

**IHSAN ACHIEVEMENT ORIENTED LEADERSHIP:
MODEL KEPEMIMPINAN MENUJU
EMPLOYEEWELLBEING DAN KNOWLEDGE SHARING
BEHAVIOUR
PADA MADRASAH ALIYAH DI JAWA TENGAH**

Disertasi

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat S3
Program Doktor Ilmu Manajemen**



**Oleh:
MOHAMAD SODIKIN
NIM: 10401900009**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
TAHUN 2022**

IHSAN ACHIEVEMENT ORIENTED LEADERSHIP:
MODEL KEPEMIMPINAN MENUJU EMPLOYEE WELLBEING
DAN KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOUR
PADA MADRASAH ALIYAH DI JAWA TENGAH

Disertasi

MOHAMAD SODIKIN

NIM: 10401900009

Semarang,

Telah disetujui oleh Tim promotor dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang ujian Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Promotor 1

Promotor 2

Prof. Dr. Heru Sulityo, SE., M.Si

Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D

Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen

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

KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah kami panjatkan kepada Allah SWT, atas rahmatNya yang telah memberikan kesehatan, keselamatan, kemudahan dan kesempatan sehingga kami dapat menyelesaikan berkas disertasi ini. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada tauladan kami Rasulullah SAW, keluarga, sahabat dan kita semua para pengikutnya.

Pada kesempatan ini, kami juga mengucapkan banyak terima kasih kepada: Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si. dan Nurhidayati, S.E, M.Si, Ph.D selaku tim promotor, yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing dengan penuh kesabaran, komunikatif dan selalu memberikan motivasi.

Bapak/ ibu dosen PDIM di Fakultas Ekonomi Unissula Semarang, khususnya Prof. Dr. Widodo, S.E, M.Si, dan Prof. Olivia Fahrunnisa, Ph.D yang selalu memberikan motivasi dan menginspirasi kami untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas pribadi saya, serta terus mendorong dalam upaya menyelesaikan setiap tugas dalam studi ini.

Rekan-rekan mahasiswa di PDIM angkatan IV khususnya yang selalu memberikan semangat, motivasi, empati, sharing dan kebersamaannya dalam mengikuti kegiatan pembelajaran di Program Doktor Ilmu Manajemen Unissula. Keluarga besar saya, para responden dan semua pihak yang secara langsung maupun tidak telah banyak membantu dan berkontribusi dalam studi dan penyelesaian disertasi ini. Semarang, 2022

Penyusun

ABSTRACT

Leaders have a very strategic role in the practice of knowledge management in organizations. Leaders can encourage and facilitate conditions so that employees are willing to use their knowledge and skills so that they become organizational knowledge resources, and make it easier to access relevant knowledge for organizational progress. Because of this very strategic role, the capacity and characteristics of leaders must continue to be developed to face various challenges of change and diversity in organizations with ethical and moral values in the frame of Islamic values. This is because Islamic values have a comprehensive and holistic dimension, have a goal orientation and a wider scope.

The purpose of this research is first, to develop a new concept, namely Ihsan achievement oriented leadership as a reconstruction of the achievement oriented leadership concept from path goal leadership theory. Second, examine the relationship between Ihsan's achievement oriented leadership, social and spiritual well-being and knowledge sharing behaviour. Third, develop social and spiritual wellbeing models based on Ihsan achievement oriented leadership so as to encourage knowledge sharing behaviour. This research design uses a mixed methods approach. Qualitative studies are used to develop the concept of Ihsan achievement oriented leadership and its measurement scale. Quantitative research was conducted to validate the measurement scale of Ihsan's achievement oriented leadership concept and to examine the relationship between variables according to the theoretical model developed in this study. The population of this study were teachers at Madrasah Aliyah Negeri in Central Java. The research sample was collected using a purposive sampling technique, namely teachers who have at least one year of service in their respective madrasas. A total of 241 samples were collected and verified. The data were analyzed by SEM using AMOS software.

The results of this research first, found a new leadership concept, namely Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL). This concept is interpreted as a leadership concept that is oriented towards superior work, by maintaining harmony and quality of relationships with Allah SWT and relationships with fellow human beings with the spirit of monotheism as the main impetus in implementing and achieving performance. IAOL is built on five dimensions, namely superior work orientation, maintaining harmony, improving self-quality, kindness as an investment in the hereafter, and the spirit of monotheism as the main impetus. Second, it was found that Ihsan's achievement oriented leadership can increase knowledge sharing behavior. Third, social well-being and spiritual well-being can be built and developed through leadership that has the characteristics of Ihsan's high achievement oriented leadership. Furthermore, high social well-being and spiritual well-being can increase knowledge sharing behavior. Finally, social well-being can be increased through high spiritual well-being.

Keyword: *pathgoal leadership theory, Ihsan, social wellbeing, spiritual well-being, knowledge sharing behaviour*

INTISARI

Pemimpin memiliki peran yang sangat strategis dalam praktek manajemen pengetahuan dalam organisasi. Pemimpin dapat mendorong dan memfasilitasi kondisi agar para karyawan mau memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan mereka sehingga menjadi sumber daya pengetahuan organisasi, dan memudahkan untuk mengakses pengetahuan yang relevan untuk kemajuan organisasi. Oleh karena perannya yang sangat strategis tersebut, kapasitas dan karakteristik pemimpin harus terus dikembangkan untuk menghadapi berbagai tantangan perubahan dan diversitas dalam organisasi dengan nilai etika dan ahlak dalam bingkai nilai-nilai Islam. Hal ini karena nilai-nilai Islam memiliki dimensi yang komprehensif dan holistik, memiliki orientasi tujuan dan cakupan yang lebih luas.

Tujuan penelitian ini adalah pertama, mengembangkan konsep baru yaitu *Ihsan achievement oriented leadership* sebagai rekonstruksi konsep kepemimpinan *achievement oriented* dari *path goal leadership theory*. Kedua, menguji keterkaitan antara *Ihsan achievement oriented leadership*, *social* dan *spiritual wellbeing* dan *knowledge sharing behaviour*. Ketiga, mengembangkan model *social* dan *spiritual wellbeing* berbasis *Ihsan achievement oriented leadership* sehingga mampu mendorong *knowledge sharing behaviour*.

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods*. Studi kualitatif digunakan untuk pengembangan konsep *Ihsan achievement oriented leadership* dan skala pengukurannya. Penelitian kuantitatif dilakukan untuk validasi skala pengukuran konsep *Ihsan achievement oriented leadership* dan menguji hubungan antar variabel sesuai model teoretik yang dikembangkan dalam penelitian ini. Populasi penelitian ini adalah para guru di Madrasah Aliyah Negeri di Jawa Tengah. Sampel penelitian dikumpulkan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu guru-guru yang minimal memiliki masa kerja satu tahun di madrasahny masing-masing. Sampel terkumpul dan terverifikasi sebanyak 241. Data dianalisis dengan SEM menggunakan software AMOS.

Hasil penelitian ini pertama, menemukan konsep kepemimpinan baru yaitu *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)*. Konsep ini dimaknai sebagai konsep kepemimpinan yang berorientasi kerja unggul, dengan menjaga harmoni kualitas hubungan dengan Allah SWT dan hubungan dengan sesama manusia dengan spirit tauhid menjadi dorongan utama dalam melaksanakan dan mencapai kinerja. *IAOL* dibangun atas lima dimensi yaitu orientasi kerja unggul, menjaga harmoni, peningkatan kualitas diri, kebaikan dijadikan investasi dunia akherat, dan spirit tauhid sebagai dorongan utama. Kedua, ditemukan model bahwa *Ihsan achievement oriented leadership* dapat meningkatkan *knowledge sharing behaviour*. *Social wellbeing* dan *spiritual wellbeing* dapat dibangun dan dikembangkan melalui kepemimpinan yang memiliki karakteristik *Ihsan achievement oriented leadership* yang tinggi. Selanjutnya, *social wellbeing* dan *spiritual wellbeing* yang tinggi dapat meningkatkan *knowledge sharing behaviour*. Terakhir, *social wellbeing* dapat ditingkatkan melalui *spiritual wellbeing* yang tinggi.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRACT	iv
INTISARI	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I . PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	2
1.2. Rumusan Masalah	16
1.3. Tujuan Penelitian	17
1.4. Manfaat Penelitian	18
BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....	20
2.1.....	Path
Goal Leadership Theory	21
2.2.....	Nilai
Ihsan dalam Islam	26
2.3.....	Model
Teoretikal Dasar (<i>Grand Theory Model</i>)	33

2.4.....	Model	
Teoretik Penelitian		38
2.4.1 Ihsan Achievement Oriented Leadership		38
2.4.2 Social Wellbeing		43
2.4.3 Spiritual Wellbeing		45
2.4.4 Knowledge Sharing Behaviour		50
BAB III . METODE PENELITIAN		55
3.1. Jenis Penelitian		55
3.2. Pengukuran Variabel		56
3.3. Sumber Data.....		58
3.4. Responden		58
3.5. Metode Pengumpulan Data		59
3.6. Teknik Analisis Data		59
BAB IV . HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		64
4.1. Identitas Responden		64
4.1.1 Usia Responden		64
4.1.2 Masa Kerja		66
4.1.3 Pendidikan		66
4.2. Deskripsi Variabel		67
4.2.1 Knowledge Sharing Behaviour		68
4.2.2 Social Wellbeing		70
4.2.3 Spiritual Wellbeing		71

4.2.4 Ihsan Achievement Oriented Leadership	73
4.3. Uji Asumsi	76
4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas	81
4.5. Analisis Faktor Konfirmatori	97
4.6. Model Persamaan Struktural.....	103
4.7. Pengujisn Hipotesis	107
4.8. Pemaknaan IAOL oleh Kepala Madrasah Aliyah	117
BAB V. KESIMPULAN	126
5.1. Kesimpulan Hipotesis	126
5.2. Kesimpulan Rumusan Masalah	128
BAB VI IMPLIKASI PENELITIAN	134
6.1. Implikasi Teoritis	134
6.2. Implikasi Manajerial	140
6.3. Keterbatasan Penelitian	141
6.4. Agenda Penelitian Mendatang	141
DAFTAR PUSTAKA	142
LAMPIRAN	154

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Ikhtisar Research Gab	12
Tabel 2.1.	State of the Art Review Achievement Oriented Leadership from Path goal theory.....	24
Tabel 2.2	Integrasi indikator Achivement oriented leadership dan Ihsan values	34
Tabel 3.1	Pengukuran Variabel.....	56
Tabel 3.2	Goodness of Indices.....	62
Tabel 4.1	Usia Responden.....	65
Tabel 4.2	Masa Kerja Responden	66
Tabel 4.3	Tingkat Pendidikan Resonden	67
Tabel 4.4.	Statistik Deskriptif Variabel Knowledge Sharing Behaviour	69
Tabel 4.5	Statistik Deskriptif Variabel Social Wellbeing	70
Tabel 4.6	Statistik Deskriptif Variabel Spiritual Wellbeing	72
Tabel 4.7	Statistik Deskriptif Variabel Ihsan Achievement Oriented Leadership	74

Tabel 4.8	Uji Univariate Outliers	77
Tabel 4.9	Hasil Uji <i>Mahalanobis Distance</i>	78
Tabel 4.10	Hasil Uji Normalitas.....	79
Tabel 4.11	<i>Determinant of Covariance Matrix</i>	81
Tabel 4.12	Skala pengukuran Ihsan Achievement Oriented Leadership hasil FGD.....	82
Tabel 4.13	Hasil uji EFA dari Ihsan Achievement Oriented Leadership.....	89
Tabel 4.14	Data hasil uji CFA dari Ihsan Achievement Oriented Leadership	94
Tabel 4.15	Nilai Loading CFA Variabel Eksogen	98
Tabel 4.16	Nilai Loading Model CFA Variabel Endogen	100
Tabel 4.17	Pengujian <i>Construct Reliability</i> dan <i>Variance Extracted</i> ...	102
Tabel 4.18	<i>Absolute Fit Measures</i>	106
Tabel 4.19	<i>Regression weight</i> Pengujian Hipotesis Model Struktural Ihsan Achievement Oriented Leadership.....	106

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Alur Bab Pendahuluan.....	1
Gambar 2.1. Alur Bab Kajian Pustaka	20
Gambar 2.2. Path Goal Theory dan Dimensinya	23
Gambar 2.3. Nilai Ihsan dan Indikatornya.....	33
Gambar 2.4. Integrasi Path Goal Theory dan Nilai Ihsan	33
Gambar 2.5. Proposisi Ihsan Achievement oriented Ledership.....	36
Gambar 2.6. Proposisi Employee wellbeing dan Knowledge sharing Behaviour	37
Gambar 2.7. Model Teoritik Dasar Penelitian	38
Gambar 2.8. Model Teoritik Penelitian.....	54
Gambar 3.1. Alur Bab III Metode Penelitian.....	56
Gambar 3.2. Path Diagram hipotesis penelitian	60
Gambar 4.1 Model Pengukuran IAOL	92
Gambar 4.2 Model Revisi Pengukuran IAOL	94
Gambar 4.3 Model CFA Variabel Eksogen	98

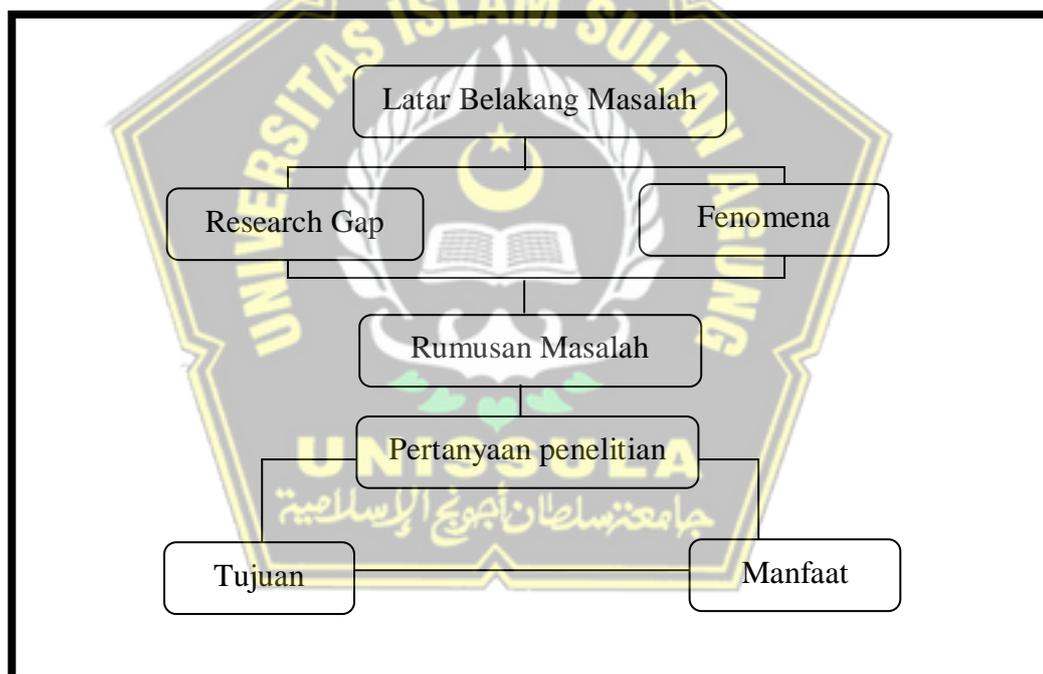
Gambar 4.4 Model CFA Variabel Endogen	99
Gambar 4.5 Model Struktural I	104
Gambar 4.6 Model Struktural 2	105
Gambar 5.1 Model Pengembangan Social wellbeing dan Spiritual wellbeing Berbasis Ihsan achievement oriented leadership menuju Knowledge Sharing Behaviour	131



BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang masalah yang mencakup *researchgap* dan fenomena di lapangan yang menjadi dasar rumusan masalah dan lebih rinci menjadi pertanyaan penelitian. Selanjutnya rumusan dan pertanyaan penelitian tersebut menjadi alur pada studi ini yakni tujuan dan manfaat penelitian.



Gambar 1.1 Alur Bab Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Peran pemimpin dalam sebuah institusi menentukan arah dan keberlangsungan institusi. Pemimpin juga menjadi inspirator, teladan, mentor, dan sekaligus motivator bagi anggota institusi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin organisasi juga memiliki peran yang sangat strategis untuk memberdayakan dan mengkolaborasikan potensi sumber daya manusia dalam organisasi dengan memberikan bimbingan, dukungan dan penghargaan dalam mencapai kinerja organisasi yang efektif (Karadağ et al., 2015; Schriesheim & Neider, 1996). Demikian menunjukkan bahwa pemimpin organisasi memiliki peran kunci dan inti dari setiap organisasi dalam mengelola dan mensinergikan seluruh potensi organisasi sehingga dapat bertahan dan memiliki daya saing yang berkelanjutan (Bontis, 2001). Untuk itu pemimpin organisasi harus memiliki visi yang komprehensif dan mampu mengkomunikasikan visinya dengan jelas dan meyakinkan anggota organisasi agar mampu merespon perubahan dan ketidakpastian lingkungan dengan inovasi, kreativitas dan merubah mental mereka untuk terus meningkatkan kapabilitasnya secara berkelanjutan (Rijal, 2016).

Oleh karena perannya yang sangat strategis tersebut, kapasitas dan karakteristik pemimpin organisasi harus terus dikembangkan untuk menghadapi berbagai tantangan perubahan dan diversitas dalam organisasi dengan nilai etika dan ahlak dalam bingkai nilai-nilai Islam. Hal ini karena nilai-nilai Islam memiliki dimensi yang komprehensif dan holistik, memiliki orientasi tujuan yang lebih luas sampai pada dimensi ukhrowi, kebenaran nilainya universal dan mutlak karena

disandarkan kepada wahyu Allah SWT (QS. Al Maidah (5): 3; Al Qashas (28): 77), sehingga mendorong pencapaian prestasi organisasi secara lebih holistik.

Riset tentang konsep gaya kepemimpinan berorientasi prestasi sebelumnya telah dikembangkan oleh (House, 1996) dalam *path goal leadership theory*. Kepemimpinan yang berorientasi prestasi (*achievement oriented leadership*) dalam konsep tersebut ditandai dengan karakteristik yaitu mendorong bawahan untuk mencapai standar kinerja yang tinggi, menetapkan tujuan yang menantang, terus berupaya meningkatkan kapabilitas diri, dan membangkitkan kepercayaan diri karyawan atas kemampuan mereka untuk mencapai tujuan yang menantang (House, 1996). Studi terkait gaya kepemimpinan berorientasi prestasi juga telah dilakukan oleh (Famakin & Abisuga, 2016; Olowoselu, Mohamad, & Aboudahr, 2019; Rana & Kirubi, 2019; Schriesheim & Neider, 1996). Namun filosofi konsep dari beberapa studi yang ada tersebut masih tidak lepas dari *historical foundation* yang mendasari teori *path goal leadership*, yaitu berorientasi pada hubungan transaksional antara pimpinan dan karyawan, sehingga komitmen kerja terbaik didasarkan pada preferensi individu karyawan atas penghargaan yang akan dicapai ketika target prestasi kerja sudah tercapai (House, 1996), yang masih terbatas pada domain material dan hubungan interpersonal. Literatur yang telah ada banyak studi empirik, masih terbatas studi teoritik untuk pengembangan teori *path goal* ini, khususnya pada dimensi *achievement oriented leadership*.

Selain hal tersebut, literatur dan studi empirik yang telah ada masih memiliki beberapa kelemahan. Pertama, orientasi kinerja terbaik yang dilakukan individu masih didasarkan pada ukuran dan kepentingan organisasi dan pimpinan

semata belum sampai pada orientasi jangka panjang untuk kehidupan di akherat yang didasarkan pada nilai-nilai petunjuk Al Quran. Kedua, capaian prestasi manusia dalam pandangan Barat hanya diukur dari aspek fisik (kesehatan) dan kemampuan (kompetensi akademik, produksi) saja (Otsuka, 2005; Saniff & Hanapi, 2014). Ketiga, komitmen untuk mencapai target prestasi masih didasarkan pada hubungan transaksional berupa penghargaan dari pimpinan (Famakin & Abisuga, 2016) belum disandarkan pada spirit *tauhid* sebagai hubungan transendental kepada Allah SWT.

Aspek religiusitas ini sangat penting karena dikaitkan dengan kepemimpinan yang memiliki peran strategis dalam organisasi. Beberapa studi terkait hal ini menyatakan bahwa praktek nilai-nilai agama di tempat kerja, atau dalam pengaturan organisasi telah mampu meningkatkan tujuan dan harapan karyawan pada tingkat yang lebih luas (Markow & Klenke, 2005), mendorong perilaku etis yang mendasari dalam proses pengambilan keputusan (Vasconcelos, 2009) dan mendorong efektivitas organisasi secara keseluruhan (Chen, Yang, & Li, 2012).

Religiusitas dalam perspektif Islam menunjukkan hubungan antara individu dengan Allah SWT dan praktek-praktek ibadah dan kehidupan yang harus dijalankan sesuai dengan petunjuk Al Quran (Zandi, Sulaiman, Naysary, & Rashed, 2013). Religiusitas ini didasarkan pada konsep *tauhid* yang menghubungkan setiap aspek kehidupan dan aktivitas manusia dengan Allah SWT, dan juga selalu dihubungkan dengan spirit dan kepentingan kehidupan di akherat (Beekun & Badawi, 2005). Hasil studi (McCormack, Mark., Rubeinstein,

2014), mengenai religiusitas dan kepemimpinan menunjukkan bahwa kapasitas dan nilai religiusitas yang dimiliki pemimpin dapat menjadi arah kendali bagi kecenderungan proses kepemimpinan organisasi yang berpotensi tidak sehat, misalnya penetapan tujuan dan strategi yang tidak realistis dan pengambilan keputusan yang dogmatis. Hal tersebut menunjukkan pentingnya nilai-nilai religiusitas pada kepemimpinan. Pada perspektif Islam, aspek religiusitas seperti keimanan, upaya membersihkan jiwa dan orientasi *ukhrowi* menjadi komponen penting yang diperhatikan dalam mencapai tujuan kehidupan yang tertinggi (QS. Al A'la (87): 14-17): *“Sesungguhnya beruntunglah orang yang membersihkan diri (dengan beriman), dan dia ingat nama Tuhannya, lalu dia menyembahyang. Tetapi kamu (orang-orang kafir) memilih kehidupan duniawi. Sedang kehidupan akhirat adalah lebih baik dan lebih kekal.”*

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan: pertama, untuk mengintervensi dan mengeksplorasi kepemimpinan berorientasi prestasi dari path goal leadership pada dimensi *achievement oriented*. Eksplorasi dilakukan pada dimensi *achievement oriented* karena orientasi capaian pada kinerja organisasi merupakan elemen penting dalam kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan (Zheng, Li, Chen, & Loeb, 2017; Zia, 2020). Intervensi pada dimensi ini dilakukan dengan memberi warna perilaku etik yang memiliki makna transendental dari nilai Islam yaitu Ihsan. Perilaku Ihsan mengandung makna seseorang yang melakukan segala sesuatu dengan cara dan kualitas terbaik, dan holistik untuk mendapatkan keridhaan dari Allah SWT (Halim, Ali, Shukri, & Ahmad, 2016). Nilai dan perilaku Ihsan ini sangat

dianjurkan dan dicintai oleh Allah SWT sebagaimana tertulis dalam beberapa ayat Al Quran (QS.10:26; 16:90; 18:30; 2:195; 3:134, 148; 5:13, 93) yang mengandung makna bahwa Allah SWT mencintai orang-orang yang berbuat Ihsan dan akan memberikan kemuliaan serta tambahan kebaikan bagi mereka dengan balasan yang lebih baik untuk kehidupan dunia dan akheratnya. Berdasarkan teks hadits yang diriwayatkan oleh Umar Ibn Al-Khattab yang menyebutkan bahwa malaikat Jibril datang kepada Nabi SAW dan bertanya: "Apa itu Ihsan?" Nabi berkata, "Bahwa kamu menyembah Allah seolah-olah kamu melihat Allah dan jika anda tidak melihat Allah, pasti Allah melihat kamu" (HR. Muslim). Ayat-ayat Al Quran dan Hadits tersebut mengandung makna *Ihsan*, yaitu melakukan segala aktivitas yang positif, dengan seakan-akan melihat Allah atau merasakan adanya pengawasan dari Allah SWT.

Konsep Ihsan ini berbeda dengan istilah kebajikan (*benevolence*) dalam konsep Barat. Meskipun secara literal Ihsan dan kebajikan seperti memiliki makna yang sama, namun Ihsan memiliki atribut lebih luas yang disandarkan kepada unsur-unsur *ilahiyah* dan *rububiyah* yaitu meyakini kekuasaan dan merasakan kehadiran bahwa Allah SWT secara langsung melihat dan mengevaluasi setiap niat, tindakan, perasaan, dan perilaku manusia. Atribut ini merupakan karakteristik unik yang membedakan dan tidak ditemukan dalam karakteristik kebajikan dalam pandangan konvensional (Wahab, 2019; Aydin, 2020). Pada konsep inilah nilai Ihsan akan mewarnai dan meningkatkan serta melengkapi dimensi *achievement oriented leadership* pada teori *path goal*.

Hasil intervensi tersebut menghasilkan sebuah model kepemimpinan baru yaitu Ihsanachievement oriented leadership (IAOL), sebagai model kepemimpinan berorientasi prestasi yang dilandasi dengan spirit *tauhid* yaitu nilai Ihsan. Spirit tauhid ini sangat penting, karena setiap kegiatan baik sebagai bagian dari rangkaian tujuan akan selalu dikaitkan dengan tujuan akhir yaitu Allah SWT. Dialah yang membuat setiap rangkaian kebaikan akan menjadi baik; sebab jika satu kebaikan tidak dikaitkan dengan tujuan akhir yaitu Allah SWT maka kebaikan akan sia-sia (Al-Faruqi, 1982). Intervensi ini juga memperluas, memberi cahaya dan visi baru (Schriesheim & Neider, 1996) serta melengkapi agar kepemimpinan berorientasi prestasi memiliki cakupan yang lebih luas, komprehensif, dan memiliki nilai transformatif (Bacharach, 1989). Cakupan kemanfaatan yang luas ini menjadi salah satu indikator dari sebuah teori yang baik (Bao, 2015), bahkan ide terbaikpun bisa kehilangan makna jika cakupan utilitasnya sempit (Colquitt & George, 2011).

