemerosotan kinerja perusahaan (Mohammad, 2019). Namun peranan mediasi organisasi pembelajar dalam penelitian ini kurang optimal dibandingkan pengaruh secara langsung hal ini dapat disebabkan oleh perubahan yang terjadi sangat cepat dibandingkan proses pembelajarannya sendiri. Hambatan hambatan dalam organisasi pembelajaran juga menjadi bagian penting dalam organisasi pembelajar yang tidak optimal seperti dukungan dari top manajemen, budaya belajar perusahaan yang rendah hingga waktu pembelajaran yang sedikit.

- 9) Pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan dimediasi oleh organisasi pembelajar

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat disimpulkan hipotesis (H9) di terima di mana pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar. Pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja yang dimediasi oleh organisasi pembelajar yang positif berarti semakin tinggi pengelolaan pengetahuan dalam perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar maka akan meningkatkan kinerja

perusahaan dan sebaliknya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pradana, 2014). Di mana peran organisasi pembelajaran secara tidak langsung akan meningkatkan pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan (Pradana, 2014). Peran pengelolaan pengetahuan dan organisasi pembelajar di nilai sebagai faktor penting dalam peningkatan kinerja perusahaan. Dalam prakteknya peranan organisasi pembelajar tidak terlepas dan terpisahkan dalam menjembatani pengaruh antara pengelolaan pengetahuan dan kinerja perusahaan. (Khalil & Mehmood, 2018).

Dalam unit analisis ini peranan organisasi pembelajar memiliki efek tidak langsung yang lebih rendah dibandingkan efek langsung dari pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan. Kapasitas organisasi pembelajar merupakan infrastruktur sistem pengetahuan dalam organisasi, sedangkan pengelolaan pengetahuan berkaitan dengan strategi (Pradana, 2014). Dalam penelitian ini peranan mediasi dari organisasi pembelajar memberikan pengaruh paling besar dalam pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan karena organisasi pembelajar di dukung oleh pengelolaan pengetahuan yang baik sehingga kualitas dan kuantitas pengetahuan yang diakuisisi dan disebar menjadi penguatan bagi organisasi pembelajar dan secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja bank syariah.

Temuan ini juga semakin memperjelas pengaruh pengelolaan pengetahuan akan mempengaruhi kinerja perusahaan (Gunsel *et al.*, 2011), (Nafei, 2014), (Valmohammadi, Changiz, 2015) (Al-qarioti, 2015). Pengelolaan pengetahuan merupakan model yang dirancang dengan masuknya



ilmu pengetahuan baru yang kemudian diterapkan dalam perusahaan (Gunsel *et al.*, 2011). Temuan ini juga memperjelas bahwa *organization learning processes* akan meningkatkan kinerja perusahaan (Nafei, 2014). Organisasi pembelajar yang kuat akan mempengaruhi tingkat pengelolaan pengetahuan yang kemudian akan mempengaruhi kinerja perusahaan yang semakin baik (Gunsel *et al.*, 2011) dan organisasi pembelajar yang lemah akan mempengaruhi pengelolaan pengetahuan sehingga perusahaan mengalami kinerja yang semakin menurun (Nafei, 2014). Perusahaan yang memiliki organisasi pembelajar yang kuat akan lebih mudah dalam mengambil keputusan dimasa yang akan karena pengetahuan yang telah dibangun dan dikelola dengan baik dapat menjadikan informasi penting dalam pengambilan keputusan dan penentuan strategi dimasa yang akan datang.

Peranan mediasi organisasi pembelajar menjadikan pengelolaan pengetahuan yang dimiliki perusahaan akan lebih mudah di implementasikan dan digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang, karena organisasi telah tebiasa dan seacra terus menerus belajar untuk dapat menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk dapat beradaptasi dengan perubahan di masa yang akan datang. Namun dalam penelitian ini peranan mediasi masih kurang optimal jika dibandingkan pengaruh langsung pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena kualitas akuisisi informasi dan pengetahuan yang kurang baik serta adanya hambatan hambatan yang menjadikan organisasi pembelajar tidak dapat berjalan dengan optimal.

- 10) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perusahaan di mediasi oleh Organisasi Pembelajaran.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat disimpulkan hipotesis (H10) di terima di mana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yang dimediasi oleh organisasi pembelajar yang positif berarti semakin tinggi kepemimpinan transformasional dalam perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar maka akan meningkatkan kinerja perusahaan dan sebaliknya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian (V́ctor Jeśs Garća-Morales et al., 2012), namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Octavia & Devie, 2015). Penelitian ini menunjukkan pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar.

Gaya kepemimpinan ini menganalisis, memodifikasi dan menggerakkan system, merancangnya untuk berbagi dan mentransfer pengetahuan melalui proses pembelajaran guna meningkatkan kinerja perusahaan (Gutierrez, 2012; Senge, 2007).

Temuan ini semakin memperjelas kepemimpinan transformasional yang berkomitmen untuk mendorong pembelajaran dan menyediakan semua yang diperlukan untuk mengatasi hambatan yang mungkin menghalangi proses

pembelajaran untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik. (V́ctor Jeśs Garća-Morales et al., 2012).

Kepemimpinan transformasional menjelaskan bahwa potensi karyawan atau bawahan untuk dapat diarahkan dan dikembangkan dalam mencapai tujuan organisasi (Thalib, 2019). Dengan pentingnya organisasi pembelajar dalam kepemimpinan transformasional diharapkan dapat menjadi bagian dari peningkatan kinerja perusahaan. Kepemimpinan yang memotivasi dan mengarahkan bawahan jika didukung oleh pengalaman dan pengetahuan di masa yang lalu akan menjadikan perubahan kinerja ke arah yang lebih baik. Namun dalam penelitian ini peranan mediasi organisasi pembelajar kurang optimal. Hal ini dapat disebabkan oleh setiap individu dalam pemimpin memiliki karakteristik dan kemampuan yang berbeda beda sehingga menjadikan pengimplementasian terhadap organisasi pembelajar memiliki perbedaan. Organisasi pembelajar dengan system yang rendah bisa juga menjadi hambatan pembelajaran itu sendiri.

## BAB V

### SIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan secara umum bahwa perubahan strategi pemasaran, pengelolaan pengetahuan dan kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan. Begitu juga halnya pengaruh peranan mediasi organisasi pembelajar yang memediasi pengaruh antara perubahan strategi pemasaran, pengelolaan pengetahuan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan. Namun pengaruh mediasi organisasi pembelajar kurang optimal jika dibandingkan pengaruh secara langsung dari masing masing variabel. Penelitian ini sudah menjawab 10 (sepuluh) hipotesis yang diajukan yang menghasilkan semua hipotesis dapat diterima.

Mengacu pada simpulan diatas maka dapat dirinci masing masing variabel dalam penelitian sebagai berikut :

- 1) Perubahan strategi pemasaran berpengaruh terhadap organisasi pembelajar. Hal ini ditunjukkan dengan nilai p-value  $0,000 < 0,05$  serta nilai t-statistic sebesar  $12,571 > t\text{-tabel } 1,971$  dengan nilai koefisien sebesar 0,885 yang bernilai positif dimana semakin tinggi perubahan strategi pemasaran dalam perbankan syariah akan meningkatkan organisasi pembelajar dalam perbankan syariah dan sebaliknya.

- 2) Pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap organisasi pembelajar. Hal ini ditunjukkan dengan nilai p-value  $0,000 < 0,05$  serta nilai t-statistic sebesar  $9,565 > t\text{-tabel } 1,971$  dengan nilai koefisien sebesar 0,661 yang bernilai positif dimana semakin tinggi pengelolaan pengetahuan pada perbankan syariah akan meningkatkan organisasi pembelajar dalam perbankan syariah dan sebaliknya.
- 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap organisasi pembelajar. Hal ini ditunjukkan dengan nilai p-value  $0,000 < 0,05$  serta nilai t-statistic sebesar  $7,079 > t\text{-tabel } 1,971$  dengan nilai koefisien sebesar 0,693 yang bernilai positif dimana semakin tinggi kepemimpinan transformasional dalam perbankan syariah akan meningkatkan organisasi pembelajar dalam perbankan syariah dan sebaliknya.
- 4) Organisasi pembelajar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai p-value  $0,002 < 0,05$  serta nilai t-statistic sebesar  $3,154 > t\text{-tabel } 1,971$  dengan nilai koefisien sebesar 0,270 yang bernilai positif dimana semakin tinggi organisasi pembelajar pada perbankan syariah akan meningkatkan kinerja dalam perbankan syariah dan sebaliknya.
- 5) Perubahan strategi pemasaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai p-value  $0,000 < 0,05$  serta nilai t-statistic sebesar  $8,812 > t\text{-tabel } 1,971$  dengan nilai koefisien sebesar 1,054 yang bernilai positif

dimana semakin tinggi perubahan strategi pemasaran pada perbankan syariah akan meningkatkan kinerja dalam perbankan syariah dan sebaliknya.

- 6) Pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai p-value  $0,000 < 0,05$  serta nilai t-statistic sebesar  $6,270 > t\text{-tabel } 1,971$  dengan nilai koefisien sebesar  $0,700$  yang bernilai positif dimana semakin tinggi pengelolaan pengetahuan pada perbankan syariah akan meningkatkan kinerja dalam perbankan syariah dan sebaliknya.
- 7) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai p-value  $0,000 < 0,05$  serta nilai t-statistic sebesar  $5,433 > t\text{-tabel } 1,971$  dengan nilai koefisien sebesar  $0,607$  yang bernilai positif dimana semakin tinggi kepemimpinan transformasional pada perbankan syariah akan meningkatkan kinerja dalam perbankan syariah dan sebaliknya.
- 8) Perubahan strategi pemasaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar. Hal ini ditunjukkan dengan nilai p-value  $0,004 < 0,05$  serta nilai t-statistic sebesar  $2,887 > t\text{-tabel } 1,971$  dengan nilai koefisien sebesar  $0,239$ . Pengaruh perubahan strategi pemasaran yang positif terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar menjelaskan bahwa semakin tinggi perubahan strategi pemasaran dalam perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar maka akan meningkatkan kinerja perusahaan dan sebaliknya.

- 9) Pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar. Hal ini ditunjukkan dengan nilai p-value  $0,004 < 0,05$  serta nilai t-statistic sebesar  $2,919 > t\text{-tabel } 1,971$  dengan nilai koefisien sebesar  $0,178$ . Pengaruh pengelolaan pengetahuan yang positif terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar menjelaskan bahwa semakin tinggi pengelolaan pengetahuan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar akan meningkatkan kinerja perusahaan dan sebaliknya.
- 10) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar. Hal ini ditunjukkan dengan nilai p-value  $0,007 < 0,05$  serta nilai t-statistic sebesar  $2,731 > t\text{-tabel } 1,971$  dengan nilai koefisien sebesar  $0,167$ . Pengaruh kepemimpinan transformasional yang positif terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar menjelaskan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh organisasi pembelajar akan meningkatkan kinerja perusahaan dan sebaliknya.

Penelitian yang secara umum meneliti variabel perubahan strategi pemasaran, pengelolaan pengetahuan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajar. Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan bahwa perubahan strategi pemasaran memiliki pengaruh paling besar yaitu  $12,571$  dan pengaruh paling kecil adalah organisasi pembelajar  $3,154$ . Peranan mediasi yang paling baik adalah dalam

pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai sebesar 2,919

## 5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat dikemukakan suatu implikasi secara teoritis dan implikasi manajerial sebagai berikut :

### a) Implikasi Teoritis

- 1) Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel perubahan strategi pemasaran berpengaruh terhadap organisasi pembelajar. Perubahan strategi akan mendorong pada pembelajaran organisasi untuk dapat bertahan dan berubah secara adaptif pada perkembangan dan persaingan pasar. Penelitian ini mempertegas konsep yang telah ditemukan oleh (Vithessonthi & Thoumrungroje, 2011),(Thoumrungroje, 2015) dan diterapkan pada penelitian (Mohammad, 2019). Secara teoritis penelitian ini menjelaskan bahwa perubahan strategi pemasaran dapat berdampak positif pada organisasi pembelajar. Semakin banyak nya perubahan strategi pemasaran yang dilakukan akan meningkatkan kinerja organisasi.
- 2) Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel pengelolaan pengetahuan berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajar. Hal ini semakin menguatkan beberapa teori pendahulu dimana pengelolaan pengetahuan merupakan sumber utama yang di kumpulkan secara kolektif dan membentuk organisasi pembelajar. Secara teoritis teori pengaruh pengelolaan



pengetahuan terhadap organisasi pembelajar masih relevan untuk diterapkan. Pada penelitian ini pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap penguatan organisasi pembelajar memberikan dampak paling besar.

- 3) Hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap organisasi pembelajar. Temuan ini semakin memperjelas peranan pemimpin sebagai kontributor terbesar dalam proses pembelajaran. Pemimpinan transformasional senantiasa akan memberikan motivasi, peluang baru, tantangan serta menjadi *role model* bagi bawahannya. Dengan peran kepemimpinan transformasional ini proses pembelajaran dalam organisasi akan lebih mudah tercapai. Teori kepemimpinan transformasional ini juga semakin mempertajam pentingnya penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi.
- 4) Hasil penelitian ini mengungkapkan organisasi pembelajar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Namun organisasi pembelajar memberikan pengaruh paling rendah dari beberapa variabel yang diteliti. Pengaruh yang rendah disebabkan karena proses pembelajaran perusahaan yang tidak efektif dan kondisi perubahan dinamika persaingan dan teknologi yang cepat. Namun pada kenyataannya teori organisasi pembelajar masih sangat layak untuk diterapkan pada organisasi, khususnya perbankan syariah di DKI Jakarta. Organisasi pembelajar yang diterapkan secara baik dan benar akan

meningkatkan kinerja perusahaan dan sebaliknya semakin rendah penerapan organisasi pembelajar maka akan menurunkan kinerja perusahaan.

- 5) Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel perubahan strategi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Semakin tinggi perubahan strategi yang dilakukan terhadap perubahan lingkungan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Secara teori perubahan strategi pemasaran sangat relevan digunakan pada era digital 4.0 karena perubahan pada era ini berbasis teknologi sehingga memiliki tingkat eksponensial perubahan yang lebih tinggi dibandingkan dari perubahan lainnya. Selain itu Perubahan strategi pemasaran yang besar dan dinamis juga harus didukung oleh seluruh *stakeholder* untuk menciptakan perubahan yang lebih baik (Mohammad, 2019).
  
