

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KERJASAMA TIM DAN
FOKUS PADA PELANGGAN TERHADAP
KNOWLEDGE SHARING (Studi Empiris PT. Bank BPD DIY
Cabang Syariah Cik Ditiro Yogyakarta Tahun 2014)**



SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk memenuhi sebagian Syarat-Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1

Disusun oleh :

Zainal Arifin

11240060

Pembimbing :

Dra. Hj. Mikhriani, M.M.

NIP 19640512 200003 2 001

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2015



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Jl. Marsda Adisucipto, Telp. 0274-515856, Yogyakarta 55281, E-mail: fd@uin-suka.ac.id

PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomor: UIN.02/DD/PP.00.9/ 173 /2015

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul:

Pengaruh Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Fokus Pada Pelanggan Terhadap Knowledge Sharing (Studi Empiris PT. Bank BPD DIY Cabang Syari'ah Cik Ditiro Yogyakarta Tahun 2014)

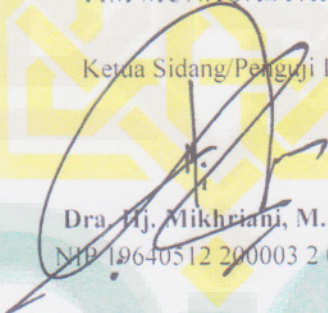
yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Zainal Arifin
NIM/Jurusan : 11240060/MD
Telah dimunaqasyahkan pada : Selasa, 27 Januari 2015
Nilai Munaqasyah : 93 (A -)

dan dinyatakan diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

TIM MUNAQASYAH

Ketua Sidang/Penguji I,


Dra. Hj. Mikhriani, M.M.
NIP 19640512 200003 2 001

Penguji II,


Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si.
NIP 19670104 199303 1 003

Penguji III,


Dra. Siti Fatimah, M.Pd.
NIP 19690401 199403 2 002

Yogyakarta, 30 Januari 2015
Dekan,





KEMENTERIAN AGAMA
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Marsda Adisucipto, Telp. (0274) 515856 YOGYAKARTA 55281

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:
Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamualaikum wr.wb

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Zainal Arifin

Nim : 11240060

Judul skripsi :

Pengaruh Kepemimpinan, Kerjasama Tim, dan Fokus Pada Pelanggan Terhadap *Knowledge Sharing* (Studi Empiris PT. Bank BPD DIY Cabang Syariah Cik Ditiro Yogyakarta Tahun 2014)

Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan/Prodi Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Manajemen Dakwah.

Demikian ini kami berharap agar skripsi tersebut diatas dapat segera dimunaqsyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum. wr.wb.

Yogyakarta, 21 Januari 2015

Pembimbing

Dra. Hj. Mikhriani, M.M.
NIP. 19640512 200003 2 001

Mengetahui
Ketua Jurusan Manajemen Dakwah

Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si
NIP. 196701041993031003

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Zainal Arifin
Nim : 11240060
Jurusan : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: **“Pengaruh Kepemimpinan, Kerjasama Tim, dan Fokus Pada Pelanggan Terhadap Knowledge Sharing (Studi Empiris PT. Bank BPD DIY Cabang Syariah Cik Ditiro Yogyakarta Tahun 2014)”** adalah hasil karya pribadi dan sepanjang pengetahuan penyusun tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab penyusun.

Yogyakarta, 21 Januari 2015

Yang menyatakan



Zainal Arifin
11240060

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya ini untuk:

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH FAKULTAS DAKWAH DAN
KOMUNIKASI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN
KALIJAGA YOGYAKARTA**



MOTTO :

***“DO N’T BE AFRAID TO MOVE, BECAUSE THE DISTANCE OF 1000
MILES STARTS BY A SINGLE STEP.”***

Jangan takut melangkah, karena jarak 1000 mil dimulai dari satu langkah



KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Fokus Pada Pelanggan Terhadap *Knowledge Sharing* (Studi Empiris PT. Bank BPD DIY Cabang Syariah Cik Ditiro Yogyakarta Tahun 2014)” dapat terselesaikan. Penyusun menyadari bahwa semua berkat adanya bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H. Akh. Minhaji, MA, Ph.D, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Dr. H. Waryono, M.Ag. Selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak Drs. Rasyid Ridla, M. Si. Selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Ibu Hj. Mikhriani, M.M. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak berbagi ilmu dan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan arahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Bapak Dr. H. Okrisal Eka Putra, LC, M.Ag yang saya cintai selaku pembimbing akademik beserta seluruh dosen di lingkungan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
6. Bapak Ade Gunawan, M.M, selaku pembimbing SCREMD yang telah senantiasa membantu memberikan masukan saran dalam penyusunan skripsi ini.

7. Bapak Mohammad Munif Ridwan dan Chabib Ismail, Selaku pimpinan operasional dan karyawan Bank BPD DIY Cabang Syariah Cik Ditiro Yogyakarta.
8. Orang tua, calon istri dan segenap keluarga saya yang selalu mensupport materi dan doa sehingga saya bersemangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-teman SCREMD yang selalu memberi dan mengobarkan semangat kepada peneliti, serta membantu pengolahan data, pra seminar dan pra munaqosyah selama skripsi ini dikerjakan.
10. Serta pihak-pihak yang telah mendukung yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung.

Kemudian hanya kepada Allah penyusun berdoa semoga kebaikan dan keikhlasan mereka mendapat balasan yang jauh lebih baik dari Allah SWT.

Akhirnya, skripsi ini adalah ‘buah’ dari berprosesnya penyusun yang jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran dari berbagai pihak penyusun harapkan demi kebaikan di masa yang akan datang. Hanya kepada Allah kami memohon ampun dan kepadaNya kami mohon petunjuk. Semoga bermanfaat.

Yogyakarta, 21 Januari 2015

Penyusun

Zainal Arifin
11240060

ABSTRAK

Zainal Arifin (11240060), “*Pengaruh Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Fokus Pada Pelanggan Terhadap Knowledge Sharing (Studi Empiris PT. Bank BPD DIY Cabang Syariah Cik Ditiro Yogyakarta Tahun 2014)*”

Persaingan dalam dunia usaha sangatlah ketat, salah satunya adalah persaingan dunia jasa keuangan syariah. Untuk mempertahankan eksistensi di dunia jasa keuangan syariah manajemen perusahaan harus mempunyai sistem *knowledge management*. Dalam praktik *knowledge management* diperlukan suatu praktik manajerial yang disebut *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* sangat membantu perusahaan dalam berinovasi ditengah tingginya tensi persaingan jasa keuangan syariah. Kepemimpinan, kerjasama tim dan fokus pada pelanggan adalah tiga faktor yang mempengaruhi intensitas *knowledge sharing* di suatu organisasi.

Bank BPD DIY Cabang Syariah Cik Ditiro Yogyakarta merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa keuangan syariah. Sebagai lembaga yang didukung dengan modal yang besar dari Bank BPD DIY konvensional, Bank BPD DIY syariah harus mampu bertahan dengan para pesaing yang sudah ada.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, kerjasama tim dan fokus pada pelanggan terhadap *knowledge sharing* secara parsial dan simultan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yaitu dengan subjek penelitian karyawan Bank BPD DIY cabang syariah Cik Ditiro Yogyakarta. Objek penelitian ini 3 faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* yaitu kepemimpinan, kerjasama tim dan fokus pada pelanggan. Metode pengumpulan data terdiri dari angket, dokumentasi dan wawancara. Teknik keabsahan data menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian statistik dengan analisis uji asumsi (normalitas, multikolinieritas dan heterokedastisitas), analisis regresi linier berganda dan uji hipotesis (uji t, uji f, dan uji adjust R^2)

Hasil dari penelitian ini secara simultan atau uji F menunjukkan nilai F hitung 15,454 dengan signifikansi $0,000 \leq 0,05$ yakni kepemimpinan, kerjasama tim dan fokus pada pelanggan berpengaruh positif secara bersama-sama terhadap *knowledge sharing*. Dan secara parsial faktor yang paling berpengaruh adalah fokus pada pelanggan dengan signifikansi 0,002. Dan faktor yang tidak berpengaruh adalah kerjasama tim.

Kata kunci : Kepemimpinan, Kerjasama Tim Dan Fokus Pada Pelanggan,
Knowledge Sharing

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Penegasan Judul	1
B. Latar Belakang	4
C. Rumusan Masalah	8
D. Tujuan Penelitian	9
E. Kegunaan Penelitian	10
F. Landasan Teori	10
1. Kepemimpinan	10
2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan	11
3. Kerjasama Tim	16
4. Fokus Pada pelanggan	19

5. <i>Knowledge Management</i>	22
6. <i>Knowledge Sharing</i>	24
7. Siklus <i>Knowledge Sharing</i>	28
8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Knowledge Sharing</i>	29
G. Hipotesis.....	33
H. Tinjauan Pustaka.....	34
I. Metode Penelitian.....	36
1. Jenis Penelitian.....	36
2. Sifat Penelitian.....	36
3. Populasi dan Sampel Penelitian.....	36
4. Sumber Data.....	38
5. Metode Pengumpulan Data.....	39
6. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	40
7. Skala Pengukuran.....	41
8. Teknis Analisis Data.....	42
9. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	45
BAB II GAMBARAN UMUM BANK BPD DIY CABANG SYARIAH CIK DITIRO YOGYAKARTA	
A. Sejarah Bank BPD DIY Cabang Syariah.....	48
B. Visi dan Misi Bank BPD DIY Cabang Syariah.....	51
C. Dewan Pengawas Syariah.....	52
D. Landasan Hukum Operasional.....	52
E. Struktur Organisasi.....	54

BAB III HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	56
B. Analisis Data deskriptif	64
1. Karakteristik Responden.....	64
a. Jenis Kelamin Responden	64
b. Usia Responden.....	66
c. Masa Kerja Responden.....	67
d. Latar Belakang Pendidikan Formal Responden	68
2. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	69
a. Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan	69
b. Statistik Deskriptif Variabel Kerjasama Tim	71
c. Statistik Deskriptif Variabel Fokus Pada Pelanggan.....	72
d. Statistik Deskriptif Variabel <i>Knowledge Sharing</i>	74
C. Hasil Uji Analisi Data.....	76
1. Hasil Uji Asumsi dasar	76
a. Hasil Uji Normalitas.....	76
2. Hasil Uji Asumsi klasik	77
a. Hasil Uji Multikolinieritas	77
b. Hasil Uji Heteroskedastisitas	78
3. Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	79
D. Hasil Uji Hipotesis.....	80
1. Hipotesis Minor	81
2. Hipotesis Mayor.....	83

3. Uji Koefisien Determinasi..... 85

E. Pembahasan 86

BAB IV PENUTUP

A. Kesimpulan 92

B. Saran 92

C. Penutup 94

Daftar Pustaka..... 95

Lampiran-lampiran



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Pre-Test	57
Tabel 3.2 Data Responden Penelitian	60
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian.....	62
Tabel 3.4 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	64
Tabel 3.5 Distribusi Responden Menurut Usia	66
Tabel 3.6 Distribusi Responden Menurut Masa Kerja.....	67
Tabel 3.7 Distribusi Reponden Menurut Tingkat Pendidikan	68
Tabel 3.8 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan.....	69
Tabel 3.9 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan.....	70
Tabel 3.10 Statistik Deskriptif Variabel Kerjasama Tim.....	71
Tabel 3.11 Distribusi Frekuensi Variabel Kerjasama Tim.....	72
Tabel 3.12 Statistik Deskriptif Variabel Fokus Pada Pelanggan	73
Tabel 3.13 Distribusi Frekuensi Variabel Fokus Pada Pelanggan	74
Tabel 3.14 Statistik Deskriptif Variabel <i>Knowledge Sharing</i>	75
Tabel 3.15 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Knowledge Sharing</i>	76
Tabel 3.16 Uji Normalitas Variabel	77
Tabel 3.17 Hasil Uji Multikolinieritas	78
Tabel 3.18 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	79
Tabel 3.19 Hasil Uji Parsial (T)	81
Tabel 3.20 Hasil Uji Simultan (F).....	84
Tabel 3.21 Hasil Uji Koefisien Determinasi	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Siklus <i>Knowledge Sharing</i>	28
Gambar 1.2 Desain Penelitian.....	34
Gambar 2.1 Struktur Organisasi Unit Usaha Syariah	54
Gambar 2.2 Struktur Organisasi Cabang Syariah	55
Gambar 3.1 Tiga Tingkat Manajemen Dalam Organisasi	61
Gambar 3.2 Hasil Uji Heterokedastisitas	78



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Untuk menghindari kemungkinan terjadinya kesalahfahaman dalam menginterpretasikan arah penelitian, maka peneliti memandang perlu untuk menegaskan maksud yang terdapat dalam judul “Pengaruh Kepemimpinan, Kerjasama Tim, dan Fokus Pada Pelanggan Terhadap *Knowledge Sharing*: Studi Empiris PT. Bank BPD DIY Cabang syari’ah Yogyakarta Tahun 2014”, adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Joseph C. Rost., dalam Triantoro Safaria adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya.¹ Maksud dengan kepemimpinan dalam penelitian ini yaitu bagaimana pemimpin bisa mempengaruhi karyawan/bawahannya untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Kerjasama Tim

Kerjasama tim adalah kelompok dimana anggotanya bekerja secara intensif untuk mencapai tujuan bersama atau khusus dengan menggunakan sinergi positif mereka, tanggung jawab individual dan bersama, dan

¹ Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha ilmu, 2004), hlm. 3.

keahlian yang saling melengkapi.² Maksud kerjasama tim dalam penelitian ini yaitu bagaimana semua karyawan yang ada, yang berbeda latar belakang dan keahlian bisa bekerjasama satu sama lain untuk menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien demi kemajuan perusahaan.

