

ANTESENDEN
EMPATHY ETHICAL INTERACTION
MENUJU PENINGKATAN *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE*

DISERTASI



Disusun oleh :
Editya Nurdiana
NIM : 104701800006

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu manajemen
Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung
Semarang
2022

ANTESENDEN
EMPATHY ETHICAL INTERACTION
MENUJU PENINGKATAN *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE*

Disusun oleh :
Editya Nurdiana
NIM : 104701800006

Semarang, September 2022
Telah Disetujui untuk dilaksanakan oleh :

Promotor


Prof. Dr. Hj. Tatiek Nurhayati, S.E., M.M.
NIDN. 0605094902

Co. Promotor


Dr. H. Asyhari, S.E., M.M.
NIDN. 0624116601

Ketua Program Pasca Sarjana
Program Studi Doktor Ilmu Manajemen


Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.
NIDN. 0608026502

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah S.W.T yang maha kuasa yang telah memberikan berbagai anugerah. terselesainya usul penelitian Desertasi ini adalah wujud anugerah-Nya, oleh karena itu pula pada kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih kepada :

Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Prof. Dr. Hj. Tatiek Nurhayatie, S.E.,M.M., selaku Promotor yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan disertasi.

Dr. H. Asyhari, S.E., M.M., selaku Co. Ppromotor yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh komunikatif, kesabaran dan keteladanan.

Seluruh Dosen Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah menginspirasi untuk selalu belajar dan memberikan dinamika keilmuan.

Rekan-rekan Program Doktor ilmu Manajemen, khususnya angkatan II Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Akhirnya kepada semua pihak dan handai taulan yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang secara langsung maupun tidak langsung membantu kami dalam penyusunan Desertasi ini.

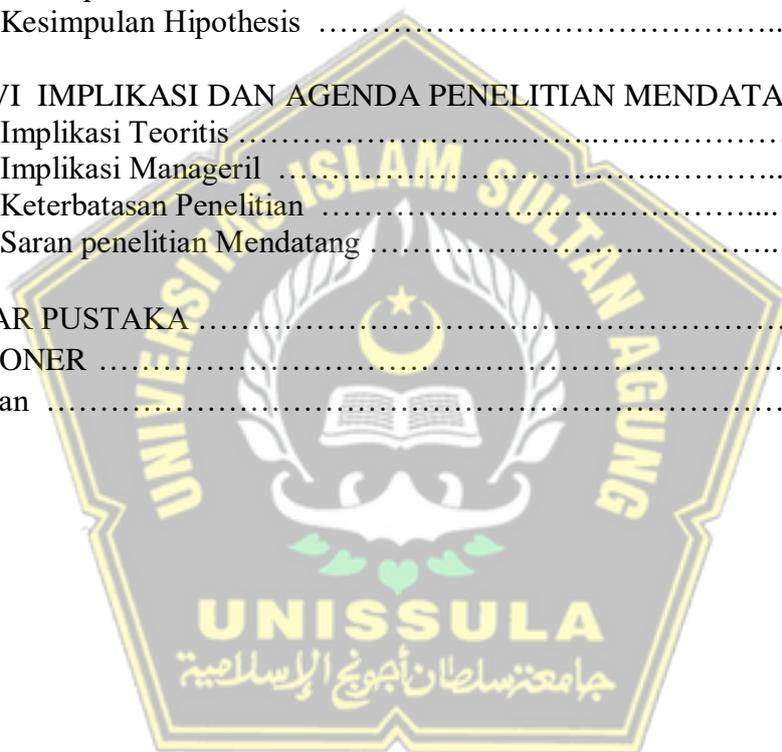
Semarang, September 2022

Penyusun

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi	iiv
Daftar Tabel	vi
Daftar Gambar.....	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
A. <i>Research GAP</i>	12
B. Fenomena	13
1.2 Rumusan Masalah	23
1.3 Tujuan Penelitian	23
1.4 Manfaat Penelitian	24
BAB II KAJIAN PUSTAKA	25
2.1 <i>Spiritual Leadership Theory</i>	26
2.2 <i>Interaction Theory</i>	48
2.3 <i>Islamic Value</i>	54
2.4 <i>Organizational Performance</i>	65
2.5 Model Teoritikal Dasar.....	69
2.6 Model Empirik Penelitian	74
2.6.1 <i>Knowledge Oriented Leadership</i>	74
2.6.2 <i>Organizational Rewards</i>	81
2.6.3 <i>Knowledge Oriented Trainings</i>	87
2.6.4 <i>Empathy ethical interaction</i>	87
2.6.5 <i>Creativity</i>	92
BAB III METODE PENELITIAN	98
3.1 Jenis Penelitian	98
3.2 Pengukuran Variabel	98
3.3 Sumber Data	100
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	101
3.5 Responden.....	101
3.6 Teknik Analisis.....	105

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	108
4.1 Deskripsi Responden	109
4.2 Deskripsi Variabel.....	111
4.3 Uji asumsi	114
4.4 Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>).....	134
4.5 Pengujian Hipotesis	139
4.6 Pengaruh Langsung, Tak langsung dan Total	143
4.7 Pembahasan	145
 BAB V KESIMPULAN	 163
5.1. Kesimpulan Rumusan Masalah	163
5.2. Kesimpulan Hipotesis	165
 BAB VI IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG..	 167
6.1. Implikasi Teoritis	168
6.2. Implikasi Manageril	169
6.3. Keterbatasan Penelitian	172
6.4. Saran penelitian Mendatang	172
 DAFTAR PUSTAKA	 174
KUESIONER	187
Lampiran	196



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Ikhtisar <i>Research Gap</i>	12
Tabel 1.2 Hasil Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten/Kota se Jawa Barat oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Tahun 2017 2019.....	17
Tabel 2.1 <i>Element and Characteristic Spiritual Leadership</i>	32
Tabel 2.2 <i>Qualities of Spiritual Leadership</i>	34
Tabel 2.3 <i>State of Art of Spiritual Leadership Theory</i>	46
Tabel 2.4 Kemampuan Orientasi S-D dan Alasan yang Mendasarinya.....	51
Tabel 2.5 <i>State of the Art Interaction Theory</i>	53
Tabel 2.6 Indikator <i>Empathy Ethical Interaction</i>	70
Tabel 3.1 Pengukuran Variabel	98
Tabel 3.2 Distribusi Sampel Penelitian	104
Tabel 3.3 <i>Goodness of Fit Indices</i>	109
Tabel 4. 1 Deskripsi Responden	109
Tabel 4. 2 Statistik Deskriptif <i>Organizational Reward</i>	112
Tabel 4. 3 Deskriptif <i>Organizational Reward</i>	113
Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif <i>Knowledge Oriented Training</i>	115
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif <i>Knowledge Oriented Training</i>	116
Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif <i>Empathy Ethical Interaction</i>	118
Tabel 4. 7 Deskriptif <i>Empathy Ethical Interaction</i>	119
Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif <i>Creativity</i>	120
Tabel 4. 9. Statistik Deskriptif <i>Organization Performance</i>	120
Tabel 4. 9 Deskriptif <i>Organization Performance</i>	123
Tabel 4. 10 Uji Normalitas Data	124
Tabel 4. 11 Univariate Outliers	127
Tabel 4. 12 Hasil Uji Outlier dengan Mahalanobis Distance.....	128
Tabel 4. 13 Multikolineritas dan Singularitas	129
Tabel 4. 14 Uji <i>Variance Extracted</i> Variabel Eksogen	130
Tabel 4. 15 Uji <i>Variance Extracted</i> Variabel Endogen	131
Tabel 4. 16 Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i>	123
Tabel 4. 17 Standardized Regresion Weight (<i>Loading Factor</i>)	135
Tabel 4. 18 Standardized Regresion Weight (<i>Loading Factor</i>).....	136
Tabel 4. 19 Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i> Full Model SEM.....	137
Tabel 4. 20 Hasil Uji Hipotesis Berbasis SEM	139
Tabel 4. 21 Pengaruh langsung, Tidak Langsung dan Total	145

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Alur Kajian Pustaka.....	25
Gambar 2.2 <i>Spiritual Leadership Model</i> dari Fiairholm	29
Gambar 2.3 Kausalitas <i>Spiritual Leadership Model</i>	33
Gambar 2.4 Model <i>Spiritual Leadership Theory</i>	37
Gambar 2.5 Dimensi <i>Spiritual Leadership Theory</i>	47
Gambar 2.6 Dimensi <i>Interactional Theory</i>	54
Gambar 2.6 Derivasi <i>Islamic Value</i>	64
Gambar 2.7 <i>Integrasi Spiritual Leadership Theory, Ethical Leadership Theory dan Interaction Theory</i>	69
Gambar 2.8 Proposisi <i>Empathy Ethical Interaction</i>	72
Gambar 2.9 Proposes <i>Knowledge Oriented Leadership</i>	74
Gambar 2.10 Grand Teoritical Model	74
Gambar 2.11 <i>Empirical Model</i>	93
Gambar 3.1 <i>Structure Equation Model</i>	106
Gambar 4.1 Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	108
Gambar 4. 2 Analisis Faktor Konfirmatory Antar Variabel Eksogen	135
Gambar 4. 3 Analisis Faktor Konfirmatory Antar Variabel Endogen	136
Gambar 4. 4 Full Model <i>Emphaty Ethical Interaction</i>	138
Gambar 4. 5 Pengaruh Langsung Model <i>Emphaty Ethical Interaction</i> ...	143
Gambar 5.1 Sistematika Kesimpulan.....	163
Gambar 5.2 Model Pengembangan <i>Empathy Ethical Interaction Leadership</i> menuju <i>Organizational performance</i> yang didorong dengan <i>Organizational rewards</i> dan <i>knowledge oriented trainings</i>	165
Gambar 6.1. Piktografis Bab Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang	168
Gambar 6.2. Model Pengembangan <i>Emphaty Ethical Interaction</i>	171
Gambar 6.2. Model Pengembangan <i>Organizational Performance</i> dan kreativitas berbasis <i>Emphaty Ethical Interaction</i>	171

ABSTRAK

Studi ini dimaksudkan untuk menemukan konsep baru (*novelty*) yang dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu dan kesenjangan penelitian antara peran *knowledge oriented leadership* dengan *Organizational Performance* yang berpusat pada konsep *empathy ethical interaction leadership* yang kemudian diharapkan dapat memicu peningkatan *Organizational Performance*. *Empathy Ethical Interaction* adalah karakter moral seorang pemimpin karakter moral seorang pemimpin untuk memahami emosi orang lain, kebebasan dalam mengeksplorasi nilai, hak, dan tanggung jawabnya dengan jujur, adil, toleran dan amanah.

Jenis penelitian ini adalah “*Explanatory Reserach*” yang menekankan pada hubungan antar variabel penelitian (kausalitas) dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel mencakup : *organizational reward*, *knowledge-oriented training*, *empathy ethical interaction*, *creativity*, dan *organizational performance*. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan measurement skala likert 1 s/d 10 pada 254 Camat di wilayah Provinsi Jawa Barat yang ditentukan dengan menggunakan *proportional random sampling*. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket *Software AMOS 20*.

Berdasarkan pembahasan dan analisis data dapat disimpulkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang memiliki karakteristik jujur, adil, toleran dan dipercaya terbukti mampu mendorong peningkatan kreativitas SDM dan *Organizational Performance*. *Organizational rewards* (penghargaan organisasi) dan *knowledge oriented trainings* (pelatihan berorientasi pengetahuan) terbukti meningkatkan *Empathy Ethical Interaction*.

Kata Kunci : *organizational reward*; *knowledge-oriented training*; *empathy ethical interaction*; *creativity*; dan *organizational performance*.

ABSTRACT

This study is intended to find a new concept (novelty) that can fill the limitations of previous studies and the research gap between the role of knowledge oriented leadership and organizational performance centered on the concept of empathy ethical interaction leadership which is then expected to trigger an increase in organizational performance. Empathy ethical interaction is a person's moral character in understanding the emotions of others, having the characteristics of being fair, honest, caring, and responsible in directing the behavior of his subordinates, understanding and fulfilling their obligations to society, and living their lives.

This type of research is "Explanatory Research" which emphasizes the relationship between research variables (causality) by testing the hypothesis the description contains descriptions but the focus lies on the relationship between variables including: organizational rewards, knowledge-oriented training, empathy ethical interaction, creativity, and organizational performance. Data was collected by distributing questionnaires with a Likert scale measurement of 1 to 10 in 254 sub-districts in the province of West Java which were determined using proportional random sampling. To analyze the data in this study, The Structural Equation Modeling (SEM) from the AMOS 20 Software package was used.

Based on the discussion and analysis of the data, it can be concluded that the results of the study indicate that leadership that has the characteristics of justice, being honest, caring and responsible is proven to be able to encourage increased creativity in human resources and organizational performance. Organizational rewards (organizational rewards) and knowledge oriented trainings have been shown to increase Empathy Ethical Interaction Leadership which is proxied by indicators leading to honest behavior, fair emotional understanding, caring and understanding of the negative emotions of others, and believing in sharing positive emotions.

Keywords: organizational reward; knowledge-oriented training; empathy ethical interactions; creativity; and organizational performance.

Studi ini dimaksudkan untuk menemukan konsep baru (novelty) yang dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu dan kesenjangan penelitian antara peran *knowledge oriented leadership* dengan Organizational Performance yang berpusat pada konsep *empathy ethical interaction leadership* yang kemudian diharapkan dapat memicu peningkatan Organizational Performance. *Empathy ethical interaction* merupakan karakter moral seseorang dalam memahami emosi orang lain, memiliki keyakinan tentang benar dan salah, adil dan tidak adil, baik dan buruk dalam mengarahkan bagaimana orang harus berperilaku satu sama lain, memahami dan memenuhi kewajiban mereka kepada masyarakat, dan menjalani hidup mereka. Pada bab pendahuluan diuraikan tentang research gap dan fenomena bisnis yang mendasari penelitian ini telah dikembangkan sebagai masalah dalam penelitian ini adalah : “*empathy ethical interaction leadership berbasis knowledge oriented leadership untuk meningkatkan creativity dan mewujudkan organizational performance*”

Kepemimpinan pemerintahan dalam suatu wilayah pemerintahan ditentukan oleh kapabilitas yang dimiliki oleh setiap pemimpin (Silalahi et al., 2015). Kapabilitas yang dimaksud adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas pemerintahan yang sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan rakyatnya serta menuntut masyarakat global. Dalam menghadapi perubahan tersebut, kemampuan seorang pemimpin dalam memahami aspirasi rakyat dan membaca kecenderungan zaman yang terus berubah sangat dibutuhkan. Pemimpin dituntut mampu berkomunikasi timbal balik secara efektif untuk dapat memahami aspirasi rakyat yang dipimpinnya. Dari proses interaksi tersebut hakikat dari keinginan dan realitas yang dihadapi masyarakat akan diketahui. Pemimpin dapat melakukan inovasi inovasi dan kreasi dalam melaksanakan pemerintahan dari perubahan perubahan yang terjadi, baik dalam metode penyelesaian permasalahan, ide baru program kegiatan maupun perencanaan penataan kota kedepannya.

Peran kepemimpinan dalam mempengaruhi manajemen kreativitas dan manajemen inovasi dalam organisasi, dikemukakan bahwa makna kreativitas adalah kecenderungan untuk menghasilkan atau mengenali ide, alternatif, atau kemungkinan, dan inovasi mengubah ide-ide baru dan imajinatif ini menjadi kenyataan untuk membantu organisasi dalam mencapainya (M. R. Fairholm & Gronau, 2015b). Untuk mengembangkan kreativitas, organisasi harus memiliki struktur yang fleksibel yang memastikan budaya yang baik sehingga pemimpin dapat memberikan iklim yang tepat kepada karyawannya, menginspirasi, dan memotivasi mereka, sehingga mereka memiliki kemampuan untuk menghasilkan ide-ide yang berseni (Xinyu & Zhihua, 2020).

Dalam Islam, konsep kepemimpinan diyakini mempunyai nilai yang khas dari sekedar kepengikutan bawahan dan pencapaian tujuan organisasi (Ali, 2009). Dalam kepemimpinan terdapat nilai-nilai transendental yang diperjuangkan dalam dan menjadi pijakan dalam melakukan aktifitas kepemimpinannya. Fry menjelaskan bahwa kualitas dari *spiritual leadership* dibentuk oleh tiga dimensi (L. W. Fry, 2003a) yaitu: *vision, altruistic love dan hope/faith*. *Altruistic love* dalam kontekstual teori ini, merupakan sebuah rasa keutuhan, harmony, dan akan menjadi lebih produktif melalui perhatian, belas kasih, dan adanya

penghargaan/apresiasi baik pada diri maupun orang lain. penghubung yang umum antara spiritualitas dan religi adalah nilai kasih altruistik, yaitu penghargaan atau kesetiaan terhadap keterikatan dengan orang lain (Fry, *et.al.*, 2005). *Spiritual leadership theory* merupakan suatu model kepemimpinan yang menggunakan model motivasi intrinsik dengan menggabungkan adanya visi (*vision*), harapan/keyakinan (*hope/faith*), dan nilai altruism (*altruistic love*). *Altruistic love* dengan nilai-nilai :*trust, forgiveness, integrity, honesty, courage, kindness, patience, dan empathy*. Empati dan kasih sayang yang diikuti dengan kemampuan interaksi etis yang merupakan kemampuan organisasi untuk bertindak secara adil dan non-oportunistik terhadap aktor individu dalam sistem layanan dapat mempengaruhi perilaku karyawan (zahrotush Sholikhah, Xuhui Wang, 2018).

Prasyarat untuk mencapai tatanan masyarakat yang berfungsi dengan baik adalah interaksi sosial yang efektif (Segalman, 1978). Teori interaksi dibangun di atas gagasan bahwa setiap perbuatan atau tindakan seseorang akan memungkinkan orang lain untuk secara implisit membongkai tindakan orang lain tersebut dalam narasi yang dapat dimengerti, memberikan pengertian yang salah dan dapat direvisi tentang apa yang orang lain lakukan (Colman, 2003a). Sehingga dapat dimengerti bahwa teori interaksi sosial adalah hubungan antara individu satu dengan individu lain, individu dapat mempengaruhi individu lain atau sebaliknya, sehingga terdapat hubungan yang saling timbal balik.

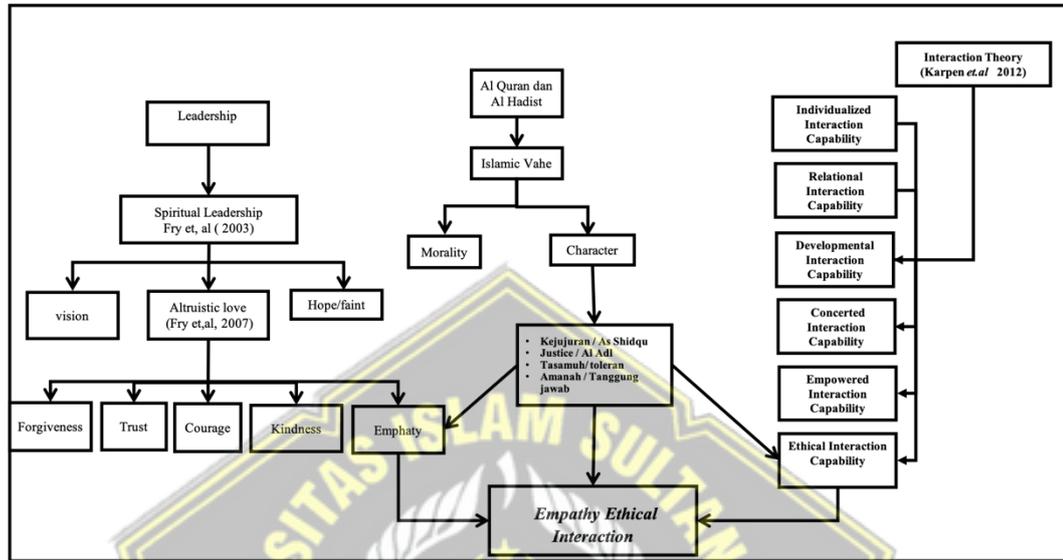
Karpen (2012) menjelaskan bahwa dimensi dari interaksi theory diantaranya adalah kapabilitas interaksi individu (*Individual interaction capability*); kapabilitas interaksi relasional (*relational interaction capability*); kapabilitas interaksi etis (*ethical interaction capability*); pengembangan kapabilitas interaksi (*Developmental interaction capability*); pemberdayaan kapabilitas interaksi (*empowered interaction capability*); Kemampuan interaksi terpadu (*Concerted interaction capability*) dan *Overall S-D orientation* (Orientasi S-D keseluruhan).

Ethical interaction capability dipilih sebagai salah satu dimensi dari *interaction theory* karena kemampuan interaksi etis merupakan kemampuan organisasi untuk bertindak secara adil dan non-oportunistik terhadap aktor individu dalam sistem layanan. Interaksi etis memanifestasikan kemampuan organisasi untuk menanamkan kepercayaan pada mitranya bahwa ia akan bertindak demi kepentingan terbaiknya dan bukan atas biayanya. Dengan demikian, *co-creation* nilai difasilitasi dan / atau ditingkatkan, ketika organisasi berinteraksi dengan mitra dengan cara yang kurang mengintimidasi, eksploitatif, sehingga menghasilkan keuntungan bersama. Adapun dimensi dari *Ethical interaction capability* adalah *honest, justice, caring dan trustworthy* (Turner, 1988).

Moralitas dalam Islam mencakup konsep kebenaran, karakter yang baik, dan tubuh kualitas moral dan kebajikan yang ditentukan dalam teks-teks agama Islam (Sulistyo, 2009). Menunjukkan empati akan meningkatkan hubungan antar individu dan mengembangkan karakter sebagai seorang Muslim. Empati mengubah hubungan sosial dengan pemahaman yang lebih akurat dan lebih dalam tentang masalah dan konflik. Empati adalah sifat utama untuk menjadi pasangan, orang tua, guru, dan teman yang lebih baik. Menunjukkan empati di tempat kerja

meningkatkan hubungan profesional dengan mencoba memahami terlebih dahulu apa yang orang lain inginkan, pikirkan, dan rasakan.

Berdasarkan kajian *spiritual leadership theory*, *ethical leadership theory* dan *interaction theory* secara komprehensif dan mendalam maka dapat diintegrasikan sebagai sebuah kebaruaran, berikut :



Gambar 1 Integrasi *Spiritual Leadership Theory*, *Ethical Leadership Theory* dan *Interaction Theory*

Integrasi antara dimensi dimensi dari *spiritual leadership theory*, *ethical leadership theory* dan *interaction theory* membentuk indicator dari *Empathy Ethical Interaction* sebagaimana berikut:

Tabel. 1 Indikator *Empathy Ethical Interaction*

No	<i>spiritual leadership theory</i> dengan pendekatan <i>Empathy</i>	<i>ethical leadership theory</i> dengan pendekatan <i>Ethical Interaction</i>	<i>Islamic Value</i>	<i>Empathy Ethical Interaction</i>
1	<i>Perspective adoption</i>	<i>Honest</i>	<i>Ad Shidqu / Jujur</i>	<i>Honest perspective adoption</i> (Mengarahkan untuk berperilaku jujur)
2	<i>Emotional understanding</i>	<i>Justice</i>	<i>Al adl</i>	<i>Justice emotional understanding</i> (Pemahaman emosional secara adil)
3	<i>Empathetic stress</i>	<i>Caring</i>	<i>Peduli</i>	<i>Caring empathetic stress</i> (Peduli terhadap emosi negatif)
	<i>Empathetic</i>	<i>Trustworth</i>	<i>tanggungjawab</i>	<i>Trustworth empathetic joy</i>

Empathy ethical interaction spiritual dapat diukur dengan empat indikator, yaitu:

1. *Honest perspective adoption* adalah kemampuan untuk membantu atau mengarahkan orang lain agar berperilaku sesuai dengan yang diharapkan dengan kejujuran, yang diwujudkan dalam kemampuan untuk berkomunikasi dan memelihara hubungan sosial dengan pihak lain dengan mengutamakan kejujuran.
2. *Justice emotional understanding* adalah kemampuan untuk memahami, menghargai dan menunjukkan toleransi terhadap sudut pandang orang lain secara adil, yang diwujudkan dalam kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi dan kesan orang lain dengan bersikap adil.
3. *Caring empathetic stress* adalah usaha dalam menghasilkan reaksi emosi yang tepat sebagai respon terhadap emosi orang lain yang sifatnya negatif dan bersikap peduli, yang ditunjukkan dengan kemampuan untuk memahami dan berbagi emosi negatif orang lain dan peduli terhadapnya.
4. *Trustworth empathetic joy* adalah penularan emosi atas perasan positif atau kegembiraan yang merupakan refleksi subjektif seseorang terhadap keadaan perasaan orang lain dengan dilandasi rasa kepercayaan, yang diwujudkan dengan kemampuan untuk memahami dan berbagi emosi positif orang lain dengan menjaga kepercayaan.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dapat diketahui dengan menggunakan penilaian kegiatan organisasi tersebut berdasarkan peraturan, norma dan etika yang berlaku. Menurut Larry D. Stout (dalam Yuwono 2002), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Organizational Performance sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*degree of accomplishment*” atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Yuwono dalam Ruky (2001) Organizational Performance berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam mata rantai (*value chain*) yang ada pada organisasi. Berbagai faktor yang mempengaruhi Organizational Performance sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi, dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi. Pada penelitian variabel *organizational performance* diukur melalui indikator : layanan baru, mengkoordinasikan upaya pengembangan unit yang berbeda, beradaptasi dengan cepat ke perubahan yang tidak terduga, sesuaikan tujuan dan sarannya dengan cepat, responsif, hindari pengembangan inisiatif yang tumpang tindih, dan sederhanakan proses internal.

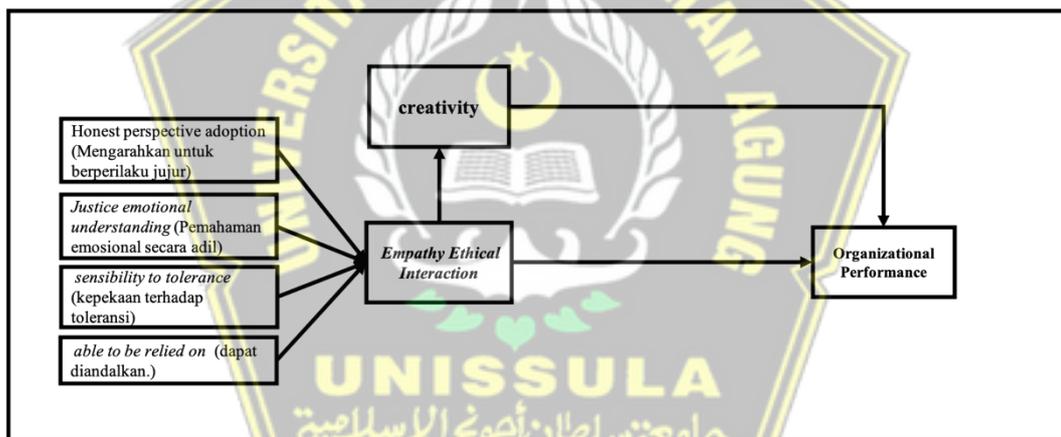
Berdasarkan integrasi dimensi-dimensi teori yang berbasis pada *Spiritual Leadership Theory* dan *Interaction Theory*, dapat disusun proposisi untuk membangun *Organizational Performance* dan model teoritikal dasar. Proposisi tersebut adalah *Empathy Ethical Interaction* berikut :

Proposisi 1 : *Empathy Ethical Interaction*

Empathy Ethical Interaction adalah karakter moral seorang pemimpin karakter moral seseorang seorang pemimpin untuk memahami emosi orang lain, kebebasan dalam mengeksplorasi nilai, hak, dan tanggung jawabnya dengan jujur, adil, toleran dan amanah. *Empathy ethical interaction* berpotensi untuk meningkatkan *human resources creativity* dan konsekuensinya dapat meningkatkan *organizational performance*.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Empathy Ethical Interaction* adalah karakter moral seorang pemimpin untuk memahami emosi orang lain, kebebasan dalam mengeksplorasi nilai, hak, dan tanggung jawabnya dengan jujur, adil, toleran dan aman. *Empathy ethical interaction* yang dimiliki oleh seorang pejabat/pamong perangkat daerah diindikasikan dengan karakteristik :

1. *Honest perspective adoption* (Mengarahkan untuk berperilaku jujur);
2. *Justice emotional understanding* (Pemahaman emosional secara adil);
3. *Sensibility to tolerance* (kepekaan terhadap toleransi);
4. *Able to be relied on* (dapat dipercaya)

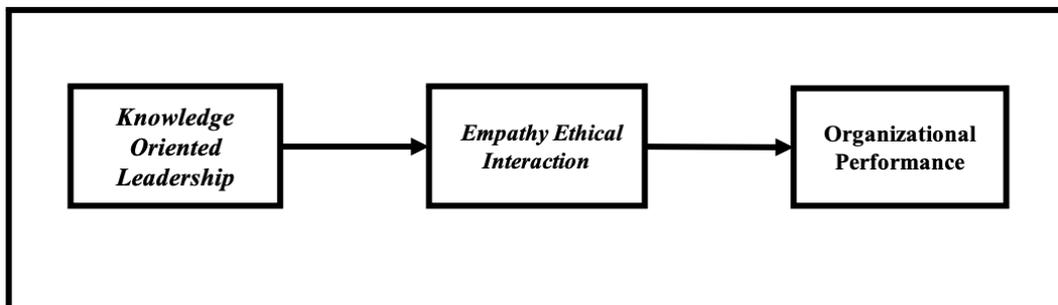


Gambar 2. Proposisi *Empathy ethical interaction*

Kemudian *Knowledge oriented leadership* merupakan sebagai setiap sikap atau tindakan bersama atau individu, diamati atau diperhitungkan yang mendorong pengetahuan baru dan penting untuk diciptakan, dibagikan, dan digunakan dengan cara yang membawa perubahan dalam pemikiran dan hasil kolektif. Kepemimpinan ini menyiratkan peran praktik manajemen pengetahuan perusahaan untuk mewujudkan peluang inovasi (Mabey, *et.al.*, 2012).

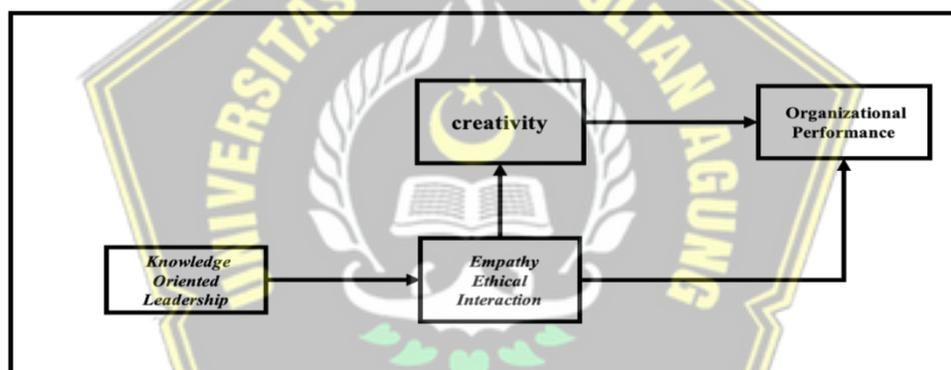
Proposisi 2 : *knowledge oriented leadership* merupakan sebagai sikap atau tindakan seorang pemimpin untuk mendorong pengetahuan baru yang membawa perubahan pola pemikiran berpotensi meningkatkan *Empatichal ethical interaction*

Sehingga proposisi kedua dalam penelitian ini dapat disajikan dalam pictograph berikut ini :



Gambar 3. Proposisi *Knowledge Oriented Leadership*

Berdasarkan proposisi 1 tentang *empathy ethical interaction lead* dan proposisi 2 tentang *knowledge oriented leadership*, maka dapat disusun model teoretikal dasar.



Gambar 4 Grand Teoretical Model

Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan (*knowledge oriented leadership*) didefinisikan sebagai setiap sikap atau tindakan bersama atau individu, diamati atau diperhitungkan yang mendorong pengetahuan baru dan penting untuk diciptakan, dibagikan, dan digunakan dengan cara yang membawa perubahan dalam pemikiran dan hasil kolektif (Almatrooshi et al., 2020; Shamim et al., 2019). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan menyiratkan peran praktik manajemen pengetahuan perusahaan untuk mewujudkan peluang inovasi (Sadeghi & Rad, 2018). Pemimpin harus bertindak sebagai penasihat sehingga karyawan dapat mengenali bagaimana praktik manajemen pengetahuan dan pekerjaan membantu mereka menjamin komunikasi. Komunikasi sangat penting bagi para pemimpin untuk secara jelas menunjukkan harapan terhadap perusahaan dan menghilangkan hambatan komunikasi (Soniewicki, 2021; Zia, 2020). Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kelompok dapat difasilitasi melalui konversi pengetahuan yang dimungkinkan melalui representasi umum dan konteks bersama individu (Soniewicki, 2021). Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan didefinisikan sebagai proses dimana anggota individu dari

kelompok lain mendukung siklus pembelajaran yang diperlukan untuk mencapai tujuan suatu kelompok atau organisasi (Donate & Sánchez de Pablo, 2015). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan adalah sebagai sikap atau tindakan, diamati atau diperhitungkan, yang mendorong penciptaan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan baru dengan cara yang tampaknya membawa perubahan dalam pemikiran dan hasil kolektif (Zia, 2020).

Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan sangat menghasilkan manajemen yang efisien serta penciptaan pengetahuan di perusahaan (Sadeghi & Rad, 2018). Untuk penelitian ini, kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan telah dilihat dari segi *organizational rewards* (penghargaan organisasi) dan *knowledge oriented trainings* (pelatihan berorientasi pengetahuan) (Ayub et al., 2016).

Organizational reward adalah semua bentuk *return* baik financial maupun non-financial yang diterima atas hasil kerja yang diberikan oleh organisasi. *Organizational reward* diukur melalui indikator : menerima lingkungan kerja yang lebih baik atas kontribusi pengetahuannya, menerima gaji yang lebih tinggi sebagai imbalan atas kontribusi pengetahuannya, menerima bonus lebih tinggi sebagai imbalan atas kontribusi pengetahuannya, menerima peningkatan peluang promosi sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya, dan menerima beasiswa pendidikan lanjut sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya (Newman & Sheikh, 2012).

Knowledge oriented trainings adalah pelatihan yang diberikan untuk memastikan para manajernya memahami logika dan konsep manajemen pengetahuan dengan menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan, serta memberikan pelatihan langsung yang cukup tentang inisiatif dan sistem manajemen pengetahuan (Sadeghi & Rad, 2018(8a).

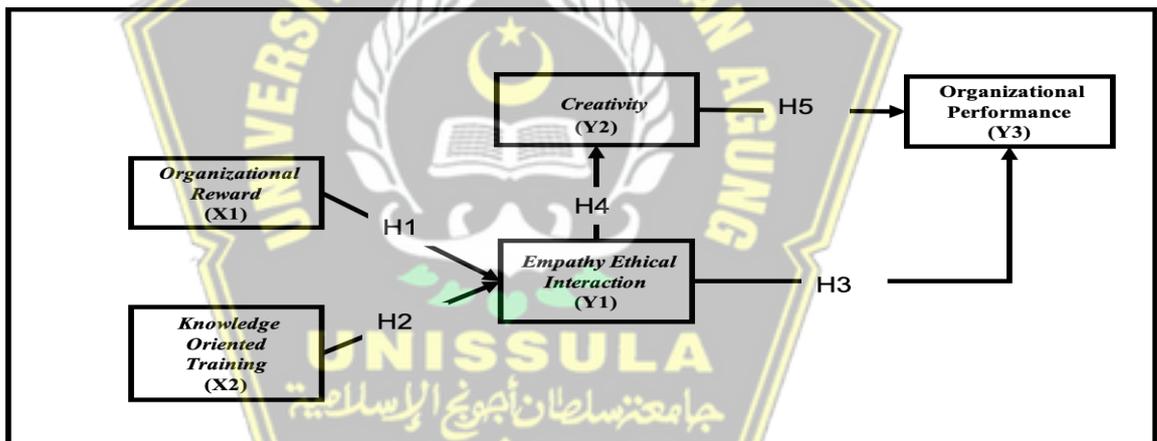
Knowledge oriented trainings adalah menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan, serta memberikan pelatihan langsung yang cukup tentang inisiatif dan sistem manajemen pengetahuan, yang diukur melalui indikator : organisasi memberikan pelatihan yang cukup untuk memastikan para manajernya memahami logika dan konsep manajemen pengetahuan, organisasi menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan, serta organisasi memberikan pelatihan langsung yang cukup tentang inisiatif dan sistem manajemen pengetahuan (Long et al., 2016).

Kreativitas dari sudut pandang manajerial telah digambarkan sebagai penilaian subyektif, sebagai generasi ide-ide asli dan berguna sebagai aktivitas kompleks termasuk keahlian, pemikiran kreatif dan motivasi (Tu et al., 2019) sebagai interaksi yang kompleks antara individu dan lingkungannya, sebagai proses kritis, sebagai kegiatan sosial khususnya konteks, sebagai pemikiran yang berbeda termasuk kelancaran, fleksibilitas, orisinalitas, dan elaborasi dan sebagainya . Selain itu, ada evolusi pemahaman kreativitas dalam sejarah pemikiran manusia, serta perbedaan pemahaman di berbagai daerah atau bahkan di wilayah yang sama tetapi memiliki beragam budaya (Clarke, 2005). Kreativitas diukur dengan mengembangkan ide-ide baru, menunjukkan perilaku inovatif, penciptaan solusi yang dan keluar dari zona nyaman (Ismail et al., 2021).

Dikatakan bahwa manajemen dalam melaksanakan perannya sangat tergantung kepada seluruh manusia yang terlibat di dalamnya, khususnya bagi para manajer yang berfungsi untuk mengendalikan kreativitas dan digerakkan menuju terciptanya inovasi (Clarke, 2005; Supena et al., 2021). Kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru menjadi ada melalui pemikiran yang berbeda, atau membawa banyak solusi untuk memecahkan masalah (Slåtten et al., 2020).

Seorang pemimpin yang kreatif akan memiliki kapabilitas empati dan menghargai nilai-nilai etis dalam kepemimpinannya (Slåtten et al., 2020). Kreativitas dan inovasi di tempat kerja adalah proses, hasil, dan produk dari upaya untuk mengembangkan dan memperkenalkan cara-cara baru dan lebih baik dalam melakukan sesuatu (Ayranci & Ayranci, 2017). Kreativitas mengacu pada generasi ide, dan inovasi ke tahap selanjutnya dalam mengimplementasikan ide ke arah prosedur, praktik, atau produk yang lebih baik (Kim, 2018). Kreativitas dan inovasi dapat terjadi pada level individu, tim kerja, organisasi, atau lebih dari satu level ini digabungkan, tetapi akan selalu menghasilkan manfaat.

Berdasarkan kajian pustaka tersebut maka dapat disusun suatu model empirik sebagai berikut :



Gambar 5 Empirical Model

Jenis penelitian ini adalah “*Explanatory Reserach*” yang menekankan pada hubungan antar variabel penelitian (kausalitas) dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel mencakup : *organizational reward*, *knowledge-oriented training*, *empathy ethical interaction*, *creativity*, dan *organizational performance*. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan measurement skala likert 1 s/d 10 pada 254 Camat di wilayah Provinsi Jawa Barat yang ditentukan dengan menggunakan *proportional random sampling*. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket *Software AMOS 20*.

Berdasarkan pembahasan dan analisis data dapat disimpulkan hasil penelitian sebagaimana berikut : bila *Organizational Reward* semakin tinggi,

maka *Empathy Ethical Interaction* semakin baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *Empathy Ethical Interaction* dibangun oleh *Organizational Reward*. Hasil kedua menunjukkan bahwa *Knowledge Oriented Training* semakin tinggi, maka *Empathy Ethical Interaction* semakin baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *Empathy Ethical Interaction* dibangun oleh *Knowledge Oriented Training*. Hasil ketiga penelitian ini menunjukkan bahwa *Empathy Ethical Interaction* semakin tinggi, maka *Organization Performance* semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *Organization Performance* dibangun oleh *Empathy Ethical Interaction*. *Empathy Ethical Interaction* semakin baik, maka *Creativity* semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *Creativity* dibangun oleh *Empathy Ethical Interaction*. Sedangkan *Creativity* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organization Performance*.

Sehingga hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang memiliki karakteristik mampu mengarahkan untuk berperilaku jujur, pemahaman emosional yang adil, peduli dan memahami emosi negatif orang lain, percaya dan berbagi emosi positif terbukti mampu mendorong peningkatan kreativitas SDM dan *Organizational Performance*. *Organizational rewards* (penghargaan organisasi) dan *knowledge oriented trainings* (pelatihan berorientasi pengetahuan) terbukti meningkatkan *Empathy Ethical Interaction Leadership* yang diproyeksi dengan indikator mengarahkan untuk berperilaku jujur, pemahaman emosional secara adil, peduli dan paham terhadap emosi negatif orang lain, serta percaya berbagi emosi positif.

Implikasi teoritis model pengembangan *Empathy Ethical Interaction* yang didukung dengan *Organizational rewards* (penghargaan organisasi) dan *knowledge oriented trainings* (pelatihan berorientasi pengetahuan) menuju *creativity* dan *Organizational Performance* tercermin pada beberapa temuan-temuan penelitian sebagai berikut:

1. Kontribusi pada *Interaction Theory* adalah penekanan pada salah satu dimensi dari *Interaction Theory* yaitu *Ethical interaction capability* yang diwarnai dengan nilai-nilai Islami. Yaitu kemampuan organisasi untuk bertindak secara adil dan non-opportunistik terhadap individu dalam sistem layanan. Konsep *Islamic Ethics* dalam berinteraksi adalah menjalin hubungan dengan sesama dengan penuh toleransi, berperilaku yang baik dan menjauhkan diri dari tingkah laku buruk sesuai dengan ajaran Islam yang tidak bertentangan dengan Al-Qur'an dan hadis agar interaksi yang terjalin menjadi keberkahan bagi masing-masing pihak.
2. Kontribusi pada *Spiritual Leadership Theory* adalah penekanan pada salah satu dimensi dari *Spiritual Leadership Theory* yaitu *emphaty* yang diwarnai dengan nilai-nilai Islami. Konsep *emphaty* dalam Islam adalah berkaitan dengan keramahan, *tasamuh*, toleransi atau tenggang rasa. Pemimpin menggunakan kekuasaan bukan untuk kepentingan diri sendiri tetapi lebih pada mendorong pertumbuhan karyawan, kelangsungan hidup organisasi, dan tanggung jawab kepada masyarakat.

3. Kontribusi pada *Human Resources Management Theory* adalah model peningkatan *Empathy Ethical Interaction* melalui *Organizational Reward* dan *Knowledge Oriented Training*.
4. Kontribusi pada *Empathy Ethical Interaction*.. Konsep kebaruan *Empathy Ethical Interaction* yang merupakan kepemimpinan yang memiliki karakteristik mampu mengarahkan untuk berperilaku jujur, pemahaman emosional yang adil, peduli dan memahami emosi negatif orang lain, percaya dan berbagi emosi positif. *Empathy Ethical Interaction Leadership* yang diproyeksikan dengan indikator mengarahkan untuk berperilaku jujur, pemahaman emosional secara adil, peduli dan paham terhadap emosi negatif orang lain, serta percaya berbagi emosi positif dapat ditingkatkan dengan *Organizational rewards* (penghargaan organisasi) dan *knowledge oriented trainings* (pelatihan berorientasi pengetahuan).

Berdasarkan pada pengaruh langsung, tidak langsung dan total, maka prioritas implikasi manajerial model pengembangan *Empathy Ethical Interaction* yang didukung dengan *Organizational rewards* (penghargaan organisasi) dan *knowledge oriented trainings* (pelatihan berorientasi pengetahuan) menuju *creativity* dan *Organizational Performance* adalah sebagai berikut :

1. Terkait dengan *Organizational rewards* (penghargaan organisasi) organisasi harus mempertahankan pemberian rewards sebagai imbalan atas kerelaan berbagi pengetahuan.
2. Terkait dengan *knowledge oriented trainings* (pelatihan berorientasi pengetahuan) organisasi diharapkan mampu meningkatkan menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan.
3. Terkait dengan *creativity* organisasi diharapkan mampu meningkatkan kapabilitas SDM dalam berpikir analitis yang mengedepankan kreativitas dalam mengeksplorasi berbagai kemungkinan solusi untuk menghasilkan ide brilian dan kreatif.
4. Terkait dengan *Organizational Performance* organisasi harus memastikan pelayanan yang lebih pada masyarakat, menjamin penyelenggaraan pelayanan di Kecamatan sebagai pemenuhan kewajiban dan janji Penyelenggara Pelayanan kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur dalam kondisi baik.
5. Terkait dengan *Empathy Ethical Interaction* organisasi diharapkan mampu mengimplementasikan *Honest perspective adoption* (Mengarahkan untuk berperilaku jujur); *Justice emotional understanding* (Pemahaman emosional secara adil); *Sensibility to tolerance* (kepekaan terhadap toleransi); *Able to be relied on* (dapat diandalkan)

Sehingga implikasi manajerial dalam pengembangan konsep *Empathy Ethical Interaction* dalam meningkatkan *Organizational Performance* adalah peningkatan *Empathy Ethical Interaction* yang didukung oleh sistem penghargaan organisasi dan pelatihan berorientasi pengetahuan yang akhirnya berdampak pada kreativitas SDM dan *Organizational Performance*. Kedua, Perwujudan peningkatan kreativitas SDM dan *Organizational Performance* yang dipengaruhi oleh *Empathy Ethical Interaction*

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya adalah Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model diketahui bahwa hasil estimasi nilai kriteria indeks *chi-square*, probabilitas dan AGFI diperoleh hasil yang kurang baik, tetapi nilainya mendekati *cut off value* atau dapat dikatakan marjinal fit yaitu kondisi kesesuaian model pengukuran di bawah kriteria ukuran fit. *Squared Multiple Correlations* dari antesedent *Organization Performance* memiliki kualifikasi pengaruh rendah, hal ini merupakan black bock area studi yang menarik untuk diteliti. Antesenden tersebut mencakup variabel *Creativity* terhadap *Organization Performance*. *Squared Multiple Correlations Creativity* terhadap *Organization Performance* yang rendah dapat bersumber dari indikator yang dibangun, oleh karena diperlukan eksplorasi yang mendalam dan komprehensif variabel *Creativity* beserta indicator pembentuknya.