- 6) Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel pengelolaan pengetahuan dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pengaruh pengelolaan pengetahuan memberikan efek yang paling besar terhadap kinerja perusahaan dibandingkan variabel lain yang ada dalam penelitian ini. Implikasi teoritis yang dapat diambil adalah peranan pengelolaan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan harus menjadi bagian penting dalam keunggulan kompetitif perusahaan.

- 7) Hasil penelitian ini mengungkapkan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh kepemimpinan transformasional memberikan implikasi teoritis bahwa teori kepemimpinan transformasional masih relevan digunakan pada industri / perusahaan saat ini. Perubahan iklim bisnis yang dinamis dan perkembangan teknologi saat ini menjadikan peranan kepemimpinan transformasional sebagai sumber daya internal yang dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan.
  
- 8) Hasil penelitian ini mengungkapkan peranan organisasi pembelajar dalam memediasi pengaruh perubahan strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan memiliki pengaruh. Temuan ini semakin memperkuat teori perubahan yang harus dilakukan perusahaan dalam keadaan kemunduran, bertahan atau dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Konsep organisasi pembelajar akan memperkuat perubahan yang dilakukan perusahaan lebih efektif dan efisien.
  
- 9) Hasil penelitian ini mengungkapkan pengaruh peranan organisasi pembelajar dalam memediasi pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh peranan mediasi organisasi pembelajar paling kuat memberikan efek pada pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan, namun pengaruh tidak langsung ini masih lebih rendah dibandingkan efek langsung pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini semakin memperjelas dan memperkuat teori pengelolaan

pengetahuan dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui organisasi pembelajar.

- 10) Hasil penelitian ini mengungkapkan pengaruh peranan organisasi pembelajar dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan. Dalam hasil ini peranan organisasi pembelajar dapat memberikan efek secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan, namun pengaruh tidak langsung ini masih lebih rendah dibandingkan efek langsung yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini semakin memperjelas dan memperkuat teori kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui organisasi pembelajar.

#### **b) Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat ditarik beberapa implikasi manajerial bagi perbankan syariah sebagai berikut :

1. Perubahan strategi pemasaran berpengaruh terhadap organisasi pembelajar. Pengaruh positif menggambarkan bahwa semakin banyak perubahan strategi pemasaran yang dilakukan maka akan meningkatkan organisasi pembelajar. Berdasarkan hasil temuan penelitian ini perbankan syariah sudah melakukan perubahan strategi dengan sangat baik. Perubahan strategi pemasaran yang dilakukan dalam bentuk perubahan produk dan layanan akan memberikan dampak positif bagi organisasi pembelajar, Perubahan ini diharapkan

memberikan pengetahuan kepada organisasi untuk semakin siap dan *mature* dalam melakukan perubahan dimasa yang akan datang dengan tetap memperhatikan faktor internal dan eksternal dalam perubahan tersebut. Langkah yang tepat dalam melakukan perubahan harus menjadi bagian penting dalam proses perubahan. Misalnya waktu, biaya, kesiapan infrastuktur, social dan budaya harus memiliki analisis tersendiri sehingga di masa yang akan datang proses perubahan yang dilakukan akan lebih baik karena sudah memiliki organisasi pembelajar yang sudah terbiasa akan perubahan. Perbankan syariah dalam implementasinya telah melakukan perubahan strategi pemasaran saat pandemic covid 19 dengan menambah perluasan penawaran melalui aplikasi digital. Hal ini secara tidak langsung juga akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk terus menerus belajar terhadap perubahan dimasa yang akan datang. Faktor pembelajar akan menjadi peran penting dalam proses perubahan dimasa yang akan datang.

2. Pengelolaan pengetahuan berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajar. Berdasarkan hasil penelitian perbankan syariah sudah menerapkan pengelolaan pengetahuan dengan baik. Muncul nya KMS (Knowledge Management System) dan HRIS (Human Resource Internal System) menjadikan perbankan syariah serius untuk mengembangkan pengetahuan yang bersumber dari tiap tiap individu yang kemudian ditranformasikan dalam bentuk organisasi pembelajar. Dengan adanya peningkatan organisasi pembelajar yang didukung dari pengelolaan

pengetahuan yang baik akan memudahkan dan mempercepat proses adaptasi dengan lingkungan baru. Langkah selanjutnya perbankan syariah harus mampu untuk mempertahankan dan membangun pengelolaan pengetahuan yang lebih handal. Beberapa hal yang dapat digunakan dalam membangun pengelolaan pengetahuan adalah ; (a) membangun infrasturktur dengan teknologi yang tepat, (b) membangun infrastuktur dengan konsep basic kompetensi, (c) membangun database, (d) membangun pengelolaan pengetahuan yang berkualitas. Pengelolaan pengetahuan menjadi sumber daya yang penting pada era 4.0 . Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk menyerap informasi dan pengetahuan yang tinggi akan dapat menguasai pasar.

3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajar. Berdasarkan hasil penelitian ini pemimpin dalam perbankan syariah sudah menciptakan pemimpin yang transformasional. Dengan pemimpin yang transformasional akan mendukung terciptanya organisasi pembelajar yang tinggi untuk memudahkan perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Organsasi pembelajar yang kuat bersumber dari kepemimpinan yang memiliki budaya belajar yang terus menerus. Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang cukup kuat, namun dalam memperkuat itu pemimpin harus memiliki ide yang kreatif untuk meingkatkan pembelajaran dan menciptakan pengetahuan baru. Mendorong berfikir kreatif, membangun keyakinan untuk belajar dan

beradaptasi, menciptakan budaya individu dan tim menjadi bagian penting penanan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan organisasi pembelajar. Lingkungan perbankan syariah seharusnya menjadi lingkungan yang lebih mudah untuk membangun proses kepemimpinan transformasional dan organisasi pembelajar, karena islam menempatkan pemimpin dan ilmu pengetahuan sebagai sesuatu yang memiliki nilai lebih. Secara nyata perbankan syariah dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan transformasional dengan membangun proses rekrutmen yang baik, pengembangan karyawan yang baik, hingga penciptaan nilai nilai kepemimpinan yang berbasis transformasional.

4. Berdasarkan hasil penelitian ini organisasi pembelajar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Organisasi pembelajar sudah diterapkan dan di implementasikan oleh perbankan syariah. Namun dalam penelitian ini menggambarkan bahwa peranan organisasi pembelajar secara langsung dan tidak langsung lebih rendah dibandingkan variabel lain dalam penelitian ini. Menurut analisa peneliti perubahan pada satu dekade terakhir yang berbasis teknologi informasi (TI) menjadikan semua perusahaan harus merubah strategi bisnis yang sebelumnya manual menjadi otomatisasi (*shifting*) untuk merespon perubahan tersebut dengan cepat. Namun dengan peningkatan kinerja perbankan syariah dalam 3 tahun terakhir menggambarkan proses adaptasi tersebut sudah berjalan dengan baik. Organisasi pembelajar ini harus dilakukan terus menerus dengan kapabilitas dan kapasitas yang lebih baik

karena kompetisi akan semakin ketat, sinergi antar anggota tim dibutuhkan, perubahan yang berjalan sangat cepat dan karena adanya ketidakpastian dimasa yang akan datang. Oleh karena nya kedepan perbankan syariah harus membangun System Organization Model yaitu pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), orang (*people*), pengetahuan (*knowledge*) dan teknologi (*technology*) yang saling berkaitan satu dan lainnya. Pembangunan dan pengembangan system ini harus dilakukan secara bersama dan berkesinambungan antara pilar satu dan pilar lainnya.

5. Berdasarkan penelitian ini perubahan strategi pemasaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini semakin memperkuat pengaruh perubahan strategi pemasaran yang tinggi akan meningkatkan kinerja perbankan syariah. Fenomena 10 tahun stagnasi pertumbuhan *market share* mulai mendapatkan titik terang. Analisa direktur perbankan syariah OJK mengenai strategi bisnis dan produk yang tidak variatif pada perbankan syariah menjadi alasan yang kuat perubahan tersebut harus dilakukan. Saat ini perbankan syariah sudah merubah strategi bisnis pendanaan deposito yang 10 tahun terakhir memiliki proporsi yang lebih besar sehingga beban bagi hasil perusahaan yang besar dan menimbulkan *over likuiditas*. Perubahan dalam layanan mobile dan internet banking yang tidak hanya sebagai penambah layanan namun sebagai cara bisnis baru menjadi langkah yang tepat. Perubahan strategi pemasaran ini harus tetap dilakukan secara terus menerus untuk mengakomodir perubahan lingkungan yang dinamis untuk



menciptakan kinerja yang lebih baik. Kesiapan infrastruktur, waktu, biaya, budaya, lingkungan serta stakeholder dalam perusahaan menjadi variabel penting dalam melakukan perubahan. Bukti nyata adanya perubahan strategi pemasaran yang dilakukan oleh bank syariah mandiri adalah munculnya aplikasi *open banking* pada saat pandemic covid 19. Dimana kinerja perbankan syariah meningkat secara signifikan dan dapat melebihi kinerja bank konvensional. Perubahan strategi pemasaran dengan perluasan penawaran melalui *open banking system* telah terbukti dimana bank syariah mandiri dapat meningkatkan dana pihak ketiga (DPK) sebesar hampir 1 triliun dimana 80% nya disumbangkan dari ada nya *open banking system*.

6. Berdasarkan hasil penelitian ini pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja perbankan syariah. Pengetahuan merupakan sumber daya internal yang sulit ditiru oleh kompetitor. Temuan ini juga semakin memperjelas semakin tinggi pengelolaan pengetahuan maka akan meningkatkan kinerja perbankan syariah. Dalam implementasinya perbankan syariah telah membangun pengetahuan yang berbasis sistem, misalnya KMS dan HRIS. Sistem ini membuktikan keseriusan perbankan syariah mengelola pengetahuan dalam meningkatkan kinerja perbankan syariah. Penerapan pengelolaan pengetahuan yang sudah baik di perbankan syariah dapat dipertahankan dan dikembangkan. Mempertahankan pengelolaan pengetahuan yang sudah baik membutuhkan perawatan akan informasi dan pengetahuan yang didalamnya ada elemen biaya dan kualitas data. Kemudian

mempergunakan pengelolaan pengetahuan secara maksimal, karena masih banyak sebagian orang beranggapan bahwa pengetahuan hanya dibutuhkan oleh divisi dan departemen tertentu. Edukasi akan pentingnya pengetahuan masih menjadi bagian penting dalam proses sharing informasi, dimana beberapa orang mengalami *misinterpretasi* yang beranggapan jika pengetahuan disebarkan, maka orang tersebut tidak memiliki keunggulan kompetitif pada dirinya. Hambatan hambatan dalam proses informasi yang berubah menjadi pengetahuan yang kemudian dikelola untuk menjadi daya saing perusahaan harus dapat di mitigasi dan diminimalisir untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan pengetahuan.

7. Berdasarkan hasil penelitian ini kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh positif menggambarkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja perbankan syariah. Industri perbankan syariah yang berbasis syariah menjadikan nilai nilai islam sejalan dengan gaya kepemimpinan transformasional dimana pemimpin menjadi motivator dan *role model* bagi bawahnya. Fenomena 15 tahun terakhir stagnasi market share perbankan syariah kini memberikan jawaban. Direktur perbankan syariah OJK menganalisa penurunan dan stagnasi *market share* perbankan syariah di sebabkan oleh kulaitas sumber daya yang rendah. Temuan ini semakin memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja perbankan syariah dalam 3 tahun terakhir. Artinya perbankan syariah

telah memperbaiki kualitas sumber daya manusia (pemimpin) dalam perbankan syariah. Implementasi kepemimpinan transformasional yang sudah baik harus dapat dipertahankan dan dikembangkan. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pemimpin untuk mengimplementasikan kepemimpinan transformasional antara lain : pemberdayaan semua stakeholder bank syariah untuk melakukan hal yang terbaik bagi bank syariah, berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani oleh semua bawahan di bank syariah serta dilandasi oleh nilai yang baik, mendengarkan semua pemikiran stakeholder untuk mengembangkan semangat bekerja sama, menciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua stakeholder bank syariah, bertindak sebagai agen perubahan dalam bank syariah dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan yang positif. Perlu adanya niat, kemauan, dan komitmen yang tinggi dari pemimpin bank syariah, karyawan bank syariah, dan pemangku kepentingan (stakeholders) lainnya, sehingga visi, misi dan tujuan bank syariah yang tercantum dalam program kerja bank syariah, baik jangka pendek, menengah maupun dan jangka panjang bisa tercapai dengan baik dan benar.

8. Berdasarkan hasil penelitian ini organisasi pembelajar memiliki peranan pengaruh mediasi pengaruh antara perubahan strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan. Organisasi pembelajar yang memiliki peranan pengaruh mediasi yang lemah jika dibandingkan pengaruh langsung. Hal ini dapat disebabkan oleh proses pembelajaran perusahaan yang tidak optimal akan

adanya kemungkinan perubahan - perubahan yang terjadi di masa yang akan datang. Infrastruktur IT yang baik, SDM yang unggul dan kemampuan serta kapasitas pembelajaran dalam perbankan syariah menjadi catatan penting dalam peningkatan organisasi pembelajar yang akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Namun perubahan strategi pemasaran dan kinerja perbankan syariah yang dimediasi oleh organisasi pembelajar sudah mencerminkan hasil yang memuaskan. Pertumbuhan aset, *market share* dan pendapatan semakin memperjelas pentingnya peranan organisasi pembelajar dalam memediasi perubahan strategi pemasaran dan kinerja perbankan syariah. Dengan adanya organisasi pembelajar yang kuat perubahan strategi pemasaran akan lebih cepat dengan biaya yang lebih rendah serta resiko kegagalan yang kecil. Langkah yang harus dilakukan oleh perbankan syariah adalah memperkuat organisasi pembelajar untuk dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang dengan membangun *system organization model* dengan mengaitkan pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), orang (*people*), pengetahuan (*knowledge*) dan teknologi (*technology*).

9. Berdasarkan hasil penelitian ini organisasi pembelajar memiliki peranan pengaruh mediasi antara pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan. Peranan mediasi organisasi pembelajar yang positif dan paling besar di antara variabel lainnya menjelaskan bahwa peranan mediasi organisasi pembelajar dalam memediasi pengaruh pengelolaan pengetahuan

terhadap kinerja bank syariah sudah baik. Peranan mediasi organisasi pembelajar yang dilakukan terus menerus dapat mengubah pengelolaan pengetahuan menjadi keunggulan bersaing dalam bank syariah, keputusan, efektifitas, cara kerja akan dimodifikasi dan di transfer kedalam kondisi yang lebih baik untuk mencapai kinerja bank syariah. Temuan penelitian ini menggambarkan pengaruh mediasi yang lemah dari organisasi pembelajar. Beberapa langkah yang dapat di implementasikan antara lain adalah membangun budaya belajar dan adanya dukungan penuh dari top manajemen.