Saat ini, masih terbatasi penelitian yang telah mengambil lensa moral untuk menguji bagaimana karakteristik pemimpin dengan landasan etik membentuk perilaku berbagi pengetahuan karyawan (Bavik, Tang, Shao, & Lam, 2018). Sebagian besar penelitian sebelumnya terkait hal ini menggunakan perspektif *social capital* untuk mempelajari perilaku berbagi pengetahuan, Beberapa studi kepemimpinan etis terkait perilaku berbagi pengetahuan, dan motivasi untuk berbagi pengetahuan juga telah dilakukan oleh beberapa peneliti (Le & Lei, 2018; Liu, Lin, Chen, Chen, & Chen, 2019; Bavik et al., 2018; Bhatti, Akram, Su, Bhatti, & Rasool, 2020; Bedi, Alpaslan, & Green, 2016) namun masih

menggunakan pendekatan *social learning* dan *social exchange* (Brown & Treviño, 2006). Hasil studi meta analitik review atas kepemimpinan etik yang dilakukan oleh (Bedi et al., 2016) juga menemukan bahwa para pemimpin etik masih menggunakan pendekatan transformasional dan transaksional yang sangat terkait dengan imbalan tertentu dalam mempengaruhi para pengikutnya. Dengan demikian studi-studi tersebut belum didorong oleh nilai etik spiritual dengan spirit tauhid yang disandarkan kepada Allah SWT.

Selanjutnya, model kepemimpinan IAOL ini diharapkan dapat mendorong anggota organisasi untuk berkolaborasi dan berbagi pengetahuan untuk meningkatkan kinerja dan keberlangsungan organisasi. Hal ini menjadi sangat relevan dengan lingkup studi ini yaitu pada lembaga pendidikan di madrasah aliyah. Pengetahuan merupakan sumber daya organisasi yang sangat penting yang dapat memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi organisasi dalam lingkungan dalam situasi yang cenderung berubah (Su et al., 2021).

Demikian mengandung implikasi bahwa perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing behaviour*) merupakan hal penting untuk mendukung keberhasilan setiap organisasi (Nonaka, 1994; Riege, 2005), dan mendorong munculnya ide-ide inovatif untuk kelangsungan organisasi (McAdam & Keogh, 2004; Murtaza et al., 2016). Keberhasilan manajemen pengetahuan sebagian besar bergantung pada motivasi dan kemauan karyawan untuk terlibat dalam berbagi pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang mana hal ini relevan dalam mendorong kreativitas, penyelesaian masalah, pengambilan keputusan individu, tim maupun organisasi (Bhatti, Akram, Su, Bhatti, & Rasool, 2020; Gagné, 2009;

Song, M., Wang, Z., & Zhang, 2017). Di sini peran pemimpin menjadi sangat strategis untuk mendorong anggota organisasi untuk terlibat dan bekerja sama dalam membangun kinerja organisasi secara bersama (Karadağ et al., 2015).

Begitu pentingnya berbagi pengetahuan, namun dalam proses berbagi pengetahuan sering muncul dilema motivasional pada individu karena beberapa alasan yaitu, pertama, berbagi pengetahuan dipandang dapat mengurangi keunikan karyawan bagi organisasi dan bisa mengancam posisi mereka karena keahlian dan pengetahuan khusus yang mereka miliki saat ini dipandang sebagai sumber status dalam pekerjaan mereka saat ini (Renzl, 2008). Kedua, berbagi pengetahuan menimbulkan risiko yang melekat karena timbal balik antara pemberi dan penerima tidak dapat dijamin (Szulanski, 1996). Ketiga, berbagi pengetahuan dianggap dapat memicu kecenderungan "tumpangan gratis", karena pihak lain dapat mengeksploitasi pengetahuan yang dibagikan oleh orang lain tanpa membalas manfaat tersebut dengan membagikan pengetahuan mereka sendiri (Á. Cabrera & Cabrera, 2002).

Oleh karena itu, IAOL yang dikembangkan dalam studi ini sebagai model kepemimpinan baru dengan landasan spirit Tauhid yaitu nilai Ihsan akan mengisi kekurangan dari teori dan studi empirik yang telah ada dan mendorong anggota organisasi untuk berbagi pengetahuan (*knowledge sharing behaviour*) dengan landasan dan spirit Tauhid.

Pada studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa pemimpin etik mampu mengubah atau membentuk konstruksi moral diri dari karyawan (Sosik, Chun, & Zhu, 2014; Zhu, Riggio, Avolio, & Sosik, 2011) melalui transformasi nilai (Bavik

et al., 2018) yang pada gilirannya dapat mendorong pelaksanaan perilaku moral dari karyawan. Pemimpin yang memiliki landasan etik kuat juga dapat membantu membangun, memelihara, dan memfasilitasi konteks organisasi yang menciptakan makna baru dan membangun hubungan saling percaya dan kooperatif antara pemimpin dan pengikut (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Carmeli, Gelbard, & Reiter-Palmon, 2013). Selaras dengan hal tersebut bahwa Islamic Work Ethic memiliki relevansi dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan *knowledge sharing behaviour* (Kumar & Rose, 2012). Islam juga mendorong kerjasama pada pekerjaan dan kegiatan pendukung seperti kesejahteraan masyarakat, yang diterjemahkan ke dalam OCB dalam konteks organisasi. Islam juga mendorong berbagi pengetahuan melalui pengumpulan dan penyebaran pengetahuan (Rice, 1999). Bahkan dalam perspektif Islam, kemauan untuk berbagi kepada sesama merupakan salah satu indikator kualitas pribadi manusia yang paling baik. Sebagaimana dalam sebuah hadits yang diriwayatkan oleh At Thabrani: “Sebaik-baik manusia adalah yang paling banyak manfaatnya bagi orang lain”.

Selain hal tersebut, karakteristik IAOL akan mendorong kesejahteraan karyawan dalam organisasi. Kesejahteraan karyawan ini menunjukkan kualitas dan fungsi pengalaman karyawan di organisasi (Pawar, 2016). Studi yang dilakukan oleh (Harter, Schmidt, & Keyes, 2004), menunjukkan bahwa persepsi dan perasaan positif dari karyawan di tempat kerja memiliki efek positif pada loyalitas yang lebih tinggi, produktivitas organisasi yang lebih baik.

Kesejahteraan karyawan ini perlu menjadi perhatian penting dalam organisasi (Harter et al., 2004).

Pada konteks organisasi yang melibatkan adanya intensitas interaksi sosial yang tinggi, oleh karena itu kesejahteraan sosial (*social wellbeing*) perlu menjadi perhatian para pimpinan organisasi. *Social wellbeing* (kesejahteraan sosial) dimaknai sebagai penilaian diri atas keadaan dan fungsi serta kontribusi dalam lingkungan sosialnya (Keyes, 1998). Selaras dengan Keyes, (Marks & Shah, 2004) memaknai kesejahteraan sosial lebih dari sekedar kebahagiaan diri. Selain bahagia dan kepuasan, serta berkembang secara pribadi, terpenuhi kebutuhan diri, kesejahteraan sosial adalah memberi kontribusi secara sosial. Demikian juga *spiritual wellbeing* (kesejahteraan spiritual) yang mengacu pada pemenuhan kebutuhan transendental seseorang (Ellison, 1983). Kesejahteraan spiritual (*spiritual wellbeing*) dimaknai sebagai penegasan makna hidup dalam hubungan dengan Tuhan, diri sendiri dan lingkungan untuk mencapai harmoni (Fisher & Brumley, 2008). Lebih lanjut (Fisher & Brumley, 2008) menyatakan bahwa kesejahteraan spiritual merupakan dimensi fundamental dari keseluruhan kesehatan manusia (baik fisik, mental, emosional, sosial dan perilaku).

Studi empirik menunjukkan bahwa kepemimpinan dengan landasan nilai etik merupakan sumber daya positif yang mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan (Kalshoven & Boon, 2012; Van Dierendonck, Borrill, Haynes, & Stride, 2004). Demikian juga studi (Kaffashpoor & Sadeghian, 2020; Sarwar, Ishaq, Amin, & Ahmed, 2020; Chughtai, Byrne, & Flood, 2015; Li, Xu, Tu, & Lu, 2014) secara empirik menemukan bahwa kepemimpinan etik memiliki peran penting

dan efek positif pada kesejahteraan karyawan. Namun demikian studi – studi tersebut masih terbatas pada basis budaya dan hubungan interpersonal belum didasarkan secara spesifik pada nilai etik transendental kepada Allah SWT. Oleh karena itu IAOL akan mengisi kekurangan tersebut, yaitu menghubungkan kepemimpinan etik berbasis nilai transendental yaitu nilai Ihsan. Nilai ini memandang etika dan kesejahteraan tidak hanya sebatas budaya dan kepuasan material. Karyawan tidak hanya menginginkan kompensasi lebih dari sekedar material, namun mereka menginginkan pekerjaan mereka sebagai sebuah panggilan yang menyenangkan dan berguna secara sosial (Wrzesniewski & McCauley, Rozin, 1997), dan juga untuk mencapai kebahagiaan kehidupan di dunia dan di akherat (QS. Al Baqarah (2): 201).

A. Research Gap

Tabel 1.1 Ikhtisar Research Gap

No	Tipe research gap	Hasil Studi
1.	Keterbatasan studi	<ul style="list-style-type: none"> • Studi gaya kepemimpinan berorientasi prestasi telah dilakukan oleh (House, 1996; Schriesheim & Neider, 1996; Famakin & Abisuga, 2016; Rana & Kirubi, 2019; Olowoselu, Mohamad, & Aboudahr, 2019). Namun studi yang ada masih memiliki beberapa kelemahan. Pertama, orientasi prestasi masih didasarkan pada ukuran dan kepentingan organisasi semata belum sampai pada orientasi jangka panjang untuk kehidupan di akherat yang didasarkan pada nilai-nilai petunjuk Al Quran. Kedua, capaian prestasi manusia dalam pandangan Barat hanya diukur dari aspek fisikal (kesehatan) dan kemampuan (kompetensi akademik, produksi) saja (Otsuka, 2005; Saniff & Hanapi, 2014).

Lanjutan Tabel 1.1

No	Tipe research gap	Hasil Studi
	Keterbatasan studi	<p>Ketiga, komitmen untuk mencapai target prestasi masih didasarkan pada transaksional berupa penghargaan dari pimpinan belum disandarkan kepada Allah. Keempat, proses penetapan dan upaya untuk menacapai tujuan belum didasarkan pada nilai-nilai religiusitas pemimpin. Keempat, proses penetapan dan upaya untuk menacapai tujuan belum didasarkan pada nilai-nilai religiusitas pemimpin.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studi-studi terkait kepemimpinan berorientasi prestasi masih banyak pada studi empirik, masih sangat terbatas yang mengkaji pada pengembangan teoritiknya. Studi ini akan berkontribusi pada pengembangan teori dari path goal leadership theory menjadi lebih komprehensif dan memiliki warna dan visi baru dengan spirit yang berbeda yaitu spirit tauhid.
2.	Keterbatasan studi	<ul style="list-style-type: none"> • Sebagian besar penelitian yang telah ada menggunakan perspektif <i>social capital</i> untuk mempelajari perilaku berbagi pengetahuan, masih terbatas penelitian yang telah mengambil lensa moral untuk memeriksa hubungan kepemimpinan etik dan perilaku berbagi pengetahuan karyawan (Bavik et al., 2018). • Studi kepemimpinan etis terkait perilaku berbagi pengetahuan, dan motivasi untuk berbagi pengetahuan yang telah ada (Le & Lei, 2018; Liu, Lin, Chen, Chen, & Chen, 2019; Bavik et al., 2018; Bhatti, Akram, Su, Bhatti, & Rasool, 2020; Bedi, Alpaslan, & Green, 2016), masih menggunakan pendekatan social learning dan social exchange (Brown & Treviño, 2006) dan menggunakan pendekatan transformasional dan transaksional (Bedi et al., 2016) belum didasarkan pendekatan tauhid transendental kepada Allah SWT.

Lanjutan Tabel 1.1

No	Tipe research gap	Hasil Studi
3	Future research	<ul style="list-style-type: none"> • Studi kepemimpinan berbasis Ihsan dengan pendekatan kualitatif dilakukan oleh (Halim et al., 2016), pada konteks pemimpin di perguruan tinggi, namun studi ini masih terbatas pada studi konseptual dan belum diuji validitasnya secara empirik. Penelitian ini menjadi penting dilakukan untuk menguji kepemimpinan berbasis nilai Ihsan secara empirik dan konteks yang berbeda.

B. Fenomena Lapangan

Pendidikan merupakan instrumen penting bagi manusia untuk menumbuhkembangkan potensi yang dimilikinya sehingga manusia memiliki daya tubuh, daya hidup, daya akal dan daya *qalbu* yang berkembang secara baik. Berkembangnya keempat daya tersebut secara seimbang dan holistik akan menentukan kualitas manusia sebagai sebuah sumber daya (Shihab, 2013b).

Madrasah Aliyah sebagai sebuah lembaga pendidikan tingkat menengah atas yang berciri khas Islam, memiliki peran yang sangat strategis untuk dapat berpartisipasi dalam menumbuhkembangkan keempat daya tersebut dalam capaian dan orientasi dalam membangun visi madrasah. Untuk dapat menjalankan peran tersebut dibutuhkan pemimpin dari organisasi pendidikan yang tidak hanya memiliki kompetensi manajerial, kepribadian, sosial, kewirausahaan dan supervisi, tetapi juga perlu nilai-nilai spiritual transendental sebagai landasan nilai dalam mengimplementasikan kompetensi yang dimilikinya dan memaknai prestasi madrasah secara holistik. Namun dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) No.58 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah, spesifikasi syarat kepala madrasah

masih berorientasi syarat formal dan administratif, belum spesifik mensyaratkan nilai atau pribadi tertentu dalam kepribadian seorang kepala madrasah.

Selain kepala madrasah, guru juga memiliki peran penting di madrasah yang menjadi pilar depan yang langsung berhadapan dengan peserta didik. Guru sebagai tenaga profesional harus terus meningkatkan profesionalitasnya secara berkelanjutan (UU Guru dan Dosen Bab III pasal 7) sehingga mampu terus berinovasi untuk menghadapi perubahan dan tantangan pembelajaran baru. Untuk itu perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing behaviour*) menjadi hal penting dibangun dalam hubungan profesional guru di madrasah. Berbagi pengetahuan merupakan faktor yang sangat penting untuk mempertahankan dan meningkatkan kelangsungan dan keunggulan kompetitif dari organisasi dengan memfasilitasi karyawan memperoleh atau mentransfer pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau kompetensi tertentu (Kremer, Villamor, & Aguinis, 2019; Kim & Par, 2015).

Secara spesifik ketika organisasi harus beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat, berbagi pengetahuan berkontribusi pada keberhasilan organisasi dengan membina hubungan sosial dalam organisasi, bekerja di lingkungan yang dinamis dan mempengaruhi perilaku karyawan terkait dengan tujuan organisasi (Feiz, Dehghani Soltani, & Farsizadeh, 2019). Melalui perilaku berbagi pengetahuan ini kualitas guru dapat ditingkatkan dengan berkolaborasi dan sharing pengetahuan yang akhirnya dapat memunculkan ide-ide dan inovasi baru untuk pengembangan Madrasah Aliyah.

Namun demikian data di lapangan sebagaimana disampaikan oleh Ketua Kelompok Kerja Madrasah Aliyah (KKM MA) di Jawa Tengah, selama tahun 2021 kesempatan guru untuk meningkatkan kapasitas dirinya melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan diri masih terbatas yaitu sebesar 31,58 persen. Melalui kegiatan pelatihan sebenarnya para guru dapat berbagi pengetahuan dan mengumpulkan penguasaan untuk mengembangkan kemampuan dirinya sehingga pengetahuan yang dimilikinya dapat memberikan makna kepada organisasi. Hal ini perlu menjadi perhatian penting dan kepala madrasah memiliki peran penting untuk mendorong hal ini, sehingga potensi sumber daya unik yang dimiliki guru yaitu pengetahuan yang diperolehnya baik melalui kegiatan pelatihan maupun dari pengalamannya di luar organisasinya dapat dikembangkan sehingga memberikan makna luas bagi organisasi, orang lain dan dirinya.

Ihsan Achievement Oriented Leadership yang dikembangkan dalam studi ini diharapkan mampu membangun visi pemimpin madrasah dan mendorong seluruh anggota organisasi untuk mengembangkan diri dan berkolaborasi dalam mencapai tujuan madrasah.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yakni *research gap* dan fenomena Madrasah Aliyah yang ada di Jawa Tengah, serta keterbatasan penelitian sebelumnya, rumusan masalah dalam studi ini adalah Bagaimana model pengembangan *social wellbeing* dan *spiritual wellbeing* berbasis *Ihsan achievement oriented leadership* sehingga mampu mendorong *knowledge sharing*

behaviour pada guru Madrasah Aliyah di Jawa Tengah?. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh *Ihsan achievement oriented leadership* terhadap *knowledge sharing behaviour* pada guru Madrasah Aliyah di Jawa Tengah?
2. Bagaimana pengaruh *Ihsan achievement oriented leadership* terhadap *social wellbeing* pada guru Madrasah Aliyah di Jawa Tengah?
3. Bagaimana pengaruh *Ihsan achievement oriented leadership* terhadap *spiritual wellbeing* pada guru Madrasah Aliyah di Jawa Tengah?
4. Bagaimana pengaruh *social wellbeing* terhadap *knowledge sharing behaviour* pada guru Madrasah Aliyah di Jawa Tengah?
5. Bagaimana pengaruh *spiritual wellbeing* terhadap *knowledge sharing behaviour* pada guru Madrasah Aliyah di Jawa Tengah?
6. Bagaimana pengaruh *spiritual wellbeing* terhadap *social wellbeing* pada guru Madrasah Aliyah di Jawa Tengah?
7. Bagaimana Kepala Madrasah Aliyah memaknai *Ihsan achievement oriented leadership*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengembangkan konsep baru *Ihsan achievement oriented leadership* sebagai rekonstruksi konsep kepemimpinan *achievement oriented* dari *path goal leadership theory*.
2. Menguji keterkaitan antara *Ihsan achievement oriented leadership*, *social* dan *spiritual wellbeing* dan *knowledge sharing behaviour*.

3. Mengembangkan model *social* dan *spiritual wellbeing* berbasis *Ihsan achievement oriented leadership* sehingga mampu mendorong *knowledge sharing behaviour* pada guru di Madrasah Aliyah di Jawa Tengah.
4. Mengeksplorasi pemaknaan *Ihsan Achievement Oriented Leadership* oleh Kepala Madrasah Aliyah.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Teori

Studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritik untuk pengembangan teori kepemimpinan *achievement oriented* dari *path goal leadership theory* yaitu memberi warna dan visi baru dengan nilai *Ihsan* yang berbasis spirit tauhid. Konsep *ihsan achievement oriented leadership* menjadi konsep kepemimpinan baru yang lebih komprehensif dengan cakupan yang luas dengan membangun kualitas hubungan dengan Allah SWT dan hubungan dengan sesama manusia dalam mencapai kinerja terbaik.

2. Praktis

Pertama, studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan kualitas kepemimpinan pada Madrasah Aliyah di Jawa Tengah. Kedua, memberikan wawasan baru dalam pola pengembangan manajemen pengetahuan di Madrasah Aliyah khususnya dalam berbagi pengetahuan sehingga memberikan nilai positif bagi pengembangan dan inovasi pada Madrasah Aliyah di Jawa Tengah khususnya. Ketiga, dalam praktek rekrutmen, promosi dan pengembangan sumber daya manusia

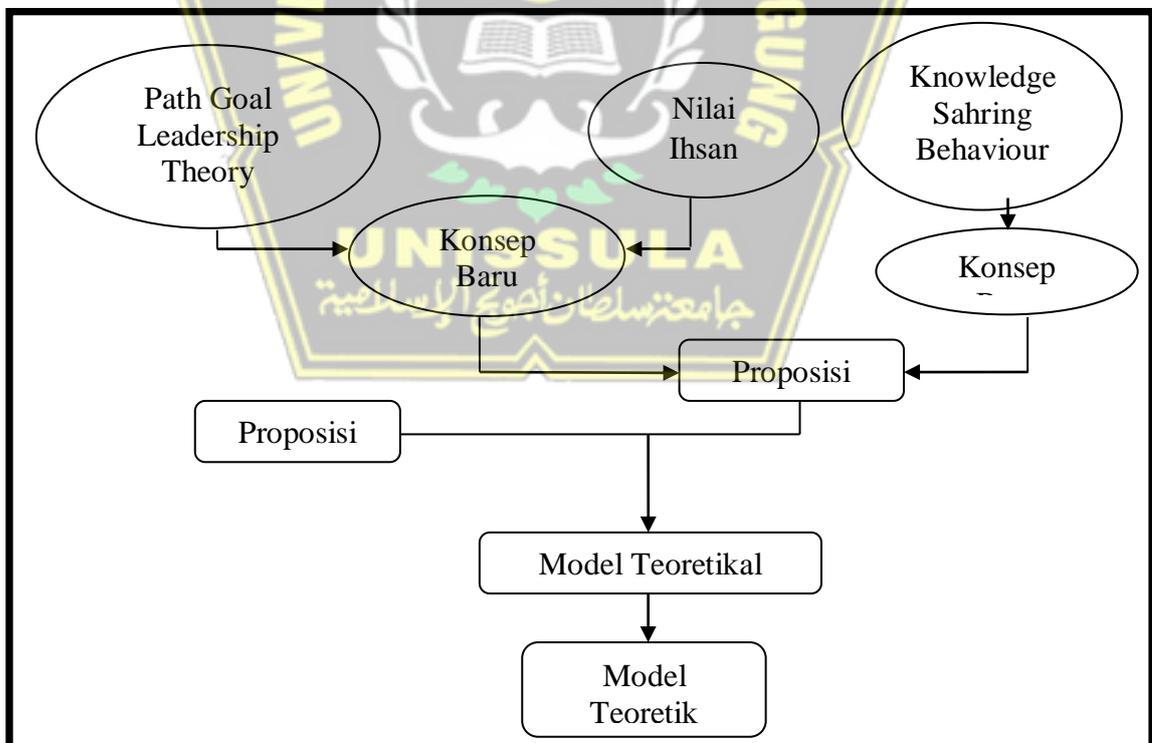
karakteristik kepemimpinan baru ini dapat menjadi pertimbangan utama dan diberikan peluang yang lebih luas.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang *path goal leadership theory*, *nilai Ihsan*, *knowledge sharing behaviour*, dan *employee wellbeing*. Berdasarkan dimensi-dimensi yang substantif dan strategis menghasilkan konsep kebaruan. Keterkaitan konsep baru tersebut dengan konsep lainnya membentuk “*proposisi*”. Selanjutnya dengan dinamika internal dan eksternal dari variabel menghasilkan *Model Teoretikal Dasar (Grand Model Theory)*. Akhirnya berdasarkan *research gap* dan fenomena muncul “*Model Teoretik Penelitian*”. Secara piktografis alur kajian pustaka dalam penelitian ini disajikan seperti pada Gambar 2.1 berikut,



Gambar 2.1 Alur Kajian Pustaka

2.1 Path Goal Leadership Theory

Teori kepemimpinan jalur-tujuan (*Path Goal Leadership Theory*) merupakan domain studi kepemimpinan. Teori ini menyangkut pengawasan dan hubungan antara atasan dan bawahan yang ditunjuk secara formal dalam organisasi. Ini berkaitan dengan bagaimana atasan yang ditunjuk secara formal mempengaruhi motivasi dan kepuasan bawahan (House, 1996). *Path Goal Leadership Theory* menyatakan bahwa pemimpin itu membantubawahan untuk mencapai tujuan mereka dengan memberikan jalan yang jelas untuk mencapai tujuan mereka (Silverthorne, 2001).

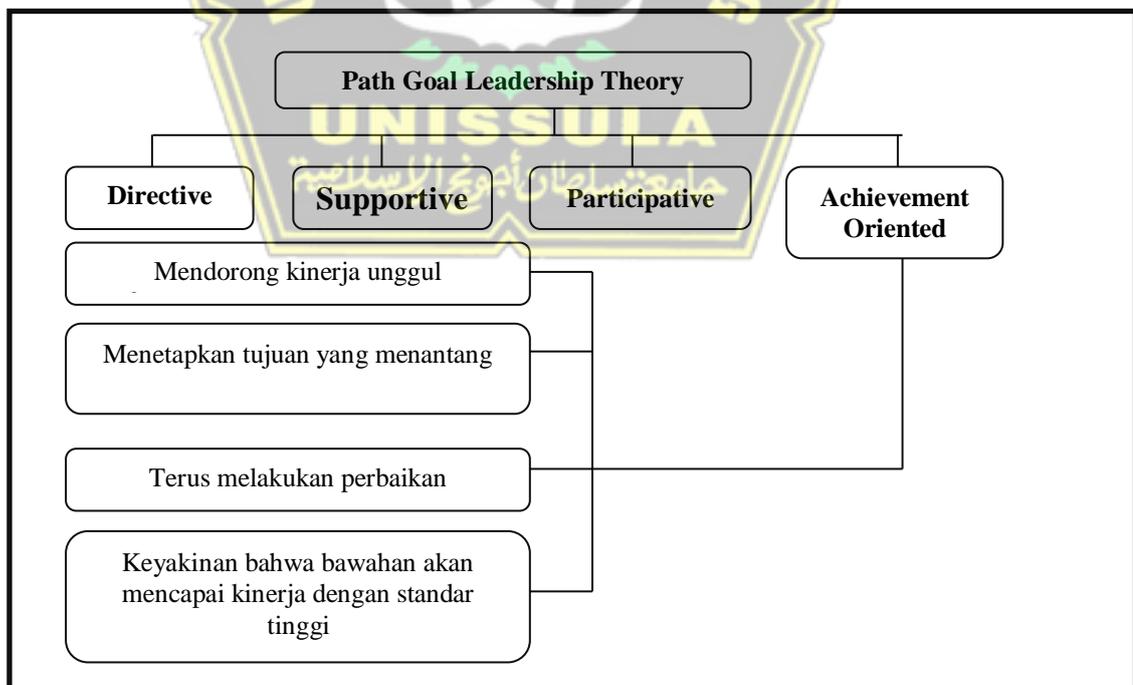
Lumbasi & Ouma (2016) memberikan pandangan terkait teori kepemimpinan, bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi penerimaan bawahan terhadap seorang pemimpin dan dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerja karyawan. Selaras dengan pendapat ini bahwa gaya kepemimpinan jalur tujuan (*path goal leadership*) secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi, dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan ini yang akhirnya secara positif dapat meningkatkan kinerja karyawan (Yiing & Ahmad, 2009). Mengkonfirmasi hasil tersebut, (Mohammadreza Zabihi, 2012) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan *Path-Goal Theory* dan kinerja karyawan juga.