Penelitian ini membahas variabel penelitian dikaitkan dengan Camat di Wilayah Provinsi Jawa Barat sebagai responden akan tetapi proxy dari masing masing variabel belum menyesuaikan dengan peraturan perundang undangan ASN yang berlaku. Sampel penelitian yang mejadi responden dalam penelitian ini sebanyak 245 orang atau sekitar 39% dari seluruh total Camat di wilayah Provinsi Jawa Barat sehingga dikhawatirkan memunculkan bias dalam menggeneralisasikan hasil penelitian.

Lima hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini, namun satu hipotesis yang tidak didukung oleh data empiris yaitu pengaruh *Creativity* terhadap *Organization Performance*. Parameter estimasi antara *Creativity* terhadap *Organization Performance* menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai $Cr = 1.054$ atau $CR \leq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 sehingga hipotesis kelima ditolak. Oleh karena itu diperlukan variabel intervening untuk memediasi variabel konsekuen. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti Kembali model pada responden yang lebih luas agar bisa dapat lebih digeneralisasikan dengan lebih baik.

UNISSULA
جامعة سلطان أبوبوع الإسلامية

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sektor publik adalah sektor ekonomi yang menyediakan berbagai layanan pemerintah kepada masyarakat yang mencakup lembaga pemerintah dan badan usaha milik negara (BUMN) dan menghasilkan produk jasa berupa pelayanan publik dan produk barang berupa barang publik. keberadaan sektor publik merupakan bagian dari pemenuhan hak public (Silalahi & Wirman, 2015). Bahan-bahan sektor publik berbeda antarnegara, tetapi umumnya mencakup bidang-bidang militer, kepolisian, transportasi umum, pendidikan, dan kesehatan.

Tekanan terhadap organisasi sektor publik, khususnya organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah direspon dengan memperbaiki kinerjanya dalam menyelenggarakan pemerintahan dengan efektif dan efisien sebagai upaya untuk memberikan kesejahteraan bagi masyarakat. Performansi atau kinerja adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu (Schaltegger & Wagner, 2006; Spencer, L & Spencer, S, 1993). Kinerja berkaitan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan (George et al., 2019). Selain itu kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (N. Hussain et al., 2018). Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang

dicapai suatu organisasi (Taouab & Issor, 2019). Kinerja organisasi merupakan efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif (Sun & Henderson, 2017).

Kepemimpinan dan pemerintahan adalah dua konsep teoretis yang berbeda. Kepemimpinan sering diartikan sebagai teknik, cara, gaya, dan strategi pemimpin dalam memengaruhi orang lain dalam proses tujuan (Adebakin & Gbadamusi, 1996). Pemerintahan adalah wadah atau institusi tempat penguasa (pemerintah) dengan rakyat (yang diperintah) melakukan interaksi (Silalahi et al., 2015). Kepemimpinan merupakan kemampuan atau kemahiran seorang pemimpin dalam pengaruh orang lain dalam pemerintahan (Northouse, 2018). Kepemimpinan pemerintahan dalam suatu wilayah pemerintahan ditentukan oleh kapabilitas yang dimiliki oleh setiap pemimpin (Silalahi et al., 2015). Kapabilitas yang dimaksud adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas pemerintahan yang sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan rakyatnya serta menuntut masyarakat global.

Dalam menghadapi perubahan tersebut, kemampuan seorang pemimpin dalam memahami aspirasi rakyat dan membaca kecenderungan zaman yang terus berubah sangat dibutuhkan. Pemimpin dituntut mampu berkomunikasi timbal balik secara efektif untuk dapat memahami aspirasi rakyat yang dipimpinnya. Dari proses interaksi tersebut hakikat dari keinginan dan realitas yang dihadapi masyarakat akan diketahui. Pemimpin dapat melakukan inovasi inovasi dan kreasi dalam melaksanakan pemerintahan dari perubahan perubahan yang terjadi, baik

dalam metode penyelesaian permasalahan, ide baru program kegiatan maupun perencanaan penataan kota kedepannya.

Aturan normatif yang cenderung kaku dan tidak perspektif diharapkan bukan menjadi penghalang pemimpin dalam mentransformasikan potensi yang dimiliki untuk kemajuan daerahnya sepanjang tidak bertentangan dengan aturan yang ada dan diabdikan untuk kepentingan pemerintahan dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Namun, kecenderungan yang ada adalah justru pemimpin memahami kondisi internalnya dari pendapat orang diluar *circle* kepemimpinannya. Realitas kehidupan pemerintahan kurang baiknya kinerja pemerintahan dipicu dari kurang mampunya pemimpin dalam memahami dan membaca kecenderungan zaman yang terus berubah, kurangnya informasi, wacana, dan tidak memahami isu-isu strategis yang terus berkembang dalam pemerintahan (Silalahi et al., 2015).

Salah satu faktor yang memiliki peran dalam membentuk kinerja organisasi adalah gaya kepemimpinan (Bass, 1987; Khan et al., 2018; Patiar & Wang, 2020). Seiring dengan perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, dibutuhkan kesiapan pemimpin agar perusahaan tetap bertahan. Model kepemimpinan terbaru salah satunya adalah *Knowledge Oriented Leadership* yang akan memainkan peran penting bagi setiap organisasi. Kepemimpinan berorientasi pengetahuan mencakup penciptaan pengetahuan, transfer, penyimpanan, dan aplikasi (Alavi & Leidner, 2001). Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan telah dilihat dari segi *Organizational Rewards* (penghargaan organisasi) dan *Knowledge*

Oriented Trainings (pelatihan berorientasi pengetahuan) (Ayub et al., 2016; Khoshnaw & Alavi, 2020).

Sebagai pendekatan pengembangan organisasi, kepemimpinan yang baik harus mampu mendukung mendorong misi atau visi organisasi. Dengan teknologi dan proses baru, pemimpin perlu berpikir kreatif untuk memastikan keberhasilan organisasinya mencapai kesuksesan yang berkelanjutan dan tetap kompetitif. Seorang pemimpin yang kreatif juga mampu memberikan inspirasi kepada karyawannya untuk selalu memikirkan ide-ide baru sehingga dengan banyaknya ide baru tujuan suatu perusahaan lebih mudah dicapai secara efektif dan efisien daripada menggunakan strategi yang sama terus menerus. Dalam pemerintahan, kreativitas tingkat organisasi diartikan sebagai penciptaan produk, layanan, ide, prosedur, atau proses baru yang berharga dan bermanfaat bagi masyarakat .

Kepribadian adalah dasar dari perilaku pemimpin (Northouse, 2018). Pemimpin dengan kepribadian kreatif dan terbuka juga mempengaruhi kreativitas dalam organisasi mereka (Tu et al., 2019). Pemimpin yang kreatif cenderung percaya diri, antusias, dominan, dan impulsif (Pope, 2005). Seseorang yang kreatif menghargai ide dan imajinasi yang tidak biasa, ingin tahu, dan mengembangkan luas, dan sebagai ragam pengalaman. Sebaliknya, individu yang memiliki kreativitas rendah akan lebih konvensional, menjalankan kepemimpinannya seperti kebiasaan pebertahan pada kenyamanan daripada harus berada dalam situasi yang baru dan ambigu, serta tidak menyukai tantangan dengan hal yang baru (Clarke, 2005).

Kepemimpinan sebagai faktor penting yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawannya, dan demikian pula sebaliknya. Selama ini, mainstream kepemimpinan transaksional maupun transformasional lebih menekankan pada aspek karakter maupun perilaku (Bass, 1985; Burns & Bass, Bernard M, 2008). Hasil riset tentang teori perilaku kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa tidak satupun teori kepemimpinan yang menjamin kemungkinan sukses sebagai pemimpin. Hal ini disebabkan karena selama ini model-model kepemimpinan yang ada masih memandang bahwa hakekat kepemimpinan merupakan amanat dari manusia dan bukan suatu amanat dari Tuhan dan juga manusia. Anggota dalam suatu organisasi didorong dengan materi dan daya tarik altruistik dengan mengabaikan nilai-nilai keteladanan. Konsekuensinya kinerja yang dicapai semata-mata bertujuan untuk tercapainya tujuan organisasi dan bukan tanggung jawab manusia kepada Tuhan (Sulistyo, 2009).

Salah satu teori kepemimpinan spiritual yang telah berkembang saat ini adalah *Spiritual Leadership Theory* (SLT) yang diperkenalkan oleh Louis W. Fry pada tahun 2003 dan dikembangkan lagi pada tahun 2005. *Spiritual Leadership Theory* adalah suatu model kepemimpinan yang menggunakan model motivasi intrinsik dengan menggabungkan adanya visi (*vision*), harapan/keyakinan (*hope/faith*), dan nilai altruism (*altruistic love*) serta spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*), dan kesejahteraan spiritual/*spiritual survival* (Fry, 2003). *Spiritual Leadership Theory* ini telah banyak diterapkan secara universal di

berbagai setting tempat kerja. Kepemimpinan spiritual bertujuan untuk memotivasi dan menginspirasi para karyawan melalui penciptaan visi dan budaya yang didasarkan pada nilai-nilai altruistik untuk menghasilkan para tenaga kerja yang memiliki komitmen organisasi dan produktivitas (Fry et al., 2005).

Fry yang dalam teorinya membangun kesejahteraan etis, kesehatan positif dan psikologi positif dalam memimpin mengusulkan “teori kausal kepemimpinan spiritual yang dibangun di atas mode motivasi intrinsik yang menggabungkan visi, harapan/iman, dan cinta altruistik, teori spiritualitas tempat kerja, dan kelangsungan hidup spiritual (Fry, 2003). Dia lebih lanjut mengklaim bahwa "tujuan kepemimpinan spiritual adalah untuk menciptakan keselarasan visi dan nilai di seluruh tingkat strategis, tim yang diberdayakan, dan tingkat individu dan, pada akhirnya, untuk mendorong tingkat komitmen dan produktivitas organisasi yang lebih tinggi.

Nilai altruisme (*altruistic love*) dalam *Spiritual Leadership Theory* adalah tingkah laku yang merefleksikan pertimbangan untuk tidak mementingkan diri sendiri demi kebaikan orang lain (Egel & Fry, 2017). Menggunakan pengertian yang lebih sederhana altruisme dapat disamakan dengan menolong orang lain. Altruisme merupakan lawan dari sifat egois yang mementingkan diri sendiri. Altruisme memusatkan perhatian pada motivasi untuk membantu orang lain dan keinginan untuk melakukan kebaikan tanpa memperhatikan ganjaran (Fry & Ph, 2006).

Dalam altruisme, mereka tidak mengistimewakan segolongan manusia atas yang lain karena alasan-alasan khusus, seperti hubungan kekerabatan atau

hubungan pertemanan. Akan tetapi mereka bersikap sama rata dengan memberikan apa yang dibutuhkan orang lain sesuai kemampuan mereka (Kawiana, 2019). Al Qur'an sebagai sumber ajaran Islam yang sempurna, di dalamnya mencakup segala aspek kehidupan manusia, baik berupa ajaran maupun petunjuk tentang akidah, hukum, ibadah dan akhlak. Meskipun di dalam Al Qur'an tidak menyebutkan secara eksplisit mengenai altruisme, tetapi terdapat ayat-ayat representatif yang mengarah pada makna altruisme (Al Qur'an (Q.S (59) : 9); (Q.S (2) : 2); (Q.S (9) : 71). Salah satu kata dalam Al Qur'an yang melambangkan makna altruisme yakni "*itsar*" yang memiliki arti "mendahulukan kepentingan orang lain".

'Ulwan (2010) mengatakan *itsar* merupakan kecenderungan jiwa yang melahirkan sikap mengutamakan kepentingan orang lain ketimbang kepentingan pribadi. Jika perilaku *itsar* hanya ditujukan untuk mengharap keridaan Allah SWT, maka tindakan ini menjadi salah satu bukti kuat dari iman yang lurus, niat yang murni dan jiwa yang suci. Pada saat yang bersamaan, tindakan ini juga merupakan salah satu faktor penopang terbesar bagi terciptanya solidaritas sosial dan kebaikan bagi anak-cucu Adam.

Manusia harus memupuk rasa takut akan Tuhan, sedangkan Tuhan menganugerahkan rahmat/kasih sayang dan cinta, atau kemarahan dan ketidaksenangan (Zahrah et al., 2016). Karena eratnya kesatuan sesama kaum Muslim ini, Rasulullah bersabda, "Perumpamaan orang-orang yang percaya dalam saling mencintai, saling menyayangi dan mencintai adalah seperti satu tubuh, bila ada salah satu anggota tubuh mengaduh maka anggota-anggota tubuh yang lain

ikut serta merasakannya, yaitu dengan tidak bisa tidur dan merasa demam." (HR Bukhari dan Muslim). Hadis tersebut mengajarkan dua hal. Pertama, kaum mukmin merupakan satu tubuh yang saling terkait dan menyatu. Umat Islam seperti satu maksudnya adalah jika ada salah seorang umat islam disakiti, maka akan berpengaruh terhadap umat islam lainnya yang tidak disakiti. Mereka seperti merasakan derita yang sama seperti yang dirasakan oleh penderita.

Rahmat, kasih sayang dan empati adalah nilai nilai yang menjadi ciri dari umat Muslim (Ab. Wahab & Masron, 2020). Allah menggambarkan diri-Nya dengan nama-nama yang paling indah dari Al-Rahmān, Al-Rahīm; Maha Penyayang, Pemurah, hingga Pemberi Rahmat. Allah memerintahkan belas kasihan dalam setiap situasi dan akan berurusan dengan kita dalam hubungannya dengan hubungan kita dengan orang lain.

Seorang pemimpin harus memiliki etika yang baik, etika yang baik adalah etika yang selalu dipegang teguh dan menjadi landasan dalam bertindak dan berperilaku (Nabi & Sarif, 2012). Seorang pemimpin yang bijaksana tahu bahwa kekuasaan dan kekuatan tidak akan berjalan sempurna tanpa panduan etika kepemimpinan. Seorang pemimpin jika tidak memiliki etika akan membuat ketidakstabilan dan kehancuran bagi dirinya. Pemimpin yang tidak beretika tidak akan mengetahui perasaan (Stouten et al., 2012). Kepemimpinan yang etis merupakan fudamental bagi pemimpin karena perilaku dan perilaku pemimpin sangat diperhatikan sehingga jika pemimpin sedikit saja membuat kesalahan pribadi atau kesalahan profesional maka pemimpin tersebut dapat dilengserkan(Aktürk, 2018). Pemimpin yang beretika akan menetapkan standar

kejujuran kepada bawahannya agar antara pemimpin dan bawahan bisa saling terbuka tanpa ada yang menutup dan juga tugas sebagai seorang pemimpin selalu memberikan contoh yang baik kepada bawahannya (Asif et al., 2019).

Etika merupakan nilai dan norma moral yang menjadi pegangan suatu individu atau suatu kelompok, misalnya suatu individu berbicara tentang etika orang Jawa, etika agama Islam dan sebagainya. Sikap moral pemimpin adalah sikap yang bertanggung jawab atas moral, berdasarkan otonomi, yang menuntut agar dia selalu waspada dan realistis, jadi moral adalah nilai-nilai yang mengatur tingkah lakunya. Selain pemimpin harus memiliki etika yang baik tetapi juga harus memiliki moral yang baik, karena pemimpin selalu diperhatikan oleh bawahannya dan selalu menjadi teladan. Seorang pemimpin yang beretika akan membuat suasana hubungan kerja dalam organisasi akan menjadi lebih nyaman dan terhindar dari konflik horizontal dan konflik vertikal. Etika memberikan landasan untuk pemimpin selalu berpikir rasional dan kritis, berani mengungkapkan pendapat sendiri dan mampu bersikap tegas dengan tanggung jawab (Bavik et al., 2018).

Indonesia merupakan sebuah kesatuan dari beragam suku bangsa yang juga memiliki perbedaan dalam bahasa, etnik, kepercayaan dan ideologi. Perbedaan tersebut tentunya akan dapat mendorong terjadinya konflik, namun sebaliknya juga dapat mewujudkan terwujudnya sikap saling tolerir antar warga Indonesia. Akan tetapi, untuk mewujudkannya dengan dasar perbedaan yang ada, dibutuhkan nilai-nilai yang dapat mengikat masyarakatnya menjadi satu kesatuan (majemuk). Dengan banyaknya perbedaan yang ada dalam masyarakat dan

sering memicu konflik, untuk menanganinya dengan jelas memerlukan kesadaran dan komitmen seluruh warga untuk saling menghormati kepentingan orang lain. Dan hal ini hanya dapat dicapai jika setiap warga mampu hidup dalam kemajemukan dan dapat mengelola perbedaan yang ada dengan baik.

Setiap individu anggota masyarakat akan berinteraksi dengan masyarakat lainnya setiap hari baik secara virtual maupun secara fisik. Prasyarat untuk mencapai tatanan masyarakat yang berfungsi dengan baik adalah interaksi sosial yang efektif (Segalman, 1978). Interaksi sosial adalah proses dimana seseorang bertindak dan bereaksi terhadap orang-orang di sekitarnya, termasuk didalamnya tindakan yang dilakukan orang terhadap satu sama lain dan tanggapan yang mereka berikan sebagai balasannya (Adams, 1967). Interaksi sosial adalah fitur mendasar dalam kehidupan (Han et al., 2019). Secara umum terdapat empat jenis pola interaksi sosial, gotong royong (*cooperation*), persaingan (*competition*), pertikaian (*conflict*), pertukaran (*exchange*) (T. Burns, 1973).

Teori interaksi adalah pendekatan untuk pertanyaan tentang kognisi sosial, atau bagaimana seseorang memahami orang lain, yang berfokus pada perilaku tubuh dan konteks lingkungan daripada pada proses mental (Segalman, 1978). Teori interaksi (TI) adalah pendekatan untuk pertanyaan tentang kognisi sosial, atau bagaimana seseorang memahami orang lain, yang berfokus pada perilaku tubuh dan konteks lingkungan daripada pada proses mental (Hermawan & Hindrawati, 2019). Teori interaksi dibangun di atas gagasan bahwa setiap perbuatan atau tindakan seseorang akan memungkinkan orang lain untuk secara implisit membingkai tindakan orang lain tersebut dalam narasi yang dapat

dimengerti, memberikan pengertian yang salah dan dapat direvisi tentang apa yang orang lain lakukan (Colman, 2003a). Sehingga dapat dimengerti bahwa teori interaksi sosial adalah hubungan antara individu satu dengan individu lain, individu dapat mempengaruhi individu lain atau sebaliknya, sehingga terdapat hubungan yang saling timbal balik.

Seorang pemimpin memiliki fungsi dalam pemberian saran, informasi dan pendapat sebagai salah satu bukti wujud perhatian pemimpin terhadap pelayanan masyarakat dan dalam mewujudkan pembangunan masyarakat. Salah satu elemen penting dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, serta dalam kehidupan beragama adalah rasa kepedulian terhadap kesulitan maupun kesusahan orang lain. seorang pemimpin harus memiliki empati, mampu memberikan motivasi kepada masyarakat atau umat terutama dalam situasi situasi yang sulit. Memimpin masyarakat dengan empaty akan mendorong perubahan sebagaimana perintah Rasulullah SAW, pemimpin mewujudkan tiga hal, pertama didalam diri harus ada sensitivitas (kepekaan), sehingga Rasulullah memerintahkan sering-sering pergi ke kuburan atau menengok orang yang sakit agar rasa empathy muncul. Kemudian, kapasitas diri seperti ilmu pengetahuan, harta, keterampilan, maupun kapasitas kepemimpinan yang dapat bermanfaat bagi masyarakat. Yang ketiga adalah perlunya kolektivitas dan kolaborasi untuk bersama-sama membantu masyarakat yang sedang memiliki permasalahan.

Pemimpin harus memiliki cara pandang yang ebrbeda dalam menangani konflik yang terjadi dalam masyarakat. Perbedaan latar belakang budaya, adat, tradisi, pengetahuan dan pendidikan akan mendorong perbedaan cara pandang

seseorang dalam memahami permasalahan. Disparitas inilah yang kerap kali menimbulkan konflik dalam masyarakat sehingga dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu bertindak etis namun tetap empaty dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam masyarakat.

A. *Research Gap*

Penelitian sebelumnya berfungsi untuk menganalisis dan memperkaya pembahasan penelitian serta membedakan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Adanya *research gap* pada hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan variabel penelitian ini, maka dapat dibuat ikhtisar *research gap* sebagai berikut :

Tabel 1.1
Ikhtisar *Research Gap*

No.	Jenis Peneliti	Hasil Studi
1	Future research.	future research disarankan untuk lebih meneliti secara mendalam tentang peran orientasi pengetahuan terhadap hasil Organizational Performance (Safari & Azadehdel, 2015)
2		Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan (<i>knowledge oriented leadership</i>) merupakan faktor ekstra penting yang secara tidak langsung mempengaruhi Organizational Performance. Selanjutnya, penelitian ini memberikan dukungan pengalaman untuk teori relevansi <i>knowledge oriented leadership</i> untuk memprediksi Organizational Performance (Almatrooshi et al., 2020)
3		Penelitian saat ini meneliti <i>knowledge oriented leadership</i> dan Organizational Performance dengan perspektif terbatas. Penelitian di masa depan dapat memasukkan <i>knowledge oriented</i>

No.	Jenis Peneliti	Hasil Studi
3		<p><i>leadership</i> dan budaya berorientasi pengetahuan ke dalam model penelitian. Budaya berorientasi pengetahuan mengacu pada seperangkat nilai-nilai organisasi, keyakinan mendasar dan norma-norma yang berfungsi sebagai referensi umum untuk karyawan yang menghasilkan, berbagi dan menerapkan pengetahuan untuk keberhasilan praktik berorientasi pengetahuan. Selain itu, kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan dapat dimasukkan ke dalam model penelitian dalam penelitian masa depan (L. W. Fry, 2003a; Gürlek & Çemberci, 2020a)</p> <p>Studi Hussain et al., 2019) mengidentifikasi bahwa ada hubungan yang signifikan antara penghargaan dan kinerja namun pengaruhnya kecil karena keragaman dalam angkatan kerja memiliki tingkat motivasi yang berbeda untuk penghargaan yang berbeda sehingga penelitian mendatang dapat mempertimbangkan faktor lain dalam meningkatkan kinerja karyawan, misalnya pelatihan dan kepemimpinan</p>
4	Kontroversi hasil penelitian	<p>Almatrooshi et al., (2021) menemukan bahwa berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan penelitian Novitasari et al., (2021) mengemukakan bahwa <i>knowledge oriented leadership</i> spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja.</p>
5		<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee rewards and recognition berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (S. D. Hussain et al., 2019) namun penelitian lain menyatakan sebaliknya bahwa rewards berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja (Reno Widhi Pramono, 2021)</p>
6		<p>kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh langsung dan positif terhadap Organizational Performance (Rehman & Iqbal, 2020) hasil ini bertentangan dengan hasil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan tidak berpengaruh langsung terhadap Organizational Performance (Gürlek & Çemberci, 2020b)</p>
7		<p>Training berpengaruh pada peningkatan kinerja</p>

No.	Jenis Peneliti	Hasil Studi
8		(Escolar-Jimenez et al., 2019a). Hasil tersebut berbeda dengan hasil temuan yang mengungkapkan bahwa pelatihan tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja (Garavan et al., 2021a) pelatihan merupakan faktor signifikan terhadap kinerja karyawan, (Dahkoul, 2018) namun bertentangan dengan hasil yang menyatakan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Organizational Performance (Anwar & Abdullah, 2021)

B. Fenomena

Provinsi Jawa Barat terdiri atas 18 kabupaten dan 9 kota yang mencakup 627 wilayah kecamatan, 645 kelurahan dan 5.321 desa dengan Ibu kotanya adalah Kota Bandung, dimana pada tanggal 17 Oktober 2000, sebagian wilayah Jawa Barat dibentuk sebuah provinsi tersendiri yaitu Provinsi Banten.

Mencermati eksistensi kecamatan sebagai perangkat daerah yang terletak di wilayah kabupaten dan kota, maka camat selaku kepala pemerintah kecamatan bertanggung jawab terhadap kelancaran roda pemerintahan kecamatan, disinilah tugas dan kewenangan camat ditantang dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, maupun, pembinaan kesejahteraan masyarakat melalui tugas pelayanan yang harus dilaksanakan sebaik mungkin, karena kinerja kecamatan berpengaruh secara umum terhadap Organizational Performance perangkat daerah lainnya.

Camat mengemban serangkaian tugas dan wewenang yang harus dijalankan yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2008 tentang Kecamatan. Di dalam rumusan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2008, Pasal

15 ayat (1) disebutkan bahwa camat menyelenggarakan tugas umum pemerintah yang meliputi 7 (tujuh) indikator, yaitu : a). mengoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat; b). mengoordinasikan upaya penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum; c). mengoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan; d). mengoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum; e). mengoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan; f). membina penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan; dan g). melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan.

Dalam Pasal 21 Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2008 disebutkan tugas Camat dalam membina penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan sebagai mana yang dimaksud dalam pasal 15 ayat (1) huruf f, meliputi: a). melakukan pembinaan dan pengawasan tertib administrasi pemerintahan desa dan/atau kelurahan; b). memberikan bimbingan, supervisi, fasilitasi, dan konsultasi pelaksanaan administrasi desa dan/atau kelurahan; c). melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap kepala desa dan/atau lurah; d). melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap perangkat desa dan/atau kelurahan; e). melakukan evaluasi penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan di tingkat kecamatan; dan f). melaporkan pelaksanaan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan di tingkat kecamatan kepada bupati/walikota.

Selanjutnya Pasal 27 mengatakan Camat mengoordinasikan unit kerja di wilayah kerja kecamatan dalam rangka penyelenggaraan kegiatan pemerintahan

untuk meningkatkan kinerja kecamatan. Koordinasi yang dimaksud ialah koordinasi camat untuk mencapai keserasian, keselarasan, keseimbangan, sinkronisasi, dan integrasi keseluruhan kegiatan pemerintahan yang diselenggarakan di kecamatan, guna mewujudkan penyelenggaraan pemerintah kecamatan yang efektif dan efisien. Sebagai seorang kepala kecamatan, Camat adalah merupakan seorang pemimpin bagi aparatur dan masyarakat dalam wilayah kecamatan, yang mana dalam melaksanakan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Kepemimpinan camat sangat berpengaruh terhadap proses bekerjanya suatu sistem dari komponen-komponen (aparatur pemerintah kecamatan) dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan sehingga akan terwujud suatu kualitas kerja yang akan dicapai.

Camat memiliki kekhususan dibanding dengan perangkat daerah lainnya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk mendukung pelaksanaan azas desentralisasi yaitu adanya kewajiban untuk mengintegrasikan nilai-nilai budaya, menciptakan stabilitas dalam dinamika politik, ekonomi, sosial dan budaya, mengupayakan terwujudnya ketentraman dan ketertiban wilayah sebagai perwujudan kesejahteraan rakyat dalam kerangka membangun integritas kesatuan wilayah.

Sehubungan beratnya tugas dan kewajiban Camat tersebut, maka dalam menjalankan roda pemerintahan, melaksanakan pembangunan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat, Camat harus memiliki kemampuan untuk memajemen seluruh jajarannya agar dapat bekerjasama mewujudkan tujuan organisasi kecamatan. Di lihat dari kondisi di lapangan dalam pelaksanaan tugas

Camat, masih terdapat hambatan-hambatan yang dialami, hal ini disebabkan antara lain:

- 1) Camat sebagai pemimpin belum mampu bertindak tegas untuk mendisiplinkan pegawai dalam melaksanakan pelayanan dan bertanggung jawab untuk tidak pulang cepat dan datang terlambat karena dapat mempengaruhi pelayanan kepada masyarakat;
- 2) Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) Kecamatan yang ada belum disesuaikan dengan kondisi lingkungan, sehingga memberikan hambatan kepada pengguna jasa/masyarakat;
- 3) Pelayanan kecamatan yang kurang responsive, lambat dan berbelit
- 4) Fasilitas dan Anggaran Biaya untuk mendukung Program Kerja Kecamatan masih minimal pelaksanaan kegiatan terbatas;
- 5) Komitmen pemimpin yang masih kurang, yaitu pemimpin yang terlalu cuek dan tidak tegas terhadap bawahannya mempengaruhi kinerja bawahannya.

Fungsi utama Camat selain memberikan pelayanan kepada masyarakat adalah melakukan tugas-tugas pembinaan wilayah. Sehubungan dengan hal tersebut maka secara filosofis, pemerintah kecamatan tidak hanya perlu diperkuat dengan aspek sarana prasarana, sistem administrasi, keuangan dan kewenangan saja. Namun tidak kalah pentingnya adalah daya dukung kepemimpinan Camat dalam meningkatkan kinerja pegawainya guna mewujudkan tujuan organisasi kecamatan dalam segala aspek. Pemerintah kecamatan merupakan ujung tombak bagi pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan di daerah dan keberhasilannya sangat ditentukan oleh dukungan seluruh jajaran di wilayahnya, terutama

dukungan kinerja para pegawainya. Untuk memperoleh dukungan seluruh jajaran secara efektif dan efisien, perlu diterapkan teknik atau prinsip kepemimpinan yang tepat dari seorang Camat.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yakni riset gap dan fenomena yang ada pada Camat di Wilayah Provinsi Jawa Barat, maka rumusan masalah studi ini adalah bagaimana pengembangan model *Empathy Ethical Interaction berbasis knowledge oriented leadership untuk meningkatkan creativity dan mewujudkan organizational performance*. Kemudian pertanyaan penelitian (*question reserach*) yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *organizational reward* dan *knowledge oriented training* terhadap *empathy ethical interaction* ?
2. Bagaimana pengaruh *empathy ethical interaction* terhadap *creativity*?
3. Bagaimana pengaruh *creativity* dan *empathy ethical interaction* terhadap *organization performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan konsep baru (*novelty*) yang dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu dan kesenjangan penelitian antara peran *knowledge oriented leadership* dengan *Organizational Performance* yang berpusat pada konsep *empathy etical interaction*. Konsep *empathy etical interaction* diharapkan dapat memicu peningkatan *Organizational Performance*. Secara rinci tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *organizational reward* terhadap *empathy ethical interaction*.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge-oriented training* terhadap *empathy ethical interaction*.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *empathy ethical interaction* terhadap *organizational performance*.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *empathy ethical interaction* terhadap *creativity*.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh *creativity* terhadap *organizational performance*

1.4. Manfaat Penelitian

1. Teori

Studi ini diharapkan memiliki manfaat dalam mengembangkan manajemen strategi yang berbasis kepemimpinan yaitu *knowledge oriented leadership* yang dapat menumbuhkan *empathy ethical interaction* dan meningkatkan *creativity* untuk mewujudkan *organization performance* yang dicapai oleh camat di Provinsi Jawa Barat.

2. Praktis

Studi ini diharapkan memiliki manfaat pada pemerintah kecamatan di Provinsi Jawa Barat dalam mengambil keputusan, yaitu manajemen strategi berbasis *knowledge oriented leadership* sehingga menumbuhkan *empathy ethical interaction* dan meningkatkan *creativity* untuk

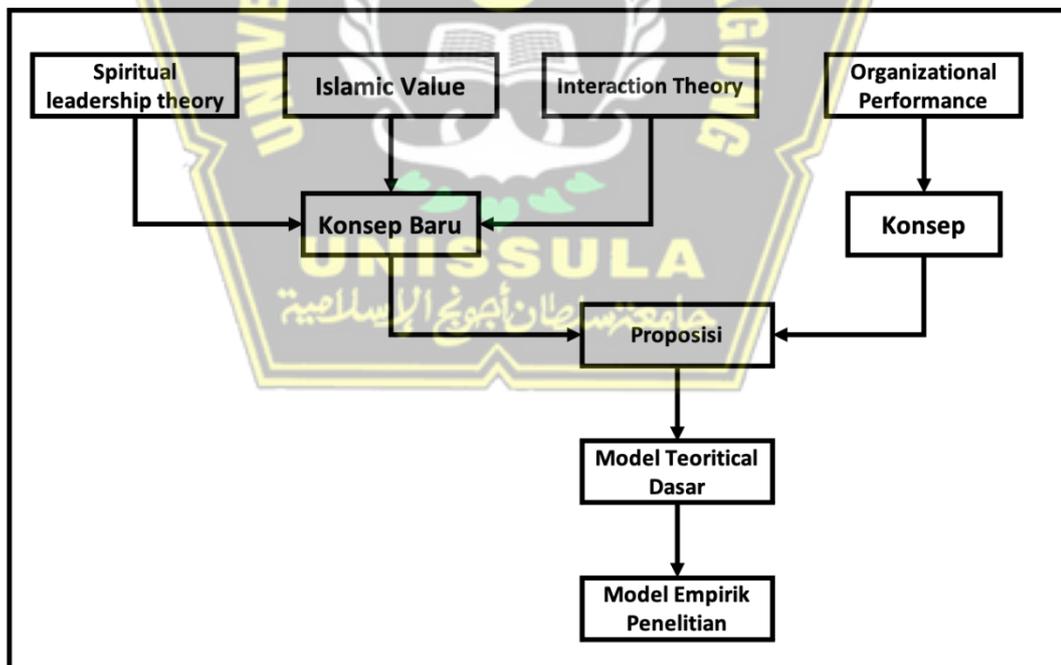
mewujudkan *organization performance* camat di wilayah provinsi Jawa Barat.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka mengdeskripsikan integrasi *Spiritual Leadership Theory* dan *Interaction Theory* sebagai model teoretikal dasar yang di dalamnya mengandung dimensi-dimensi substantif dan strategis untuk menghasilkan konsep baru yang membentuk suatu proposisi. Adanya dinamika internal dan eksternal menghasilkan model teoretikal dasar (*grand model theory*) dan berdasarkan research gap dan fenomena muncul dan model empirik (*empirical model*). Alur kajian pustaka dapat disajikan pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1 Alur Kajian Pustaka

2.1 *Spiritual Leadership Theory (SLT)*

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut Stogdill (Stogdill, 1948) dikatakan bahwa, “Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya.” Kepemimpinan melibatkan seperangkat proses pengaruh antar orang. Proses tersebut bertujuan memotivasi bawahan, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan (Bennis, 1987).

Kepemimpinan berkaitan dengan anggota yang memiliki kekhasan dari suatu kelompok yang dapat dibedakan secara positif dari anggota lainnya baik dalam perilaku, karakteristik pribadi, pemikiran, atau struktur kelompok (Adebakin & Gbadamusi, 1996; Karp, 2020). Teori kepemimpinan pada dasarnya merupakan kajian tentang individu yang memiliki karakteristik fisik, mental, dan kedudukan yang dipandang lebih daripada individu lain dalam suatu kelompok sehingga individu yang bersangkutan dapat mempengaruhi individu lain dalam kelompok tersebut untuk bertindak ke arah pencapaian suatu tujuan (Avolio, 2007).

Kepemimpinan merupakan fenomena interaksi sosial yang kompleks, dan sering kali sulit dibaca. Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Antonakis & Robert, 2013).

Kepemimpinan adalah perilaku yang memberi tujuan, makna, dan pedoman bagi kolektivitas dengan mengartikulasikan visi kolektif yang menarik nilai-nilai ideologis, motif, dan persepsi diri pengikut. House selanjutnya menyatakan bahwa hasil dari perilaku tersebut adalah peningkatan kesadaran akan nilai-nilai organisasi, tingkat upaya yang tidak biasa, dan kepentingan pribadi pengikut sebelumnya untuk kebaikan kolektif (Northouse, 2018). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang memberi tujuan, makna, dan pedoman bagi kolektivitas dengan mengartikulasikan visi kolektif yang menarik nilai-nilai ideologis, motif, dan persepsi diri pengikut, yang merupakan proses dalam mengarahkan atau memengaruhi kegiatan terkait sebuah organisasi atau kelompok demi mencapai tujuan tertentu.

Menurut Kadarusman (2012) kepemimpinan (*Leadership*) dibagi tiga, yaitu: (1) *Self Leadership*; (2) *Team Leadership*; dan (3) *Organizational Leadership*. *Self Leadership* yang dimaksud adalah memimpin diri sendiri agar jangan sampai gagal menjalani hidup. *Team Leadership* diartikan sebagai memimpin orang lain. Pemimpinnya dikenal dengan istilah *team leader* (pemimpin kelompok) yang memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, menyelami kondisi bawahannya, kesediaannya untuk meleburkan diri dengan tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawab yang dipikulnya, serta memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi. Sedangkan *organizational leadership* dilihat dalam konteks suatu organisasi yang dipimpin oleh *organizational leader* (pemimpin organisasi) yang mampu

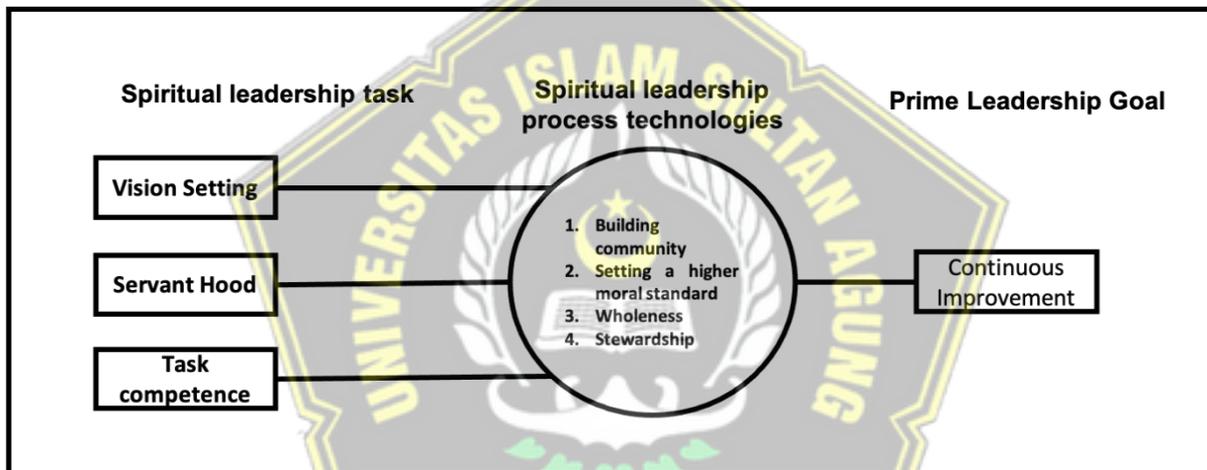
memahami nafas bisnis perusahaan yang dipimpinnya, membangun visi dan misi pengembangan bisnisnya, kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk menjadikan perusahaan yang dipimpinnya sebagai pembawa berkah bagi komunitas baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional.

Salah satu konsep kepemimpinan adalah kepemimpinan spiritual yang dipandang penting dalam menghadapi tantangan lingkungan organisasi di abad 21 yang penuh dengan perubahan yang cepat (Egel & Fry, 2017; M. Yang & Fry, 2018). Kepemimpinan spiritual merupakan kombinasi dari nilai, sikap, dan perilaku memotivasi dan orang lain secara intrinsik sehingga memiliki rasa pertahanan spiritual melalui panggilan tugas dan keanggotaan (L. W. J. Fry & Ph, 2006). Ditegaskan bahwa kepemimpinan spiritual sebagai jenis kepemimpinan yang menitikberatkan pada makna organisasi (L. W. Fry et al., 2017).

Menurut Tobroni (Tobroni, 2015) konsep kepemimpinan spiritual ini diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini, akibat semakin merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya *ethical malaise* dan *ethical crisis*. Spiritualitas telah terbukti menjadi kekuatan yang luar biasa untuk menciptakan individu-individu yang memiliki integritas dan *akhlaqul karimah* yang mampu membangun masyarakat Islam mencapai puncak peradaban dan mencapai predikat *khaira ummat* (Tobroni, 2015). Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi/perusahaan akan dapat menginspirasi dan memotivasi sumber daya manusia dalam mencapai visi dan

budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan secara produktif.

Spiritual leadership model Fairholm (G. W. Fairholm, 1996) menggunakan tiga kategori yaitu: *spiritual leadership tasks* (tugas kepemimpinan spiritualitas), *spiritual leadership process technologies* (teknologi proses kepemimpinan spiritualitas) dan *prime leadership goal* (tujuan utama kepemimpinan). Model dapat dilukiskan pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Spiritual Leadership Model dari Fairholm (G. W. Fairholm, 1996)

Model ini mengakui individu yang bekerja memiliki kualitas kemanusiaan, tidak hanya keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan pada perusahaan namun terdapat pola dinamis hubungan dari tugas kepemimpinan spiritualitas, proses dan tujuan utama (G. W. Fairholm, 1996; M. R. Fairholm & Gronau, 2015b). Tiga tugas kepemimpinan spiritualitas terdiri atas :

- 1) Penetapan visi Merupakan bentuk rasa dan membuat janji. Salah satu tugas utama dari seorang pemimpin, adalah menciptakan makna dan

tujuan. Pekerja merasa terhubung dengan misi organisasi melalui perasaan terhubung pada pribadi, dengan tingkatan yang mendalam.

2) Pelayanan (kepemimpinan melayani). Pemimpin memimpin, karena mereka memilih untuk melayani yang lain. Seorang pemimpin tidak dapat mengerjakan seluruh pekerjaan dalam organisasi. Karena itu mereka harus mendelegasikan pekerjaan kepada orang lain. Pemimpin menjadi pelayan bagi pengikutnya, menyediakan informasi, waktu, perhatian, materi, dan sumber daya yang lain yang dibutuhkan untuk kesuksesan, serta pemanfaatan yang lebih tinggi dalam perusahaan, yang memberikan makna dalam bekerja.

3) Kompetensi tugas. Kompetensi dalam empat macam tugas yaitu: mengajar (*teaching*), kepercayaan (*trusting*), menginspirasi (*inspiring*) dan menguasai ilmu pengetahuan (*acquiring knowledge*) tentang pekerjaan yang aktual. Tugas tim atau kelompok adalah vital dalam kepemimpinan. Pemimpin adalah seorang guru dengan keyakinan dan kepercayaan.

Proses teknologi kepemimpinan spiritualitas (*spiritual leadership process technologies*) meliputi: membangun komunitas dengan kelompok dan rasa spiritualitas pribadi secara utuh pada pemimpin dan yang dipimpin, hidup dengan standar moral yang lebih tinggi, bertanya kepada orang lain untuk membagikan standar ini, dan menjalankan pelayanan kepada seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) (G. W. Fairholm, 1996). Masing-masing komponen proses teknologi kepemimpinan spiritualitas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Membangun komunitas (*building community*): kepemimpinan berbasiskan spiritualitas menciptakan keharmonisan dari sebuah keberagaman, kadang-kadang berposisi/bertentangan, sistem, organisasi, dan faksi-faksi manusia. Manusia mengupayakan kebebasan yang dimiliki untuk komunitas. Spiritual leadership mengakui kebutuhan yang simultan, bebas bertindak dan menjadi bagian sebuah kelompok.
- 2) Keutuhan (*wholeness*) : pemimpin spiritual menitikberatkan pada orang secara utuh. Orang datang ke tempat kerja secara utuh dalam pikirannya, emosinya, mental, fisik, dan dimensi spiritualitas, tidak hanya keterampilan khusus yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka.
- 3) Menetapkan standar moral yang lebih tinggi (*setting a higher moral standard*) : Spiritual leadership bergerak naik pada tingkat hubungan anggota dan menetapkan standar tinggi untuk keunggulan kelompok. Seorang pemimpin adalah sebuah model kekuatan moral dari pengikut, serta merupakan karakter dari perusahaan. Mereka mempertimbangkan konsekuensi alami dan logis dari keputusan mereka, dan tindakan didasarkan pada kehidupan dan karir serta keuntungan, dan secara alami, dunia akan terang yang merupakan dampak keputusan jangka panjang mereka, daripada melihat situasi langsung yang berfokus pada keuntungan jangka pendek
- 4) Pelayanan (*stewardship*) : pemimpin mengetahui bahwa kepemimpinan mereka berlangsung dalam jangka waktu terbatas. Pemimpin berbagi kekuasaan dengan pengikut untuk memastikan keberhasilan kelompok.