3. Fokus Pada Pelanggan

Organisasi yang dapat memahami dengan baik perilaku pelanggan, sehingga organisasi dapat menyusun strategi dan program yang tepat dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada, yang bermuara pada kepuasan pelanggan.³ Maksud fokus pada pelanggan dalam penelitian ini yaitu manajemen perusahaan yang selalu mengutamakan apa yang pelanggan inginkan.

4. *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing dapat didefinisikan sebagai proses pengkombinasian atau pengintegrasian pengetahuan yang dilakukan oleh karyawan dalam organisasi.⁴ Maksud *knowledge sharing* pada penelitian ini yaitu bagaimana karyawan senantiasa membagi ilmu yang mereka miliki kepada rekan kerja mereka, untuk memberikan nilai dari ilmu yang dimilikinya.

² Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Manajemen Edisi Kedelapan/Jilid 2*,: (tanpa tempat penerbit, PT Macanan Jaya Cemerlang, 2007), hlm. 114-119.

³ Tjiptono, F., *Perspektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2004), hlm. 108.

⁴Sangkala, *Knowledge Management: Suatu Pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi Yang Unggul*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 128.

5. Empiris

Empiris adalah berdasar pada pengalaman (pengamatan, percobaan, penelitian).⁵ Maksudnya empiris di dalam penelitian ini adalah pembuktian teori yang ada dengan penelitian di suatu lembaga.

6. Bank BPD DIY Cabang Syari'ah

Bank BPD DIY cabang syari'ah adalah salah satu lembaga keuangan syari'ah yang ada di Yogyakarta. Bank BPD DIY cabang syari'ah merupakan salah satu anak cabang dari BPD DIY yang konvensional. Bank BPD DIY didirikan pada tahun 1961, tanggal 15 Desember berdasarkan akta notaris Nomor 11, Notaris R.M. Soerjanto Partaningrat. Sedangkan Bank BPD DIY cabang syari'ah diresmikan pada 19 Februari tahun 2007 oleh Sri Sultan Hamengku Buwono X. Sebagai suatu perusahaan daerah, pertama kalinya Bank BPD DIY diatur melalui Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 1976. Dengan berjalannya waktu, dilakukan berbagai penyesuaian.⁶

Bank BPD DIY merupakan salah satu alat kelengkapan otonomi daerah di bidang perbankan yang memiliki tugas sebagai penggerak, pendorong laju pembangunan daerah, sebagai pemegang kas daerah/menyimpan uang daerah, dan sebagai salah satu sumber pendapatan daerah serta menjalankan usahanya sebagai bank umum. Dalam SK Menkeu RI No. 792 Tahun 1990, Lembaga keuangan syari'ah maupun konvensional

⁵ Badudu J.S., dan Sutan Muhammad, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1994), hlm. 387.

⁶ Web Resmi Bank BPD DIY. www.bpddiy.co.id/, 01 Desember 2014, pukul 20:00 WIB.

mempunyai tugas menghimpun dan menyalurkan dana kepada masyarakat terutama guna membiayai investasi perusahaan.⁷

Maka dari itu, yang dimaksud secara keseluruhan dalam penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan, kerjasama tim dan fokus pada pelanggan terhadap *knowledge sharing* PT. Bank BPD DIY cabang syariah Cik Ditiro Yogyakarta tahun 2014.

B. Latar Belakang

Menurut Forum Ekonomi Dunia (*World Economic Forum*) 2010-2011, daya saing Indonesia pada tahun 2010 berada pada peringkat ke-44, dan pada tahun 2011 peringkat daya saing Indonesia mengalami penurunan menjadi peringkat 46. Diantara Negara-negara ASEAN, setelah Singapura, Malaysia menempati posisi teratas yakni peringkat ke 21, disusul oleh Thailand ke-39. Walaupun secara makro hal tersebut lebih banyak disebabkan oleh krisis global atau Eropa, tetapi secara mikro hal tersebut merupakan indikasi bahwa daya saing perusahaan-perusahaan di Indonesia mengalami penurunan.⁸

Kondisi seperti di atas perlu diantisipasi lebih dini oleh organisasi atau perusahaan, baik bisnis maupun publik. Masyarakat akan semakin kritis memilih barang dan jasa yang berkualitas yang mereka perlukan. Hal ini menjadi acuan sebuah organisasi untuk lebih meningkatkan produktivitas dan

⁷ Andri Soemitra, *Bank dan lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: kencana 2009), hlm. 27.

⁸ Musran Munizu, dkk, “Pengaruh Praktik TQM terhadap Budaya Kualitas, daya saing dan Kinerja Perusahaan: Studi Pada Perusahaan Manufaktur di Makasar” *Jurnal aplikasi Manajemen*, Vol. 10: 3 (September 2012), hlm. 511.

kualitas barang atau jasa yang mereka miliki agar tidak terdegradasi dari persaingan usaha.⁹

Perkembangan lembaga keuangan syari'ah cukup pesat di Indonesia, terbukti, jika tahun 1999-an kantor layanan perbankan syari'ah hanya masih berjumlah belasan dengan aset sekita kurang dari 1 triliun, kini meningkat menjadi 600 buah dan aset meningkat menjadi 22 triliun. Karena mayoritas masyarakat Indonesia adalah umat islam, maka demam syari'ah kini mewabah diseluruh Indonesia, namun semua ini tidak lepas dari sebuah masalah.

Selain itu peraturan pemerintah nomor: 3 Tahun 1968 tanggal: 16 february 1968 tentang regulasi perbankan yang masuk di Indonesia. Pasal 3 ayat 1 undang-undang No 3 Tahun 1968 menjelaskan bahwa bank asing diperbolehkan membuka cabang di Indonesia.¹⁰ Walau dalam peraturannya bank asing harus bekerjasama dengan bank nasional, ini adalah suatu ancaman serius jika dalam segi kualitas perbankan Indonesia tidak bisa mengimbangi persaingan dari luar.

Persaingan dalam dunia usaha sangatlah ketat, salah satunya adalah persaingan dunia jasa keuangan syari'ah. Selain bank nasional yang sudah mempunyai brand di masyarakat seperti bank Muamalat dan bank syari'ah Mandiri, Bank BPD DIY cabang syari'ah juga memiliki kompetitor lain. BPRS dan BMT adalah pesaing nyata dan bisa mengancam keberadaan bank daerah tersebut. Puluhan BPRS/BPR dan ratusan BMT yang ada di Yogyakarta

⁹ Andi Sularso Murdijanto R. "Pengaruh Penerapan Peran TQM Terhadap Kualitas SDM". *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, Vol. 6:1 (Maret 2004), hlm. 73.

¹⁰ Undang-Undang Nomor 3 tahun 1968 tentang Bank asing, Pasal 3 Ayat (1).

harusnya menjadi tanda bahwa persaingan dalam usaha ini sangatlah ketat. Hal ini harus diantisipasi oleh pihak manajemen agar bisa tetap berinovasi dan bertahan dalam lingkaran persaingan.

Dalam ruang lingkup perusahaan, pengetahuan dan wawasan yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusianya menjadi sangat penting untuk kemajuan usaha perusahaan. Dalam menghadapi persaingan antar perusahaan, diperlukan suatu *competitive advantage* yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Kemampuan perusahaan untuk mengakuisisi, mengeksploitasi, dan mentransformasikan pengetahuan menjadi suatu strategi perusahaan yang mendukung ketercapaian tujuan perusahaan.

Pemanfaatan dan pengembangan *knowledge* tersebut dilakukan dengan cara mengelola *knowledge* tersebut dengan metode atau mekanisme yang disebut dengan *knowledge management*. Proses *knowledge management* merujuk pada aktivitas yang melibatkan penciptaan, menangkap, membagi, dan mengaplikasikan dalam rangka meningkatkan *value* dari *knowledge* itu sendiri.¹¹

Untuk melakukan implementasi *knowledge management* yang optimal dibutuhkan proses dan waktu yang cukup lama, maka kemudian organisasi memulai salah satu aktivitas yang di dalam *knowledge management* itu sendiri yakni *knowledge sharing*, dimana pimpinan dan karyawan secara bersama-sama mulai berhubungan, berkomunikasi, berbagi dan mentransfer *knowledge* yang mereka miliki. *Knowledge sharing* juga merupakan inti keberhasilan dan

¹¹ Sangkala, *Knowledge Management*, hlm. 6-7.

kesuksesan dalam implementasi *knowledge management*. Tanpa *sharing*, maka proses *learning* dan *knowledge creation* menjadi terhambat dan tanpa *sharing* maka skala utilisasi salah satu *knowledge* hanya dimanfaatkan oleh orang atau unit secara terbatas. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa *knowledge sharing* merupakan sebuah kebutuhan bagi setiap organisasi untuk mempertahankan entitas bisnis sekaligus meningkatkan daya saingnya.¹²

Knowledge sharing juga memiliki peran penting pada kemajuan sebuah organisasi yang mengutamakan kualitas barang ataupun jasa. Karena dalam proses *knowledge sharing* terjadi peningkatan nilai dari orang yang membagikan pengalamannya kepada orang atau karyawan yang menerima pengalaman baru dari rekan seorganisasi. Seorang yang melakukan *knowledge sharing* pada dasarnya tidak kehilangan ilmu yang dia miliki, justru melipat gandakan nilai *knowledge* yang dia miliki, karena ilmu tersebut akan di manfaatkan oleh banyak orang. *Knowledge sharing* merupakan tantangan paling besar dalam bidang *knowledge management* karena bisa jadi ada karyawan yang cenderung untuk menolak melakukan *knowledge sharing* dengan seluruh individu yang ada dalam organisasi.

Sangat pentingnya asset pengetahuan dalam organisasi membuat perusahaan yang ada dunia maupun di Indonesia harus memperhatikan hal tersebut. Berikut adalah beberapa nama bank yang telah gagal karena tidak bisa mengelola kualitas asset pengetahuannya, antara lain Penn Square Bank, Continental Illinois, Southeast Bank, Credit Lyonnais dan Bank of Credit and

¹² Paul L. Tobing, *Knowledge Management Konsep, Arsitektur dan Implementasi*, (Yogyakarta: Graha ilmu, 2007), hlm. 137.

Commerce International.¹³ Beberapa bank tersebut hendaknya bisa menjadi acuan Bank BPD DIY cabang syariah agar selalu berinovasi supaya perusahaan tidak mengalami kegagalan dan tetap bisa bersaing.

Dengan mengacu pada latar belakang diatas peneliti mencoba untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Fokus Pada Pelanggan terhadap *Knowledge Sharing* Studi Empiris PT. Bank BPD DIY cabang syari’ah Cik Ditiro Yogyakarta Tahun 2014”.

C. Rumusan Masalah

Dalam mengadakan penelitian, perlu dirumuskan masalah penelitian yang jelas untuk mendapatkan hasil penelitian yang baik, berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan tersebut, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing* PT. Bank BPD DIY cabang Ssyari’ah Cik Ditiro Yogyakarta Tahun 2014?
2. Apakah kerjasama tim mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing* PT. Bank BPD DIY cabang syari’ah Cik Ditiro Yogyakarta tahun 2014?
3. Apakah fokus pada pelanggan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing* PT. Bank BPD DIY cabang syari’ah Cik Ditiro Yogyakarta Tahun 2014?