Path Goal Leadership Theory, dibangun atas dua posisi umum yaitu pertama, perilaku pemimpin dapat diterima dan memuaskan kepada bawahan sejauh bahwa bawahan melihat perilaku tersebut sebagai sumber kepuasan langsung atau penting untuk masa depan. Kedua, perilaku pemimpin adalah

motivasi, yaitu meningkatkan kepuasan bagi bawahan yang mendukung pada kinerja yang efektif dan memberikan bimbingan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan untuk kinerja yang efektif (House, 1996; Levanoni et al., 1985). Hasil studi dari Evans (1996) menunjukkan bahwa ketika bawahan memandang pemimpin sebagai suportif (memperhatikan kebutuhan mereka) dan ketika atasan ini memberikan arahan dan bimbingan kepada bawahan, ada hubungan positif antara perilaku pemimpin dan kinerja bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi dan gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat strategis untuk memberdayakan dan mengkolaborasikan potensi sumber daya manusia dalam organisasi dengan memberikan bimbingan, dukungan dan penghargaan dalam mencapai kinerja organisasi yang efektif (Schriesheim & Neider, 1996). Ada empat dimensi dari *Path Goal Leadership Theory* (House, 1996) yaitu *directive*, *supportive*, *participative* and *achievement oriented behaviour*.

Kepemimpinan yang berorientasi prestasi (*achievement oriented leadership*) akan mendorong standar kinerja yang lebih tinggi dan lebih percaya diri dalam kemampuan untuk memenuhi tujuan yang menantang. Perilaku pemimpin yang berorientasi prestasi ditegaskan mampu mendorong bawahan berusaha mencapai standar kinerja yang lebih tinggi dan memiliki kepercayaan diri dalam kemampuan mereka memenuhi tujuan yang menantang (House, 1996). Pendapat Iyer & Kamalanabhan (2006) menyatakan bahwa motivasi dan orientasi berprestasi didefinisikan sebagai kecenderungan berjuang untuk mencapai keunggulan untuk berhasil dalam situasi kompetitif. Orang yang memiliki motif dan orientasi seperti ini umumnya aktif, bekerja keras, menetapkan tujuan tinggi,

mengambil tugas yang menantang, dan memperoleh kesenangan dari keberhasilan melakukan hal-hal sulit, dan mengutamakan kualitas. Hasil studi (House, 1996) menunjukkan hubungan yang positif antara pemimpin yang memiliki orientasi prestasi tinggi dengan harapan bawahan untuk mencapai hasil kerja yang efektif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lumbasi, mengkonfirmasi hasil temuan tersebut, bahwa kepemimpinan berorientasi prestasi memiliki pengaruh positif yang kuat pada kinerja karyawan (George W. Lumbasi & Ouma, 2016). Indikator dimensi *achievement oriented* adalah mendorong keunggulan kinerja, menetapkan tujuan yang menantang, mencari perbaikan dan peningkatan, menekankan keunggulan dalam kinerja, dan keyakinan bahwa bawahan akan mencapai standar kinerja yang tinggi (House, 1996). Berdasarkan uraian tersebut dimensi *Path-Goal Leadership Theory*, dapat disajikan dalam Gambar 2.2 berikut,



Gambar 2.2 Path Goal Theory dan Dimensinya

Sumber : (House, 1996)

Studi terkait gaya kepemimpinan berorientasi prestasi juga dilakukan oleh Schriesheim & Neider (1996), Famakin & Abisuga (2016), Rana & Kirubi (2019), Olowoselu, Mohamad, & Aboudahr (2019). Ulasan atas studi tersebut tampak pada Tabel 2.1 berikut,

Tabel 2.1
State of the Art Review Achievement Oriented Leadership
from Path goal theory

No	Author	Konsep	Keypoints Kelemahan
1.	(House, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Peimimpin yang mendorong bawahan untuk mencapai kinerja yang unggul, menetapkan tujuan yang menantang, mencari perbaikan, mengedepankan keunggulan dalam kinerja, dan menunjukkan kepercayaan diri kepada bawahan untuk mencapai standar kerja yang tinggi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi berprestasi masih sebatas kepentingan organisasi atau pemimpin, belum mencakup aspek religiusitas demi kepentingan akhirat. • Komitmen kerja dibangun dalam hubungan interpersonal antara pimpinan dan karyawan, bukan berdasarkan hubungan transendental dengan Allah SWT
2.	(Schriesheim & Neider, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan berperan memenuhi fungsi-fungsi yang ada sehingga bawahan mencapai hasil kerja tinggi dan puas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendekatan fungsional transaksional • Masih menggunakan konsep yang sama dengan House • Belum memasukkan nilai-nilai religiusitas untuk mencapai komitmen dalam menghasilkan kinerja unggul.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Author	Konsep	Keypoints Kelemahan
3	(Famakin & Abisuga, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan yang diarahkan untuk mendorong keunggulan kinerja melalui pengaturan tujuan yang menantang dan memberi kepercayaan bawahan atas kemampuannya untuk mencapai hasil kerja terbaik. • Komitmen karyawan dibangun atas keselarasan preferensi tujuan yang ditetapkan pemimpin dan harapan pribadi 	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen kerja masih pada level pimpinan dan organisasi belum ada sandaran transendental
4	(Rana & Kirubi, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin berorientasi prestasi menetapkan tujuan yang unggul untuk bawahannya, memberikan umpan balik dan penghargaan atas kinerjanya. • Studi ini mengadopsi filosofi positivisme sebagai landasan penelitiannya 	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofi yang digunakan menafikan nilai-nilai ruhaniyah
5	(Olowoselu et al., 2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan berorientasi prestasi menetapkan target kerja yang menantang dan standar yang tinggi untuk karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Masih menggunakan konsep yang sama dengan studi sebelumnya, belum ada sandaran nilai transendental kepada Allah SWT

Peneliti meninjau dan merangkum lima studi tersebut dengan kriteria khusus yang membahas konsep kepemimpinan berorientasi prestasi. Ulasan terhadap studi pada penelitian tersebut berdasarkan filosofi yang mendasari konsep kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

Konsep dari literatur yang telah ada dan konseptualisasi kepemimpinan berorientasi prestasi masih memiliki beberapa kelemahan. Pertama, orientasi prestasi masih didasarkan pada ukuran dan kepentingan organisasi semata belum

sampai pada prestasi jangka panjang untuk kehidupan di akherat yang didasarkan pada nilai-nilai petunjuk Al Quran. Kedua, capaian prestasi manusia dalam pandangan Barat hanya diukur dari aspek fisik (kesehatan) dan kemampuan (kompetensi akademik, produksi) saja (Otsuka, 2005; Saniff & Hanapi, 2014). Ketiga, komitmen untuk mencapai target prestasi masih didasarkan pada material transaksional (Aydin, 2020) berupa penghargaan dari pimpinan belum memiliki nilai spiritual Islam yang bersifat transendental dengan disandarkan kepada Allah. Selain itu orientasi capaian yang tidak realistik dan tidak memperhatikan kondisi anggota organisasi akan menimbulkan efek negatif, stress karyawan dan turn over (Sujana, 2020; Miron, 2019). Oleh karena itu, perlu untuk diwarnai atau diintervensi dengan sebuah nilai yang maknanya transendental, yaitu nilai Ihsan.

2.2 Nilai Ihsan dalam Islam

Pandangan hidup yang dianut oleh seseorang atau kelompok mempengaruhi bagaimana dia memandang dirinya, tujuan hidupnya dan lingkungannya (Mas'ud, 2017). Menurut Quraish Shihab, nilai-nilai dan keyakinan yang menjadi pendorong perilaku dan menguasai jiwa manusia dalam Al Quran disebut *ilah* (Shihab, 1999). Konsep bisnis konvensional sebenarnya konsep bisnis Amerika Serikat yang kemudian diikuti oleh orang-orang Eropa, Asia dan lainnya (Handy, 2008). Nilai-nilai sentralnya adalah kebebasan, persaingan, individualisme, orientasinya uang dan laba (De George, 1982).

Hal ini berbeda dengan nilai yang dilandasi dengan pandangan hidup Islam. Pandangan hidup Islam dapat diartikan sebagai pemahaman muslim tentang keyakinan dasar mengenai Tuhannya yaitu Allah SWT, wahyu (Al

Quran), Rasulullah SAW, alam semesta, tujuan penciptaan, hakekat realitas, hakekat manusia, tujuan penciptaan, tujuan hidup manusia, ilmu, kebenaran, ahlak dan kebahagiaan (Mas'ud, 2017). Dalam hal ini Al Quran dan Hadits menjadi landasan pokok muslim dalam berperilaku, berinteraksi atau *muamalah*. Artinya kegiatan ekonomi atau bisnis tidak bebas nilai, tidak hanya berorientasi individual, material, duniawi akan tetapi juga sosial, spiritual dan ukhrowi. Pencapaian satu tujuan tidak boleh dilakukan dengan melemahkan atau bahkan merugikan dan menghancurkan pihak lain walaupun seseorang itu memiliki kekuasaan untuk melakukannya. Segalanya harus dilakukan dengan nilai-nilai Ihsan.

Nilai Ihsan ini penting, karena Allah SWT berfirman dalam (Al Quran,16: 90) sebagai berikut: “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan”(Rauf dan Subarkah, 2018). Allah juga memerintahkan berbuat Ihsan seperti membelanjakan harta di jalan Allah (QS. al-Baqarah: 195), berbuat baik kepada kedua orang tua, kerabat, anak-anak yatim, orang miskin, tetangga, teman sejawat, hamba sahaya dan berbicara dengan kata yang baik, mendirikan shalat dan menunaikan zakat (QS. al-Baqarah: 83; an-Nisa: 36; al-Qashas: 77).Berdasarkan teks hadits hadits yang diriwayatkan oleh UmarIbn Al-Khattab yang menyebutkan bahwa malaikat Jibril datang kepada Nabi SAW dan bertanya: "Apa itu Ihsan?"Nabi berkata, “Bahwa kamu menyembah Allah seolah-olah kamu melihat-Nya; dan jika Anda tidak melihatNya, pasti Dia melihat kamu ”(HR. Muslim). Ayat-ayat al-Quran dan

hadits tersebut mengandung perintah berbuat *Ihsan*, yang bermakna melakukan segala aktivitas yang positif, dengan seakan-akan melihat Allah atau merasakan akan adanya pengawasan dari Allah. Kesadaran adanya pengawasan melekat dari Allah ini akan menjadikan seseorang selalu ingin berbuat sebaik mungkin dan memperlakukan pihak lain lebih baik dari pada perlakuan terhadap dirinya. Dengan demikian *Ihsan* lebih tinggi dan memiliki kandungan lebih dalam daripada *adil*, karena berlaku adil berarti mengambil semua hak yang seharusnya dimiliki dan atau memberikan semua hak orang lain, sedang *Ihsan* adalah memberi lebih banyak dari yang seharusnya seseorang berikan dan mengambil lebih sedikit dari yang seharusnya seseorang ambil (Shihab, 2013a).

Selain hal tersebut, orang yang memiliki perilaku *Ihsan* (*muhsin*) sangat dicintai oleh Allah SWT sebagaimana tertulis dalam beberapa ayat Al Quran (QS.10:26; 16:90; 18:30; 2:195; 3:134, 148; 5:13, 93) yang berisi bahwa Allah SWT mencintai orang-orang yang berbuat *Ihsan* dan akan memberikan kemuliaan serta tambahan kebaikan bagi mereka dengan balasan yang lebih baik untuk kehidupan dunia dan akheratnya. Berdasar rincian ayat-ayat al-Quran dan hadits tersebut, menunjukkan bahwa nilai *Ihsan* menjadi sangat penting untuk diwujudkan dalam segala aktivitas dan aspek kehidupan.

Banyak literatur yang menjelaskan makna *Ihsan* diantaranya pendapat (Firdaus, 2011) bahwa dalam ayat-ayat tertentu di Al Quran *Ihsan* memiliki makna perintah (*ammar*) yang berarti *ahsinu* (berbuat baiklah) dan juga sebagai *masdar* yang menunjukkan pada sesuatu yang tetap dan berkesinambungan. Dengan

demikian makna *Ihsan* dalam ayat-ayat tersebut menunjukkan kepada keharusan untuk berbuat *Ihsan* secara kontinu.

Kata *Ihsan* juga dimaknai sebagai perbuatan seseorang untuk melakukan perbuatan yang ma'ruf dan menahan diri dari dosa. Dia mendermakan kebaikan, kasih sayang kepada orang tua, saudara dan hamba Allah yang lainnya baik melalui hartanya, kehormatannya, ilmunya, maupun raganya (Rizal & Amin, 2017; Mianoki, 2010). *Ihsan* juga menunjukkan proyeksi kebaikan dan kedermawanan yang dilandasi dengan filosofi kasih sayang, toleransi, keadilan, perhatian dan pengampunan (Ali, 2011). Selaras dengan pendapat tersebut (Malik, 2014) menggambarkan *Ihsan* sebagai keunggulan komprehensif dan kemuliaan tertinggi. Merujuk pada pengertian ini *Ihsan* dimaknai sebagai kinerja terbaik seseorang dalam menyelesaikan setiap aktivitasnya. Ada dua nilai yang sangat penting untuk mendorong kinerja yang sangat tinggi, yang selalu disebut dalam Al Qur'an dan Hadits yaitu *mas'uliyah* (tanggung jawab) dan *Ihsan* (kebajikan) (Mohiuddin dan Yusof, 2013; Furqani, 2015; Irmadariyani, 2016).

Berdasarkan pendapat dan uraian tersebut, yang dimaksud *Ihsan* adalah upaya melakukan setiap aktivitas positif dengan kualitas terbaik untuk diri, orang lain dan makhluk Allah lainnya, yang dilandasi mencari ridha Allah SWT.

Syaikh 'Abdurrahman as Sa'di *rahimahullah* sebagaimana dikutip (Mianoki, 2010), menjelaskan bahwa *Ihsan* mencakup dua macam, yakni *Ihsan* dalam beribadah kepada Allah dan *Ihsan* dalam menunaikan hak sesama makhluk. *Ihsan* dalam beribadah kepada Allah maknanya beribadah kepada Allah seolah-olah melihat Allah atau merasa diawasi oleh Allah, sehingga

mengarahkan kepada keihlasan dan kekhusukan dalam beribadah. Sedangkan Ihsan terhadap sesama makhluk adalah menunaikan hak-hak dan memberikan kemsalahatan kepada mereka. Ihsan kepada makhluk ini terbagi dua, yaitu yang wajib dan sunnah. Yang hukumnya wajib misalnya berbakti kepada orang tua dan bersikap adil dalam bermuamalah. Sedangkan yang sunnah misalnya memberikan bantuan tenaga atau harta yang melebihi batas kadar kewajiban seseorang atau bekerja melampaui tugas kewajibannya, dengan hasil terbaik (Beekun & Badawi, 2005).

Untuk mencapai *Ihsan*, seseorang harus beriman dan Islam. Tingkatan tertinggi dalam agama adalah Ihsan, kemudian iman dan yang paling rendah Islam (Mianoki, 2010). Jadi untuk mencapai derajat Ihsan, harus dimulai dari Islam kemudian keimanan harus menjadi keyakinan sepenuh hati dan kesadaran yang dimanifestasikan secara konsisten dalam seluruh aspek kehidupan seseorang (Wahab, 2019). Ada dua tingkatan dalam Ihsan (Mianoki, 2010) yaitu pertama *muraqabah*, yakni seseorang yang beramal senantiasa merasa diawasi dan diperhatikan oleh Allah dalam setiap aktivitasnya (QS. Yunus: 61). Tingkatan yang kedua yaitu *musyahadah*. Tingkatan ini lebih tinggi dari yang pertama, yaitu seseorang senantiasa memperhatikan sifat-sifat Allah dan mengaitkan seluruh aktifitasnya dengan sifat-sifat tersebut.

Konsep Ihsan berbeda dengan istilah kebajikan (*benevolence*) dalam perspektif konvensional. Walaupun secara literal Ihsan dan kebajikan tampak memiliki kesamaan makna, namun Ihsan memiliki atribut yang dapat diidentifikasi dengan unsur-unsur tauhid *ilahiyyah* yaitu, adanya komitmen kepada perintah

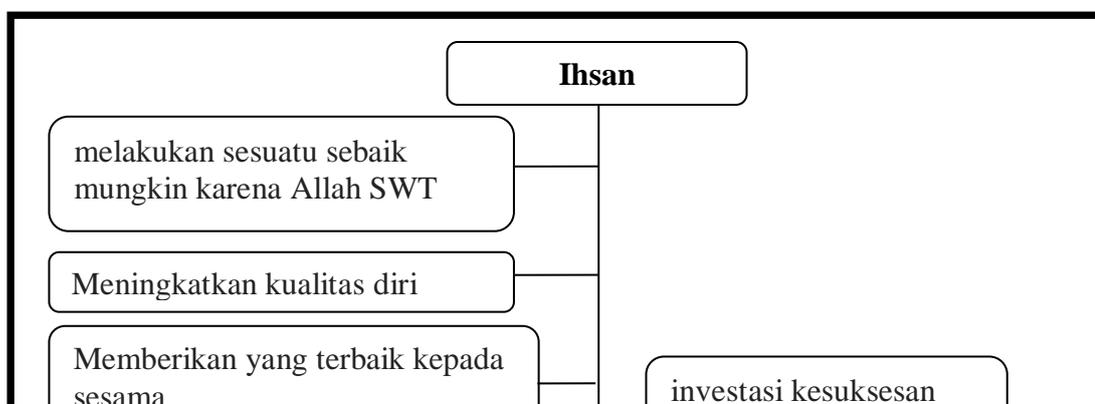
Allah, merasakan kehadiran bahwa Allah secara langsung melihat dan mengevaluasi individu, niat, tindakan, perasaan, dan perilaku, dan ini adalah karakteristik unik Ihsan yang berbeda dari kepercayaan lain atau pandangan konvensional Barat (Wahab, 2019;Kadhim, Ahmad, Owoyemi, & Ahmad, 2017).

Ihsan mengacu pada dua hal. Pertama, Ihsan adalah penyembahan yang dipersembahkan kepada Allah dengan sungguh-sungguh, bersahaja (*tawadhu*), dan tulus seolah-olah kita merasa bahwa kita terhubung langsung dengan Tuhan. Kedua, Ihsan dalam muamalah berarti menyediakan berkah dan kemakmuran yang seluas-luasnya bagi orang lain di lingkungan keluarga, lingkungan komunitas, dan meningkatkan kualitas kerja karena kita merasa selalu dalam pengawasan Allah SWT (Irmadariyani et al., 2016). Selaras dengan hal tersebut, *Ihsan* mengajarkan seseorang harus melakukan sesuatu dengan orientasi hasil terbaik, selalu mengembangkan pengetahuan dan kemampuan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya sehingga dapat melaksanakan pekerjaan secara optimal, harus bisa menjauhkan diri dari sikap bekerja seadanya (asal saja), karena yang demikian tidak sesuai dengan ajaran Islam (Ekowati & Mu'is, 2017). Secara lebih rinci (Ibrahim, 2006), mengungkapkan komponen perilaku Ihsan meliputi, melakukan sesuatu secara optimal, memberikan imbalan kebaikan dengan yang lebih baik, membalas kejelekan dengan tidak melampaui batas, mengurangi seoptimal mungkin dampak yang tidak menyenangkan, merupakan jalan keluar ketika keadilan optimal tidak bisa dirasakan, sebagai buah dari iman, merupakan investasi kesuksesan masa depan.

Menurut al-Harrali, dalam tafsir Al Misbah, memaknai Ihsan terhadap sesama akan tercapai ketika seseorang memandang dirinya pada orang lain. Konsekuensinya, dia akan memberikan yang terbaik sebagaimana seharusnya dia berikan untuk dirinya sendiri. Selain itu, Ihsan kepada Allah SWT adalah ketika dia hanya "melihat" Allah SWT. Dengan demikian, barang siapa yang melihat dirinya dalam posisi kebutuhan orang lain dan beribadah hanya kepada Allah SWT, maka ia dapat disebut sebagai Muhsin (orang yang melakukan Ihsan). Dia telah mencapai puncak kebaikan dalam semua perbuatannya (Shihab 2006).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, indikator perilaku Ihsan meliputi melakukansesuatu secara optimal karena yakin kepada Allah SWT, berbuat baik kepada sesama sebagaimana yang terbaik untuk diri, terus meningkatkan kualitas diri, mereduksi dampak buruk dari setiap perilaku, merupakan investasikesuksesanmasadepan.

Berdasarkan uraian tersebut, Nilai Ihsan dan indikatornya disajikan pada Gambar 2.3 berikut,

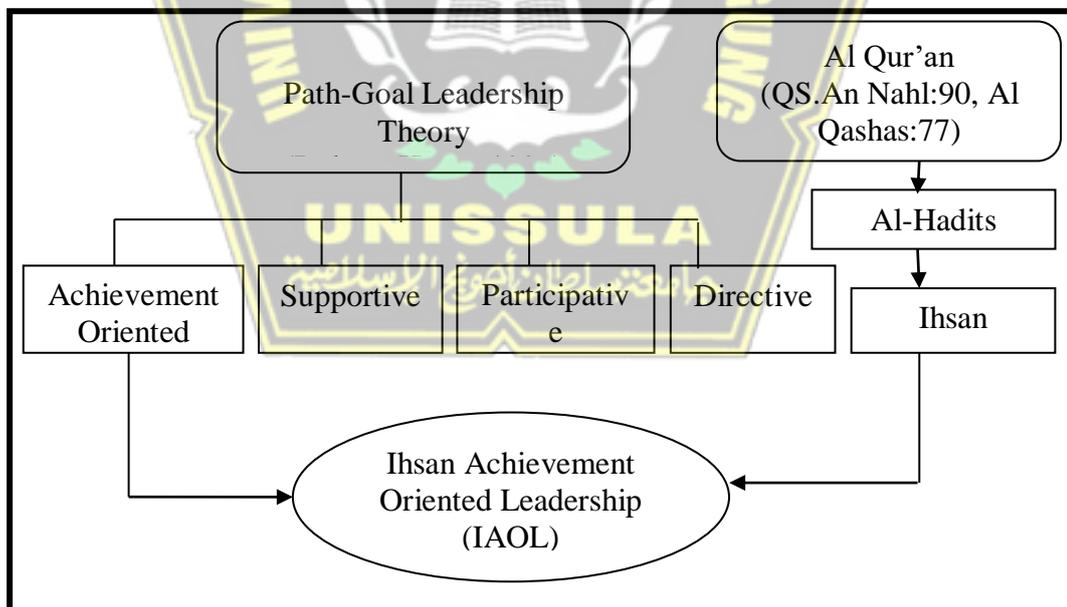


Gambar 2.3 Nilai Ihsan dan Indikatornya

Sumber : (Ibrahim, 2006; Shihab, 2006; Ekowati & Mu'is, 2017)

2.3 Model Teoretikal Dasar (*Grand Theory Model*)

Berdasarkan kajian teori tentang *path goal theory* dan nilai Ihsan tersebut, dapat diintegrasikan untuk memunculkan satu kebaruan (*novelty*) seperti disajikan pada Gambar 2.4 berikut,



Gambar 2.4 Integrasi Path Goal Theory dan Nilai Ihsan

Integrasi dari indikator achievement oriented leadership dan nilai Ihsan disajikan pada Tabel 2.2 berikut,

Tabel 2.2
Integrasi indikator Achievement oriented leadership dan Ihsan values

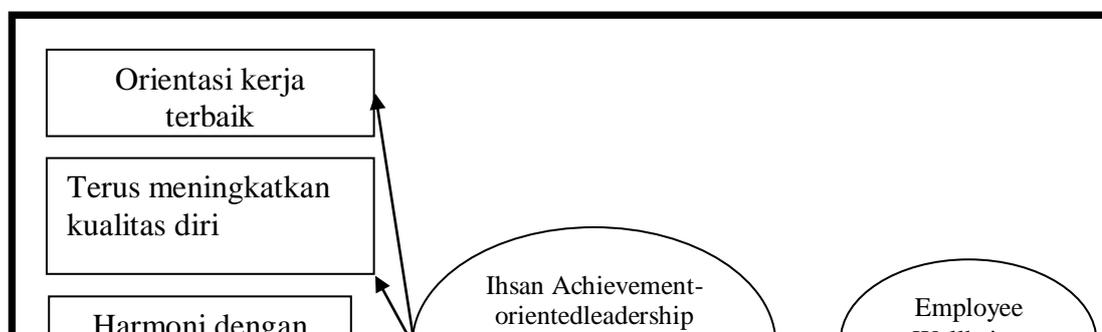
<i>Achivement Oriented Leadership</i>	<i>Ihsan Values</i>	<i>Ihsan Achievement Oriented Leadership</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Mendorong kinerja unggul • Menetapkan tujuan yang menantang • Terus melakukan perbaikan • Keyakinan bahwa bawahan akan mencapai kinerja dengan standar tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan sesuatu sebaik mungkin karena Allah SWT • Meningkatkan kualitas diri • Memberikan yang terbaik kepada sesama • Mereduksi akibat yang tidak menyenangkan • Investasi kesuksesan masa depan 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan kerja dengan hasil terbaik • Terus meningkatkan kualitas diri • Menjaga harmoni • Spirit tauhid • Investasi dunia akherat

Inti manajemen adalah manusia. Pencapaian manajemen adalah pencapaian manusia dan kegagalan manajemen adalah kegagalan manusia (Drucker, 2011). Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting untuk suksesnya organisasi dan keberlangsungan kehidupan organisasi (Laroche, Merette, & Ruggeri, 1999 ; Luthans & Youssef, 2004). Hal ini karena manusia adalah pelaku dari kegiatan dalam organisasi tersebut baik secara individu maupun kelompok. Untuk dapat melakukan perannya dengan kualitas hasil atau kinerja yang baik, tingkat kesejahteraannya perlu menjadi perhatian penting dalam organisasi. Hal ini karena kesejahteraan karyawan merupakan indikator organisasi yang sehat dan memiliki peran penting dalam kinerja organisasi (Harter, Schmidt, & Keyes, 2004; Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson, & McGrath, 2004; Pawar, 2016), serta memiliki implikasi luas pada keberlangsungan organisasi (Ilies, Aw, & Pluut, 2015). Oleh karena itu kesejahteraan karyawan ini perlu menjadi perhatian penting dalam organisasi (Harter et al., 2004).