10. Berdasarkan hasil penelitian ini organisasi pembelajar memiliki pengaruh mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan. Peranan mediasi organisasi pembelajar yang positif menjelaskan bahwa semakin tingginya kepemimpinan transformasional melalui organisasi pembelajar maka kinerja bank syariah semakin baik. Peranan mediasi organisasi pembelajar yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bank syariah sudah baik. Namun pengaruh dari mediasi organisasi pembelajar masih lemah dibandingkan pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perbankan syariah. Perbaikan dalam organisasi pembelajar harus terus dilakukan sehingga peranan dari organisasi pembelajar menjadi dominan. Pengaruh dari Globalisasi, teknologi informasi, perubahan perilaku dan cara kerja menjadi catatan penting terhadap organisasi pembelajar. Hal yang harus dilakukan adalah kemampuan organisasi untuk belajar terus menerus harus mendapat

perhatian dan proporsi yang lebih besar dari kapabilitas, kapasitas dan kualitas. Sehingga organisasi pembelajar ini dapat memberikan dorongan akan kepemimpinan transformasional agar lebih mudah untuk dapat meningkatkan kinerja perbankan syariah.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini bukanlah penelitian yang sempurna dan tidak terlepas dari keterbatasan baik dari segi waktu dan biaya. Selain itu penelitian ini juga memiliki keterbatasan sebagai berikut :

1. Variabel penelitian ini hanya terbatas pada perubahan strategi pemasaran, pengelolaan pengetahuan, organisasi pembelajar dan kinerja perusahaan
2. Objek penelitian terbatas pada sektor jasa keuangan perbankan syariah
3. Objek penelitian juga terbatas pada 4 (empat) perbankan syariah sesuai dengan kriteria penelitian.
4. Objek penelitian terbatas pada wilayah DKI Jakarta.

### **5.4 Saran/ Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya**

Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian ini, maka penulis memberikan rekomendasi untuk penelitian sejenis sebagai berikut :

1. Penelitian berikutnya dapat memberikan rekomendasi faktor lain yang mempengaruhi kinerja pada perbankan syariah. Beberapa penelitian terdahulu merekomendasikan peranan mediasi inovasi dalam peningkatan kinerja perusahaan. Peranan inovasi merupakan bagian penting dalam merespon perubahan lingkungan yang dinamis dan persaingan yang ketat.

Penelitian sejenis telah banyak dilakukan, namun peranan ini dianggap penting dalam era digitalisasi.

2. Faktor lain yang mungkin dapat menjadi penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan faktor dukungan pemerintah, dimana dukungan pemerintah merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja perbankan syariah baik secara internal dan eksternal. Variabel dukungan pemerintah sudah menjadi perbincangan banyak peneliti dan masih menghasilkan perbedaan dan inkonsistensi.
3. Faktor lainnya yang mungkin dapat menjadi penelitian selanjutnya adalah variabel dari modal usaha, karena dengan adanya modal yang kuat perbankan syariah dapat bersaing dengan mudah dibandingkan permodalan yang minim. Fenomena penggabungan perbankan syariah (merger) pada 2021 antara Bank Syariah Mandiri, Bank BNI Syariah, Bank BRI Syariah dan BTN Syariah menjadi penelitian yang menarik dimasa yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-qarioti, M. Q. A. (2015). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance : An Empirical Study of kuwait University, *Eurisian Journal Business and Management* 3(4), 36–54. <https://doi.org/10.15604/ejbm.2015.03.04.004>
- Al- Qur'an Surat Ar-Ra'd Ayat 11, Yayasan Penyelenggara Penterjemah/ Pentafsir Al – Qur'an, Al-Quran Dan Terjemahnya, Departemen Agama RI, CV Diponegoro, Bandung, 2000
- Al- Qur'an Surat Al – Ahzab ayat 21, Yayasan Penyelenggara Penterjemah/ Pentafsir Al – Qur'an, Al-Quran Dan Terjemahnya, Departemen Agama RI, CV Diponegoro, Bandung, 2000
- Al-Quran Terjemahan. 2015. *Departemen Agama RI*. Bandung: CV Darus Sunnah.
- Barbara Stöttinger Shaoming Zou, B. B. S. (2015). International Marketing in the Fast Changing World. *International Marketing in the Fast Changing World Advances in International Marketing*, <https://doi.org/10.1108/02652320010315316> Download. <https://doi.org/doi:10.1108/S1474-797920150000026015>
- Barker, V. L., & Duhaime, I. M. (1997). Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18(1), 13–38. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199701\)18:1<13::aid-smj843>3.3.co;2-o](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199701)18:1<13::aid-smj843>3.3.co;2-o)
- Barney, J. B. (1986). *Strategic Factor Markets : Expectations , Luck , and Business Strategy*. September 2015.
- Barney,J.B. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management.*, 17(1) 99-120
- Bashir, M., & Farooq, R. (2019). The synergetic effect of knowledge management and business model innovation on firm competence. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0103>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M., & Cruz, A. P. S. (1985). Bass leadership 1985. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Beckett, C., Eriksson, L., Johansson, E., & Wikström, C. (2017). Multivariate Data Analysis (MVDA). In *Pharmaceutical Quality by Design: A Practical Approach* (Seventh Ed). United States of America: British Library Cataloguing. <https://doi.org/10.1002/9781118895238.ch8>
- Bergh, D. D., & Lim, E. N. (2008). Learning How to Restructure : Absorptive Capacity and Improvisational Views of Restructuring Actions and Performance. *Strategic Management Journal*. 31:1474-1497. <https://doi.org/10.1002/smj>



- Birger Wernerfelt. (1984). The resource based view of the firm. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 124. <https://doi.org/10.1177/1056492611436225>
- Burns, J., 1978. Burns, J.M. (1978), Leadership, New York: Harper & Row.
- Buyukbese, T. (2015). Knowledge Sharing Process , Innovation Capability and Innovation Performance : An Empirical Study Knowledge Sharing Process , Innovation Capability and Innovation Performance : An Empirical Study. *Procidia - Social and Behavioeal Science*. 75(2013) 217-225 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.025>
- Carnahan, S., Agarwal, R., & Campbell, B. (2010). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Business*, 146(September 2005), 1–43. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Chaiporn Vithessonthi and Amonrat Thoumrungroje. (2011). Strategic change and firm performance : the moderating effect of organisational learning. *Journal of Asia Business Studies*.5(2) 194-210 <https://doi.org/10.1108/15587891111152348>
- Chandler, D., & Hynek, N. (2010). Critical perspectives on human security: Rethinking emancipation and power in international relations. *Critical Perspectives on Human Security: Rethinking Emancipation and Power in International Relations*, 14(3), 1–208. <https://doi.org/10.4324/9780203847589>
- Chin, W. W. (2014). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. January. *Advance Hospitality and Leisure* 1998.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433–440. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1470-8>
- Cioclov, R., & Lala-popa, I. (2017). The Second Curve. Driving Individual and Organizational Change. *Expert Journal of Business and Management*, 5(2), 155–165.
- Clarke, R., & Buchanan, B. (2010). Turnaround strategies. *Trustee : The Journal for Hospital Governing Boards*, 63(6), 19–31. <https://doi.org/10.4324/9781315738116-8>
- Cohen, M. D., & Bacdayan, P. (1994). Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study. *Organization Science*, 5(4), 554–568. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.4.554>
- Conner, K. (1991). historical comparison of RBV. *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, p. 34).
- Cooper, A. L., Huscroft, J. R., Overstreet, R. E., & Hazen, B. T. (2016). Knowledge management for logistics service providers: The role of learning culture. *Industrial Management and Data Systems*, 116(3), 584–602. <https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2015-0262>

- Devie, D., Mangoting, Y., & Soengkono, M. (2019). Pengaruh Leadership Style Terhadap Learning Organization. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 2(3), 427. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2018.v2.i3.3962>
- Dotzel, T., Shankar, V., & Berry, L. L. (2013). Service innovativeness and firm value. *Journal of Marketing Research*, 50(2), 259–276. <https://doi.org/10.1509/jmr.10.0426>
- Drechsler, W., & Natter, M. (2012). Understanding a firm's openness decisions in innovation. *Journal of Business Research*, 65(3), 438–445. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.11.003>
- Emami, M. (2014). Relationship between organizational commitment and professional commitment Human Resource Management Analysis of relation between organizational commitment and professional commitment. *Human Resource Management*. 51 (10661-10664).
- Farooq, R. (2019). Developing a conceptual framework of knowledge management. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 139–160. <https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2018-0068>
- García-Morales, Víctor J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>
- García-Morales, Víctor Jesús, Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Ghozali, I. (2016). *Prosedur Aplikasi Analisis Multivariete Program SPSS*.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: Lessons from two case studies. *The Learning Organization*, 10(4), 216–227. <https://doi.org/10.1108/09696470310476981>
- Goodstein, J., & Boeker, W. (1991). Turbulence at the top: a new perspective on governance structure changes and strategic change. *Academy of Management Journal*.34(2), 306–330. <https://doi.org/10.2307/256444>
- Grant, R. M. (1996). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *Knowledge and Strategy*, December 1999, 3–24. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7088-3.50004-8>
- Gunsel, A., Siachou, E., & Acar, A. Z. (2011). Knowledge management and learning capability to enhance organizational innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 880–888. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.012>

- Jansson, J. (2009). The importance of change management in reforming Customs. *World Customs Journal*, 2(2), 41–52. [http://worldcustomsjournal.org/media/wcj/-2009/1/WCJ\\_Volume\\_3\\_Number\\_1.pdf#page=41](http://worldcustomsjournal.org/media/wcj/-2009/1/WCJ_Volume_3_Number_1.pdf#page=41)
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Based Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLS* (pp. 1–124). Universitas Batam. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2532119>
- Kanter, R. M. (2007). The Enduring Skills of Change Leaders. *NHRD Network Journal*, 1(5\_Special\_Issue), 53–59. <https://doi.org/10.1177/0974173920070511s>
- Keen, S. (2012). Growth theory. In *The Elgar Companion to Post Keynesian Economics, Second Edition*. <https://doi.org/10.4337/9781849803182.00059>
- Kementrian Komunikasi dan Informatika. (2018). siaran pers no. 53/hm/kominfo/02/2018. *siaran pers no. 53/hm/kominfo/02/2018*, 1. [https://kominfo.go.id/index.php/content/detail/12640/siaran-pers-no-53hmkominfo022018-tentang-jumlah-pengguna-internet-2017-meningkat-kominfo-terus-lakukan-percepatan-pembangunan-broadband/0/siaran\\_pers](https://kominfo.go.id/index.php/content/detail/12640/siaran-pers-no-53hmkominfo022018-tentang-jumlah-pengguna-internet-2017-meningkat-kominfo-terus-lakukan-percepatan-pembangunan-broadband/0/siaran_pers)
- Khalil, S. R., & Mehmood, K. K. (2018). Knowledge Management, Emotional Capability, Teamwork, and Innovativeness: Mediating Role of Organizational Learning. *Review of Economics and Development Studies*, 4(2), 227–235. <https://doi.org/10.26710/reads.v4i2.407>
- Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (2001). How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(5), 632–657. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.5.632.10088>
- Lin, H. (2015). Linking Knowledge Management Orientation to Balanced Scorecard Outcomes. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1224–1249. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2015-0132>
- Maulizar, Musnadi, S., & Yunus, M. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 1(1), 58–65. [http://prodipps.unsyiah.ac.id/Jurnalmm/images/Jurnal/2012/1.Agustus/6\(57-65\)maulizar.pdf](http://prodipps.unsyiah.ac.id/Jurnalmm/images/Jurnal/2012/1.Agustus/6(57-65)maulizar.pdf)
- Mohammad, H. I. (2019). Mediating effect of organizational learning and moderating role of environmental dynamism on the relationship between strategic change and firm performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 275–297. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0064>
- Mukherji, A., & Mukherji, J. (2016). Environmental Uncertainty and Positive Performance of Small Firms: The Roles of Key Mediators. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 10437. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.10437abstract>
- Nafei, W. (2014). The Mediating Effects of Organizational Learning on the Relationship

- between Knowledge Management and Organizational Performance: An Applied Study on the Egyptian Commercial Banks. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 244–261. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n2p244>
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F., & Maas, V. S. (2008). Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance. *British Journal of Management*, 19(3), 222–234. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00545.x>
- Nazaruddin, I. (2015). Pengukuran Kinerja Non Finansial Suatu Cara meningkatkan ‘ Value ’ Perusahaan. *Akuntansi & Investasi*, 1(1), 32–40.
- Nonaka, I. 1991. *The Knowledge Creating Company*. Harvard Business Review, 69(6), 96-104.
- Nuhung, M.,. (2016). Prespektif *AL- QUR ’ AN*. 22–29. [http://prodipps.unsyiah.ac.id/Jurnalmm/images/Jurnal/2012/1.Agustus/6\(57-65\)maulizar.pdf](http://prodipps.unsyiah.ac.id/Jurnalmm/images/Jurnal/2012/1.Agustus/6(57-65)maulizar.pdf)
- Octavia, L., & Devie. (2015). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap University Performance Dengan Learning Organization Dan University Culture Sebagai Variabel Intervening. *Business Accounting Review*, 3(1), 489–500.
- Okonda, M. W., Ojera, D. P. B., & Ochieng, D. I. O. (2015). The Moderating Effect of Firm Characteristics on the Relationship between Strategic Change and Performance of Firms in the Alcohol Industry in Kenya. *IJARS International Journal of Management and Corporate Affairs*, 2(3). <https://doi.org/10.20908/ijarsijmca.v2i3.10784>
- Pangarkar, N. (2015). Performance implications of strategic changes : An integrative framework. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.01.003>
- Pradana, B. I. (2014). Peran Organizational Learning dalam Penerapan Knowledge Management untuk mencapai Organizational Effectiveness. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya*, October, 0–10. [https://www.researchgate.net/profile/Bayu\\_Pradana2/publication/277224118\\_Prajogo, W. \(2013\). Pengaruh Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan. Modul, 25\(2\), 125–138.](https://www.researchgate.net/profile/Bayu_Pradana2/publication/277224118_Prajogo, W. (2013). Pengaruh Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan. Modul, 25(2), 125–138.)
- Puryantini, N., & Arfati, R. (2017). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi di Organisasi Penelitian Pemerintah. *Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia*. 02(02), 21–38.
- Rahayu, M., & Usman, S. (2019). Analisis Kinerja Finansial dan Non Finansial Menggunakan Konsep Balance Scorecard ( BSC ) pada Rumah Sakit Umum Daerah ( RSUD ) Manokwari. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.4(02), 31–45.
- Rofiaty, R., Noviyanti, T., & Mulyanto, A. D. (2016). Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Organisasi: Dimediasi oleh Inovasi, dan Implementasi Strategi (Studi pada RS Lavalette Malang). *Iqtishoduna*, 1(1), 11. <https://doi.org/10.18860/iq.v1i1.3697>
- Sabri, H. (2005). Knowledge management in its context: Adapting structure to a