¹³ <http://Penyebabbankgagal-kinerjabank.com.htm> diakses pada tanggal 29 Januari 2015 pukul 21.00 WIB.

4. Apakah kepemimpinan, kerjasama tim, dan fokus pada pelanggan secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* PT. Bank BPD DIY cabang syari'ah Cik Ditiro Yogyakarta Tahun 2014?

D. Tujuan Penelitian

Setiap penelitian yang dilakukan pasti mempunyai tujuan serta kegunaan yang jelas. Suatu riset khusus dalam suatu ilmu pengetahuan pada umumnya bertujuan untuk menemukan, mengembangkan, dan menguji kebenaran suatu ilmu pengetahuan itu sendiri.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk membuktikan secara empiris pengaruh kepemimpinan terhadap *Knowledge Sharing* PT. Bank BPD DIY cabang syari'ah Cik Ditiro Yogyakarta Tahun 2014.
2. Untuk membuktikan secara empiris pengaruh kerjasama tim terhadap *Knowledge Sharing* PT. Bank BPD DIY cabang syari'ah Cik Ditiro Yogyakarta Tahun 2014.
3. Untuk membuktikan secara empiris pengaruh fokus pada pelanggan terhadap *Knowledge Sharing* PT. Bank BPD DIY cabang syari'ah Cik Ditiro Yogyakarta Tahun 2014.

4. Untuk membuktikan secara empiris pengaruh kepemimpinan, kerjasama tim, dan fokus pada pelanggan secara simultan terhadap *knowledge sharing* PT. Bank BPD DIY cabang syari'ah Cik Ditiro Yogyakarta Tahun 2014.

E. Kegunaan Penelitian

Dalam setiap penelitian pasti terdapat sebuah kegunaan, yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara Teoritis
 - a. Sebagai bahan untuk pengembangan ilmu pengetahuan tentang Manajemen Lembaga Keuangan Islam serta pengaplikasiannya.
2. Secara Praktis
 - a. Manfaat secara praktis dari penelitian ini yaitu dapat mengetahui faktor-faktor yang bisa mempengaruhi intensitas *knowledge sharing*, maka dalam penerapannya diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) Bank BPD DIY cabang syari'ah Cik Ditiro Yogyakarta. Sehingga bisa memajukan lembaga untuk bersaing dengan kompetitor secara global dengan aset pengetahuan.

F. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Joseph C. Rost., dalam Triantoro Safaria adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang

mencerminkan tujuan bersamanya.¹⁴ Kepemimpinan menurut Stephen P. Robbins dalam Irham Fahmi adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Ricky W. Griffin dalam Irham Fahmi mengatakan, pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan.¹⁵

Berdasarkan beberapa teori di atas, kepemimpinan disuatu organisasi, baik yang bersifat *profit oriented* maupun *non profit oriented* memiliki posisi dominan dalam menentukan maju mundurnya suatu organisasi tersebut. Seorang pemimpin yang baik adalah yang mampu mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki dan mampu memberi keuntungan serta kepuasan kepada rekan bisnisnya. Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan.¹⁶ Jadi gaya kepemimpinan adalah

¹⁴ Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, hlm. 3.

¹⁵ Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan; Teori dan Aplikasi*, (Bandung, Alfabeta, 2013), hlm. 14-16.

¹⁶ Niken Yuliatun Rahayu, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Self-Efficacy Dan Achievement Motivation Terhadap Kinerja Trader", *thesis* tidak diterbitkan, (Yogyakarta : UGM, 2013), hlm. 14-16.

berbagai pola tingkah laku yang digunakan oleh para pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja di perusahaan/organisasi yang dipimpinnya. Berikut ini adalah beberapa gaya kepemimpinan yang cukup populer di dunia perusahaan.

a. Gaya Kepemimpinan Visioner

Dalam era informasi ini pemimpin harus mempunyai karakter visioner, artinya seorang pemimpin yang memiliki dan selalu berorientasi kedepan, apa yang diwujudkan di masa depan dari realitas yang sedang dihadapi. Bagi pemimpin visioner tatkala melihat batu misalnya, maka dibenaknya tergambar keinginan untuk membuat rumah yang besar dan megah. Ciri-ciri kepemimpinan visioner:¹⁷

- 1) Mendorong setiap anggota organisasi untuk mengidentifikasi masalah dan kemudian memecahkannya.
- 2) Memaksimalkan energi dengan cara: keluar dari situasi status quo dan tidak terlalu bersikap kompromistis, menghasilkan keputusan berkualitas, mencapai target hasil yang maksimal dengan teknik dan metode yang baru.
- 3) Mengolah data dan informasi dengan cepat.
- 4) Menyajikan informasi yang benar dan mudah dicerna.
- 5) Mahir dalam komunikasi.
- 6) Mengajak anggota organisasi untuk berfikir dan bertindak menurut agenda kegiatan mereka.

¹⁷ Marno dan Triyo supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung : Refika Aditama, 2008), hlm. 57-58.

7) Mengolah, melatih dan menggunakan intuisi untuk mengambil keputusan.

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir gaya kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi.¹⁸

Bass dan Avolio dalam Djamaludin Ancok mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu:¹⁹ idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual.

1) Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menegakkan perilaku moral yang etis. Idealisasi pengaruh juga merupakan sifat-sifat keteladanan yang di tunjukkan seorang pemimpin sehingga bisa di teladani oleh para bawahannya.

¹⁸ Djamaludin Ancok, *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm. 130.

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 131-132.

2) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pimpinan senantiasa memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi perusahaan sehingga karyawan bisa bekerja dengan penuh tanggung jawab.

3) Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Konsiderasi individual mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya.

4) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat suatu permasalahan, berfikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Stimulasi intelektual pada prinsipnya mengacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah.

c. Gaya Kepemimpinan Motivasional

Gaya kepemimpinan motivasional adalah gaya yang bisa membakar semangat para bawahannya. Pemimpin tidak akan mengeluh pada bawahannya atau siapapun di sekelilingnya jika sedang ada masalah, pemimpin akan selalu berada dalam kondisi memotivasi karyawannya walau sebenarnya dia sedang dalam kondisi terpuruk. Pemimpin dengan karakteristik seperti ini hadir dalam kantor tidak hanya untuk bekerja saja, melainkan dia akan masuk kedalam kondisi karyawan yang sedang dalam permasalahan. Jika harus ada kritik pedas yang akan disampaikan kepada karyawan, dia tidak akan sampaikan di depan banyak orang, karna itu justru akan membuat karyawannya hilang kepercayaan diri dan kehilangan motivasi.²⁰

d. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Teori kepemimpinan transaksional hanya berdasarkan suatu kontrak antara pemimpin dan bawahannya saja. Teori ini berasumsi bahwa pemimpin dan bawahan adalah individu yang berbeda yang mempunyai kepentingan dan kebutuhan berbeda-beda. Teori ini seperti sebuah transaksi, yang mana pemimpin memberikan apa yang dibutuhkan bawahan, di sisi lain bawahan memenuhi apa yang dibutuhkan oleh pemimpin.²¹ Teori kepemimpinan ini biasanya terjadi pada masa

²⁰ Scott Snair, *Motivasional Leadership*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2008), hlm. 22.

²¹ Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Aplikasi, Prilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 134.

kampanye politik dan di suatu pabrik (antara pemilik perusahaan dan buruh pabrik).

Dalam Islam hal utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu keteladanan. Untuk para pemimpin Islam, harusnya dia menjadikan Rasulullah S.A.W sebagai teladan bagi setiap tingkah lakunya sebagai seorang pemimpin. Jika hal itu sudah bisa diterapkan dalam gaya kepemimpinannya, dengan sendirinya bawahan/pengikutnya akan mengikuti dan meneladani kepemimpinannya.

3. Kerjasama Tim

Kelompok menurut Robbins dan Coulter dalam Komang Ardana adalah gabungan/kumpulan dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling bergantung untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu. Menurut Gibson dan kawan-kawan dalam Komang Ardana kelompok adalah kumpulan individu di mana perilaku dan kinerja satu anggota dipengaruhi oleh perilaku perilaku dan prestasi orang lain. Menurut Shaw dalam Komang Ardana kelompok adalah kumpulan dua orang atau lebih yang berinteraksi satu sama lain sedemikian rupa sehingga perilaku dan kinerja dari seseorang dipengaruhi oleh perilaku/kinerja anggota yang lain.²²

Hansen dan Flynn menyatakan bahwa penataan organisasi dalam kelompok kerja akan menyederhanakan rantai komunikasi karena tidak membutuhkan rantai hirarki yang lebih tinggi untuk memperoleh

²² Komang Ardana, dkk, *Perilaku Keorganisasian, Edisi 2*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), hlm. 43.

pengetahuan yang dimiliki oleh kelompok lain.²³ Kerja tim dalam kelompok yang berdasarkan teknik non hirarki yang memungkinkan organisasi mengakses dan mendapatkan pengetahuan dari individu-individu yang ada pada berbagai level dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ilmuwan tersebut dapat di garis bawahi bahwasanya hasil dari interaksi dalam kinerja antar individu sangat berpengaruh dengan individu yang lain. Dengan demikian kerja dalam tim atau kelompok sangat bisa menutupi kekurangan dari individu tertentu, yang artinya hasil dari kerja yang dilakukan oleh kelompok akan lebih efektif dan efisien.

Dengan kerjasama tim bisa melakukan berbagai hal, mulai dari merancang produk, memberikan jasa, menegosiasikan penawaran, dan membuat keputusan. Riset pada tim kerja memberikan pandangan pada karakteristik yang terkait dengan tim kerja yang efektif. Ada setidaknya 8 ciri-ciri tim yang efektif:²⁴

a. Sasaran yang Jelas

Tim yang berkinerja baik mempunyai pemahaman jelas tentang sasaran yang akan dicapai. Anggota berkomitmen pada sasaran tim, mereka tahu apa yang mereka akan lakukan untuk mencapai tujuan dan memahami cara mereka bekerja sama untuk mencapai sasaran.

²³ Firman, "Pengaruh TQM Terhadap internal knowledge transfer dan inovasi", *thesis* tidak diterbitkan (Yogyakarta, Universitas Gajah Mada, 2010), hlm. 15.

²⁴ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Manajemen edisi kedelapan/jilid 2*,: ttp (tanpa tempat penerbit, PT Macanan Jaya Cemerlang, 2007), hlm. 114-119.

b. Keterampilan Relevan

Tim yang efektif terdiri dari individu-individu yang kompeten yang memiliki keterampilan teknis dan keterampilan antar-pribadi yang perlu untuk mencapai sasaran yang dikehendaki sekaligus bekerja bersama secara baik dengan orang lain.

c. Saling Percaya

Tim yang efektif bercirikan kepercayaan timbal balik yang tinggi dikalangan anggota. Artinya, anggota-anggota yakin integritas, watak, dan kemampuan satu sama lain. Dengan saling percaya antar individu dalam tim akan memudahkan kelompok dalam bekerja.

d. Komitmen Bersama

Komitmen bersama bercirikan pada dedikasi pada tujuan tim dan kemauan untuk menghabiskan sejumlah besar tenaga untuk mencapainya.

e. Komunikasi

Tim yang efektif anggota-anggotanya mempunyai komunikasi yang baik secara verbal atau nonverbal, satu sama lain dalam bentuk yang mudah dan dimengerti. Komunikasi yang baik akan menimbulkan kemistri kerja yang baik.

f. Keterampilan Negosiasi

Tim yang efektif selalu membuat penilaian seperti siapa melakukan apa. Fleksibilitas ini menuntuk anggota-anggota tim untuk memiliki keterampilan negosiasi yang memadai.

g. Kepemimpinan yang Memadai

Pemimpin-pemimpin yang efektif dapat memotivasi suatu tim untuk mengikuti mereka menempuh situasi-situasi yang paling sulit. Dengan meningkatkan percaya diri para anggota tim, dan menolong anggota-anggota untuk menyadari potensi mereka secara lebih penuh dan bisa menjadi pelatih dan fasilitator bagi tim.

h. Dukungan Internal dan Eksternal

Persyaratan terakhir yang dibutuhkan sebuah tim yang efektif adalah iklim yang mendukung. Secara internal, tim harus diberi infrastruktur yang sehat. Ini mencakup pelatihan sebagai mana mestinya, sebuah sistem pengukuran yang dapat dimengerti yang dapat digunakan oleh anggota-anggota tim untuk mengevaluasi kerja. Secara eksternal, manajemen harus memberi tim sumber daya yang dibutuhkan untuk merampungkan tugas.