Studi dari Harter (2004), menunjukkan bahwa persepsi dan perasaan positif dari karyawan di tempat kerja memiliki efek positif pada loyalitas yang lebih tinggi, produktivitas organisasi yang lebih baik. Karakteristik kepemimpinan Ihsan achievement oriented leadership dengan landasan nilai etik transendental Ihsan ini akan mendorong kesejahteraan karyawan dalam organisasi. Secara empirik menunjukkan bahwa kepemimpinan dengan landasan nilai etik merupakan sumber daya positif yang mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan (Kalshoven & Boon, 2012; Kaffashpoor & Sadeghian, 2020; Sarwar et al., 2020; Van Dierendonck, Borrill, Haynes, & Stride, 2004).

Berdasarkan uraian tersebut dan integrasi indikator-indikator dari *Achievement Oriented Leadership* dan *Nilai Ihsan* dapat disusun proposisi, untuk membangun model teoretikal dasar. Proposisi 1 adalah *Ihsan achievement oriented leadership (IAOL)*, yang tersaji pada Gambar 2.5 berikut ini,

Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) adalah kepemimpinan yang berorientasi kerja unggul, dengan menjaga kualitas hubungan dengan Allah SWT dan hubungan dengan sesama manusia dengan spirit tauhid menjadi dorongan utama dalam melaksanakan dan mencapai kinerja. Meningkatnya *Ihsan Achievement-oriented Leadership* akan meningkatkan *employee wellbeing*.



Gambar 2.5 Proposisi Ihsan Achievement Oriented Leadership

Selanjutnya, beberapa studi menyatakan bahwa individu yang memiliki tingkat kesejahteraan yang baik akan memiliki emosi positif dan kepuasan yang lebih tinggi (Cohn, Fredrickson, Brown, Mikels, & Conway, 2009; Diener & Biswas-Diener, 2002), dan sikap dan perilaku positif ini sangat penting untuk mendorong niat dan perilaku berbagi pengetahuan (Stenius, Hankonen, Haukkala, & Ravaja, 2015). Studi oleh (Chung, Cooke, Fry, & Hung, 2014; J. Wang, Yang, & Xue, 2017) mengkonfirmasi bahwa meningkatnya kesejahteraan individu memberikan efek positif pada perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing behaviour*).

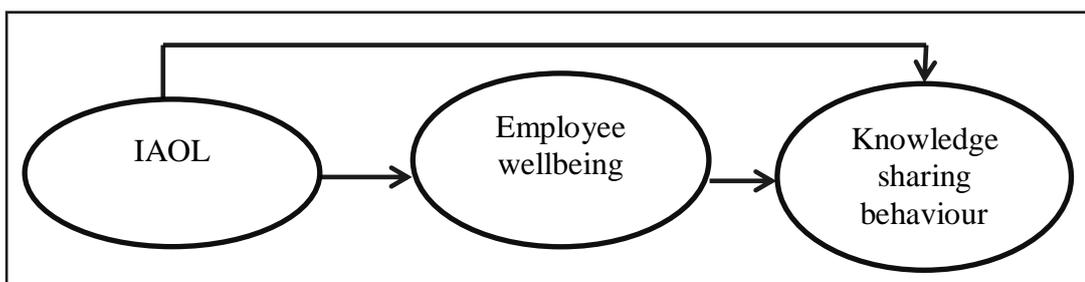
Pada studi sebelumnya menginformasikan bahwa pemimpin yang memiliki landasan etik kuat menjadi sumber daya positif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan (Sarwar et al., 2020), dapat membantu membangun, memelihara, dan memfasilitasi konteks organisasi yang menciptakan makna baru

dalam membangun hubungan saling percaya dan kooperatif antara pemimpin dan pengikut (Avolio et al., 2004; Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, 2013).

Kepemimpinan dengan berlandaskan nilai etik juga dinilai sebagai kepemimpinan yang efektif dan positif terkait dengan perilaku berbagi pengetahuan (Bedi et al., 2016). Ihsan achievement oriented leadership sebagai model kepemimpinan dengan landasan spirit Tauhid dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mendorong perilaku berbagi pengetahuan. Selaras dengan hal tersebut bahwa *Islamic Work Ethic* memiliki relevansi dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan *knowledge sharing behaviour* (Kumar & Rose, 2012). Islam juga mendorong kerjasama pada pekerjaan dan kegiatan pendukung seperti kesejahteraan, dan mendorong berbagi pengetahuan melalui pengumpulan dan penyebaran pengetahuan (Rice, 1999).

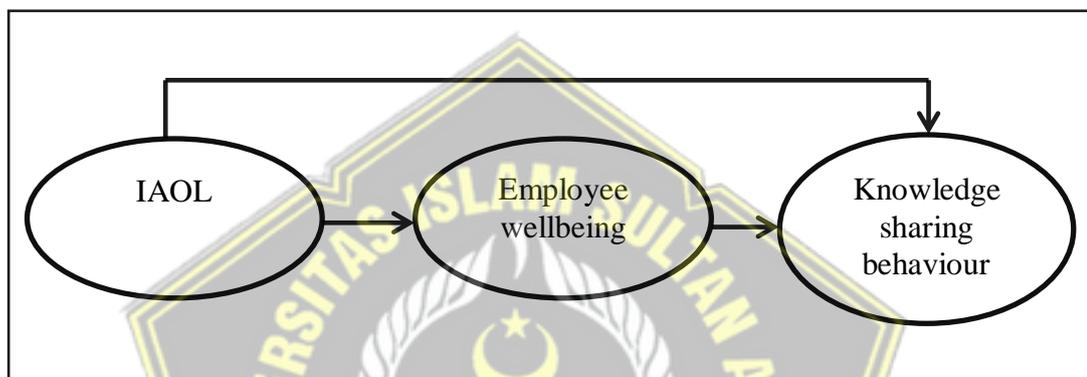
Berdasarkan uraian tersebut dapat disusun proposisi 2, yang disajikan pada Gambar 2.6 berikut,

Ihsan achievement oriented leadership (IAOL) akan meningkatkan kesejahteraan karyawan (*employee wellbeing*), dan *employee wellbeing* yang tinggi akan mendorong *knowledge sharing behaviour*. *Ihsan achievement oriented leadership* yang tinggi juga akan meningkatkan *knowledge sharing behaviour*.



Gambar 2.6 Proposisi Employee Wellbeing dan Knowledge sharing behaviour

Berdasarkan proposisi 1 dan proposisi 2 disusun Model Teoretikal Dasar (*Grand Theory Model*) yang tersaji pada Gambar 2.7. Model teoretikal dasar tersebut menunjukkan bahwa *knowledge sharing behaviour* dapat ditingkatkan melalui peningkatan *employee wellbeing* yang dipicu oleh *Ihsan achievement oriented leadership*, dan *knowledge sharing behaviour* juga dapat ditingkatkan melalui *Ihsan achievement oriented leadership* (IAOL).



Gambar 2.7 Model Teoretikal Dasar

2.4 Model Teoretik Penelitian

Model teoretik penelitian menggambarkan hubungan antar variabel yang dituangkan dalam beberapa hipotesis yang akan diuji dalam proses penelitian ini. Berikut dijelaskan masing-masing variabel dalam model teoretik penelitian.

2.4.1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)

Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) adalah kepemimpinan yang berorientasi kerja unggul, dengan menjaga kualitas hubungan dengan Allah SWT dan hubungan dengan sesama manusia dengan spirit tauhid menjadi dorongan utama dalam melaksanakan dan mencapai kinerja. Model kepemimpinan ini berbeda dengan orientasi gaya kepemimpinan yang lain. Model kepemimpinan Ihsan achievement oriented leadership memiliki spirit yang unik untuk mencapai

prestasi unggul yaitu spirit tauhid didasarkan pada nilai transendental yang disandarkan kepada Allah SWT yaitu nilai Ihsan, sehingga capaian dan orientasi kerja tidak semata berdasar hubungan interpersonal dan transaksional. Ada semangat menjaga harmoni dalam kelompok dan lingkungannya sehingga tidak individual. Memiliki optimisme dalam menilai dan mencapai hasil kerja, karena berorientasi jangka panjang kebahagiaan di akherat sehingga tidak semata material. Nilai Ihsan yang menjadi basis utama IAOL mengandung makna seseorang yang melakukan segala sesuatu dengan cara dan kualitas terbaik, dan holistik untuk mengharapkan imbalan yang lebih baik dari Allah SWT (Halim et al., 2016). Nilai Ihsan memberikan dasar yang kuat dan optimisme bagi kepemimpinan karena setiap aktivitas, niat, perilaku, harapan dan tujuannya selalu disandarkan kepada Allah SWT dan mengharap ridha Allah SWT.

Karakteristik kepemimpinan tersebut diharapkan akan mendorong dan memberi efek positif pada kinerja individu, fokus dan mencurahkan energinya serta mendorong rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama dengan landasan nilai transendental Ihsan. Tugas pemimpin adalah bagaimana mensinergikan keterlibatan individu karyawan ini menjadi keterlibatan organisasi (Fachrunnisa, Adhiatma, & Tjahjono, 2019), dan mendorong kolaborasi potensi individu sehingga menjadi sumber daya dan energi kolektif yang memberikan efek positif pada capaian tujuan organisasi (Zhang, 2010; Barrick, Thurgood, Smith, & Courtright, 2015), termasuk membangun kolektivitas pengetahuan untuk kinerja organisasi. Pemimpin dengan karakteristik etik tertentu akan menjadikan dirinya menjadi role model bagi pengikutnya dan memudahkan mereka mempengaruhi

persepsi pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi (Ko, Ma, Bartnik, Haney, & Kang, 2018).

Pemimpin organisasi dengan kepemimpinan yang positif dapat membantu anggotanya mengembangkan sumber daya psikologis positif yang lebih baik, yang akan mengarah pada berbagi pengetahuan yang lebih baik (Wu, W. L., & Lee, 2017). Kepemimpinan etik dinilai sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dan positif terkait dengan perilaku berbagi pengetahuan (Bedi et al., 2016). Fokus utama pengelolaan pengetahuan (knowledge management) adalah untuk membuat kondisi yang baik untuk membangun perilaku berbagi pengetahuan antara anggota dan mengembangkan pengetahuan umum dalam organisasi (Lee, Foo, Leong, & Ooi, 2016). Pemimpin etik menyumbang secara positif untuk membangun etika iklim organisasi (Bedi et al., 2016), yang memberikan dampak positif pada keterikatan individu dan sikap menuju berbagi pengetahuan (Tseng & Fan, 2011). Studi (Tang, Bavik, Chen, Yifeng, & Tjosvold, 2015; Le & Lei, 2018; Liu et al., 2019; Bavik et al., 2018; Xia & Yang, 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan etik memberikan pengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

Berdasarkan uraian tersebut, diusulkan hipotesis 1 yaitu,

H1: Ihsan achievement oriented leadership (IAOL) berpengaruh positif pada knowledge sharing behaviour (KSB).

Studi yang dilakukan (Kalshoven & Boon, 2012) menyatakan bahwa kepemimpinan dengan landasan nilai etik merupakan sumber daya potensial bagi organisasi dan memberikan kontribusi positif pada kesejahteraan karyawan. Sebangun dengan studi tersebut, studi oleh (Sarwar et al., 2020) yang dilakukan

pada karyawan di organisasi perhotelan di Italia dan Paksitan mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan yang berbasis nilai etik memiliki hubungan yang relatif kuat pada tingkat kesejahteraan karyawan. Lebih lanjut dia menyatakan bahwa perilaku pemimpin yang menyalahkan bawahan atas kekurangan mereka, dan mengambil pujian atas hasil kerja orang lain merupakan bentuk kegagalan yang utama dari para pemimpin organisasi (Sarwar et al., 2020).

Pemimpin yang memiliki reflektivitas dan landasan etik akan melibatkan kesadaran penuh atas perilaku, situasi, konsekuensi dalam setiap proses pengambilan keputusan dan eksekusi yang dia lakukan dalam mencapai tujuan organisasi. Proses yang demikian melibatkan nilai-nilai, hubungan seseorang, identitas, motif dan tujuan diri (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Beberapa studi sebelumnya (Ahmad, Sohal, & Wolfram Cox, 2020; Freire & Bettencourt, 2020; Kaffashpoor & Sadeghian, 2020; Qing, Asif, Hussain, & Jameel, 2020; Tu, Lu, & Yu, 2017) juga mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan dengan landasan nilai-nilai etik berkontribusi positif pada tingkat kesejahteraan karyawan dalam organisasi. Kesejahteraan dimaksud meliputi kualitas dan kebermaknaan hidup, sosial, psikologis termasuk di dalamnya (Rivers J, Thompson N, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa landasan etik diri seseorang pemimpin akan mampu menjaga kualitas hubungan sosial menjadi lebih harmonis dan berfikir holistik. Berdasarkan hasil studi dan uraian tersebut, diusulkan hipotesis 2, yaitu:

H2: Ihsan acvievment oriented leadership berpengaruh positif pada social wellbeing.

Ihsan achievement oriented leadership menghubungkan kepemimpinan etik dengan nilai transendental yaitu Ihsan. Nilai ini memandang etika dan kesejahteraan tidak hanya sebatas budaya dan kepuasan sosial material, namun juga kesejahteraan *akherat* yang dipandang sebagai kebahagiaan yang sesungguhnya (QS. Al Ankabut (29):64). Nilai Ihsan yang menjadi basis utama IAOL mendorong seseorang yang melakukan segala sesuatu dengan cara dan kualitas terbaik, dan holistik untuk mengharapkan imbalan yang lebih baik dari Allah SWT (Halim et al., 2016). Demikian sehingga karakteristik kepemimpinan ini akan mendorong kesejahteraan pada dimensi spiritual.

Kesejahteraan spiritual dimaknai sebagai penegasan makna hidup dalam hubungan dengan Tuhan, diri sendiri dan lingkungan untuk mencapai harmoni (Fisher & Brumley, 2008). Spiritual wellbeing juga dimaknai sebagai perasaan positif dengan semangat hidup atau bekerja untuk menjadi insan yang lebih baik dengan landasan nilai transendental (Fachrunnisa, Adhiatma, & Tjahjono, 2019). Karakter pemimpin IAOL ini dapat mendorong dan menginduksikan nilai-nilai dan spirit tauhid ini (Al-Faruqi, 1982) pada anggota organisasi sehingga memiliki komitmen transendental untuk diaktualisasikan dan bekerja sama dalam pencapaian tujuan bersama yang lebih komprehensif yaitu mencapai kesejahteraan dunia akherat (QS.2: 201). Komitmen dan aktualisasi nilai-nilai religius ini menjadi prediktor yang sangat baik dalam mencapai kebermaknaan hidup dan kebahagiaan (Moberg, David o and Brusek, 1978).

Berdasarkan uraian tersebut diusulkan hipotesis 3, yaitu:

H3: Ihsan achievement oriented leadership berpengaruh positif pada spiritual wellbeing.

2.4.2. Social Wellbeing

Social wellbeing (kesejahteraan sosial) adalah penilaian diri atas keadaan dan fungsi serta kontribusi dalam lingkungan sosialnya (Keyes, 1998). Selaras dengan Keyes, (Marks & Shah, 2004) memaknai kesejahteraan lebih dari sekedar kebahagiaan. Selain bahagia dan puas serta berkembang secara pribadi, terpenuhi kebutuhan diri, kesejahteraan adalah memberi kontribusi secara sosial. Sementara (Dodge, Daly, Huyton, & Sanders, 2012) memberikan makna kesejahteraan adalah ketika individu memiliki keseimbangan antara sumber daya psikologis, sosial dan fisik dengan harapan dan tantangan psikologis, sosial dan fisik. Berdasarkan uraian tersebut, kesejahteraan sosial dimaknai sebagai perasaan positif atas keadaan diri dan fungsi dalam lingkungan sosialnya.

Lebih lanjut (Keyes, 1998) menjelaskan dimensi dari social wellbeing yang meliputi *integration*, *social acceptance*, *social contribution*, *social actualitation*, dan *social coherence*. *Integration* dimaknai sebagai evaluasi atas kualitas hubungan individu dalam organisasi. Individu yang sehat merasa bahwa dia adalah bagian dari kelompoknya dan sejauh mana mereka memiliki rasa kebersamaan dengan orang lain yang membentuk realitas sosial mereka. *Social acceptance* adalah penerimaan diri atas individu lain dalam kelompok sosialnya. Individu akan percaya bahwa orang lain di sekitarnya akan memberikan kenyamanan dan hal baik pada dirinya dan merasa nyaman dengan orang lain dalam organisasi. *Social contribution* diartikan sebagai evaluasi atas nilai sosial

seseorang. Hal ini merupakan keyakinan bahwa seseorang memiliki sesuatu yang berharga yang dapat dikontribusikan bagi organisasinya. *Social actualitation*, dimaknai sebagai sebagai potensi yang dapat dikembangkan untuk kemanfaatan perjalanan dan kemajuan organisasi dan dirinya. *Social coherence* diartikan sebagai persepsi atas kualitas dan kepedulian atas kehidupan sosial di sekitarnya. Individu yang sehat merasa bahwa dia tidak berada dalam kehidupan yang sempurna dan untuk dirinya sendiri, namun juga memperhatikan kehidupan dan kelangsungan hidup di sekitarnya. Selaras dengan hal tersebut, (Pawar, 2016) juga menjelaskan *social wellbeing* diindikasikan melalui keterlibatan diri dan kebermanfaatannya dalam lingkungan sosial di tempat kerja. Berdasarkan beberapa studi tersebut, kesejahteraan sosial diindikasikan oleh keharmonisan dalam hubungan bersama, berkontribusi untuk orang lain, keterlibatan diri dan kenyamanan dalam hubungannya.

Beberapa studi menyatakan bahwa individu yang memiliki tingkat kesejahteraan yang lebih baik akan memiliki emosi positif dan kepuasan yang lebih tinggi (Cohn, Fredrickson, Brown, Mikels, & Conway, 2009; Diener & Biswas-Diener, 2002) yang selanjutnya sikap positif akan mempengaruhi niat dan perilaku individu (Chung et al., 2014) selaras dengan *theory of planned behaviour* (Ajzen, 2012). Sikap dan perilaku positif ini sangat penting dalam hubungan sosial untuk mendorong niat dan perilaku berbagi pengetahuan (Stenius et al., 2015). Jadi ketika individu memiliki sikap positif dan tingkat kesejahteraan sosial yang baik akan cenderung membagi pengetahuannya (J. Wang et al., 2017). Berdasarkan uraian tersebut, diusulkan hipotesis 4, yaitu:

H4: Social wellbeing berpengaruh positif pada knowledge sharing behaviour

2.4.3 Spiritual Wellbeing

Spiritual wellbeing (kesejahteraan spiritual) mengacu pada pemenuhan kebutuhan transendental seseorang (C. W. Ellison, 1983). Kesejahteraan spiritual juga dimaknai sebagai penegasan makna hidup dalam hubungan dengan Tuhan, diri sendiri dan lingkungan untuk mencapai harmoni (Fisher & Brumley, 2008). Lebih lanjut (Fisher & Brumley, 2008) menyatakan bahwa kesejahteraan spiritual merupakan dimensi fundamental dari keseluruhan kesehatan manusia (baik fisik, mental, emosional, sosial dan perilaku). Spiritual wellbeing juga dimaknai sebagai perasaan positif dengan semangat hidup atau bekerja untuk menjadi insan yang lebih baik dengan landasan nilai transendental (Fachrunnisa et al., 2019). Berdasarkan beberapa pendapat tersebut kesejahteraan spiritual dimaknai sebagai perasaan positif dengan semangat hidup dan berkerja untuk menjadi insan yang lebih baik dalam hubungan transendental.

Indikator kesejahteraan spiritual menurut (Fisher & Brumley, 2008), dapat dilihat dari empat domain yaitu *personal domain* (terkait dengan penilaian diri dalam makna dan tujuan hidup), *communal domain* (berhubungan dengan hubungan interpersonal antara diri dan lainnya yang diekspresikan dengan cinta kasih sayang, pengampunan, harapan dan keyakinan pada kemanusiaan), *emviromental domain* (membawa harmoni dengan lingkungan fisik dan alam), *transendental domain* (hubungan kedamaian dengan Tuhan). Sebangun dengan hal tersebut, (Fachrunnisa et al., 2019) menjelaskan indikator spiritual wellbeing juga meliputi kebermaknaan hidup bagi sesama, panggilan hati dalam

melaksanakan aktivitas, kebahagiaan diri atas apa yang dilakukan dan diterima, merasakan diri sebagai bagian dari kelompok masyarakat sehingga selalu memberikan yang terbaik, yang mana semua hal tersebut dilakukan dengan sandaran transendental kepada Allah SWT. Sementara (Paloutzian, R.F, Bufford R.K, and Wildman, 2012) menjelaskan dua aspek kesejahteraan spiritual yaitu dimensi vertikal yang terkait dengan rasa pemenuhan kebutuhan dengan Tuhan dan dimensi horisontal terkait pemenuhan tujuan dan kepuasan hidup yang tidak terkait dengan keagamaan . Hal ini berbeda dengan konsep nilai Islam, bahwa pada proses dan capaian pemenuhan kebutuhan diri, dan sosial serta keagamaan semuanya harus dikaitkan dan disandarkan pada Allah SWT (QS.Al Ihlas (112): 2).

Kesejahteraan dalam persepektif Islam dimaknai dengan konsep *falah*. Al-falah adalah segala bentuk kebahagiaan, keberuntungan, kesuksesan dan kesejahteraan yang dirasakan oleh seseorang, baik ia bersifat lahir dan batin, yang bisa ia rasakan di dunia dan di akhirat kelak, dari segala sisi dan dimensi yang lebih komprehensif dalam seluruh aspek kehidupan, material dan spiritual (Khaerul Aqbar, Azwar Iskandar, & Akhmad Hanafi Dain Yunta, 2020). Lebih lanjut (Khaerul Aqbar et al., 2020) menjelaskan ada dua hal yang mendasar dalam menacapai falah, yaitu pertama yang berkaitan dengan aspek duniawiyah yaitu bersifat kebendaan harta manusia dianjurkan untuk berusaha meningkatkan tingkat kesejahteraan, keamanan agar kebutuhannya terpenuhi. Kedua dari aspek spiritual dan ukhrawi yaitu pertama, beribadah dan berdzikir kepada Allah, bersyukur, takut, dan berharap. Menurut pandangan Imam al Ghazali, falah dapat

dicapai melalui maslahat yaitu menjaga tujuan syariat (maqashid al-syariah). Imam Al-Ghazali menjelaskan bahwa Maqasid Syariah tercermin dalam lima hal pokok yaitu menjaga agama, jiwa, akal, keturunan dan harta. Setiap hukum atau aturan yang mengandung lima prinsip ini, maka ia dinamakan maslahat. Setiap keputusan hukum yang mengabaikan atau justru menafikan kelima dasar diatas, berarti mafsadah. (Musolli, 2018). Artinya kesejahteraan akan dapat dirasakan manakala lima dasar tersebut dapat dijaga dengan baik.

Untuk mencapai kehidupan kesejahteraan tersebut, seluruh anggota organisasi harus meluruskan niat awal dalam membangun, melamar atau bekerja di organisasi. Kemurnian niat dan tujuan tetap dijaga dalam proses organisasi dan tujuan akhir organisasi, pendiri, manajer, karyawan adalah mencari ridha Allah SWT (Moghimi, 2018), dan (QS. Al Mukminun:1-11, An Nahl:97, Al Qashas:77, Al Baqarah:3) dapat menjadi landasan bagaimana agar kita memperoleh kesejahteraan yang baik, yaitu selalu menyandarkan diri kepada Allah SWT dalam berbuat baik, tidak melakukan hal yang sia-sia, berbagi kepada sesama, menjaga diri dari perbuatan keji dan menjaga amanah.

Studi (Fisher & Brumley, 2008), mengkonfirmasi bahwa seseorang yang memiliki kesejahteraan spiritual baik akan berusaha untuk mencapai kehidupan yang harmoni dengan lingkungannya. Untuk mencapai harmoni tersebut tentunya individu akan mendorong berbagi pengetahuannya dalam mencapai tujuan dan kesejahteraan bersama. Studi (J. Wang et al., 2017) juga menunjukkan bahwa kesejahteraan individu memberikan dampak positif pada inovasi individu melalui perilaku berbagi pengetahuan. Demikian juga studi empirik (Chung et al., 2014)

mengkonfirmasi bahwa meningkatnya rasa kesejahteraan individu memberikan efek positif pada perilaku berbagi pengetahuan.