- knowledge creating culture. *International Journal of Commerce and Management*, 15(2), 113–128. <https://doi.org/10.1108/10569210580000191>
- Salavou, H. E. (2015). Competitive strategies and their shift to the future. *European Business Review*, 27(1), 80–99. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2013-0073>
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & González-Mieres, C. (2012). Organizational learning, innovation, and performance in KIBS. In *Journal of Management & Organization* (Vol. 18, Issue 6). <https://doi.org/10.1017/s183336720000050x>
- Schon, D. A., & DeSanctis, V. (1986). The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. *The Journal of Continuing Higher Education*, 34(3), 29–30. <https://doi.org/10.1080/07377366.1986.10401080>
- Senge, Peter. M., (2007). *Educational Leadership Second Edition*. United State : John Wiley, Inc.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305–318. <https://doi.org/10.1177/0092070397254003>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian : Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi Pendekatan Kuantitatif*. Yogyakarta. Pustaka Baru Press.
- Teece, David J, et al. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18(March), 509–533.
- Tempo. (2015). *Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Provinsi Bali (KOMUNIKA)*. 20.
- Thalib, D., Fitriana, D., Anou, E., Maisyaroh, M., & Sumarsono, R. B. (2019). Atribusi Bawahan terhadap Pemimpin Berkarisma. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 5(02), 205. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v5i02.2088>
- Thoumrungroje, A. (2015). The Moderating Roles of Organizational Learning and Strategic Flexibility on Marketing Strategic Change and Business Performance: Evidence from Firms in Thailand. *International Marketing in the Fast Changing World Advances in International Marketing*, 26, 179–198.
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational Learning and The Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50(1), 73–89. <https://doi.org/10.1177/001872679705000104>
- Tseng, S. M. (2010). The Correlation Between Organizational Culture and Knowledge Conversion on Corporate Performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269–284. <https://doi.org/10.1108/13673271011032409>

- Valmohammadi, Changiz, M. A. (2015). The Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance A Balanced Scorecard Approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 131-159. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2013-0066>
- Van De, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329>
- Vithessonthi, C., & Thoumrungroje, A. (2011). Strategic change and firm performance: the moderating effect of organisational learning. *Journal of Asia Business Studies*, 5(2), 194-210. <https://doi.org/10.1108/15587891111152348>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2003). Organisational learning: A critical review. *The Learning Organization*, 10(1), 8-17. <https://doi.org/10.1108/09696470310457469>
- Wu, Y., Wei, Z., & Liang, Q. (2011). Top management team diversity and strategic change: The moderating effects of pay disparity and organization slack. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 267-281. <https://doi.org/10.1108/09534811111132686>
- Zúñiga-Vicente, J. Á., & Vicente-Lorente, J. D. (2006). Strategic moves and organizational survival in turbulent environments: The case of Spanish banks (1983-97). *Journal of Management Studies*, 43(3), 485-519. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00599.x>

## Lampiran 1 Data Kuesioner

### KUESIONER PENELITIAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Responden Yth,

Dalam rangka penyusunan Tugas Akhir Disertasi pada Program Doktoral Universitas Trisakti, Saya Muhammad Richo Rianto mahasiswa Program Doktoral Management Strategic Universitas TRISAKTI , memohon kesedian Saudara/i sebagai sebagai pimpinan/supervisor/Officer pada perbankan syariah dalam mengisi kuesioner penelitian ini dengan penilaian secara objektif. Data dari Saudara/i akan dijaga kerahasiannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis penelitian semata. Informasi yang Saudara/i berikan merupakan bantuan yang sangat berarti dalam menyelesaikan penelitian ini. Atas kesediaan dan partisipasi Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Salam Hangat,

Muhammad Richo Rianto.,SE.,MM

Link google Form :

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfE7c4Uh5K\\_3WWhmn8>IfWKEqqSlmTq\\_zjv49\\_MbGoxi2wnLw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfE7c4Uh5K_3WWhmn8>IfWKEqqSlmTq_zjv49_MbGoxi2wnLw/viewform?usp=sf_link)

Mohon dibaca setiap item pertanyaan di bawah ini dan memberikan tanda (√) pada kolom jawaban yang disediakan dengan keterangan sebagai berikut:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral / Ragu – Ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Dibawah ini adalah daftar pertanyaan identitas responden. Untuk itu mohon Bapak/Ibu/Saudara/i memberi tanda (√) dari setiap pertanyaan berikut sesuai dengan pengalaman Bapak/Ibu/Saudara/i.

Email Address : \*.....

Jenis Kelamin (Gender) : ( ) Laki – laki ( ) Perempuan

Usai Anda

- 22 - 35 Tahun
- 36 – 50 Tahun
- > 50 Tahun

Anda menjadi pimpinan/supervisor/Officer pada perbankan Syariah :

- Bank Syariah Mandiri
- Bank Muamalat Indonesia (BMI)
- BNI Syariah
- BRI Syariah

Berapa lama anda menjadi pimpinan/supervisor/Officer di Bank Syariah

- < 2 Tahun
- 2 – 5 Tahun
- 6 – 10 Tahun
- > 10 Tahun

Level Jabatan yang anda duduki

- Manager
- Supervisor / Officer

Anda menjadi pimpinan/supervisor/Officer bank syariah di wilayah

- Jakarta Pusat
- Jakarta Barat
- Jakarta Selatan
- Jakarta Utara
- Jakarta Timur



<b>Perubahan Startegi Pemasaran</b>						
<b>No.</b>	<b>Keterangan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Bank syariah kami dapat beradaptasi terhadap perubahan pasar yang akan terjadi di masa yang akan datang					
2.	Bank syariah kami merupakan perbankan pilihan konsumen di masa yang akan datang					
3.	Bank syariah kami mencari peluang yang ada untuk dapat beradaptasi dengan pasar					
4.	Bank syariah kami telah beradaptasi dengan baik terhadap perubahan eksternal yang terjadi dalam beberapa tahun					
5.	Bank syariah kami dapat mengidentifikasi lebih awal perubahan kebutuhan pelanggan dalam menciptakan produk baru yang akan dipasarkan					
6.	Beberapa tahun terakhir bank syariah kami telah berhasil secara signifikan memahami pasar					

<b>Pengelolaan Pengetahuan</b>						
<b>No</b>	<b>Keterangan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Bank syariah kami menghargai sikap dan pendapat karyawan untuk meningkatkan keterampilan					
2.	Bank syariah kami memiliki sistem informasi pelanggan yang baik					
3.	Bank syariah kami secara aktif memperoleh informasi pasar					
4.	Bank syariah kami peka terhadap informasi perubahan pasar					
5.	Bank Syariah kami mempekerjakan dan mempertahankan yang orang ahli dalam bidangnya.					
6.	Bank syariah kami mendapatkan informasi dari survey					
7.	Infomasi pasar mudah menyebarkan di bank syariah kami					
8.	Bank syariah kami menyebarkan pengetahuan ditempat kerja					
9.	Bank syariah kami menggunakan sistem atau metode tertentu dalam menyebarkan pengetahuan (misalnya group wa)					
10.	Bank syariah kami menggunakan teknologi (grup wa/ intranet) untuk memfasilitasi komunikasi					

11.	Bank syariah kami menggunakan komunikasi “tertulis”/ email/wa untuk menyebarkan pengetahuan					
12.	Bank syariah kami merespon cepat pengetahuan mengenai nasabah, pesaing dan teknologi					
13.	Bank syariah kami mudah menyesuaikan pada perubahan produk, proses dan strategi					
14.	Kegiatan pemasaran berkembang dengan baik di bank syariah kami					
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>						
<b>No</b>	<b>Keterangan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Sebagai pimpinan di bank syariah kami memiliki pandangan yang jelas terhadap tujuan akhir bank syariah					
2.	Sebagai pimpinan bank syariah kami berhasil memotivasi untuk meningkatkan kinerja bank syariah					
3.	Sebagai pimpinan bank syariah kami mampu memotivasi dan membimbing semua karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya					
4.	Sebagai pimpinan bank syariah kami selalu mencari peluang baru pada unit bisnis					

5.	Sebagai pimpinan bank syariah kami bertindak sebagai kekuatan utama bank syariah					
<b>Organisasi Pembelajaran</b>						
<b>No</b>	<b>Keterangan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Di bank syariah kami, orang mengidentifikasi keterampilan yang mereka butuhkan untuk tugas pekerjaan dimasa yang akan datang					
2.	Di bank syariah kami pimpinan mencari peluang untuk belajar					
3.	Di bank syariah kami orang dihargai untuk belajar					
4.	Di bank syariah kami karyawan diberi waktu untuk mendukung pembelajaran					
5.	Bank syariah kami membuat sistem pembelajaran yang dapat digunakan oleh semua karyawan					
6.	Di Bank Syariah kami, karyawan saling membantu untuk belajar					
7.	Di Bank Syariah kami, orang bersikap jujur dan terbuka satu sama lain					
<b>Kinerja Bank Syariah</b>						
<b>No</b>	<b>Keterangan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Pendapatan bank syariah kami bertambah setiap tahunnya					

2.	Bank syariah kami mampu untuk meningkatkan keuntungan					
3.	Bank syariah kami dapat menjual lebih banyak produk perbankan setiap tahunnya					
4.	Bank syariah kami memelihara hubungan baik dengan pelanggan tetap					
5.	Bank syariah kami mendapatkan banyak pelanggan baru					
6	Bank syariah kami memberikan rasa puas kepada pelanggan					

## **Lampiran 2 Gambaran Profil Responden**

### **Lampiran Keadaan Geografis dan Kependudukan**

Provinsi Jakarta merupakan ibu kota Negara Indonesia. Secara geografis, Provinsi DKI Jakarta terletak antara 6o 12' Lintang Selatan dan 106o 48' Bujur Timur dengan batas wilayah Provinsi DKI Jakarta bagian selatan adalah Kota Depok, bagian timur adalah Provinsi Jawa Barat, bagian barat adalah Provinsi Banten dan bagian utara adalah Laut Jawa.

Luas wilayah DKI Jakarta menurut SK Gubernur Nomor 171 tahun 2007 adalah sebesar 662,33 km<sup>2</sup> untuk daratan dan 6.977,5 km<sup>2</sup> untuk lautan termasuk wilayah daratan Kepulauan Seribu yang tersebar di teluk Jakarta. Sedangkan secara administratif, wilayah administratif Provinsi DKI Jakarta terbagi menjadi lima wilayah kota administratif dan satu kabupaten administratif yaitu Kota administratif Jakarta Selatan, Kota administratif Jakarta Timur, Kota administratif Jakarta Pusat, Kota administratif Jakarta Barat, Kota administratif Jakarta Utara dan Kabupaten administratif Kepulauan Seribu.

### **Gambaran Perbankan Syariah**

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel berupa purposif sampling. Berikut adalah gambaran umum dari perbankan syariah yang telah memenuhi kriteria sebagai berikut :

## **Bank Syariah Mandiri**

### **a) Profil PT. Bank Syariah Mandiri**

PT. Bank Syariah Mandiri tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan keduanya, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmonisasi idealisme usaha dan nilai-nilai spiritual inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. Per Desember 2017 Bank Syariah Mandiri memiliki 737 kantor layanan di seluruh Indonesia, dengan akses lebih dari 196.000 jaringan ATM.

### **b) Alamat Kantor Pusat :**

Wisma Mandiri I Jl. MH. Thamrin No. 5 Jakarta 10340 – Indonesia

### **c) Kepemilikan Saham :**

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 597.804.386 lembar saham (99,99999983%)

PT Mandiri Sekuritas 1 lembar saham (0,00000017%).

### **d) Logo Bank Syariah mandiri:**



## **Bank Muamalat Indonesia**

### **a) Profil PT Bank Muamalat Indonesia Tbk**

Bank Muamalat Indonesia memulai perjalanannya sebagai Bank Syariah pertama di Indonesia pada 1 November 1991 atau 24 Rabi'us Tsani 1412 H. Pendirian Bank Muamalat Indonesia di gagas oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI), Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dan pengusaha muslim yang kemudian

mendapat dukungan dari Pemerintah Republik Indonesia. Sejak resmi beroperasi pada 1 Mei 1992 atau 27 Syawal 1412 H

**b) Muamalat Tower**

Jl. Prof Dr Satrio, Kav. 18

Kuningan Timur, Setiabudi

Jakarta Selatan 12940

Telp: (021) 80666000

Fax: (021) 80666001



Email : [Info@bankmuamalat.co.id](mailto:Info@bankmuamalat.co.id)

**c) Logo Bank Muamalat Indonesia**

Logo Bank Muamalat Indonesia

**PT. BNI Syariah**

**a) Profil BNI Syariah**

Desember 2019, BNI Syariah memiliki 3 Kantor Wilayah dengan cabang BNI Syariah mencapai 68 Kantor Cabang, 218 Kantor Cabang Pembantu, 13 Kantor Kas, 23 Mobil Layanan Gerak dan 58 Payment Point. Logo PT. BNI Syariah.

**PT Bank BNI Syariah**

Gedung Tempo Pavilion 1 Jl. HR Rasuna Said Kav 10-11, Lt 3-6. Jakarta

12950, Indonesia

Telp : +62-21 2970 1946



Fax : +62-21 2966 7947

website : [www.bnisyariah.co.id](http://www.bnisyariah.co.id)

b) Logo PT BNI Syariah



**PT BRI Syariah**

a) Profil BRI Syariah

Perjalanan PT Bank BRI Syariah bermula dari akuisisi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007. Bank secara resmi beroperasi setelah mendapatkan izin usaha dari Bank Indonesia melalui surat No.10/67/KEP.GBI/DpG/2008 pada 16 Oktober 2008. Dengan demikian, pada 17 November 2008, PT Bank BRI Syariah resmi beroperasi dan tidak pernah berganti nama sejak saat itu. Sejak tanggal 9 Mei 2018 BRI Syariah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode saham BRIS.