Pergantian dari bekerja sendirian menjadi bekerja dalam tim mengharuskan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain, berbagi informasi, mengatasi perbedaan dan mengorbankan kepentingan pribadi untuk kebaikan tim yang lebih besar. Peluang untuk interksi dan komunikasi lebih sering dari biasanya akan menumbuhkan konflik antar individu dalam tim. Untuk individu yang terbiasa/sudah berpengalaman dalam kerja tim, hal ini akan dianggap biasa saja, karna konflik dalam tim kerja justru akan melahirkan ide-ide/inovasi yang baru. Inovasi dan ide ini akan sangat bermanfaat bagi organisasi yang mereka miliki.

4. Fokus Pada Pelanggan

Berdasarkan pandangan tradisional, pelanggan suatu perusahaan adalah orang yang membeli dan menggunakan produknya. Pelanggan merupakan orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk. Hakikatnya tujuan organisasi adalah menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Berdasarkan pendekatan *total quality management*, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas. Semua usaha manajemen dalam *total quality management* diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan.²⁵

Pelanggan adalah semua orang menuntut penyedia jasa agar jasa yang diterima sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Pelanggan dibedakan menjadi dua, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.²⁶ Maka dalam hal ini pembenahan manusia dalam memberi pelayanan kepada pelanggan eksternal sangatlah penting sebelum berfokus pada pelanggan eksternal. Berbicara pelanggan internal berarti memberikan kualitas pelayanan kepada *customer*.

²⁵ Tjiptono, F., dan Diana, A., *Total Quality Management*. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003), hlm. 100-101.

²⁶ *Ibid.*, hlm. 15.

Karakteristik organisasi yang sukses dalam membentuk fokus pada pelanggan, yaitu:²⁷

- a. Visi, Komitmen dan Suasana
- b. Penjajaran Dengan Pelanggan
- c. Mengatasi dan Mengidentifikasi Permasalahan pelanggan
- d. Memanfaatkan Informasi Dari Pelanggan
- e. Mendekati Para Pelanggan
- f. Kemampuan, Kesanggupan, dan Pemberdayaan Karyawan
- g. Penyempurnaan Produk dan Proses Secara Terus-menerus

Ketujuh karakteristik tersebut dapat digunakan sebagai pedoman dan membentuk fokus pada pelanggan. Pada tahap awal setiap organisasi perlu melakukan analisis diri, dalam analisis ini akan ditentukan karakteristik mana yang sudah dan belum ada dalam organisasi. Organisasi perlu mewujudkan karakteristik yang belum ada tersebut sehingga fokus pada pelanggan dapat terbentuk.

Organisasi harus bisa mengimplementasikan kualitas jasa di perusahaannya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Karena dalam hal ini konsumen dilindungi oleh undang-undang No. 8 tahun 1999 tentang perlindungan konsumen.²⁸

²⁷ *Ibid.*, hlm. 109.

²⁸ Rambat Lupiyadi dan Hamdani, A., *Manajemen Pemasaran Jasa, Edisi 2*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm. 168.

5. *Knowledge Management*

Menurut Wikipedia, *knowledge management* merupakan suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi. Kegiatan ini biasanya terkait dengan objektif organisasi dan ditujukan untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi.

Menurut Davenport dan Prusak *knowledge sharing* didefinisikan sebagai sebuah larutan yang terbentuk dari pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan pemahaman ahli yang menyediakan kerangka untuk pengevaluasian dan penggabungan pengalaman dan pengetahuan baru.²⁹

Knowledge Transfer International (KTI) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai suatu strategi yang mengubah aset intelektual organisasi, baik informasi yang sudah terekam ataupun bakat para anggotanya kedalam produktivitas yang lebih tinggi, nilai-nilai baru, dan peningkatan daya saing.³⁰ Menurut definisi ini, manajemen pengetahuan mampu mengajarkan kepada organisasi, dari mulai pimpinan

²⁹ Pramono Rakhmat, "Sikap Terhadap KS, Iklim Organisasi, Dan Struktur Organisasi Sebagai Prediktor Atas Intensi Untuk Melakukan Knowledge Sharing di PT Sari Husada", *thesis* Tidak diterbitkan. (Yogyakarta: Universitas Gajah Mada, 2007), hlm. 12.

³⁰ Sangkala, *Knowledge Management*, hlm. 7

sampai kepada karyawan mengenai bagaimana menghasilkan dan mengoptimalkan keterampilan sebagai entitas kolektif.

The American Productivity and Quality Centre mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai strategi dan proses pengidentifikasian, menangkap, dan mengungkit pengetahuan untuk meningkatkan daya saing.³¹ Definisi ini sangat mudah difahami karena memperjelas bahwa manajemen pengetahuan lebih terkait dengan hal-hal berbagi pengetahuan, bukan demi pengetahuan itu sendiri, tetapi lebih kepada suatu sarana untuk menemukan cara yang memungkinkan anggota perusahaan menjalankan proses bisnisnya lebih cepat, lebih baik dan dengan biaya yang lebih efisien.

Para ahli lain juga mencoba memberikan pengertian tentang manajemen pengetahuan seperti Santosu dan Surmach dalam Sangkala yang menyatakan bahwa manajemen pengetahuan merupakan proses dimana perusahaan melahirkan nilai-nilai dari *intellectual assets* dan aset yang berbasis pengetahuan. Manajemen pengetahuan merupakan seni untuk menciptakan nilai. Menurut Bergeson dalam Sangkala, manajemen pengetahuan merupakan suatu pendekatan yang sistematis untuk mengelola aset intelektual dan informasi lain sehingga memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Sementara itu pandangan Karl-Erick Sveiby dalam Sangkala, manajemen pengetahuan adalah seni penciptaan nilai dari *intangible assets*.³²

³¹ *Ibid.*, hlm. 7.

³² *Ibid.*, hlm. 8.

Seukuran apapun suatu organisasi, pasti memiliki aset *knowledge*.
Jika ditinjau lebih lanjut, terdapat dua tipe *knowledge*.³³

- a. *Tacit Knowledge* adalah sesuatu yang kita ketahui dan alami, namun sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap. *Tacit knowledge* sangat sulit untuk dipindahkan kepada orang lain, karena *knowledge* tersebut tersimpan pada masing-masing pikiran (otak) para individu dalam organisasi sesuai dengan pengalamannya.
- b. *Explicit Knowledge* adalah pengetahuan dan pengalaman tentang yang diuraikan secara lugas dan sistematis. Contoh konkretnya, yakni sebuah buku petunjuk pengoperasian sebuah mesin atau penjelasan yang diberikan oleh seorang instruktur dalam sebuah program pelatihan.

Dengan demikian, organisasi perlu terampil dalam mengalihkan *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* dan kembali ke *tacit* yang dapat mendorong inovasi dan pengembangan produk baru.

6. *Knowledge Sharing*

Definisi *Knowledge sharing* yaitu sebuah proses yang mana individu-individu yang terlibat saling bertukar *knowledge* dalam bentuk *tacit* dan *explicit* dan digunakan untuk menciptakan *knowledge* baru. *Knowledge sharing* adalah hal yang sinergis. Dengan kata lain, bahwa *knowledge sharing* juga lebih dari sekedar berbagi, dan merupakan bekerja sama, saling tolong menolong, dan kolaborasi. *Knowledge sharing* bukan tentang orang-orang memberikan sesuatu, atau mendapatkan sesuatu dari

³³ Bashar Sarayreh, dkk., "Comparative Study: The Nonaka Model of Knowledge Management", *International Journal of Engineering and Advance Technology (IJEAT)*, ISSN: 2249-8958, Vol. 1, Issue-6, (Agustus, 2012), hlm. 45.

mereka tetapi *knowledge sharing* akan terjadi ketika orang benar-benar tertarik untuk membantu satu sama lain dalam mengembangkan kapasitas baru untuk bertindak.³⁴

Menurut Hibbert dan Krause *knowledge sharing* sebagai kesediaan individu dalam organisasi untuk membagi *knowledge* yang diciptakan atau didapatnya ke anggota organisasi lainnya. Kesediaan artinya sikap, bagaimana setiap individu mempunyai sikap untuk bersedia membagi pengetahuan atau informasi yang mereka punya ke rekan-rekan yang ada di dalam organisasi. Bock, dkk, menyatakan mekanisme *knowledge sharing* dilakukan secara langsung melalui media komunikasi, dan secara tidak langsung melalui *knowledge repository*. Pembagian *knowledge* dalam organisasi pun bukan hal yang dapat dipaksakan begitu saja, melainkan dipacu dan difasilitasi.³⁵

Proses penciptaan *knowledge* di dalam organisasi karena adanya interaksi, melalui proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Saat ini, organisasi biasanya menggunakan media-media berikut ini sebagai sarana komunikasi antar sumber daya manusia yang ada di organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu rapat secara

³⁴ Sigit Setiawan, "Peningkatan Knowledge Sharing di Lembaga Litbang Pemerintah Melalui Modifikasi Tata Kelola Honor Penelitian", *thesis* tidak diterbitkan (Depok: Universitas Indonesia, 2012), hlm. 8.

³⁵ Pramono Rakhmat, *Sikap Terhadap Knowledge Sharing, Iklim Organisasi*, hlm. 21.

berkala, diskusi secara berkala, pertemuan bulanan, internet, surat edaran, papan pengumuman dan media masa.³⁶

Ada dua teori yang mendasari *knowledge transfer*, yaitu teori jaringan sosial dan organisasional, dan teori komunikasi. Teori jaringan sosial dan organisasi pada dasarnya mempelajari perbedaan dan intensitas untuk memperoleh pengetahuan melalui *transfer* karena perbedaan pelaku, dan lebih memperhatikan hubungan antar pelaku *knowledge sharing*. Teori ini berfokus pada unit-unit organisasi atau antar organisasi dalam industri yang sama.

Teori komunikasi lebih menekankan pada karakteristik unit, apakah individu atau kelompok yang melakukan *knowledge sharing*. Teori komunikasi banyak digunakan dalam berbagai penelitian. Tingkat kesulitan *knowledge sharing* banyak dikembangkan dari elemen-elemen yang termasuk dalam bagian komunikasi. Elemen-elemen tersebut adalah objek, sumber, sistem kodifikasi, saluran komunikasi, penerima, sistem umpan balik dan karakteristik dari pengetahuan itu sendiri.³⁷

Menurut Hansen dan Avital, individu yang melakukan *knowledge sharing* harus yakin bahwa ia akan menerima nilai pengetahuan dari orang lain sebagai imbal balik atas pengetahuan yang ia bagikan dalam bagian sistem tidak formal yang mendukung share. Wasko dan Fajar berpendapat bahwa seorang yang melakukan *sharing knowledge* mereka berpersepsi

³⁶ Bambang Setiarso, dkk, *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm. 35.

³⁷ Firman, *Pengaruh TQM Terhadap internal knowledge transfer dan inovasi*, hlm. 12.

bahwa hal ini akan meningkatkan reputasi profesional mereka. Sikap sukarela atau *enjoyment* juga sangat berpengaruh dalam kelancaran proses *knowledge sharing*.³⁸

Fokus utama dari *knowledge sharing* dari masing-masing individu yaitu mampu menjelaskan, mengkodekan dan mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain, kelompok kerja dalam organisasi. *Knowledge sharing* dapat terjadi diantara individu, di dalam dan diantara tim, antara unit organisasi, dan antara organisasi.

Sebenarnya mengelola *knowledge* adalah cara organisasi mengelola karyawan mereka dan berapa lama mereka menghabiskan waktu untuk menggunakan teknologi informasi. Penciptaan *knowledge* tercapai melalui pengakuan terhadap hubungan dari tacit ke eksplisit *knowledge* dalam organisasi, serta melalui desain proses sosial yang menciptakan *knowledge* baru. Untuk mencapai organisasi yang inovatif, diperlukan upaya membangun *knowledge sharing* (berbagi *knowledge*). Kunci utama pelaku *knowledge sharing* adalah manusia. Keuntungan bagi orang yang berbagi *knowledge* adalah mereka mampu merespon kesempatan secara cepat dan inovasi diciptakan agar mencapai kesuksesan di dunia bisnis secara cepat dengan penekanan biaya operasional.³⁹

³⁸ Mujilan, "Pemotivasi Knowledge Sharing Manajerial Melalui Media Internet", *skripsi* tidak diterbitkan, (Surabaya: Unika Widya Mandala, 2011), hlm. 78-79.