Berdasarkan uraian dan studi tersebut, diusulkan hipotesis berikut,

H5: Spiritual wellbeing berpengaruh positif pada knowledge sharing behaviour

Kesejahteraan spiritual (*spiritual wellbeing*) merupakan komponen inti manusia yang dapat memberikan kekuatan pendorong dalam memberikan stabilitas, makna, kepuasan dan tujuan hidup, serta keyakinan diri melalui hubungan dengan Tuhan (Rovers & Kocum, 2010). Kesejahteraan spiritual memiliki dua dimensi yaitu dimensi horizontal (*eksistensial*) mengacu pada pengertian tujuan hidup, kedamaian dan kepuasan hidup, dan dimensi vertikal (*religius*) mengacu pada rasa kesejahteraan dalam hubungannya dengan Tuhan atau kekuasaan yang lebih tinggi (Moberg, 2002). Studi dari Rovers & Kocum (2010), menjelaskan dimensi kesejahteraan spiritual dengan lebih lengkap yaitu dengan tiga dimensi yaitu keyakinan akan kehadiran Tuhan/transenden, harapan dan makna dan tujuan hidup, dan kasih sayang yang diungkapkan dengan keluarga dan masyarakat.

Hasil studi tersebut menggambarkan bahwa seseorang yang memiliki tingkat keterlibatan spiritual yang tinggi akan memaknai dan memiliki harapan dan tujuan hidup lebih baik, serta memiliki dan menunjukkan hubungan sosial yang baik dengan lingkungannya (Ellison & George, 2016). Hal tersebut selaras dengan beberapa studi empirik yang mengkonfirmasi bahwa kesejahteraan spiritual memiliki pengaruh dalam membangun kebahagiaan hidup dan dukungan

sosial (Alorani & Alradaydeh, 2018; Anye, Gallien, Bian, & Moulton, 2013; Etemadifar, Hosseiny, Ziraki, Omrani, & Alijanpoor, 2016; Saud, Ashfaq, Abbas, Ariadi, & Mahmood, 2021).

Nilai dasar dalam Islam juga memberikan petunjuk bahwa kualitas hubungan keimanan kepada Allah SWT, seharusnya dan memberikan dampak positif bagi hubungan dan kehidupan sosial kemanusiaan dan lingkungan yang lebih luas. Beberapa hadits yang mengindikasikan hal tersebut di antaranya,

Hadits yang diriwayatkan dari Anas bin Malik dari Nabi SAW bersabda: “Tidaklah seorang di antara kamu beriman hingga ia menyukai saudaranya sebagaimana apa yang ia sukai pada dirinya (dalam hal kebaikan)” (Imarah, 2019).

Hadits yang diriwayatkan dari Abdullah bin Amru r.a, “bahwa seorang laki-laki bertanya kepada Nabi SAW: Pengamalan Islam mana yang paling baik?, Nabi SAW menjawab: Engkau beri makanan dan engkau ucapkan salam kepada orang yang engkau kenal dan yang tidak engkau kenal (dari kaum muslimin)” (Imarah, 2019).

Hadits yang diriwayatkan Abdullah bin Amru r.a, dari Nabi SAW bersabda: orang muslim sejati adalah orang yang tidak mengganggu muslim lainnya dengan lidah dan tangannya.” (Imarah, 2019).

Dasar-dasar nilai tersebut menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki tingkat kualitas dan hubungan spiritualitas yang baik dan hubungan baik dengan Allah SWT akan memiliki hubungan sosial yang baik dan harmoni dengan lingkungannya.

Berdasarkan uraian tersebut diusulkan hipotesis 6 yaitu:

H6: Spritual wellbeing berpengaruh positif pada social wellbeing

2.4.4 Knowledge Sharing Behaviour (KSB)

Pengetahuan merupakan aset organisasi yang unik dan ini menjadikan berbeda dengan sumber daya organisasi lainnya (Du, 2007). Pemimpin memainkan peran penting dalam praktek manajemen pengetahuan organisasi. Pemimpin memiliki potensi untuk mendorong dan memfasilitasi situasi sehingga para karyawan mau memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, menyumbang pengetahuan mereka sehingga menjadi sumber daya pengetahuan organisasi, dan memudahkan untuk mengakses pengetahuan yang relevan untuk kemajuan (Nguyen & Mohamed, 2011). Pengetahuan dan kemampuan untuk mengelola pengetahuan tersebut menjadi hal yang sangat penting untuk mendorong suksesnya organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Cabrera & Cabrera, 2005).

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) memiliki peran yang sangat penting dalam proses manajemen pengetahuan (Foss, Husted, & Michailova, 2010; Pee, L., & Min, 2017; Wu, W. L., & Lee, 2017). Berbagi pengetahuan, memberikan keterampilan, pengetahuan merupakan nilai afektif yang penting bagi individu untuk bekerja secara bersama dalam mencapai tujuan secara lebih efisien (Le & Lei, 2018). Kemampuan individu untuk berbagi pengetahuan merupakan bagian paling dasar dalam proses hirarki manajemen pengetahuan untuk sampai pada puncak hirarki yaitu inovasi (Hicks, Dattero, & Galup, 2006). Proses interaksi individu dan organisasi dalam ruang-ruang dialektika merupakan bagian penting dalam proses manajemen pengetahuan (Nonaka, 1994; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000), sehingga pengetahuan individu dapat menjadi dan lebih memberikan makna bagi organisasi (Vail, 1999).

Oleh karena itu efektivitas perilaku berbagi pengetahuan merupakan kunci untuk kelangsungan hidup dan operasi yang berkelanjutan dari organisasi (Tangaraja, Maimunah, Rasdi, & Samah, 2015).

Perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing behaviour*) didefinisikan sebagai tindakan untuk berbagi atau menyediakan pengetahuan untuk orang lain dalam bentuk informasi pekerjaan, keahlian membantu rekan kerja dengan tujuan untuk mendorong kolaborasi, pemecahan masalah, pengembangan ide-ide baru dan implementasi prosedur (S. Wang & Noe, 2010). (Van Den Hooff & Ridder, 2004) memaknai berbagi pengetahuan sebagai proses bertukar pengetahuan antara individu yang akhirnya menghasilkan pengetahuan baru yang memberi makna positif bagi organisasi. Hal ini selaras dengan (Göksel & Aydintan, 2017) yang menyatakan bahwa "pengetahuan tidak memiliki nilai jika tidak digunakan". Hal ini berarti pengetahuan akan meningkat nilainya ketika digunakan atau dimanfaatkan bersama.

Pada perspektif modal sosial, *knowledge sharing* dapat dibagi menjadi tiga segmen yaitu aspek relasional, struktural, dan kognitif. Pada aspek relasional, *knowledge sharing* bisa jadi dilakukan dalam lingkungan saling percaya antara pembagi dan penerima informasi, dukungan organisasi dan keterikatan sosial yang kuat. Pada perspektif struktural, *knowledge sharing* dapat dipengaruhi oleh komponen seperti pola dan jenis jaringan sosial atau sistem administrasi organisasi, tingkat keragaman struktural tim, sistem manajemen pengetahuan dan sistem insentif. Dari segi persepsi kognitif, budaya organisasi dan nilai dan norma

individu memiliki peran penting dalam proses berbagi pengetahuan (Watson & Hewett, 2006.Brachos, Kostopoulos, Soderquist, & Prastacos, 2007).

Sementara (Le & Lei, 2018) membagi dimensi berbagi pengetahuan menjadi dua yaitu mendonasikan pengetahuan (*knowledge donating*) dan mengumpulkan pengetahuan (*knowledge collecting*). Donasi pengetahuan dimaknai sebagai upaya individu secara sukarela dan proaktif untuk menyampaikan pengetahuan pribadi kepada rekan kerja. Mengumpulkan pengetahuan diartikan sebagai mengumpulkan keterampilan dan pengetahuan dari rekan kerja. Di sini ada kesediaan dari rekan kerja untuk menyediakan informasi dan pengetahuan bagi siapa yang membutuhkan, sehingga dapat memberi makna bagi individu lain dan organisasi.

Namun demikian berlawanan dengan manfaat dan pentingnya berbagi pengetahuan dari perspektif kolektif, dalam proses berbagi pengetahuan sering muncul dilema motivasional pada individu karena beberapa alasan yaitu, pertama, berbagi pengetahuan dapat mengurangi keunikan karyawan bagi organisasi dan bisa mengancam posisi mereka karena keahlian dan pengetahuan khusus yang mereka miliki saat ini dipandang sebagai sumber status dalam pekerjaan mereka saat ini (Renzl, 2008). Kedua, berbagi pengetahuan menimbulkan risiko yang melekat karena timbal balik antara pemberi dan penerima tidak dapat dijamin, meskipun pertukaran atau hubungan tersebut terjadi berulang dalam organisasi (Szulanski, 1996). Ketiga, berbagi pengetahuan dianggap dapat memicu kecenderungan "tumpangan gratis", karena pihak lain dapat mengeksploitasi pengetahuan yang dibagikan oleh orang lain tanpa membalas

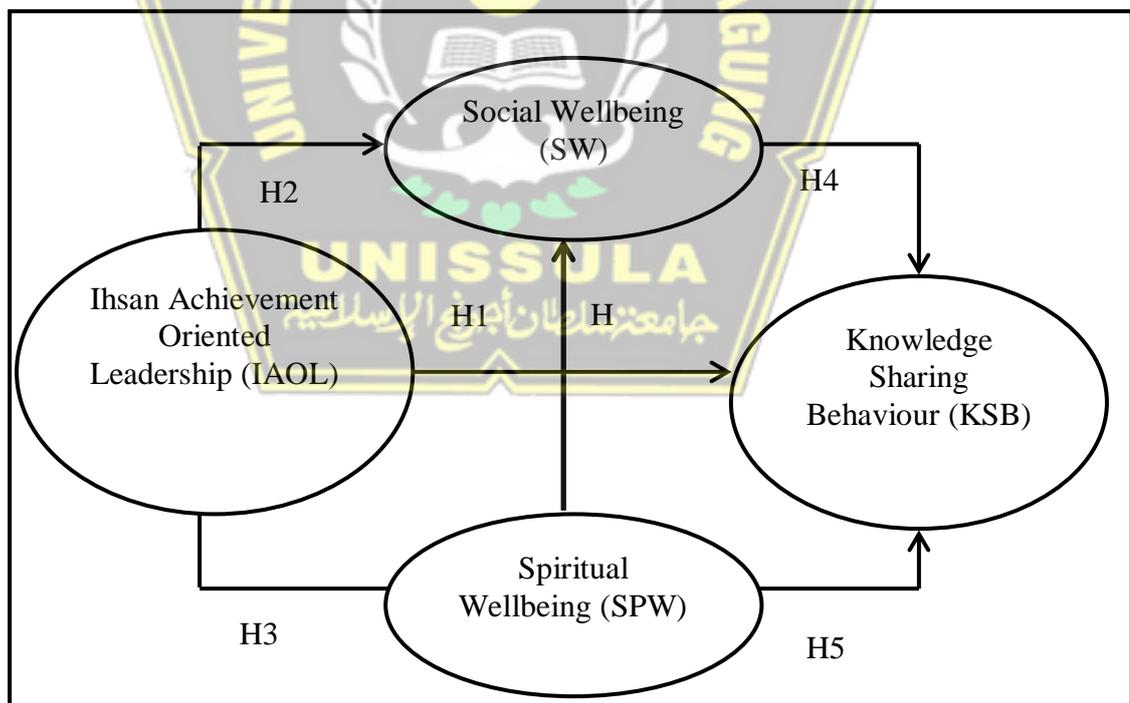
manfaat tersebut dengan membagikan pengetahuan mereka sendiri (Á. Cabrera & Cabrera, 2002). Selanjutnya, studi yang ada terkait mempromosikan berbagi pengetahuan masih berfokus pada insentif ekstrinsik, seperti imbalan uang dan kehormatan atau motif sosial, seperti komitmen dan loyalitas kepada kelompok (Bartol & Srivastava, 2002; A. Cabrera et al., 2006), dan motif status juga menjadi motif tersembunyi dalam berbagi pengetahuan (Park, Chae, & Choi, 2017).

Pada perspektif Islam, pengetahuan merupakan anugerah besar dari Allah SWT. Orang yang memiliki pengetahuan dengan landasan keimanan memiliki kedudukan yang tinggi dalam Islam (QS. Al Mujadilah (58):11). Agar aset pengetahuan ini dapat memberikan makna yang positif bagi organisasi dan kemaslahatan manusia, maka proses memperoleh, menyimpan, mendistribusikan dan menggunakannya harus dilakukan dengan benar sesuai petunjuk Al Quran dan Sunah Rasulullah SAW. Islam mengajarkan agar pengetahuan yang dimiliki dapat menjadi potensi peningkatan kualitas diri dan sekaligus memberikan kemanfaatan yang luas. Nilai-nilai Islam mengajarkan bahwa penggunaan pengetahuan harus ditujukan untuk membangun kesejahteraan manusia secara keseluruhan dan makhluk yang ada di bumi (QS. Al A'raf (7): 56) dan untuk mencapai dan mendapatkan keridhaan dari Allah SWT sehingga mencapai kebahagiaan di dunia dan akherat (QS. Al Baqarah (2): 201).

Komitmen dan spirit berbagi pengetahuan dalam Islam, tidak sebatas pada motif-motif material atau sosial namun lebih utama pada orientasi komitmen tauhid kepada Allah SWT (QS. Al Fatehah (1): 5; Al Ikhlas (112): 2; Al Ghafir (40):40; An Nahl (16):97). Pada perspektif Islam, berbagi pengetahuan

merupakan satu amal shaleh yang akan mendapat balasan berlipat dari Allah SWT (QS. An Nahl: 97; al Ghafir: 40; An Nisa: 124), yang menjelaskan bahwa seseorang yang mengerjakan amal saleh, laki-laki maupun perempuan dan dia adalah seorang yang beriman kepada Allah SWT, maka sesungguhnya mereka akan mendapatkan kehidupan yang baik dan Allah akan memberi balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan. Hal ini juga selaras dengan studi empirik bahwa komitmen religius menjadi dasar *costly signaling* paling kuat dalam proses berbagi dengan kemurahan hati secara komunal. (Henrich, 2009; Soler, 2012; McAndrew, 2019).

Berdasarkan uraian dan beberapa kajian pustaka tersebut, model teoretik dalam penelitian ini disajikan seperti Gambar 2.8 sebagai berikut,

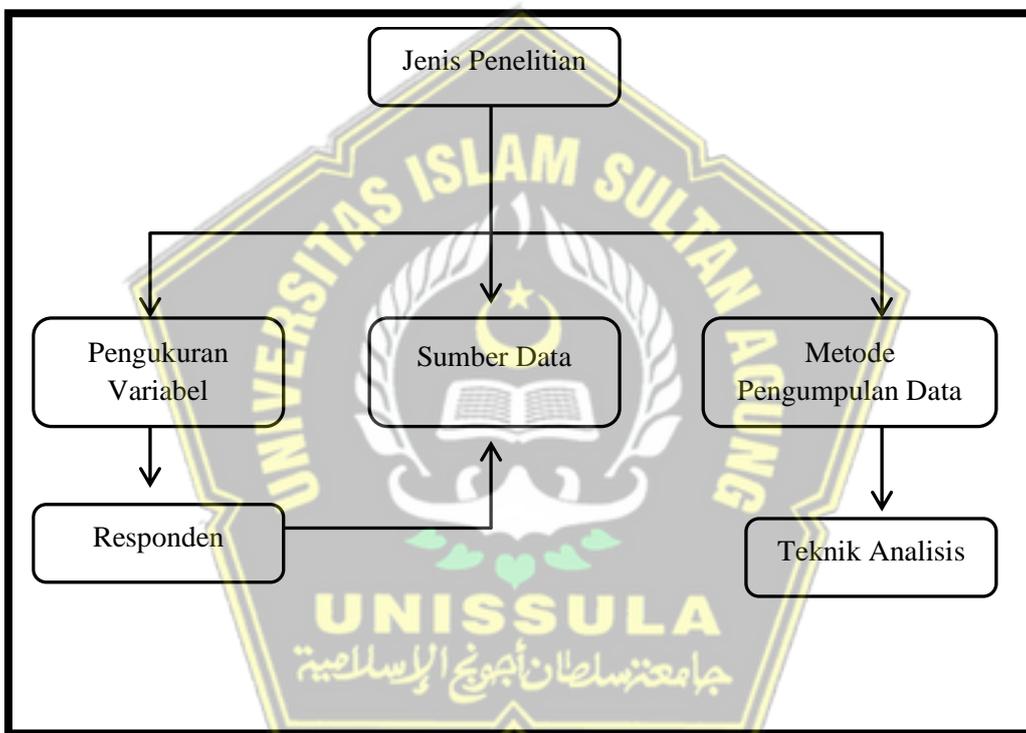


Gambar 2.8 Model Teoretik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang jenis penelitian, pengukuran variabel, sumber data, metode pengumpulan data, responden dan teknik analisis.



Gambar 3.1 : Alur Bab III Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods* atau gabungan kualitatif dan kuantitatif. Studi kualitatif digunakan untuk pengembangan konsep *Ihsan achievement oriented leadership* dan skala pengukurannya, serta pemaknaan IAOL oleh kepala madrasah aliyah. Penelitian

kuantitatif dilakukan untuk validasi skala pengukuran konsep *Ihsan achievement oriented leadership* dan menguji hubungan antar variabel sesuai model teoretik yang dikembangkan dalam penelitian ini.

3.2 Pengukuran Variabel

Variabel pada penelitian ini meliputi *Ihsan achievement oriented leadership*, *social wellbeing*, *spiritual wellbeing*, dan *knowledge sharing behaviour*. Untuk variabel *Ihsan achievement oriented leadership*, sebagai variabel baru, secara kualitatif peneliti akan melakukan kajian melalui *focus group discussion* (FGD) yang melibatkan para ahli dibidang manajemen sumber daya manusia, keislaman bidang tasawuf dan praktisi pimpinan di madrasah aliyah, untuk mendapatkan validitas konten (*content validity*) dari skala pengukurannya dan secara kuantitatif melakukan uji statistik yaitu *exploratory factor analysis* (EFA) dan *confirmatory factor analysis* (CFA) untuk menguji validitas konstruksya dan reliabilitas melalui uji cronbach α (Sekaran, U. and Bougie, 2016). Untuk variabel *social wellbeing*, *spiritual wellbeing* dan *knowledge sharing behaviour* menggunakan pengukuran dari studi yang telah ada.

Pengukuran dari masing – masing variabel dijelaskan pada Tabel 3.1 berikut,

Tabel 3.1 Pengukuran Variabel

No	Lanjutan Tabel 3.1 Variabel	Dimensi	Sumber
1	Ihsan achievement oriented leadership adalah kepemimpinan yang berorientasi kerja unggul, dengan menjaga kualitas hubungan dengan Allah SWT dan hubungan dengansesama	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasikerjadengan hasil terbaik • menjaga harmoni dengan lingkungan • peningkatan kualitas diri • menjadikan kebaikan sebagai 	Dikembang-kan dalam penelitian ini

	manusia dengan spirit tauhid menjadi dorongan utama.	investasi masadepan (dunia dan akherat) • spirit tauhid	
2	Social wellbeing adalah perasaan positif atas keadaan diri dan fungsi dalam lingkungan sosialnya.	<ul style="list-style-type: none"> • keharmonisan • berkontribusi untuk orang lain • keterlibatan diri • kenyamanan 	(Keyes, 1998; Pawar, 2016)
3	Spiritual Wellbeing adalah perasaan positif dengan semangat hidup atau bekerja untuk menjadi insan yang lebih baik dengan landasan nilai transendental	<ul style="list-style-type: none"> • panggilan hati • membership • kebahagiaan • meaningful in life • kepuasan 	(Fachrunnisa et al., 2019; Fisher & Brumley, 2008)
4	Knowledge sharing behaviour adalah tindakan untuk berbagi atau menyediakan pengetahuan untuk orang lain sehingga memberikan makna positif bagi organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • membagi pengetahuan • membagi keterampilan • proaktif dalam membagi pengetahuan dan keterampilan • makna berbagi pengetahuan dan keterampilan • keyakinan dan optimisme dalam membagi pengetahuan • mengumpulkan pengetahuan • mengumpulkan keterampilan • mengumpulkan pengetahuan dan keterampilan dari luar 	(Van Den Hooff & Ridder, 2004; Le & Lei, 2018)

Semua indikator dari masing-masing variabel diukur dengan skala semantik diferensial 1 s/d 10, yaitu:

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

3.3 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari para responden yaitu guru dan pimpinan Madrasah Aliyah di Jawa Tengah. Data ini adalah tanggapan dari responden terhadap variabel *Ihsan achievement oriented leadership*, *social wellbeing*, *spiritual wellbeing* dan *knowledge sharing behaviour*. Data sekunder terkait penelitian ini diperoleh dari literatur – literatur buku, jurnal yang relevan dan bertalian dengan studi ini, dan dari Kementerian Agama Wilayah Provinsi Jawa Tengah berupa informasi data lokasi madrasah, pimpinan madrasah aliyah di Jawa Tengah, dan juga ijin penelitian.

3.4 Responden

Populasi pada studi ini adalah guru di Madrasah Aliyah Negeri di Jawa Tengah yang terdistribusi di 35 Kabupaten/Kota di Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan analisis SEM, besarnya sampel yang diambil minimal berdasarkan jumlah parameter kali 5 (Ferdinand, 2014a).

Metode pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling* dengan kriteria sampel telah memiliki masa kerja di madrasah minimal satu tahun di madrasah tempat kerjanya. Asumsi ini didasarkan bahwa selama masa tersebut, guru yang bersangkutan sudah mengenal karakteristik pimpinan madrasahnyanya dan sudah beradaptasi dengan rekan kerjanya.

Untuk memperoleh jawaban atas pertanyaan penelitian, tentang bagaimana Kepala Madrasah Aliyah memaknai *Ihsan achievement oriented leadership*, diambil responden para Kepala Madrasah Aliyah di Jawa Tengah. secara

snowballing. Responden diambil sebanyak 4 orang, dan dimungkinkan berubah sesuai dengan tingkat kejenuhan data yang telah diperoleh.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket, disampaikan kepada para guru Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Jawa Tengah secara *online*. Untuk data yang bersifat kualitatif diperoleh melalui wawancara langsung pada responden dan atau *focus group discussion*(FGD) yang melibatkan para expert di bidang manajemen dan keislaman.

3.6 Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis data kuantitatif digunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan aplikasi AMOS. Model ini merupakan teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif kompleks (Ghozali, 2008).Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian di bidang manajemen adalah kemampuannya untuk menguji secara bersama-sama model struktural (hubungan antar konstruk independen dan dependen) dan model *measurement* (hubungan antara indikator dengan konstruk) (Ghozali, 2008).

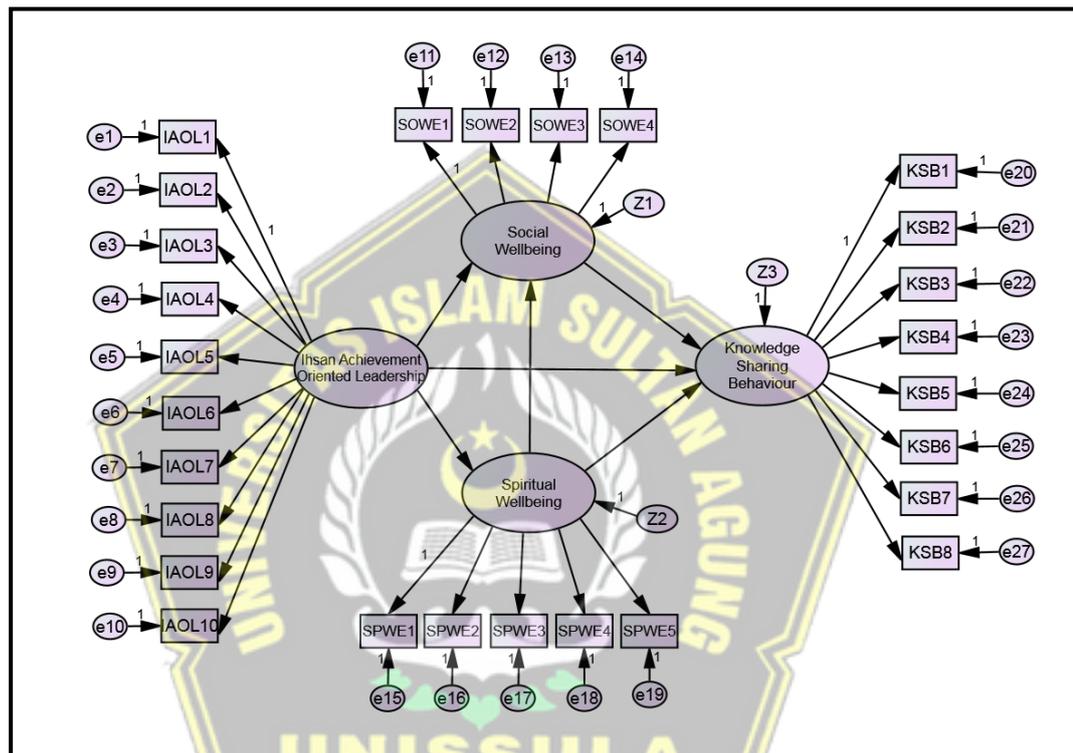
Menurut (Ferdinand, 2014b) langkah-langkah SEM adalah sebagai berikut:

1. Konseptualisasi model berdasarkan teori

Tahap ini berkaitan dengan pembuatan model terkait pengembangan hipotesis yang menghubungkan antara dua variabel atau lebih dan juga dengan indikator-indikatornya. Model menggambarkan hubungan antar variabel yang dikonseptualisasikan berdasarkan teori, yang selanjutnya akan divalidasi secara empirik melalui program SEM.

2. Penyusunan diagram alur (*path diagram*)

Penyusunan diagram alur ini akan memudahkan peneliti dalam memvisualisasikan hubungan – hubungan kausalitas yang disusun pada hipotesis.