PT Bank BRI Syariah Tbk Kantor Pusat Jl. Abdul Muis No. 2-4 Jakarta Pusat 10160

Nama : Name: Untuk info lebih lanjut hubungi : For more Info please contact: Unit

Kerja : Work Unit: No. Telp : Phone: (021) 345 0226/27 CallBRIS 1500-789 (021)

351 8812 corsec@brisyariah.co.id investor-relations@brisyariah.co.id BRI Syariah

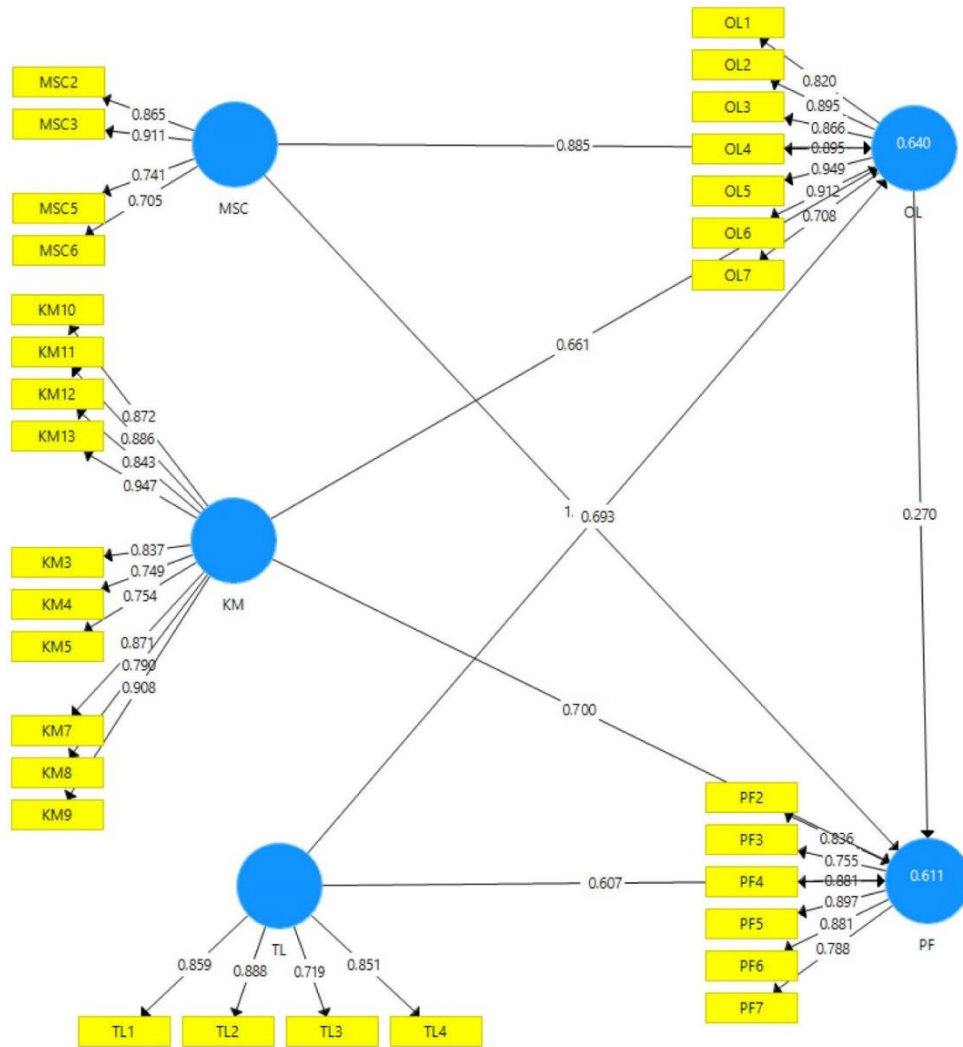
@BRISyariahhd BRISyariah @BRISyariah [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

b) Logo PT BRI Syariah



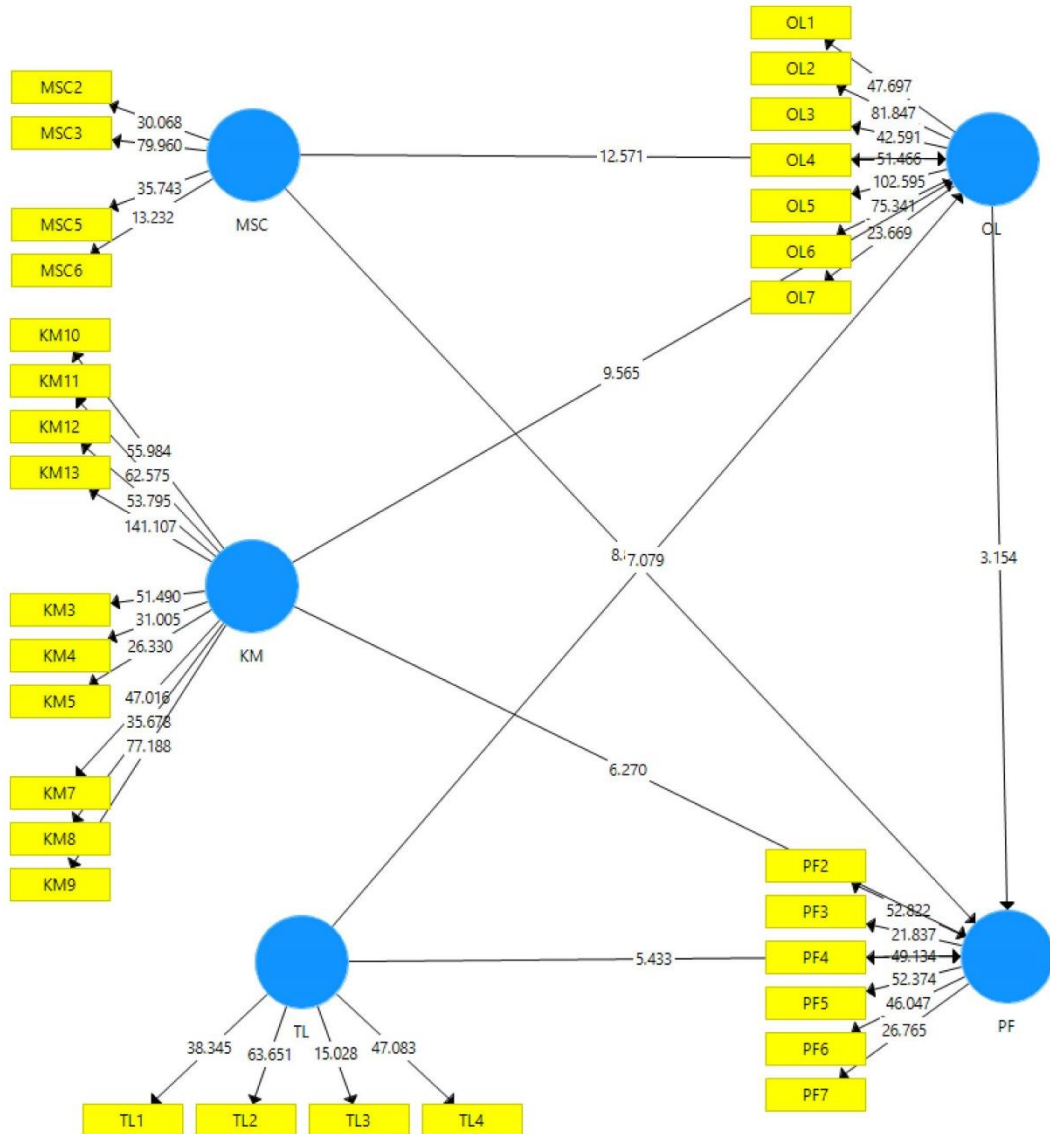
Lampiran 3 Data Statistik dan Hasil Pengolahan Data

Model Konseptual Olah Data Validitas dan Reliabilitas SmartPLS versi 3.0



Lampiran

Model Konseptual Olah Data Uji Hipotesis SmartPLS versi 3.0



## Descriptive Statistics

	n	Mean	Std. Deviation
MSC1	228	4.08	.550
MSC2	228	4.14	.564
MSC3	228	4.25	.827
MSC4	228	3.93	.882
MSC5	228	4.12	.619
MSC6	228	4.02	.732
Valid N (listwise)	228		

## Descriptive Statistics

	n	Mean	Std. Deviation
KM1	228	3.73	.661
KM2	228	3.79	.631
KM3	228	4.16	.725
KM4	228	3.93	.799
KM5	228	4.17	.729
KM6	228	3.79	.740
KM7	228	4.43	.850
KM8	228	4.67	.684
KM9	228	4.32	.937
KM10	228	4.40	1.039
KM11	228	4.31	1.017
KM12	228	4.71	.916
KM13	228	4.59	1.060
KM14	228	3.89	.819
Valid N (listwise)	228		

**Descriptive Statistics**

	n	Mean	Std. Deviation
TL1	228	3.91	.564
TL2	228	3.75	.827
TL3	228	3.73	.882
TL4	228	3.50	.619
TL5	228	3.96	.732
Valid N (listwise)	228		

**Descriptive Statistics**

	n	Mean	Std. Deviation
OL1	228	3.43	.870
OL2	228	3.56	.829
OL3	228	3.86	.658
OL4	228	3.68	.725
OL5	228	3.71	.633
OL6	228	3.81	.660
OL7	228	4.08	.561
Valid N (listwise)	228		

**Descriptive Statistics**

	n	Mean	Std. Deviation
PF1	228	3.83	.703
PF2	228	3.87	.688
PF3	228	3.74	.682
PF4	228	4.07	.531
PF5	228	3.87	.502
PF6	228	3.94	.587
PF7	228	4.12	.517
Valid N (listwise)	228		

## Outer Loadings

	KM	MSC	OL	PF	TL_
KM10	0,872				
KM11	0,886				
KM12	0,843				
KM13	0,947				
KM3	0,837				
KM4	0,749				
KM5	0,754				
KM7	0,871				
KM8	0,790				
KM9	0,908				
MSC2		0,865			
MSC3		0,911			
MSC5		0,741			
MSC6		0,705			
OL1			0,820		
OL2			0,895		
OL3			0,866		
OL4			0,895		
OL5			0,949		
OL6			0,912		
OL7			0,708		
PF2				0,836	
PF3				0,755	
PF4				0,881	
PF5				0,897	
PF6				0,881	
PF7				0,788	
TL1					0,859
TL2					0,888
TL3					0,719
TL4					0,851

## Cross Loadings

	KM	MSC	OL	PF	TL_
KM10	0,872	0,516	0,469	0,390	0,675
KM11	0,886	0,543	0,589	0,589	0,646
KM12	0,843	0,339	0,453	0,486	0,450
KM13	0,947	0,515	0,580	0,415	0,639

KM3	0,837	0,601	0,749	0,453	0,687
KM4	0,749	0,717	0,661	0,501	0,657
KM5	0,754	0,548	0,718	0,548	0,545
KM7	0,871	0,684	0,549	0,577	0,734
KM8	0,790	0,418	0,556	0,419	0,465
KM9	0,908	0,670	0,731	0,589	0,731
MSC2	0,519	0,865	0,568	0,438	0,859
MSC3	0,597	0,911	0,611	0,690	0,888
MSC5	0,274	0,741	0,562	0,446	0,624
MSC6	0,287	0,705	0,430	0,579	0,373
OL1	0,502	0,417	0,820	0,428	0,357
OL2	0,591	0,707	0,895	0,675	0,627
OL3	0,642	0,679	0,866	0,612	0,674
OL4	0,735	0,585	0,895	0,565	0,589
OL5	0,685	0,625	0,949	0,633	0,631
OL6	0,647	0,750	0,912	0,682	0,687
OL7	0,616	0,292	0,708	0,533	0,269
PF2	0,460	0,719	0,645	0,836	0,590
PF3	0,589	0,734	0,630	0,755	0,747
PF4	0,487	0,540	0,535	0,881	0,423
PF5	0,381	0,538	0,590	0,897	0,430
PF6	0,549	0,455	0,506	0,881	0,411
PF7	0,546	0,359	0,536	0,788	0,276
TL1	0,519	0,805	0,568	0,438	0,859
TL2	0,597	0,811	0,611	0,690	0,888
TL3	0,778	0,451	0,306	0,237	0,719
TL4	0,764	0,741	0,562	0,446	0,851

### Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KM	0,956	0,960	0,962	0,719
MSC	0,803	0,822	0,874	0,638
OL	0,943	0,951	0,954	0,751
PF	0,917	0,920	0,935	0,708
TL_	0,843	0,894	0,891	0,675

Model\_Fit  
Fit Summary

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,144	0,144
d_ULS	10,275	10,275
d_G	n/a	n/a
Chi-Square	infinite	infinite
NFI	n/a	n/a

R Square

	R Square	R Square Adjusted
OL	0,732	0,728
PF	0,611	0,604

f Square

	KM_	MSC_	OL	PF	TL_
KM_			<b>0,920</b>	0,105	
MSC_			<b>0,486</b>	0,126	
OL				0,026	
PF					
TL_			<b>0,590</b>	<b>0,154</b>	

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
KM -> OL	0,661	0,655	0,069	9,565	<b>0,000</b>
KM -> PF	0,700	0,731	0,112	6,270	<b>0,000</b>
MSC -> OL	0,885	0,878	0,070	12,571	<b>0,000</b>
MSC -> PF	1,054	1,051	0,120	8,812	<b>0,000</b>
OL -> PF	0,270	0,272	0,086	3,154	<b>0,002</b>
TL_ -> OL	0,693	0,679	0,098	7,079	<b>0,000</b>
TL_ -> PF	0,607	0,604	0,148	5,433	<b>0,000</b>



## Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
KM -> OL					
KM -> PF	0,178	0,179	0,061	2,919	<b>0,004</b>
MSC -> OL		0,000	0,000		
MSC -> PF	0,239	0,241	0,083	2,887	<b>0,004</b>
OL -> PF		0,000	0,000		
TL_ -> OL		0,000	0,000		
TL_ -> PF	0,167	0,168	0,068	2,731	<b>0,007</b>

## Specific Indirect Effects

## Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
KM -> OL -> PF	0,178	0,179	0,061	2,919	<b>0,004</b>
MSC -> OL -> PF	0,239	0,241	0,083	2,887	<b>0,004</b>
TL_ -> OL -> PF	0,167	0,168	0,068	2,731	<b>0,007</b>