Pemimpin adalah pelayan nilai, penjaga kebajikan. Tujuan utama spiritual leadership untuk mengembangkan budaya yang mendukung kemajuan terus-menerus, dan perbaikan dalam pelayanan pelanggan, melalui pemenuhan pergeseran budaya. Pemimpin berusaha membebaskan yang terbaik pada orang, dan hubungan yang terbaik untuk diri orang yang lebih tinggi serta mencari kedamaian batin bagi diri dan orang lain. Pemimpin dapat mempengaruhi upaya pengikut untuk keberhasilan dengan meningkatkan harapan pemimpin dari pengikutnya (G. W. Fairholm, 1996).

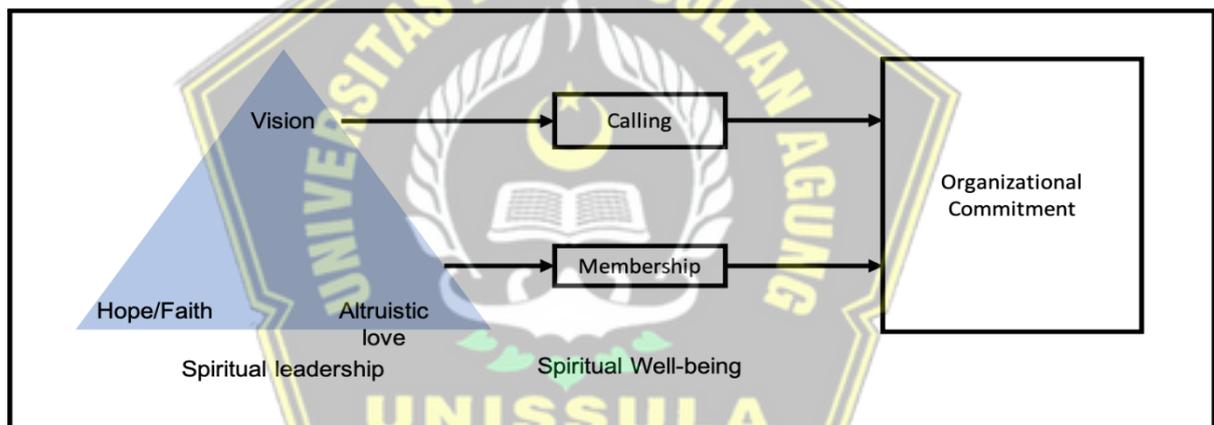
Fairholm juga mengusulkan delapan kategori spiritual leadership, seperti dalam Tabel 2.1

Tabel 2.1
Element and Characteristics of Spiritual Leadership

<i>Category</i>	<i>Characteristics</i>	<i>Element</i>
<i>Spirituality</i>	Kepemimpinan adalah proses menghayati nilai pribadi yang dipegang teguh, menghormati kekuatan atau kehadiran yang lebih besar dari diri sendiri	Semangat perusahaan, emosi, nonsektarian
Perbaikan terus-menerus	Pemimpin membantu orang lain mengekspresikan potensi tertinggi	semangat, hubungan, suci, kebenaran
Masyarakat	Pemimpin berhubungan dengan organisasi sebagai komunitas	Kapasitas, kesehatan organisasi
Penatalayanan (<i>Stewardship</i>)	Kepemimpinan adalah ide kolektif; dengan berbagi secara merata semua kekuatan para pengikut menjadi satu, bersatu di sekitar visi pemimpin.	Upacara, budaya, kesatuan, keutuhan
Standar moral yang lebih tinggi	Pemimpin menetapkan standar keunggulan untuk kelompok	Tim, Wali,
Pengaturan visi Pelayan	pembuatan ense, pembuatan perjanjian	Penegasan positif, etika, hati, integritas, cinta, kehadiran, makna, moral
Kompetensi	Para pemimpin pertama-tama adalah seorang pelayan, seorang bos	Nilai, keadaan pikiran
	Pemimpin menunjukkan kompetensi	Pembebasan
		Keseimbangan, kredibilitas,

Sumber (G. W. Fairholm, 1996)

Menurut Fry (Egel & Fry, 2017; L. W. Fry, 2003a; L. W. J. Fry & Ph, 2006) tujuan spiritual leadership adalah untuk memenuhi kesejahteraan rohani sebagai kebutuhan mendasar dari pemimpin dan pengikutnya sehingga mereka menjadi lebih memiliki komitmen dalam organisasi dan lebih produktif. Dimensi spiritual leadership dan proses dari pemuasan kebutuhan spiritualitas untuk kesejahteraan spiritualitas (L. W. Fry et al., 2011a) ditunjukkan dalam Gambar 2.3



Gambar 2.3. *Kausalitas Spiritual Leadership Model* (L. W. Fry et al., 2011a)

Fry menjelaskan bahwa kualitas dari *spiritual leadership* dibentuk oleh tiga dimensi (L. W. Fry, 2003a) yaitu: *vision*, *altruistic love* dan *hope/faith* seperti terlihat dalam Tabel 2.2.

Tabel 2.2.
Qualities of Spiritual Leadership

<i>Vision</i>	<i>Altruistic Love</i>	<i>Hope/Faith</i>
1) <i>Broad appeal to key stakeholders</i>	<i>Forgiveness</i> <i>Kindness</i>	<i>Endurance</i> <i>Perseverance</i>
2) <i>Defines</i>	<i>the Integrity</i>	<i>Do what it take</i>

<i>destination</i>	<i>and</i>	<i>Emphaty / compassion</i>	<i>Stretch goal</i>	
<i>journey</i>		<i>Jonesty</i>	<i>Expectation</i>	<i>of</i>
3) <i>Reflect high ideals</i>		<i>Patience</i>	<i>reward/victory</i>	
4) <i>Encourage</i>	<i>hope/</i>	<i>Courage</i>		
<i>faith</i>		<i>Trust / loyalty</i>		
5) <i>Establish a standard</i>		<i>humility</i>		
<i>of excellence</i>				

1. Visi merupakan tiga fungsi penting dalam menjelaskan arah umum perubahan, menyederhanakan banyaknya keputusan keputusan yang lebih rinci, membantu dengan cepat dan efisien, mengkoordinasikan tindakan banyak orang yang berbeda. Pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan visi dan nilai yang sama di semua tingkatan organisasi, melalui pilihan yang berkaitan dengan visi, tujuan, misi, dan strategi, serta pelaksanaannya. Visi mendefinikan perjalanan yang luas dan membantu gerak organisasi menuju masa depan yang diinginkannya Visi berperan dalam memberikan orang energi, memberikan makna dalam bekerja, dan mengumpulkan komitmen. Empat indikator visi yang terdiri atas (1) pemahaman terhadap visi, (2) pernyataan visi, (3) inspirasi dari visi, dan (4) visi yang jelas, menghasilkan rasa eterpanggilan, yang merupakan bagian dari kesejahteraan spiritualitas (*spiritual well-being*), memberikan suatu rasa yang berbeda, serta hidup yang dirasakan selama ini memiliki arti. Visi mencerminkan tujuan organisasi (alasan keberadaannya) dan misi. Misi, mendefinikan nilai-nilai inti organisasi. Selanjutnya visi ini membentuk dasar untuk berhubungan dengan, dan memenuhi serta melampaui harapan pemangku kepentingan (pelanggan, karyawan, pemerintah, lembaga regulasi).

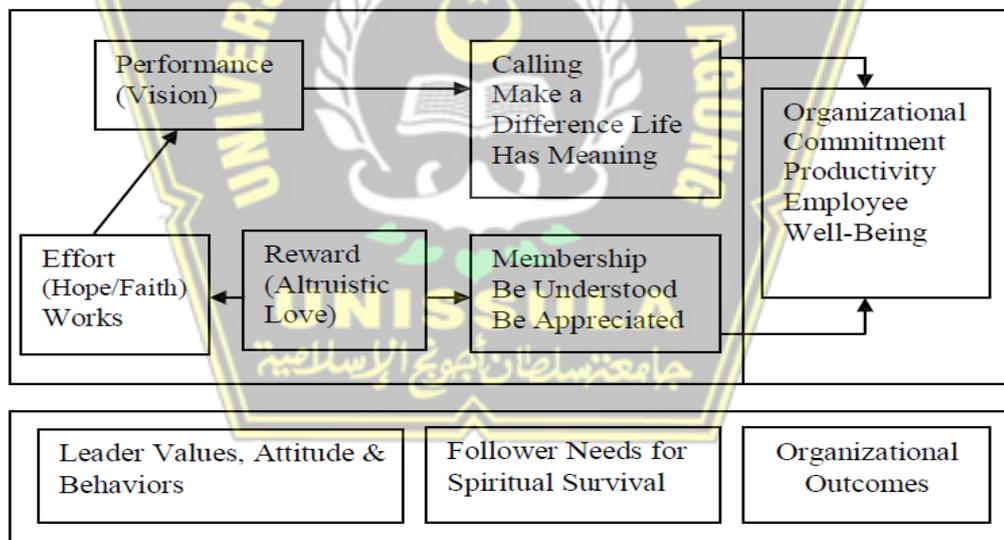
2. Fry (2003) mendefinisikan Kepentingan Umum di atas Kepentingan Pribadi (*altruistic love*) dalam *spiritual leadership* sebagai rasa keutuhan, harmonis dan pembentuk kesejahteraan melalui kepedulian, perhatian, dan menghargai diri sendiri dan orang lain. *Spiritual leadership* memerlukan pengembangan sosial/budaya organisasi berdasarkan *altruistic love*. Budaya terdiri atas kumpulan nilai-nilai kunci, asumsi, pemahaman, dan cara-cara berpikir yang dianggap sebagai hak dan dibagi oleh anggota organisasi (Schein dalam Jeon, 2011). *Altruistic love*, digunakan sebagai sinonim dengan amal (*charity*), dimanifestasikan melalui tanpa syarat (*unconditional*), tidak egois (*unselfish*), setia (*loyal*), dan baik hati (*benevolent care*), perhatian (*concern*) dan penghargaan untuk diri dan orang lain (*appreciation for self and others*) (FRY & SLOCUM, 2008). Nilai-nilai *altruistic love* termasuk pengampunan (*forgiveness*), penerimaan (*acceptance*), rasa syukur (*gratitude*), kebaikan (*kindness*), integritas (*integrity*), empati/kasih sayang (*empathy/compassion*), kejujuran (*honesty*), kesabaran (*patience*), keberanian (*courage*), kepercayaan/loyalitas (*trust/loyalty*), kerendahan hati (*humility*).
3. Iman (**faith/hope**) didefinisikan sebagai dasar dari segala sesuatu yang kita harapkan dan keyakinan hal yang tidak terlihat. Fry (2003) mendefinisikan iman sebagai yang lebih dari harapan atau harapan sesuatu yang diinginkan, dan itu adalah keyakinan bahwa sesuatu terbukti dengan bukti fisik adalah benar. Dia menjelaskan bahwa harapan adalah keinginan yang membawa harapan pemenuhan, sementara iman menambah jaminan

untuk berharap. Iman adalah lebih dari hanya berharap untuk sesuatu. Dengan kata lain, iman didasarkan pada nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang mengungkapkan kepastian yang mutlak dan percaya bahwa apa yang diinginkan dan diharapkan akan terjadi. Orang yang memiliki iman/harapan dengan indikator; (1) memiliki keyakinan, (2) melaksanakan keyakinan, (3) gigih ,melakukan usaha yang lebih, dan (4) tujuan yang menantang dalam visinya akan bersemangat dalam menghadapi hambatan, menanggung kesulitan dan penderitaan dalam mencapai tujuan mereka. Dengan demikian iman/harapan adalah sumber keyakinan bahwa visi dan misi suatu organisasi akan dicapai. Fry (2003) menyarankan hipotesis hubungan antara harapan/iman, visi dan keterpanggilan (*calling*) sebagai berikut: “melakukan apa yang diperlukan, melalui iman secara jelas, visi yang efektif menghasilkan rasa keterpanggilan (*sense of calling*) bagian dari kesejahteraan spiritualitas (*spiritual well-being*) yang memberikan satu rasa membuat perbedaan (*sense of making*) dan karena itu bahwa hidupnya selama ini memiliki arti. Harapan/iman menambahkan keyakinan, kepercayaan, dan aksi untuk pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai visi. “

Spiritual leadership berusaha untuk memastikan adanya harapan/iman dalam visi organisasi, menjaga pengikut melihat ke depan untuk masa depan. Fry memperpanjang teori spiritual leadership dengan mengeksplorasi konsep kesehatan manusia, kesejahteraan psikologi, kepuasan hidup, dan psikologi positif sebagai konsep-konsep yang telah dibahas dalam literatur sejak tahun 2005 (L. W. Fry et

al., 2005). Dia hanya merubah istilah *survival spiritual* ke *spiritual well-being*. *Spiritual well-being* (kesejahteraan spiritualitas) adalah wilayah yang dirasakan sendiri, sejauh mana orang merasakan arah dan tujuan. Oleh karena itu kesejahteraan spiritualitas dapat dianggap sebagai refleksi psikologi, seberapa banyak kesehatan rohani yang dirasakan seseorang (L. W. J. Fry & Ph, 2006). Dalam hal kesejahteraan spiritualitas, Fry mengusulkan bahwa mereka yang menjalankan *spiritual leadership* pada dirinya akan memperoleh skor tinggi pada kepuasan hidupnya (L. W. Fry et al., 2011a).

Model *Spiritual Leadership Theory* ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4
Model *Spiritual Leadership Theory*
 Sumber : (L. W. Fry et al., 2005)

Gambar di atas mendeskripsikan bahwa dalam model *Spiritual Leadership Theory* terdapat 3 (tiga) dimensi utama dan 6 (enam) variabel yang membentuk kerangka dasar teori ini, yaitu: (1) dimensi *leader values, attitude and behaviors* (nilai,

sikap dan perilaku pemimpin), yang meliputi: *vision* (visi), *hope/faith* (keyakinan) dan *altruistic love*; (2) dimensi *spiritual survival*, yang meliputi: *calling* dan *membership*; dan (3) dimensi *organizational outcomes*, yaitu komitmen organisasi (L. W. Fry et al., 2005). Hal inilah yang dipandang dapat membantu terciptanya kepuasan dari para sumber daya manusia akan kebutuhannya terhadap spiritualitas melalui *calling* (perasaan memiliki makna) dan *membership* (perasaan dihargai dan dimengerti), yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Dimensi *leader values, attitude and behaviors* (nilai, sikap dan perilaku pemimpin), yang meliputi *vision* (visi), *hope/faith* (keyakinan) dan *altruistic love*, dimana (L. W. Fry et al., 2005) :

a. *Vision* (visi)

Visi adalah sesuatu yang diimpikan, keadaan yang dicita-citakan, apa yang ingin di capai pada masa mendatang. Visi merupakan tujuan yang ingin di capai. suatu tujuan dapat disebut sebagai visi, jika memenuhi persyaratan tertentu.

b. *Hope/faith* (keyakinan)

Hope (harapan) didefinisikan sebagai kemampuan untuk melihat keadaan luar dari seseorang yang ada saat ini, dan menggambarkan kekuatan atas keyakinan seseorang. sedangkan kepercayaan (*faith*) merupakan sebuah pondasi dari sebuah harappann. dalam kontekstual teori ini kepercayaan dan keyakinan pada sesuatu yang diharapkan dalam mencapai visi, akan tetapi belum terlihat atau masih perlu dibuktikan kebenarannya, kepercayaan dan harapan ini

merupakan sebuah keyakinan, pendirian dan kepercayaan serta usaha perilaku kinerja dalam mencapai visi.

c. *Altruistic love*

Altruisme berasal dari bahasa perancis yaitu *autrui* yang artinya "orang lain". Istilah *Altruisme* diciptakan oleh *augete comte*, penggagas filsafat *positivism*. secara epistemologis, *altruisme* berarti mencintai orang lain seperti diri sendiri. Sebagai sebuah doktrin etis, *altruisme* berarti melayani orang lain dengan menempatkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri. *Altruisme* juga merupakan kehendak pengorbanan kepentingan pribadi. *Altruisme* termasuk sebuah dorongan untuk berkorban demi sebuah nilai yang lebih tinggi, entah bersifat manusiawi atau ketuhanan. Tindakan altruis dapat berupa loyalitas. kehendak altruis berfokus pada motivasi untuk menolong sesama atau niat melakukan sesuatu tanpa pamrih.

Altruistic love dalam kontekstual teori ini, merupakan sebuah rasa keutuhan, harmony, dan akan menjadi lebih produktif melalui perhatian, belas kasih, dan adanya penghargaan/apresiasi baik pada diri maupun orang lain. penghubung yang umum antara spiritualitas dan religi adalah nilai kasih altruistik, yaitu penghargaan atau kesetiaan terhadap keterikatan dengan orang lain (Fry, *et.al.*, 2005).

Altruistic love sebagai salah satu rujukan empiris 'kepemimpinan spiritual', dan lebih dari sekadar teori kepemimpinan baru-baru ini, kepemimpinan spiritual melembagakan budaya organisasi berdasarkan cinta yang mengorbankan diri yang meningkatkan kedua pemimpin ' dan pengabdian pengikut. Kepemimpinan

spiritual mengacu pada rasa altruisme anggota, yang didefinisikan sebagai "cinta sesama manusia yang mengarah pada de-penekanan pada kepentingan diri sendiri dan sebagai gantinya berfokus pada kepentingan orang lain" (Lantos, 1999). Oleh karena itu dikemukakan bahwa motif seperti keyakinan moral, belas kasih, dan cinta, serta rasa tugas, dan prinsip-prinsip atau kepercayaan yang melampaui kepentingan diri sendiri dan panggilan untuk pengorbanan diri, mendorong orang untuk menggunakan sumber daya mereka yang langka untuk alasan lain selain kebutuhan ekonomi mereka untuk timbal balik atau kepentingan pribadi yang rasional (Matherly & Tarleton, 2006). Ciri-ciri khas *altruistic love* dengan demikian dikaitkan dengan menjadi bertanggung jawab untuk meningkatkan rasa keanggotaan dalam pemimpin dan pengikut (L. W. Fry et al., 2005).

Tabel 2.3
State of the Art Spiritual Leadership Theory

<i>No</i>	<i>Author</i>	<i>Issues</i>
1.	Fry, L.W. (2003)	Teori kausal kepemimpinan spiritual (<i>a causal theory of spiritual leadership</i>) dikembangkan dalam model motivasi intrinsik yang menggabungkan visi, harapan/iman, dan cinta altruistik, teori spiritualitas di tempat kerja, dan kelangsungan hidup spiritual.
2.	L. W. Fry et al., (2017).	Kepemimpinan spiritual melibatkan memotivasi dan menginspirasi pekerja melalui visi yang transenden dan budaya perusahaan berdasarkan nilai-nilai altruistik untuk menghasilkan tenaga kerja yang bermotivasi tinggi, berkomitmen, dan produktif.
3.	Fry & Slocum, (2008)	Spiritualitas tempat kerja dan kepemimpinan spiritual harus dipahami dalam konteks holistik atau sistem nilai-nilai budaya dan pribadi yang terjalin.
4.	Fry & Cohen, (2009)	Kepemimpinan spiritual sebagai paradigma untuk transformasi organisasi dan pemulihan dari aspek negatif <i>extended work hours cultures</i> (EWHC) untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan tanggung

<i>No</i>	<i>Author</i>	<i>Issues</i>
		jawab sosial perusahaan tanpa mengorbankan keuntungan, pertumbuhan pendapatan, dan indikator kinerja keuangan lainnya.
5.	Fry et al., (2011)	Jenis kepemimpinan ini memanfaatkan kebutuhan karyawan untuk terhubung, untuk secara intrinsik termotivasi, dan memenuhi kebutuhan kesejahteraan spiritual melalui panggilan dan keanggotaan.
6.	Gibson (2011)	Meskipun sebagian besar studi penelitian berfokus pada kepemimpinan spiritual di dunia bisnis, ada studi yang muncul yang berfokus pada dampak kepemimpinan spiritual dan penerapannya pada berbagai bidang pendidikan seperti kepemimpinan pendidikan, praktik, dan pengajaran
7.	Rachael Lean, (2012)	Menggambarkan konstruksi kepemimpinan spiritual dan untuk memberikan pedoman teoritis untuk penelitian masa depan
8.	H Dargahi et al., (2017)	Kepemimpinan spiritual membawa komitmen organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan staf, dan mengungkapkan kemampuan potensial mereka dengan berusaha mencapai tujuan organisasi
9.	Chen et al (2019)	Kepemimpinan spiritual dapat berkontribusi untuk meningkatkan perilaku tempat kerja karyawan yang proaktif

Ciri-ciri khas *altruistic love* ini diantaranya adalah : *forgiveness, kindness, integrity, empathy and compassion, honesty, patience, courage, trust and loyalty, and humility* (pengampunan, kebaikan, integritas, empati dan kasih sayang, kejujuran, kesabaran, keberanian, kepercayaan dan kesetiaan, dan kerendahan hati). Oleh karena itu diyakini bahwa "tindakan altruistik mengarah pada rasa kepuasan moral yang berasal dari membantu (atau, setidaknya, tidak merugikan) orang lain" (Egel & Fry, 2017).

Empathy terdiri dari dua komponen yaitu *cognitive empathy* and *affective empathy* yang masing-masing diukur dengan dua indikator. Terkait *cognitive*

empathy, indikatornya adalah *perspective adoption* (adopsi perspektif) dan *emotional understanding* (pemahaman emosional). Untuk *affective empathy* indikatornya adalah *empathetic stress* (stres empati) dan *empathetic joy* (kegembiraan empati) (L. W. Fry et al., 2017).

Sementara itu, Tobroni (Tobroni, 2015) mengemukakan beberapa karakteristik kepemimpinan spiritual adalah sebagai berikut: *true honesty, fairness, the spirit of pious deed, the hatred of formality and organized religion, little talk, hard work and relax, arousing the best for our self and others, openness to the change, beloved leaders, think globally and act locally, discipline, smart and enthusiastic* dan *modesty*.

Beberapa studi telah menyatakan pentingnya nilai-nilai spiritualitas dalam organisasi (Abi Sopyan Febrianto, 2020; Ayranci & Semercioz, 2011; Bush, 2010; Murayama, 2019; Nurhidayati et al., 2020; Phipps, 2012; Sandra & Nandram, 2020; Tobroni, 2015). Nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan mampu memotivasi dan menginspirasi para karyawan dalam membangun visi dan budaya organisasi serta menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi (M. R. Fairholm & Gronau, 2015a; Tsui et al., 2019a) yang pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja (Hunsaker, 2019) dan kinerja karyawan (M. R. Fairholm & Gronau, 2015a; Krishnakumar et al., 2015).

Nilai-nilai spiritual tersebut memfasilitasi perasaan karyawan untuk terhubung dengan yang lain sehingga memberikan perasaan kesempurnaan kehidupan batin dan rasa bahagia (Delfino, 2019). Suatu perusahaan yang menerapkan spiritualitas di tempat kerja akan menjadikan karyawan merasa terhubung dan bermakna di tempat kerja, karyawan akan tampil lebih baik,

muncul lebih sering dan memberikan kontribusi yang lebih terhadap suasana yang baik di tempat kerja (Hunsaker, 2019; M. Wang et al., 2019; zahrotush Sholikhah, Xuhui Wang, 2018). Selanjutnya, karyawan ingin lebih mengontrol pekerjaan mereka, lebih menyeimbangkan kehidupan kerja dan karyawan akan lebih meningkatkan makna dalam pekerjaannya (Hunsaker, 2019).

Term-term dalam Al Qur'an yang merepresentasikan makna altruisme antara lain yaitu : *itsar*, *ihsan*, *shadaqah* dan *infaq*. Prinsip altruisme dalam Al Qur'an terbagi menjadi dua yakni secara umum dan khusus. Prinsip altruisme secara umum terdiri dari *ta'awun* dan ikhlas. Sedangkan prinsip secara khusus terdiri dari ; ibadah, muamalah, ketulusan, dan keyakinan keagamaan. Pemetaan altruisme dalam Al Qur'an terbagi dalam beberapa klasifikasi, pertama, altruisme dilihat berdasarkan tingkatan maknanya dan yang kedua altruisme, altruisme dilihat berdasarkan keutamaannya dari segi perbuatan.

Altruisme atau *al-itsar* sebagai suatu dorongan untuk menolong orang lain dengan tujuan semata-mata untuk meningkatkan kesejahteraan orang yang ditolong tanpa mengharapkan balasan apapun dari tindakannya tersebut. Semua agama mengajarkan pemeluknya untuk berperilaku altruistik, begitu pula dalam agama Islam. Altruisme sebenarnya merupakan bagian yang inheren hidup dan tumbuh dalam kehidupan masyarakat muslim sejak periode awal kehadiran Islam, yang dipraktekkan langsung oleh Rasulullah dan para sahabat serta didorong dengan spirit Al-Qur'an (Sutomo, 2008).

Adapun prinsip-prinsip altruisme secara umum yang terkandung dalam Al-Qur'an berdasarkan beberapa ayat yang telah disebutkan, dapat diketahui bahwa prinsip yang pertama, yakni *ta'awun*. Kata *ta'awun* terdapat pada surah Al-Maidah ayat 2 yang artinya :

“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran.”

Dari ayat tersebut diketahui bahwa Islam menganjurkan manusia untuk dapat menolong sesama terutama pada hal-hal yang mengarah pada kebaikan dan tentunya positif, serta melarang manusia untuk saling menolong dalam hal-hal negatif yang hanya menimbulkan dosa. Ayat tersebut secara tidak langsung menganjurkan untuk menanamkan jiwa sosial, peduli terhadap sesama, karena pada dasarnya manusia sebagai makhluk sosial memerlukan bantuan dan kerjasama dengan manusia lainnya untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup. Konsep empati dalam Islam berkaitan dengan tasamuh, toleransi, atau tenggang rasa. Empati merupakan sikap terpuji yang sepatutnya dimiliki oleh setiap orang. Di antara sikap yang dapat menumbuhkan empati adalah saling tolong-menolong atau bekerjasama dalam hal kebaikan.

Allah memerintahkan manusia untuk saling tolong-menolong (*ta'awun*) satu sama lain dalam kebaikan, yang pada ayat diatas ditunjukkan oleh kata *“al-birr”*. Penggunaan kata *al-birr* ini bermakna kebaikan yang menyeluruh, mencakup segala macam dan ragamnya, sebagaimana yang disebutkan dalam QS. Al Baqarah ayat 176. Perintah untuk saling tolong-menolong dalam mengerjakan kebajikan dan takwa ini merupakan perintah bagi seluruh manusia, yang harus dikerjakan dan di aplikasikan dalam kehidupan sehari-hari. Dalam tafsir Al Qurthubi (2008), Al Mawardi mengatakan bahwa *“Allah menganjurkan untuk saling tolong-menolong dalam kebajikan, dan Allah pun menyertakan ketakwaan kepada-Nya terhadap anjuran itu. Sebab dalam ketakwaan terdapat keridhaan Allah, sedangkan dalam kebajikan terdapat keridhaan manusia. Sementara orang*

yang menyatukan antara keridhaan Allah dan keridhaan manusia sesungguhnya menyempurnakan kebahagiaan dan akan menjadi luas nikmatnya.”

Sikap empati ini juga menjadi salah satu ajaran Rasulullah SAW. Disebutkan dalam sebuah hadits riwayat Bukhari dan Muslim sebagai berikut: "Perumpamaan orang yang beriman dalam hal saling mencintai, mengasihi dan menyayangi bagaikan satu tubuh. Apabila salah satu anggota tubuhnya sakit, maka seluruh tubuhnya juga akan merasakan sakit dengan tidak bisa tidur dan demam." (HR. Bukhari dan Muslim).

Dalam riwayatnya yang lain, Imam Bukhari menyebutkan, perumpamaan seorang muslim dengan muslim lainnya seperti satu bangunan yang saling menguatkan. Hadits ini bersumber dari Abu Musa ra. yang artinya: "Dari Abu Musa ra, Rasulullah SAW bersabda "Seorang mukmin dengan mukmin lainnya seperti satu bangunan yang satu sama lain saling menguatkan." (HR. Bukhari). Manfaat dan hikmah empati Islam mengajarkan para pemeluknya untuk membantu sesamanya yang sedang tertimpa musibah. Bantuan ini akan meringankan beban orang dalam situasi sulit tersebut.

Altruisme dalam Islam tidak hanya berlaku pada manusia, tetapi juga pada hewan, tanaman, dan semua makhluk yang ada di alam semesta. Mendahulukan ataupun mengutamakan kepentingan orang lain atas diri sendiri memiliki sandaran dalam Al-Qur'an yakni dalam surah Al-Hasyr ayat ke-9. Pada ayat tersebut kemurahan hati kaum Anshar dengan merelakan harta dan memberikan tempat tinggal terhadap kaum Muhajirin, meskipun sebenarnya mereka sendiri berkekurangan dan persaudaraan yang terjalin di antara keduanya menjadi bukti konkret dari perilaku altruistik (*itsar*) yang tercatat dalam sejarah Islam (Imam, 2008). Altruisme tidak hanya dapat diwujudkan dengan harta benda

atau segala hal yang berkaitan dengan materi, namun bentuk perilaku altruistik pun dapat berupa waktu, tenaga, pikiran dan sikap-sikap yang memberikan kesan positif kepada mereka yang membutuhkan bantuan. Termasuk kerelaan dan keikhlasan kita saat memberikan sesuatu yang paling baik dan disukai kepada orang lain.

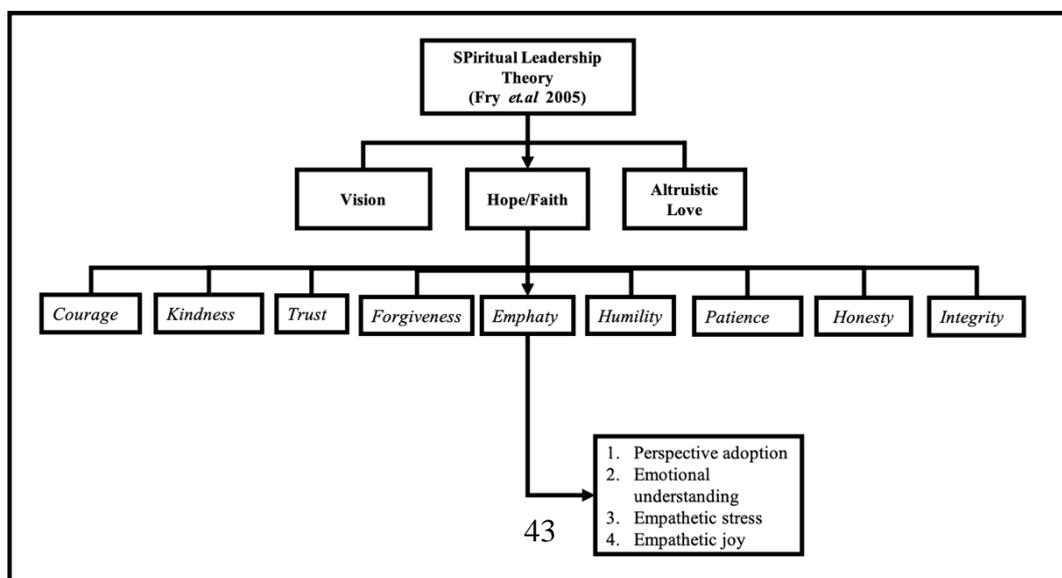
Di dalam organisasi, kajian dan praktek spiritualitas bukanlah hal yang asing dan baru, tetapi telah menjadi kajian dan praktek rutinitas sehari-hari. Hanya saja kajian dan praktek spiritualitas yang telah berjalan selama ini berkorelasi secara langsung atau tidak dengan *leadership* yang ada di setiap organisasi. Secara konseptual, Islam mengajarkan bahwa setiap individu adalah pemimpin dan tiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawabannya (*kullukum ra'in wakullum masulun an-raiyyatihi*) artinya kajian dan praktek spiritualitas yang dilakukan oleh setiap individu muslim seharusnya ada hubungannya dengan *leadership* seseorang. Realitas yang terjadi ternyata konsep yang ada dalam ajaran Islam tidak serta merta menjadikan individu muslim yang ada di setiap organisasi menjadi pemimpin yang berkualitas. Pada konteks inilah diperlukan adanya pembiasaan (*habitual action*) praktek *Spiritual Leadership* yang memungkinkan terjadi simbiosis antara spiritualitas dengan *Leadership* yang melekat pada setiap individu muslim. Praktek-praktek dan nilai-nilai spiritualitas dapat diwujudkan dalam *leadership* individu maupun dalam *leadership* organisasi.

Tabel 2.5
State of the Art Spiritual Leadership Theory dalam pendekatan empathy

<i>No</i>	<i>Author</i>	<i>Issues</i>
1.	Kellaher (2021).	Kepemimpinan yang melayani memengaruhi perawatan berbasis nilai dengan mengalihkan fokus bagaimana individu terlibat satu sama lain untuk memasukkan inklusivitas, empati, dan kesadaran diri.

<i>No</i>	<i>Author</i>	<i>Issues</i>
2	Hagemann (2022)	Salah satu ciri spiritualisme adalah adanya compassion / welas asih yaitu memiliki kualitas “merasakan” dan empati yang mendalam.
3	Holt et al (2017)	Empati, baik kognitif maupun afektif, adalah kekuatan pendorong di balik komunikasi yang efektif, sehingga strategi komunikasi diantara pemangku kepentingan
4	Gotsis & Grimani (2017)	Pemimpin spiritual akan menampilkan perilaku inklusif seperti menunjukkan rasa hormat dan empati, menghargai suara yang berbeda, mendorong komunikasi yang terbuka dan jujur, dan memupuk pengambilan keputusan partisipatif dan pemecahan masalah.
5	Maryam Nazarzadeh et al., (2021)	Organisasi sebagai fenomena sosial mencakup sejumlah orang yang memiliki kemampuan untuk bekerja sama dan menciptakan hubungan yang berbeda untuk mencapai tujuan bersama dan oleh karena itu memiliki kebutuhan empati yang tinggi dalam organisasinya.

Spiritual leadership theory merupakan suatu model kepemimpinan yang menggunakan model motivasi intrinsik dengan menggabungkan adanya visi (*vision*), harapan/keyakinan (*hope/faith*), dan nilai altruism (*altruistic love*). *Altruistic love* dengan nilai-nilai : *trust, forgiveness, integrity, honesty, courage, kindness, patience*, dan *empathy*. Uraian di atas dibuat gambar di bawah ini.



Gambar 2.3
Dimensi *Spiritual Leadership Theory*

2.3. *Interaction Theory*

Interaction Theory atau teori interaksi-keterlibatan biasanya dimulai dengan hubungan yang diajukan antara kasih sayang dan interaksi. Sinonim untuk kasih sayang yang ditemukan dalam literatur termasuk rasa suka, sentimen positif, dan ketertarikan. Banyak diskusi telah berputar tentang prioritas temporal dari rasa suka atau interaksi. Hubungannya mungkin simetris, atau saling menguatkan, dan terlepas dari penyebabnya, ada sedikit keraguan bahwa rasa suka atau kedekatan afeksi dan interaksi terkait erat dalam jaringan sosial (Adams, 1967). Konsensus dan perhatian positif menjadi ciri hubungan sosial yaitu :

- a. Konsensus cenderung menjadi modal dalam persahabatan dan perhatian positif dalam hubungan kekerabatan.
- b. Secara umum, interaksi cenderung diinginkan dengan teman daripada kerabat, karena komponen persahabatan yang disepakati dan tidak adanya perasaan wajib yang kuat terhadap teman.
- c. Perhatian positif lebih cenderung mengarah pada persistensi hubungan daripada konsensus.
- d. Hubungan yang didasarkan pada perhatian positif lebih mungkin dimiliki daripada hubungan suka sama suka sebagai elemen komunikasi yang intim.

- e. Komponen konsensual dan perhatian dari hubungan sosial menunjukkan tumpang tindih substansial antara berbagai kategori struktural individu yang sering dianggap sebagai "pemberian" dalam studi deskriptif dalam teraksional.

Menurut teori interaksi simbolik, kehidupan sosial pada dasarnya adalah interaksi manusia yang menggunakan simbol-simbol, mereka tertarik pada cara manusia menggunakan simbol-simbol yang merepresentasikan apa yang mereka maksudkan untuk berkomunikasi dengan sesamanya. Dan juga pengaruh yang ditimbulkan dari penafsiran simbol-simbol tersebut terhadap perilaku pihak-pihak yang terlihat dalam interaksi sosial (Aksan et al., 2009).

Teori interaksionisme simbolik didasarkan pada premis-premis berikut (Aksan et al., 2009) :

- a. Individu merespon suatu situasi simbolik, individu merespon lingkungan termasuk obyek fisik (benda) dan obyek sosial (perilaku manusia) berdasarkan media yang dikandung komponen-komponen lingkungan tersebut baginya.
- b. Makna adalah produk interaksi sosial, karena itu makna tidak melihat pada obyek, melainkan dinegosiasikan melalui penggunaan bahasa, negosiasi itu dimungkinkan karena manusia mampu mewarnai segala sesuatu bukan hanya obyek fisik, tindakan atau peristiwa (bahkan tanpa kehadiran obyek fisik, tindakan atau peristiwa itu) namun juga gagasan yang abstrak.
- c. Makna yang diinterpretasikan individu dapat berubah dari waktu ke waktu, sejalan *dengan* perubahan situasi yang ditemukan dalam interaksi sosial, perubahan interpretasi dimungkinkan karena individu dapat melakukan proses mental, yakni berkomunikasi dengan dirinya sendiri.

Karya tunggal Mead pada tahun 1934 yang amat penting dalam hal ini terdapat dalam bukunya yang berjudul *Mind, Self dan Society*. Mead mengambil tiga konsep kritis yang diperlukan dan saling mempengaruhi satu sama lain untuk menyusun sebuah teori interaksionisme simbolik. Tiga konsep itu dan hubungan di antara ketiganya merupakan inti pemikiran Mead, sekaligus *key words* dalam teori tersebut. Interaksionisme simbolis secara khusus menjelaskan tentang bahasa, interaksi sosial dan reflektivitas (Smith & Bugni, 2006).

Orientasi Pengantar *Service-dominant* (S-D) logic ke dalam literatur pemasaran telah mendorong perubahan yang muncul dalam pemikiran pemasaran. Atas dasar premis-premis dasarnya yang terus berkembang (Colman, 2003). Pelaku pasar berinteraksi dengan dan mengkombinasikan sumber daya secara interdependen sementara secara individual menentukan nilai pengalaman terkait dalam hal taruhan pribadi. Misalnya, pelanggan terlibat dengan dealer mobil dan membeli kendaraan untuk layanan yang disediakan mobil, seperti transportasi, status sosial, dan pengalaman emosional dan sensorik. Selama interaksi dengan sumber daya yang disediakan perusahaan (misal, Karyawan, situs web, dan produk), pelanggan, sebagai mitra jaringan, ikut menciptakan pengalaman mereka sendiri dengan mengintegrasikan dan berpotensi memperkuat sumber daya ke dalam hasil yang berharga.

Karpen et al., (2012) mengusulkan seperangkat enam kemampuan strategis yang, dalam kombinasi, membentuk kemampuan pembuatan-bersama tingkat tinggi. Membangun pemahaman konseptual yang diperkenalkan oleh Karpen et.al. (2012), memandang orientasi S-D sebagai portofolio kemampuan

organisasi yang memfasilitasi dan meningkatkan integrasi sumber daya yang saling tergantung melalui interaksi individu, relasional, etis, pengembangan, diberdayakan, dan bersama. Kemampuan-kemampuan ini dimanifestasikan dalam praktik-praktik organisasi dan mendukung penciptaan nilai timbal balik melalui penyebaran sumber daya yang sepenuhnya mendukung layanan.

Komponen Orientasi S-D dan pengukuran pertimbangan masing-masing dari enam kemampuan yang diusulkan oleh Karpen *et.al.* (2012) memfasilitasi dan/atau meningkatkan kolaborasi dengan pelanggan (dan mitra jaringan lainnya) untuk lebih mengintegrasikan sumber daya dan menciptakan nilai yang saling tergantung sebagaimana diuraikan dalam Tabel 2.2. Kemampuan pada Tabel 2.2 merupakan orientasi SD dan membangun landasan konseptual dalam hal mengeksekusi dan mengukur kemampuan SD. Sampai saat ini, wawasan ke dalam jaringan nomologisnya semata-mata didasarkan pada alasan konseptual.

Tabel 2.6
Kemampuan Orientasi S-D dan Alasan yang Mendasarinya

Konstruk	Definisi
<i>Individuated interaction capability</i> (Kemampuan interaksi individual)	Kemampuan organisasi untuk memahami proses integrasi sumber daya, konteks, dan hasil yang diinginkan dari masing-masing aktor dalam sistem layanan. Kemampuan ini memungkinkan organisasi untuk lebih mengantisipasi dan merasakan keadaan unik mitra dan pengalaman yang diinginkan. Oleh karena itu penciptaan bersama nilai difasilitasi dan / atau ditingkatkan karena solusi selanjutnya dapat ditawarkan yang lebih sesuai dengan kondisi istimewa masing-masing mitra
<i>Relational interaction capability</i> (Kemampuan interaksi relasional)	Kemampuan organisasi untuk meningkatkan koneksi hubungan sosial dan emosional dengan aktor individu dalam sistem layanan. Keterampilan berhubungan dengan mitra mendukung lingkungan yang kondusif untuk membangun hubungan. Dengan demikian, co-creation nilai difasilitasi dan

Konstruk	Definisi
<p><i>Ethical interaction capability</i> (Kemampuan interaksi etis)</p>	<p>ditingkatkan, karena perasaan seperti ikatan dan kepemilikan dipupuk dan proses interaksi sosial diredakan. Kemampuan organisasi untuk bertindak secara adil dan non-opportunistik terhadap individu dalam sistem layanan. Interaksi etis memmanifestasikan kemampuan organisasi untuk menanamkan kepercayaan pada mitranya bahwa ia akan bertindak demi kepentingan terbaik mereka dan bukan atas biaya mereka.</p>
<p><i>Empowered interaction capability</i> (Kemampuan interaksi yang diberdayakan)</p>	<p>Kemampuan organisasi untuk memungkinkan aktor individu dalam sistem layanan untuk membentuk sifat dan konten pertukaran. Interaksi yang diberdayakan membahas keterlibatan mitra dalam proses organisasi sehingga mereka dapat membentuk sumber daya dan pengalaman yang menguntungkan mereka. Dengan demikian, penciptaan bersama nilai difasilitasi dan / atau ditingkatkan, karena mitra memiliki suara yang lebih besar dan lebih langsung dalam hasil yang diaktualisasikan.</p>
<p><i>Developmental interaction capability</i> (Kemampuan interaksi perkembangan)</p>	<p>Kemampuan organisasi untuk membantu pengetahuan masing-masing aktor dan pengembangan kompetensi dalam sistem layanan. Interaksi perkembangan menunjukkan kemampuan organisasi untuk mendidik mitra dan membantu mereka menjadi lebih terampil. Dengan demikian, co-creation nilai difasilitasi dan / atau ditingkatkan, karena mitra yang lebih berpengetahuan dapat membuat keputusan yang lebih terinformasi dan memanfaatkan sumber daya dengan lebih baik.</p>
<p><i>Concerted interaction capability</i> (Kemampuan interaksi terpadu)</p>	<p>Kemampuan organisasi untuk memfasilitasi proses layanan yang terkoordinasi dan terintegrasi dengan aktor individu dalam sistem layanan. Kemampuan untuk menyinkronkan proses layanan antara mitra diwujudkan dalam interaksi bersama. Dengan demikian, co-creation nilai didukung, karena mitra sistem layanan bekerja bersama dengan mulus untuk menghindari pengeringan nilai (mis., Waktu, usaha, kecemasan) yang secara negatif memengaruhi pengalaman atau pengalaman mereka sendiri dari mitra mereka.</p>
<p><i>Overall S-D orientation</i> (Orientasi S-D keseluruhan)</p>	<p>Kemampuan organisasi untuk memfasilitasi dan meningkatkan interaksi yang saling menguntungkan dan proses integrasi sumber daya dengan aktor individu dalam sistem layanan.</p>

Sumber : (Karpen et al., 2012a)

Karpen (2012) menjelaskan bahwa dimensi dari interaksi theory

diantaranya adalah kapabilitas interaksi individu (*Individual interaction capability*); kapabilitas interaksi relasional (*relational interaction capability*); kapabilitas interaksi etis (*ethical interaction capability*); pengembangan kapabilitas interaksi (*Developmental interaction capability*); pemberdayaan kapabilitas interaksi (*empowered interaction capability*); Kemampuan interaksi terpadu (*Concerted interaction capability*) dan *Overall S-D orientation* (Orientasi S-D keseluruhan).