Gambar 3.2 Path Diagram hipotesis penelitian

3. Konversi diagram jalur ke dalam persamaan

Adapun Persamaan Struktural (*structural equation*) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar variabel laten adalah:

$$\text{Social Wellbeing} = \beta_1 \text{Ihsan Achievement Oriented Leadership} + \beta_2 \text{Spiritual Wellbeing} + Z_1$$

$$\text{Spiritual Wellbeing} = \beta_3 \text{Ihsan Achievement Oriented Leadership} + Z_2$$

$$\text{Knowledge Sharing Behaviour} = \beta_4 \text{Social Wellbeing} + \beta_5 \text{Spiritual Wellbeing} + Z_3$$

Knowledge Sharing Behaviour = β_4 Social Wellbeing + β_5 IhsanAchievment Oriented + β_6 Spiritual Wellbeing + Z_3

4. Memilih jenis matriks input dan estimasi model yang diusulkan

Model persamaan struktural kemudian diformulasikan dengan menggunakan input matriks varian / kovarian. Matriks kovarian memiliki kelebihan daripada matriks korelasi dalam memberikan validitas perbandingan antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda (Ghozali, 2008).

5. Menilai identifikasi model struktural.

Model struktural dikatakan baik apabila memiliki satu solusi untuk satu estimasi parameter. Di sini kita harus dapat memperoleh nilai unik untuk seluruh parameter dari data yang kita peroleh. Jika hal ini tidak dapat dilakukan, modifikasi model mungkin harus dilakukan untuk dapat diidentifikasi sebelum melakukan estimasi parameter.

6. Penilaian model fit atau kriteria Goodness-of-Fit

Ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menilai kesesuaian model, apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak:

- a. X^2 Chi-Square statistik, model dinilai baik apabila memiliki nilai *Chi-Square* yang rendah. Semakin kecil nilai *Chi-Square* semakin baik model tersebut dan diterima berdasarkan probabilitas dengan nilai sebesar ≥ 0.05 atau ≥ 0.01 .
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*). Suatu model dinilai baik atau diterima apabila memiliki nilai RMSEA lebih kecil atau sama dengan 0.08 dari *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom*

- c. GFI (*Goodness of Fit Index*). GFI merupakan ukuran mengenai ketepatan model dalam menghasilkan observed matriks kovarians. Nilai GFI berada pada rentang antara 0 dan 1. Nilai GFI yang lebih besar dari 0.9 menunjukkan fit suatu model yang baik.
- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), sama dengan GFI dimana suatu model yang fit adalah memiliki nilai AGFI 0.9 atau lebih.
- e. CMIN/DF, adalah The minimum sampel Discrepancy Function yang dibagi dengan Degree of Freedom. CMIN diperoleh dari nilai X^2 dibagi DF nya. Bila nilai CMIN/DF relatif kurang dari 0.2 atau 0.3 adalah indikasi suatu model diterima.
- f. TLI (*Tucker Levis Index*), merupakan *incremental index* dimana nilai TLI ≥ 0.95 atau mendekati 1 menunjukkan nilai fit model yang baik.
- g. CFI (*Comparative Fit Index*), apabila nilai CFI mendekati 1 atau ≥ 0.90 mengindikasikan model fit (Ferdinand, 2014b).

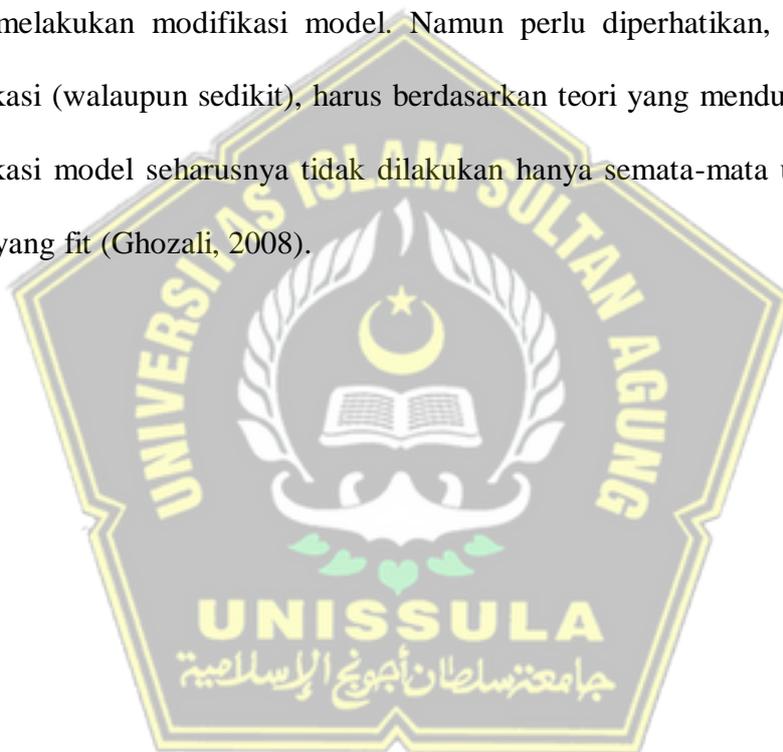
Indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model dapat ditabelkan pada Tabel 3.2 sebagai berikut,

Tabel 3.2 Goodness-of-Indices

Goodness-of-Indices	Cut-off-value
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan kecil, dengan probabilitas ≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.90

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap ini, dilakukan interpretasi model dan dilakukan modifikasi model manakala model dinilai tidak memenuhi syarat pengujian. (Hair, Jr., F. Joseph, R.E. Anderson, 1992) memberikan pedoman untuk perlu tidaknya memodifikasi suatu model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan dari model. Batas aman nilai residual sebesar 5%. Bila jumlah residual lebih dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, perlu dipertimbangkan untuk melakukan modifikasi model. Namun perlu diperhatikan, bahwa segala modifikasi (walaupun sedikit), harus berdasarkan teori yang mendukung. Artinya modifikasi model seharusnya tidak dilakukan hanya semata-mata untuk mencari model yang fit (Ghozali, 2008).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini disajikan hasil penelitian dan pembahasan yang akan menjawab masalah dan tujuan penelitian. Rincian dalam bab ini disajikan identitas responden, deskripsi variabel, uji asumsi, uji validitas dan reliabilitas dan pengujian hubungan variabel yang sesuai dengan model teoretik penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini. Selanjutnya disajikan hasil tanggapan kepala Madrasah Aliyah dalam memaknai karakteristik Ihsan achievement oriented leadership.

4.1. Identitas Responden

Untuk mendapatkan data dari responden, peneliti menyebar kuesioner untuk 270 responden. Data yang diperoleh sebanyak 251 responden, dan setelah dilakukan verifikasi data meliputi kelengkapan isian kuesioner dan identitas responden, data yang dapat diolah sebanyak 241 responden. Data ini dipandang sudah memadai untuk dianalisis (Ferdinand, 2014a).

4.1.1. Usia Responden

Bertambahnya usia seseorang sudah tentu membawa dampak dalam hidupnya karena pengalaman dan ilmu pengetahuan baru yang diperolehnya. Islam memberikan pelajaran bahwa ketika manusia mencapai usia yang semakin dewasa (dalam Al Quran disebut dengan jelas pada saat mencapai usia 40 tahun), dia sudah memiliki kehidupan yang baik, baik dari segi fisik, intelektual, emosi maupun spiritualnya. Pada usia ini diajarkan manusia untuk semakin mensyukuri

nikmat Allah SWT dan semakin meningkatkan aktivitas-aktivitas yang memberikan dampak positif bagi dirinya dan orang lain dan juga untuk kehidupan akheratnya (QS. Al Ahqaf (46): 15). Oleh karena itu semakin senior harapan manajemen adalah semakin efektif dan positif dalam melaksanakan kegiatan pekerjaannya untuk kebaikan dan kelangsungan organisasinya.

Berdasarkan hasil penelitian usia responden tampak pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1
Usia Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase	Frekuensi kumulatif
1	23-29 th	26	10.8	10.8
2	30-36 th	44	18.3	29.0
3	37-43 th	54	22.4	51.5
4	44-50 th	47	19.5	71.0
5	51-57 th	61	25.3	96.3
6	58-64 th	9	3.7	100.0
Jumlah		241	100.0	

Sumber: Data Primer yang diolah.

Berdasarkan data yang ada pada Tabel 4.1 tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar usia responden di atas 40 tahun, yang mana hal ini diharapkan telah menunjukkan kematangan secara fisik, intelektual, emosional dan spiritualnya. Hal ini juga disampaikan dalam Al Qur'an (QS. Al. Ahqaf:15) bahwa dalam usia yang mencapai 40 tahun seseorang harusnya telah banyak mensyukuri nikmat dari Allah SWT, berbuat kebaikan untuk keluarga dan sesama sebagai wujud rasa syukur dan untuk mencapai keridhaan Allah SWT. Demikian juga dalam melaksanakan kerja, membangun kerja sama di tempat kerja, dan

mencapai tujuan kerja tentulah dilandasi dengan nilai-nilai hubungan transendental dengan Allah SWT.

4.1.2. Masa Kerja

Berdasar hasil penelitian diperoleh data masa kerja dari responden sebagaimana disajikan pada Tabel 4.2 berikut,

Tabel 4.2
Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase	Frekuensi Kumulatif
1	1- 5 tahun	50	20.7	20.7
2	6 - 10 tahun	18	7.5	28.2
3	11 - 20 tahun	97	40.2	68.5
4	> 20 tahun	76	31.5	100.0
Jumlah		241	100.0	

Sumber: Data Primer yang diolah.

Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki masa kerja di atas 10 tahun. Hal ini dapat dimaknai para responden telah cukup lama mereka berinteraksi dan bekerja bersama dengan rekan kerja pada organisasinya dan juga lebih memahami karakteristik dari kepala madrasahny.

4.1.3. Pendidikan

Hasil penelitian menunjukkan tingkat pendidikan dari responden pada jenjang S1 sebanyak 75,5 % dan jenjang S2 sebanyak 24,5 %. Hal tersebut menunjukkan mayoritas responden memiliki pendidikan S1 sebagaimana disajikan pada Tabel 4.3 berikut,

Tabel 4.3
Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat pendidikan	Frekuensi	Persentase	Frekuensi Kumulatif
1	S1	182	75.5	75.5
2	S2	59	24.5	100.0
Jumlah		241	100.0	

Sumber: Data Primer yang diolah.

Berdasarkan data tersebut dapat dimaknai para guru telah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Termasuk dalam berkolaborasi untuk mencapai hasil yang baik dalam pelaksanaan tugasnya.

4.2. Deskripsi Variabel

Persepsi responden mengenai variabel yang diteliti yaitu knowledge sharing behaviour, social wellbeing, spiritual wellbeing dan ihsan achievement oriented leadership. Untuk mendapatkan gambaran umum mengenai persepsi responden atas variabel yang diteliti, diinterpretasi berdasarkan angka indeks atas jawaban responden dari masing-masing variabel. Nilai indeks diperoleh dengan cara berikut;

Nilai indeks =

$$((\%F1x1)+(\%F2x2)+(\%F3x3)+(\%F4x4)+(\%F5x5)+(\%F6x6)+(\%F7x7)+(\%F8x8)+(\%F9x9)+(\%F10x10))/10$$

dimana;

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2, dan seterusnya sampai F10 adalah frekuensi responden yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pernyataan.

Oleh karena angka jawaban responden mulai angka 1 hingga 10, maka angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90. Selanjutnya dengan menggunakan kriteria *three-box methode* maka rentang sebesar 90 dibagi tiga sehingga menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks jawaban responden yang dibagi dalam tiga kriteria yaitu : a. 10 – 40 (kriteria rendah), b. 40,1 – 70 (kriteria sedang), c. 70,1 – 100 (kriteria tinggi)(Ferdinand, 2014a). Berdasarkan hasil penelitian pada Guru Madrasah Aliyah di Jawa Tengah dengan responden sebanyak 241 diperoleh deskripsi dari masing-masing variabel sebagai berikut.

4.2.1 Knowledge Sharing Behaviour

Indikator variabel *knowledge sharing behaviour* meliputi: berbagi pengetahuan, berbagi keterampilan, tidak menyembuyikan pengetahuan dan keterampilan, makna berbagi pengetahuan dan keterampilan, keyakinan akan berbagi pengetahuan dan keterampilan, mencari pengetahuan, mencari keterampilan dan mengumpulkan pengetahuan dari luar. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan indeks variabel *knowledge sharing behaviour* disajikan pada Tabel 4.4 berikut,

Tabel 4.4
Statistik Deskriptif Variabel Knowledge Sharing Behaviour

No	Indikator	Mean	Std. Deviation	Nilai indeks(%)	Kriteria
1	Membagi pengetahuan dan informasi	5,59	2,10	55,85	sedang
2	Membagi keterampilan	5,65	2,22	56,51	Sedang
3	Tidak menyembunyikan pengetahuan dan keterampilan	5,61	2,15	56,06	Sedang
4	Makna berbagi pengetahuan dan keterampilan	5,48	2,15	54,81	Sedang
5	Keyakinan akan berbagi pengetahuan dan keterampilan	5,50	2,23	54,98	Sedang
6	Kemauan mencari pengetahuan	5,51	2,21	55,15	Sedang
7	Kemauan mencari keterampilan	5,55	2,16	55,48	Sedang
8	Kemauan mencari pengetahuan dan keterampilan dari luar organisasi	5,56	2,07	55,64	sedang
Rata-rata keseluruhan				55,56	sedang

Sumber: Data Primer diolah.

Data pada Tabel 4.4 tersebut menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan nilai indeks jawaban responden pada variabel *knowledge sharing behaviour* adalah 55,56%. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap indikator pada variabel ini termasuk pada kategori sedang. Hasil ini memberikan informasi bahwa responden telah menunjukkan adanya kemauan perilaku berbagi pengetahuan baik dengan sesama rekan kerja dalam organisasinya maupun di luar organisasinya. Ada keunikan dari hasil temuan penelitian ini yaitu responden memiliki keyakinan tidak akan merasa kehilangan ketika mereka membagi pengetahuannya kepada orang lain. Walaupun persepsi ini belum tinggi keyakinan

dan kemauan untuk berbagi pengetahuan dan keterampilan tidak bersifat transaksional ataupun *reciprocity*. Komitmen dan spirit berbagi pengetahuan tidak sebatas pada motif-motif material atau sosial namun lebih utama pada orientasi komitmen tauhid kepada Allah SWT (QS. Al Fatehah (1): 5; Al Ikhlas (112): 2; Al Ghafir (40):40; An Nahl (16):97). Berbeda dengan studi yang ada bahwa berbagi pengetahuan dipandang dapat mengurangi keunikan karyawan bagi organisasi dan bisa mengancam posisi mereka karena akan kehilangan keahlian dan pengetahuan khusus yang mereka miliki saat ini dipandang sebagai sumber status dalam pekerjaan mereka saat ini (Renzl, 2008).

4.2.2 Social Wellbeing

Indikator untuk variabel social wellbeing meliputi: keharmonisan, kontribusi, keterlibatan diri dan kenyamanan. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan indeks variabel social wellbeing disajikan pada Tabel 4.5 berikut,

Tabel 4.5
Statistik Deskriptif Variabel Social Wellbeing

No	Indikator	Mean	Std. Deviation	Nilai indeks (%)	Kriteria
1	Keharmonisan	5,52	2,14	55,23	sedang
2	Kontribusi	6,10	1,87	61,04	sedang
3	keterlibatan diri	6,06	1,80	60,62	sedang
4	Kenyamanan	5,41	2,45	54,11	sedang
Rata-rata keseluruhan				57,75	sedang

Sumber: Data Primer diolah.

Data pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan nilai indeks jawaban responden pada indikator dari variabel *social wellbeing* adalah

sebesar 57,75% dengan rincian sebagaimana tersebut pada tabel 4.5. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap keharmonisan, kontribusi, keterlibatan diri dan kenyamanan termasuk pada kategori sedang. Responden menunjukkan rasa kebersamaan sebagai bagian dari kelompok yang merasakan adanya sikap dan perilaku harmonis dalam interaksinya di madrasah, melibatkan diri, memberikan kontribusi untuk kebaikan dan prestasi madrasah. Adanya perasaan nyaman walupun belum tinggi, kondisi tersebut tentunya menunjukkan adanya penerimaan individu atas individu lain untuk secara bersama berkontribusi pada madrasah. Perasaan ini sangat subyektif sehingga dimungkinkan juga dipengaruhi oleh bagaimana individu mengendalikan emosi dan karakteristik individu yang berbeda. Selaras dengan nilai-nilai Islam yang mengajarkan bahwa memberikan kenyamanan, kontribusi terbaik dipandang sebagai kebaikan yang mendekatkan dengan rahmat Allah SWT (QS. Al A'raf (7): 56).

4.2.3 Spiritual Wellbeing

Indikator untuk variabel spiritual wellbeing meliputi: keterpanggilan hati, membership, kebahagiaan, kebermaknaan hidup, kepuasan. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan diperoleh data indeks variabel spiritual wellbeing seperti disajikan pada Tabel 4.6 berikut,

Tabel 4.6
Statistik Deskriptif Variabel Spiritual Wellbeing

No	Indikator	Mean	Std. Deviation	Nilai indeks (%)	Kriteria
1	keterpanggilan hati	6.12	1,82	61,16	sedang
2	Membership	5.36	2,17	53,57	sedang
3	Kebahagiaan	5.44	2,25	54,44	sedang
4	kebermaknaan hidup	5.50	2,16	55,02	sedang
5	Kepuasan	5.57	2,11	55,68	sedang
Rata-rata keseluruhan				55,98	sedang

Sumber: Data Primer diolah.

Data pada Tabel 4.6 tersebut menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan nilai indeks jawaban responden pada indikator untuk variabel *spiritual wellbeing* sebesar 55,98%, dengan rincian jawaban responden sebagaimana tersaji pada tabel 4.6. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap keterpanggilan hati, membership, kebahagiaan, kebermaknaan hidup, kepuasan termasuk pada kategori sedang.

Temuan ini menginformasikan bahwa responden memaknai kesejahteraan spiritualnya ketika mereka dapat memberikan kebaikan yang terbaik untuk organisasinya. Yang mana hal ini dilakukan dengan panggilan hati karena mereka merasakan bagian dari organisasi. Mereka menunjukkan kepuasan dan kebahagiaan karena dapat memberikan yang terbaik. Hal ini karena adanya orientasi transendental kepada Allah SWT, sehingga merasakan adanya kebermaknaan hidup. Selaras dengan studi (Fisher & Brumley, 2008) bahwa kesejahteraan spiritual dimaknai ketika seseorang memiliki penegasan makna

hidup dalam hubungan dengan Tuhan, diri sendiri dan lingkungan untuk mencapai harmoni. Relevan juga dengan nilai Islam bahwa seseorang tidak akan merasakan kesesengsaraan ketika membangun hubungan baik dengan Allah dan sesama manusia dan lingkungannya (QS.Ali Imran:112).

Maknanya dalam perseptif Islam kesejahteraan dimaknai dengan konsep *falah*. Al-falah adalah segala bentuk kebahagiaan, keberuntungan, kesuksesan dan kesejahteraan yang dirasakan oleh seseorang, baik ia bersifat lahir dan batin, yang bisa ia rasakan di dunia dan di akhirat kelak, dari segala sisi dan dimensi yang lebih komprehensif dalam seluruh aspek kehidupan, material dan spiritual (Khaerul Aqbar et al., 2020)

4.2.4 Ihsan Achievements Oriented Leadership

Indikator untuk ihsan achievement oriented leadership meliputi: orientasi capaian terbaik, spirit tauhid, optimisme kerja, memberi maaf, empati, terus meningkatkan kompetensi diri, mendorong peningkatan kompetensi, kebaikan sebagai investasi masa depan, keyakinan akan balasan terbaik, kebaikan sebagai kebutuhan material spiritual. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan indeks variabel ihsan achievement oriented leadership disajikan pada Tabel 4.7 berikut,

Tabel 4.7
Statistik Deskriptif Variabel Ihsan Achievement Oriented Leadership

No	Indikator	Mean	Std. Deviation	Nilai indeks (%)	Kriteria
1	Mendorong kinerja terbaik	5,99	1,88	59,88	sedang
2	mendorong kinerja unggul dengan dasar hubungan baik dengan Allah	6,59	1,68	65,85	sedang
3	Menjaga harmoni dengan bimbingan profesional	6,58	1,81	65,77	sedang
4	Menjaga harmoni dengan sikap empati	6,55	1,64	65,48	sedang
5	Terus meningkatkan kompetensi diri	6,01	1,84	60,12	sedang
6	Mendorong anggota organisasi untuk meningkatkan kompetensi diri	5,44	2,12	54,40	sedang
7	Memberikan optimisme atas kinerja terbaik dengan bersandar kepada Allah SWT	6,00	1,90	60,00	sedang
8	Menyakini kebaikan sebagai investasi masa depan	5,96	1,94	59,63	sedang
9	Keyakinan akan balasan terbaik dari aktivitas kerja terbaik	5,37	2,25	53,73	sedang
10	Spirit bahwa kebaikan sebagai kebutuhan material spiritual	5,65	2,10	56,47	sedang
	Rata-rata keseluruhan			60,13	sedang

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan data pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan nilai indeks persepsi responden atas indikator *Ihsan achievement oriented leadership* sebesar 60,13%, dengan rincian sebagaimana tersaji pada tabel 4.7. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap indikator pada variabel *Ihsan achievement oriented leadership* termasuk pada kategori sedang.

Temuan ini memberikan informasi bahwa berdasarkan persepsi responden, kepala madrasah telah memiliki karakteristik IAOL dan dipandang telah melaksanakan kepemimpinan sesuai indikator IAOL. Yang mana hal ini akan dapat memberikan dampak pada aspek *social* dan *spiritual wellbeing* serta *knowledge sharing behaviour* sebagaimana data deskriptif tersebut. Selaras dengan studi (Ko, Ma, Bartnik, Haney, & Kang, 2018) bahwa pemimpin dengan karakteristik etik tertentu akan menjadikan dirinya menjadi *role model* bagi pengikutnya dan memudahkan mereka mempengaruhi persepsi pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi dan dapat membantu anggotanya mengembangkan sumber daya psikologis positif yang lebih baik, dan akan mengarah pada upaya berbagi pengetahuan yang lebih baik (Wu, W. L., & Lee, 2017). Selain itu, beberapa studi empirik juga mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan dengan landasan nilai-nilai etik berkontribusi positif pada tingkat kesejahteraan karyawan dalam organisasi. (Ahmad, Sohal, & Wolfram Cox, 2020; Freire & Bettencourt, 2020; Kaffashpoor & Sadeghian, 2020; Qing, Asif, Hussain, & Jameel, 2020; Tu, Lu, & Yu, 2017). Sesuai basis utama dari IAOL adalah nilai Ihsan, karakter pimpinan ini mendorong kesejahteraan karyawan dalam aspek yang lebih luas dan komprehensif, yaitu mencapai kesejahteraan dunia dalam hal ini sosial material dan orientasi kesejahteraan akhirat sebagai harapan kesejahteraan yang sebenarnya. Yang mana hal ini tidak ditemukan pada studi sebelumnya.

4.3. Uji Asumsi

Uji asumsi pada studi ini meliputi evaluasi outlier, evaluasi normalitas dan ujikan hasil multikolinieritas. Berdasarkan hasil analisis dapat dijejaskan sebagai berikut:

1. Evaluasi Outlier

Untuk mengetahui data outlier dapat dilakukan dengan mengevaluasi secara univariat dan multivariate outlier. Outlier merupakan data atau observasi yang bersifat unik yaitu data yang memiliki karakteristik berbeda jauh dari hasil pengamatan lainnya dalam bentuk data ekstrim. Untuk menjelaskan bahwa data outlier dapat dideteksi dari nilai-nilai ekstrim yang muncul baik pada variabel tunggal maupun variabel kombinasi.

a. Univariat Outlier

Pengujian univariate outlier dilakukan pada tiap indikator/item pertanyaan menggunakan SPSS 22. Univariate outlier dilakukan dengan cara membandingkan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outlier dengan cara mengkonversikan nilai data ke dalam *standard score* (z-score) yang memiliki rata-rata 0 (nol) dan standar deviasi 1,00. Untuk sampel besar, seperti pada penelitian ini, standar skor dinyatakan outlier jika nilainya antara kisaran ± 3 (Ferdinand, 2014c). Hasil pengolahan data untuk pengujian univariat outlierselengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini. Kategori data observasi yang memiliki nilai z-score dalam rentang ± 3 dikategorikan tidak univarite outlier. Hasil pengujian univariat outlier selengkapnya disajikan pada Tabel 4.8 di bawah ini.