## Samples

	KM -> OL	KM -> PF	MSC -> OL	MSC -> PF	OL -> PF	TL_ -> OL	TL_ -> PF
Sample 0	0,647	0,189	0,911	1,125	0,308	0,689	0,770
Sample 1	0,619	0,245	0,928	1,132	0,233	0,699	0,761
Sample 2	0,565	0,304	0,884	1,034	0,357	0,601	0,874
Sample 3	0,616	0,288	0,914	1,155	0,272	0,645	0,848
Sample 4	0,717	0,421	0,812	1,164	0,201	0,666	1,042
Sample 5	0,599	0,274	0,917	1,222	0,187	0,688	0,918
Sample 6	0,709	0,593	0,855	1,089	0,175	0,722	1,087
Sample 7	0,621	0,264	0,808	1,164	0,264	0,578	0,908
Sample 8	0,622	0,386	0,987	1,239	0,183	0,756	0,991
Sample 9	0,708	0,412	0,809	0,817	0,275	0,664	0,702
Sample 10	0,638	0,392	0,914	1,110	0,185	0,694	0,882
Sample 11	0,730	0,370	0,803	1,093	0,149	0,698	0,815
Sample 12	0,621	0,292	0,845	1,157	0,195	0,597	0,825
Sample 13	0,788	0,217	0,836	0,805	0,338	0,807	0,544
Sample 14	0,696	0,364	0,876	0,936	0,285	0,695	0,752
Sample 15	0,639	0,271	0,946	0,999	0,246	0,712	0,659
Sample 16	0,667	0,287	0,883	0,971	0,342	0,690	0,748
Sample 17	0,637	0,534	0,817	1,240	0,037	0,616	1,048
Sample 18	0,672	0,417	0,922	1,123	0,203	0,750	0,934
Sample 19	0,788	0,238	0,820	0,874	0,301	0,731	0,583
Sample 20	0,734	0,260	0,809	0,934	0,307	0,728	0,673
Sample 21	0,671	0,085	0,937	0,937	0,427	0,716	0,642
Sample 22	0,674	0,156	0,782	0,923	0,361	0,624	0,622
Sample 23	0,630	0,463	0,891	1,235	0,192	0,674	1,108
Sample 24	0,802	0,484	0,727	1,048	0,220	0,728	0,949
Sample 25	0,598	0,338	0,879	1,069	0,280	0,605	0,805
Sample 26	0,518	0,420	0,955	1,181	0,134	0,614	0,931
Sample 27	0,765	0,454	0,856	1,234	0,136	0,808	1,109
Sample 28	0,548	0,191	0,851	1,007	0,336	0,545	0,690
Sample 29	0,540	0,262	0,970	1,098	0,324	0,614	0,834
Sample 30	0,626	0,389	0,901	1,022	0,265	0,629	0,814
Sample 31	0,644	0,235	0,867	1,020	0,274	0,674	0,758
Sample 32	0,586	0,107	0,822	1,074	0,409	0,526	0,725
Sample 33	0,765	0,370	0,828	1,224	0,122	0,784	0,967
Sample 34	0,614	0,263	0,833	1,062	0,131	0,650	0,741
Sample 35	0,785	0,401	0,942	1,084	0,177	0,899	0,856
Sample 36	0,767	0,421	1,007	1,233	0,212	0,935	1,074
Sample 37	0,600	0,355	0,820	0,965	0,211	0,552	0,689

Sample 38	0,676	0,495	0,935	1,068	0,211	0,769	0,973
Sample 39	0,681	0,170	0,882	1,078	0,335	0,734	0,797
Sample 40	0,788	0,374	0,892	1,213	0,255	0,812	1,046
Sample 41	0,734	0,288	0,899	1,091	0,243	0,774	0,831
Sample 42	0,716	0,276	1,007	0,975	0,353	0,812	0,760
Sample 43	0,670	0,204	0,850	0,893	0,354	0,639	0,586
Sample 44	0,572	0,221	0,947	1,143	0,333	0,656	0,867
Sample 45	0,701	0,213	0,828	1,055	0,332	0,683	0,799
Sample 46	0,788	0,157	0,880	0,897	0,440	0,777	0,630
Sample 47	0,561	0,344	0,971	1,299	0,092	0,648	0,942
Sample 48	0,635	0,231	0,950	1,069	0,271	0,709	0,739
Sample 49	0,649	0,286	0,824	0,953	0,267	0,652	0,695
Sample 50	0,667	0,363	0,950	1,084	0,212	0,795	0,823
Sample 51	0,724	0,307	0,836	1,067	0,250	0,732	0,773
Sample 52	0,691	0,376	0,972	1,226	0,242	0,797	1,012
Sample 53	0,751	0,136	0,703	0,962	0,311	0,616	0,555
Sample 54	0,567	0,262	0,771	1,014	0,279	0,515	0,758
Sample 55	0,698	0,365	0,821	0,885	0,295	0,673	0,761
Sample 56	0,614	0,321	0,924	1,236	0,145	0,643	0,890
Sample 57	0,602	0,306	0,928	0,953	0,319	0,671	0,724
Sample 58	0,638	0,266	0,879	0,997	0,302	0,663	0,763
Sample 59	0,659	0,539	0,739	0,969	0,157	0,551	0,899
Sample 60	0,575	0,261	0,884	1,105	0,259	0,621	0,803
Sample 61	0,709	0,151	0,941	0,938	0,410	0,776	0,666
Sample 62	0,660	0,323	0,912	1,176	0,244	0,716	0,896
Sample 63	0,593	0,416	0,928	1,209	0,230	0,663	1,067
Sample 64	0,719	0,254	0,848	1,184	0,237	0,701	0,905
Sample 65	0,659	0,415	0,889	1,208	0,167	0,733	1,015
Sample 66	0,589	0,351	0,798	1,103	0,213	0,567	0,934
Sample 67	0,632	0,298	0,853	1,015	0,343	0,661	0,839
Sample 68	0,666	0,278	0,889	0,970	0,374	0,658	0,798
Sample 69	0,526	0,543	0,884	1,044	0,273	0,562	1,080
Sample 70	0,696	0,161	0,791	0,931	0,345	0,633	0,655
Sample 71	0,664	0,646	0,875	1,159	0,090	0,715	1,121
Sample 72	0,629	0,275	1,018	1,080	0,277	0,786	0,771
Sample 73	0,593	0,286	0,763	0,935	0,285	0,521	0,665
Sample 74	0,558	0,235	0,789	1,030	0,288	0,502	0,757
Sample 75	0,696	0,324	0,856	1,311	0,255	0,712	1,142
Sample 76	0,584	0,415	0,837	1,163	0,120	0,572	0,875
Sample 77	0,644	0,378	0,899	1,206	0,202	0,657	0,963
Sample 78	0,840	0,308	0,930	1,033	0,296	0,914	0,829

Sample 79	0,754	0,324	0,788	1,173	0,171	0,693	0,871
Sample 80	0,686	0,293	0,913	1,089	0,252	0,694	0,811
Sample 81	0,682	0,271	1,042	0,971	0,385	0,838	0,756
Sample 82	0,657	0,366	1,015	1,046	0,309	0,772	0,885
Sample 83	0,624	0,094	0,885	0,844	0,511	0,614	0,566
Sample 84	0,683	0,277	0,829	1,050	0,191	0,697	0,716
Sample 85	0,749	0,301	0,926	0,866	0,360	0,801	0,703
Sample 86	0,749	0,249	0,912	1,009	0,286	0,820	0,718
Sample 87	0,711	0,307	0,885	0,930	0,281	0,743	0,722
Sample 88	0,667	0,198	0,871	0,935	0,259	0,676	0,557
Sample 89	0,725	0,443	1,019	1,082	0,287	0,859	1,002
Sample 90	0,609	0,330	0,875	1,156	0,285	0,592	0,963
Sample 91	0,776	0,226	0,923	0,973	0,437	0,826	0,801
Sample 92	0,665	0,282	0,874	1,068	0,208	0,722	0,747
Sample 93	0,612	0,362	0,923	1,008	0,203	0,666	0,734
Sample 94	0,570	0,162	0,888	1,053	0,361	0,640	0,748
Sample 95	0,522	0,317	0,770	1,118	0,171	0,450	0,795
Sample 96	0,594	0,238	0,862	1,119	0,228	0,653	0,790
Sample 97	0,571	0,291	0,899	0,980	0,317	0,616	0,749
Sample 98	0,755	0,568	0,855	1,080	0,119	0,772	0,992
Sample 99	0,720	0,323	0,920	1,051	0,350	0,775	0,941
Sample 100	0,746	0,552	0,724	1,000	0,173	0,663	0,992
Sample 101	0,669	0,046	0,996	0,719	0,526	0,727	0,415
Sample 102	0,785	0,463	0,758	1,055	0,138	0,705	0,875
Sample 103	0,624	0,098	0,904	0,948	0,433	0,635	0,625
Sample 104	0,596	0,246	0,791	0,893	0,335	0,548	0,657
Sample 105	0,721	0,309	0,888	1,032	0,278	0,766	0,834
Sample 106	0,735	0,491	0,776	1,074	0,125	0,696	0,900
Sample 107	0,584	0,403	0,890	1,129	0,213	0,620	0,874
Sample 108	0,673	0,244	0,881	1,055	0,290	0,667	0,743
Sample 109	0,670	0,397	0,768	1,008	0,246	0,612	0,843
Sample 110	0,654	0,112	1,034	0,931	0,432	0,847	0,687
Sample 111	0,655	0,297	0,909	1,106	0,260	0,684	0,811
Sample 112	0,716	0,413	0,924	0,980	0,216	0,801	0,744

Sample 113	0,668	0,540	0,869	1,055	0,190	0,667	0,990
Sample 114	0,625	0,263	0,914	1,142	0,249	0,702	0,815
Sample 115	0,726	0,315	0,811	0,835	0,391	0,668	0,686
Sample 116	0,688	0,542	0,899	0,992	0,263	0,714	0,978
Sample 117	0,670	0,515	0,910	1,195	0,125	0,720	1,015
Sample 118	0,596	0,289	0,884	1,024	0,305	0,589	0,781
Sample 119	0,651	0,239	0,812	1,063	0,242	0,624	0,687
Sample 120	0,648	0,408	0,877	1,249	0,095	0,668	0,960
Sample 121	0,610	0,296	0,784	0,952	0,280	0,574	0,707
Sample 122	0,637	0,198	0,789	1,028	0,271	0,585	0,730
Sample 123	0,769	0,337	1,128	1,120	0,289	1,010	0,931
Sample 124	0,646	0,177	0,886	0,873	0,351	0,628	0,558
Sample 125	0,629	0,395	0,940	1,126	0,205	0,715	0,896
Sample 126	0,668	0,207	0,807	1,062	0,292	0,608	0,743
Sample 127	0,809	0,524	0,731	1,091	0,104	0,740	0,961
Sample 128	0,660	0,481	0,827	1,029	0,113	0,646	0,805
Sample 129	0,817	0,148	0,967	0,761	0,500	0,923	0,511
Sample 130	0,723	0,221	0,842	1,005	0,246	0,744	0,682
Sample 131	0,545	0,205	0,843	1,225	0,270	0,556	0,930
Sample 132	0,697	0,048	0,919	0,774	0,352	0,727	0,326
Sample 133	0,601	0,269	0,942	1,364	0,171	0,700	1,081
Sample 134	0,671	0,413	0,811	1,129	0,131	0,637	0,865
Sample 135	0,676	0,419	1,032	1,100	0,303	0,829	1,002
Sample 136	0,636	0,074	0,891	0,771	0,393	0,685	0,364
Sample 137	0,769	0,100	1,133	0,804	0,356	1,011	0,452
Sample 138	0,641	0,327	0,881	1,143	0,218	0,714	0,874
Sample 139	0,602	0,055	0,940	0,884	0,464	0,660	0,519

Sample 140	0,604	0,199	0,977	0,914	0,404	0,681	0,664
Sample 141	0,734	0,272	0,842	0,999	0,325	0,712	0,733
Sample 142	0,707	0,506	0,981	1,291	0,217	0,796	1,177
Sample 143	0,696	0,356	0,878	1,153	0,266	0,707	0,941
Sample 144	0,587	0,181	0,956	1,189	0,270	0,654	0,832
Sample 145	0,824	0,239	0,986	0,945	0,399	0,915	0,717
Sample 146	0,658	0,275	0,884	0,909	0,283	0,678	0,635
Sample 147	0,665	0,242	0,806	0,909	0,267	0,641	0,595
Sample 148	0,548	0,383	0,943	1,055	0,262	0,613	0,854
Sample 149	0,629	0,285	0,896	1,099	0,223	0,687	0,796
Sample 150	0,537	0,373	0,829	1,067	0,244	0,511	0,895
Sample 151	0,657	0,451	0,938	1,037	0,228	0,700	0,871
Sample 152	0,779	0,310	0,959	0,984	0,354	0,882	0,813
Sample 153	0,521	0,226	0,883	0,925	0,394	0,563	0,717
Sample 154	0,581	0,268	0,888	1,084	0,303	0,605	0,840
Sample 155	0,618	0,310	0,847	1,053	0,245	0,584	0,810
Sample 156	0,543	0,351	0,835	0,988	0,301	0,513	0,835
Sample 157	0,596	0,342	1,019	1,289	0,177	0,735	0,998
Sample 158	0,652	0,416	0,844	1,012	0,271	0,611	0,873
Sample 159	0,610	0,316	0,828	1,123	0,213	0,572	0,864
Sample 160	0,660	0,448	0,867	1,079	0,231	0,695	0,948
Sample 161	0,754	0,226	0,823	0,869	0,325	0,756	0,625
Sample 162	0,647	0,270	0,917	1,205	0,254	0,677	0,934
Sample 163	0,624	0,288	0,931	1,167	0,225	0,689	0,904
Sample 164	0,600	0,314	0,846	1,210	0,165	0,617	0,862
Sample 165	0,628	0,228	0,773	1,045	0,240	0,581	0,676
Sample 166	0,583	0,379	0,859	1,274	0,259	0,629	1,149