Tabel 2.7
State of the Art Interaction Theory

<i>No</i>	<i>Author</i>	<i>Issues</i>
1.	Ralph Segalman, (1978)	Teori interaksi simbolik beroperasi pada asumsi bahwa manusia hidup dalam lingkungan simbolik dan juga dalam fisik.
2.	Turner (1988)	Aksi menjadi "interaksi" ketika berbagai aktor yang berorientasi harus merekonsiliasi orientasi masing-masing; dan ketika rekonsiliasi semacam itu menjadi lebih stabil, atau "dilembagakan," maka "sistem sosial" dapat dikatakan ada.
3.	Aksan et al (2009)	Interaksi simbolik adalah salah satu dari beberapa teori dalam ilmu sosial. Menurut teori ini, manusia hidup dalam lingkungan alamiah dan simbolik. Interaksi simbolik adalah proses yang memeriahkan makna dan nilai timbal balik dengan bantuan simbol-simbol dalam pikiran. Makna merupakan interaksi timbal balik antara orang-orang.
4.	Alter (2018)	Interaksi antara sistem adalah suatu keharusan, sumber peluang, dan sumber kesulitan dan komplikasi dalam membangun, menerapkan, dan memelihara sistem yang bergantung pada teori interaksi dalam organisasi.
5.	Illia Ibrahim & Diyana Nizarudin, (2019)	Interaksi manusia dipengaruhi oleh kebutuhan individu terhadap lingkungan dan bagaimana manfaat yang dirasakan dapat memengaruhi secara negatif atau positif didasarkan pada penilaian diri sendiri.

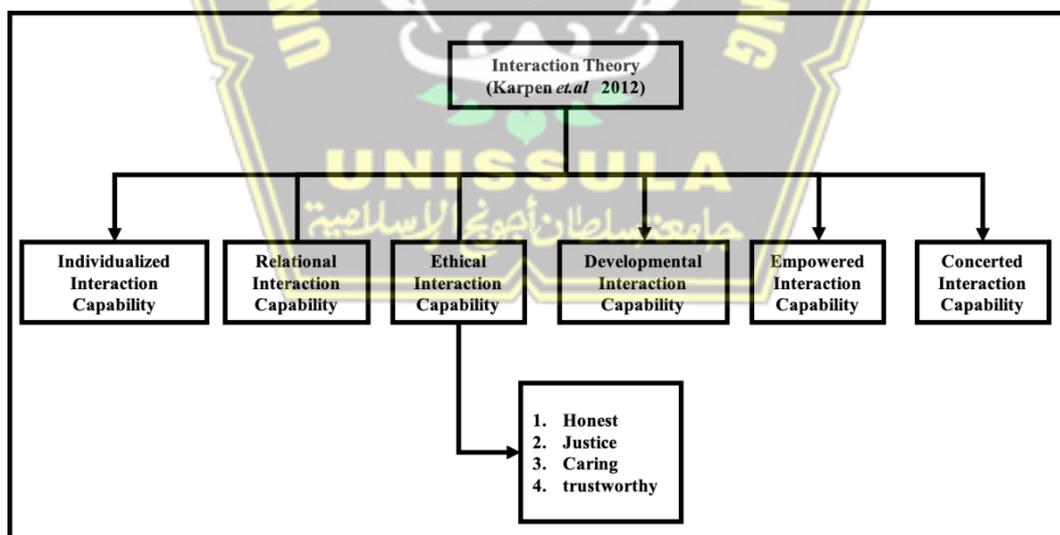
Ethical interaction capability dipilih sebagai salah satu dimensi dari *interaction theory* karena kemampuan interaksi etis merupakan kemampuan organisasi untuk bertindak secara adil dan non-oportunistik terhadap aktor individu dalam sistem layanan. Interaksi etis memanifestasikan kemampuan organisasi untuk menanamkan kepercayaan pada mitranya bahwa ia akan bertindak demi kepentingan terbaiknya dan bukan atas biayanya. Dengan demikian, *co-creation* nilai difasilitasi dan / atau ditingkatkan, ketika organisasi berinteraksi dengan mitra dengan cara yang kurang mengintimidasi, eksploitatif, sehingga menghasilkan keuntungan bersama. Adapun dimensi dari *Ethical interaction capability* adalah *honest*, *justice*, *caring* dan *trustworthy* (Turner, 1988).

Tabel 2.8
State of the Art Ethical interaction capability

<i>No</i>	<i>Author</i>	<i>Issues</i>
1.	Murtarelli et al., (2021)	Risiko yang terjadi dalam <i>Ethical interaction</i> adalah ketidakselarasan yang terjadi diantara peserta yang berbeda dalam percakapan para yang tidak memiliki tingkat pengetahuan informatif yang sama.
2.	Karpen et al (2012)	kemampuan interaksi etis yang didefinisikan sebagai mendukung proses layanan pelanggan yang adil dan tidak oportunistik;
3.	Johnsen & Ford (2006)	Jaringan dan hubungan dicirikan oleh saling ketergantungan pada kemampuan yang dimiliki. Oleh karena itu, kemampuan melibatkan tidak hanya kompetensi dalam merancang dan menangani kegiatan serta mengendalikan dan memanfaatkan sumber daya untuk keuntungan sendiri, tetapi harus dipertimbangkan secara bilateral dalam kaitannya dengan bagaimana kegiatan dan sumber daya terkait dengan jaringan relasi yang penting. Dengan demikian, analisis kemampuan, pengembangan

<i>No</i>	<i>Author</i>	<i>Issues</i>
4.	Kankam-Kwarteng et al (2021)	yang saling bergantung dan cara pengembangan kemampuan dikelola memiliki pengaruh penting pada sebuah hubungan. perusahaan dengan orientasi interaksi yang kuat memperoleh nilai jangka panjang; dari interaksi mereka dengan pelanggan mereka yang mengarah pada efisiensi keseluruhan yang unggul. oleh karena itu membangun kemampuan yang kuat dalam penginderaan pasar dan orientasi interaksi dengan pelanggan sangat penting untuk mengekstraksi tanggapan pelanggan yang menguntungkan di antara perusahaan jasa.

Uraian di atas dapat ditampilkan dalam pictograph berikut ini :



Gambar 2.7. Dimensi *Interactional Theory*

2.3. Islamic Value

Pemimpin harus mempunyai sifat amanah yang menjadi sifat dasar bagi kebaikan dan kemuliaan pemimpin. Pemimpin yang amanah akan menghadirkan langkah dan kebijakan yang selalu berpihak pada nurani, nilai-nilai spiritualitas sehingga tindakannya akan selalu selaras dengan kebaikan masyarakat secara luas (*mashalih al-'ammah*). Ukuran pemimpin yang amanah secara standar merujuk pada bentuk pemberian kepercayaan masyarakat kepadanya dan kemudian disikapi dengan niat bulat untuk selalu berpijak menjauhi larangan dan menjalankan perintah yang tidak hanya dipahami sebagai urusan dunia, tetapi juga akan terpancar pada kehidupan akhirat kelak (Online, Of, and Education 2006).

Dalam perjalanan hidup dan kehidupannya, manusia sebagai makhluk Allah pada dasarnya mengemban amanah atau tugas-tugas kewajiban dan tanggungjawab yang dibebankan oleh Allah kepadanya agar dipenuhi, dijaga dan dipelihara dengan sebaik-baiknya. Al-Maraghy, ketika menafsirkan ayat “*Innallaha ya'murukum an tu'addu al-amanaati ila ahliha ...* (Q.S. al-Nisa': 58), ia mengemukakan bahwa amanah tersebut ada bermacam-macam bentuknya, yaitu:

1. Amanah hamba terhadap Tuhannya, yakni sesuatu yang harus dipelihara dan dijaga oleh manusia, yang berupa mengikuti segala perintahNya dan menjauhi segala laranganNya, serta menggunakan alat-alat potensialnya dan anggota badannya dalam berbagai aktivitas yang bisa menimbulkan kemanfaatan baginya dan dapat mendekatkan diri kepada Tuhannya, sehingga bila manusia melanggarnya, maka berarti dia berkhianat kepada Tuhannya

2. Amanah hamba terhadap sesama manusia, yakni mengembalikan barang-barang titipan kepada pemiliknya dan tidak mau menipu, serta menjaga rahasia seseorang yang tidak pantas dipublikasikan;
3. Amanah manusia terhadap dirinya, yakni berusaha melakukan hal-hal yang lebih baik dan lebih bermanfaat bagi dirinya untuk kepentingan agama dan dunianya, tidak melakukan hal-hal yang membahayakan dirinya baik untuk kepentingan akhirat maupun dunianya, serta berusaha menjaga dan memelihara kesehatan dirinya.

Al-Qur'an menyatakan bahwa manusia termasuk makhluk yang siap dan mampu mengemban amanah tersebut ketika ditawarkan oleh Allah, sebaliknya makhluk yang lain justru enggan menerimanya atau tidak siap dan tidak mampu mengemban amanah tersebut, sebagaimana firmanNya dalam Q.S. al-Ahzab : 72, yang artinya: "Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanah kepada langit, bumi, dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanah itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya dan dipikullah amanah itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat dhalim dan bodoh.

Firman Allah dalam Q.S. al-Baqarah: 30 menyatakan bahwa tugas manusia sebagai khalifah Allah di muka bumi antara lain menyangkut tugas mewujudkan kemakmuran di muka bumi (Q.S. Hud : 61), serta mewujudkan keselamatan dan kebahagiaan hidup di muka bumi (Q.S. al-Maidah : 16), dengan cara beriman dan beramal saleh (Q.S. al-Ra'd : 29), bekerjasama dalam menegakkan kebenaran dan bekerjasama dalam menegakkan kesabaran (Q.S. al-'Ashr : 1-3). Amanah menghindarkan berupa sikap buruk seperti manipulasi dan

berkhianat karena dilandasi kepatuhan dan ketaatan pada Allah. Sebagaimana firmanNya :

“Barangsiapa yang mentaati Rasul, sesungguhnya dia telah mentaati Allah.”
(QS An Nisa ayat 80).

Hukum Islam adalah aturan hukum yang ditetapkan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia dalam kehidupan ini. Jika kita ingin taat dan taat, kita mendapatkan banyak hikmah di dunia dan akhirat. Hukum Islam adalah aturan hukum yang ditetapkan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia dalam kehidupan ini. Jika kita mau taat dan taat, kita mendapatkan banyak hikmah di dunia dan akhirat. Menaati hukum Allah dengan melakukan segala amal ibadah yang diperintahkan (*amar makruf*) baik ibadah mahdhah maupun ghairu mahdhah, serta meninggalkan segala yang diharamkan (*nahi munkar*) sebagaimana tertuang dalam Al-Qur'an, Hadist Nabi dan juga kesepakatan para ulama. Dalam Al-Qur'an Surat Ali Imran ayat 32 juga ditegaskan,

“Katakanlah: kamu harus taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Tetapi jika kamu berpaling, maka sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang kafir”.

Ketaatan kepada Allah menempati posisi tertinggi dari ketaatan. Sebagai seorang muslim, tidak ada satupun di dunia ini yang dapat mengalahkan ketaatan kita kepada Allah SWT. Ketika Tuhan menginginkan sesuatu dari kita, kita harus menaati-Nya. Sebagaimana firmanNya yang artinya,

“Mengapa kalian menganjurkan orang lain untuk berbakti, sedangkan kalian melupakan diri sendiri, padahal kalian membaca kitab suci? Tidakkah kalian berpikir?” (Surat Al-Baqarah ayat 44).

Kata amanah juga disebut *al wadi'ah* dalam bahasa Arab. Kata ini memiliki arti titipan. Artinya, amanah dapat terdiri dari ketaatan, ibadah, *al wadi'ah*, dan *ats tsiqaah* (keyakinan). Allah berfirman dalam surat An Nisa ayat 58. Artinya: “Sesungguhnya Allah memerintahkan kamu untuk menyampaikan amanat itu kepada yang berhak menerimanya, dan (memerintahkan kamu) ketika menetapkan hukum di antara manusia agar kamu menegakkan keadilan. Sesungguhnya, Allah memberimu pengajaran yang terbaik. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”

Moralitas dalam Islam mencakup konsep kebenaran, karakter yang baik, dan tubuh kualitas moral dan kebajikan yang ditentukan dalam teks-teks agama Islam (Sulistyo, 2009). Prinsip dan tujuan mendasar dari akhlak Islami adalah cinta: cinta kepada Tuhan dan cinta kepada makhluk Tuhan (Abdul Ghani Azmi, 2015). Konsepsi agama adalah bahwa umat manusia akan berperilaku moral dan memperlakukan satu sama lain dengan cara yang terbaik untuk menyenangkan Tuhan (Rafiki & Wahab, 2014). Ajaran tentang moralitas dan perilaku moral merupakan bagian utama dari literatur Islam (Rizk, 2008). Quran jelas tentang pentingnya umat Islam mengambil tindakan untuk "amar ma'ruf dan mencegah dari munkar". Ayat Quran 3:104, 3:110, 9:71, 9:112, 5:105, 31:17 semuanya mengandung "amar ma'ruf dan mencegah dari munkar".

Berkenaan dengan dasar moralitas/etika Islam, dll., halaman "*The Religion of Islam*" website "*Moral System of Islam*" menyatakan bahwa Islam menetapkan "keridhoan Tuhan sebagai tujuan hidup manusia", sehingga dapat disimpulkan bahwa tujuan hidup manusia adalah untuk beribadah kepada Tuhan. Karakter terutama mengacu pada kumpulan kualitas yang membedakan satu individu dari yang lain. Karakter bisa baik atau buruk. Karakter yang baik adalah yang memiliki kualitas moral yang baik. Ada perdebatan di antara para moralis Islam awal mengenai apakah karakter dapat diubah (Al-Faruqi, 1992). Sebagai sebuah agama, Islam mempromosikan gagasan karakter yang baik seperti yang terlihat dari teks-teks kanoniknya. Quran menggambarkan Muhammad sebagai 'dengan kualitas karakter yang ditinggikan' (Al Qur'an :68:4) dan menyebutnya sebagai 'teladan yang sangat baik' (Al Qur'an : 33:21) yang pada akhirnya berarti bahwa contoh agama dan moral, ditetapkan oleh Nabi Muhammad SAW, harus diikuti dan dibudayakan oleh umat Islam dalam rangka membangun karakter moral yang baik.

Seorang pemimpin haruslah *Tawakul* (ketergantungan kepada Allah), kebajikan ini berarti penyerahan diri sepenuhnya kepada Allah. Seorang pemimpin harus mendapatkan rencana, kebijakan dan strateginya untuk mencapai tujuan yang sah, Dan kemudian adalah tugas sucinya untuk bergantung pada Allah untuk keberhasilan hasil pekerjaannya (Al Quran, 3:159).

Rasulullah sebagai pemimpin umat Islam merupakan pribadi yang tegas namun penuh dengan kasih sayang. Menjadi seorang pemimpin harus memiliki sifat sabar. *Sabr* (sabar dan toleransi) merupakan kualitas penting bagi seorang

pemimpin (Al Qura'an, 32:24). Selain itu, pemimpin juga harus memiliki sifat *Taqwa*: Artinya kerendahan hati; sadar akan kehadiran Allah dan takut kepada-Nya setiap saat. Rosululloh SAW memberikan contoh sempurna dari *Taqwa* dengan perbuatannya. Setelah itu empat khalifah yang saleh juga mempraktikkan kesopanan, kerendahan hati dan *taqwa* dalam perilaku mereka.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Amanah* (Kepercayaan atau amanah), sebuah konsep penting dari kepemimpinan Islam yang merupakan kontrak psikologis antara pemimpin dan pengikutnya di mana yang pertama akan mencoba yang terbaik untuk membimbing, melindungi, dan memperlakukan yang terakhir dengan adil (Al Qur'an, 4:58). Dalam Kamus Kontemporer (*al-Ashr*) Amanah diartika dengan kejujuran, kepercayaan (hal dapat dipercaya).

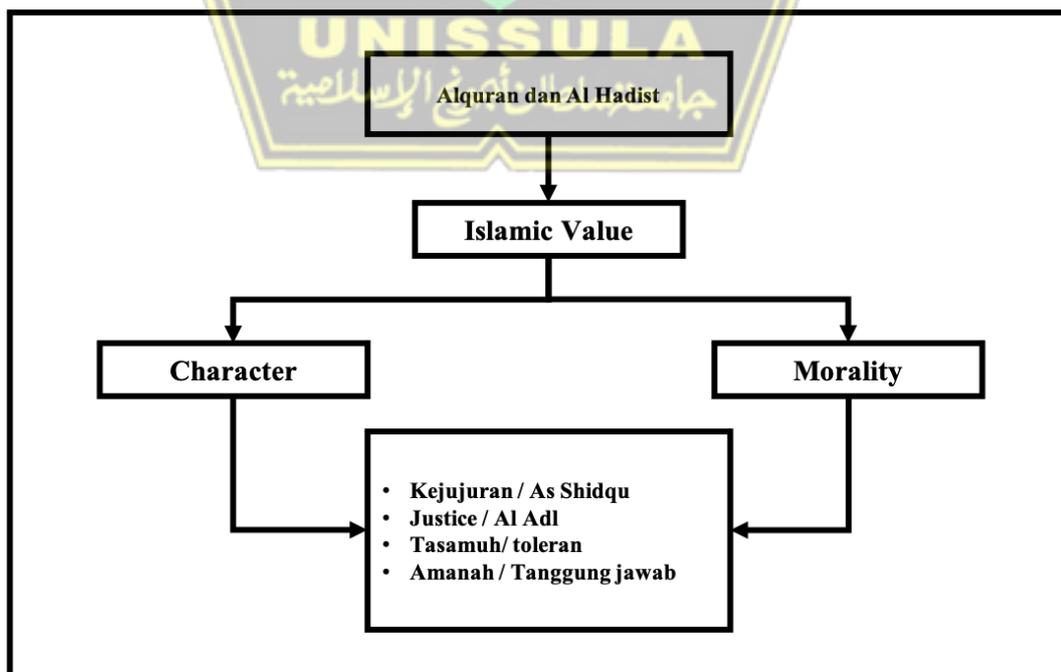
Kualitas atau karakter pribadi juga sangat penting dalam Islam. Khususnya, pada saat pengangkatan seseorang untuk posisi yang bertanggung jawab telah diamati dengan cermat (Rosmizi et al., 2015). Salah satu karakter pemimpin dalam Islam adalah *Adl* (Keadilan), yaitu satu sikap pemimpin yang memandang tanpa perbedaan oleh karena itu, persepsi fundamental Islam dan karakteristik penting yang harus dimiliki seorang pemimpin. Islam selalu menghimbau untuk berlaku adil kepada semua orang (Al Qur'an, 5:8; 7:29).

Pemimpin juga merupakan sosok yang memiliki kejujuran dalam berbicara, berperilaku dan bertindak. Jujur dalam Islam dikenal dengan *As-shidqu*. Kata *ash-shidqu* adalah mashdar dari *fi'il shodaqo-yashduqu-shidqon*. Maka *ash-shidqu* maknanya adalah ke-benar-an atau hal/perkara yang benar. Pemimpin yang

berintegritas hanya bisa lahir dari keturunan yang jujur. Kejujuran berasal dari kata Ash-Shidqu.

Islam mengajarkan sikap-sikap terpuji yang dapat diterapkan oleh para pemimpin salah satunya tasamuh. Tasamuh atau dikenal dengan istilah toleran diwujudkan dengan memberikan ruang kepada anggotanya untuk bersuara; tidak akan mudah menyalahkan anggotanya; mampu melihat lebih jauh tentang apa yang dikatakan atau diinginkannya. Disaat itulah seorang pemimpin mentransformasi nilai pribadi pada diri anggota menjadi nilai yang bersifat organisatoris yang akan mempercepat tercapainya tujuan organisasi. Tasamuh merupakan sikap menghormati orang lain untuk melaksanakan hak-haknya. Tasamuh mengarah kepada sikap toleransi dan mau mengakui adanya berbagai macam perbedaan.

Sehingga derivasi nilai nilai Islam dalam kepemimpinan dapat diwujudkan dalam karakter sebagaimana pictograph berikut :



Dikembangkan dalam penelitian ini, 2021

Gambar 2.6. Derivasi Islamic Value

2.4. Organizational Performance

Menurut Rue dan Byars (dalam Keban 1995), kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama dalam sebuah organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Bastian dalam Hessel (2005) mengatakan Organizational Performance sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Menurut Tika (2006) Organizational Performance adalah fungsi-fungsi hasil pekerjaan/ kegiatan yang ada dalam organisasi yang dipengaruhi faktor-faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Sluyter (dalam Bernadine, 2007) mengemukakan Organizational Performance ialah efektifitas organisasi secara keseluruhan dalam memenuhi kebutuhan teridentifikasi dari masing-masing kelompok pemakai jasa (*customer*).

Rue & Byars (dalam Pasalong, 2010) mendefinisikan Organizational Performance sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*degree of accomplishment*” atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Yuwono dalam Ruky (2001) Organizational Performance berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam mata rantai (*value chain*) yang ada pada organisasi. Berbagai faktor yang mempengaruhi Organizational Performance sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi, dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi.

Jadi *organizational performance* adalah tingkat pencapaian pelaksanaan tugas atau kegiatan dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dapat diketahui dengan menggunakan penilaian kegiatan organisasi tersebut berdasarkan peraturan, norma dan etika yang berlaku. Menurut Larry D. Stout (dalam Yuwono 2002), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Selanjutnya, menurut Yuwono (2002) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat dalam perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya

dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Dalam pengukuran kinerja sangat ditentukan oleh tujuan yang ideal untuk dicapai, sehingga dalam tahapan pengukurannya harus aktual/nyata dengan mengidentifikasikannya terlebih dahulu ke dalam komponen operasional.

Menurut Mahsun (2006), pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan suatu organisasi terhadap tujuan, sasaran dan strategi yang telah ditetapkan untuk mengetahui kemajuan organisasi tersebut. Elemen-elemen pokok yang terdapat dalam pengukuran kinerja antara lain:

- a. Tujuan, sasaran, dan strategi organisasi. Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang keinginan organisasi yang dinyatakan secara eksplisit dan disertai batasan waktu melalui sasaran organisasi. Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi tersebut sehingga dibutuhkan suatu cara atau teknik yang disebut sebagai strategi.
- b. Indikator dan ukuran kinerja. Indikator dan ukuran kinerja sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat capaian organisasi terhadap tujuan, sasaran dan strategi yang telah ditetapkan. Indikator kinerja dapat dibedakan menjadi indikator kinerja kunci dan faktor-faktor keberhasilan utama. Indikator kinerja kunci merupakan sekumpulan indikator yang bersifat finansial maupun nonfinansial yang dianggap sebagai ukuran kinerja kunci untuk melaksanakan kegiatan organisasi. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang dapat mengindikasikan area kesuksesan kinerja disebut sebagai faktor-faktor keberhasilan utama. Faktor-

faktor keberhasilan utama tersebut harus secara konsisten mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi.

- c. Tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi merupakan proses perbandingan antara hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan. Indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan secara jelas dapat diimplementasikan untuk mengukur *Organizational Performance*.
- d. Evaluasi kinerja. Informasi mengenai gambaran penilaian kinerja yang berhasil dicapai oleh organisasi merupakan bagian dari proses evaluasi kinerja. Informasi tersebut dapat dijadikan sebagai dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan, *feedback* dan *reward punishment*, serta peningkatan akuntabilitas organisasi.

Instrumen untuk mengukur *organization performance* (OP) sehubungan dengan efektivitas organisasi diadaptasi dari Gold, *et.al.* (2001) sebagai berikut :

- a. Layanan baru
- b. Mengkoordinasikan upaya pengembangan unit yang berbeda
- c. Beradaptasi dengan cepat ke perubahan yang tidak terduga
- d. Sesuaikan tujuan dan sasarannya dengan cepat
- e. Responsif
- f. Hindari pengembangan inisiatif yang tumpang tindih
- g. Sederhanakan proses internal

Pada penelitian variabel *organizational performance* diukur melalui indikator : layanan baru, mengkoordinasikan upaya pengembangan unit yang

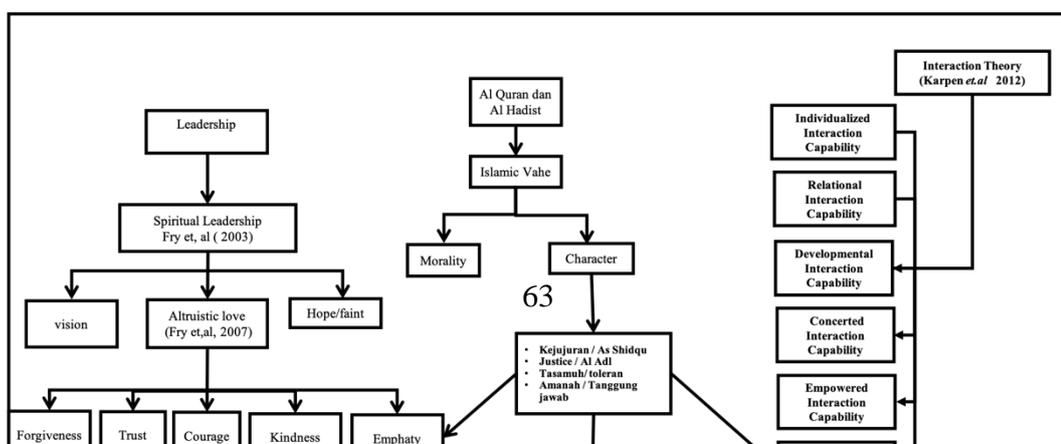
berbeda, beradaptasi dengan cepat ke perubahan yang tidak terduga, sesuaikan tujuan dan sasarannya dengan cepat, responsif, hindari pengembangan inisiatif yang tumpang tindih, dan sederhanakan proses internal.

2.5 Model Teoritikal dasar

Emphaty merupakan kemampuan untuk merasakan emosi orang lain, kemampuan untuk membayangkan apa yang mungkin dipikirkan atau dirasakan orang lain. Sedangkan *ethical interaction* adalah memahami ide-ide dan isu-isu etis – seperti keadilan, kesetaraan, rasa hormat, keadilan, kebebasan, dan empati. Seseorang dengan kemampuan interaksi yang didasarkan etika akan benar benar mempertimbangkan alasan di balik tindakan dan keputusan, mengeksplorasi nilai, hak, dan tanggung jawab dari berbagai sudut pandang. Kedua pendekatan tersebut kemudian diwarnai dengan akarakter kepemimpinan dalam norma dan nilai Islam yaitu kejujuran, integritas, kasih sayang, amanah dan tanggungjawab.

Sehingga *Empathy Ethical Interaction* adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memahami, merasakan emosi orang lain, ide-ide dan isu-isu etis kesetaraan, rasa hormat, keadilan, dan kebebasan dalam mengeksplorasi nilai, hak, dan tanggung jawabnya dengan jujur, penuh integritas, kasih sayang, amanah dan tanggungjawab.

Berdasarkan kajian *spiritual leadership theory*, *ethical leadership theory* dan *interaction theory* secara komprehensif dan mendalam maka dapat diintegrasikan sebagai model teoritikal dasar dalam pictograph berikut ini :



Gambar 2.7
Integrasi *Spiritual Leadership Theory*, *Ethical Leadership Theory* dan *Interaction Theory*

Integrasi antara dimensi dimensi dari *spiritual leadership theory*, *ethical leadership theory* dan *interaction theory* membentuk indicator dari *Empathy Ethical Interaction* sebagaimana berikut:



Tabel.2.9. Indikator *Empathy Ethical Interaction*

No	<i>spiritual leadership theory</i> dengan pendekatan Empathy	<i>ethical leadership theory</i> dengan pendekatan Ethical Interaction	Islamic Value	<i>Empathy Ethical Interaction</i>
1	<i>Perspective adoption</i>	<i>Honest</i>	<i>Ad Shidqu / Jujur</i>	<i>Honest perspective adoption</i> (Mengarahkan untuk berperilaku jujur)
2	<i>Emotional understanding</i>	<i>Justice</i>	<i>Al Adl</i>	<i>Justice emotional understanding</i> (Pemahaman emosional secara adil)

3	<i>Empathetic stress</i>	<i>Caring</i>	TASAMUH	<i>sensibility to tolerance</i> (kepekaan terhadap toleransi)
4	<i>Empathetic joy</i>	<i>Trustworthy</i>	AMANAH	<i>able to be relied on</i> (dapat diandalkan.)

Empathy ethical interaction spiritual dapat diukur dengan empat indikator, yaitu :

1. *Honest perspective adoption* (Mengarahkan untuk berperilaku jujur) adalah kemampuan untuk membantu atau mengarahkan orang lain agar berperilaku sesuai dengan yang diharapkan dengan kejujuran, yang diwujudkan dalam kemampuan untuk berkomunikasi dan memelihara hubungan sosial dengan pihak lain dengan mengutamakan kejujuran.
2. *Justice emotional understanding* (Pemahaman emosional secara adil) adalah kemampuan untuk memahami, menghargai dan menunjukkan toleransi terhadap sudut pandang orang lain secara adil, yang diwujudkan dalam kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi dan kesan orang lain dengan bersikap adil.
3. *sensibility to tolerance* (kepekaan terhadap toleransi) adalah kepekaan terhadap perasaan orang lain serta menyadari, menghargai dan mengakui terhadap perbedaan.
4. *able to be relied on* (dapat dipercaya) merupakan kemampuan untuk bisa diandalkan, dipercaya dan selalu melaksanakan kewajiban dengan hati gembira

Berdasarkan integrasi dimensi-dimensi teori yang berbasis pada *Spiritual Leadership Theory* dan *Interaction Theory*, dapat disusun proposisi untuk membangun *Organizational Performance* dan model teoritikal dasar. Proposisi tersebut adalah *Empathy Ethical Interaction* pada gambar 2.7 berikut :

Proposisi 1 : *Empathy Ethical Interaction*

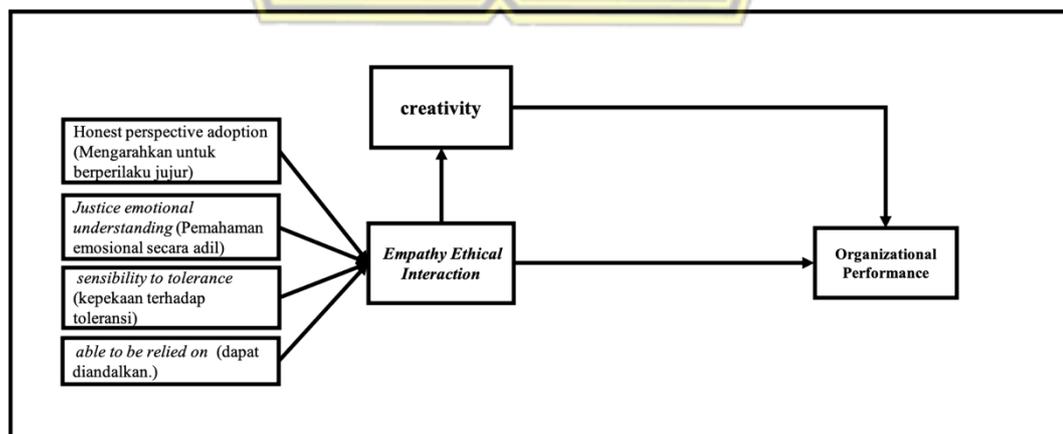
Empathy Ethical Interaction adalah karakter moral seorang pemimpin karakter moral seseorang seorang pemimpin untuk memahami emosi orang lain, kebebasan dalam mengeksplorasi nilai, hak, dan tanggung jawabnya dengan jujur, adil, toleran dan amanah. Kemudian, *Empathy Ethical Interaction* akan berpotensi meningkatkan *creativity* dan konsekuensinya akan meningkatkan *organizational performance*.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Empathy ethical interaction* merupakan karakter moral seseorang seorang pemimpin untuk memahami dan merasakan emosi orang lain, ide-ide dan isu-isu etis kesetaraan, rasa hormat, keadilan, dan kebebasan dalam mengeksplorasi nilai, hak, dan tanggung jawabnya dengan jujur, adil, toleran dan amanah. *Empathy ethical interaction* yang dimiliki oleh seorang pejabat/pamong perangkat daerah diindikasikan dengan karakteristik *Honest perspective adoption; Justice emotional; sensibility to tolerance* dan *able to be relied on* (Mengarahkan untuk berperilaku jujur; Pemahaman emosional secara adil; kepekaan terhadap toleransi dan dapat diandalkan).

Kemudian, dalam organisasi kreativitas karyawan menunjukkan sejauh mana karyawan mengembangkan ide-ide dan menunjukkan perilaku inovatif dalam penyelesaian tugas yang diberikan kepadanya, penciptaan respons, produk, atau solusi yang baru dan sesuai untuk tugas yang fleksibel dan keluar dari zona nyaman individu karyawan dan kemudian bereksperimen dengan cara atau

metode baru dalam melakukan sesuatu tanpa takut gagal (Ismail et al., 2021). Kreativitas dikonseptualisasikan bukan sebagai ciri kepribadian atau sebagai kemampuan umum, tetapi sebagai perilaku yang dihasilkan dari konstelasi karakteristik pribadi, kemampuan kognitif, dan lingkungan sosial tertentu (Sarfraz et al., 2019; G. Wang & Netemeyer, 2004).

Kreativitas merupakan titik pertemuan yang unik antara tiga atribut psikologis, yaitu intelegensi, gaya kognitif, dan kepribadian atau motivasi (Lee & Kim, 2021). Kreativitas adalah kemampuan dalam menghasilkan atau menciptakan sesuatu yang baru (Baer, 2012). Kreativitas sangat memperhatikan asosiasi dengan ketidaksadaran dan proses yang tidak disadari merupakan suatu proses mental yang dilakukan individu untuk menjadi lebih baik, dengan terciptanya gagasan ataupun produk baru, atau mengkombinasikan antara keduanya yang melibatkan diri dalam proses kreatif, dan dengan dukungan dan dorongan dan lingkungan, akan menghasilkan produk kreatif sehingga mampu menjadi *driver* bagi peningkatan kinerja (Farooq et al., 2020).



Dikembangkan dalam Penelitian ini

Gambar 2.8. Proposisi *Empathy ethical interaction*

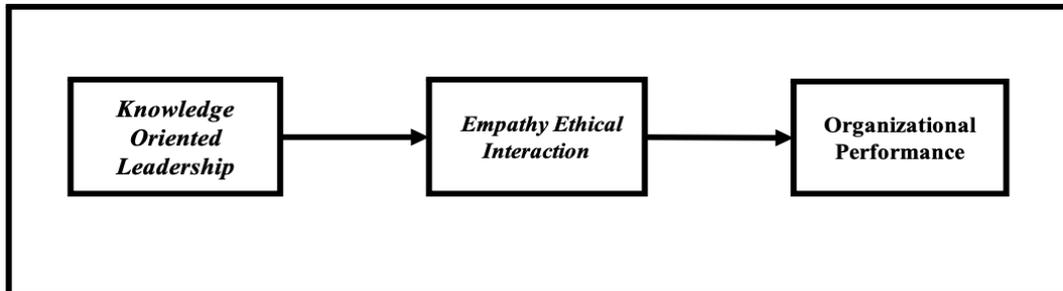
Berdasarkan Gambar 2.8. diketahui *empathy ethical interaction* dapat diukur dengan indikator *empathy* dan *ethical* yaitu : Mengarahkan untuk berperilaku jujur; Pemahaman emosional secara adil; kepekaan terhadap toleransi dan dapat diandalkan yang dapat mempengaruhi *organizational performance*. *Empathy ethical interaction* akan berpotensi meningkatkan *creativity* dan konsekuensinya akan meningkatkan *organizational performance*.

Kemudian, konsep kebaruan *Empathy ethical interaction* dikaitkan dengan grand teoretikal model, maka *empathy ethical interaction* dipengaruhi oleh *knowledge oriented leadership* akan meningkatkan *organizational performance*. *Knowledge oriented leadership* merupakan sebagai setiap sikap atau tindakan bersama atau individu, diamati atau diperhitungkan yang mendorong pengetahuan baru dan penting untuk diciptakan, dibagikan, dan digunakan dengan cara yang membawa perubahan dalam pemikiran dan hasil kolektif. Kepemimpinan ini menyiratkan peran praktik manajemen pengetahuan perusahaan untuk mewujudkan peluang inovasi (Mabey, *et.al.*, 2012). *Knowledge oriented leadership* / Kepemimpinan berorientasi pengetahuan mencakup penciptaan pengetahuan, transfer, penyimpanan, dan aplikasi (Alavi & Leidner, 2001; Donate & Sánchez de Pablo, 2015).

Proposisi 2 :

Empathy ethical interaction yang didorong dengan *knowledge oriented leadership* berpotensi dapat meningkatkan *organizational performance*.

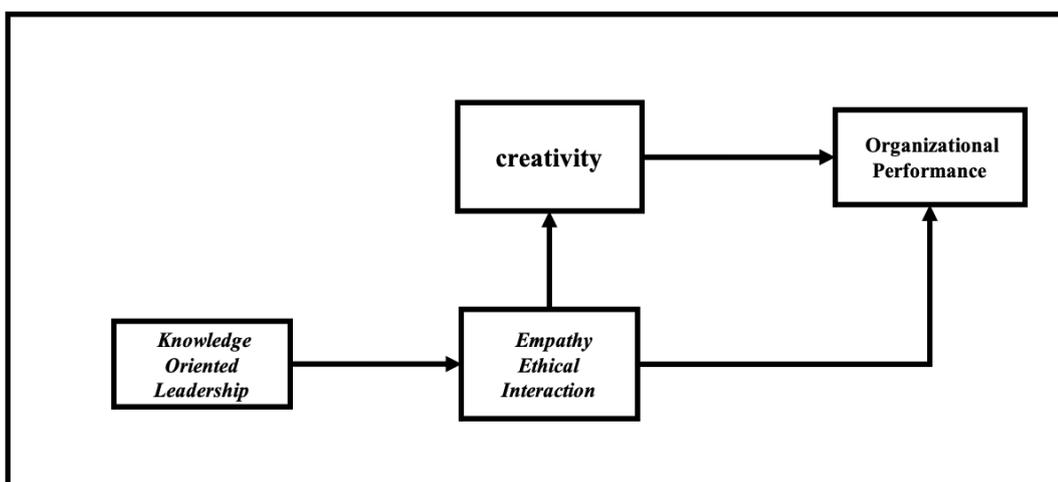
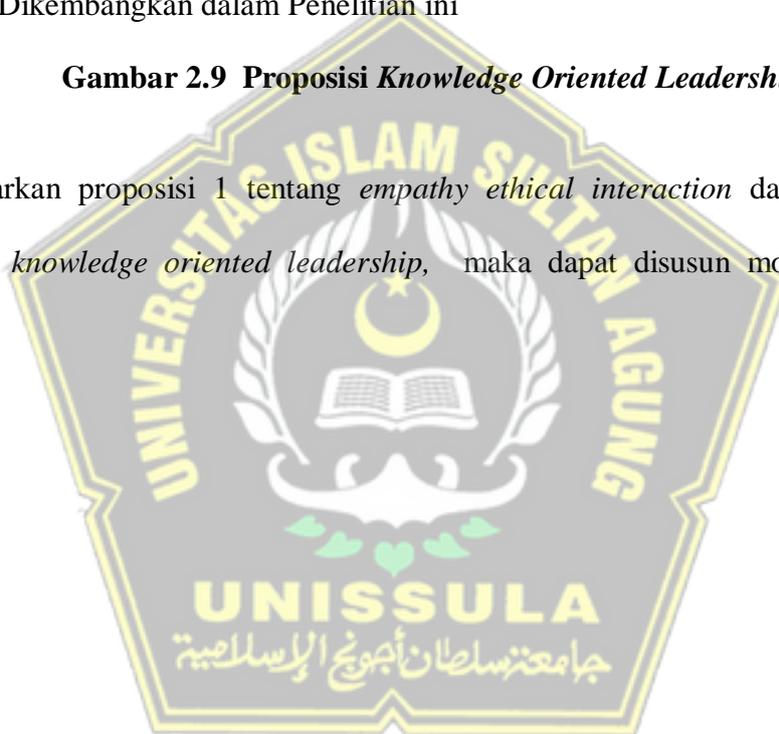
Sehingga proposisi kedua dalam penelitian ini dapat disajikan dalam pictograph berikut ini :



Dikembangkan dalam Penelitian ini

Gambar 2.9 *Proposisi Knowledge Oriented Leadership*

Berdasarkan proposisi 1 tentang *empathy ethical interaction* dan proposisi 2 tentang *knowledge oriented leadership*, maka dapat disusun model teoretikal dasar.



Dikembangkan dalam Penelitian ini

Gambar 2.10. Grand Teoritical Model

2.5. Model Empirik Penelitian

2.5.1 Knowledge Oriented Leadership

Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan (*knowledge oriented leadership*) didefinisikan sebagai setiap sikap atau tindakan bersama atau individu, diamati atau diperhitungkan yang mendorong pengetahuan baru dan penting untuk diciptakan, dibagikan, dan digunakan dengan cara yang membawa perubahan dalam pemikiran dan hasil kolektif (Almatrooshi et al., 2020; Shamim et al., 2019). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan menyiratkan peran praktik manajemen pengetahuan perusahaan untuk mewujudkan peluang inovasi (Sadeghi & Rad, 2018). Pemimpin harus bertindak sebagai penasihat sehingga karyawan dapat mengenali bagaimana praktik manajemen pengetahuan dan pekerjaan membantu mereka menjamin komunikasi. Komunikasi sangat penting bagi para pemimpin untuk secara jelas menunjukkan harapan terhadap perusahaan dan menghilangkan hambatan komunikasi (Soniewicki, 2021; Zia, 2020).

Proses penciptaan pengetahuan telah menarik perhatian para peneliti dan praktisi karena meningkatnya eksentrisitas kompetitif, globalisasi, dan pentingnya pengetahuan dalam industri padat pengetahuan khususnya di negara berkembang (Nonaka & Toyama, 2003). Pada saat itu, organisasi rentan terhadap kegagalan tanpa responsif untuk memanfaatkan, menetapkan, dan mengubah pengetahuan yang ada menjadi pengetahuan baru (de Silva et al., 2018). Oleh karena itu,

organisasi, memerlukan sistem internal mereka untuk dimanfaatkan secara strategis oleh infrastruktur pengetahuan yang baik yang mengarahkan konversi pengetahuan seperti dari diam-diam menjadi eksplisit, dari eksplisit ke diam-diam, yaitu dari penggunaan untuk digunakan kembali; untuk membawa kreativitas dan efisiensi untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Nonaka & Toyama, 2015).

Perilaku dan sikap karyawan terhadap berbagi pengetahuan diarahkan oleh budaya organisasi yang memperhitungkan praktik dan kebijakan organisasi untuk memungkinkan proses pengetahuan dan menghasilkan Organizational Performance yang unggul (Sadeghi & Rad, 2018; Soniewicki, 2021). Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kelompok dapat difasilitasi melalui konversi pengetahuan yang dimungkinkan melalui representasi umum dan konteks bersama individu (Donate & Sánchez de Pablo, 2015; Soniewicki, 2021). Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan didefinisikan sebagai proses dimana anggota individu dari kelompok lain mendukung siklus pembelajaran yang diperlukan untuk mencapai tujuan suatu kelompok atau organisasi (Donate & Sánchez de Pablo, 2015). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan adalah sebagai sikap atau tindakan, diamati atau diperhitungkan, yang mendorong penciptaan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan baru dengan cara yang tampaknya membawa perubahan dalam pemikiran dan hasil kolektif (Zia, 2020).

Kepemimpinan pengetahuan dapat mengembangkan mekanisme untuk menanggapi dan mengontrol berbagi pengetahuan dengan pelanggan untuk membantu (Soniewicki, 2021). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan

didefinisikan sebagai proses di mana anggota individu dari kelompok lain mendukung siklus pembelajaran yang diperlukan untuk mencapai tujuan suatu kelompok atau organisasi (Naqshbandi & Jasimuddin, 2018).

Munculnya pengetahuan menyebabkan konflik jarak parametrik bisa disejajarkan bidangnya. Istilah manajemen pengetahuan, telah ditetapkan dalam dua dekade terakhir. Para peneliti mengakui bahwa konsep pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan dalam arti sebenarnya tidak terlalu dikenal. Jenis kepemimpinan sebagai paradigma baru untuk seluruh bidang manajemen pengetahuan telah diusulkan. Dalam banyak kasus, ini dapat dikatakan sebagai pandangan alternatif untuk mengelola dan memahami hingga dasar baru untuk prinsip-prinsip umum (Shamim et al., 2019).

Menurut Davenport (1998) ciri-ciri yang harus dimiliki oleh pemimpin dalam manajemen pengetahuan antara lain :

- a. Mengadvokasi pentingnya pembelajaran dan pengetahuan dalam sebuah organisasi
- b. Merancang, menerapkan, dan mengawasi infrastruktur pembelajaran organisasi
- c. Mengelola hubungan dengan penyedia pengetahuan eksternal,
- d. Memberikan ide untuk meningkatkan proses penciptaan pengetahuan dalam organisasi,
- e. Merancang dan menerapkan pendekatan kodifikasi pengetahuan,
- f. Mengukur dan mengelola nilai pengetahuan,
- g. Mengelola organisasi manajer pengetahuan profesional,

- h. Memimpin pengembangan strategi pembelajaran dan pengetahuan, dengan memfokuskan sumber daya organisasi.