³⁹ Bambang Setiarso, dkk, *Penerapan Knowledge*, hlm. 5-7.

7. Siklus *Knowledge Sharing*

Menurut Nonaka dan Takeuchi dalam Tobing kedua jenis *knowledge* tersebut dapat dikonversi melalui empat jenis proses konversi, yaitu: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Keempat jenis proses konversi ini disebut SECI process yang terfokus pada sumber daya manusia, yaitu:⁴⁰

Gambar 1.1 :The Nonaka SECI Model

	<i>Tacit Knowledge</i>	Ke	<i>Explicit Knowledge</i>
<i>Tacit Knowledge</i>	Sosialisasi		Eksternalisasi
Dari			
<i>Explicit Knowledge</i>	Internalisasi		Kombinasi

Sumber : Paul L. Tobing, 2007

Model pertama: Sosialisasi (*tacit to tacit*), yakni proses transfer pengetahuan *tacit* seseorang ke orang lain melalui pengamatan, pengulangan dan praktik secara langsung. Pengetahuan yang disosialisasikan lebih pada bentuk keterampilan (*skill*) yang diperoleh dari pengalaman. Pengetahuan seperti ini tidak akan pernah menjadi eksplisit sehingga tidak mudah untuk dibagi atau ditularkan secara luas dalam organisasi. Model kedua: Eksternalisasi (*from tacit to explicit*), berupa proses artikulasi pengetahuan *tacit* ke dalam pengetahuan *explicit* sehingga bisa dibagi dan ditularkan kepada orang lain dalam suatu organisasi.

⁴⁰ Paul L Tobing, *Knowledge Management*, hlm. 21-22.

Model ketiga: Kombinasi (*expilicit to explicit*) adalah suatu proses yang menggabungkan berbagai pengetahuan eksplisit dalam suatu organisasi, kemudian diolah menjadi suatu pengetahuan baru yang eksplisit. Model keempat: Internalisasi (*from explicit to tacit*), berupa penyerapan pengetahuan eksplisit baru yang telah bisa ditularkan secara luas dalam organisasi melalui proses belajar menjadi pengetahuan tacit dari individu-individu dalam organisasi.

8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Knowledge Sharing*

a. Kepemimpinan

Keterlibatan langsung para pemimpin dalam memimpin implementasi *knowledge management* merupakan syarat utama dan bersifat *mandatory*. Mengimplementasikan *knowledge management* artinya mengimplementasikan perubahan, yaitu munculnya tradisi *knowledge sharing* dan tradisi belajar yang melibatkan semua personil di dalam suatu organisasi. Perubahan yang efektif membutuhkan peran *leader* secara langsung memimpin perubahan, memberi perubahan dan melakukan monitoring secara kontinu.⁴¹

Pada hakekatnya *knowledge* berada dalam pikiran manusia berupa *tacit knowledge*. Carla O'Dell dalam Tobing mengatakan bahwa 80% *knowledge* adalah berupa *tacit knowledge* dan hanya 20% berupa *explicit knowledge*. Jika proses *knowledge sharing* tidak dapat berjalan, maka persoalan utamanya adalah karena tidak adanya kemauan dan

⁴¹*Ibid.*, hlm. 139.

kemampuan manusia untuk melakukannya. Untuk itu perlu ditingkatkan motivasi dan membangkitkan partisipasi anggota dalam implementasi *knowledge sharing*. Dalam hal ini pemimpin sangat berperan penting dalam implementasi *knowledge sharing*, selain untuk membangkitkan motivasi karyawan, peran yang sangat kritis yang harus dijalankan oleh pemimpin adalah membangun visi organisasi yang kuat.⁴²

Untuk suksesnya implementasi *knowledge sharing* para pemimpin harus mengerahkan kapasitas intelektual dan sumber daya yang ada dibawah kendalinya dalam menginspirasi, menyusun dan terjun langsung mengkonduktori implementasi *knowledge management* dan *knowledge sharing* untuk mewujudkan visinya. Pada hakekatnya pemimpin mempunyai kapabilitas untuk merubah budaya organisasi perusahaan menuju budaya baru yang berbasis *knowledge*.

b. Kerjasama Tim

Kerjasama tim adalah keinginan untuk melakukan kerjasama yang berkelanjutan dalam suatu kelompok atau antar kelompok. Organisasi atau individu didalamnya meyakini bahwa kerjasama tersebut akan memudahkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Peningkatan koordinasi antar individu atau kelompok yang sering berhubungan dan bekerjasama tidak cukup hanya dengan mekanisme hirarki klasik.

⁴²*Ibid.*, hlm. 28.

Prktik SDM (Sumber Daya Manusia) berhubungan dengan *knowledge sharing*. Ketika praktik SDM sudah terbentuk dengan baik, maka secara tidak langsung perusahaan sudah mengelola *tacit knowledge* dalam perusahaan. Penggunaan *knowledge transfer* antar unit akan meningkatkan tanggung jawab untuk mengambil keputusan secara lebih cepat. Kesimpulannya yaitu ketertarikan terhadap struktur berdasarkan tim adalah untuk merespon kebutuhan untuk meningkatkan integrasi dan *knowledge sharing* dalam organisasi.⁴³

Knowledge sharing dapat memperbaiki kinerja tim, karena hal ini bermanfaat pada koordinasi tim. Jika individual membagi informasi sepanjang waktu maka mereka mengembangkan sebuah kemampuan pengenalan dan proses informasi dalam blok-blok atau pola-pola daripada unit-unit yang terpisah atau berbeda dalam menemukan bahwa pertukaran pengetahuan dalam tim untuk formasi dari memori transaksi sebagai instrumen dalam kinerja yang lebih tinggi. Ketika antara satu anggota kelompok mengetahui kompetensi kelompok lain dan mengetahui apa yang diketahui kelompok lain serta saling bertukar informasi, maka hal ini akan dapat meningkatkan kinerja sebuah tim.⁴⁴

c. Fokus Pada Pelanggan

Perusahaan yang berpusat pada pelanggan jelas berada dalam posisi yang lebih baik untuk mengidentifikasi peluang baru dan

⁴³ Firman, *Pengaruh TQM Terhadap Internal Knowledge Transfer dan Inovasi*, hlm. 14.

⁴⁴ Sunu Idianto, "Knowledge Sharing dan Self Efficacy dalam Perilaku Pemimpin Memberdayakan (Empowering Leader behavior) Pada Kinerja Individual", *makalah* tidak diterbitkan (Yogyakarta: Universitas Gajah Mada, 2009), hlm. 9.

menetapkan suatu arah yang menjanjikan pengiriman laba jangka panjang. Dengan mengamati kebutuhan pelanggan, perusahaan dapat memutuskan kelompok pelanggan dan kebutuhan baru mana yang paling penting untuk dilayani, berdasarkan sumber daya dan tujuannya. Jeff Bezos, pendiri amazon.com sangat berorientasi pada pelanggan dan bukan pada pesaingnya, mereka mengamati pesaing untuk melihat apa yang mereka lakukan bagi pelanggan, akan tetapi perusahaan amazon.com tidak terobsesi dengan pesaing.

Pelanggan adalah semua orang menuntut penyedia jasa agar jasa yang diterima sesuai dengan standart yang telah ditentukan. Pelanggan dibedakan menjadi dua, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Proses untuk mengetahui harapan pelanggan dilakukan dengan mengajukan empat pertanyaan utama, yaitu apa karakteristik yang diinginkan pelanggan beberapa tingkat kinerja yang diinginkan pelanggan, bagaimana prioritas urutan dari setiap karakteristik, bagaimana kepuasan kinerja pelanggan saat ini. Dari komunikasi antara pelanggan dan penyedia produk atau jasa, akan timbul *knowledge* baru untuk pengembangan produk atau jasa. Keterlibatan dan komitmen pegawai dalam membagi informasi akan memuaskan konsumen dan menumbuhkan produk atau jasa yang lebih inovatif dari sebelumnya. Menurut Zhang dalam Keng-Boon menyatakan bahwa fokus pada pelanggan bisa meningkatkan

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* PT. Bank BPD DIY cabang syari'ah Cik Ditiro Yogyakarta tahun 2014
2. Kerjasama tim tidak mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* PT. Bank BPD DIY cabang syari'ah Cik Ditiro Yogyakarta tahun 2014
3. Fokus pada pelanggan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* PT. Bank BPD DIY cabang syari'ah Cik Ditiro Yogyakarta tahun 2014
4. Secara simultan kepemimpinan, kerjasama tim dan fokus pada pelanggan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* PT. Bank BPD DIY cabang syari'ah Cik Ditiro Yogyakarta tahun 2014

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi Manajemen Bank BPD DIY Cabang Syari'ah

Kepemimpinan dalam Bank BPD DIY cabang syari'ah haruslah dipertahankan, namun harus juga di tingkatkan agar bisa menjadi tauladan yang baik bagi seluruh karyawan.

Kerjasama tim masih sangat kurang dalam Bank BPD DIY cabang syari'ah. Dalam hal ini peneliti memberi saran agar peran kepemimpinan dalam organisasi harus lebih ditingkatkan agar karyawan tidak cenderung individualis dalam mengerjakan pekerjaan kantor. Karyawan harus diberikan pemahaman motivasi bahwa kerja tim lebih memudahkan dalam penyelesaian masalah dan penyelesaian pekerjaan.

Fokus pada pelanggan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, oleh karena itu dalam konteks pengelolaan organisasi manajemen Bank BPD DIY cabang syari'ah harus selalu mempertahankan hal ini demi menambah kualitas organisasi di mata nasabah.

2. *Future Reseach*

Keterbatasan penelitian ini adalah hanya membahas pada satu organisasi saja. Maka dengan adanya keterbatasan dalam penyusunan dan pelaksanaan skripsi ini, kepada peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengadakan penelitian sejenis dengan mengambil sampel organisasi yang lebih banyak namun masih dalam satu industri yang sama. Mungkin juga dilakukan dengan perusahaan yang berbeda seperti perusahaan dagang atau industri transportasi.

C. Penutup

Dengan mengucapkan syukur atas segala karuniaNya. Skripsi ini dapat selesai, walaupun masih banyak kekurangan dan sangat jauh sekali dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penyusun mengharap kritik dan saran dari berbagai pihak demi kesempurnaan skripsi ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Andi Sularso Murdijanto R. “*pengaruh Penerapan Peran TQM Terhadap Kualitas SDM*”. Jurnal manajemen dan kewirausahaan, Vol. 6:1 (Maret,2004).
- Andri Soemitra, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta: kencana, 2009.
- Badudu J.S., dan Sutan Muhammad, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1994.
- Bambang Setiarso, dkk, *Penerapan Knowledge Management pada organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Bashar Sarayreh , dkk., “Comparative Study: The Nonaka Model of Knowledge Management”, *International Journal of Engineering and Advance Technology (IJEAT)*, ISSN: 2249-8958, Vol. 1, Issue-6, Agustus, 2012.
- Djamaludin ancok, *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*, Jakarta: Erlangga, 2012.
- Duwi Priyanto, *5 Jam Belajar Olah Data Dengan SPSS 17*, Yogyakarta: ANDI, 2009.
- Firman, *Pengaruh TQM Terhadap internal knowledge transfer dan inovasi*, thesis tidak diterbitkan, Yogyakarta Program Magister Sains UGM, 2010.
- Gulo W., *Metode Penelitian*, Jakarta: Gramedia, 2010.
- Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001.
- <http://Penyebabbankgagal-kinerjabank.com.htm>
- Husein Umar, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi 2*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Imam Sayyid Alawi Ibnu Sayyid Abbaas Maliki Hasani, *Fatkul Qoriib Al-Mujiib*, Malang, Haiatus Sofwa 2008
- Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan; teori dan aplikasi*, Bandung, Alfabeta, 2013.

- Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah Edisi Pertama*, Jakarta: Kencana, 2012.
- Keng-Boon, dkk, “*TQM Practices dan Knowledge Sharing: An empirical study of Malaysia’s manufaturing organization*”, Vol.10: diakses tanggal 07 Mei 2014.
- Komang Ardana, dkk, *Perilaku Keorganisasian, Edisi 2*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.
- M. Nazir, *Metode Penelitian*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2011.
- Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Dan Peningkatan Produktifitas Pegawai*, Jakarta, PT Grasindo, 2007.
- Marno dan triyo supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung : Refika Aditama, 2008.
- Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Masri Singarimbun. Sofian Effendi: *metode Penelitian survai* Jakarta: LP3ES, 1989.
- Mujilan dan Teresia Purbandari ”*Pemotivasi Knowledge Sharing Manajerial Melalui Media Internet*” Vol.6: di akses tanggal 07 Juni 2014.
- Muhammad idrus, *Metode Penelitian IlmuSocial*, Jakarta: Erlangga, 2009.
- Musran Munizu, dkk, “Pengaruh Praktik TQM terhadap Budaya Kualitas, daya saing dan Kinerja Perusahaan: Studi Pada Perusahaan Manufaktur di Makasar”, Vol.10: 3; diakses tanggal 07 Mei 2014.
- Niken Yuliatun Rahayu Thesis Fakultas Ekonomika Dan Bisnis UGM. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Self-Efficacy Dan Achievement Motivation Terhadap Kinerja Trader. Thesis tidak diterbitkan, program studi magister manajemen fakultas ekonomika dan bisnis UGM Yogyakarta, 2013.
- Paul L. Tobing *Knowledge Management Konsep, arsitektud dan implementasi*, Yogyakarta: Graha ilmu, 2007.

- Pramono Rakhmat Sikap Terhadap KS, *Iklm Organisasi, Dan Struktur Organisasi Sebagai Prediktor Atas Intensi Untuk Melakukan Knowledge Sharing di PT Sari Husada*, Thesis Tidak diterbitkan. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada, 2007.
- Rachmawati, Nuraini Eka, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta, Ekonisia:2004.
- Rambat Lupiyadi dan Hamdani, A., *Manajemen Pemasaran Jasa, Edisi 2*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Scott Snair, *Motivational Leadership*, Jakarta: Prenada Media Group, 2008.
- Sangkala, *Knowledge Management: suatu pengantar memahami bagaimana organisasi mengelola pengetahuan sehingga menjadi organisasi yang unggul*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2007.
- Sigit setiawan, *Peningkata knowledge sharing di lembaga litbang pemerintah melalui modifikasi tata kelola honor penelitian*, Tesis tidak diterbitkan, Depok: Universitas Indonesia, 2012.
- Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Manajemen edisi kedelapan/jilid 2, : ttp tanpa tempat penerbit, PT Macanan Jaya Cemerlang*, 2007.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitati Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Sunu Widiyanto, “*Knowledge Sharing dan Self Efficacy dalam Perilaku Pemimpin Memberdayakan (Empowering Leader behavior) Pada Kinerja Individual*”, Makalah disampaikan pada Simposium Nasional Sistem Teknologi Informasi, Yogyakarta: Universitas Gajah Mada, 27-28 Januari 2009.
- Sutrisno Hadi, *Metodologi Resech 1*, Yogyakarta: Andi offset, 1990.
- Tjiptono, F., *Perspektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer*. Yogyakarta: Penerbit Andi.2004.
- Tjiptono, F., dan Diana, A., *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi. 2003.

Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Graha ilmu, 2004.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 tahun 1968 tentang Bank asing, Pasal 3 Ayat (1).

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *kepemimpinan dan perilaku organisasi*, Jakarta, PT Rajagrafindo persada, 2010.

Winarno Surachmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Bandung: Tarssito, 1994.

Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Aplikasi, Prilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013.



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Zainal Arifin
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Tempat, Tanggal Lahir : Lampung, 07 Desember 1991
Kebangsaan : Indonesia
Status : Belum Menikah
Tinggi/Berat : 170 cm / 79 kg
Agama : Islam
Alamat Rumah : Dusun Cirebon Baru, Desa Muara Gading Mas,
Kec Labuhan Maringgai, Kabupaten Lampung
Timur, Provinsi Lampung
Alamat kost : Gendeng Baciro Gondokusuman Gk.IV/443
Yogyakarta
No. Ponsel : 0856 0985 3664

Pendidikan

1996 - 2002 : Sekolah Dasar Negeri 3 Muara Gading Mas
2002 - 2006 : Madrasah Tsanawiyah Madinah Karyatani Labuhan
Maringgai
2006 - 2009 : Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Metro
2011- 1015 : Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Fakultas
Dakwah dan Komunikasi Jurusan Manajemen Dakwah

Pengalaman Kerja

2010 : Cleaning service di Bank Arta Graha Surabaya
2011 : Karyawan Soto pak mustofa Yogyakarta
2012 : Karyawan Sweet Corn Yogyakarta

KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KERJASAMA TIM DAN FOKUS PADA
PELANGGAN TERHADAP *KNOWLEDGE SHARING*
(Studi Empiris PT. Bank BPD DIY Cabang Syariah
Cikditiro Yogyakarta Tahun 2014)**



KUESIONER

Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk memenuhi sebagian Syarat-Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1

Disusun oleh :

ZAINAL ARIFIN

11240060

Pembimbing :

Dra. Hj. Mikhriani, M.M.

NIP 19640512 200003 2 001

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2014

KUESIONER

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan guna penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Fokus Pada Pelanggan Terhadap *Knowledge Sharing* (Studi Empiris di PT. Bank BPD DIY Cabang Syariah Cikditiro Tahun 2014)”**, di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, maka dengan kerendahan hati saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini.

Bantuan serta partisipasi anda sangat berarti untuk saya semoga akan bermanfaat untuk menambah wawasan kita semua serta semoga menjadi amal kabaikan dan diterima Allah SWT. Atas kerjasama dan kesediaan saya mengucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 15 Desember 2014

Hormat saya,

Zainal Arifin
NIM: 11240060

A. Identitas Responden

Petunjuk: mohon memberi tanda (X) pada pilihan identitas responden di bawah ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

1. Nama (Boleh tidak di isi) :
2. Jenis kelamin :

 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan

3. Usia :

 - a. 20-30 tahun
 - b. 31-40 tahun
 - c. 41-50 tahun
 - d. 51-60 tahun

4. Masa kerja :

 - a. 1-10 tahun
 - b. 11-20 tahun
 - c. 21-30 tahun
 - d. $31 \geq$ tahun

5. Latar Belakang Pendidikan :

 - a. SLTA/Sederajat
 - b. S1
 - c. S2

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Petunjuk: mohon mengisi daftar pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda (\surd) pada alternatif jawaban yang paling sesuai dengan persepsi anda.

Keterangan :

- SS : Sangat Setuju
S : Setuju
N : Netral
TS : Tidak setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

C. Kuesioner

1. KEPEMIMPINAN

Dalam hal ini kuesioner ini di buat untuk mengetahui gaya kepemimpinan pemimpin cabang Bank BPD DIY Syariah.

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Pemimpin cabang Bank BPD DIY Syariah menanamkan kepercayaan diri yang kuat kepada karyawan					
2	Pemimpin cabang Bank BPD DIY Syariah mengabaikan kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok					
3	Sikap pemimpin cabang Bank BPD DIY Syariah membangun rasa hormat saya kepadanya					
4	Pemimpin cabang Bank BPD DIY Syariah mencari perspektif yang berbeda dalam menyelesaikan masalah					
5	Pemimpin cabang Bank BPD DIY Syariah menyarankan cara-cara baru dalam melihat bagaimana menyelesaikan tugas					
6	Pemimpin cabang Bank BPD DIY Syariah meluangkan waktu untuk memberi tahu bagaimana mengerjakan sesuatu					
7	Pemimpin cabang Bank BPD DIY Syariah memperhatikan perbedaan kebutuhan kemampuan dan aspirasi saya terhadap sesuatu dalam kelompok kerja saya					
8	Pemimpin cabang Bank BPD DIY Syariah bicara optimistis mengenai masa depan					
9	Pemimpin cabang Bank BPD DIY Syariah pandai mengarahkan pada visi kedepan					

10	Pemimpin cabang Bank BPD DIY Syariah menekankan keyakinannya bahwa target-target akan tercapai					
----	--	--	--	--	--	--

2. KERJASAMA TIM (*TEAM WORK*)

Dalam hal ini kuesioner ini di buat untuk mengetahui kerjasama/team work yang dibangun oleh karyawan/staff dan pemimpin.

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Pemimpin cabang Bank BPD DIY Syariah mendukung penerapan team kerja dalam perusahaan					
2	Selama proses pemecahan masalah perusahaan berusaha mengumpulkan pendapat dan ide semua anggota tim kerja sebelum mengambil keputusan					
3	Perusahaan membentuk tim kerja untuk menyelesaikan masalah					
4	Dalam 3 tahun terakhir pemecahan masalah sering dilakukan dengan membentuk tim kerja					
5	Karyawan atau staff sudah terbiasa menyelesaikan masalah dengan kerja tim					
6	Karyawan atau staf sudah terbiasa bekerja dalam tim kerja lintas fungsi					
7	Perusahaan mengandalkan proses interaksi komunikasi antar pegawai atau staff					
8	Pengalaman dalam bekerja tim menambah pengetahuan karyawan/staff					
9	Setiap individu pada kelompok selalu bersama-sama menyelesaikan masalah sulit yang di hadapi perusahaan					
10	Kelompok kerja lebih bernilai dari pada perseorangan					

3. FOKUS PADA PELANGGAN (*CUSTOMER FOCUS*)

Dalam hal ini kuesioner ini dibuat untuk mengetahui persepsi manajemen perusahaan terhadap pelanggan atau nasabah.

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Visi dan misi BPD DIY Cabang Syariah berorientasi pada pelanggan/nasabah					
2	Perusahaan selalu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan/nasabah					
3	Pelanggan/nasabah merupakan prioritas utama dalam menetapkan tujuan perusahaan					
4	Karyawan atau staff memahami produk yang paling dihargai pelanggan/nasabah					
5	Masukan dan umpan balik dari pelanggan/nasabah dimasukkan dalam proses pengembangan produk di Bank BPD DIY Cabang Syariah					
6	Perusahaan memantau dan menganalisis keluhan pelanggan/nasabah					
7	Karyawan dan manajer memahami kebutuhan pelanggan/nasabah					
8	Perusahaan memudahkan pelanggan/nasabah dalam menyampaikan keluhan atau komplain					
9	Semua karyawan atau staff Bank BPD DIY Cabang Syariah mempunyai kewenangan dalam mengambil keputusan secara proporsional					
10	Perusahaan selalu menyelesaikan permasalahan pelanggan/nasabah dengan segera					

4. *KNOWLEDGE SHARING*

Dalam hal ini kuesioner ini di buat untuk mengetahui proses berbagi informasi atau ilmu antar sesama karyawan

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya bagus dalam hal berbagi pengetahuan dengan rekan sekantor					
2	Berbagi pengetahuan dengan rekan kerja sekantor yang saya lakukan berbahaya					
3	Berbagi pengetahuan dengan rekan kerja					



	sekantor yang saya lakukan merupakan pengalaman yang menyenangkan					
4	Berbagi pengetahuan dengan rekan kerja sekantor yang saya lakukan merupakan hal yang berharga bagi saya					
5	Berbagi pengetahuan dengan rekan kerja sekantor yang saya lakukan merupakan langkah yang bijak					
6	Apabila saya telah membagi pengetahuan saya dengan rekan kerja saya, saya berharap mereka juga bersedia membantu ketika saya membutuhkan pengetahuan atau informasi					
7	Apabila saya telah membagi pengetahuan pada rekan kerja, saya yakin bahwa di masa mendatang permintaan saya akan pengetahuan atau informasi akan dipenuhi					
8	Saya memahami bahwa rekan kerja telah membantu saya, sehingga akan adil jika saya akan membantu ketika mereka membutuhkan pengetahuan atau informasi					
9	Rekan kerja menghormati serta memberi pengakuan ketika saya membagikan pengetahuan kepada mereka					
10	Pemimpin Cabang BPD DIY Syariah memberi pujian atau penghargaan setelah saya membagikan pengetahuan pada rekan kerja					
11	Saya yakin status saya dalam perusahaan akan meningkat apabila membagikan pengetahuan dengan rekan kerja					
12	Membagikan pengetahuan akan meningkatkan reputasi serta gengsi saya dalam perusahaan					
13	Saya senang dan nyaman apabila harus membantu rekan kerja dengan cara membagikan pengetahuan					
14	Saya merasa senang membantu rekan kerja dalam memecahkan permasalahan kerja mereka					
15	Membagi pengetahuan dengan rekan kerja memberikan saya kepuasan					

Lampiran

Rencana Jadwal Penelitian

Desember 20014						
Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jumat	Sabtu	ahad
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Keterangan :

-  Survey lokasi penelitian (Profil umum Lembaga)
-  Penyebaran kuesioner penelitian