Sample 167	0,719	0,215	0,948	1,052	0,305	0,792	0,719
Sample 168	0,701	0,139	0,890	1,004	0,373	0,760	0,765
Sample 169	0,753	0,428	0,895	1,280	0,130	0,783	1,048
Sample 170	0,672	0,213	1,064	0,872	0,428	0,840	0,675
Sample 171	0,620	0,330	0,955	1,312	0,159	0,725	0,986
Sample 172	0,623	0,377	0,944	1,189	0,236	0,661	0,976
Sample 173	0,597	0,465	0,839	1,166	0,197	0,620	1,042
Sample 174	0,676	0,126	1,044	1,151	0,344	0,863	0,813
Sample 175	0,658	0,115	0,874	0,907	0,402	0,690	0,588
Sample 176	0,500	0,302	0,824	1,051	0,181	0,496	0,713
Sample 177	0,726	0,424	0,875	1,230	0,259	0,730	1,105
Sample 178	0,764	0,151	1,034	0,856	0,416	0,915	0,588
Sample 179	0,677	0,505	0,802	1,148	0,214	0,645	1,070
Sample 180	0,635	0,060	0,894	0,952	0,411	0,666	0,576
Sample 181	0,669	0,307	0,866	0,998	0,282	0,656	0,732
Sample 182	0,564	0,419	0,883	1,130	0,189	0,587	0,957
Sample 183	0,615	0,330	0,832	1,101	0,208	0,592	0,839
Sample 184	0,666	0,316	0,843	1,062	0,259	0,652	0,811
Sample 185	0,610	0,247	0,877	1,117	0,277	0,596	0,814
Sample 186	0,622	0,302	0,875	0,954	0,261	0,632	0,696
Sample 187	0,594	0,295	0,855	1,140	0,189	0,593	0,827
Sample 188	0,588	0,267	0,814	1,082	0,270	0,579	0,834
Sample 189	0,671	0,323	0,868	0,966	0,221	0,674	0,715
Sample 190	0,602	0,380	0,917	1,140	0,272	0,684	0,939
Sample 191	0,705	0,399	0,793	1,040	0,263	0,629	0,862
Sample 192	0,709	0,063	0,944	0,991	0,347	0,754	0,558
Sample 193	0,543	0,283	0,847	1,260	0,205	0,551	0,941

Sample 194	0,707	0,399	0,876	1,109	0,225	0,751	0,947
Sample 195	0,713	0,280	0,837	0,846	0,411	0,682	0,701
Sample 196	0,695	0,193	0,904	0,962	0,256	0,784	0,614
Sample 197	0,727	0,432	0,879	0,975	0,345	0,743	0,946
Sample 198	0,624	0,310	0,791	0,958	0,369	0,548	0,803
Sample 199	0,640	0,285	0,915	0,955	0,382	0,676	0,795
Sample 200	0,607	0,289	0,890	1,084	0,257	0,645	0,861
Sample 201	0,635	0,268	0,901	1,063	0,298	0,708	0,781
Sample 202	0,683	0,244	0,909	1,134	0,233	0,768	0,757
Sample 203	0,755	0,145	0,809	0,887	0,406	0,705	0,609
Sample 204	0,622	0,494	0,957	1,270	0,172	0,708	1,134
Sample 205	0,715	0,139	0,868	0,867	0,371	0,755	0,497
Sample 206	0,689	0,348	0,813	0,997	0,253	0,660	0,788
Sample 207	0,646	0,350	0,891	1,175	0,181	0,728	0,900
Sample 208	0,690	0,304	0,965	1,018	0,344	0,774	0,823
Sample 209	0,743	0,286	0,871	0,944	0,295	0,782	0,723
Sample 210	0,700	0,422	0,945	1,082	0,264	0,795	0,973
Sample 211	0,618	0,170	0,917	0,926	0,332	0,678	0,603
Sample 212	0,725	0,182	1,063	1,042	0,383	0,912	0,791
Sample 213	0,663	0,208	0,894	1,010	0,329	0,730	0,740
Sample 214	0,566	0,230	0,872	0,979	0,314	0,586	0,663
Sample 215	0,653	0,445	0,828	1,219	0,086	0,628	0,918
Sample 216	0,647	0,259	0,949	1,133	0,221	0,741	0,760
Sample 217	0,649	0,378	0,899	1,177	0,160	0,717	0,865
Sample 218	0,553	-0,006	0,901	0,847	0,487	0,612	0,479
Sample 219	0,609	0,437	0,787	1,178	0,155	0,557	0,968
Sample 220	0,608	0,226	0,877	1,013	0,253	0,652	0,732



Sample 221	0,620	0,309	0,788	1,011	0,219	0,588	0,727
Sample 222	0,740	0,295	0,852	0,976	0,328	0,763	0,793
Sample 223	0,693	0,341	0,842	1,025	0,244	0,695	0,775
Sample 224	0,649	0,346	0,908	1,137	0,208	0,700	0,872
Sample 225	0,766	0,334	1,097	1,179	0,328	0,999	0,999
Sample 226	0,653	0,328	0,846	1,178	0,147	0,679	0,851
Sample 227	0,691	0,255	0,857	0,990	0,301	0,653	0,719
Sample 228	0,572	0,235	0,834	1,155	0,248	0,545	0,870
Sample 229	0,666	0,573	0,752	1,100	0,104	0,589	0,972
Sample 230	0,671	0,187	0,890	0,970	0,356	0,698	0,650
Sample 231	0,573	0,133	0,939	1,262	0,317	0,610	0,893
Sample 232	0,734	0,326	0,911	1,067	0,325	0,814	0,902
Sample 233	0,525	0,306	1,033	0,979	0,443	0,648	0,921
Sample 234	0,633	0,366	0,767	1,108	0,240	0,567	0,862
Sample 235	0,759	0,056	0,853	0,910	0,407	0,751	0,483
Sample 236	0,644	0,222	0,856	0,982	0,404	0,635	0,785
Sample 237	0,643	0,298	0,872	1,162	0,205	0,635	0,811
Sample 238	0,624	0,383	0,925	1,147	0,239	0,670	0,950
Sample 239	0,756	0,215	0,866	0,921	0,302	0,779	0,618
Sample 240	0,632	0,264	0,955	0,948	0,391	0,695	0,739
Sample 241	0,729	0,527	0,841	1,053	0,181	0,718	0,927
Sample 242	0,648	0,199	0,918	0,979	0,342	0,707	0,650
Sample 243	0,709	0,345	0,911	1,122	0,272	0,752	0,920
Sample 244	0,603	0,357	0,816	1,084	0,222	0,578	0,862
Sample 245	0,676	0,407	0,997	1,186	0,200	0,803	0,988
Sample 246	0,608	0,342	0,898	1,247	0,176	0,645	0,999
Sample 247	0,520	0,407	0,788	1,165	0,163	0,502	1,008

Sample 248	0,513	0,200	0,955	1,086	0,321	0,579	0,806
Sample 249	0,611	0,441	0,870	1,032	0,236	0,650	0,890
Sample 250	0,655	0,255	0,894	1,101	0,248	0,686	0,809
Sample 251	0,640	0,211	0,895	1,173	0,227	0,652	0,780
Sample 252	0,647	0,345	0,856	0,958	0,352	0,664	0,843
Sample 253	0,698	0,303	0,882	1,108	0,191	0,745	0,773
Sample 254	0,695	0,411	0,754	1,026	0,222	0,634	0,916
Sample 255	0,720	0,238	0,807	0,849	0,324	0,667	0,567
Sample 256	0,561	0,064	0,868	0,860	0,391	0,534	0,475
Sample 257	0,683	0,419	0,769	1,140	0,181	0,642	0,967
Sample 258	0,591	0,305	0,863	1,083	0,264	0,584	0,873
Sample 259	0,604	0,415	0,824	1,055	0,208	0,588	0,893
Sample 260	0,519	0,332	0,976	0,954	0,322	0,624	0,742
Sample 261	0,656	0,161	0,914	1,097	0,282	0,708	0,753
Sample 262	0,615	0,365	1,009	1,036	0,326	0,727	0,856
Sample 263	0,559	0,316	0,925	1,133	0,279	0,658	1,008
Sample 264	0,683	0,213	0,832	0,979	0,400	0,659	0,754
Sample 265	0,535	0,054	0,831	0,961	0,331	0,530	0,508
Sample 266	0,545	0,088	0,804	1,024	0,385	0,504	0,697
Sample 267	0,730	0,322	0,886	0,985	0,347	0,745	0,806
Sample 268	0,672	0,157	0,982	0,855	0,369	0,756	0,543
Sample 269	0,610	0,393	0,934	1,102	0,213	0,662	0,844
Sample 270	0,673	0,322	0,892	1,131	0,236	0,687	0,872
Sample 271	0,647	0,544	0,867	1,251	0,132	0,698	1,213
Sample 272	0,590	0,339	0,960	1,132	0,274	0,657	0,908
Sample 273	0,629	0,337	0,919	1,226	0,152	0,677	0,908
Sample 274	0,664	0,225	0,900	0,964	0,272	0,759	0,699

Sample 275	0,705	0,393	0,914	1,272	0,171	0,730	1,036
Sample 276	0,791	0,383	0,877	1,119	0,234	0,807	0,884
Sample 277	0,747	0,339	0,815	1,091	0,274	0,713	0,938
Sample 278	0,562	0,457	0,851	1,280	0,054	0,543	0,998
Sample 279	0,631	0,351	0,864	0,976	0,287	0,622	0,799
Sample 280	0,620	0,371	0,890	0,895	0,270	0,674	0,712
Sample 281	0,658	0,172	0,918	0,858	0,372	0,747	0,537
Sample 282	0,689	0,320	0,830	1,232	0,159	0,659	0,879
Sample 283	0,657	0,288	0,849	1,100	0,230	0,655	0,823
Sample 284	0,695	0,205	1,120	1,253	0,276	0,927	0,866
Sample 285	0,658	0,250	0,882	1,130	0,230	0,663	0,788
Sample 286	0,690	0,265	0,862	0,910	0,345	0,682	0,660
Sample 287	0,666	0,395	0,821	1,053	0,185	0,621	0,826
Sample 288	0,599	0,116	0,844	0,744	0,356	0,582	0,356
Sample 289	0,612	0,305	0,838	0,957	0,236	0,617	0,705
Sample 290	0,614	0,315	0,848	1,090	0,230	0,602	0,834
Sample 291	0,718	0,257	0,816	0,979	0,235	0,672	0,646
Sample 292	0,741	0,234	0,873	1,047	0,292	0,783	0,720
Sample 293	0,648	0,289	0,969	1,391	0,156	0,734	1,072
Sample 294	0,701	0,399	0,815	0,901	0,343	0,644	0,799
Sample 295	0,637	0,229	0,808	1,100	0,233	0,674	0,762
Sample 296	0,755	0,221	0,894	0,860	0,358	0,800	0,604
Sample 297	0,601	0,395	0,888	1,235	0,102	0,672	0,975
Sample 298	0,646	0,249	1,020	1,172	0,270	0,840	0,885
Sample 299	0,784	0,336	0,759	0,883	0,295	0,735	0,697
Sample 300	0,641	0,460	0,875	1,139	0,229	0,665	0,968
Sample 301	0,743	0,206	0,820	0,970	0,341	0,711	0,677

Sample 302	0,740	0,299	0,855	1,030	0,239	0,734	0,764
Sample 303	0,624	0,209	0,854	1,087	0,283	0,639	0,751
Sample 304	0,772	0,489	0,748	1,134	0,145	0,715	1,013
Sample 305	0,589	0,330	0,770	1,143	0,199	0,532	0,863
Sample 306	0,763	0,329	0,853	1,168	0,265	0,792	0,947
Sample 307	0,639	0,201	0,975	1,120	0,290	0,751	0,769
Sample 308	0,615	0,356	0,911	1,107	0,245	0,639	0,860
Sample 309	0,669	0,182	0,761	0,905	0,347	0,609	0,630
Sample 310	0,662	0,341	0,807	0,912	0,280	0,628	0,702
Sample 311	0,622	0,227	0,942	1,000	0,307	0,734	0,675
Sample 312	0,603	0,349	0,874	0,909	0,363	0,588	0,764
Sample 313	0,512	0,293	0,736	1,033	0,221	0,401	0,745
Sample 314	0,627	0,301	0,881	1,087	0,207	0,700	0,800
Sample 315	0,716	0,213	0,809	0,992	0,276	0,765	0,653
Sample 316	0,710	0,416	0,894	1,040	0,191	0,744	0,787
Sample 317	0,494	0,266	0,858	1,077	0,239	0,525	0,743
Sample 318	0,745	0,329	0,929	1,133	0,268	0,782	0,916
Sample 319	0,594	0,048	0,962	0,923	0,429	0,686	0,555
Sample 320	0,726	0,084	0,852	0,762	0,491	0,761	0,467
Sample 321	0,544	0,455	0,862	1,173	0,119	0,513	0,962
Sample 322	0,525	0,309	0,887	1,003	0,317	0,537	0,805
Sample 323	0,682	0,176	0,799	1,068	0,283	0,659	0,748
Sample 324	0,667	0,339	0,785	0,881	0,304	0,603	0,662
Sample 325	0,654	0,328	0,922	0,894	0,402	0,732	0,796
Sample 326	0,698	0,078	0,737	0,950	0,340	0,630	0,515
Sample 327	0,614	0,149	0,953	0,797	0,458	0,722	0,544
Sample 328	0,690	0,043	0,891	1,022	0,393	0,712	0,633

Sample 329	0,634	0,253	0,806	1,063	0,302	0,591	0,813
Sample 330	0,752	0,260	0,835	0,916	0,427	0,749	0,747
Sample 331	0,668	0,262	0,836	1,022	0,251	0,651	0,685
Sample 332	0,728	0,327	0,852	0,960	0,227	0,796	0,663
Sample 333	0,651	0,391	0,813	0,868	0,330	0,605	0,799
Sample 334	0,589	0,209	0,924	1,016	0,275	0,645	0,679
Sample 335	0,620	0,461	0,892	1,206	0,205	0,663	1,052
Sample 336	0,629	0,221	0,944	0,905	0,437	0,715	0,723
Sample 337	0,596	0,331	0,920	1,121	0,204	0,640	0,837
Sample 338	0,763	0,331	0,856	0,986	0,328	0,761	0,843
Sample 339	0,617	0,401	0,844	1,125	0,222	0,628	0,951
Sample 340	0,633	0,348	0,827	1,047	0,296	0,620	0,901
Sample 341	0,647	0,388	0,914	1,229	0,218	0,715	1,031
Sample 342	0,721	0,339	0,934	0,840	0,337	0,792	0,691
Sample 343	0,672	0,218	0,827	0,997	0,269	0,692	0,635
Sample 344	0,606	0,284	0,860	1,156	0,245	0,610	0,870
Sample 345	0,577	0,099	0,966	0,757	0,444	0,649	0,434
Sample 346	0,480	0,293	0,738	1,246	0,109	0,379	0,864
Sample 347	0,729	0,129	0,932	0,972	0,348	0,815	0,577
Sample 348	0,796	0,314	0,796	0,995	0,255	0,770	0,715
Sample 349	0,716	0,322	0,916	0,945	0,251	0,761	0,669
Sample 350	0,588	0,211	0,887	1,086	0,266	0,612	0,744
Sample 351	0,728	0,206	0,896	0,984	0,299	0,763	0,636
Sample 352	0,523	0,270	0,968	0,944	0,380	0,598	0,740
Sample 353	0,643	0,381	0,942	1,058	0,317	0,704	0,929
Sample 354	0,685	0,187	0,778	1,018	0,342	0,659	0,749
Sample 355	0,610	0,247	0,902	1,128	0,289	0,633	0,854