Tabel4.8
Uji Univariate Outliers

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(IAOL1)	241	-2.11766	2.13088	.0000000	1.0000000
Zscore(IAOL2)	241	-2.13534	2.03401	.0000000	1.0000000
Zscore(IAOL3)	241	-1.97540	1.89061	.0000000	1.0000000
Zscore(IAOL4)	241	-2.16964	2.11128	.0000000	1.0000000
Zscore(IAOL5)	241	-2.18280	2.16926	.0000000	1.0000000
Zscore(IAOL6)	241	-2.09745	2.15430	.0000000	1.0000000
Zscore(IAOL7)	241	-2.10575	2.10575	.0000000	1.0000000
Zscore(IAOL8)	241	-2.03877	2.07720	.0000000	1.0000000
Zscore(IAOL9)	241	-1.94264	2.05507	.0000000	1.0000000
Zscore(IAOL10)	241	-2.21027	2.07015	.0000000	1.0000000
Zscore(SOWE1)	241	-2.11634	2.09498	.0000000	1.0000000
Zscore(SOWE2)	241	-2.19301	2.08214	.0000000	1.0000000
Zscore(SOWE3)	241	-2.25323	2.18418	.0000000	1.0000000
Zscore(SOWE4)	241	-1.96089	2.04021	.0000000	1.0000000
Zscore(SPWE1)	241	-2.26482	2.13696	.0000000	1.0000000
Zscore(SPWE2)	241	-2.00672	2.13859	.0000000	1.0000000
Zscore(SPWE3)	241	-1.97308	2.02282	.0000000	1.0000000
Zscore(SPWE4)	241	-2.08382	2.08190	.0000000	1.0000000
Zscore(SPWE5)	241	-2.16250	2.09769	.0000000	1.0000000
Zscore(KSB1)	241	-2.18325	2.10225	.0000000	1.0000000
Zscore(KSB2)	241	-2.09356	1.95723	.0000000	1.0000000
Zscore(KSB3)	241	-2.14209	2.04367	.0000000	1.0000000
Zscore(KSB4)	241	-2.08550	2.10288	.0000000	1.0000000
Zscore(KSB5)	241	-2.01806	2.01992	.0000000	1.0000000
Zscore(KSB6)	241	-2.04276	2.02961	.0000000	1.0000000
Zscore(KSB7)	241	-2.10547	2.06128	.0000000	1.0000000
Zscore(KSB8)	241	-2.20404	2.14193	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	241				

Pada tabel 4.8 tersebut menunjukkan bahwa nilai z-score dari indikator-indikator dengan nilai z-skor terendah -2.26482 pada indikator SPWE1 dan tertinggi 2.16926 pada indikator IAOL5. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak

terdapat nilai outlier. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan nilai z-score berada dalam rentang ± 3 .

b. Multivariat Outlier

Jarak mahalanobis (Mahalanobis distance) tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensi. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai chi-square pada tingkat derajat kebebasan (degree of freedom) tertentu yaitu jumlah indikator yang digunakan pada tingkat signifikansi tertentu ($p > 0.001$). Nilai *mahalanobis distance* berdasarkan nilai chi-square pada derajat kebebasan (df) sebesar 27 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi > 0.001 adalah $\chi^2 (27:0.001) = 55.48$. Hasil perhitungan *Mahalanobis distance* selengkapnya disajikan pada Tabel 4.9 berikut.

Tabel. 4.9
Hasil Uji Mahalanobis Distance

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
107	51,834	,003	,488
137	50,848	,004	,218
82	49,720	,005	,116
66	48,323	,007	,093
218	46,128	,012	,179
187	45,585	,014	,128
158	44,539	,018	,152
233	43,470	,023	,207
176	42,775	,028	,223
36	41,549	,036	,383
90	40,617	,045	,518

Pada tabel 4.9 tersebut menunjukkan bahwa nilai *Mahalanobis d-squared* tertinggi diperoleh pada observasi 107 sebesar 51.834. Karena semua data

observasi diperoleh nilai Mahalanobis d-squared < 55.48 , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data observasi yang multivariate outlier.

2. Evaluasi Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis* dari indikator-indikator dalam variabel penelitian. Kriteria sebuah indikator normal adalah dari nilai *critical ratio* (CR) *skewness* dan *kurtosis* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.001. Hasil uji normalitas univariat dan multivariate selengkapnya disajikan pada Tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10
Hasil Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KSB8	1,000	10,000	,000	,001	-,452	-1,434
KSB7	1,000	10,000	-,038	-,240	-,531	-1,683
KSB6	1,000	10,000	-,087	-,550	-,715	-2,264
KSB5	1,000	10,000	-,049	-,312	-,683	-2,163
KSB4	1,000	10,000	,061	,387	-,593	-1,878
KSB3	1,000	10,000	-,057	-,362	-,587	-1,862
KSB2	1,000	10,000	-,029	-,186	-,637	-2,018
SPWE2	1,000	10,000	,131	,832	-,534	-1,693
SPWE3	1,000	10,000	-,006	-,041	-,608	-1,925
SPWE4	1,000	10,000	-,035	-,223	-,543	-1,721
SPWE5	1,000	10,000	-,066	-,421	-,386	-1,223
KSB1	1,000	10,000	-,049	-,312	-,556	-1,762
SPWE1	2,000	10,000	-,027	-,171	-,416	-1,319
IAOL8	2,000	10,000	,077	,485	-,574	-1,818
SOWE1	1,000	10,000	-,001	-,005	-,509	-1,614
IAOL10	1,000	10,000	,021	,132	-,721	-2,286
IAOL9	1,000	10,000	-,040	-,254	-,681	-2,157
SOWE4	1,000	10,000	-,076	-,484	-,605	-1,918
IAOL6	1,000	10,000	,055	,347	-,596	-1,887
IAOL1	2,000	10,000	-,020	-,124	-,425	-1,347
IAOL2	3,000	10,000	,045	,287	-,421	-1,335
IAOL3	3,000	10,000	-,057	-,360	-,661	-2,095
IAOL4	3,000	10,000	-,042	-,266	-,468	-1,484

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
IAOL5	2,000	10,000	,046	,293	-,488	-1,547
IAOL7	2,000	10,000	,015	,093	-,547	-1,733
SOWE2	2,000	10,000	-,002	-,011	-,458	-1,451
SOWE3	2,000	10,000	-,012	-,075	-,306	-,969
Multivariate					7,898	1,549

Pada Tabel 4.10 tersebut menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) pada masing-masing indikator pada skewness dan kurtosis memiliki nilai *critical ratio* antara ± 2.58 sehingga semua indikator normal univariate. Sedangkan nilai *critical ratio* multivariate sebesar 1.549. Nilai ini masih berada dalam rentang antara ± 2.58 yang menunjukkan data normal multivariate.

3. Evaluasi Multikolinieritas dan Singularitas

Multikolinieritas dan Singularitas dapat diketahui dari nilai determinan matriks kovarians yang kecil-kecil atau mendekati nol. Evaluasi ini digunakan untuk mengetahui apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas atau singularitas dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah matrik kovarians sampelnya. Hasil nilai *Determinant of sample covariance matrix* selengkapnya disajikan pada Tabel 4.11 sebagai berikut :

Tabel 4.11
Determinant of Covariance Matrix

	KSB6	KSB7	KSB6	KSB5	KSB4	KSB3	KSB2	SPWE2	SPWE3	SPWE4	SPWE5	KSB1	SPWE1	IAOL8	SOWE1	IAOL10	IAOL9	SOWE4	IAOL6	IAOL1	IAOL2	IAOL3	IAOL4	IAOL5	IAOL7	SOWE2	SOWE3		
KSB8	4,271																												
KSB7	2,948	4,646																											
KSB6	2,465	2,901	4,864																										
KSB5	2,545	2,690	3,358	4,947																									
KSB4	2,471	2,815	3,126	3,420	4,598																								
KSB3	2,417	2,743	2,867	3,001	2,937	4,604																							
KSB2	2,607	2,946	3,042	3,215	2,964	3,157	4,916																						
SPWE2	1,429	2,062	1,152	,926	1,218	1,170	1,195	4,694																					
SPWE3	1,675	2,263	1,311	1,161	1,160	1,677	1,566	3,132	5,052																				
SPWE4	1,650	2,227	1,099	,957	1,182	1,515	1,557	2,815	3,557	4,648																			
SPWE5	1,455	2,195	1,073	1,049	,834	1,257	1,476	2,644	3,382	2,715	4,444																		
KSB1	2,446	2,721	2,462	2,422	2,540	2,807	3,038	1,173	1,690	1,503	1,298	4,392																	
SPWE1	1,387	1,629	,745	,598	,679	1,125	1,103	2,531	2,488	2,382	2,448	1,388	3,289																
IAOL8	1,104	1,116	,629	1,147	1,068	,832	1,020	1,115	1,203	1,201	,822	1,047	1,096	3,762															
SOWE1	2,684	1,925	1,312	1,416	1,437	1,285	1,415	1,573	1,656	1,671	1,325	1,474	1,616	1,493	4,548														
IAOL10	1,602	1,517	1,107	1,914	1,564	1,226	1,404	1,317	1,555	1,380	1,171	1,331	1,380	2,613	1,815	4,403													
IAOL9	1,358	1,563	1,011	1,602	1,368	1,060	1,217	1,585	1,428	1,082	1,667	1,230	1,745	2,782	1,618	3,273	5,047												
SOWE4	2,167	1,829	1,216	1,277	1,176	,913	1,355	1,468	1,610	1,819	1,563	1,287	1,691	1,634	3,383	1,776	1,623	5,039											
IAOL6	1,374	1,319	,911	1,640	1,386	1,215	1,153	1,391	1,817	1,269	1,426	1,402	1,559	2,489	1,504	3,421	3,346	1,429	4,462										
IAOL1	1,385	1,413	1,181	1,405	1,525	1,447	1,145	1,204	1,425	1,168	1,169	1,235	1,350	2,024	1,575	2,162	2,179	1,424	2,138	3,531									
IAOL2	1,093	,958	,724	1,136	1,320	1,002	,922	,986	1,097	1,022	,580	,786	,882	1,935	1,532	1,912	1,931	1,303	1,958	2,219	2,807								
IAOL3	1,289	1,120	,998	1,460	1,498	1,082	,952	,919	1,051	,814	,784	1,131	1,012	2,142	1,595	2,320	2,253	1,502	2,232	2,372	2,152	3,265							
IAOL4	1,400	1,335	1,038	1,304	1,234	1,203	,896	,717	1,002	,858	1,104	1,148	1,053	1,630	1,431	1,903	1,870	1,530	1,759	2,090	1,617	2,041	2,663						
IAOL5	1,010	1,080	,923	1,400	1,318	,943	,789	1,041	1,003	1,010	,661	1,072	1,069	2,320	1,367	2,319	2,464	1,617	2,380	1,921	1,827	1,997	1,649	3,365					
IAOL7	1,349	1,270	1,041	1,527	1,369	1,257	1,232	,884	1,174	1,033	1,025	1,311	1,174	2,444	1,564	2,793	2,701	1,697	2,524	2,025	1,560	1,925	1,618	1,975	3,593				
SOWE2	2,199	1,756	1,299	1,500	1,116	1,323	1,393	1,407	1,742	1,595	1,605	1,499	1,394	1,481	2,871	1,613	1,617	2,630	1,598	1,516	1,346	1,409	1,470	1,331	1,606	3,487			
SOWE3	1,720	1,547	1,138	1,305	1,157	1,166	1,349	1,339	1,462	1,471	1,384	1,208	1,404	1,193	2,312	1,300	1,130	2,609	1,217	1,353	1,171	1,246	1,119	,991	1,411	2,218	3,237		

Condition number = 79,332

Eigenvalues

46,614 13,731 11,014 6,889 3,322 2,797 2,492 2,312 2,118 1,959 1,786 1,676 1,576 1,475 1,443 1,341 1,325 1,212 1,068 1,010 946,881 858,779 721,644 583

Determinant of sample covariance matrix = 38215176,836

Pada hasil di tersebut menunjukkan bahwa nilai *Determinant of sample covariance matrix sebesar 38215176.836* dan nilai ini >0.1 , artinya bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas pada data yang diamati.

4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

IAOL sebagai konstruk baru perlu dikembangkan skala pengukuran dan validasi sidasi pengukurannya. Untuk melakukan hal ini peneliti menggunakan dimensi instrumen yang ada pada nilai achievement oriented leadership dan nilai Ihsan dari Al Quran dan Sunnah dan studi yang telah ada. sebagai patokan dalam mengembangkan definisi teoritis konstruk dan ukuran yang diusulkan. Setelah mendefinisikan instrumen skala pengukurannya, untuk mendapatkan validitas konten yang baik kami melakukan wawancara dan diskusi dalam *focus group*

discussion bersama para ahli dibidang yang relevan dan praktisi (Sekaranand Bougie, 2016; Kidder& Judd, 1986). *Focus group discussion* (FGD) telah dilakukan sebanyak dua kali dengan melibatkan para ahli di bidang sumber daya manusia, ahli di bidang kajian Islam khususnya akhlak dan tasawuf dan pimpinan madrasah aliyah dari unsur praktisi. Kegiatan ini dilakukan untuk memberikan *review* dan masukan terkait item-item yang dapat mencerminkan pengukuran IAOL yang diusulkan oleh peneliti. Berdasarkan hasil diskusi dan wawancara yang mendalam dari proses *focus group discussion* (FGD) dengan tim panel, bahwa 29 item skala pengukuran *Ihsan achievement oriented leadership* dapat diusulkan sebagaimana disajikan pada Tabel 4.12 berikut,

Tabel 4.12
Skala pengukuran Ihsan Achievement Oriented Leadership hasil FGD

Item	Kategori (1) Orientasi kerja terbaik dengan muraqabah	Kategori (2) Menjaga harmoni dengan memberi kemaslahatan	Kategori (3) Self Improvement	Kategori (4) Orientasi utama spiritual	Kategori (5) Investasi masa depan dunia dan akherat	Sumber
Saya berusaha untuk melaksanakan tugas sebagai kepala madrasah/sekolah dengan sebaik mungkin, ada atau tidak ada supervisi dari pengawas madrasah/sekolah (Q1)	V					(QS. 31: 1-5). (QS.57:4; 67: 13-14). Dan (Hadits . dari Umar bin Khatab diriwayatkan oleh Imam Muslim)
Saya ingin madrasah yang saya pimpin memiliki lulusan yang berkualitas secara akademik dan akhlak (Q2)	V					(QS. 31: 1-5). (QS.57:4; 67: 13-14). Dan (Hadits . dari Umar bin Khatab diriwayatkan oleh Imam Muslim)

Lanjutan Tabel 4.12

Item	Kategori (1) Orientasi kerja terbaik dengan muraqabah	Kategori (2) Menjaga harmoni dengan memberi kemaslahatan	Kategori (3) Self Improvement	Kategori (4) Orientasi utama spiritual	Kategori (5) Investasi masa depan dunia dan akherat	Sumber
Perasaan bahwa Allah SWT selalu hadir, mendorong saya untuk memimpin madrasah/ sekolah ini dengan lebih baik (Q3)	V					(QS. 31: 1-5). (QS.57:4; 67: 13-14).
Saya terus meningkatkan kapasitas dan kemampuan diri melalui studi lanjut, pelatihan, in house training atau workshop agar bisa melaksanakan tugas sebagai kepala madrasah/ sekolah dengan hasil lebih baik (Q4)			V			(QS.28 .Qashas:77)
Perbaikan dan peningkatan kemampuan yang saya lakukan adalah untuk memberi kemaslahatan yang lebih baik untuk diri saya (Q5)		V				(QS.28 .Qashas:77)
Perbaikan dan peningkatan kemampuan yang saya lakukan adalah untuk memberi kemaslahatan yang lebih baik untuk guru (Q6)		V				(QS.28 .Qashas:77)
Perbaikan dan peningkatan kemampuan yang saya lakukan adalah untuk memberi kemaslahatan yang lebih baik untuk para siswa (Q7)		V				(QS.28 .Qashas:77)
Perbaikan dan peningkatan kemampuan yang saya lakukan adalah untuk memberi kemaslahatan yang lebih baik untuk tenaga kependidikan (Q8)		V				(QS.28 .Qashas:77)
Perbaikan dan peningkatan kemampuan yang saya lakukan adalah untuk memberi kemaslahatan yang lebih baik untuk seluruh warga madrasah/ sekolah, orang tua dan lingkungan madrasah/ sekolah (Q9)		V				(QS.28 .Qashas:77)

Lanjutan Tabel 4.12

Item	Kategori (1) Orientasi kerja terbaik dengan muraqabah	Kategori (2) Menjaga harmoni dengan memberi kemaslahatan	Kategori (3) Self Improvement	Kategori (4) Orientasi utama spiritual	Kategori (5) Investasi masa depan dunia dan akherat	Sumber
Saya perlu dan harus terus mendorong perbaikan dan penyesuaian walaupun kondisi madrasah/ sekolah yang saya pimpin saat ini sudah memiliki prestasi baik (Q10)			V			(QS.28 .Qashas:77)
Tujuan saya memimpin madrasah/ sekolah ini adalah untuk mencapai kemaslahtan diri dan orang lain (Q11)		V				(QS.28 .Qashas:77)
Tujuan utama saya menjadikan madrasah/ sekolah ini unggul dan berprestasi adalah tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan material (Q12)				V		(QS. 4: 124-125; 16:97)
Tujuan utama saya menjadikan madrasah/ sekolah ini unggul dan berprestasi adalah untuk mendapatkan ridha Allah (Q13)				V		(QS. 4: 124-125; 16:97)
Tujuan utama saya menjadikan madrasah/ sekolah ini unggul dan berprestasi adalah untuk memenuhi kebutuhan material dan spiritual (Q14)				V		(QS. 4: 124-125; 16:97)
Tujuan akhir capaian prestasi yang akan saya capai bagi madrasah/ sekolah yang saya pimpin adalah memaksimalkan kebaikan untuk madrasah/ sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa dan masyarakat (Q15)		V				(QS. 4: 124-125; 16:97)
Titik utama kinerja yang saya lakukan adalah untuk capaian prestasi bagi madrasah (Q16)	V					(QS. 4: 124-125; 16:97)
Saya optimis bekerja sebaik mungkin untuk pencapaian prestasi madrasah (Q17)	V					(QS. 4: 124-125; 16:97)

Lanjutan Tabel 4.12

Item	Kategori (1) Orientasi kerja terbaik dengan muraqabah	Kategori (2) Menjaga harmoni dengan memberi kemaslahatan	Kategori (3) Self Improvement	Kategori (4) Orientasi utama spiritual	Kategori (5) Investasi masa depan dunia dan akherat	Sumber
Saya menggunakan kewenangan/kekuasaan saya sebagai kepala madrasah/sekolah sepenuhnya untuk mendorong semua sumber daya menuju madrasah/sekolah berprestasi unggul (Q18)	V					(QS. 31: 1-5). (QS.57:4; 67: 13-14).
Saya perlu menggunakan tindakan tegas untuk mendisiplinkan guru, siswa, tenaga kependidikan dengan tetap memperhatikan perasaan mereka (Q19)		V				(QS.3:159; 4: 36; 20:44),(QS.9. Taubah: 128) (Hadits Arbain no.17. Dari Syaddad bin Aus diriwayatkan oleh Imam Muslim)
Memaafkan dan memberikan bimbingan lebih saya utamakan dalam menghadapi kesalahan yang dilakukan oleh guru di madrasah/sekolah (Q20)		V				(QS.3:159; 4: 36; 20:44),(QS.9. Taubah: 128) (Hadits Arbain no.17. Dari Syaddad bin Aus diriwayatkan oleh Imam Muslim)
Memaafkan dan memberikan bimbingan lebih saya utamakan dalam menghadapi kesalahan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan di madrasah/ sekolah (Q21)		V				(QS.3:159; 4: 36; 20:44),(QS.9. Taubah: 128) (Hadits Arbain no.17. Dari Syaddad bin Aus diriwayatkan oleh Imam Muslim)
Memaafkan dan memberikan bimbingan lebih saya utamakan dalam menghadapi kesalahan yang dilakukan oleh siswa di madrasah (Q22)		V				(QS.3:159; 4: 36; 20:44),(QS.9. Taubah: 128)

Lanjutan Tabel 4.12

Item	Kategori (1) Orientasi kerja terbaik dengan muraqabah	Kategori (2) Menjaga harmoni dengan memberi kemaslahatan	Kategori (3) Self Improvement	Kategori (4) Orientasi utama spiritual	Kategori (5) Investasi masa depan dunia dan akherat	Sumber
Kinerja terbaik yang saya lakukan di madrasah/ sekolah untuk menajdikan madrasah berprestasi (Q23)	v					(QS.31: 1-5)
Pengembangan dan peningkatan karir saya bukan menjadi pertimbangan utama dalam capaian prestasi kerja di madrasah/ sekolah (Q24)					V	(QS.31: 1-5)
Tidak adanya apresiasi dari dinas/ kementerian tidak mengurangi semangat saya untuk memimpin madrasah/ sekolah dengan lebih baik (Q25)					V	(QS.31: 1-5)
Saya mengharap capaian prestasi dari madrasah/ sekolah menjadi kebaikan bagi saya dan madrasah di masa depan (Q26)					V	(QS.31: 1-5)
Saya mengharap ada apresiasi dari guru dan tenaga kependidikan terkait capaian prestasi madrasah/ sekolah untuk kebaikan madrasah di masa depan (Q27)					V	(QS.31: 1-5)
Saya mengharap ada apresiasi dari orang tua terkait capaian prestasi madrasah/ sekolah untuk kebaikan madrasah di masa depan (Q28)					V	(QS.31: 1-5)
Saya mengharap ada apresiasi dari masyarakat terkait capaian prestasi madrasah/ sekolah untuk kebaikan di masa depan (Q29)					V	(QS.31: 1-5)

Selanjutnya untuk mendapatkan validitas konstruk reliabilitas dari skala pengukuran yang telah dikembangkan tersebut peneliti menggunakan *exploratory factor analysis* (EFA) dan *confirmatory factor analysis* (CFA). Tahap ini menggunakan kriteria Kaiser, yang menggunakan nilai eigen lebih dari 1 dan komponen analisis dengan rotasi ortogonal sebagai kriteria umum dalam penentuan faktor retensi yang sering digunakan (Adawiyah & Pramuka, 2017). Untuk mendukung proses ini diperoleh data sebanyak 103 responden yang diperoleh secara online dari para pimpinan di madrasah aliyah yang terkait dengan pencapaian prestasi di madrasah.

Berdasarkan data hasil uji EFA ditemukan bahwa 29 item faktor dari IAOL yang dikembangkan termuat dalam tiga faktor dengan eigenvalues masing-masing 10.970, 3.437, dan 2.085. Varians totalnya dijelaskan oleh lima faktor dengan nilai sebesar 66.367 % yang mana nilai tersebut sesuai dengan yang direkomendasikan yaitu lebih dari 60 % (Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, 2009). Untuk menguji kecukupan pengukuran sampel peneliti menggunakan nilai MSA dengan nilai di atas 0.50. MSA dari Kaiser-Meyer-Olkin adalah 0.868 menunjukkan kecukupan data untuk analisis faktor (Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, 2009). Nilai Bartlett's Test of Sphericity dengan p-value 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan korelasi dari semua item.

Berdasarkan hasil uji EFA, item indikator mengelompok menjadi tiga faktor, selanjutnya peneliti memberikan nama pada faktor-faktor tersebut sesuai dengan substansi yang ada pada indikator. Pada faktor pertama, peneliti

memberikan nama menjadi tiga dimensi yaitu, orientasi kerja unggul, menjaga harmoni dengan lingkungan dan peningkatan kualitas diri. Faktor ini dinamai demikian karena sebagian besar itemnya mencerminkan orientasi kerja unggul dan upaya memberikan kemaslahatan kepada semua pihak dalam organisasi dan lingkungannya dan upaya untuk meningkatkan kualitas diri. Hal ini sesuai dengan konsep makna Ihsan yaitu seseorang melakukan aktivitasnya dengan keunggulan yang komprehensif dan kemuliaan tertinggi (Malik, 2014), yang dilandasi dengan filsosofi kasih sayang, keadilan, perhatian dan pengampunan (Ali, 2011; Rizal & Amin, 2017; Mianoki, 2010). Faktor ini menggambarkan bagaimana seorang pemimpin mencapai prestasi kerja yang unggul dalam organisasinya melalui landasan, proses dan capaian sesuai dengan nilai-nilai Ihsan.

Faktor kedua, peneliti menamai sebagai kebaikan diyakini sebagai investasi masa depan (dunia dan akherat). Item-item pada faktor ini menggambarkan bahwa manakala seseorang tidak memperoleh harapannya di dunia, dia yakin akan adanya imbalan akherat sebagai investasi yang lebih baik (Ibrahim, 2006).

Faktor ketiga, dinamai sebagai spirit tauhid. Spirit tauhid dimaknai sebagai dorongan kerja dengan spirit nilai-nilai religiusitas transendental. Spirit aktivitas kebaikan yang dilandasi dengan keimanan akan menjadi motivasi intrinsik yang membedakan dengan motivasi transaksional dalam pandangan konvensional. Spirit ini sangat fundamental karena setiap aktivitas yang baik manakala tidak disandarkan pada nilai tauhid kepada Allah SWT akan menjadi tidak bermakna (Al-Faruqi, 1982), demikian juga dinyatakan dalam Al Qur'an bahwa keimanan

menjadi syarat didapatkannya kebaikan yang lebih baik (QS. An Nahl.97). Spirit ini akan menjadi titik tolak dalam mencapai tujuan akhir dari setiap aktivitas individu.