Berikut ini adalah peran kepemimpinan dalam mobilisasi pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan oleh pemimpin dalam mencapai hal ini (Oxbrow, 1999).

- a. Untuk memahami konsep manajemen pengetahuan dan bagaimana mengaitkan gagasan manajemen pengetahuan dengan strategi dan tujuan organisasi,
- b. Untuk bertindak secara kreatif untuk menghilangkan kesenjangan antara ide dan praktik dan untuk merangsang kreativitas,
- c. Untuk bertindak dengan cara memberi contoh bagi karyawan dan untuk memastikan partisipasi mereka,
- d. Untuk mendorong interaksi verbal di antara para pemimpin, spesialis strategi, dan pekerja terampil lainnya,
- e. Untuk menciptakan iklim yang memungkinkan kreativitas dan pembelajaran organisasi dan untuk menciptakan aset pengetahuan,
- f. Untuk berkontribusi pada penjualan pengetahuan kerja yang diperoleh melalui pembelajaran,
- g. Untuk menentukan sumber darimana pengetahuan itu muncul dan tempat di mana pengetahuan itu diciptakan,
- h. Untuk memprioritaskan aset pengetahuan wajib yang terkait dengan prioritas organisasi,
- i. Untuk menghargai dan mendukung mereka yang berbagi pengetahuan,

- j. Untuk berinvestasi dalam teknologi dan alat yang mendukung berbagi informasi, dan
- k. Untuk mengantisipasi kegagalan yang mungkin terjadi dalam investasi untuk mengambil risiko.

Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan sangat menghasilkan manajemen yang efisien serta penciptaan pengetahuan di perusahaan (Sadeghi & Rad, 2018). Untuk penelitian ini, kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan telah dilihat dari segi *organizational rewards* (penghargaan organisasi) dan *knowledge oriented trainings* (pelatihan berorientasi pengetahuan) (Ayub et al., 2016).

1.5.1.1 Organizational Rewards

Organizational rewards adalah pengembalian uang, objek, atau peristiwa tertentu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya atau karena telah melakukan sesuatu dengan baik yang diberikan oleh organisasi atau dengan kata lain *organizational rewards* adalah semua bentuk return baik financial maupun non-financial yang diterima karyawan atas hasil kerja yang diberikan oleh organisasi (Johnson et al., 2022).

Reward menurut (Luthans, 2002) “*a rewards is simply something that the person who present it deems to be desirable.*” (Reward adalah sesuatu yang diharapkan dapat diterima sesuai dengan yang dikehendaki). Selanjutnya *rewards* menginformasikan seseorang bahwa perilaku sudah sesuai dan dapat digunakan lagi di masa depan (Johnson et al., 2022a). *Reward* ini dapat berupa keuangan-seperti mengontrol tingkat upah, kenaikan gaji, dan bonus,

atau non finansial termasuk pengakuan, promosi, tugas pekerjaan yang menarik, rekan ramah, dan shift kerja yang lebih disukai atau sales teritori (Shields et al., 2015)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan *organizational reward* adalah semua bentuk *return* baik financial maupun non-financial yang diterima atas hasil kerja yang diberikan oleh organisasi. *Organizational reward* diukur melalui indikator : menerima lingkungan kerja yang lebih baik atas kontribusi pengetahuannya, menerima gaji yang lebih tinggi sebagai imbalan atas kontribusi pengetahuannya, menerima bonus lebih tinggi sebagai imbalan atas kontribusi pengetahuannya, menerima peningkatan peluang promosi sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya, dan menerima beasiswa pendidikan lanjut sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya (Newman & Sheikh, 2012).

Instrumen untuk mengukur kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan untuk *organizational rewards* (OR) dan telah diadaptasi dari (Davenport & Prusak, 2000) yaitu :

- a. Karyawan menerima lingkungan kerja yang lebih baik atas kontribusi pengetahuannya.
- b. Karyawan menerima gaji dan bonus lebih tinggi sebagai imbalan atas kontribusi pengetahuannya.
- c. Karyawan menerima peningkatan peluang promosi sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya.
- d. Karyawan menerima beasiswa pendidikan lanjut sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya.

Keterkaitan antara kepemimpinan berorientasi pengetahuan dengan peningkatan *Organizational Performance* seperti diungkap oleh (Mohajan & Mohajan, 2016) yang menyimpulkan dengan pentingnya kepemimpinan berorientasi pengetahuan khususnya berkaitan dengan reward untuk peningkatan *Organizational Performance* melalui proses penciptaan pengetahuan yang efisien. Studi terdahulu dijadikan dasar dalam penyusunanhipotesis dalam penelitian ini. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang dapat dijadikan rujukan adalah sebagaimana berikut :

Tabel 2.10
State of the Art organizational reward dan empathy ethical interaction

No	Author	Hasil
1	Kancharla & Dadhich (2021)	Penelitian ini menemukan hubungan yang signifikan antara <i>rewards</i> dengan perilaku di tempat kerja termasuk etika dan empathy.
2	Ganegoda & Bordia, (2019)	<i>rewards</i> mendorong karyawan untuk menempatkan nilai yang lebih besar pada kinerja dan mempromosikan perilaku empati positif
3	Nkang Ogar & Ude (2020)	Praktik <i>rewards</i> terbukti mempromosikan perilaku etis, dengan mengakui upaya individu dan integritas tindakan, terdistorsi oleh faktor-faktor eksternal organisasi
4	Houdek (2020)	Jika seseorang mendapatkan <i>reward</i> atau penghargaan atas pekerjaannya maka akan berdampak pada perilaku etis dalam organisasi
5	(Ferguson et al., 2021)	Rewards terkait secara ekstrinsik dengan empathy. Dalam konteks ini dibuktikan bahwa tanpa imbalan yang jelas tidak akan menghasilkan empati yang tinggi.
6	Farasat et al., (2021)	bahwa dengan rewards yang sesuai, maka employee akan lebih bersedia untuk melampaui standar etika yang penting untuk meningkatkan upaya kerja mereka.
7	Shamim et al., (2019)	Seorang pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan memfasilitasi karyawan dengan menyediakan rewards baik financial maupun non financial untuk meningkatkan kecenderungan perilaku etis di antara

karyawan, dengan memfasilitasi perolehan, dan penerapan pengetahuan yang dimiliki

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H₁ : Jika organizational reward semakin tinggi, maka akan meningkatkan empathy ethical interaction.

1.5.1.2 Knowledge Oriented Trainings

Knowledge oriented trainings adalah pelatihan yang diberikan untuk memastikan para manajernya memahami logika dan konsep manajemen pengetahuan dengan menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan, serta memberikan pelatihan langsung yang cukup tentang inisiatif dan sistem manajemen pengetahuan (Sadeghi & Rad, 2018).

Pelatihan sebagai proses yang disengaja, direncanakan dan sistematis untuk memodifikasi dan mengembangkan pengetahuan, nilai-nilai, sikap, teknik dan keterampilan melalui pengalaman belajar, untuk mencapai tingkat kinerja yang ditetapkan dalam suatu kegiatan atau berbagai kegiatan (Kancharla & Dadhich, 2021). Para peserta pelatihan berbagi keyakinan bahwa pelatihan harus berasal dari pemahaman proses pembelajaran dan jika berhasil, akan mempercepat proses pembelajaran; pelatihan difokuskan pada membuat individu mahir dengan instruksi dan praktek (Escolar-Jimenez et al., 2019b).

Pelatihan berkontribusi langsung terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi (Garavan et al., 2021b)). Pelatihan harus dimulai dengan pengenalan kebutuhan pelatihan melalui analisis pekerjaan, penilaian

kinerja, dan analisis organisasi (Escolar-Jimenez et al., 2019b). Pelatihan memperbaiki pola komunikasi dalam organisasi (D'elia, 2019). Setelah kebutuhan pelatihan penyuluh diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menyelenggarakan program pelatihan. Dengan menggunakan akuisisi, dokumentasi, transfer, penciptaan, dan penerapan pengetahuan organisasi kemudian pelatihan berhubungan positif baik dengan tingkat pengetahuan dan pertumbuhan pengetahuan (Sérgio Gonçalves & Gardênia Abbad, 2022).

sehingga yang dimaksud dengan *knowledge oriented trainings* adalah menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan, serta memberikan pelatihan langsung yang cukup tentang inisiatif dan sistem manajemen pengetahuan, yang diukur melalui indikator : organisasi memberikan pelatihan yang cukup untuk memastikan para manajernya memahami logika dan konsep manajemen pengetahuan, organisasi menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan, serta organisasi memberikan pelatihan langsung yang cukup tentang inisiatif dan sistem manajemen pengetahuan (Long et al., 2016).

Dalam *knowledge oriented trainings* organisasi melakukan upaya untuk memperdalam pengetahuan karyawan dalam bidang studi apa pun yang mencakup aspek-aspek seperti konsep dan teorinya, prinsip-prinsip dasar dan pengetahuan murni dan terapan dari subjek pekerjaan dan bidang yang dialami organisasi (Gürlek & Çemberci, 2020a). Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan didefinisikan sebagai proses dimana anggota individu dari kelompok lain

mendukung siklus belajar yang diperlukan untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi (Sadeghi & Rad, 2018).

Instrumen untuk mengukur kepemimpinan berorientasi pengetahuan untuk *knowledge oriented trainings* (KOT) yang diadaptasi dari (Kamhawi, 2012) adalah sebagai berikut :

- a. Organisasi memberikan pelatihan yang cukup untuk memastikan para manajernya memahami logika dan konsep manajemen pengetahuan.
- b. Organisasi menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan.
- c. Organisasi memberikan pelatihan langsung yang cukup tentang inisiatif dan sistem manajemen pengetahuan.

Pentingnya pelatihan dan pemberdayaan karyawan telah menjadi perhatian mendasar para pemimpin dari berbagai sector (Abdullah, 2020). Hubungan positif antara pertumbuhan produktivitas dan implementasi terjadi karena dipicu oleh program pelatihan (I. Ahmad & Manzoor, 2017). Dalam studi lain yang dilakukan oleh (Nonaka & Toyama, 2015) penulis mengemukakan bahwa pelatihan berorientasi pengetahuan menghasilkan hasil yang signifikan terhadap perilaku organisasi. Karena pelatihan semacam itu membantu dalam internalisasi yaitu penyampaian pengetahuan eksplisit. Pelatihan sekelompok orang yang beragam bergabung di bawah satu atap untuk beberapa tujuan bersama dan dengan demikian ini membantu dalam menyediakan lingkungan yang lebih baik untuk konversi pengetahuan dalam organisasi (M. F. Ahmad et al., 2018).

Dan elemen struktural, seperti prosedur pelatihan formal, program “nada di atas”, saluran komunikasi internal, dan penyebaran tanggung jawab kepatuhan dan etika, merupakan sarana untuk mentransmisikan budaya dan mempromosikan nilai-nilai bersama. beberapa perusahaan mendekati pembaruan kebijakan atau peluang kode untuk memperkenalkan proses pelatihan etika untuk memperkuat transmisi standar etika ke seluruh organisasi.

Tabel 2.11
State of the Art organizational reward dan empathy ethical interaction

No	Author	Hasil
1	Kancharla & Dadhich (2021)	Etika dapat dipelajari melalui tindakan dan untuk memperkuat pembelajaran ini, diperlukan pelatihan yang sering. Dengan menerima pelatihan tentang etika dan memperoleh pengetahuan baru, karyawan diharapkan memiliki keyakinan yang meningkat dalam kemampuan mereka untuk menilai masalah etika dalam suatu situasi. Pelatihan etika mencerminkan insiden kepemimpinan etis.
2	Martínez et al (2021)	Training merupakan proses yang terbukti memperkuat transmisi standar etika di seluruh organisasi. Elemen-elemen ini berkorelasi dengan peningkatan kesadaran dan kemampuan moral karyawan
3	Nonaka & Toyama (2015)	pelatihan berorientasi pengetahuan menghasilkan hasil yang signifikan terhadap perilaku organisasi termasuk didalamnya etika
4	Shamim et al., (2019)	Seorang pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan memfasilitasi karyawan dengan menyediakan rewards baik financial maupun non financial untuk meningkatkan kecenderungan perilaku etis di antara karyawan, dengan memfasilitasi perolehan, dan penerapan pengetahuan yang dimiliki
5	Kataoka et al	Training yang dilakukan organisasi akan dapat meningkatkan rasa empati karyawan

(2019)

- | | | |
|---|-------------------|---|
| 6 | Pham et al (2019) | Reward yang diberikan pada karyawan baik non-financial maupun financial, adalah praktik penting untuk meningkatkan etika karyawan dalam meningkatkan tanggung jawab di lingkungan kerja |
|---|-------------------|---|
-

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H₂ : Jika knowledge-oriented training semakin tinggi, maka akan meningkatkan empathy ethical interaction

2.5.2. Empathy Ethical Interaction

Empathy ethical interaction merupakan kepemimpinan yang memiliki kemampuan interaksi sehingga terjadi kesinambungan berupa hubungan antara individu maupun kelompok dalam suatu wadah yang telah ditetapkan, yang diukur melalui indikator : *honest perspective adoption, just emotional understanding, caring empathetic stress, trustworth empathetic joy*.

Empathy ethical interaction merupakan hasil kajian dari *spiritual leadership theory, ethical leadership theory* dan *interaction theory* secara komprehensif dan mendalam maka dapat diintegrasikan sebagai model teoretikal dasar. Kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*) merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menjadi alternatif pola kepemimpinan klasik. Konsep kepemimpinan spiritual dikembangkan oleh (L. W. Fry et al., 2005) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan spiritual terdiri dari nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri secara intrinsik dan memenuhi kebutuhan mendasar bagi kesejahteraan spiritual melalui

keterpanggilan (*calling*) dan keanggotaan (*membership*) yang secara positif mempengaruhi kesejahteraan karyawan, keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan serta kinerja keuangan.

Kepemimpinan spiritual memiliki lima aspek yaitu visi, harapan atau kepercayaan, cinta altruistik, keterpanggilan atau makna dan keanggotaan. Kelima aspek tersebut berproses dalam kepemimpinan spiritual guna memuaskan kebutuhan spiritual sehingga secara positif akan mempengaruhi individu dan organisasi yang selanjutnya dikenal dengan “*The Triple Bottom Line*” (L. W. Fry et al., 2005). Penerapan kepemimpinan spiritual dalam sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan situasi dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung (Kawiana, 2019). Hasil penelitian menjelaskan bahwa dalam penerapan kepemimpinan spiritual membutuhkan pengembangan spiritualitas di tempat kerja sehingga karyawan akan merasa nyaman berada pada organisasi tersebut dan meningkatkan komitmen afektif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi (Yang & Fry, 2018).

Pemimpin dengan kepemimpinan spiritual memiliki usaha untuk melibatkan karyawan dalam kegiatan organisasi sehingga karyawan merasa nyaman dapat berpartisipasi aktif dalam organisasi (Meng, 2016). Pemimpin harus memiliki sifat peduli, mengerti dan berusaha akomodatif terhadap bawahan sehingga komitmen afektif karyawan akan terbentuk (Supriyanto & Ekowati, 2020). Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki kebutuhan untuk menciptakan komunikasi terbuka dengan orang lain dan memulai pembicaraan dengan ide-ide

spiritual mereka yang berkaitan dengan penyampaian visi, harapan dan cinta altruistik yang kemudian akan membuat karyawan merasa terpanggil dan dihargai sebagai anggota organisasi sehingga akan berhubungan dengan lingkungan kerja (M. Wang et al., 2019).

Kepemimpinan spiritual membuat karyawan merasa dilibatkan dalam organisasi dan secara afeksi mereka merasa memiliki organisasi tempat karyawan bekerja ((Delfino, 2019; Tsui et al., 2019b; F. Yang et al., 2019). Secara tidak langsung individu menjadi terikat secara afeksi terhadap organisasinya sehingga akan meningkatkan komitmen afektif karyawan (L. W. Fry et al., 2017; Tsui et al., 2019a). Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja oleh karena keinginan bertahan tersebut berasal dari dalam hatinya (Tsui et al., 2019a).

Nilai-nilai spiritual yang diwujudkan dalam sikap empati dan kasih sayang tersebut memfasilitasi perasaan karyawan untuk terhubung dengan yang lain sehingga memberikan perasaan kesempurnaan kehidupan batin dan rasa bahagia (Ayranci & Semercioz, 2011) . Suatu perusahaan yang menerapkan sikap empati dan kasih sayang di tempat kerja akan menjadikan karyawan merasa terhubung dan bermakna di tempat kerja, karyawan akan tampil lebih baik, muncul lebih sering dan memberikan kontribusi yang lebih terhadap suasana yang baik di tempat kerja (Abi Sopyan Febrianto, 2020; G. W. Fairholm, 1996). Empati dan kasih sayang yang diikuti dengan kemampuan interaksi etis yang merupakan kemampuan organisasi untuk bertindak secara adil dan non-opportunistik terhadap

aktor individu dalam sistem layanan dapat mempengaruhi perilaku karyawan (zahrotush Sholikhah, Xuhui Wang, 2018).

Peran kepemimpinan dalam mempengaruhi manajemen kreativitas dan manajemen inovasi dalam organisasi, dikemukakan bahwa makna kreativitas adalah kecenderungan untuk menghasilkan atau mengenali ide, alternatif, atau kemungkinan, dan inovasi mengubah ide-ide baru dan imajinatif ini menjadi kenyataan untuk membantu organisasi dalam mencapainya (M. R. Fairholm & Gronau, 2015b). Untuk mengembangkan kreativitas, organisasi harus memiliki struktur yang fleksibel yang memastikan budaya yang baik sehingga pemimpin dapat memberikan iklim yang tepat kepada karyawannya, menginspirasi, dan memotivasi mereka, sehingga mereka memiliki kemampuan untuk menghasilkan ide-ide yang berseni (Xinyu & Zhihua, 2020). Selain itu, untuk menerapkan inovasi, organisasi harus memiliki budaya yang menerima perubahan dan menempatkan pemimpin yang dapat membuat karyawan merasa perlu untuk berinovasi dan melakukan lebih banyak inisiatif untuk mencapai tujuan organisasi (Z. Wang et al., 2021). Hasil penelitian ini didukung oleh Asif et al., (2019) mengemukakan hasil penelitiannya bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kreativitas.

Dasar-dasar theory Kepemimpinan Islami berakar pada keyakinan dan penyerahan diri kepada Sang Pencipta, Tuhan dan berpusat pada melayani Tuhan, seorang pemimpin Muslim harus bertindak sesuai dengan perintah Tuhan (Allah) dan Nabi-Nya (Muhammad SAW), dan harus mengembangkan karakter moral Islam yang kuat. Karenanya karakter moral ini akan tercermin oleh keyakinannya

yang semakin kuat pada Tuhan ketika ia maju melalui empat tahap perkembangan spiritual: islam, iman, taqwa dan ihsan (R. Beekun & Badawi, 1998). Dalam *Islamic Leadership Theory*, Pemimpin Islam mampu memberikan kontribusi dalam organisasi apapun dengan mempengaruhi orang-orang karena moralitas dan kejujurannya dan tindakan pada Al-Qur'an (K. Ahmad & Fontaine, 2011).

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan Islami memiliki pengaruh yang significant terhadap kinerja SDM (Harahap, 2016). Kemudian, penelitian (Jumaing et al., 2017) menyatakan hasil yang sama yaitu ketika kepemimpinan Islami dijalankan dengan baik maka akan memiliki pengaruh yang significant terhadap peningkatan kinerja SDM. Kuncoro & Putra (2020) menunjukkan hasil bahwa kinerja SDM akan meningkat jika dalam organisasi terdapat kepemimpinan yang bernafaskan nilai nilai Islami. Hasil penelitian tersebut didukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap kinerja (Wang Xinyu & Deng Zhihua, 2020).

Tabel 2.12 *State of the empathy ethical interaction dan organizational performance*

No	Author	Hasil
1	Xinyu & Zhihua (2020)	Kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap kinerja.
2	Harahap (2016).	Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan Islami memiliki pengaruh yang significant terhadap kinerja SDM
3	Jumaing et al (2017)	menyatakan hasil yang sama yaitu ketika kepemimpinan Islami dijalankan dengan baik maka akan memiliki pengaruh yang significant terhadap peningkatan kinerja SDM.

4	Kuncoro & Putra (2020)	menunjukkan hasil bahwa kinerja SDM akan meningkat jika dalam organisasi terdapat kepemimpinan yang bernafaskan nilai-nilai Islami.
5	Oh & Wang (2020)	Kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap kinerja.
6	Mir (2010)	Kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.
7	Bjaalid et al (2019)	nilai-nilai spiritualitas dalam kepemimpinan mampu memotivasi dan menginspirasi para karyawan dalam membangun visi dan budaya organisasi serta menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H₃ : Jika empathy ethical interaction semakin tinggi, maka akan meningkatkan organizational performance.

Komunikasi kepemimpinan yang baik menyebabkan karyawan mencari lebih banyak umpan balik dari sumber interpersonal yang berbeda termasuk supervisor, rekan kerja, dan rekan kerja di departemen lain, yang pada gilirannya meningkatkan kreativitas (Y. Lee & Kim, 2021). Kepemimpinan dalam adalah amanah (Fontaine, 2019). Kepemimpinan merupakan kontrak psikologis antara seorang pemimpin dan pengikutnya bahwa ia akan mencoba yang terbaik untuk membimbing mereka, untuk melindungi mereka dan memperlakukan mereka secara adil dan dengan keadilan sesuai dengan ketentuan Syariah dengan konsep

duniawi serta konsep ukhrawi (Abbasi et al., 2010). Temuan (Sengupta et al., 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki efek langsung dan signifikan pada kreativitas. Tingkat kepemimpinan yang melayani merupakan faktor kunci yang mempengaruhi perilaku anggota tim, seperti kreativitas karyawan (J. Wang et al., 2021).

Tabel 2.13
State of the empathy ethical interaction dan creativity.

No	Author	Hasil
1	Lee & Kim (2021).	Komunikasi kepemimpinan yang baik menyebabkan karyawan mencari lebih banyak umpan balik dari sumber interpersonal yang berbeda termasuk supervisor, rekan kerja, dan rekan kerja di departemen lain, yang pada gilirannya meningkatkan kreativitas
2	Wang et al (2021).	Tingkat kepemimpinan yang melayani merupakan faktor kunci yang mempengaruhi perilaku anggota tim, seperti kreativitas karyawan
3	Sengupta et al (2021).	kepemimpinan memiliki efek langsung dan signifikan pada kreativitas.
4	Abbasi et al (2010).	Kepemimpinan merupakan kontrak psikologis antara seorang pemimpin dan pengikutnya bahwa ia akan mencoba yang terbaik untuk membimbing mereka, untuk melindungi mereka dan memperlakukan mereka secara adil dan dengan keadilan sesuai dengan ketetapan Syariah dengan konsep duniawi serta konsep ukhrawi

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan meningkatkan identifikasi pemimpin, yang selanjutnya mempengaruhi kreativitas karyawan dan hypothesis yang diajukan adalah :

H₄ : Jika empathy ethical interaction semakin tinggi, maka akan meningkatkan creativity.

2.5.3 Creativity

Kreativitas dari sudut pandang manajerial telah digambarkan sebagai penilaian subyektif, sebagai generasi ide-ide asli dan berguna sebagai aktivitas kompleks termasuk keahlian, pemikiran kreatif dan motivasi (Tu et al., 2019) sebagai interaksi yang kompleks antara individu dan lingkungannya, sebagai proses kritis, sebagai kegiatan sosial khususnya konteks, sebagai pemikiran yang berbeda termasuk kelancaran, fleksibilitas, orisinalitas, dan elaborasi dan sebagainya . Selain itu, ada evolusi pemahaman kreativitas dalam sejarah pemikiran manusia, serta perbedaan pemahaman di berbagai daerah atau bahkan di wilayah yang sama tetapi memiliki beragam budaya (Klimczuk, 2014).

Kreativitas memiliki banyak sinonim, seperti berpikir produktif, berpikir divergen, orisinalitas, imajinasi, brainstorming (M. H. Chen & Kaufmann, 2008). Konsepsi kreativitas bersifat dinamis dan kompleks, dan berubah melalui pengalaman, domain pengetahuan, dan konteks sosial budaya (M. H. Chen & Kaufmann, 2008). Kreativitas adalah nilai bagi organisasi, bagaimanapun, sejauh hal itu berdampak pada kinerja pekerjaan karyawan (Gong, 2010). Kreativitas meliputi perancangan prosedur atau proses baru untuk melaksanakan tugas, atau mengidentifikasi produk atau layanan untuk lebih memenuhi kebutuhan

pelanggan (Javed et al., 2019). Kreatifitas juga dapat berupa penyempurnaan prosedur atau proses yang ada untuk meningkatkan efisiensi (Ayranci & Ayranci, 2017).

Kreativitas karyawan menunjukkan sejauh mana karyawan mengembangkan ide-ide dan menunjukkan perilaku inovatif dalam penyelesaian tugas yang diberikan kepadanya, penciptaan respons, produk, atau solusi yang baru dan sesuai untuk tugas yang fleksibel dan keluar dari zona nyaman individu karyawan dan kemudian bereksperimen dengan cara atau metode baru dalam melakukan sesuatu tanpa takut gagal (Ismail et al., 2021). Kreativitas dikonseptualisasikan bukan sebagai ciri kepribadian atau sebagai kemampuan umum, tetapi sebagai perilaku yang dihasilkan dari konstelasi karakteristik pribadi, kemampuan kognitif, dan lingkungan sosial tertentu (Sarfraz et al., 2019; G. Wang & Netemeyer, 2004).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kreativitas adalah kapasitas seseorang untuk mengubah persepsi mereka tentang realitas yang membutuhkan pemikiran baru dalam penyelesaian pekerjaannya. Kreativitas diukur dengan mengembangkan ide-ide baru, menunjukkan perilaku inovatif, penciptaan solusi yang dan keluar dari zona nyaman (Ismail et al., 2021).

Dikatakan bahwa manajemen dalam melaksanakan perannya sangat tergantung kepada seluruh manusia yang terlibat di dalamnya, khususnya bagi para manajer yang berfungsi untuk mengendalikan kreativitas dan digerakkan menuju terciptanya inovasi (Clarke, 2005; Supena et al., 2021). Kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru menjadi ada melalui

pemikiran yang berbeda, atau membawa banyak solusi untuk memecahkan masalah (Slåtten et al., 2020).

Seorang pemimpin yang kreatif akan memiliki kapabilitas empati dan menghargai nilai-nilai etis dalam kepemimpinannya (Slåtten et al., 2020). Kreativitas dan inovasi di tempat kerja adalah proses, hasil, dan produk dari upaya untuk mengembangkan dan memperkenalkan cara-cara baru dan lebih baik dalam melakukan sesuatu (Ayranci & Ayranci, 2017). Kreativitas mengacu pada generasi ide, dan inovasi ke tahap selanjutnya dalam mengimplementasikan ide ke arah prosedur, praktik, atau produk yang lebih baik (Kim, 2018). Kreativitas dan inovasi dapat terjadi pada level individu, tim kerja, organisasi, atau lebih dari satu level ini digabungkan, tetapi akan selalu menghasilkan manfaat.

Kreativitas dianggap sebagai generasi ide-ide baru dan berguna, inovasi umumnya telah diperdebatkan sebagai produksi ide-ide kreatif sebagai tahap pertama, dan penerapannya sebagai tahap kedua. Intinya kreativitas berpusat pada generasi ide dan inovasi yang menekankan implementasi ide, kreativitas sering dilihat sebagai langkah pertama inovasi (Tu et al., 2019). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *creativity* adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru menjadi ada melalui pemikiran yang berbeda, atau membawa banyak solusi untuk memecahkan masalah.

Pemikir kreatif, dicirikan oleh kepekaan terhadap masalah, kelancaran ide, fleksibilitas mental, pemikiran divergen, dan kemampuan untuk mendefinisikan kembali objek dan konsep yang sudah dikenal (Pope, 2005). Cara berpikir divergen adalah kemampuan individu untuk mencari berbagai alternatif

jawaban terhadap suatu persoalan. Berpikir divergen seringkali melibatkan pertimbangan dari beberapa arah, alternatif, atau sumber informasi yang berbeda (Rossiter & Lilien, 1994).

Dikatakan oleh indikator untuk mengukur variabel kreativitas adalah : *Deriving a variety of ideas and a large amount of ideas* (berasal dari berbagai ide dan sejumlah besar ide), dan *deriving unique ideas and original ideas* (berasal dari ide-ide unik dan ide-ide orisinal) (Sohn & Jung, 2010). Indikator yang digunakan untuk mengukur *creativity* adalah indikator yaitu kepekaan terhadap masalah, kelancaran ide, fleksibilitas mental, pemikiran divergen, dan kemampuan untuk mendefinisikan kembali objek dan konsep yang sudah dikenal (Pope, 2005).

Kreativitas merupakan titik pertemuan yang unik antara tiga atribut psikologis, yaitu intelegensi, gaya kognitif, dan kepribadian atau motivasi (A. Lee et al., 2019). Kreativitas adalah kemampuan dalam menghasilkan atau menciptakan sesuatu yang baru (Baer, 2012). Teori ini sangat memperhatikan asosiasi dengan ketidaksadaran dan proses yang tidak disadari merupakan suatu proses mental yang dilakukan individu untuk menjadi lebih baik, dengan terciptanya gagasan ataupun produk baru, atau mengkombinasikan antara keduanya yang melibatkan diri dalam proses kreatif, dan dengan dukungan dan dorongan dan lingkungan, akan menghasilkan produk kreatif sehingga mampu menjadi *driver* bagi peningkatan kinerja (Farooq et al., 2020). Kreativitas karyawan menjadi semakin diperlukan dalam organisasi mengingat kekuatan global transformatif saat ini (megatren), lingkungan yang semakin bergejolak,

tingkat persaingan yang tinggi, dan perubahan teknologi yang tidak menentu (Ismail et al., 2021). Penelitian (Askiah & Fenty Fauziah, 2021) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kreativitas terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung oleh yang menyatakan bahwa kreativitas mempengaruhi kinerja karyawan (Fitriansyah & Askiah, 2020; Taufiq et al., 2019).

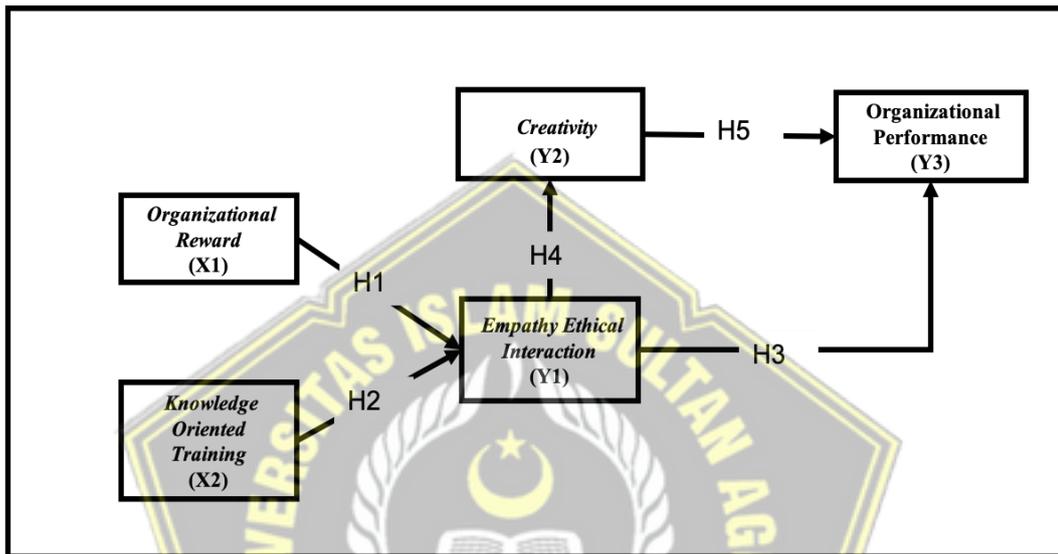
Tabel 2.14
State of the empathy ethical interaction dan creativity

No	Author	Hasil
1	Fitriansyah & Askiah (2020)	kreativitas mempengaruhi kinerja karyawan
2	Vasconcellos 2021	kreativitas mempengaruhi kinerja karyawan
3	(Askiah & Fenty Fauziah, 2021)	terdapat pengaruh yang signifikan kreativitas terhadap kinerja karyawan.
4	Ismail et al (2021).	Kreativitas karyawan menjadi semakin diperlukan dalam organisasi mengingat kekuatan global transformatif saat ini (megatren), lingkungan yang semakin bergejolak, tingkat persaingan yang tinggi, dan perubahan teknologi yang tidak menentu
5	Mikalef & Gupta, 2021)	menemukan pengaruh signifikan kreativitas organisasi terhadap kinerja organisasi

Berdasarkan kajian pustaka dan riset-riset sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₅: Jika creativity semakin tinggi, maka akan meningkatkan organizational performance.

Berdasarkan kajian pustaka tersebut maka dapat disusun suatu model empirik sebagai berikut :



Dikembangkan dalam Penelitian ini

Gambar 2.11 Empirical Model

Gambar 2.10 menunjukkan *organizational reward* dan *knowledge oriented training* sebagai dimensi *knowledge oriented leadership* dapat meningkatkan *empathy ethical interaction* serta hal ini dapat meningkatkan *creativity* dan *organizational performance*, dimana *creativity* juga dapat meningkatkan *organizational performance*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah “*Explanatory Reserach*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian (kausalitas) dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel (Widodo, 2014). Variabel mencakup : *organizational reward, knowledge-oriented training, empathy ethical interaction, creativity, dan organizational performance.*

3.2 Pengukuran Variabel

Studi empirik penelitian ini mencakup variabel *organizational reward, knowledge-oriented training, empathy ethical interaction, creativity, dan organizational performance.* Adapun pengukuran (indikator) masing-masing variabel nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 : Pengukuran Variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<i>Organizational Reward</i> adalah semua bentuk return baik financial maupun non-financial yang diterima atas hasil kerja yang diberikan oleh organisasi	a. Menerima lingkungan kerja yang lebih baik atas kontribusi pengetahuannya. b. Menerima gaji yang lebih tinggi sebagai	Davenport dan Prusak (1998)

No	Variabel	Indikator	Sumber
		<ul style="list-style-type: none"> imbalan atas kontribusi pengetahuannya. c. Menerima peningkatan peluang promosi sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya. d. Menerima beasiswa pendidikan lanjut sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya. 	
2.	Knowledge Oriented Trainings adalah proses menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan, serta memberikan pelatihan langsung yang cukup tentang inisiatif dan sistem manajemen pengetahuan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Organisasi memberikan pelatihan yang cukup untuk memastikan para manajernya memahami logika dan konsep manajemen pengetahuan. b. Organisasi menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan. c. Organisasi memberikan pelatihan langsung yang cukup tentang inisiatif dan sistem manajemen pengetahuan. 	Kamhawi (2012)
3.	Empathy ethical interaction karakter moral seorang pemimpin yang jujur, adil, toleransi dan bertanggungjawab dalam menjalin interaksi yang dipercaya.	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Honest perspective adoption</i> b. <i>Justice emotional understanding</i> (Pemahaman emosional secara adil) c. <i>Sensibility to tolerance</i> (kepekaan terhadap toleransi) d. <i>Able to be relied on</i> (dapat dipercaya) 	López, <i>et.al.</i> (2008) Demirtas, <i>et.al.</i> (2015)
4.	Creativity adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru menjadi ada melalui pemikiran yang berbeda, atau membawa	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepekaan terhadap masalah b. Kelancaran ide c. Fleksibilitas 	Guilford (dalam Rhodes, 1961)

No	Variabel	Indikator	Sumber
	banyak solusi untuk memecahkan masalah.	d. Pemikiran divergen e. Kemampuan untuk mendefinisikan kembali objek dan konsep yang sudah dikenal.	
5.	Organizational Performance adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi	a. Layanan baru b. Mengkoordinasikan upaya pengembangan unit yang berbeda c. Beradaptasi dengan cepat ke perubahan yang tidak terduga d. Sesuaikan tujuan dan sasarnya dengan cepat e. Responsif f. Hindari pengembangan inisiatif yang tumpang tindih g. Sederhanakan proses internal	Gold, <i>et.al.</i> (2001)

3.3 Sumber Data

Data yang digunakan di dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis: yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari responden (Widodo, 2014), yaitu Camat selaku kepala wilayah kecamatan di Jawa Barat. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian *organizational reward*, *knowledge-oriented training*, *empathy ethical interaction*, *creativity*, dan *organizational performance*.

Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain yang dipublikasikan (Widodo, 2014). Data tersebut diperoleh dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat, serta literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner, artinya pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung pada Camat di Wilayah Provinsi Jawa Barat tersebut dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiannya. Pertanyaan mencakup terbuka dan tertutup. Pertanyaan terbuka merupakan pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya. Sedangkan pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti, sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya.

3.5 Responden

Sugiyono (2009) mengatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah Camat di wilayah Provinsi Jawa Barat sebanyak 627 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2009). Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pemilihan sampel *propotional random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk

dijadikan sampel sesuai dengan proporsinya, banyak atau sedikit populasi (Ferdinand, 2011).

Penentuan jumlah sampel penelitian menggunakan teknik Slovin karena jumlahnya harus representatif agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

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

Keterangan:

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

e = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir; e=0,05

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 627 orang Camat, sehingga presentase kelonggaran yang digunakan adalah 5% dan hasil perhitungan dapat dibulatkan untuk mencapai kesesuaian. Maka untuk mengetahui sampel penelitian, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{627}{1 + 627 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{627}{1 + 627 (0,0025)}$$

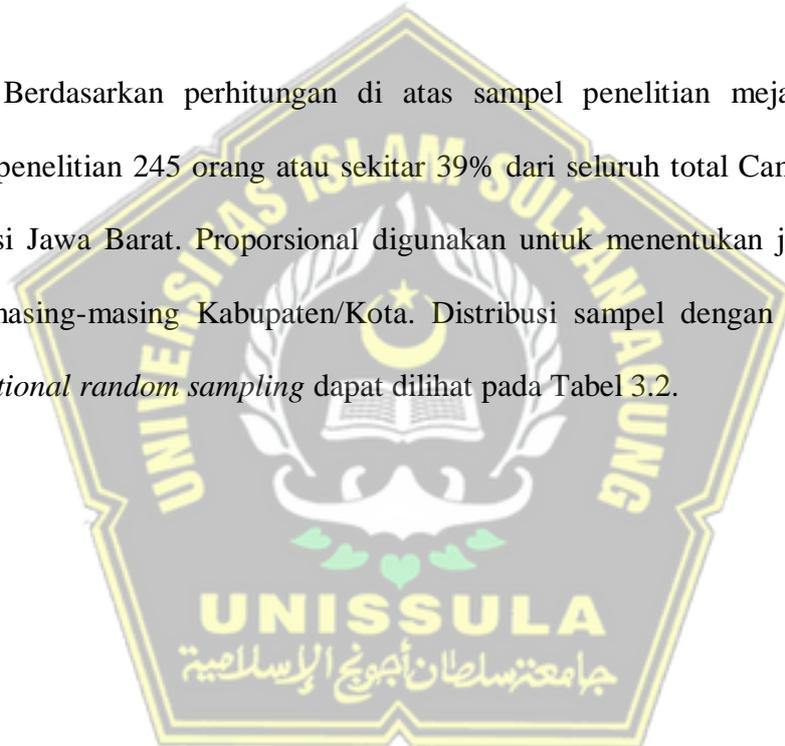
$$627$$

$$n = \frac{\quad}{1 + 1,5675}$$

$$n = \frac{627}{2,5675}$$

$n = 244,20 \approx 244 \rightarrow$ disesuaikan peneliti menjadi 245 responden

Berdasarkan perhitungan di atas sampel penelitian menjadi responden dalam penelitian 245 orang atau sekitar 39% dari seluruh total Camat di wilayah Provinsi Jawa Barat. Proporsional digunakan untuk menentukan jumlah sampel pada masing-masing Kabupaten/Kota. Distribusi sampel dengan menggunakan *proportional random sampling* dapat dilihat pada Tabel 3.2.



Tabel 3.2
Distribusi Sampel Penelitian

No.	Kabupaten/Kota	Jumlah Populasi (Orang)	Jumlah Sampel (Orang)
1.	Kab. Bandung	31	12
2.	Kab. Bandung Barat	16	6
3.	Kab. Bekasi	23	9
4.	Kab. Bogor	40	16
5.	Kab. Ciamis	27	11
6.	Kab. Cianjur	32	12
7.	Kab. Cirebon	40	16
8.	Kab. Garut	42	16
9.	Kab. Indramayu	31	12
10.	Kab. Karawang	30	12
11.	Kab. Kuningan	32	12
12.	Kab. Majalengka	26	10
13.	Kab. Pangandaran	10	4
14.	Kab. Purwakarta	17	7
15.	Kab. Subang	30	12
16.	Kab. Sukabumi	47	18
17.	Kab. Sumedang	26	10
18.	Kab. Tasikmalaya	39	15
19.	Kota Bandung	30	12
20.	Kota Banjar	4	2
21.	Kota Bekasi	12	5
22.	Kota Bogor	6	2
23.	Kota Cimahi	3	1
24.	Kota Cirebon	5	2
25.	Kota Depok	11	4
26.	Kota Sukabumi	7	3
27.	Kota Tasikmalaya	10	4
	Total	627	245

Setelah sampel penelitian pada masing-masing wilayah Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat diambil secara proposional yaitu pengambilan sampel yang memperhatikan pertimbangan unsur dalam populasi penelitian, maka pengambilan sampel dilanjutkan dengan cara undian yaitu teknik sampel dengan mengundi setiap kelompok untuk dijadikan sampel penelitian.

3.6 Teknik Analisis

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket *Software AMOS 20.0*. Model ini merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit (Ferdinand, 2011).

Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengatur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada.

Adapun langkah-langkah dalam SEM, menurut Ferdinand (2011), adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan model berbasis teori

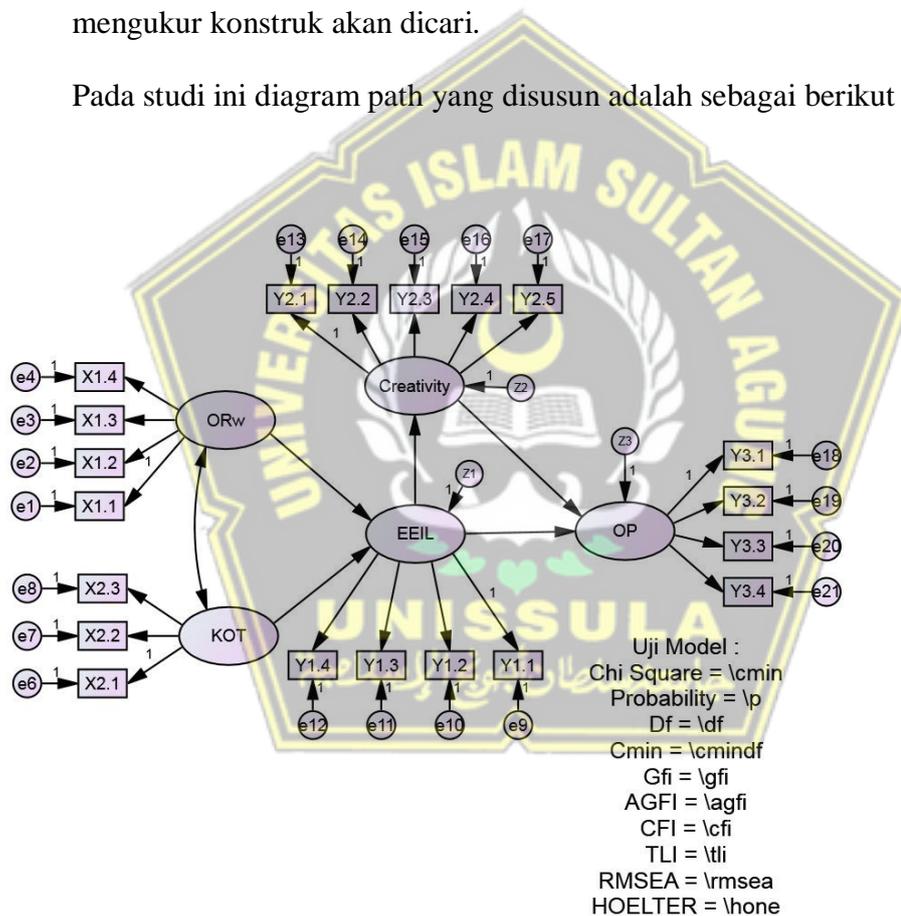
Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Kemudian model tersebut divalidiasi secara empirik melalui pemograman SEM.

Jadi model yang diajukan berkaitan dengan kausalitas (hubungan sebab akibat) antara dua variabel atau lebih variabel, bukannya didasarkan pada metode analisis yang digunakan namun harus berdasarkan justifikasi teoritis yang mapan. SEM bukanlah untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji data empirik.