Sample 356	0,706	0,273	0,728	0,810	0,355	0,585	0,590
Sample 357	0,620	0,165	0,878	0,782	0,356	0,641	0,466
Sample 358	0,618	0,404	0,723	1,106	0,125	0,510	0,859
Sample 359	0,612	0,325	0,805	1,117	0,260	0,539	0,874
Sample 360	0,664	0,422	0,953	1,089	0,207	0,772	0,919
Sample 361	0,629	0,208	0,913	1,102	0,261	0,686	0,780
Sample 362	0,615	0,209	0,842	1,079	0,301	0,615	0,745
Sample 363	0,695	0,141	0,822	0,970	0,285	0,717	0,618
Sample 364	0,565	0,237	0,885	0,881	0,324	0,647	0,607
Sample 365	0,707	0,556	0,910	1,154	0,171	0,776	1,042
Sample 366	0,680	0,356	0,839	0,933	0,247	0,675	0,683
Sample 367	0,736	0,356	0,956	1,200	0,216	0,854	0,915
Sample 368	0,593	0,096	0,797	0,831	0,364	0,492	0,455
Sample 369	0,569	0,304	0,824	1,138	0,257	0,510	0,899
Sample 370	0,520	0,465	0,775	1,111	0,203	0,468	1,007
Sample 371	0,545	0,375	0,860	0,755	0,451	0,571	0,736
Sample 372	0,597	0,364	0,899	1,211	0,225	0,647	0,997
Sample 373	0,583	0,305	0,859	1,005	0,316	0,595	0,800
Sample 374	0,619	0,364	0,892	1,037	0,300	0,674	0,903
Sample 375	0,653	0,388	0,799	1,150	0,183	0,587	0,897
Sample 376	0,769	0,487	0,902	0,992	0,323	0,819	0,996
Sample 377	0,668	0,303	0,860	0,954	0,247	0,698	0,659
Sample 378	0,681	0,347	0,860	1,181	0,215	0,676	0,914
Sample 379	0,660	0,183	0,799	1,042	0,307	0,661	0,774
Sample 380	0,755	0,090	1,112	0,822	0,423	1,016	0,468
Sample 381	0,571	0,357	0,861	1,097	0,225	0,515	0,858
Sample 382	0,634	0,519	0,897	1,143	0,125	0,701	0,983

Sample 383	0,693	0,289	0,966	1,111	0,305	0,802	0,876
Sample 384	0,619	0,298	0,834	1,071	0,221	0,580	0,784
Sample 385	0,655	0,219	1,000	1,075	0,330	0,749	0,780
Sample 386	0,868	0,462	0,951	1,080	0,186	0,953	0,905
Sample 387	0,632	0,415	0,841	1,250	0,102	0,634	1,017
Sample 388	0,663	0,283	0,848	1,090	0,201	0,684	0,769
Sample 389	0,540	0,197	0,823	1,010	0,352	0,517	0,693
Sample 390	0,629	0,229	0,830	1,080	0,301	0,608	0,780
Sample 391	0,546	0,196	0,809	0,974	0,237	0,514	0,578
Sample 392	0,715	0,507	0,800	1,081	0,315	0,680	1,102
Sample 393	0,620	0,364	0,796	1,099	0,187	0,588	0,893
Sample 394	0,675	0,281	0,871	0,893	0,333	0,715	0,654
Sample 395	0,653	0,217	0,811	1,048	0,297	0,618	0,718
Sample 396	0,673	0,387	0,784	1,104	0,119	0,598	0,808
Sample 397	0,675	0,263	0,983	1,236	0,277	0,780	0,923
Sample 398	0,680	0,345	0,877	1,013	0,216	0,663	0,730
Sample 399	0,639	0,400	0,872	0,936	0,347	0,650	0,839
Sample 400	0,576	0,234	0,981	1,108	0,410	0,676	0,903
Sample 401	0,638	0,270	0,835	1,078	0,283	0,650	0,818
Sample 402	0,553	0,235	0,878	1,123	0,256	0,592	0,798
Sample 403	0,643	0,321	0,914	0,962	0,314	0,664	0,749
Sample 404	0,655	0,135	0,854	0,974	0,344	0,610	0,670
Sample 405	0,688	0,369	0,879	1,012	0,249	0,714	0,813
Sample 406	0,640	0,234	0,864	1,019	0,272	0,638	0,703
Sample 407	0,700	0,396	0,729	0,997	0,228	0,614	0,817
Sample 408	0,551	0,309	0,866	1,154	0,135	0,584	0,814
Sample 409	0,716	0,367	0,896	1,021	0,246	0,786	0,876

Sample 410	0,722	0,368	0,834	0,872	0,292	0,725	0,731
Sample 411	0,658	0,230	0,892	1,050	0,340	0,697	0,791
Sample 412	0,571	0,164	0,913	1,061	0,391	0,612	0,801
Sample 413	0,617	0,251	0,927	0,901	0,396	0,668	0,681
Sample 414	0,704	0,368	0,856	1,074	0,201	0,718	0,866
Sample 415	0,789	0,166	1,039	0,993	0,336	0,962	0,651
Sample 416	0,618	0,295	0,890	1,112	0,196	0,638	0,778
Sample 417	0,748	0,229	0,869	0,967	0,304	0,785	0,701
Sample 418	0,644	0,254	0,887	1,080	0,311	0,655	0,772
Sample 419	0,554	0,287	0,721	1,214	0,142	0,512	0,899
Sample 420	0,624	0,279	0,780	1,055	0,195	0,602	0,733
Sample 421	0,661	0,393	0,779	1,079	0,187	0,628	0,865
Sample 422	0,627	0,178	0,933	1,016	0,366	0,666	0,731
Sample 423	0,559	0,403	0,809	1,160	0,264	0,517	1,035
Sample 424	0,687	0,440	0,986	1,350	0,181	0,787	1,153
Sample 425	0,808	0,567	0,903	1,104	0,209	0,852	1,043
Sample 426	0,696	0,283	0,918	0,932	0,317	0,779	0,765
Sample 427	0,640	0,170	0,909	0,946	0,372	0,662	0,646
Sample 428	0,651	0,365	0,965	1,198	0,159	0,753	0,915
Sample 429	0,657	0,540	1,018	1,260	0,231	0,781	1,196
Sample 430	0,568	0,349	0,900	1,149	0,228	0,605	0,877
Sample 431	0,704	0,266	0,912	1,108	0,250	0,803	0,817
Sample 432	0,622	0,228	0,931	1,103	0,322	0,695	0,854
Sample 433	0,601	0,260	0,802	1,212	0,162	0,594	0,842
Sample 434	0,797	0,192	0,931	0,995	0,339	0,879	0,661
Sample 435	0,705	0,270	0,873	1,091	0,278	0,728	0,788
Sample 436	0,737	0,328	0,932	1,124	0,293	0,800	0,938



Sample 437	0,747	0,315	1,049	1,238	0,203	0,900	0,890
Sample 438	0,651	0,228	0,851	1,126	0,300	0,671	0,821
Sample 439	0,596	0,354	0,789	0,983	0,170	0,582	0,729
Sample 440	0,758	0,351	0,951	1,152	0,283	0,842	0,951
Sample 441	0,632	0,113	0,901	1,280	0,276	0,702	0,868
Sample 442	0,608	0,335	0,818	1,153	0,188	0,614	0,870
Sample 443	0,556	0,300	0,857	1,209	0,207	0,567	0,958
Sample 444	0,638	0,361	0,956	1,192	0,246	0,736	1,026
Sample 445	0,652	0,301	0,912	1,275	0,198	0,724	0,979
Sample 446	0,526	0,305	0,801	1,009	0,218	0,460	0,703
Sample 447	0,531	0,337	0,932	1,080	0,293	0,572	0,883
Sample 448	0,636	0,268	0,969	1,171	0,250	0,744	0,917
Sample 449	0,569	0,187	0,777	0,932	0,328	0,489	0,649
Sample 450	0,662	0,301	0,737	1,002	0,218	0,602	0,721
Sample 451	0,787	0,251	0,895	1,125	0,243	0,800	0,787
Sample 452	0,679	0,283	0,920	0,946	0,341	0,748	0,717
Sample 453	0,689	0,302	0,956	1,226	0,229	0,795	0,974
Sample 454	0,662	0,352	0,938	0,931	0,335	0,724	0,775
Sample 455	0,518	0,237	0,861	0,965	0,353	0,537	0,726
Sample 456	0,813	0,309	0,806	0,898	0,268	0,817	0,701
Sample 457	0,502	0,252	0,877	1,093	0,219	0,515	0,721
Sample 458	0,741	0,455	0,801	0,991	0,250	0,654	0,863
Sample 459	0,600	0,315	0,924	0,952	0,326	0,605	0,739
Sample 460	0,660	0,040	0,807	0,875	0,465	0,632	0,519
Sample 461	0,773	0,369	1,029	1,299	0,249	0,902	1,154
Sample 462	0,712	0,245	0,855	0,939	0,389	0,681	0,731
Sample 463	0,631	0,337	0,860	1,155	0,233	0,648	0,920

Sample 464	0,692	0,197	0,976	1,135	0,337	0,816	0,839
Sample 465	0,710	0,497	0,862	1,282	0,077	0,745	1,051
Sample 466	0,621	0,352	0,787	1,111	0,204	0,580	0,897
Sample 467	0,732	0,223	0,821	0,864	0,342	0,744	0,585
Sample 468	0,582	0,126	0,868	1,066	0,284	0,626	0,631
Sample 469	0,649	0,542	0,805	1,091	0,073	0,606	0,855
Sample 470	0,619	0,318	0,869	1,057	0,260	0,657	0,813
Sample 471	0,721	0,093	0,894	0,881	0,465	0,731	0,618
Sample 472	0,636	0,246	0,911	1,006	0,369	0,641	0,790
Sample 473	0,586	0,321	0,841	1,056	0,217	0,552	0,758
Sample 474	0,644	0,336	0,860	1,100	0,263	0,676	0,871
Sample 475	0,698	0,289	0,855	1,002	0,308	0,688	0,743
Sample 476	0,467	0,205	0,825	1,037	0,321	0,455	0,745
Sample 477	0,592	0,260	0,849	1,172	0,193	0,627	0,828
Sample 478	0,671	0,390	0,775	0,954	0,283	0,637	0,844
Sample 479	0,724	0,222	0,910	0,965	0,271	0,752	0,640
Sample 480	0,738	0,110	0,877	0,892	0,501	0,764	0,689
Sample 481	0,632	0,189	0,883	0,936	0,421	0,661	0,718
Sample 482	0,615	0,184	0,875	1,024	0,362	0,607	0,755
Sample 483	0,731	0,538	0,912	1,136	0,141	0,782	1,002
Sample 484	0,453	0,207	0,847	1,143	0,228	0,450	0,764
Sample 485	0,672	0,360	0,824	0,929	0,310	0,664	0,770
Sample 486	0,647	0,264	0,796	1,033	0,208	0,618	0,700
Sample 487	0,747	0,202	0,900	0,867	0,324	0,752	0,512
Sample 488	0,618	0,151	0,790	0,835	0,503	0,490	0,656
Sample 489	0,506	0,417	0,790	1,123	0,149	0,496	0,977
Sample 490	0,627	0,287	0,864	0,964	0,290	0,611	0,744

<b>Sample 491</b>	0,740	0,196	0,969	0,866	0,422	0,809	0,637
<b>Sample 492</b>	0,767	0,252	0,960	0,959	0,364	0,827	0,738
<b>Sample 493</b>	0,630	0,378	0,911	1,147	0,251	0,706	0,947
<b>Sample 494</b>	0,574	0,223	0,861	1,161	0,193	0,545	0,757
<b>Sample 495</b>	0,551	0,398	0,731	1,230	0,182	0,486	1,051
<b>Sample 496</b>	0,643	0,250	0,912	0,953	0,396	0,667	0,737
<b>Sample 497</b>	0,704	0,491	0,768	1,069	0,173	0,647	0,915
<b>Sample 498</b>	0,596	0,152	0,864	0,996	0,422	0,563	0,770
<b>Sample 499</b>	0,679	0,179	0,957	0,899	0,394	0,723	0,635




## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### Data Pribadi

Nama : Muhammad Richo Rianto  
Tempat/Tanggal Lahir : Pangkalpinang, 14 November 1986  
Agama : Islam  
Alamat : Duta Graha VIII E5 No 25 Bekasi  
Hp : 08 2123 7074 91  
E-mail : richorianto@gmail.com  
Status : Menikah



### Riwayat Pendidikan

Sekolah Dasar : SD Negeri 05 Pangkalpinang, 1992  
Sekolah Menengah Pertama : SMP Negeri 1 Pangkalpinang, 1998  
Sekolah Menengah Atas : SMA Negeri 1 Jambi, 2001  
Pendidikan S1 :  Program Studi Manajemen  
Trisakti School Of Management, Jakarta 2005  
Pendidikan S2 :  Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Universitas Trisakti, Jakarta 2010  
Pendidikan S3 :  Program Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi  
Manajemen Stratejik Universitas Trisakti, Jakarta

### Riwayat Pekerjaan



City Bank Indonesia, Business Development Associate, 2009



Bank Syariah Mandiri, Account Officer 2010 - 2013



Bank Muamalat Indonesia, Senior Relationship Manager 2013 – 2016



PT. Global Sarana Bisnis (GSB), Marketing Manager 2016 - 2018



Dosen Tetap FEB Univ. Bhayangkara Jakarta Raya, 2016 – sekarang



Dosen Tidak Tetap Trisakti School Of Management, 2018 - sekarang



PT. Draf Solusi Indonesia (DSI), Directors of Finance 2019 - sekarang