* Jadwal bisa berubah sesuai kebijakan lembaga

3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37
2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	26
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30

Variabel Kerjasama Tim

4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	35
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	2	3	2	4	3	2	4	3	2	29
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	41
4	3	3	2	3	3	2	4	3	2	29
5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	45

Variabel *Knowledge Sharing*

3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	53
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	56
4	1	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	45
4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	56
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	57
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
4	2	4	4	4	4	4	3	4	1	4	3	4	4	4	4	53
5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	71
3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	52
4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	64
4	2	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	58
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	65
3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	54
4	1	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	56
5	1	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	58
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	52
4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	68
3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	47
4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	55
4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	60

4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	3	54
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	61
3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	2	2	4	4	4	51
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	62
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	66
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45



Lampiran

Uji Validitas Pre-Test

Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,955	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00028	29,6333	37,620	,760	,952
VAR00029	29,5667	37,082	,805	,950
VAR00030	29,5333	37,292	,831	,950
VAR00031	29,7333	37,789	,727	,954
VAR00032	29,7333	36,271	,850	,949
VAR00033	29,7000	35,597	,818	,950
VAR00034	29,5667	37,220	,848	,949
VAR00035	29,6667	36,230	,783	,952
VAR00036	29,7667	36,599	,829	,949
VAR00037	29,5000	35,983	,820	,950

Kerjasama Tim

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00038	33,6000	20,731	,496	,942
VAR00039	33,8333	18,764	,674	,937

VAR00040	33,7333	19,099	,894	,925
VAR00041	34,0000	18,138	,879	,924
VAR00042	33,6667	20,713	,513	,942
VAR00043	33,7333	19,099	,894	,925
VAR00044	34,0000	18,138	,879	,924
VAR00045	33,5000	21,431	,549	,940
VAR00046	33,7333	19,099	,894	,925
VAR00047	34,0000	18,138	,879	,924

Fokus Pada Pelanggan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00049	35,4000	21,559	,767	,937
VAR00050	35,5000	21,431	,794	,935
VAR00051	35,5667	22,185	,809	,935
VAR00052	35,7000	21,872	,790	,936
VAR00053	35,5667	21,220	,822	,934
VAR00054	35,6000	23,007	,806	,937
VAR00055	35,8000	21,338	,740	,938
VAR00056	35,5333	21,637	,876	,932
VAR00057	36,0000	21,862	,594	,947
VAR00058	35,7333	21,789	,775	,936

Knowledge Sharing

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00059	53,7000	54,424	,659	,918
VAR00060	54,8333	55,385	,197	,944
VAR00061	53,5333	55,223	,569	,920
VAR00062	53,4000	54,041	,734	,916
VAR00063	53,4000	55,421	,643	,919
VAR00064	53,4667	54,189	,630	,918
VAR00065	53,7333	50,616	,809	,912
VAR00066	53,5000	53,086	,718	,916
VAR00067	53,5667	52,254	,747	,915
VAR00068	54,1000	51,197	,664	,918
VAR00069	53,8000	50,717	,733	,915
VAR00070	54,0667	50,409	,729	,915
VAR00071	53,4667	52,671	,803	,914
VAR00072	53,4333	52,737	,842	,913
VAR00073	53,4667	52,947	,771	,915

Lampiran

Hasil Angket Penelitian

Variabel kepemimpinan

4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	26
4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	31
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	34
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
4	4	3	2	3	4	4	2	2	4	32
3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	34
3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	33
3	3	4	4	3	2	3	2	2	3	29
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	42
3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	36
3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	30
4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	33
1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	15
4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	37
3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	35

3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37
2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	26

Variabel kerjasama Tim

4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	35
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	2	3	2	4	3	2	4	3	2	29
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	41

4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	39
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	40
4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	37
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	38
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	43
4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	34
3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	32
4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	35
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	32
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	32
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30

Variabel Fokus Pada Pelanggan

4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	38
5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	42
5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------

Variabel *Knowledge Sharing*

3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	53
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	3	4	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	59
4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	57
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	59
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	53
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	52
4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	64
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	58
4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	65
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	54
4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	56
5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	58
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	44
3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	52

4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	68
3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	55
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	60
4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	54
4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	61
3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	51
4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	62
4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	66
3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	46



Lampiran

Uji Validitas Angket Penelitian

Scale: ALL VARIABLES

Kepemimpinan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,956	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KP_1	3,2667	,82768	30
KP_2	3,3667	,76489	30
KP_3	3,3333	,84418	30
KP_4	3,1333	,86037	30
KP_5	3,2000	,76112	30
KP_6	3,2667	,78492	30
KP_7	3,3333	,75810	30
KP_8	3,3000	,79438	30
KP_9	3,2000	,80516	30
KP_10	3,5333	,73030	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP_1	29,6667	36,230	,828	,950
KP_2	29,5667	37,082	,825	,951
KP_3	29,6000	36,041	,830	,950
KP_4	29,8000	36,234	,791	,952
KP_5	29,7333	36,754	,849	,950
KP_6	29,6667	37,264	,760	,953
KP_7	29,6000	36,731	,756	,949
KP_8	29,6333	37,137	,764	,953
KP_9	29,7333	36,478	,827	,951
KP_10	29,4000	37,697	,774	,953

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32,9333	45,168	6,72070	10

Kerjasama Tim

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N

KST_1	3,9667	,55605	30
KST_2	3,7000	,65126	30
KST_3	3,8000	,55086	30
KST_4	3,6333	,71840	30
KST_5	3,8333	,69893	30
KST_6	3,8000	,55086	30
KST_7	3,6000	,72397	30
KST_8	3,9000	,48066	30
KST_9	3,7333	,58329	30
KST_10	3,5667	,67891	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KST_1	33,5667	20,668	,540	,929
KST_2	33,8333	19,523	,653	,925
KST_3	33,7333	19,513	,799	,918
KST_4	33,9000	17,886	,873	,912
KST_5	33,7000	19,528	,597	,928
KST_6	33,7333	19,099	,874	,913
KST_7	33,9333	18,340	,781	,918
KST_8	33,6333	21,482	,447	,933
KST_9	33,8000	19,269	,800	,917
KST_10	33,9667	18,240	,863	,913

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
37,5333	23,706	4,86885	10

Fokus Pada Pelanggan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0

Total	30	100,0
-------	----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
FPP_1	4,2000	,66436	30
FPP_2	4,1000	,66176	30
FPP_3	4,0333	,55605	30
FPP_4	3,9333	,63968	30
FPP_5	4,0333	,66868	30
FPP_6	4,0000	,45486	30
FPP_7	3,8333	,74664	30
FPP_8	4,0667	,58329	30
FPP_9	3,5667	,72793	30
FPP_10	3,8333	,59209	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FPP_1	35,4000	21,972	,693	,941
FPP_2	35,5000	21,431	,774	,936
FPP_3	35,5667	22,185	,839	,936
FPP_4	35,6667	21,402	,831	,935
FPP_5	35,5667	21,220	,822	,935
FPP_6	35,6000	23,007	,826	,938
FPP_7	35,7667	20,875	,777	,938
FPP_8	35,5333	21,637	,876	,933
FPP_9	36,0333	21,895	,632	,945

FPP_10	35,7667	22,254	,739	,939
--------	---------	--------	------	------

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39,6000	26,731	5,17021	10

Knowledge Sharing

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	14

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KS_1	3,8667	,62881	30
KS_2	4,1333	,57135	30
KS_3	4,1333	,57135	30
KS_4	4,2667	,52083	30
KS_5	4,2333	,50401	30
KS_6	3,9667	,85029	30
KS_7	4,1333	,68145	30
KS_8	4,0667	,78492	30
KS_9	3,9333	,82768	30
KS_10	3,9667	,88992	30
KS_11	4,1333	,77608	30
KS_12	4,2333	,56832	30
KS_13	4,1333	,62881	30

KS_14	4,1667	,59209	30
-------	--------	--------	----

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KS_1	53,5000	47,224	,694	,943
KS_2	53,2333	47,702	,708	,943
KS_3	53,2333	47,564	,727	,942
KS_4	53,1000	47,886	,758	,942
KS_5	53,1333	48,602	,678	,944
KS_6	53,4000	43,834	,805	,940
KS_7	53,2333	46,599	,705	,942
KS_8	53,3000	44,217	,842	,939
KS_9	53,4333	46,047	,613	,946
KS_10	53,4000	44,593	,693	,944
KS_11	53,2333	45,495	,718	,942
KS_12	53,1333	47,775	,703	,943
KS_13	53,2333	45,495	,911	,937
KS_14	53,2000	46,924	,782	,941

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
57,3667	53,620	7,32254	14

Lampiran

Deskriptif Data Responden

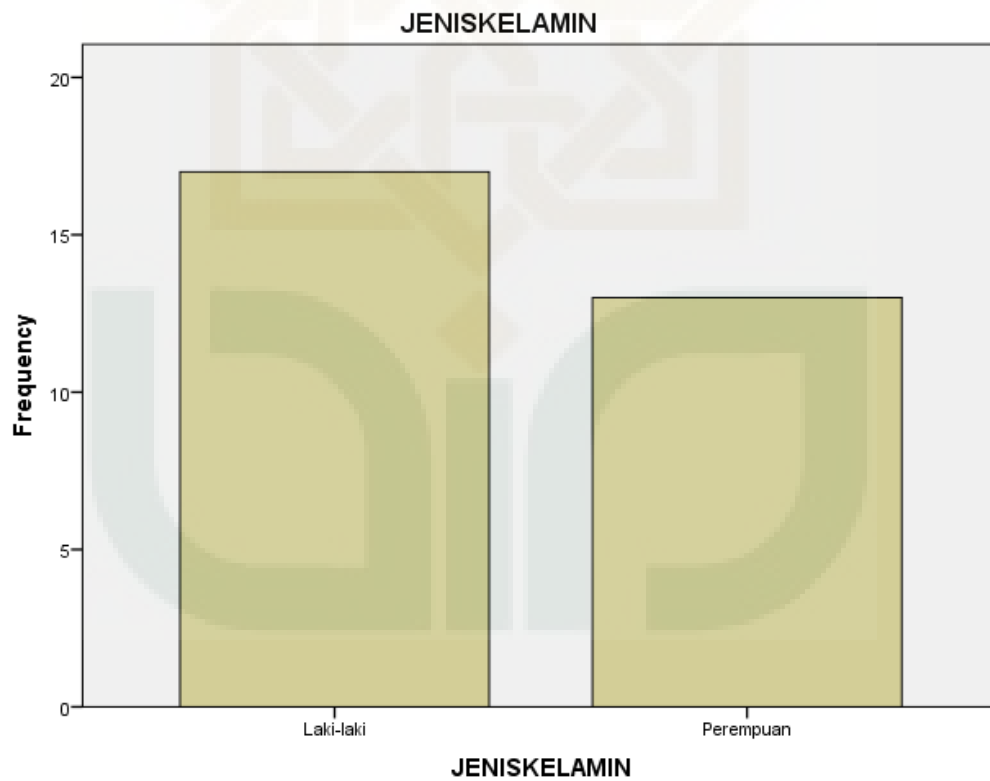
Statistics

JENIS KELAMIN

N	Valid	30
	Missing	0

VAR00001

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	17	56,7	56,7	56,7
Valid Perempuan	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	