2. Pengembangan Path Diagram

Model; teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama kemudian digambarkan dalam path diagram. Hal tersebut dimaksudkan untuk mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji. Hal tersebut artinya hubungan alur sebab akibat dari berbagai konstruk yang akan digunakan dan atas dasar itu akan variabel-variabel untuk mengukur konstruk akan dicari.

Pada studi ini diagram path yang disusun adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1
Structure Equation Model

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan hipotesis penelitian dapat ditulis sebagai berikut :

$$a. \text{ Empathy ethical interaction} = \beta_1 \text{ Organizational Reward} + \beta_2 \text{ Knowledge-Oriented Training} + e_1$$

$$b. \text{ Creativity} = \beta_3 \text{ Empathy ethical interaction} + e_2$$

$$c. \text{ Organizational Performance} = \beta_4 \text{ Empathy ethical interaction} + \beta_5 \text{ Creativity} + e_3$$

4. Memilih Matrik input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varian/kovarian atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian SEM karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara poulasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disasjikan oleh korelasi. Hair, *et.al.*, (1996) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teopri sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standart error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan metriks korelasi.

5. Memiliki kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identikal pada prindipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*.

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness of Fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- a. X^2 *Chi Square statistic*, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *Chi-Square*-nya rendah. Semakin kecil nilai *Chi-Square*, semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p \geq 0,05$ atau $p \geq 0,10$ (Huland, *et.al.*, dalam Ferdinand, 2011).
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, *et.al.*, 1996). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Ferdinand, 2011).
- c. GFI (*Goodness of fit Index*), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*”.
- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair, *et.al.*, 1996).
- e. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik

Chi-Square, X^2 dibagi DF-nya, disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arcbucle, 1997).

- f. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line* model, di mana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair, *et.al.*, 1996) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arcbucle, 1997).
- g. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yan paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.3 Goodness of Fit Indices

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
X^2 -Chi-Square	
Significanced	Diharapkan kecil
Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	$\square \square 2.00$
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand (2011)

7. Interpertasi dan Modifikasi Model

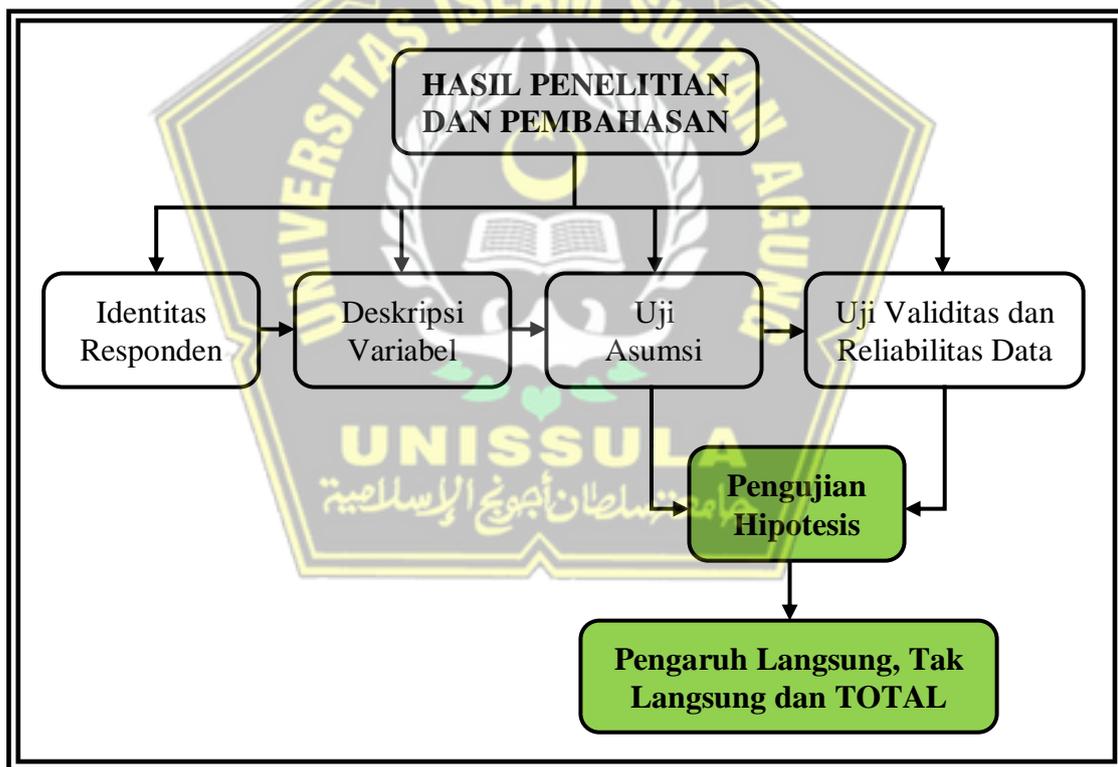
Tahap akhir ini adalah menginterpretasikan model yang memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair, *et.al.*, (1996) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan (Hair, *et.al.*, 1996). Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar ($> 0,58$) maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikansi secara statistik pada tingkat 5%.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab 4 hasil penelitian dan pembahasan ini menjawab masalah dan tujuan penelitian. Rincian bab ini mencakup : identitas responden, deskripsi variabel, uji asumsi, uji validitas dan reliabilitas, pengujian hipotesis dan pengaruh total. Secara piktografis nampak pada Gambar 4.1.



Gambar 4. 1 Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Identitas Responden

Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 245 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan dalam empat karakteristik, sebagai berikut

Tabel 4. 22 Deskripsi Responden

No	Karakteristik	Sampel N=245	
		Jumlah	Persentase (%)
1	Umur		
	a. < 25 tahun	0	0,00%
	b. 25 s/d 35 tahun	0	0,00%
	c. 35 s/d 45 tahun	14	6%
	d. 45 s/d 55 tahun	187	76,33%
	e. > 55 tahun	44	17,96%
2	Gender		
	a. Laki-laki	222	91%
	b. Perempuan	11	0,90%
3.	Masa Jabatan		
	a. < 5	0	0,00%
	b. 5 – 10	0	0,00%
	c. 11 – 20	53	21,63%
	d. > 20	192	78,37%
4.	Tingkat Pendidikan		
	a. Diploma III	0	0,00%
	b. Sarjana S1	7	2,86%
	c. Magister	238	97,14%
	d. S3	0	0,00%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat ditunjukkan bahwa responden dengan Kelompok umur 45 s/d 55 tahun mendominasi rata-rata usia responden yaitu sebanyak responden 187 atau 76,33% dan kelompok usia > 55 tahun mendominasi rata-rata usia responden yaitu sebanyak 44 responden atau 17,96%. Data tersebut menunjukkan bahwa responden yang merupakan Camat di wilayah Provinsi Jawa Barat telah memiliki pengalaman dan kemampuan

yang cukup untuk memimpin. Umur 40 tahun dalam Islam adalah puncak kedewasaan dan kematangan seseorang dalam menapaki hidup. Di usia 45 s/d 55 manusia dinilai telah mencapai kematangan baik dalam bertindak, bersikap maupun berpikir sehingga mampu menjadi pemimpin yang baik.

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 245 responden, berdasarkan jenis kelamin adalah responden yang berjenis kelamin Laki-laki yaitu sebanyak 222 atau 91,1%, sedangkan jenis kelamin Perempuan berjumlah 11 atau 9%. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa responden yang terbanyak adalah Laki-laki. Camat di Jawa Barat didominasi oleh laki laki, dan memberikan keuntungan diantaranya adalah pemimpin laki laki lebih sering menggunakan logika dibandingkan dengan perasaan sehingga dapat berpikir logis, jarang menggunakan emosi sehingga mengurangi penilaian subyektif, lebih profesional, tidak bertele-tele, mampu membuat keputusan lebih bijaksana, lebih banyak membicarakan fakta, dan lebih memprioritaskan rencana kerja serta strategi untuk pencapaian visi dan misi.

Tabel 4.1 dapat ditunjukkan bahwa responden PNS masa kerja >20 tahun merupakan responden terbanyak yaitu sebanyak 192 responden atau 78,37%. Disusul masa kerja 11-20 tahun dengan 53 responden atau 21,63%. Kondisi ini menunjukkan bahwa Camat di Jawa Barat merupakan PNS yang sudah memenuhi kriteria dari Golongan pangkat, maupun lama kerja. Dengan masa kerja > 20 sebagai abdi negara, seorang Camat telah memiliki banyak pengalaman, wawasan dan kemampuan yang mumpuni untuk menjadi seorang pemimpin.

Tabel 4.1 dapat ditunjukkan bahwa responden dengan latar belakang pendidikan Magister(S1) menempati urutan pertama yaitu sebanyak 238 responden atau 97,14% disusul latar belakang pendidikan S1 yaitu 7 responden atau 2,86%. Sehingga kondisi ini membawa dampak bagi organisasi karena dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, pegawai mempunyai tingkat pengetahuan yang sesuai dengan bidang kerja sehingga dapat melakukan pelayanan dengan prima.

4.2. Deskripsi Variabel

Persepsi responden mengenai indikator yang diteliti : *Organizational Reward*, *Knowledge Oriented Training*, *Emphaty Ethical Interaction* , *Creativity* dan *Organization Performance*, studi ini menggunakan kriteria rentang sebesar 3. Oleh karena itu intepretasi nilai adalah :

1. kriteria rendah = 1 – 4
2. kriteria Sedang = 4,1 – 7
3. kriteria tinggi = 7,1 – 10

Berdasarkan hasil penelitian 245 obyek Camat di Wilayah Provinsi Jawa Barat, masing – masing deskripsi indikator adalah sebagai berikut :

4.2.1. *Organizational Reward*

Indikator *Organizational Reward* mencakup : menerima lingkungan kerja yang lebih baik atas kontribusi penge-tahuannya; menerima gaji yang lebih tinggi sebagai imbalan atas kontribusi pengetahuannya, menerima penghasilan lebih tinggi sebagai imbalan atas kontribusi pengetahuannya; menerima peningkatan peluang promosi sebagai imbalan atas berbagi

pengetahuannya, menerima beasiswa pendidikan lanjut sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks indicator *Organizational Reward* pada Tabel 4.2.

Tabel 4. 23 Statistik Deskriptif *Organizational Reward*

No	Indikator	Rata-rata	Std. Deviation	Kriteria
1	Menerima lingkungan kerja yang lebih baik atas kontribusi pengetahuannya	8,04	2,649	Tinggi
2	Menerima gaji yang lebih tinggi sebagai imbalan atas kontribusi pengetahuannya	7,89	2,492	Tinggi
3	Menerima peningkatan peluang promosi sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya	8,42	2,076	Tinggi
4	Menerima beasiswa pendidikan lanjut sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya	8,51	1,983	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan		8,21		Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden terkait menerima lingkungan kerja yang lebih baik atas kontribusi pengetahuannya; menerima gaji yang lebih tinggi sebagai imbalan atas kontribusi pengetahuannya, menerima penghasilan lebih tinggi sebagai imbalan atas kontribusi pengetahuannya; menerima peningkatan peluang promosi sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya, menerima beasiswa pendidikan lanjut sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya sebesar 8,22 dan masuk dalam kategori tinggi.

Secara rinci deskripsi jawaban responden rata-rata indicator *Organizational Reward* berdasarkan temuan di lapangan dapat disajikan sebagaimana berikut :

1. Indikator menerima beasiswa pendidikan lanjut sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya merupakan indikator dengan nilai mean tertinggi, hal ini menunjukkan persepsi Camat atas imbalan yang diterima untuk perannya dalam berbagi pengetahuan sangat tinggi.
2. Indikator menerima gaji yang lebih tinggi sebagai imbalan atas kontribusi pengetahuannya mendapatkan nilai mean terkecil karena Gaji Camat terpatok pada besaran Gaji dan Tunjangan ASN yang telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No. 15 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedelapan Belas atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri.

Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan dapat disajikan seperti pada Tabel 4.3.

Tabel 4. 24 Deskriptif *Organizational Reward*

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	Menerima lingkungan kerja yang lebih baik atas kontribusi pengetahuannya	Pimpinan dengan pengetahuan yang baik akan dapat menerima lingkungan kerja secara lebih baik. Camat merencanakan, menyelenggarakan dan memastikan program dan kegiatan yang dilakukan di daerahnya dapat menciptakan lingkungan yang lebih baik, Camat mampu menghargai pendapat orang lain, dapat menerima masukan dari pihak luar dan bisa bekerja dalam tim.
2	Tinggi	Menerima gaji yang lebih tinggi sebagai imbalan atas kontribusi pengetahuannya	Camat sebagai seorang pemimpin paham bahwa besaran gaji yang diterimanya merupakan imbalan atas kontribusi pengetahuannya dalam kepemimpinannya. Pengetahuan yang dimiliki berkontribusi terhadap kemajuan daerahnya. Camat sangat menguasai bidang kerjanya,

- pengetahuannya tentang bidang kerja dan tantangan yang dihadapi dalam memimpin daerahnya sangat mendukung dalam pelaksanaan visi misinya, seorang Camat harus memiliki pemahaman yang baik terkait SOP pelayanan masyarakat. Camat menerima penghasilan sebagai imbalan atas kontribusi pengetahuan yang dimiliki untuk . kemajuan daerahnya. Camat menguasai bidang kerjanya dan paham dengan karakteristik warganya, mampu mendedikasikan seluruh pengetahuannya untuk melayani masyarakat sesuai dengan SOP yang ada.
- 3 Tinggi Menerima peningkatan peluang promosi sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya kesuksesan Camat dalam memimpin warga didukung oleh pengetahuan yang dimilikinya dalam mensejahterakan warhanya dan meningkatkan kemajuan pembangunan di daerahnya sehingga Camat memiliki peluang untuk mendapatkan promosi yang sesuai dengan pencapaiannya
- 4 Tinggi Menerima beasiswa pendidikan lanjut sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya Camat selalu memberikan informasi penting bagi warganya dengan sangat jelas, tidak segan menjelaskan issue issue yang sedang terjadi, mensosialisasikan kebijakan yang harus di terapkan. Untuk mendukung kompetensinya maka Camat dianugerahi beasiswa sebagai imbalan atas perilaku berbagi pengetahuannya

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

4.2.2. *Knowledge Oriented Training*

Indikator variabel *Knowledge Oriented Training* mencakup :

Organisasi memberikan pelatihan yang cukup untuk memastikan para manajernya memahami logika dan konsep manajemen pengetahuan;

Organisasi menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi

sistem berbasis pengetahuan dan Organisasi memberikan pelatihan langsung yang cukup tentang inisiatif dan sistem manajemen pengetahuan. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Knowledge Oriented Training* nampak pada Tabel 4.4.

Tabel 4. 25 Statistik Deskriptif *Knowledge Oriented Training*

No	Indikator	Rata-rata	Std. Deviation	Kriteria
1	Organisasi memberikan pelatihan yang cukup untuk memastikan para manajernya memahami logika dan konsep manajemen pengetahuan	8,30	2,380	Tinggi
2	Organisasi menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan	8,29	2,212	Tinggi
3	Organisasi memberikan pelatihan langsung yang cukup tentang inisiatif dan sistem manajemen pengetahuan	8,46	2,327	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan		8,35		Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden terhadap variabel *Knowledge Oriented Training* yang diindikasikan dengan indikator Organisasi memberikan pelatihan yang cukup untuk memastikan para manajernya memahami logika dan konsep manajemen pengetahuan; Organisasi menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan dan Organisasi memberikan pelatihan langsung yang cukup tentang inisiatif dan sistem

manajemen pengetahuan mempunyai nilai mean sebesar 8,35 dan masuk dalam kategori tinggi.

Secara rinci jawaban responden rata-rata indikator *Knowledge Oriented Training* adalah :

1. Indikator organisasi menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan memiliki rata rata terendah. Hal ini menunjukkan bahwa proses adopsi cara berfikir dan bernalar dalam menyelesaikan suatu permasalahan, dan membuat suatu keputusan maupun mengambil kesimpulan dari sejumlah fakta yang ada belum maksimal.
2. Indikator organisasi memberikan pelatihan langsung yang cukup tentang inisiatif dan sistem manajemen pengetahuan memiliki rata rata tertinggi, hal ini menunjukkan bahwa melalui sesi pelatihan berbagi pengetahuan, karyawan akan lebih terbuka dalam berkomunikasi dibandingkan saat meeting, sehingga mampu mengurangi hambatan komunikasi di antara karyawan. Pola komunikasi yang dibangun dalam pelatihan lebih bersifat santai atau non formal karyawan menjadi lebih terbuka untuk menyampaikan pemikiran-pemikirannya.

Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan dapat disajikan seperti pada Tabel 4.5.

Tabel 4. 26 Deskriptif Knowledge Oriented Training

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	Organisasi memberikan pelatihan yang cukup untuk memastikan para manajernya memahami logika dan konsep manajemen pengetahuan	Pelatihan yang diberikan berisi aktivitas yang membangun lingkungan berkontribusi untuk penciptaan, penyebaran, dan penggunaan pengetahuan yang lebih efektif. Pelatihan membantu SDM untuk mampu membentuk kesadaran dan pembudayaan perhatian terkait pentingnya berbagi pengetahuan, termasuk juga mengubah perilaku untuk senang berbagi pengetahuan.
2	Tinggi	Organisasi menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan	Pelatihan membantu SDM untuk memahami bagaimana proses akuisisi, transfer, penciptaan dan penerapan pengetahuan; serta bagaimana mengeksplorasi pengalaman yang dimiliki untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru untuk mencapai tingkat kinerja yang ditetapkan dalam suatu kegiatan atau berbagai kegiatan.
3	Tinggi	Organisasi memberikan pelatihan langsung yang cukup tentang inisiatif dan sistem manajemen pengetahuan	pelatihan yang diberikan memberikan pemahaman tentang pengelolaan pengetahuan, nilai-nilai, sikap, teknik dan keterampilan yang dapat dimanfaatkan dalam penyelesaian pekerjaan. Pelatihan yang diberikan menstimulasi akses pemrosesan informasi menjadi tindakan praktis ke dalam perilaku alamiah SDM, sehingga membiasakan diri untuk saling berbagi pengetahuan dan menjadi sebuah busaya baru dalam organisasi untuk berbagi pengetahuan.

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

4.2.3. *Emphaty Ethical Interaction*

Indikator variabel *Emphaty Ethical Interaction* mencakup : *Honest perspective adoption* (Mengarahkan untuk berperilaku jujur); *Justice emotional understanding* (Pemahaman emosional secara adil); *Sensibility*

to tolerance (kepekaan terhadap toleransi); *Able to be relied on* (dapat dipercaya). Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Emphaty Ethical Interaction* nampak pada Tabel 4.6.

Tabel 4. 27 Statistik Deskriptif *Emphaty Ethical Interaction*

No	Indikator	Rata-rata	Std. Deviation	Kriteria
1	<i>Honest perspective adoption</i> (Mengarahkan untuk berperilaku jujur)	8,27	2,452	Tinggi
2	<i>Justice emotional understanding</i> (Pemahaman emosional secara adil)	8,34	2,374	Tinggi
3	<i>Sensibility to tolerance</i> (kepekaan terhadap toleransi)	7,62	2,380	Tinggi
4	<i>Able to be relied on</i> (dapat dipercaya)	7,24	2,621	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan		7,87		Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 7,87. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap *Honest perspective adoption* (Mengarahkan untuk berperilaku jujur); *Justice emotional understanding* (Pemahaman emosional secara adil); *Sensibility to tolerance* (kepekaan terhadap toleransi); *Able to be relied on* (dapat dipercaya) mempunyai rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 7,87 sehingga termasuk dalam kriteria tinggi.

Secara rinci jawaban responden rata-rata indikator *Emphaty Ethical Interaction* adalah sebagaimana berikut :

1. indikator *Justice emotional understanding* (Pemahaman emosional secara adil) memiliki nilai rata rata tertinggi dimana hal ini menunjukkan bahwa Camat di Jawa Barat memiliki pemahaman emosional yang baik. Camat mampu meletakkan proporsi kepentingan masyarakat diatas kepentingan pribadinya dan memiliki kedekatan emosional dengan rakyatnya.
2. Indikator *Able to be relied on* (dapat diandalkan) memiliki nilai mean terendah dan hal ini menunjukkan bahwa Camat di Jawa Barat harus meningkatkan kemampuan dalam melayani masyarakat secara prima agar dapat lebih diandalkan oleh masyarakatnya.
Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan dapat disajikan seperti pada Tabel 4.7.

Tabel 4. 28 Deskriptif *Emphaty Ethical Interaction*

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	<i>Honest perspective adoption</i> (Mengarahkan untuk berperilaku jujur)	pemimpin mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, memiliki kearifan dalam bertindak dalam kejujuran.
2	Tinggi	<i>Justice emotional understanding</i> (Pemahaman emosional secara adil)	pemimpin memiliki sifat adil, mengerti dan berusaha akomodatif terhadap bawahan, mampu bertindak secara adil dan non-opportunistik dalam sistem melayani masyarakat dan mempengaruhi perilaku karyawan
3	Tinggi	<i>Sensibility to tolerance</i> (kepekaan terhadap toleransi)	Pemimpin mampu menciptakan situasi dan kondisi lingkungan kerja yang penuh toleransi dapat mendukung SDM untuk berpartisipasi aktif dalam organisasi.

- 4 Tinggi *Able to be relied on* (dapat dipercaya) Pemimpin memiliki akhlak yang baik dalam membangun hubungan yang dapat dipercaya dan dapat dipertanggung jawabkan

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

4.2.4. Creativity

Indikator variabel *Creativity* mencakup : kepekaan terhadap masalah, kelancaran ide, fleksibilitas mental, pemikiran divergen, dan kemampuan untuk mendefinisikan kembali objek dan konsep yang sudah dikenal. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Creativity* nampak pada Tabel 4.8.

Tabel 4. 29 Statistik Deskriptif *Creativity*

No	Indikator	Rata-rata	Std. Deviation	Kriteria
1	Kepekaan terhadap masalah	7,63	2,016	Tinggi
2	Kelancaran ide	7,84	2,472	Tinggi
3	Fleksibilitas	7,49	2,427	Tinggi
4	Pemikiran berbeda	7,94	2,134	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan		7,73		Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 7,73. Secara rinci jawaban responden rata-rata indikator *Creativity* meliputi :

1. Indikator pemikiran berbeda merupakan indikator dengan nilai mean tertinggi dan hal ini menunjukkan bahwa penggunaan informasi sebanyak mungkin, walaupun terkadang diantara informasi tersebut ada tidak relevan atau boleh salah (berbeda dari umumnya) namun dalam beberapa tahapan dapat diimplementasikan untuk mencapai pemecahan masalah yang tepat. Camat mampu mengeksplorasi berbagai pilihan

untuk mendapatkan solusi yang tidak biasa, bukan hanya menerima solusi umum yang tampaknya paling potensial

2. Indikator fleksibilitatis memiliki nilai mean terendah. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan proses berfikir untuk menghadapi situasi dan menerapkan pengetahuannya yang digunakan untuk mencegah dan memberikan solusi atas masalah yang terjadi. Camat mendorong dan memberi peluang kepada bawahannya untuk membentuk pengetahuan baru melalui pengalaman, kondisi yang ada dan inisiatif.

Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap Indikator variabel *Creativity* dalam kategori tinggi dan berdasarkan temuan di lapangan dapat disajikan seperti pada Tabel 4.9.

Tabel 4. 30 Deskriptif *Creativity*

	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	Kepekaan terhadap masalah	Camat mampu mengenali munculnya suatu masalah, melakukan pendekatan yang esuai dan menangani dengan bijak permasalahan yang muncul sebelum menjadi masalah yang lebih besar.
2	Tinggi	Kelancaran ide	Camat memiliki kemampuan untuk membangun banyak ide. Dengan wawasan yang luas, sehingga semakin banyak peluang untuk mendapatkan ide-ide yang bagus.
3	Tinggi	Fleksibilitas	Camat mampu menjalankan tanggungjawab dan wewenangnya berdasarkan kesiapan, keterampilan, potensi alam, potensi dan tingkat perkembangan masyarakat yang dipimpinnya.
4	Tinggi	Pemikiran berbeda	Camat mampu berpikir analitis yang mengedepankan kreativitas, walaupun terdapat pemikiran yang berbeda

dalam mengeksplorasi berbagai kemungkinan solusi untuk menghasilkan ide brilian dan kreatif dengan mengumpulkan informasi untuk mengenali isu-isu yang terjadi guna memecahkan masalah secara cepat dan efektif.

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

4.2.5. *Organization Performance*

Indikator variabel *Organization Performance* mencakup : layanan baru, mengkoordinasikan upaya pengembangan unit yang berbeda, beradaptasi dengan cepat ke perubahan yang tidak terduga, sesuaikan tujuan dan sasarannya dengan cepat. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Organization Performance* nampak pada Tabel 4.10.

Tabel 4. 31 Statistik Deskriptif *Organization Performance*

No	Indikator	Rata-rata	Std. Deviation	Kriteria
1	Layanan baru	8,18	2,228	Tinggi
2	Mengkoordinasikan upaya pengembangan unit yang berbeda	7,85	2,379	Tinggi
3	Beradaptasi dengan cepat ke perubahan yang tidak terduga	8,08	2,333	Tinggi
4	Sesuaikan tujuan dan sasarannya dengan cepat	8,17	2,175	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan		8,07		Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 8,07 dan masuk dalam kategori tinggi. Secara rinci jawaban responden rata-rata indikator *Organization Performance* adalah :

1. Indikator layanan baru menjadi indikator dengan nilai mean tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Camat mampu memberikan pelayanan yang lebih pada masyarakat, menjamin penyelenggaraan pelayanan di Kecamatan sebagai pemenuhan kewajiban dan janji Penyelenggara Pelayanan kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur dalam kondisi baik.
2. Indikator mengkoordinasikan upaya pengembangan unit yang berbeda memiliki nilai mean yang paling rendah dan hal ini menunjukkan bahwa upaya Camat mengkoordinasikan pelayanan yang terintegrasi dengan lintas sectoral dinas /instansi teknis terkait belum memberikan hasil yang optimal.

Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan dapat disajikan seperti pada Tabel 4.11.

Tabel 4. 32 Deskriptif *Organization Performance*

	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	Layanan baru	Memberikan pelayanan yang lebih pada masyarakat, menjamin penyelenggaraan pelayanan di Kecamatan sebagai pemenuhan kewajiban dan janji Penyelenggara Pelayanan kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur dalam kondisi baik.
2	Tinggi	Mengkoordinasikan upaya pengembangan unit yang berbeda	Camat terus melakukan pembinaan inovasi pelayanan publik yang dimulai dengan penciptaan inovasi pelayanan publik, pengembangan inovasi dalam hal berbagi pengetahuan dan pelembagaan inovasi dengan optimalisasi seluruh

			sumber daya, terutama SDM (sumber daya manusia), anggaran, teknologi informasi, serta jejaring kerja, untuk mendukung inovasi pelayanan publik yang semakin baik
3	Tinggi	Beradaptasi dengan cepat ke perubahan yang tidak terduga	Camat mampu mendorong bawahannya untuk memanfaatkan kanal-kanal informasi yang ada untuk diseminasi informasi pelayanan publik, dan media partisipasi aktif masyarakat.
4	Tinggi	Sesuaikan tujuan dan sasaran dengan cepat	Camat mampu menyesuaikan visi misi yang akan dicapainya dengan kondisi yang muncul saat ini dan mendorong masyarakat untuk ikut berpartisipasi secara aktif dalam memberikan masukan perbaikan pelayanan publik, serta turut mengawal setiap proses formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan pemerintah. Camat menjadikan peningkatan kualitas pelayanan publik sebagai tujuan akhirnya

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

4.3. Uji Asumsi

Uji asumsi pada studi ini mencakup ; evaluasi normalitas data, evaluasi aouliers, evaluasi multicolinearitas dan pengujian residual. Berdasarkan analisis data dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Evaluasi Normalitas Data

Structural Equation Model (SEM) bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Estimation Tecnique*, mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Berdasarkan analisis data normalitas *univariate* dan *multivariate* data nampak pada Tabel 4.12.

Tabel 4. 33 Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y3.4	1,000	5,000	,126	,804	-,239	-,763
Y3.3	1,000	5,000	,020	,127	-,158	-,505
Y3.2	1,000	5,000	,107	,684	-,222	-,709
Y3.1	1,000	5,000	,353	2,258	-,232	-,741
Y2.4	1,000	5,000	,227	1,450	1,050	3,354
Y2.3	1,000	5,000	,274	1,753	,686	2,190
Y2.2	1,000	5,000	,287	1,832	1,567	5,006
Y2.1	1,000	5,000	-,232	-1,483	1,798	5,744
Y1.4	1,000	5,000	,345	2,206	,045	,143
Y1.3	1,000	5,000	,091	,584	,071	,227
Y1.2	1,000	5,000	,283	1,811	-,064	-,206
Y1.1	1,000	5,000	,228	1,454	,265	,847
X2.3	1,000	5,000	-,215	-1,372	,825	2,637
X2.2	1,000	5,000	-,072	-,460	,513	1,640
X2.1	1,000	5,000	-,193	-1,236	,600	1,918
X1.5	1,000	5,000	,109	,696	,801	2,560
X1.4	1,000	5,000	-,084	-,534	,798	2,550
X1.3	1,000	5,000	,133	,848	,489	1,562
X1.1	1,000	5,000	,142	,910	,656	2,096
Multivariate					6,687	2,853

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal. Namun demikian secara *multivariate*, nampak bahwa nilai c.r mencapai 2,853 atau dengan kata lain memiliki tingkat signifikansi yang ditentukan. Gejala tersebut dikemukakan oleh Hair (1995) yang menyatakan bahwa data yang normal secara *multivariate* pasti normal pula

secara *univariate*. Namun sebaliknya, jika secara keseluruhan data normal secara *univariate*, tidak menjamin akan normal secara *multivariate*.

2. Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variable tunggal maupun variabel – variabel kombinasi (Hair et al., 2018). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair et al., 2018).

a. *Univariate Outliers*

Untuk mendeteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standart score atau yang biasa di sebut z- score, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standart deviasi sebesar 1,00 (Hair et al., 2018). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variable dengan program SPSS, pada *Menu Descriptive Statistic – Summarize*. Observasi data yang memiliki nilai z-score $\geq 3,0$ dikategorikan sebagai outliers. Hasil Pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4.13 berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outlier*.

Tabel 4. 34 Univariate Outliers

Descriptive Statistics

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1.1)	245	-2,65922	,73799	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.3)	245	-3,14121	,77199	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.4)	245	-3,09425	,75882	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.5)	245	-3,28344	,75138	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.1)	245	-3,06860	,71355	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.2)	245	-3,29355	,77495	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.3)	245	-3,20681	,66136	,0000000	1,00000000
Zscore(Y1.1)	245	-2,96667	,70421	,0000000	1,00000000
Zscore(Y1.2)	245	-3,09298	,69803	,0000000	1,00000000
Zscore(Y1.3)	245	-2,78015	1,00161	,0000000	1,00000000
Zscore(Y1.4)	245	-2,38066	1,05253	,0000000	1,00000000
Zscore(Y2.1)	245	-2,79262	1,17659	,0000000	1,00000000
Zscore(Y2.2)	245	-2,76754	,87353	,0000000	1,00000000
Zscore(Y2.3)	245	-2,67401	1,03429	,0000000	1,00000000
Zscore(Y2.4)	245	-3,25340	,96397	,0000000	1,00000000
Zscore(Y2.5)	245	-2,56102	1,11545	,0000000	1,00000000
Zscore(Y3.1)	245	-3,22029	,81881	,0000000	1,00000000
Zscore(Y3.2)	245	-2,87845	,90402	,0000000	1,00000000
Zscore(Y3.3)	245	-3,03428	,82419	,0000000	1,00000000
Zscore(Y3.4)	245	-3,29552	,84265	,0000000	1,00000000
Zscore(Y3.5)	245	-2,93827	1,02799	,0000000	1,00000000
Zscore(Y3.6)	245	-3,40197	,78171	,0000000	1,00000000
Zscore(Y3.7)	245	-2,70410	,77057	,0000000	1,00000000
Valid N (listwise)	245				

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

b. Multivariate Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair et al., 2018). Adapun outliers dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap univariate outliers dan analisis terhadap multivariate outliers (Hair et al., 2018).

Outlier pada tingkat multivariate dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (Mahalanobis Distance). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program Komputer AMOS 22.

Tabel 4. 35 Hasil Uji Outlier dengan Mahalanobis Distance

Jumlah observasi	Jumlah Indikator	Mahalanobis d-squared Maksimum	Nilai kritis Mahalanobis d-squared	Keterangan
245	20	39,345	45,315	Tidak ada outlier

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Tabel 4.14 *Mahalonobis d-Squared* yang tertinggi adalah 39,345 (masih dibawah nilai chi square), dimana nilai Chi Square (X^2) (20; 0,001) = 45,315, sehingga disimpulkan tidak terdapat *Multivariate Outliers*. Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran output.

3. Evaluasi Multicolinieritas

Indikasi adanya *multikolinearitas* dan singularitas ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Hasil analisis *determinant of sample covariance matrix* pada penelitian ini adalah 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat *multikolinearitas* dan *singularitas*.

Tabel 4. 36 Multikolinieritas dan Singularitas

Sample Covariances (Group number 1)

	Y3.4	Y3.3	Y3.2	Y3.1	Y2.4	Y2.3	Y2.2	Y2.1	Y1.4	Y1.3	Y1.2	Y1.1	X2.3	X2.2	X2.1	X1.5	X1.4	X1.3	X1.1
Y3.4	,729																		
Y3.3	,624	,784																	
Y3.2	,602	,633	,787																
Y3.1	,607	,613	,606	,714															
Y2.4	,117	,114	,127	,111	,447														
Y2.3	,111	,102	,126	,133	,292	,442													
Y2.2	,118	,133	,125	,124	,270	,289	,405												
Y2.1	,129	,137	,163	,131	,249	,232	,255	,427											
Y1.4	,371	,388	,373	,365	,100	,121	,111	,139	,672										
Y1.3	,425	,475	,452	,437	,107	,109	,129	,094	,463	,736									
Y1.2	,420	,442	,440	,409	,102	,108	,135	,109	,454	,589	,740								
Y1.1	,419	,452	,427	,416	,092	,101	,112	,127	,423	,506	,506	,683							
X2.3	,345	,373	,319	,327	,105	,125	,143	,119	,297	,335	,297	,306	,681						
X2.2	,301	,328	,294	,288	,096	,102	,148	,130	,256	,272	,249	,266	,499	,649					
X2.1	,372	,374	,350	,331	,130	,140	,169	,127	,294	,343	,312	,321	,544	,535	,682				
X1.5	,143	,164	,171	,168	,212	,234	,229	,220	,148	,194	,193	,163	,228	,204	,226	,512			
X1.4	,197	,198	,223	,203	,184	,209	,179	,207	,148	,179	,178	,180	,223	,214	,232	,313	,550		
X1.3	,161	,186	,189	,182	,185	,194	,214	,200	,137	,187	,211	,173	,241	,221	,226	,338	,318	,507	
X1.1	,143	,159	,185	,169	,149	,174	,184	,172	,146	,157	,176	,146	,208	,215	,208	,295	,291	,321	,534

Condition number = 60,105

Eigenvalues

5,489 1,605 ,912 ,709 ,532 ,292 ,262 ,235 ,211 ,199 ,172 ,162 ,157 ,152 ,148 ,130 ,122 ,101 ,091

Determinant of sample covariance matrix = ,000

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

4. Pengujian Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 5 % (Hair, 1995). Sedangkan standart residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam (lampiran 5: output AMOS). Berdasarkan hasil olahan AMOS menunjukkan tidak terdapat nilai residual yang melebihi 2,58.

4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

a. Uji Validitas Konstruk

Validitas dalam penelitian diuji dengan menggunakan uji validitas konvergen. Validitas konvergen dapat dilihat dari *structural equation modelling* dengan memperhatikan pada masing-masing koefisien indikator

pada setiap konstruk yang memiliki nilai lebih besar dari dua kali masing-masing standart errornya (Anderson & Gerbing, 1988).

1. Uji *Convergent Validity*

Pada analisis faktor konfirmatori, presentase rata-rata variance extracted antar indikator menggambarkan ringkasan indikator konvergen. Rata-rata nilai *variance extracted* (AVE) dapat dihitung dengan menggunakan nilai standardized loading dengan rumus

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^n Var(\varepsilon)}$$

Dimana

λ = *standardized factor loading*

i = jumlah indikator

Nilai AVE yang tinggi diatas *cut-off value* 0.5 mengindikasikan konvergen yang baik. Hasil penghitungan *variance extracted* pada penelitian ini disajikan pada tabel dibawah ini :

Tabel 4. 37 Uji *Variance Extracted* Variabel Eksogen

Konstruk	Orw			KOT		
	Std Loading	Std (Loading) ₂	Error	Std Loading	Std (Loading) ₂	Error
X1.1	0,729	0,531	0,469			
X1.3	0,833	0,694	0,306			
X1.4	0,736	0,542	0,458			
X1.5	0,791	0,626	0,374			
X2.1				0,921	0,848	0,152
X2.2				0,871	0,759	0,454
X2.3				0,867	0,752	0,52
$\Sigma\lambda$	3,089			2,659		

$\Sigma \lambda^2$		2,393			2,359	
$\Sigma \epsilon_j$			1,607			1,126
$(\Sigma \lambda)^2 + \Sigma \epsilon_j$		4,000			3,484	
Variance Extrated		0,598			0,677	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Hasil pengujian *variance extracted* konstruk eksogen yang disajikan pada Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *variance extracted* konstruk eksogen untuk variabel *Organizational Reward*, dan *Knowledge Oriented Training* memiliki nilai yang tinggi yakni di atas *cut-off value* 0,50. Nilai *variance extracted* dari variabel *Organizational Reward* adalah 0,595, dan variabel *Knowledge Oriented Training* sebesar 0,677.

Berdasarkan hasil perhitungan *variance extracted* dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dari konstruk eksogen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam pengujian *varian extracted*.

Hasil perhitungan *variance extracted* konstruk endogen pada penelitian ini disajikan pada tabel 4.17 menunjukkan bahwa Hasil pengujian *variance extracted* konstruk endogen yang disajikan pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *variance extracted* konstruk endogen memiliki nilai yang tinggi yakni di atas *cut-off value* 0,50. Nilai *variance extracted* dari variabel *Emphaty Ethical Interaction* adalah 0,697, variabel *Creativity* adalah 0,620, variable *Organization Performance* adalah 0,812.

Tabel 4. 38 Uji Variance Extracted Variabel Endogen

Konstruk	EEIL			CREATIVITY			OP		
Indikator	Std Loading	Std (Loading) ²	Error	Std Loading	Std (Loading) ²	Error	Std Loading	Std (Loading) ²	Error
Y1.1	0,818	0,669	0,331						
Y1.2	0,876	0,767	0,233						
Y1.3	0,891	0,794	0,206						
Y1.4	0,747	0,558	0,442						
Y2.1				0,711	0,506	0,494			
Y2.2				0,836	0,699	0,301			
Y2.3				0,809	0,654	0,346			
Y2.4				0,785	0,616	0,384			
Y3.1							0,914	0,835	0,165
Y3.2							0,883	0,780	0,220
Y3.3							0,906	0,821	0,179
Y3.4							0,910	0,828	0,172
$\Sigma\lambda$	3,332			3,141			3,613		
$\Sigma\lambda^2$		2,788			1,859			2,436	
$\Sigma \epsilon_j$			1,212			1,141			0,564
$(\Sigma\lambda)^2 + \Sigma \epsilon_j$		4,000			3,000			3,000	
Variance Extrated		0,697			0,620			0,812	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil pengujian *variance extracted* dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dari konstruk endogen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *variance extracted* yang direkomendasikan.

b. Uji Reliabilitas Data

Setelah tidak menunjukkan terjadinya problem identifikasi, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. *Construct Reliability* didapatkan dari rumus Hair, et.al.,(1995,p.642):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* setiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *variance extract* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{standardized loading}^2}{\sum \text{standardized loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan *variance extract* pada studi ini tersaji pada Tabel 4.18.

Tabel 4. 39 Uji Reliabilitas dan Variance Extract

No	Variabel	Indikator	Loading Factor	Stand. Error	Construct Reliability	Variance Extract
1	Organizational	X1.1	0,728	0,470	0.856	0.599

	Reward					
		X1.3	0,833	0,306		
		X1.4	0,737	0,457		
		X1.5	0,792	0,373		
2	Knowledge Oriented Training	X2.1	0,925	0,144	0.916	0.785
		X2.2	0,864	0,254		
		X2.3	0,868	0,247		
3	Emphaty Ethical Interaction Leadership	Y1.1	0,821	0,326	0.900	0.694
		Y1.2	0,868	0,247		
		Y1.3	0,886	0,215		
		Y1.4	0,750	0,438		
4	Creativity	Y2.1	0,711	0,494	0.866	0.618
		Y2.2	0,837	0,299		
		Y2.3	0,808	0,347		
		Y2.4	0,784	0,385		
5	Organization Performance	Y3.1	0,914	0,165	0.947	0.816
		Y3.2	0,883	0,220		
		Y3.3	0,907	0,177		
		Y3.4	0,910	0,172		

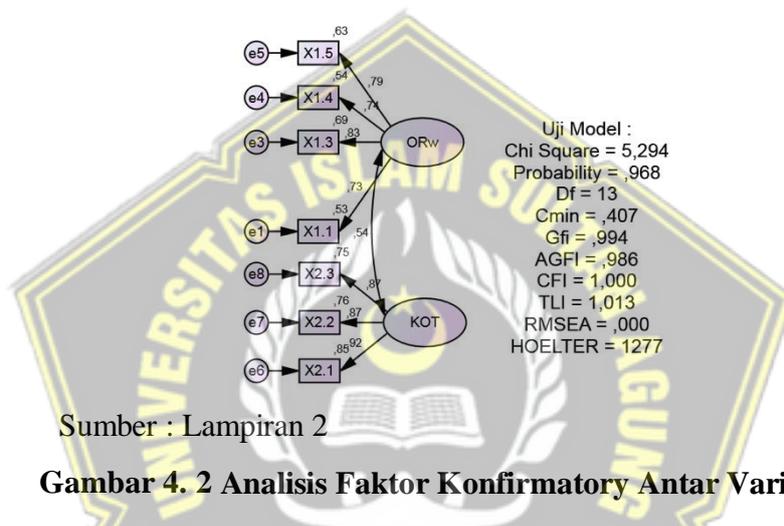
Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan perhitungan pada Tabel 4.18 tampak bahwa tidak terdapat nilai *reliabilitas* yang lebih kecil dari 0,70. Begitu pula pada uji *variance extract* juga tidak terdapat nilai yang berada di bawah 0,50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator – indikator (observed) pada konstruk yang dipakai sebagai observed variable bagi konstruk atau variabel latennya mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

4.4. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

a. Analisis faktor konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 mencakup variabel laten eksogen, yaitu *Organizational Reward*, dan *Knowledge Oriented Training*. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Sumber : Lampiran 2

Gambar 4. 2 Analisis Faktor Konfirmatory Antar Variabel Eksogen

Tabel 4. 40 Standardized Regresion Weight (*Loading Factor*)

	Estimate
X1.1 <--- ORw	,728
X1.3 <--- ORw	,833
X1.4 <--- ORw	,737
X1.5 <--- ORw	,792
X2.1 <--- KOT	,925
X2.2 <--- KOT	,864
X2.3 <--- KOT	,869
X1.1 <--- ORw	,728

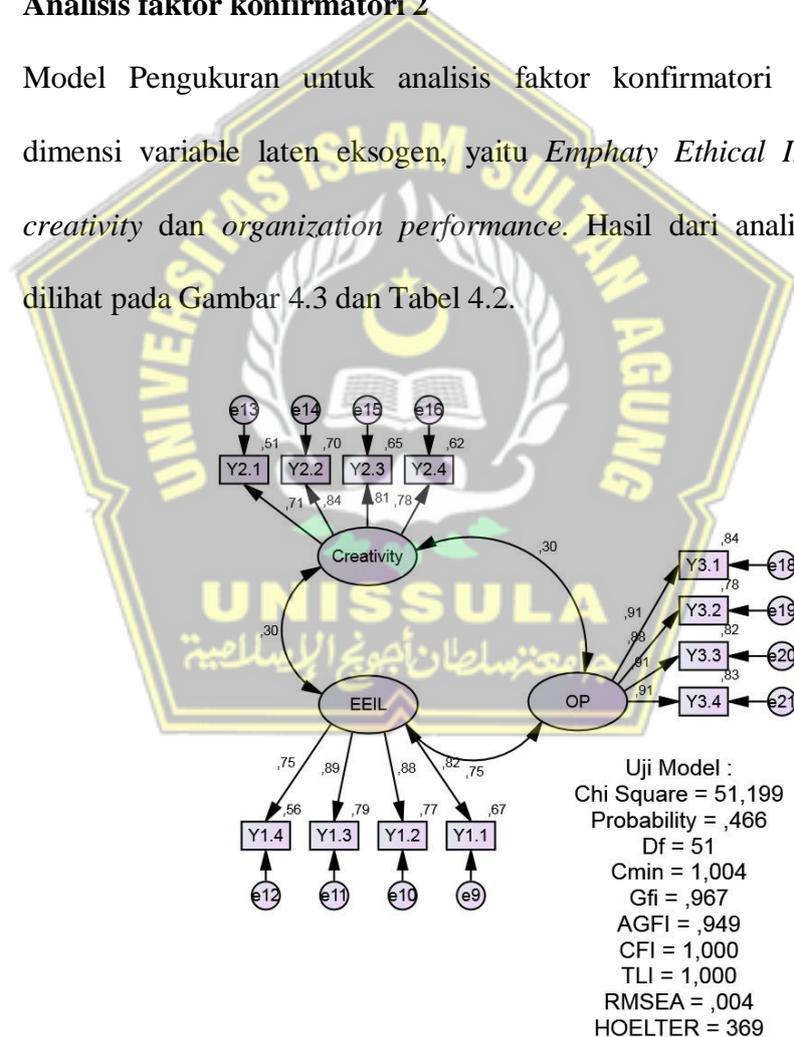
Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.19 nampak bahwa setiap dimensi-dimensi dari masing-masing memiliki nilai *loading faktor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* di atas 0,5, dengan nilai *Critical Ratio*

atau $C.R \geq 2,00$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai pembentuk variabel eksogen yang signifikan. Oleh karena itu semua indikator dapat diterima.

b. Analisis faktor konfirmatori 2

Model Pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 mencakup dimensi variabel laten eksogen, yaitu *Emphaty Ethical Interaction*, *creativity* dan *organization performance*. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.2.