Statistics

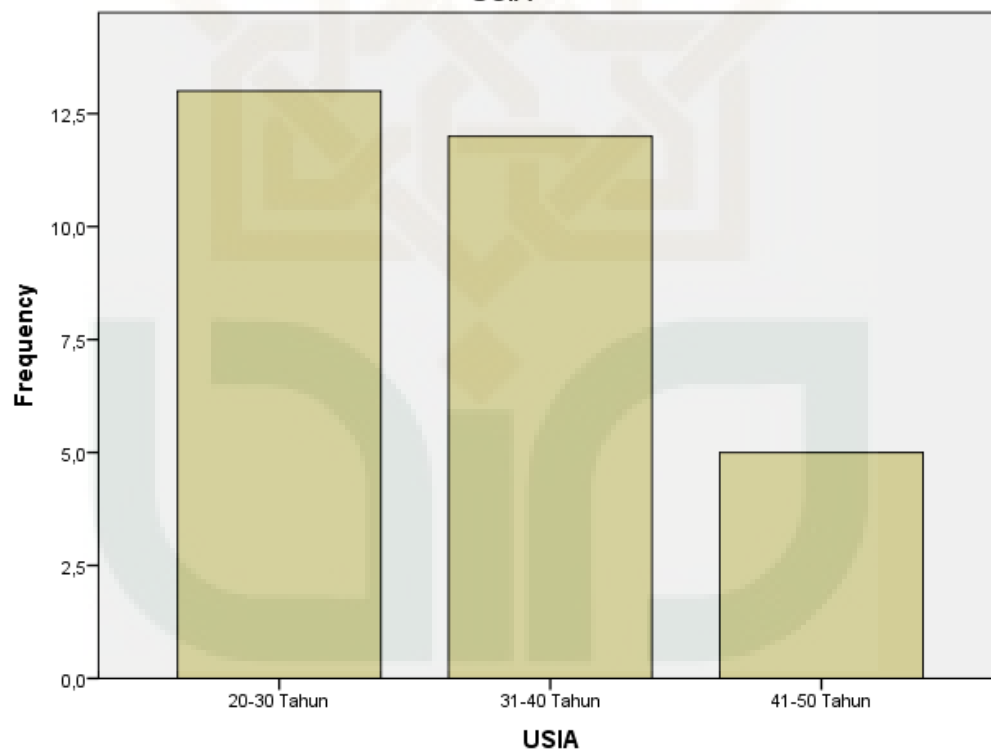
USIA

N	Valid	30
	Missing	0

USIA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	13	43,3	43,3
	31-40 Tahun	12	40,0	83,3
	41-50 Tahun	5	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

USIA



Statistics

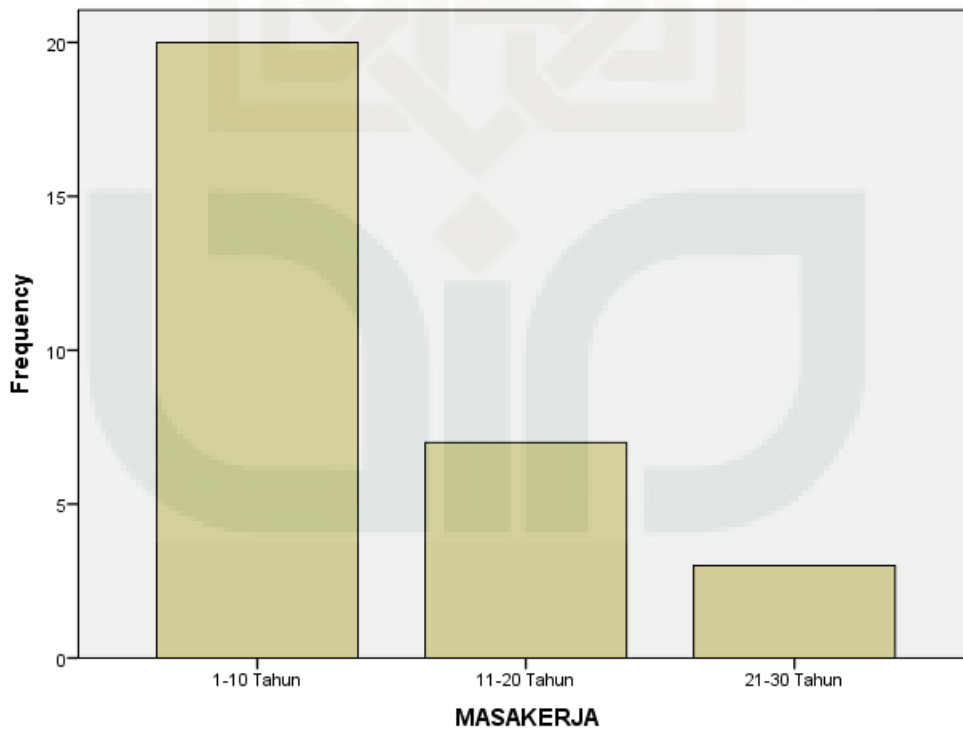
MASAKERJA

N	Valid	30
	Missing	0

MASAKERJA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10 Tahun	20	66,7	66,7
	11-20 Tahun	7	23,3	90,0
	21-30 Tahun	3	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

MASAKERJA



Statistics

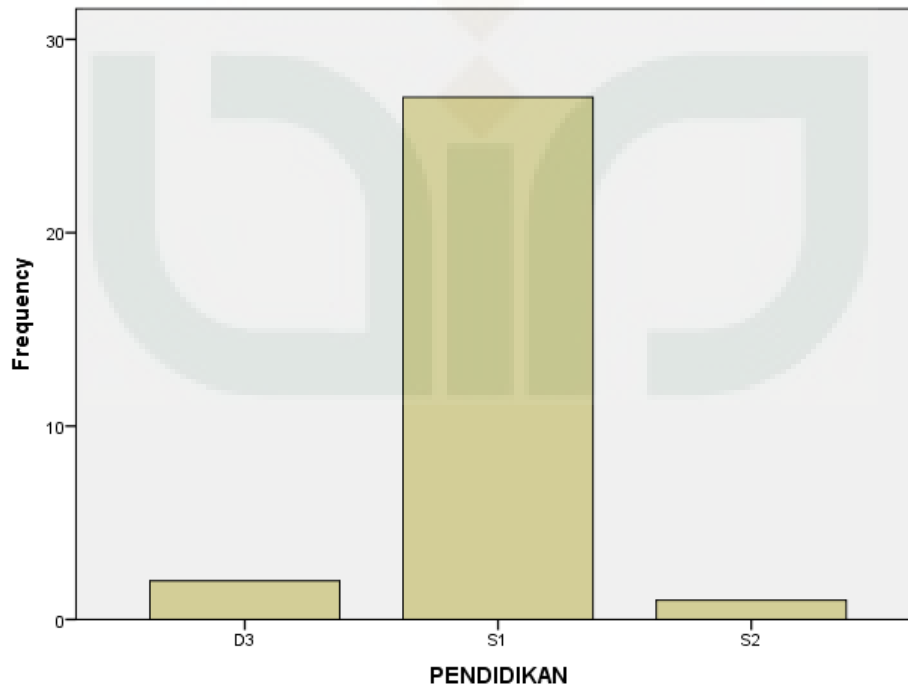
PENDIDIKAN

N	Valid	30
	Missing	0

PENDIDIKAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	2	6,7	6,7
	S1	27	90,0	96,7
	S2	1	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

PENDIDIKAN



Lampiran

Deskriptif Variabel

Kepemimpinan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KP_1	30	1	5	3,27	,828
KP_2	30	2	5	3,37	,765
KP_3	30	1	5	3,33	,844
KP_4	30	1	5	3,13	,860
KP_5	30	1	5	3,20	,761
KP_6	30	2	5	3,27	,785
KP_7	30	2	5	3,33	,758
KP_8	30	2	5	3,30	,794
KP_9	30	1	5	3,20	,805
KP_10	30	2	5	3,53	,730
Valid N (listwise)	30				

Kerjasama Tim

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KST_1	30	3	5	3,97	,556
KST_2	30	2	5	3,70	,651
KST_3	30	3	5	3,80	,551
KST_4	30	2	5	3,63	,718
KST_5	30	2	5	3,83	,699
KST_6	30	3	5	3,80	,551
KST_7	30	2	5	3,60	,724
KST_8	30	3	5	3,90	,481
KST_9	30	3	5	3,73	,583
KST_10	30	2	5	3,57	,679
Valid N (listwise)	30				

Fokus Pada Pelanggan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
FPK_1	30	3,00	5,00	4,2000	,66436
FPK_2	30	3,00	5,00	4,1000	,66176
FPK_3	30	3,00	5,00	4,0333	,55605
FPK_4	30	2,00	5,00	3,9333	,63968
FPK_5	30	2,00	5,00	4,0333	,66868
FPK_6	30	3,00	5,00	4,0000	,45486
FPK_7	30	2,00	5,00	3,8333	,74664
FPK_8	30	3,00	5,00	4,0667	,58329
FPK_9	30	2,00	5,00	3,5667	,72793
FPK_10	30	2,00	5,00	3,8333	,59209
Valid N (listwise)	30				

Knowledge Sharing

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KS_1	30	3,00	5,00	3,8667	,62881
KS_2	30	3,00	5,00	4,1333	,57135
KS_3	30	3,00	5,00	4,1333	,57135
KS_4	30	3,00	5,00	4,2667	,52083
KS_5	30	3,00	5,00	4,2333	,50401
KS_6	30	2,00	5,00	3,9667	,85029
KS_7	30	2,00	5,00	4,1333	,68145
KS_8	30	2,00	5,00	4,0667	,78492
KS_9	30	2,00	5,00	3,9333	,82768
KS_10	30	2,00	5,00	3,9667	,88992
KS_11	30	3,00	5,00	4,1333	,77608
KS_12	30	3,00	5,00	4,2333	,56832
KS_13	30	3,00	5,00	4,1333	,62881
KS_14	30	3,00	5,00	4,1667	,59209
Valid N (listwise)	30				

Lampiran

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		KP	KST	FPK	KS
N		30	30	30	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	32,9333	37,5333	39,6000	57,3667
	Std. Deviation	6,72070	4,86885	5,17021	7,32254
Most Extreme Differences	Absolute	,146	,160	,187	,078
	Positive	,080	,140	,127	,078
	Negative	-,146	-,160	-,187	-,065
Kolmogorov-Smirnov Z		,799	,879	1,025	,429
Asymp. Sig. (2-tailed)		,546	,423	,244	,993

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil Uji Multikolinieritas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FPK, KP, KST ^b		Enter

a. Dependent Variable: KS

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,800 ^a	,641	,599	4,63556

a. Predictors: (Constant), FPK, KP, KST

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	996,268	3	332,089	15,454	,000 ^b
	Residual	558,699	26	21,488		
	Total	1554,967	29			

a. Dependent Variable: KS

b. Predictors: (Constant), FPK, KP, KST

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11,972	7,596		1,576	,127		
	KP	,388	,182	,356	2,133	,043	,496	2,018
	KST	,118	,268	,079	,441	,663	,434	2,303
	FPK	,711	,204	,502	3,483	,002	,664	1,505

a. Dependent Variable: KS

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	KP	KST	FPK
1	1	3,966	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,021	13,708	,17	,57	,00	,04
	3	,008	22,621	,57	,03	,01	,87
	4	,005	27,650	,26	,39	,99	,09

a. Dependent Variable: KS



Hasil Uji Heterokedestisitas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FPK, KP, KST ^b		Enter

a. Dependent Variable: KS

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,800 ^a	,641	,599	4,63556

a. Predictors: (Constant), FPK, KP, KST

b. Dependent Variable: KS

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	996,268	3	332,089	15,454	,000 ^b
	Residual	558,699	26	21,488		
	Total	1554,967	29			

a. Dependent Variable: KS

b. Predictors: (Constant), FPK, KP, KST

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,972	7,596		1,576	,127
	KP	,388	,182	,356	2,133	,043
	KST	,118	,268	,079	,441	,663
	FPK	,711	,204	,502	3,483	,002

a. Dependent Variable: KS

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	46,1247	72,8640	57,3667	5,86123	30
Std. Predicted Value	-1,918	2,644	,000	1,000	30
Standard Error of Predicted Value	,978	2,567	1,614	,518	30
Adjusted Predicted Value	46,9735	74,1307	57,2733	6,00746	30
Residual	-9,54078	7,30002	,00000	4,38925	30
Std. Residual	-2,058	1,575	,000	,947	30
Stud. Residual	-2,267	1,682	,009	1,017	30
Deleted Residual	-11,57695	8,66754	,09336	5,08306	30
Stud. Deleted Residual	-2,482	1,747	,000	1,055	30
Mahal. Distance	,325	7,927	2,900	2,468	30
Cook's Distance	,000	,274	,041	,065	30
Centered Leverage Value	,011	,273	,100	,085	30

a. Dependent Variable: KS

Charts

Scatterplot

Dependent Variable: KS



Hasil Uji Regresi Linier Berganda, Uji Hipotesis T & F, dan Uji R²

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FPK, KP, KST ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: KS

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,800 ^a	,641	,599	4,63556

a. Predictors: (Constant), FPK, KP, KST

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	996,268	3	332,089	15,454	,000 ^b
	Residual	558,699	26	21,488		
	Total	1554,967	29			

a. Dependent Variable: KS

b. Predictors: (Constant), FPK, KP, KST

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,972	7,596		1,576	,127
	KP	,388	,182	,356	2,133	,043
	KST	,118	,268	,079	,441	,663
	FPK	,711	,204	,502	3,483	,002

a. Dependent Variable: KS