Sumber : Lampiran 3

Gambar 4. 3 Analisis Faktor Konfirmatory Antar Variabel Endogen

Tabel 4. 41 Standardized Regresion Weight (Loading Factor)

	Estimate
Y1.1 <--- EEIL	,821
Y1.2 <--- EEIL	,868
Y1.3 <--- EEIL	,886
Y1.4 <--- EEIL	,749
Y2.1 <--- Creativity	,711
Y2.2 <--- Creativity	,837
Y2.3 <--- Creativity	,808
Y2.4 <--- Creativity	,784
Y3.1 <--- OP	,914
Y3.2 <--- OP	,883
Y3.3 <--- OP	,907
Y3.4 <--- OP	,910

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.20 nampak bahwa setiap dimensi-dimensi dari masing-masing memiliki nilai *loading faktor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* di atas 0,5, dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R $\geq 2,00$. sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai pembentuk variabel eksogen yang signifikan. Oleh karena itu semua indikator dapat diterima.

c. Full Model *Emphaty Ethical Interaction*

Adapun hasil uji terhadap kelayakan (*goodness of fit*) dari full model SEM ini disajikan dalam Tabel 4.21.

Tabel 4. 42 Hasil Uji *Goodness of Fit* Full Model SEM

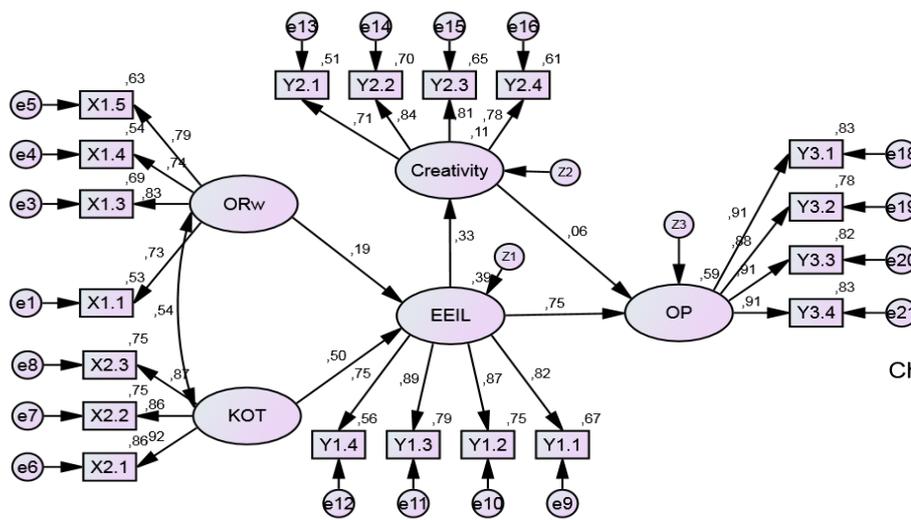
No	Indeks <i>Goodness of Fit</i>	Kriteria	Nilai Estimasi	Keterangan
1	Chi-Square (df=164)	Kecil(<194.88)	222,010	Kurang
2	Probabilitas	$\geq 0,05$	0.000	Kurang
3	CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.521	Baik
4	GFI	$\geq 0,90$	0.919	Baik
5	AGFI	$\geq 0,90$	0.895	Marjinal

6	TLI	$\geq 0,95$	0.973	Baik
7	CFI	$\geq 0,95$	0.977	Baik
8	RMSEA	$\leq 0,08$	0.046	Baik

Sumber: Pengolahan data penelitian, 2021

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 4.21 diketahui bahwa hasil estimasi nilai kriteria GFI, CFI, TLI, CMINDF dan RMSEA terdapat pada rentang nilai yang diharapkan, yakni termasuk pada kategori baik. Pada indeks *chi-square*, probabilitas dan AGFI diperoleh hasil yang kurang baik, tetapi nilainya mendekati *cut off value* atau dapat dikatakan marjinal fit yaitu kondisi kesesuaian model pengukuran di bawah kriteria ukuran fit, namun masih dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut karena dekat dengan kriteria *good fit*, sehingga model masih dapat diterima (Limakrisna & Mardo, 2016). Atas dasar tersebut, maka disimpulkan bahwa model penelitian ini memenuhi ukuran kesesuaian model (*goodness of fit*) dan dapat dilanjutkan pada analisis lebih lanjut, yaitu pengujian hipotesis.

Setelah model dianalisis melalui faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model *Structural Equation Model* (SEM) dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.4 sebagaimana berikut :



Uji Model :
 Chi Square = 222,010
 Probability = ,000
 Df = 146
 Cmin = 1,521
 Gfi = ,919
 AGFI = ,895
 CFI = ,977

Sumber : Lampiran 5

Gambar 4. 4 Full Model *Emphaty Ethical Interaction*

4.5. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perhitungan melalui analisis konfirmatori dan uji model *structural equation model Emphaty Ethical Interaction* seperti yang disajikan pada Tabel 4.21 maka model ini dapat diterima. Kemudian berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagaimana tampak pada table 4.22:

Tabel 4. 43 Hasil Uji Hipotesis Berbasis SEM

	Hubungan Antar variabel	Estimate	CR	P	Keterangan
H1	<i>Organizational Reward</i> → <i>Emphaty Ethical Interaction</i>	0.238	2.505	0,012	diterima,
H2	<i>Knowledge Oriented Training</i> → <i>Emphaty Ethical Interaction</i>	0.445	6.673	0,000	diterima,
H3	<i>Emphaty Ethical Interaction</i> → <i>Organization Performance</i>	0.854	11.801	0,000	diterima,
H4	<i>Emphaty Ethical Interaction</i> → <i>Creativity</i>	0.225	4.455	0,000	diterima,
H5	<i>Creativity</i> → <i>Organization Performance</i>	0,093	1.055	0,291	ditolak,

Dari Table 4.23 diatas dapat dijelaskan bahwa :

- 1. Pengaruh *Organizational Reward* terhadap *Emphaty Ethical Interaction***

Hipotesis pertama yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *Organizational Reward* semakin tinggi, maka *Emphaty Ethical Interaction* semakin tinggi.

Parameter estimasi antara *Organizational Reward* dengan *Emphaty Ethical Interaction* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $t = 2.505$ atau $t \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05. Dengan demikian hipotesis pertama **diterima**, artinya bila *Organizational Reward* semakin tinggi, maka *Emphaty Ethical Interaction* semakin baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *Emphaty Ethical Interaction* dibangun oleh *Organizational Reward*.

2. Pengaruh *Knowledge Oriented Training* terhadap *Emphaty Ethical Interaction*

Hipotesis kedua yang di ajukan dalam studi ini adalah *Knowledge Oriented Training* semakin tinggi, maka *Emphaty Ethical Interaction* semakin tinggi. Variabel *Knowledge Oriented Training* dibangun oleh indikator organisasi memberikan pelatihan yang cukup untuk memastikan para manajernya memahami logika dan konsep manajemen pengetahuan, organisasi menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan, serta organisasi memberikan pelatihan langsung yang cukup tentang inisiatif dan sistem manajemen pengetahuan. Sedangkan *Emphaty Ethical Interaction* dibangun oleh indikator *honest perspective adoption, just emotional understanding, caring empathetic stress, trustworth empathetic joy*.

Parameter estimasi antara *Knowledge Oriented Training* dengan *Emphaty Ethical Interaction* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $Cr = 6.673$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05. Dengan demikian hipotesis kedua **diterima**, artinya *Knowledge Oriented Training* semakin tinggi, maka *Emphaty Ethical Interaction* semakin baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *Emphaty Ethical Interaction* dibangun oleh *Knowledge Oriented Training*.

3. Pengaruh *Emphaty Ethical Interaction* terhadap *Organization Performance*

Hipotesis ketiga yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *Emphaty Ethical Interaction* semakin tinggi, maka *Organization Performance* semakin tinggi. Variabel *Emphaty Ethical Interaction* dibangun oleh indicator *honest perspective adoption, just emotional understanding, caring empathetic stress, trustworth empathetic joy*. Sedangkan variabel *Organization Performance* dibangun oleh indicator layanan baru, mengkoordinasikan upaya pengembangan unit yang berbeda, beradaptasi dengan cepat ke perubahan yang tidak terduga, dan menyesuaikan tujuan dan sarannya dengan cepat.

Parameter estimasi antara *Emphaty Ethical Interaction* terhadap *Organization Performance* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $Cr = 11.801$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05. Dengan demikian hipotesis ketiga **diterima**, artinya bila *Emphaty Ethical Interaction* semakin tinggi, maka *Organization Performance*

semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *Organization Performance* dibangun oleh *Emphaty Ethical Interaction* .

4. Pengaruh *Emphaty Ethical Interaction* terhadap *Creativity*

Hipotesis keempat yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *Emphaty Ethical Interaction* semakin tinggi, maka *Creativity* semakin tinggi. Variabel *Emphaty Ethical Interaction* dibangun oleh indikator *honest perspective adoption, just emotional understanding, caring empathetic stress, trustworth empathetic joy*. Sedangkan variabel *Creativity* dibangun oleh indicator kepekaan terhadap masalah, kelancaran ide, fleksibilitas mental, pemikiran divergen, dan kemampuan untuk mendefinisikan kembali objek dan konsep yang sudah dikenal.

Parameter estimasi antara *Emphaty Ethical Interaction* terhadap *Creativity* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $Cr = 4.455$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05. Dengan demikian hipotesis keempat **diterima**, artinya bila *Emphaty Ethical Interaction* semakin baik, maka *Creativity* semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *Creativity* dibangun oleh *Emphaty Ethical Interaction* .

5. Pengaruh *Creativity* terhadap *Organization Performance*

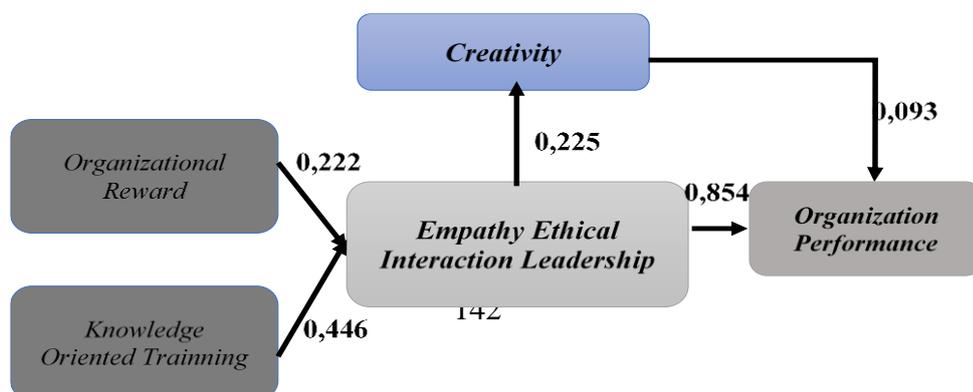
Hipotesis kelima yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *Creativity* semakin tinggi, maka *Organization Performance* semakin tinggi. Variabel *Creativity* dibangun oleh indikator kepekaan terhadap

masalah, kelancaran ide, fleksibilitas mental, pemikiran divergen, dan kemampuan untuk mendefinisikan kembali objek dan konsep yang sudah dikenal. Sedangkan variabel *Organization Performance* dibangun oleh indikator layanan baru, mengkoordinasikan upaya pengembangan unit yang berbeda, beradaptasi dengan cepat ke perubahan yang tidak terduga, dan menyesuaikan tujuan dan sarannya dengan cepat.

Parameter estimasi antara *Creativity* terhadap *Organization Performance* menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai $Cr = 1.055$ atau $CR \leq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05. Dengan demikian hipotesis kelima **ditolak**.

4.6. Pengaruh Langsung, Tak Langsung dan Total

Analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan total ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel yang dihipotesiskan. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur, sedang pengaruh tak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara. Sedangkan pengaruh total merupakan total penjumlahan dari pengaruh langsung dan tak langsung. Pengujian terhadap pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari setiap variabel model *Empathy Ethical Interaction*, disajikan pada Gambar 4.5 dan Tabel 4.23 :



Gambar 4. 5 Pengaruh Langsung Model *Emphaty Ethical Interaction*

Gambar 4.5 menunjukkan bahwa pengaruh langsung, tidak langsung dan total model *Emphaty Ethical Interaction* , menjelaskan bahwa variabel *Emphaty Ethical Interaction* dipengaruhi secara langsung oleh *Organizational Reward* sebesar **0,222** dan *Knowledge Oriented Training* sebesar **0.446**. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *Knowledge Oriented Training* memiliki pengaruh dominan terhadap *Emphaty Ethical Interaction*. Sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel *Emphaty Ethical Interaction* tidak tampak dalam model penelitian ini karena variabel *Emphaty Ethical Interaction* merupakan variabel pada jenjang pertama dalam model persamaan terstruktur. Kemudian variabel *Organization Performance* dipengaruhi oleh *Emphaty Ethical Interaction* secara langsung sebesar **0.854** dan variabel *Creativity* dipengaruhi oleh *Emphaty Ethical Interaction* secara langsung sebesar 0.225. Sedangkan pengaruh tidak langsung tidak di uji dalam studi ini.

Organization Performance di pengaruhi secara langsung oleh variabel *Creativity* sebesar 0.093, Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *Creativity* memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap *Organization Performance*. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel *Organizational Reward* terhadap *Organization Performance* sebesar 0.190, dan variabel *Knowledge Oriented Training* terhadap *Organization Performance* sebesar

0.041. Pengaruh langsung, tidak langsung dan total model *Emphaty Ethical Interaction* dapat ditampilkan dalam tabulasi berikut ini :

Tabel 4. 44 Pengaruh langsung, Tidak Langsung dan Total

NO	VARIABLE	PENGARUH	<i>Organizational Reward</i>	<i>Knowledge Oriented Training</i>	<i>Emphaty Ethical Interaction Leadership</i>	<i>Creativity</i>
1.	<i>Emphaty Ethical Interaction Leadership</i>	Langsung	0,238	0,445	0,000	0,000
		Tak Langsung	0,000	0,000	0,000	0,000
		TOTAL	0,238	0,445	0,000	0,000
2.	<i>Creativity</i>	Langsung	0,000	0,000	0,225	0,000
		Tak Langsung	0,054	0,100	0,000	0,000
		TOTAL	0,054	0,100	0,225	0,000
3.	<i>Organizational Performance</i>	Langsung	0,000	0,000	0,854	0,093
		Tak Langsung	0,203	0,380	0,021	0,000
		TOTAL	0,203	0,380	0,875	0,093

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan pengaruh total yang diuraikan di atas, menunjukkan bahwa variabel *Organizational Reward* terhadap *Organization Performance* sebesar 19,0%. Variabel *Knowledge Oriented Training* terhadap *Organization Performance* sebesar 4,1%. Variabel *Emphaty Ethical Interaction* terhadap *Organization Performance* sebesar 87,5%. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *Emphaty Ethical Interaction* memiliki pengaruh total dominan terhadap *Organization Performance* sebesar **87,5%**.

4.7 Pembahasan

1. Pengaruh *Organizational Reward* terhadap *Emphaty Ethical Interaction*

Pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa bila *Organizational Reward* semakin tinggi, maka *Emphaty Ethical Interaction* semakin baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk

meningkatkan *Emphaty Ethical Interaction* dibangun oleh *Organizational Reward*.

Variabel *Organizational Reward* dibangun oleh indikator menerima lingkungan kerja yang lebih baik atas kontribusi pengetahuannya, menerima gaji yang lebih tinggi sebagai imbalan atas kontribusi pengetahuannya, menerima bonus lebih tinggi sebagai imbalan atas kontribusi pengetahuannya, menerima peningkatan peluang promosi sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya, dan menerima beasiswa pendidikan lanjut sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya. Sedangkan *Emphaty Ethical Interaction* dibangun oleh indicator *honest perspective adoption, just emotional understanding, caring empathetic stress, trustworth empathetic joy*.

Indicator dengan nilai mean tertinggi variabel *Organizational Reward* adalah indikator menerima beasiswa pendidikan lanjut sebagai imbalan atas berbagi pengetahuannya, sedangkan indicator dengan nilai mean tertinggi pada variable *Emphaty Ethical Interaction* adalah indikator *justice emotional understanding*. Hal ini menunjukkan persepsi Camat atas imbalan yang diterima untuk perannya dalam berbagi pengetahuan akan meningkatkan pemahaman emosional camat dengan meletakkan proporsi kepentingan masyarakat diatas kepentingan pribadinya dan memiliki kedekatan emosional dengan rakyatnya.

Indicator dari variabel *Organizational Reward* dengan nilai mean terendah adalah indikator menerima gaji yang lebih tinggi sebagai

imbalan atas kontribusinya sedangkan indikator dengan nilai mean terendah pada variable *Empathy Ethical Interaction* adalah indikator *Able to be relied on* hal ini menunjukkan bahwa dengan besaran Gaji Camat baik yang merupakan gaji dan tunjangan (yang mana melekat pada gaji sesuai dengan besaran Gaji dan Tunjangan ASN yang telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No. 15 Tahun 2019 maupun pendapatan tambahan yang merupakan tunjangan kinerja, uang harian maupun honor yang tidak melekat pada gaji dan dialokasikan pada rekening program kegiatan dalam DPA (Dokumen Perencanaan Anggaran) masing masing SKPD di Jawa Barat) mampu (dapat diandalkan) mendorong kemampuan Camat untuk bisa diandalkan, dipercaya dan selalu melaksanakan kewajiban dengan hati gembira.

Temuan dalam pernyataan terbuka menunjukkan bahwa Pimpinan dengan pengetahuan yang baik akan dapat menerima lingkungan kerja secara lebih baik sehingga dapat mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, memiliki kearifan dalam bertindak dalam keadilan, tidak berat sebelah atas keputusannya. Camat memiliki peran dalam melakukan merencanakan, menyelenggarakan dan memastikan program dan kegiatan yang dilakukan di daerahnya dapat menciptakan lingkungan yang lebih baik. Dalam pelaksanaan tugas pokok fungsinya tersebut Camat diharuskan mampu menghargai pendapat orang lain, dapat menerima masukan dari pihak luar dan bisa bekerja dalam tim.

Camat sebagai seorang pemimpin harus paham bahwa besaran gaji yang diterimanya merupakan imbalan atas kontribusi pengetahuannya dalam kepemimpinannya. Besaran gaji yang diterima merupakan stimulus agar pemimpin semakin meningkatkan sifat peduli, mengerti dan berusaha akomodatif terhadap bawahan, mampu bertindak secara adil dan non-opportunistik dalam sistem melayani masyarakat dan mempengaruhi perilaku karyawan. Pengetahuan sebagai hikmah yang dipercayakan oleh Allah SWT harus digunakan agar dapat berkontribusi terhadap kemajuan daerah yang dipimpinnya. Pengetahuan tentang bidang kerja akan mendorong Camat memahami bidang kerja dan tantangan yang dihadapi dalam memimpin daerahnya, tentunya hal ini akan sangat mendukung dalam pelaksanaan visi misinya. Seorang Camat harus memiliki pemahaman yang baik terkait SOP pelayanan masyarakat, memahami karakteristik warganya, dan paham terkait alur dan regulasi dalam pelayanan masyarakat sehingga mampu mendedikasikan seluruh pengetahuannya untuk melayani masyarakat sesuai dengan SOP yang ada.

Kesuksesan ASN dalam mendapatkan promosi sebagai seorang Camat diperoleh karena dianggap memiliki pengetahuan yang mumpuni untuk memimpin warga sehingga dengan demikian akan mampu meningkatkan kepedulian terhadap issue issue yang terjadi dalam masyarakat. Dengan demikian pemimpin mampu menciptakan situasi dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung SDM untuk berpartisipasi

aktif dalam organisasi dan bertanggung jawab atas kesalahan-kesalahan anggotanya dalam mensejahterakan warganya dan meningkatkan kemajuan pembangunan di daerahnya sehingga Camat mampu membawa daerahnya menjadi lebih berkembang.

Camat selalu memberikan informasi penting bagi warganya dengan sangat jelas, tidak segan menjelaskan issue issue yang sedang terjadi, mensosialisasikan kebijakan yang harus di terapkan. Hal ini akan membentuk sosok Pemimpin yang memiliki akhlak yang baik dalam tutur kata bahasa. Sehingga dengan demikian kesempatan belajar yang dimiliki oleh Camat akan dapat secara positif mempengaruhi kesejahteraan emosional karyawan, mengembangkan sisi spiritualitas di tempat kerja sehingga merasa nyaman berada di kantor.

Rewards yang diterima dapat menjadi upaya untuk memastikan bahwa seseorang merasa dihargai dengan baik oleh organisasi dan rekan kerja (Furlich, 2016). Teori harapan menyatakan bahwa seseorang akan meningkatkan usahanya dan mengurangi segala sesuatu yang menghalangi pencapaian hasil yang maksimal. Asumsinya adalah bahwa seseorang memiliki keinginan untuk menghasilkan pekerjaan pada waktu tertentu tergantung pada tujuan tertentu dari orang yang bersangkutan dan juga pemahaman orang tersebut tentang nilai melakukan pekerjaan sebagai sarana untuk mencapai tujuan tersebut (Lawler & Suttle, 1973). Dalam teori ini, prestasi yang diakui dan dihargai tentunya mendorong loyalitas dan produktivitas sehingga akan memaksimalkan sesuatu yang

bermanfaat dan meminimalkan sesuatu yang merugikan pencapaian tujuan akhir (Maryann & Unogu, 2020). Teori harapan ditemukan secara signifikan berhubungan dengan beberapa ukuran usaha dan kinerja. Pengembangan iklim insentif akan meningkatkan kapabilitas seseorang dalam menghadapi pekerjaannya (Ilyana & Sholihin, 2021).

2. Pengaruh *Knowledge Oriented Training* terhadap *Emphaty Ethical Interaction*.

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa jika *Knowledge Oriented Training* semakin tinggi, maka *Emphaty Ethical Interaction* semakin baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *Emphaty Ethical Interaction* dibangun oleh *Knowledge Oriented Training*.

Variabel *Knowledge Oriented Training* dibangun oleh indikator organisasi memberikan pelatihan yang cukup untuk memastikan para manajernya memahami logika dan konsep manajemen pengetahuan, organisasi menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan, serta organisasi memberikan pelatihan langsung yang cukup tentang inisiatif dan sistem manajemen pengetahuan. Sedangkan *Emphaty Ethical Interaction* dibangun oleh indikator *honest perspective adoption, just emotional understanding, caring empathetic stress, trustworth empathetic joy*.

Indikator variabel *Knowledge Oriented Training* dengan nilai mean tertinggi adalah indikator organisasi menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan sedangkan indikator dengan nilai mean tertinggi pada variable *Emphaty Ethical Interaction* adalah indikator *justice emotional understanding*. Hal ini menunjukkan bahwa proses adopsi cara berfikir dan bernalar dalam menyelesaikan suatu permasalahan, dan membuat suatu keputusan maupun mengambil kesimpulan dari sejumlah fakta yang ada akan meningkatkan kemampuan Camat dalam pemahaman emosional yang baik. Camat mampu meletakkan proporsi kepentingan masyarakat diatas kepentingan pribadinya dan memiliki kedekatan emosional dengan rakyatnya.

Indikator variabel *Knowledge Oriented Training* dengan nilai mean terendah adalah indikator organisasi memberikan pelatihan langsung yang cukup tentang inisiatif dan sistem manajemen pengetahuan sedangkan indikator dengan nilai mean terendah pada variable *Emphaty Ethical Interaction* adalah indikator *Able to be relied on* hal ini menunjukkan bahwa melalui sesi pelatihan berbagi pengetahuan, akan membangun pola komunikasi yang lebih sehingga Camat dapat lebih **diandalkan, dipercaya dan selalu melaksanakan kewajiban dengan hati gembira.**

Responden yang merupakan Camat di wilayah Provinsi Jawa Barat didominasi oleh ASN yang berusia 45 s/d 55 tahun dan telah

memiliki masa kerja >20 sehingga tentunya pengalaman dan kemampuan yang dimiliki cukup untuk memimpin. Dimana umur 40 tahun dalam Islam adalah puncak kedewasaan dan kematangan seseorang dalam menapaki hidup sehingga dengan demikian memiliki kematangan baik dalam bertindak, bersikap maupun berpikir sehingga mampu menjadi pemimpin yang baik. Namun demikian, Pemerintah diharapkan dapat menyediakan menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan. Sehingga proses adopsi cara berfikir dan bernalar dalam menyelesaikan suatu permasalahan, dan membuat suatu keputusan maupun mengambil kesimpulan dari sejumlah fakta yang ada dapat lebih maksimal.

Melalui sesi pelatihan berbagi pengetahuan, karyawan akan lebih terbuka dalam berkomunikasi dibandingkan saat meeting, sehingga mampu mengurangi hambatan komunikasi di antara karyawan. Pola komunikasi yang dibangun dalam pelatihan lebih bersifat santai atau non formal karyawan menjadi lebih terbuka untuk menyampaikan pemikiran-pemikirannya. Pelatihan yang diperoleh akan membantu untuk mendorong proses akuisisi, transfer, penciptaan dan penerapan pengetahuan; serta bagaimana mengeksplorasi pengalaman yang dimiliki untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru untuk mencapai tingkat kinerja yang ditetapkan dalam suatu kegiatan atau berbagai kegiatan.

Kepemimpinan yang kuat menjadi faktor penting untuk menciptakan tim yang hebat (Kang & Na, 2020). Dalam perusahaan/organisasi, seorang pemimpin memiliki fungsi/peran sebagai katalisator dalam menumbuhkan pemahaman dan kesadaran orang-orang yang dipimpinnya untuk kemajuan. Pelatihan berbasis pengetahuan bertujuan untuk memberikan wawasan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur sehingga teknik serta menemukan cara baru untuk mengalirkan data mentah ke bentuk informasi yang bermanfaat, hingga akhirnya menjadi pengetahuan dan menjadikan Knowledge Management dalam organisasi dapat terkelola dengan baik.

3. Pengaruh *Emphaty Ethical Interaction* terhadap *Organization Performance*.

Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan hasil bila *Emphaty Ethical Interaction* semakin tinggi, maka *Organization Performance* semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *Organization Performance* dibangun oleh *Emphaty Ethical Interaction* .

Variabel *Emphaty Ethical Interaction* dibangun oleh indikator *honest perspective adoption, just emotional understanding, caring empathetic stress, trustworth empathetic joy*. Sedangkan variabel *Organization Performance* dibangun oleh indikator layanan baru, mengkoordinasikan upaya pengembangan unit yang berbeda, beradaptasi

dengan cepat ke perubahan yang tidak terduga, dan menyesuaikan tujuan dan sasarannya dengan cepat.

Indikator pada Variabel *Emphaty Ethical Interaction* dengan nilai mean tertinggi adalah indicator *justice emotional understanding* sedangkan indikator pada Variabel *Organization Performance* dengan nilai mean tertinggi adalah indicator layanan baru. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Camat dalam meletakkan proporsi kepentingan masyarakat diatas kepentingan pribadinya dan memiliki kedekatan emosional dengan rakyatnya akan memicu keikhlasan dalam memberikan pelayanan yang lebih pada masyarakat. Dengan demikian, Camat akan menjamin penyelenggaraan pelayanan di Kecamatan sebagai pemenuhan kewajiban dan janji Penyelenggaran Pelayanan kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur dalam kondisi baik.

Indikator pada Variabel *Emphaty Ethical Interaction* dengan nilai mean terendah adalah indicator *Able to be relied on*. Indikator pada Variabel *Organization Performance* dengan nilai mean terendah adalah indikator mengkoordinasikan upaya pengembangan unit yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa dengan **kemampuan Camat yang selalu dapat diandalkan, dipercaya dan selalu melaksanakan kewajibannya** akan mendorong suksesnya upaya Camat mengkoordinasikan pelayanan yang terintegrasi dengan lintas sectoral dinas /instansi teknis terkait.

Camat di Jawa Barat didominasi oleh laki laki, dan memberikan keuntungan diantaranya adalah pemimpin laki laki lebih sering menggunakan logika dibandingkan dengan perasaan sehingga dapat berpikir logis, jarang menggunakan emosi sehingga mengurangi penilaian subyektif, lebih profesional, tidak bertele-tele, mampu membuat keputusan lebih bijaksana, lebih banyak membicarakan fakta, dan lebih memprioritaskan rencana kerja serta strategi untuk pencapaian visi dan misi.

Dalam upaya peningkatan kinerja Kecamatan, Camat akan melaksanakan beberapa pelatihan untuk meningkatkan pengelolaan pengetahuan, nilai-nilai, sikap, proses penciptaan, penyebaran, dan penggunaan pengetahuan yang lebih efektif yang dapat dimanfaatkan dalam penyelesaian pekerjaan. Pelatihan ini diharapkan mampu membantu untuk membentuk kesadaran terkait pentingnya berbagi pengetahuan, termasuk juga mengubah perilaku untuk senang berbagi pengetahuan. Pelatihan membantu untuk memahami bagaimana proses akuisisi, transfer, penciptaan dan penerapan pengetahuan; serta bagaimana mengeksplorasi pengalaman yang dimiliki untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru untuk mencapai tingkat kinerja yang ditetapkan dalam suatu kegiatan atau berbagai kegiatan. Pelatihan yang diberikan menstimulasi akses pemrosesan informasi menjadi tindakan praktis ke dalam perilaku alamiah, sehingga

membiasakan diri untuk saling berbagi pengetahuan dan menjadi sebuah budaya baru dalam organisasi untuk berbagi pengetahuan.

Dampaknya pada Kecamatan adalah ketika pelatihan yang berbasis pengetahuan tersebut dilakukan akan mendorong pemimpin mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, memiliki kearifan dalam bertindak dalam keadilan, tidak berat sebelah atas keputusannya; memiliki sifat peduli, mengerti dan berusaha akomodatif terhadap rekan, mampu bertindak secara adil dan non-opportunistik dalam sistem melayani masyarakat dan mempengaruhi perilaku karyawan; mampu menciptakan situasi dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung untuk berpartisipasi aktif dalam organisasi; memiliki akhlak yang baik dalam tutur kata Bahasa; pelatihan dapat secara positif mempengaruhi kesejahteraan emosional dengan mengembangkan sisi spiritualitas di tempat kerja sehingga merasa nyaman berada di kantor.

Kepemimpinan telah banyak diujikan dalam penelitian dan terbukti menghasilkan dampak positif pada berbagai Organizational Performance (Lai et al., 2020; Ojokuku et al., 2013; Prabowo et al., 2018; Pratiwi & Widodo, 2021; Torlak et al., 2021). Kepemimpinan yang meliputi peningkatan kompetensi kepribadian dan peningkatan kompetensi sosial merupakan faktor dominan yang menentukan keberhasilan suatu organisasi, karena kepemimpinan memiliki peran sebagai koordinator, motivator, dan katalis yang akan membawa

organisasi pada puncak keberhasilan (Kaptein, 2019; Klopotan et al., 2020; Lin et al., 2020). pemimpin dapat bekerja untuk meningkatkan kinerja, membangun etika dan moral organisasi, dan mempertahankan keunggulan bersaingnya (Kaptein, 2019).

4. Pengaruh *Emphaty Ethical Interaction* terhadap *Creativity*.

Hasil pengujian hipotesis keempat yang di ajukan dalam studi ini menunjukkan bila *Emphaty Ethical Interaction* semakin tinggi, maka *Creativity* semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *Creativity* dibangun oleh *Emphaty Ethical Interaction* .

Variabel *Emphaty Ethical Interaction* dibangun oleh indikator *honest perspective adoption, just emotional understanding, caring empathetic stress, trustworth empathetic joy*. Sedangkan variabel *Creativity* dibangun oleh indicator kepekaan terhadap masalah, kelancaran ide, fleksibilitas mental, pemikiran divergen, dan kemampuan untuk mendefinisikan kembali objek dan konsep yang sudah dikenal.

Indikator pada Variabel *Emphaty Ethical Interaction* dengan nilai mean tertinggi adalah indicator *justice emotional understanding* sedangkan indikator pada Variabel *Creativity* dengan nilai mean tertinggi adalah indicator pemikiran divergen hal ini menunjukkan bahwa sifat peduli, mengerti dan berusaha akomodatif terhadap bawahan, mampu bertindak secara adil dan non-oportunistik dalam sistem melayani masyarakat dan mempengaruhi perilaku karyawan akan mendorong

eksplorasi berbagai informasi sebagai pilihan untuk mendapatkan solusi yang terbaik.

Indikator pada Variabel *Emphaty Ethical Interaction* dengan nilai mean terendah adalah indicator *Able to be relied on*. Indikator pada Variabel *Creativity* dengan nilai mean terendah adalah fleksibilitas. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin **bisa diandalkan, dipercaya dan selalu melaksanakan kewajiban dengan hati gembira** akan mendorong kemampuan proses berfikir untuk menghadapi situasi dan menerapkan pengetahuannya yang digunakan untuk mencegah dan memberikan solusi atas masalah yang terjadi.

Karakter moral Camat dalam memahami emosi orang lain, memiliki keyakinan tentang benar dan salah, adil dan tidak adil, baik dan buruk dalam mengarahkan bagaimana orang harus berperilaku satu sama lain, memahami dan memenuhi kewajiban mereka kepada masyarakat akan mendorong Camat memiliki beberapa kemampuan diantaranya adalah meningkatnya kemampuan untuk mengenali munculnya permasalahan sehingga Camat akan mampu melakukan pendekatan yang sesuai dan menangani dengan bijak permasalahan yang muncul sebelum menjadi masalah yang lebih besar. Yang kedua, mendorong kemampuan untuk membangun banyak ide. Dengan wawasan yang luas, sehingga semakin banyak peluang untuk mendapatkan ide-ide yang bagus. Selanjutnya, Camat mampu menjalankan tanggungjawab dan wewenangnya berdasarkan kesiapan,

keterampilan, potensi alam, potensi dan tingkat perkembangan masyarakat yang dipimpinnya. Dan terakhir, Camat mampu berpikir analitis yang mengedepankan kreativitas, mengeksplorasi berbagai kemungkinan solusi untuk menghasilkan ide brilian dan kreatif dengan mengumpulkan informasi untuk mengenali isu-isu yang terjadi guna memecahkan masalah secara cepat dan efektif.

Beberapa penelitian telah membahas kemungkinan hubungan antara perilaku kepemimpinan dan kreativitas di tingkat karyawan atau organisasi (Al Harbi et al., 2019; Anwar et al., 2020; Asif et al., 2019; Bosselut et al., 2020; Ilyana & Sholihin, 2021; Javed et al., 2017; Koh et al., 2019; Shafique et al., 2020; Tu et al., 2019; J. Wang et al., 2021). Misalnya hasil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dapat secara signifikan meningkatkan kreativitas karyawan (Li et al., 2021).

5. Pengaruh *Creativity* terhadap *Organization Performance*.

Hasil pengujian Hipotesis ke 5 menunjukkan bahwa parameter estimasi antara *Creativity* terhadap *Organization Performance* menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Sehingga disimpulkan bahwa *Creativity* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organization Performance*.

Variabel *Creativity* dibangun oleh indikator kepekaan terhadap masalah, kelancaran ide, fleksibilitas mental, pemikiran divergen, dan

kemampuan untuk mendefinisikan kembali objek dan konsep yang sudah dikenal. Sedangkan variabel *Organization Performance* dibangun oleh indikator layanan baru, mengkoordinasikan upaya pengembangan unit yang berbeda, beradaptasi dengan cepat ke perubahan yang tidak terduga, dan menyesuaikan tujuan dan sasarannya dengan cepat.

Indikator pada variabel *Creativity* dengan nilai mean tertinggi adalah indikator pemikiran divergen sedangkan indikator pada Variabel *Organization Performance* dengan nilai mean tertinggi adalah indikator layanan baru. Hal ini menunjukkan bahwa mampu mengeksplorasi berbagai informasi untuk mendapatkan solusi yang terbaik ternyata tidak mampu mendorong munculnya layanan baru dalam Kecamatan. Hal ini dikarenakan bahwa layanan baru tidak dapat secara langsung dilaksanakan dan diprogramkan karena setiap program kerja yang muncul dalam Kecamatan diperoleh dari :

1. pokok pikiran / Aspirasi wakil Rakyat yang divalidasi oleh tim Anggaran dan Pembelanjaan Daerah (TAPD) dengan memperhatikan hasil analisis Bappeda dan hasil penelusuran besaran ketersediaan anggaran oleh DPPKAD.
2. Program kerja yang tertuang dalam Renstra (Rencana Strategis) yang memuat visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, dan program kerja dan Renja (Rencana Kerja) yang memastikan agar sasaran dan target dapat tercapai dalam tahun berjalan yang telah dirancang dan ditetapkan di tahun sebelumnya. Sehingga Adapun ide baru

akan dapat dituangkan dalam program kerja pada tahun berikutnya dan dilaksanakan pada tahun yang telah ditetapkan dalam Renstra dan Renja.

3. Besaran anggaran yang diperoleh Kecamatan berbeda setiap tahunnya dan diputuskan Tahun N-1 dengan besaran menyesuaikan SILVA dan kekuatan pendanaan daerah dan ditentukan dengan skala prioritas yang diperoleh dari capaian kinerja tahunan, kesesuaian dengan visi misi daerah, kesesuaian dengan tema pembangunan daerah dan issue strategis daerah.

Indikator pada Variabel *Creativity* dengan nilai mean terendah adalah indikator fleksibilitas. Indikator pada Variabel *Organization Performance* dengan nilai mean terendah adalah indikator mengkoordinasikan upaya pengembangan unit yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan proses berfikir untuk menghadapi situasi dan menerapkan pengetahuannya yang digunakan untuk mencegah dan memberikan solusi atas masalah yang terjadi tidak dapat meningkatkan proses koordinasi pelayanan yang terintegrasi dengan lintas sectoral dinas /instansi teknis terkait. Hal ini dikarenakan tuntutan pemenuhan kinerja OPD yang dituangkan dalam IKD (indikator Kinerja Daerah) dan IKU (Indikator Kinerja Khusus) yang akhirnya menyebabkan tingginya egosektoral masing masing OPD yang kemudian berlomba lomba mencapai capaian kinerja yang ditetapkan tanpa melihat urgensi program yang dibutuhkan masyarakat. Perbedaan regulasi penganggaran

dengan system baru dan terintegrasi secara nasional juga menjadi factor penghambat dalam kreativitas program, karena dengan adanya regulasi baru ini, masing masing kegiatan memiliki cakupan yang terkotakkan dan berlaku mutlak sehingga fleksibilitas penganggaran tidak tercapai. Sehingga banyak aspirasi masyarakat dan program kerja yang akhirnya tidak terlaksana dengan baik karena terganjal format dan system yang kaku.

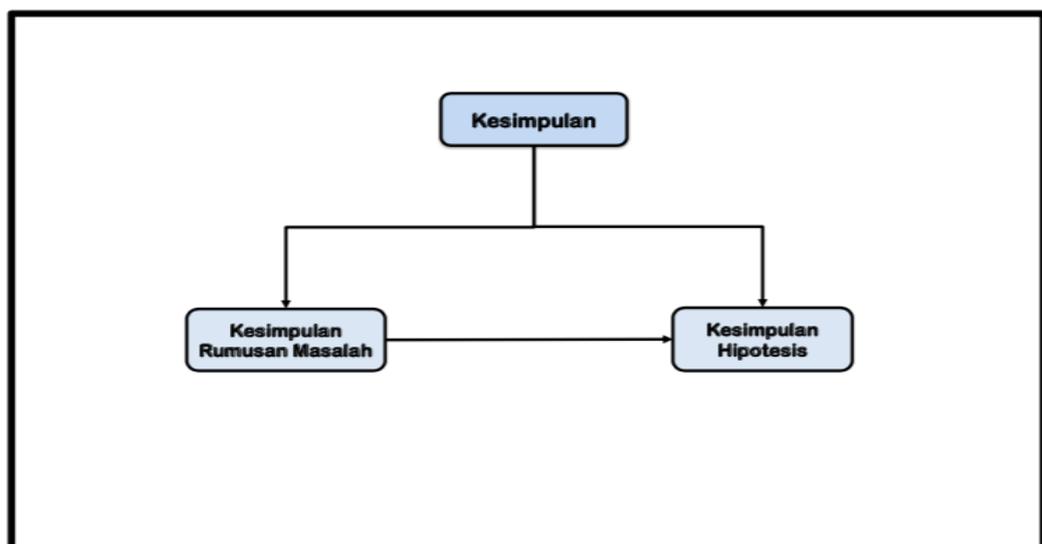
Dalam penelitian ini kreativitas tidak mampu meningkatkan Organizational Performance. Hal ini disebabkan karena adanya kebutuhan tingkat kedekatan yang tinggi bagi seorang Camat sebagai pemimpin untuk melakukan pekerjaan kreatif, artinya, akan sulit untuk berkreasi di suatu daerah tanpa memiliki pengalaman dan pengetahuan tentang apa yang secara historis telah menjadi rutinitas atau status quo.

Kreativitas juga memerlukan beberapa tingkat dukungan internal, kekuatan pendukung yang mendorong individu untuk bertahan dalam menghadapi tantangan yang melekat pada pekerjaan kreatif (Alzghoul et al., 2018). Kreativitas secara inheren melibatkan risiko, artinya, untuk mengembangkan produk layanan atau proses maupun regulasi dan kebijakan yang baru dan berguna, Camat harus mau mencoba dan kemungkinan gagal. Menghadapi resiko kegagalan bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan dan bagi ASN yang sangat bergantung pada persepsi keberhasilan dalam pelaksanaan tugas tidak akan berani untuk mengambil resiko kegagalan tersebut. Sehingga dalam penelitian ini,

keaktivitas Camat tidak mampu mempengaruhi peningkatan Organizational Performance (kecamatan).



Bab penutup menguraikan tentang kesimpulan mencakup kesimpulan masalah menjawab tentang rumusan masalah dan kesimpulan hipotesis yang menjawab hipotesis yang diajukan dan. Secara piktografis rangkaian bab penutup ini tersaji Gambar 5.1.



Gambar 5.1 : Sistematika Kesimpulan

5.1. Kesimpulan Rumusan Masalah

Studi ini dimaksudkan untuk menemukan konsep baru (novelty) yang dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu dan kesenjangan penelitian antara peran *knowledge oriented leadership* dengan Organizational Performance yang berpusat pada konsep *empathy etical interaction leadership* yang kemudian diharapkan dapat memicu peningkatan Organizational Performance. Pada bab pendahuluan diuraikan tentang research gap dan fenomena bisnis yang mendasari penelitian ini telah dikembangkan sebagai masalah dalam penelitian ini adalah :

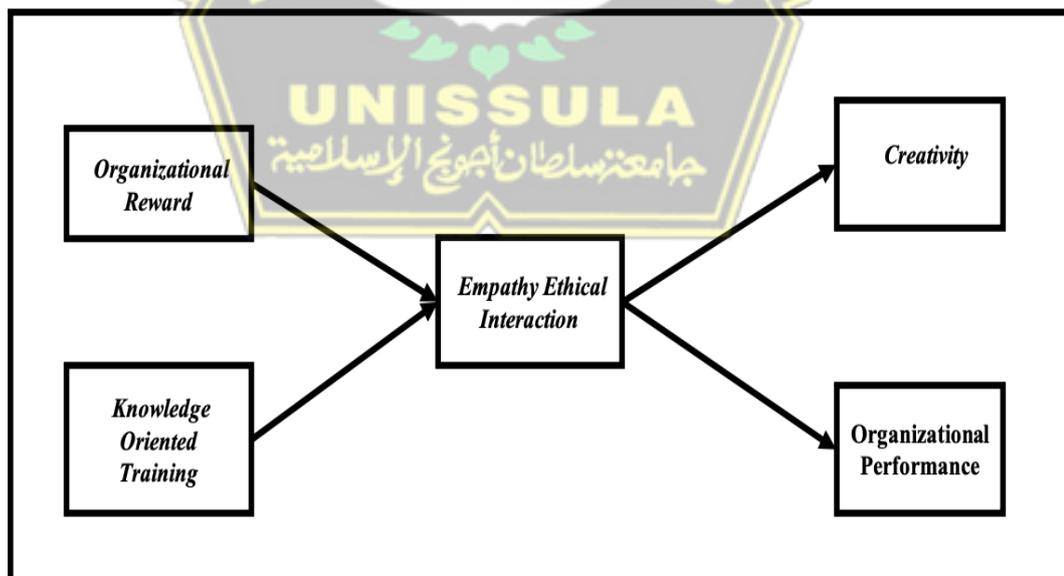
“empathy ethical interaction leadership berbasis knowledge oriented leadership untuk meningkatkan creativity dan mewujudkan organizational performance”

Konstruk preposisi 1 dibangun oleh hipotesis 3 dan 4, *Empathy Ethical Interaction* mendorong peningkatan kreativitas SDM dan *Organizational Performance*. Sedangkan konstruk preposisi 1 dibangun oleh hypothesis 1 dan 2 yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan

Empathy Ethical Interaction dibangun oleh *Organizational Reward* dan *Knowledge Oriented Training*.

Kepemimpinan yang memiliki karakteristik mampu mengarahkan untuk berperilaku jujur, pemahaman emosional yang adil, peduli dan memahami emosi negatif orang lain, percaya dan berbagi emosi positif terbukti mampu mendorong peningkatan kreativitas SDM dan *Organizational Performance*.

Organizational rewards (penghargaan organisasi) dan *knowledge oriented trainings* (pelatihan berorientasi pengetahuan) terbukti meningkatkan *Empathy Ethical Interaction Leadership* yang diproyeksikan dengan indikator mengarahkan untuk berperilaku jujur, pemahaman emosional secara adil, peduli dan paham terhadap emosi negatif orang lain, serta percaya berbagi emosi positif.



Gambar 5.2. Model Pengembangan *Empathy Ethical Interaction Leadership* menuju *Organizational performance* yang didorong dengan *Organizational rewards* dan *knowledge oriented trainings*

5.2. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan pembahasan dan analisis data dapat disimpulkan hasil penelitian sebagaimana berikut :

1. *Organizational Reward* semakin tinggi, maka *Emphaty Ethical Interaction* semakin baik. Artinya semakin baik lingkungan, gaji, promosi dan bea siswa akan meningkatkan *Emphaty Ethical Interaction* yang diindikasikan oleh Jujur, Adil, Toleran dan dapat dipercaya.
2. *Knowledge Oriented Training* semakin tinggi, maka *Emphaty Ethical Interaction* semakin baik. Artinya semakin baik pelatihan yang dapat memicu para pemimpin untuk meningkatkan pemahaman logika dalam memperkuat sistem dan inisiatif dalam system manajemen pengetahuan dapat meningkatkan *Emphaty Ethical Interaction* yang didinikasin oleh Jujur, adil, tpleran dan dapat dipercaya.
3. *Emphaty Ethical Interaction* semakin tinggi, maka *Organization Performance* semakin tinggi. Artinya semakin tinggi jujur adil toleran dan dapat dipercaya akan meningkatkan *Organization Performance* yang diindikasikan dengan layanan baru, kordinasikan unit yang berbeda, adaftasi dengan perubahan, dan penyeseuain dengan tujuan dan sasaran yang tepat
4. *Emphaty Ethical Interaction* semakin baik, maka *Creativity* semakin tinggi. artinya semakin jujur adi;toleran dan dapat dipercaya dapat meningkatkan *creativity* yang diindikasikan peka terhadap masalah, pengembangan ide, pemikiran yang berbeda, dan mendefinisikan konsep.

5. *Creativity* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organization Performance*



BAB VI

IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Implikasi dan agenda penelitian mendatang menguraikan tentang konsekuensi teori dan empiris. Implikasi menguraikan implikasi teori yang menjawab konsekuensi kontribusi teori yang di bangun dan implikasi manajerial merupakan konsekuensi praktis dari hasil studi. Mengenali studi ini nampak di keterbatasan, berdasarkan keterbatasan muncul agenda penelitian mendatang. Secara piktografis rangkaian bab penutup ini tersaji Gambar 6.1.



Gambar 6.1. Piktografis Bab Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang

6.1 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis model pengembangan *Emphaty Ethical Interaction* yang didukung dengan *Organizational rewards* (penghargaan organisasi) dan *knowledge oriented trainings* (pelatihan berorientasi pengetahuan) menuju *creativity* dan *Organizational Performance* tercermin pada beberapa temuan-temuan penelitian sebagai berikut:

1. Kontribusi pada *Interaction Theory* adalah penekanan pada salah satu dimensi dari *Interaction Theory* yaitu *Ethical interaction capability* yang diwarnai dengan nilai-nilai Islami. Yaitu kemampuan organisasi untuk bertindak secara adil dan non-opportunistik terhadap individu dalam sistem layanan. *honest, justice caring* dan *trustworth* temuan dalam penelitian ini terdapat perbedaan yaitu harus bersikap jujur, adil, toleran dan dapat dipercaya yang harus dipertanggung jawabkan terhadap Allah SWT.
2. Kontribusi pada *Spiritual Leadership Theory* adalah penekanan pada salah satu dimensi dari *Spiritual Leadership Theory* yaitu *emphaty* yang diwarnai dengan nilai-nilai Islami. Konsep *emphaty* dalam Islam adalah berkaitan dengan jujur, adil, *tasamuh*, toleransi dan dapat dipercaya. Pemimpin menggunakan kekuasaan bukan untuk kepentingan diri sendiri tetapi lebih pada mendorong pertumbuhan karyawan, kelangsungan hidup organisasi, dan tanggung jawab kepada masyarakat. Menempatkan nilai tinggi untuk menciptakan makna dan hubungan yang harmonis di tempat kerja, kepemimpinan spiritual dapat menjadi sarana yang efektif untuk mempromosikan pembelajaran kolektif dan menumbuhkan budaya organisasi yang positif.

3. Kontribusi pada *Empathy Ethical Interaction*. Konsep kebaruan *Empathy Ethical Interaction* yang merupakan kepemimpinan yang memiliki karakteristik mampu mengarahkan untuk berperilaku jujur, adil, toleran dan bertanggungjawab. *Empathy Ethical Interaction Leadership* dengan indikator m berperilaku jujur, pemahaman emosional secara adil, peduli dan paham terhadap emosi negatif orang lain, serta percaya berbagi emosi positif dapat ditingkatkan dengan *Organizational rewards* (penghargaan organisasi) dan *knowledge oriented trainings* (pelatihan berorientasi pengetahuan).

6.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan pada pengaruh langsung, tidak langsung dan total, maka prioritas implikasi manajerial model pengembangan *Empathy Ethical Interaction* yang didukung dengan *Organizational rewards* (penghargaan organisasi) dan *knowledge oriented trainings* (pelatihan berorientasi pengetahuan) menuju *creativity* dan *Organizational Performance* adalah sebagai berikut :

1. Terkait dengan *Empathical Ehtical Interaction*, maka organisasi harus meningkatkan tingkat kepercayaan dan rasa tanggung organisasi harus melakukan peningkatan kualitas pengawasan yang efektif dan pemberian sanksi yang berat.

2. Terkait dengan *Organizational rewards* (penghargaan organisasi) organisasi harus mempertahankan pemberian rewards sebagai imbalan atas kerelaan berbagi pengetahuan dengan cara memberikan kesempatan bagi

pegawai untuk mendiseminasikan hasil pelatihannya dan memberikan pujian dihadapa rekan kerja atas pencapaiannya.

1. Terkait dengan *knowledge oriented trainings* (pelatihan berorientasi pengetahuan) organisasi diharapkan mampu meningkatkan menyediakan pelatihan yang cukup untuk fitur dan fungsi sistem berbasis pengetahuan seperti *role playing training* atau pelatihan *hospitality* yang memungkinkan pegawai dapat memahami pelayanan dalam dua sisi. Sehingga diharapkan dapat memberikan pelayanan dengan lebih baik. Kedua, organisasi harus menyelenggarakan program pelatihan kepemimpinan yang didasarkan pada pendekatan yang dirancang untuk mengembangkan spiritualitas individu. Organisasi-organisasi ini harus membentuk budaya organisasi yang tertanam dengan cinta altruistik, dan visi yang efektif dan diterima secara umum yang dikembangkan melalui komunikasi timbal balik. Dalam visi tersebut, harapan/keyakinan dapat disampaikan untuk secara intrinsik menginspirasi para pemimpin dan pengikut untuk gigih mencapai tujuan yang menantang.
2. Terkait dengan *creativity* organisasi diharapkan mampu meningkatkan kapabilitas SDM dalam berpikir analitis yang mengedepankan kreativitas dalam mengeksplorasi berbagai kemungkinan solusi untuk menghasilkan ide brilian dan kreatif. Diantaranya dengan menyediakan tempat dan waktu untuk *brain storming* atau melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.
3. Terkait dengan *Organizational Performance* organisasi harus memastikan pelayanan yang lebih pada masyaraat, menjamin penyelenggaraan

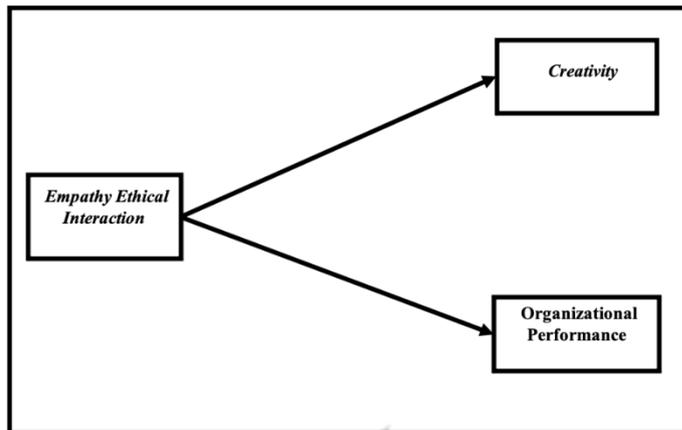
pelayanan di Kecamatan sebagai pemenuhan kewajiban dan janji Penyelenggara Pelayanan kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur dalam kondisi baik.

4. Terkait dengan *Emphaty Ethical Interaction* organisasi diharapkan mampu mengimplementasikan :

- 1) Mengarahkan untuk berperilaku jujur diantaranya dengan mengadakan bimbingan mental bagi SDM.
- 2) Mampu memahami emosional orang lain secara adil. Kemampuan ini dapat dibentuk dengan cara pelatihan seperti *role playing approach training* secara berkesinambungan.
- 3) Menumbuhkan kepekaan terhadap toleransi hal ini dapat ditumbuhkan dengan mengadakan kegiatan gathering Bersama sehingga memunculkan kemampuan bersosialisasi dan berkomunikasi dengan baik..
- 4) Menjadi pelayan masyarakat yang dapat diandalkan hal ini dapat diwujudkan dengan pendekatan pelayanan prima sebagaimana tertuang dalam berdasarkan UU Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

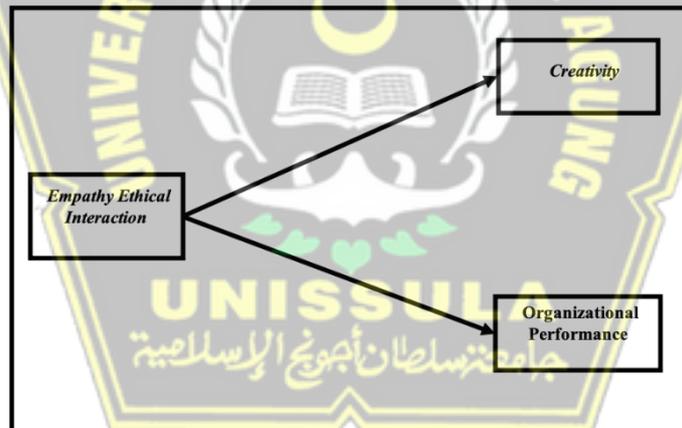
Sehingga implikasi manajerial dalam pengembangan konsep *Emphaty Ethical Interaction* dalam meningkatkan Organizational Performance adalah:

1. Pertama, peningkatan *Emphaty Ethical Interaction* yang didukung oleh sistem penghargaan organisasi dan pelatihan berorientasi pengetahuan yang akhirnya berdampak pada kreativitas SDM dan Organizational Performance.



Gambar 6.2. Model Pengembangan *Empathy Ethical Interaction*

2. Kedua, Perwujudan peningkatan kreativitas SDM dan Organizational Performance yang dipengaruhi oleh *Empathy Ethical Interaction*



Gambar 6.2. Model Pengembangan Organizational Performance dan kreativitas berbasis *Empathy Ethical Interaction*

6.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya adalah Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model diketahui bahwa hasil estimasi nilai kriteria indeks *chi-square*, probabilitas dan AGFI diperoleh hasil yang kurang baik, tetapi nilainya mendekati *cut off value* atau dapat dikatakan marjinal fit yaitu kondisi kesesuaian model pengukuran di bawah kriteria ukuran fit.

Parameter estimasi antara *Creativity* terhadap *Organization Performance* menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai $Cr = 1.054$ atau $CR \leq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 sehingga hipotesis kelima **ditolak**.

Penelitian ini membahas variabel penelitian dikaitkan dengan Camat di Wilayah Provinsi Jawa Barat sebagai responden akan tetapi proxy dari masing masing variabel belum menyesuaikan dengan peraturan perundang undangan ASN yang berlaku. Sampel penelitian yang mejadi responden dalam penelitian ini sebanyak 245 orang atau sekitar 39% dari seluruh total Camat di wilayah Provinsi Jawa Barat sehingga dikhawatirkan memunculkan bias dalam menggeneralisasikan hasil penelitian.

6.4. Agenda Penelitian Mendatang

Squared Multiple Correlations dari antesedent *Organization Performance* memiliki kualifikasi pengaruh rendah, hal ini merupakan black bock area studi yang menarik untuk diteliti. Antesenden tersebut mencakup variabel *Creativity* terhadap *Organization Performance*.

Squared Multiple Correlations Creativity terhadap *Organization Performance* yang rendah dapat bersumber dari indikator yang dibangun, oleh

karena diperlukan eksplorasi yang mendalam dan komprehensif variabel *Creativity* beserta indicator pembentuknya.

Lima hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini, namun satu hipotesis yang tidak didukung oleh data empiris yaitu pengaruh *Creativity* terhadap *Organization Performance*. Oleh karena itu diperlukan variabel intervening untuk memediasi variabel konsekuen. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti Kembali model pada responden yang lebih luas agar bisa dapat lebih digeneralisasikan dengan lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Ab. Wahab, M., & Masron, T. A. (2020). Towards a core Islamic work value: Evidence from Islamic legal texts and the muftīs' verification. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(1), 179–200. <https://doi.org/10.1108/JIABR-11-2017-0158>
- Abbasi, A. S., Rehman, K. U., & Abbasi, S. H. (2010). Welfare and protection model for organizational management: The Islamic perspective. *African Journal of Business Management*, 4(5), 739–747. <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- Abdallah, A., Çitaku, F., Waldrop, M., Zillioux, D., Preteni Çitaku, L., & Hayat Khan, Y. (2019). A review of Islamic perspectives on leadership. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(11). <https://doi.org/10.18535/ijserm/v7i11.sh02>
- Abdul Ghani Azmi, I. (2015). Islamic human resource practices and organizational performance. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 6(1), 2–18. <https://doi.org/10.1108/jiabr-02-2012-0010>
- Abdullah, A. (2020). Relationship the Work Culture and Training Programs Within Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 20(1), 92–101.
- Abi Sopyan Febrianto. (2020). Sintesa Konsep Spiritual Leadership dan Islamic Leadership. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(3), 239–246. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v11i3.114>
- Adams, B. N. (1967). Interaction theory and the social network. *Sociometry*, 30(1), 64–78. <https://doi.org/10.2307/2786439>
- Adebakin, O., & Gbadamusi, E. (1996). *The practices of organizational leadership*. Ibadan. Adeogun printing press.
- Ahmad, I., & Manzoor, S. R. (2017). Effect of Teamwork, Employee Empowerment and Training on Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i11/3472>
- Ahmad, K., & Fontaine, R. (2011). Islamic leadership at the International Islamic University Malaysia. *IUM Journal of Economics and Management*, 19(2), 121–135.
- Ahmad, M. F., Hisyam, M., Ali, M., & Sulaiman, Z. (2018). *Employability Skills Through Industrial Training: Employers' perspective*. 1(5), 1–5. <https://doi.org/10.26666/rmp.jssh.2018.5.1>
- Aksan, N., Kisac, B., Aydin, M., & Demirbuken, S. (2009). Symbolic interaction theory. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 902–904. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.160>
- Aktürk, E. B. (2018). Ethical leadership. *Studies on Balkan and Near Eastern Social Sciences - Volume 2, June*, 223–230. <https://doi.org/10.1177/097168580701300204>

- Al-Aidaros, A.-H., Mohd. Shamsudin, F., & Md. Idris, K. (2013). Ethics and Ethical Theories from an Islamic Perspective. *International Journal of Islamic Thought*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.24035/ijit.04.2013.001>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and an agenda for research. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <http://www.jstor.org/stable/3250961>
- Al-Faruqi, I. R. (1992). *Al Tawhid: Its Implications on Thought and Life* ((Vol. 4).).
- Ali, A. J. (2009). Islamic perspectives on leadership: a model. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(2), 160–180. <https://doi.org/10.1108/17538390910965167>
- Almatrooshi, M. J. A. A., Khalifa, G. S. A., Ameen, A., Hossain, S., & Morsy, M. A. (2020). The Role of Knowledge Oriented Leadership and Knowledge Sharing to Manage the Performance of Ministry of Interior in UAE. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, 4(2), 9–17.
- Almatrooshi, M., Khalifa, G. S. A., Alneadi, K. M., & El-Aidie, S. (2021). *Organizational Performance: The Role of Leadership and Employee Innovative Behaviour* (Vol. 3, Issue 2). <https://www.city.edu.my/CUeJAR>
- Alter, S. (2018). System interaction theory: Describing interactions between work systems. *Communications of the Association for Information Systems*, 42(1), 233–267. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04209>
- Antonakis, J., & Robert, J. (2013). *Leadership Theory: The Way Forward', Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership 1, 1–2.* <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1479-357120130000005006/full/html>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(1), 2456–8678. <https://doi.org/10.22161/ijeem.5.1>
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability (Switzerland)*, 11(16). <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Askiah, & Fenty Fauziah. (2021). PENGARUH KREATIVITAS, MOTIVASI, DISIPLIN, DAN PELATIHAN SERTA LOYALITAS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MAHAKAM BERLIAN SAMJAYA. *Change Agent Management Journal*, 5(1), 45–60.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25–33. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Ayranci, E., & Ayranci, A. E. (2017). Relationships among Perceived Transformational Leadership, Workers Creativity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: An Investigation of Turkish Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 491–517. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i4/2823>
- Ayranci, E., & Semercioz, F. (2011). The Relationship between Spiritual Leadership and Issues of Spirituality and Religiosity: A Study of Top Turkish Managers. *International Journal of Business and Management*, 6(4). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n4p136>

- Ayu Yunanda, R., & bt Abd Majid, N. (2011). The Contribution of Islamic Ethics Towards Ethical Accounting Practices Islamic Accounting Department Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Tazkia (STEI Tazkia) Indonesia. In *Issues in Social and Environmental Accounting* (Vol. 5, Issue 2).
- Ayub, A., Hassan, M. U., Hassan, I. E., & Laghari, S. (2016). Knowledge-Centered Culture and Knowledge-Oriented Leadership as the Key Enablers of Knowledge Creation Process: A Study of Corporate Sector in Pakistan. In *ACTA UNIVERSITATIS DANUBIUS* (Vol. 12, Issue 2).
- Baer, J. (2012). Domain specificity and the limits of creativity theory. *Journal of Creative Behavior*, 46(1), 16–29. <https://doi.org/10.1002/jocb.002>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1987). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Academy of Management Review*, 12(4), 756–757. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306754>
- Beekun, R., & Badawi, J. (1998). *Leadership : An Islamic Perspective*.
- Beekun, R. I. (2019). Islamic Business Ethics. *Islamic Business Ethics*, 20170(703), 1–80. <https://doi.org/10.2307/j.ctvk8w1zv.4>
- Bennis, W. (1987). The Four Competencies of Leadership. In *School Library Media Quarterly* (Vol. 15, Issue 4, pp. 196–199). <http://eric.ed.gov/?id=EJ358290>
- Bjaalid, G., Olsen, E., Melberg, K., & Mikkelsen, A. (2019). Institutional stress and job performance among hospital employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 365–382. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2018-1560>
- Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). *Transformational leadership*. 1–5.
- Bush, T. (2010). Spiritual leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 38(4), 402–404. <https://doi.org/10.1177/1741143210370267>
- Chen, M. H., & Kaufmann, G. (2008). Employee creativity and R&D: A critical review. *Creativity and Innovation Management*, 17(1), 71–76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00471.x>
- Chen, S., Jiang, W., Zhang, G., & Chu, F. (2019). Spiritual leadership on proactive workplace behavior: The role of organizational identification and psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 10(MAY). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01206>
- Clarke, E. F. (2005). Creativity in performance. *Musicae Scientiae*, 9(1), 157–182. <https://doi.org/10.1177/102986490500900106>
- Colman, A. M. (2003). Cooperation, psychological game theory, and limitations of rationality in social interaction. *Behavioral and Brain Sciences*, 26(2), 139–153. <https://doi.org/10.1017/S0140525X03000050>
- Dahkoul, Z. M. (2018). THE DETERMINANTS OF EMPLOYEE PERFORMANCE IN JORDANIAN ORGANIZATIONS. *Pressacademia*, 5(1), 137–143. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2018.811>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *ACM: Ubiquity*, 1–15. http://www.acm.org/ubiquity/book/t_davenport_1.html
- de Silva, M., Howells, J., & Meyer, M. (2018). Innovation intermediaries and collaboration: Knowledge-based practices and internal value creation. *Research Policy*, 47(1), 70–87. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.09.011>

- Delfino, A. P. (2019). Spiritual Leadership and Job Satisfaction of Teaching and Non-Teaching Personnel of Partido State University. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 5(2), 123–140. <https://doi.org/10.20319/pijss.2019.52.123140>
- D'elia, F. (2019). The core curriculum of university training to teach physical education in Italy. *Journal of Physical Education and Sport*, 19, 1755–1758. <https://doi.org/10.7752/jpes.2019.s5256>
- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Egel, E., & Fry, L. W. (2017). Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77–95. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411>
- Escolar-Jimenez, C. C., Matsuzaki, K., Okada, K., & Gustilo, R. C. (2019a). Enhancing organizational performance through employee training and development using k-means cluster analysis. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 8(4), 1576–1582. <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2019/82842019>
- Escolar-Jimenez, C. C., Matsuzaki, K., Okada, K., & Gustilo, R. C. (2019b). Enhancing organizational performance through employee training and development using k-means cluster analysis. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 8(4), 1576–1582. <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2019/82842019>
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Organization Development Journal*, 17(5), 11–17.
- Fairholm, M. R., & Gronau, T. W. (2015a). Spiritual leadership in the work of public administrators. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 12(4), 354–373. <https://doi.org/10.1080/14766086.2015.1060516>
- Fairholm, M. R., & Gronau, T. W. (2015b). Spiritual leadership in the work of public administrators. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 12(4), 354–373. <https://doi.org/10.1080/14766086.2015.1060516>
- Farasat, M., Azam, A., & Hassan, H. (2021). Supervisor bottom-line mentality, workaholism, and workplace cheating behavior: the moderating effect of employee entitlement. *Ethics and Behavior*, 31(8), 589–603. <https://doi.org/10.1080/10508422.2020.1835483>
- Farooq, N., Rehman, A., Bilal, H., Saleem, K., Hussain, A., & Zeeshan, M. (2020). Proactive Personality, Motivation and Employee Creativity in the Public Sector Hospitals of Peshawar City. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 16–21. <https://doi.org/10.32479/irmm.9510>
- Ferguson, A. M., Cameron, C. D., & Inzlicht, M. (2021). When does empathy feel good? *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 39, 125–129.
- Fitriansyah, A., & Askiah. (2020). Pengaruh Kreativitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mahakam Berlian Samjaya. *Borneo Student Research*, 2(1), 587–595.
- Fontaine, R. (2019). Developing Leadership Potential in Students Using Sūrah Yasin: A Growth-Mindset Perspective. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 27(1), 213–233.
- Fry, L. W. (2003a). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>

- Fry, L. W. (2003b). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, 84(SUPPL. 2), 265–278. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9695-2>
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011a). Impact of spiritual leadership on unit performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 259–270. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.002>
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011b). Impact of spiritual leadership on unit performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 259–270. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.002>
- Fry, L. W. J., & Ph, D. (2006). Spiritual Leadership as an Integrating Paradigm for Positive Leadership Development. *2006 Gallup Leadership Summit*, 76549(254), 1–24. <https://doi.org/spi>
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 14(1), 22–47. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>
- FRY, L. W., & SLOCUM, J. W. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.11.004>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Furqani, H., Adnan, G., & Mulyany, R. (2020). Ethics in Islamic economics: microfoundations for an ethical endogeneity. *International Journal of Ethics and Systems*, 36(3), 449–463. <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2020-0032>
- Ganegoda, D. B., & Bordia, P. (2019). I can be happy for you, but not all the time: A contingency model of envy and positive empathy in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 776–795. <https://doi.org/10.1037/apl0000377>
- Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2021a). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93–119. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12284>
- Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2021b). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93–119. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12284>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Gibson, A. (2011). Spirituality in Educational Leadership: Engaging with the Research Educational Administration. In *TEACH Journal of Christian Education* (Vol. 5, Issue 1). <https://research.avondale.edu.au/teach>
- Gong, Y. (2010). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy.

- Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(2), 366–372. <https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124bad.003>
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2017). The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces. *Personnel Review*, 46(5), 908–935. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0286>
- Gürlek, M., & Çemberci, M. (2020a). Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance: A serial mediation analysis. *Kybernetes*, 49(11), 2819–2846. <https://doi.org/10.1108/K-09-2019-0632>
- Gürlek, M., & Çemberci, M. (2020b). Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance: A serial mediation analysis. *Kybernetes*, 49(11), 2819–2846. <https://doi.org/10.1108/K-09-2019-0632>
- H Dargahi, K Nasrollah zaedeh Abdochalli, & H Rahmani. (2017). An Investigation of Relationship between Spiritual Leadership Style with Organizational Commitment among Tehran University of Medical Sciences Staffs. *International Journal of Asian Social Science*, 7(3), 234–241. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2017.7.3/1.3.234.241>
- Hagemann, M. (2022). The Rediscovery of Spiritual Intelligence in the Christian Context and its Implications for a Secularistic Society. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 11, 9–15. <https://doi.org/10.53615/2232-5697.11.9-15>
- Hakim, A. (2015). *Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islami* (Issue pdf). http://research.unissula.ac.id/file/publikasi/210487014/4262Pengelolaan_Perubahan.pdf
- Harahap, S. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Bank Syariah Mandiri , Tbk.* 3(2).
- Holt, S., Marques, J., Hu, J., & Wood, A. (2017). Cultivating Empathy: New Perspectives on Educating Business Leaders. *Journal of Values-Based Leadership*, 10(1). <https://doi.org/10.22543/0733.101.1173>
- Houdek, P. (2020). Fraud and Understanding the Moral Mind: Need for Implementation of Organizational Characteristics into Behavioral Ethics. *Science and Engineering Ethics*, 26(2), 691–707. <https://doi.org/10.1007/s11948-019-00117-z>
- Hunsaker, W. D. (2019). Spiritual leadership and job burnout: Mediating effects of employee well-being and life satisfaction. *Management Science Letters*, 9(8), 1257–1268. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.016>
- Hussain, N., Rigoni, U., & Orij, R. P. (2018). Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 411–432. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3099-5>
- Hussain, S. D., Khaliq, Dr. A., Nisar, Q. A., Kamboh, A. Z., & Ali, S. (2019). Impact of Employees' Recognition, Rewards and Job Stress on Job Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 69–82. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i2.121>
- Illia Ibrahim, F., & Diyana Nizarudin, N. (2019). Human Interaction Theory for Sustainable City. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 268(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/268/1/012046>
- Ismail, A. I., Majid, A. H. A., Rahman, M. A., Jamaluddin, N. A., Susantiy, A. I., & Setiawati, C. I. (2021). Aligning Malaysian SMEs with the Megatrends: The Roles of HPWPs and Employee Creativity in Enhancing Malaysian SME Performance.

- Global Business Review*, 22(2), 364–380.
<https://doi.org/10.1177/0972150918811236>
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. U., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 25(4), 554–571.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Johnsen, R. E., & Ford, D. (2006). Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 1002–1015. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.005>
- Johnson, J. S., Friend, S. B., & Esteky, S. (2022a). Can rewards induce corresponding forms of theft? Introducing the reward-theft parity effect. *Business Ethics, Environment and Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.12433>
- Johnson, J. S., Friend, S. B., & Esteky, S. (2022b). Can rewards induce corresponding forms of theft? Introducing the reward-theft parity effect. *Business Ethics, Environment and Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.12433>
- Jumaing, B., Haming, M., Sinring, B., & Dani, I. (2017). *The role of mediation morale: The effect of Islamic leadership and emotional intelligence on employee performance*. 19(10), 74–84. <https://doi.org/10.31227/osf.io/9vadv>
- Kadhim, Amal Salim, Et. al. (2017). Islamic Ethics : The Attributes of Al-Ihsan in the Quran and Its Effects on Muslim Morality Amal Salim Kadhim Musa Yusuf Owoyemi Visiting Senior Lecturer Muhammad Ahmad Senior Lecturer Department of Civilization and Philosophy School of Languages , Civili. *International Journal of Business and Social Science*, 8(11), 102–107.
- Kamhawi, E. M. (2012). Knowledge management fishbone: A standard framework of organizational enablers. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 808–828.
<https://doi.org/10.1108/13673271211262826>
- Kancharla, R., & Dadhich, A. (2021). Perceived ethics training and workplace behavior: the mediating role of perceived ethical culture. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 53–73. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2020-0045>
- Kankam-Kwarteng, C., Sarpong, A., Amofah, O., & Acheampong, S. (2021). Marketing performance of service firms: Recognizing market sensing capability and customer interaction orientation. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 7(2), 38–48. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5548486>
- Karp, T. (2020). What Do We Really Mean By Good Leadership? *Journal of Values-Based Leadership*, 13(1). <https://doi.org/10.22543/0733.131.1300>
- Karpen, I. O., Bove, L. L., & Lukas, B. A. (2012a). Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice: A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation. In *Journal of Service Research* (Vol. 15, Issue 1, pp. 21–38). <https://doi.org/10.1177/1094670511425697>
- Karpen, I. O., Bove, L. L., & Lukas, B. A. (2012b). Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice: A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation. In *Journal of Service Research* (Vol. 15, Issue 1, pp. 21–38). <https://doi.org/10.1177/1094670511425697>
- Kataoka, H., Iwase, T., Ogawa, H., Mahmood, S., Sato, M., DeSantis, J., Hojat, M., & Gonnella, J. S. (2019). Can communication skills training improve empathy? A six-year longitudinal study of medical students in Japan. *Medical Teacher*, 41(2), 195–200. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1460657>

- Kawiana, I. G. P. (2019). *Spiritual leadership. Membangun Kinerja Organisasi* (Vol. 38, Issue 4).
- Kellaher, K. (2021). How Servant Leadership Influences Healthcare's Value-Based Care. *Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration, The College of St. Scholastica, Duluth, MN.*
- Khan, H. ur R., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25*(6), 1270–1283. <https://doi.org/10.1002/csr.1637>
- Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020). Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering, 3*(1), 606–616. <https://doi.org/10.2478/mape-2020-0051>
- Kim, J. Y. (2018). *The Structural Relationship among Learning Goal Orientation, Creativity, Working Smart, Working Hard, and Work Performance of Salespersons.* 90–107.
- Krishnakumar, S., Houghton, J. D., Neck, C. P., & Ellison, C. N. (2015). The “good” and the “bad” of spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality and Religion, 12*(1), 17–37. <https://doi.org/10.1080/14766086.2014.886518>
- Kuncoro, W., & Putra, A. E. (2020a). The Improvement of Employee Performance Through Islamic Leadership, Emotional Quotient, and Intrinsic Motivation. *International Business Research, 13*(2), 90. <https://doi.org/10.5539/ibr.v13n2p90>
- Kuncoro, W., & Putra, A. E. (2020b). The Improvement of Employee Performance Through Islamic Leadership, Emotional Quotient, and Intrinsic Motivation. *International Business Research, 13*(2), 90. <https://doi.org/10.5539/ibr.v13n2p90>
- Lee, A., Legood, A., & Hughes, D. (2019). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 2*(9).
- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review, 47*(1), 101998. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- Long, C. S., Kowang, T. O., Chin, T. A., & Hee, O. C. (2016). Improving organizational performance through training function: A review. *International Business Management, 10*(4), 475–478. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.475.478>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Martínez, C., Skeet, A. G., & Sasía, P. M. (2021). Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations. *Business Horizons, 64*(1), 83–92. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.008>
- Maryam Nazarzadeh, Iraj Nikpay, & Abas Madandar Arani. (2021). A Comparative Study of Quantum Management, Human Resource Productivity and Organizational Empathy in Higher Education (Case Study: Lorestan Universities and Lorestan University of Medical Sciences). *Journal of Management and Educational Perspective, 1–30.*
- Matherly, L. W. F. L. L., & Tarleton. (2006). Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study. *Presented at the 2006 Academy of*

- Management Meeting, Atlanta, Georgia.* https://doi.org/10.1007/978-3-319-39399-5_31
- Maulan, R. (2014). Akhlak & etika bekerja dalam islam. *Takaful Umum*.
- Meng, Y. (2016). Spiritual leadership at the workplace: perspectives and theories (Review). *Biomedical Reports*, 5(4), 408–412. <https://doi.org/10.3892/br.2016.748>
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information and Management*, 58(3), 103434. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>
- Mir, A. M. (2010). Leadership in islam. *Journal of Leadership Studies*, 4(3), 69–72. <https://doi.org/10.1002/jls.20180>
- Mohajan, H., & Mohajan, H. K. (2016). Sharing of Tacit Knowledge in Organizations: A Review Sharing of Tacit Knowledge in Organizations: A Review. *American Journal of Computer Science and Engineering*, 3(2), 6–19.
- Murayama, M. (2019). *Spiritual Leadership: Background, Theory, and Application to Japanese Business Leaders*. 29–45. https://doi.org/10.1007/978-981-13-7193-6_3
- Murtarelli, G., Gregory, A., & Romenti, S. (2021). A Conversation-based Perspective for Shaping Ethical Human-Machine Interactions: The Particular Challenge of Chatbots. *Journal of Business Research*, 129, 927–935.
- Nabi, A., & Sarif, S. M. (2012). The impact of globalization on ethical leadership: a critical explanation from tawhidic paradigm. *International Conference on Leadership and Social Change in the Muslim World: Prospects and Challenges*. <http://irep.iium.edu.my/22284/>
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701–713. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational commitment in Chinese small-and medium-sized enterprises: The role of extrinsic, intrinsic and social rewards. *International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 349–367. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561229>
- Nkang Ogar, J., & Ude, N. C. (2020). Organizational Dynamics and Public Service Ethics in Nigeria. In *Pinisi Discretion Review* (Vol. 3, Issue 2).
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2–10. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. *The Essentials of Knowledge Management*, 95–110. https://doi.org/10.1057/9781137552105_4
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership : theory and practice: Vol. 7th edition*.
- Novitasari, D., Hutagalung, D., Amri, L. H. A., Nadeak, M., & Asbari, M. (2021). Kinerja Inovasi Di Era Revolusi Industri 4.0: Analisis Knowledge-Oriented Leadership Dan Kapabilitas Manajemen Pengetahuan. *EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 3(4), 1245–1260. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.520>
- Nurhidayati, Wijayanti, P., & Ratnasari, S. W. (2020). SPIRITUAL LEADERSHIP: WHAT ARE THE IMPORTANT ROLES DURING COVID-19 CRISIS? *The 8th AICIF 24-26 November 2020 – Tazkia Islamic University College, Bogor Indonesia*, 21(1), 1–9.

- Oh, J., & Wang, J. (2020). Spiritual leadership: Current status and Agenda for future research and practice. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 17(3), 223–248. <https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1728568>
- Patiar, A., & Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia: Leadership, compensation and performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(November 2019), 29–39. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.005>
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Phan, Q. P. T. (2019). Greening human resource management and employee commitment towards the environment: An interaction model. *Journal of Business Economics and Management*, 20(3), 446–465. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9659>
- Phipps, K. A. (2012). Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 106(2), 177–189. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0988-5>
- Pope, R. (2005). *Creativity: Theory, History, Practice*.
- Rachael Lean, E. (2012). *The Construct Development of Spiritual Leadership* [University of Arkansas, Fayetteville]. <https://scholarworks.uark.edu/etd>
- Rafiki, A., & Wahab, K. A. (2014). Islamic values and principles in the organization: A review of literature. *Asian Social Science*, 10(9), 1–7. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n9p1>
- Ralph Segalman. (1978). Interactionist theory, human behavior-social work and social work education. *Journal of Sociology & Social Welfare*, 5(4).
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731–1758. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0274>
- Reno Widhi Pramono. (2021). 200The Effect of Intrinsic Rewards and Extrinsic Rewards on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables. In *journal of Social Science* (Issue 2, pp. 200–210). <https://doi.org/10.1037/a0022390>
- Rizk, R. R. (2008). Back to basics: An Islamic perspective on business and work ethics. *Social Responsibility Journal*, 4(M), 246–254. <https://doi.org/10.1108/17471110810856992>
- Roni, M., & Putro, H. K. (2021). Islamic Business Ethics: How to Apply it on the Supply Chain Management? *Journal of Sharia Economics*, 3(1), 18–39. <http://dx.doi.org/10.35896/jse>
- Rosmizi, M., Mohd, W., Azdi, F., Razali, W., Muhammad, H., & Khalid, M. (2015). Leadership Behaviors in Islam: Integrating Managerial Leadership and Servant Leadership. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 23(4), 722–728. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2015.23.04.22170>
- Rossiter, J. R., & Lilien, G. L. (1994). Creativity_books_Rossiter - New Brainstorming Principles (Creativity).pdf. *Australian Journal of Management*, 19(1), 61–72.
- Sadeghi, A., & Rad, F. M. (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8(3), 151–160. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.1.003>
- Safari, A., & Azadehdel, M. R. (2015). The Key Role of Knowledge-Oriented Leadership Regarding to Knowledge Management Practices in Innovation Performance of Manufacturing and Commercial Companies of Guilan Province.

- International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 60, 1–9.
<https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ilshs.60.1>
- Sandra, D., & Nandram, S. (2020). Driving organizational entrainment through spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 17(4), 316–332.
<https://doi.org/10.1080/14766086.2019.1585280>
- Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M. I., & Tahir, S. (2019). Authentic Leadership, Hope, Work Engagement and Creativity. *Journal of Applied Management and Investments*, 8(1), 19–31.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1–19.
<https://doi.org/10.1504/IJAPE.2006.010098>
- Sengupta, S., Sharma, S., & Singh, A. (2021). Authentic Leadership Fostering Creativity in Start-ups: Mediating Role of Work Engagement and Employee Task Proactivity. *Business Perspectives and Research*, 9(2), 235–251.
<https://doi.org/10.1177/2278533720964298>
- Sérgio Gonçalves, & Gardênia Abbad. (2022). HOW DOES TRAINING CONTRIBUTE TO ORGANIZATIONAL INNOVATION? NEW RESEARCH AVENUES. *FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL*, 14(1), 1–31.
<https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2022.v14i1.611>
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019a). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387–2417.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323772>
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019b). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387–2417.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323772>
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, McLean, P., & Robinson, J. (2015). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.
- Silalahi, U., Sailiwa, W. S., & IPDN Press. (2015). *Desentralisasi dan demokrasi pelayanan publik: menuju pelayanan pemerintah daerah lebih transparan, partisipatif, responsif, dan akuntabel: Vol. IPDN Press*.
- Slåtten, T., Mutonyi, B. R., & Lien, G. (2020). The impact of individual creativity, psychological capital, and leadership autonomy support on hospital employees' innovative behaviour. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–17.
<https://doi.org/10.1186/s12913-020-05954-4>
- Smith, R. W., & Bugni, V. (2006). *Symbolic interaction theory and architecture*.
https://digitalscholarship.unlv.edu/sociology_pubs
- Sohn, S. Y., & Jung, C. S. (2010). Effect of creativity on innovation: Do creativity initiatives have significant impact on innovative performance in Korean firms? *Creativity Research Journal*, 22(3), 320–328.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2010.503542>
- Soniewicki, M. (2021). Knowledge-oriented leadership in high tech companies on b2b and b2c markets. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*, 716–724. <https://doi.org/10.34190/EKM.21.039>

- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Models for superior performance*. New York: Wiley.
- STOGDILL, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25, 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stouten, J., van Dijke, M., & de Cremer, D. (2012). Ethical leadership: An overview and future perspectives. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1–6. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000059>
- Sulistyo, H. (2009). Analisis Kepemimpinan Spiritual Dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekobis*, 10(2), 11.
- Sun, R., & Henderson, A. C. (2017). Transformational Leadership and Organizational Processes: Influencing Public Performance. *Public Administration Review*, 77(4), 554–565. <https://doi.org/10.1111/puar.12654>
- Supena, I., Darmuki, A., & Hariyadi, A. (2021). The influence of 4C (constructive, critical, creativity, collaborative) learning model on students' learning outcomes. *International Journal of Instruction*, 14(3), 873–892. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14351a>
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2020). Spiritual leadership and Islamic organisational citizenship behaviour: Examining mediation-moderated process. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(3), 166–185.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal ESJ*, 15(1), 93–106. <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93>
- Taufiq, A., Sunaryo, H., & Basalamah, M. R. (2019). Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kerjasama Tim dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mavens Mitra Perkasa Malang. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Tobroni. (2015). Spiritual Leadership: a Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia. *British Journal of Education*, 3(11), 40–53.
- Tsui, K.-T., Chi-Kin Lee, J., Zhang, Z., & Wong, P.-H. (2019a). THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' PERCEIVED SPIRITUAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A MULTILEVEL ANALYSIS IN THE HONG KONG CONTEXT. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 8(3).
- Tsui, K.-T., Chi-Kin Lee, J., Zhang, Z., & Wong, P.-H. (2019b). THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' PERCEIVED SPIRITUAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A MULTILEVEL ANALYSIS IN THE HONG KONG CONTEXT. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 8(3).
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N., & Guo, W. (2019). Ethical Leadership and Team-Level Creativity: Mediation of Psychological Safety Climate and Moderation of Supervisor Support for Creativity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 551–565. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3839-9>
- Turner, J. H. (1988). *A theory of social interaction*. Stanford University Press.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805–812. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00483-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00483-6)
- Wang, J., Kim, H. R., & Kim, B. J. (2021). From ethical leadership to team creativity: The mediating role of shared leadership and the moderating effect of leader–

- member exchange differentiation. *Sustainability (Switzerland)*, 13(20).
<https://doi.org/10.3390/su132011280>
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9(JAN), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02627>
- Wang Xinyu, & Deng Zhihua. (2020). Research on the Cross-Level Effect of Spiritual Leadership to Employees' Creativity. *International Conference on Big Data Application & Economic Management (ICBDEM 2020)* Copyright © (2020) Francis Academic Press, UKDOI: 10.25236/Icbdem.2020.034256, 256–261. <https://doi.org/10.25236/icbdem.2020.034>
- Wang, Z., Guan, C., Cui, T., Cai, S., & Liu, D. (2021). Servant Leadership, Team Reflexivity, Coworker Support Climate, and Employee Creativity: A Multilevel Perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(4), 465–478. <https://doi.org/10.1177/15480518211010769>
- Xinyu, W., & Zhihua, D. (2020). *Research on the Cross-Level Effect of Spiritual Leadership to Employees' Creativity*. *Icbdem*, 256–261. <https://doi.org/10.25236/icbdem.2020.034>
- Yang, F., Huang, X., & Wu, L. (2019). Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks. *Human Resource Management*, 58(2), 155–168. <https://doi.org/10.1002/hrm.21943>
- Yang, M., & Fry, L. W. (2018). The role of spiritual leadership in reducing healthcare worker burnout. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 15(4), 305–324. <https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1482562>
- Zahrah, N., Hamid, S. N. A., Rani, S. H. A., & Kamil, B. A. M. (2016). Enhancing job performance through islamic religiosity and islamic work ethics. *International Review of Management and Marketing*, 6(7Special Issue), 195–198.
- zahrotush Sholikhah, Xuhui Wang, W. L. (2018). The role of spiritual leadership. *International Journal of Law and Management*.
- Zia, N. U. (2020). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1819–1839. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127>