Tabel 4.13
Hasil uji EFA dari Ihsan Achievement Oriented Leadership

No	Item	Faktor		
		1	2	3
1	Tujuan akhir capaian prestasi yang akan saya capai bagi madrasah/ sekolah yang saya pimpin adalah memaksimalkan kebaikan untuk madrasah/ sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa dan masyarakat . (Q15)	,851		
2	Kinerja terbaik yang saya lakukan di madrasah/ sekolah untuk menjadikan madrasah berprestasi.(Q23)	,828		
3	Saya ingin madrasah yang saya pimpin memiliki lulusan yang berkualitas secara akademik dan akhlak. (Q2)	,819		
4	Perbaikan dan peningkatan kemampuan yang saya lakukan adalah untuk memberi kemaslahatan yang lebih baik untuk seluruh warga madrasah/ sekolah, orang tua dan lingkungan madrasah/ sekolah. (Q9)	,798		
5	Titik utama kinerja yang saya lakukan adalah untuk capaian prestasi bagi madrasah(Q16)	,773		
6	Perbaikan dan peningkatan kemampuan yang saya lakukan adalah untuk memberi kemaslahatan yang lebih baik untuk tenaga kependidikan.(Q8)	,769	,393	
7	Perasaan bahwa Allah SWT selalu hadir, mendorong saya untuk memimpin madrasah/ sekolah ini dengan lebih baik. (Q3)	,767		
8	Memaafkan dan memberikan bimbingan lebih saya utamakan dalam menghadapi kesalahan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan di madrasah/ sekolah.(Q21)	,742	,313	
9	Memaafkan dan memberikan bimbingan lebih saya utamakan dalam menghadapi kesalahan yang dilakukan oleh guru di madrasah/ sekolah.(Q20)	,732	,320	

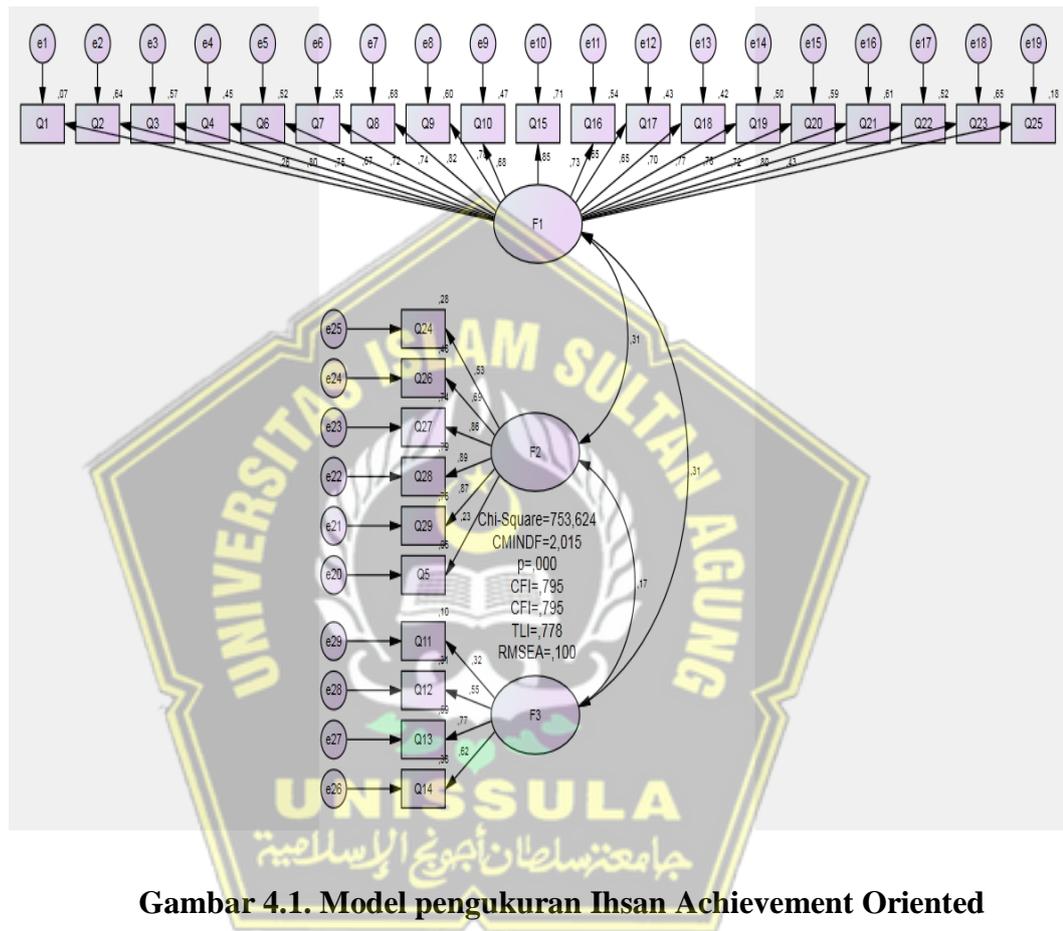
Lanjutan Tabel 4.13

No	Item	Faktor		
		1	2	3
10	Perbaikan dan peningkatan kemampuan yang saya lakukan adalah untuk memberi kemaslahatan yang lebih baik untuk para siswa. (Q7)	,730		
11	Saya perlu menggunakan tindakan tegas untuk mendisiplinkan guru, siswa, tenaga kependidikan dengan tetap memperhatikan perasaan mereka.(Q19)	,725		
12	Saya terus meningkatkan kapasitas dan kemampuan diri melalui studi lanjut, pelatihan, in house training atau workshop agar bisa melaksanakan tugas sebagai kepala madrasah/ sekolah dengan hasil lebih baik.(Q4)	,705		
13	Saya tetap optimis dengan bekerja sebaik mungkin dalam memimpin madrasah/ sekolah walaupun tidak berdampak langsung secara material.(Q17)	,703		
14	Saya perlu dan harus terus mendorong perbaikan dan penyesuaian walaupun kondisi madrasah/ sekolah yang saya pimpin saat ini sudah memiliki prestasi baik (Q10)	,683		
15	Perbaikan dan peningkatan kemampuan yang saya lakukan adalah untuk memberi kemaslahatan yang lebih baik untuk guru. (Q6)	,680	,312	
16	Memaafkan dan memberikan bimbingan lebih saya utamakan dalam menghadapi kesalahan yang dilakukan oleh siswa di madrasah.(Q22)	,666	,387	
17	Saya menggunakan kewenangan/kekuasaan saya sebagai kepala madrasah/ sekolah sepenuhnya untuk mendorong semua sumber daya menuju madrasah/ sekolah berprestasi unggul.(Q18)	,663		
18	Tidak adanya apresiasi dari dinas/ kementerian tidak mengurangi semangat saya untuk memimpin madrasah/ sekolah dengan lebih baik.(Q25)	,403		
19	Saya mengharap ada apresiasi dari masyarakat terkait capaian prestasi madrasah/ sekolah.(Q29)		,852	

Lanjutan Tabel 4.13

No	Item	Faktor		
		1	2	3
20	Saya berharap ada apresiasi dari orang tua terkait capaian prestasi madrasah/ sekolah untuk kebaikan madrasah di masa depan.(Q28)		,849	
21	Saya berharap ada apresiasi dari guru dan tenaga kependidikan terkait capaian prestasi madrasah/ sekolah untuk kebaikan madrasah di masa depan.(Q27)		,781	
22	Saya berharap capaian prestasi dari madrasah/ sekolah menjadi kebaikan bagi saya dan madrasah di masa depan.(Q26)		,722	
23	Pengembangan dan peningkatan karir saya bukan menjadi pertimbangan utama dalam capaian prestasi kerja di madrasah/ sekolah (Q24)		,672	
24	Saya berusaha untuk melaksanakan tugas sebagai kepala madrasah/sekolah dengan sebaik mungkin, ada atau tidak ada supervisi dari pengawas madrasah/sekolah.(Q1)		,423	
25	Perbaikan dan peningkatan kemampuan yang saya lakukan adalah untuk memberi kemaslahatan yang lebih baik untuk diri saya.(Q5)	,329	,401	
26	Tujuan utama saya menjadikan madrasah/ sekolah ini unggul dan berprestasi tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan material.(Q12)			,784
27	Tujuan utama saya menjadikan madrasah/ sekolah ini unggul dan berprestasi adalah untuk mendapatkan ridha Allah (Q13)	,308		,700
28	Tujuan utama saya menjadikan madrasah/ sekolah ini unggul dan berprestasi adalah untuk memenuhi kebutuhan material dan spiritual.(Q14)	,349		,635
29	Tujuan saya memimpin madrasah/ sekolah ini adalah untuk mencapai kemaslahatan diri dan orang lain.(Q11)	-,316		,583

Selanjutnya dilakukan Uji CFA untuk mendukung validitas konstruk dari Ihsan Achievement Oriented leadership (IAOL) yang tereksplorasi menjadi tiga faktor tersebut. Hasil uji CFA tersaji seperti Gambar 4.1 berikut,

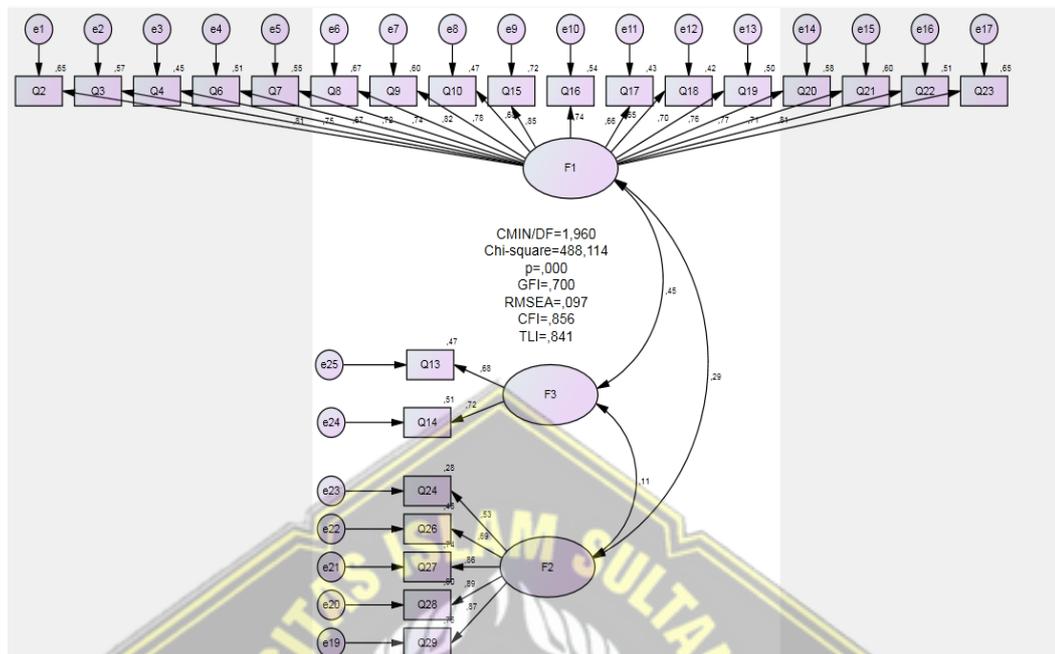


Gambar 4.1. Model pengukuran Ihsan Achievement Oriented Leadership

Untuk menilai model fit, peneliti menggunakan indeks fit sebagaimana dilakukan oleh (Adawiyah & Pramuka, 2017), dan mengikuti pedoman dari (Byrne, 2010) yaitu mereka menggunakan lebih dari satu indeks kesesuaian. Mengikuti pedoman tersebut dalam hal ini peneliti menggunakan indeks χ^2 (CMIN/df), comparative fit index (CFI) dan root mean square error of approximation (RMSEA). Berdasar hasil uji CFA diperoleh nilai CFI sebesar

0.795 yang mana nilai ini masih di bawah batas 0.90 (Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, 2009). Nilai RMSEA 0.10 juga di atas nilai kisaran yang direkomendasi yaitu antara 0.05 dan 0.08. Nilai CMIN/df sebesar 2.015 sudah berada pada ambang batas ≤ 3 . Melihat data-data tersebut menunjukkan bahwa model belum pada tingkat yang menggembirakan karena CFI dan RMSEA masih diluar batas yang direkomendasikan. Selanjutnya peneliti melakukan pemeriksaan pada indikator-indikator dengan nilai loading yang rendah di bawah 0.5 dan mengeluarkannya dari model yaitu Q1, Q5, Q11 dan Q25 dengan nilai loading masing-masing adalah 0.26, 0.23, 0.32 dan 0.43. Pola ini dilakukan berulang, yaitu Q12 dengan nilai loading 0,47. Hal ini dilakukan untuk mencoba mendapatkan model yang lebih baik.

Setelah model direvisi diperoleh nilai indeks goodness of fit yang lebih baik dengan nilai CFI adalah 0.856, RMEA sebesar 0.097 dan CMIN/df yang jauh lebih baik yaitu 1.960, sesuai yang direkomendasikan ≤ 2 atau ≤ 3 . Data hasil CFA setelah direvisi disajikan pada Gambar 4.2 dan item pengukuran hasil revisi disajikan pada Tabel 4.14.



Gambar 4.2. Model revisi pengukuran Ihsan Achievement Oriented Leadership

Reliabilitas item pada dimensi dari IAOL diperoleh nilai Cronbach's α sebesar 0.911. Nilai ini melebihi batas yang direkomendasi yaitu 0.70 (Sekaran, U. and Bougie, 2016), yang menjamin konsistensi dari item indikator. Dengan demikian item-item yang tersebut memiliki konsistensi internal yang memadai.

Tabel 4.14
Item Pengukuran Hasil uji CFA dari Ihsan Achievement Oriented Leadership

No	Dimensi	Item
1	Orientasi kerja terbaik	Saya ingin madrasah yang saya pimpin memiliki lulusan yang berkualitas secara akademik dan akhlak. (Q2)
2		Perasaan bahwa Allah SWT selalu hadir, mendorong saya untuk memimpin madrasah/sekolah ini dengan prestasi lebih baik. (Q3)

Lanjutan Tabel 4.14

No	Dimensi	Item
3		Kinerja terbaik yang saya lakukan di madrasah/ sekolah untuk menjadikan madrasah berprestasi (Q23)
4		Titik utama kinerja yang saya lakukan adalah untuk capaian prestasi bagi madrasah (Q16)
5		Saya optimis bekerja sebaik mungkin untuk pencapaian prestasi madrasah.(Q17)
6		Saya menggunakan kewenangan/kekuasaan saya sebagai kepala madrasah/ sekolah sepenuhnya untuk mendorong semua sumber daya menuju madrasah/ sekolah berprestasi unggul.(Q18)
7	Harmoni dengan lingkungan	Tujuan akhir capaian prestasi yang akan saya capai bagi madrasah/ sekolah yang saya pimpin adalah memaksimalkan kebaikan untuk madrasah/ sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa dan masyarakat . (Q15)
8		Memaafkan dan memberikan bimbingan lebih saya utamakan dalam menghadapi kesalahan yang dilakukan oleh guru di madrasah/ sekolah.(Q20)
9		Memaafkan dan memberikan bimbingan lebih saya utamakan dalam menghadapi kesalahan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan di madrasah/ sekolah.(Q21)
10		Saya perlu menggunakan tindakan tegas untuk mendisiplinkan guru, siswa, tenaga kependidikan dengan tetap memperhatikan perasaan mereka.(Q19)
11		Memaafkan dan memberikan bimbingan lebih saya utamakan dalam menghadapi kesalahan yang dilakukan oleh siswa di madrasah.(Q22)
12	Peningkatan kualitas diri	Perbaikan dan peningkatan kemampuan yang saya lakukan adalah untuk memberi kemaslahatan yang lebih baik untuk tenaga kependidikan.(Q8)
13		Perbaikan dan peningkatan kemampuan yang saya lakukan adalah untuk memberi kemaslahatan yang lebih baik untuk seluruh warga madrasah/ sekolah, orang tua dan lingkungan madrasah/ sekolah. (Q9)
14		Perbaikan dan peningkatan kemampuan yang saya lakukan adalah untuk memberi kemaslahatan yang lebih baik untuk para siswa. (Q7)
15		Perbaikan dan peningkatan kemampuan yang saya lakukan adalah untuk memberi kemaslahatan yang lebih baik untuk guru. (Q6)

Lanjutan Tabel 4.14

No	Dimensi	Item
16		Saya terus meningkatkan kapasitas dan kemampuan diri melalui studi lanjut, pelatihan, in house training atau workshop agar bisa melaksanakan tugas sebagai kepala madrasah/ sekolah dengan hasil lebih baik.(Q4)
17		Saya perlu dan harus terus mendorong perbaikan dan penyesuaian walaupun kondisi madrasah/ sekolah yang saya pimpin saat ini sudah memiliki prestasi baik. (Q10)
18	kebaikan sebagai Investasi masa depan (dunia dan akherat)	Saya berharap ada apresiasi dari masyarakat terkait capaian prestasi madrasah/ sekolah.(Q29)
19		Saya berharap ada apresiasi dari orang tua terkait capaian prestasi madrasah/ sekolah untuk kebaikan madrasah di masa depan.(Q28)
20		Saya berharap ada apresiasi dari guru dan tenaga kependidikan terkait capaian prestasi madrasah/ sekolah untuk kebaikan madrasah di masa depan (Q27)
21		Saya berharap capaian prestasi dari madrasah/ sekolah menjadi kebaikan bagi saya dan madrasah di masa depan.(Q26)
22		Pengembangan dan peningkatan karir saya bukan menjadi pertimbangan utama dalam capaian prestasi kerja di madrasah/ sekolah. (Q24)
23	Spirit Tauhid	Tujuan utama saya menjadikan madrasah/ sekolah ini unggul dan berprestasi adalah untuk mendapatkan ridha Allah.(Q13)
24		Tujuan utama saya menjadikan madrasah/ sekolah ini unggul dan berprestasi adalah untuk memenuhi kebutuhan material dan spiritual.(Q14)

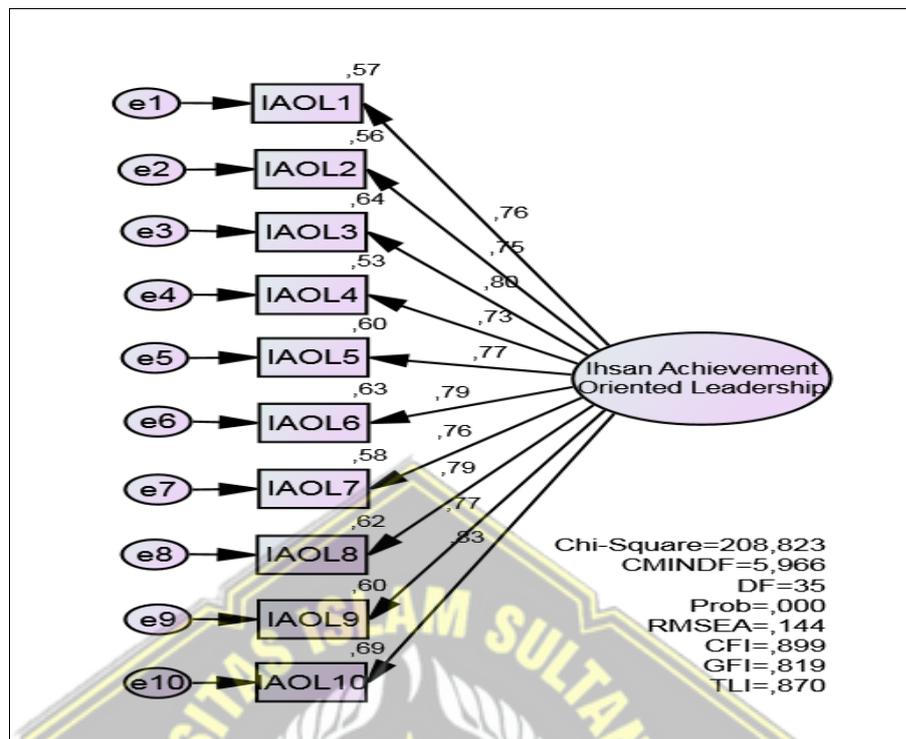
Selanjutnya pada pengujian keterkaitan antara variabel IAOL dengan variabel *social wellbeing*, *spiritual wellbeing* dan *knowledge sharing behaviour* dengan pertimbangan bahwa indikator tersebut adalah indikator reflektif yang mana validitas konstruk tidak akan berubah jika beberapa indikator dihilangkan (Ferdinand, 2014b; Ghozali, 2011), dan untuk mendapatkan model yang parsimonious dan fit (Ferdinand, 2014a) akan digunakan 10 indikator dari IAOL yang mencerminkan dari masing-masing dimensi (indikator tersebut terlampir dalam kuesioner).

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

Pada model CFA ini dilakukan untuk menguji indikator-indikator pada masing-masing variabel laten. Pengujian indikator dilakukan dengan melihat nilai loading indikator terhadap variabel laten baik untuk variabel eksogen maupun endogen. Jika nilai loading indikator > 0.6 maka indikator tersebut valid sebagai pengukurnya. Hasil selengkapnya disajikan pada mode CFA di bawah ini.

1) Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen

Variabel laten eksogen hanya ada 1 variabel yaitu *Ihsan Achievement Oriented Leadership* yang memiliki 10 indikator pengukur. Hasil uji uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel eksogen tersebut selengkapnya disajikan pada Gambar 4.3 berikut.



Gambar 4.3 Model CFA Variabel Eksogen

Pada model tersebut menunjukkan bahwa model memperoleh nilai chi-square sebesar 208.823, probabilitas (p) 0.000, RMSEA 0.144, CFI 0.899, GFI 0.819, dan TLI sebesar 0.870.

Hasil uji nilai loading dari indikator-indikator pada variabel eksogen selengkapnya disajikan pada Tabel 4.15 di bawah ini.

Tabel 4.15
Nilai Loading CFA Variabel Eksogen

Indikator		Variabel	Estimate
IAOL1	<---	Ihsan_Achievement_Oriented_Leadership	0,758
IAOL2	<---	Ihsan_Achievement_Oriented_Leadership	0,752
IAOL3	<---	Ihsan_Achievement_Oriented_Leadership	0,800
IAOL4	<---	Ihsan_Achievement_Oriented_Leadership	0,726
IAOL5	<---	Ihsan_Achievement_Oriented_Leadership	0,774
IAOL6	<---	Ihsan_Achievement_Oriented_Leadership	0,794
IAOL7	<---	Ihsan_Achievement_Oriented_Leadership	0,762
IAOL8	<---	Ihsan_Achievement_Oriented_Leadership	0,787

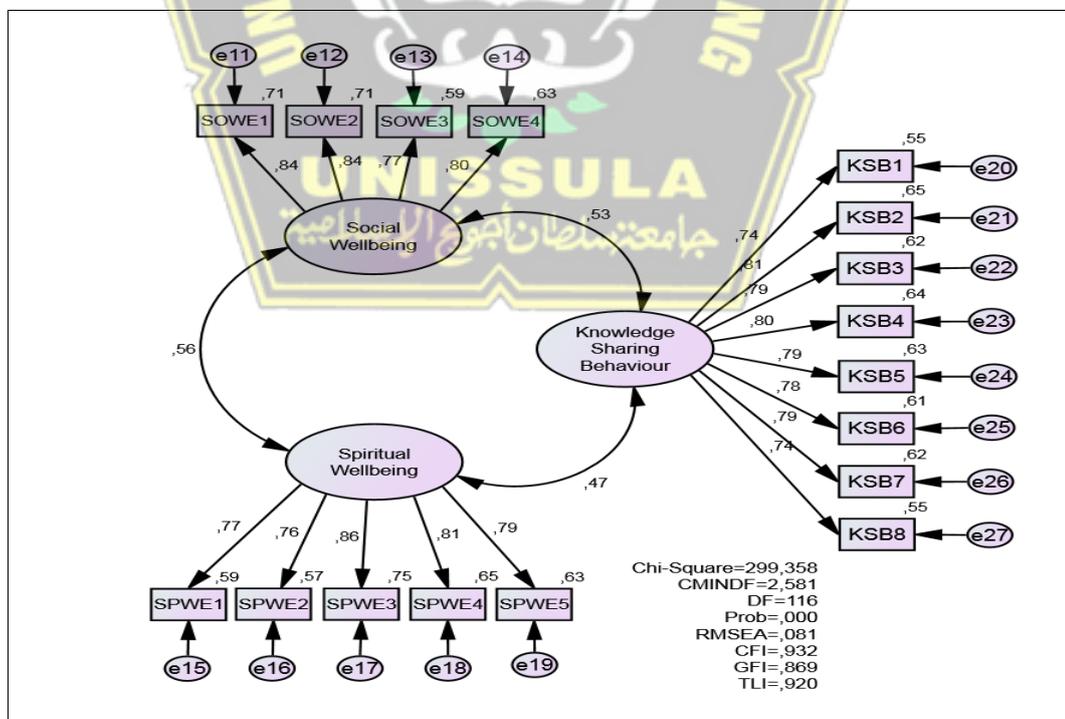
Lanjutan Tabel 4.15

Indikator		Variabel	Estimate
IAOL9	<---	Ihsan_Achievement_Oriented_Leadership	0,775
IAOL10	<---	Ihsan_Achievement_Oriented_Leadership	0,830

Data pada Tabel 4.15 tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator variabel *Ihsan Achievement Oriented Leadership* memiliki nilai loading faktor >0.6 . Berdasarkan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut valid sebagai pengukur variabel latennya.

2) Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen

Variabel laten endogen terdiri dari 3 variabel yaitu *Social Wellbeing*, *Spiritual Wellbeing* dan *Knowledge Sharing Behaviour*. Hasil uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel endogen selengkapnya disajikan pada Gambar 4.4 berikut.



Gambar 4.4 Model CFA Variabel Endogen

Pada model tersebut menunjukkan bahwa model memperoleh nilai chi-square sebesar 299.358, probabilitas (p) 0.00, RMSEA 0.081, CFI 0.932, GFI 0.869 dan TLI sebesar 0.920. Dari hasil ini membuktikan bahwa model CFA dapat dikatakan fit/layak.

Hasil uji nilai loading dari indikator-indikator pada variabel endogen selengkapnya disajikan pada Tabel 4.16 berikut.

Tabel 4.16
Nilai Loading Model CFA Variabel Endogen

Indikator		Variabel	Estimate
SOWE1	<---	Social_Wellbeing	0,842
SOWE2	<---	Social_Wellbeing	0,841
SOWE3	<---	Social_Wellbeing	0,771
SOWE4	<---	Social_Wellbeing	0,797
SPWE1	<---	Spiritual_Wellbeing	0,771
SPWE2	<---	Spiritual_Wellbeing	0,757
SPWE3	<---	Spiritual_Wellbeing	0,863
SPWE4	<---	Spiritual_Wellbeing	0,808
SPWE5	<---	Spiritual_Wellbeing	0,793
KSB1	<---	Knowledge_Sharing_Behaviour	0,742
KSB2	<---	Knowledge_Sharing_Behaviour	0,808
KSB3	<---	Knowledge_Sharing_Behaviour	0,787
KSB4	<---	Knowledge_Sharing_Behaviour	0,800
KSB5	<---	Knowledge_Sharing_Behaviour	0,793
KSB6	<---	Knowledge_Sharing_Behaviour	0,779
KSB7	<---	Knowledge_Sharing_Behaviour	0,786
KSB8	<---	Knowledge_Sharing_Behaviour	0,739

Pada Tabel 4.16 tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator variabel *Social Wellbeing*, *Spiritual Wellbeing* dan *Knowledge Sharing Behaviour* memiliki nilai loading faktor >0.6 . Berdasarkan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut valid sebagai pengukur variabel latennya.

Selanjutnya untuk menguji reliabilitas item konstruk dilihat dari batasan *cut off value* dari konstruk reliabilitas >0.7 sedangkan *variance extracted* >0.5 .

Rumus *construct reliability* sebagai berikut :

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. loading})^2}{(\sum \text{Std. loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Dimana :

- Std.Loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yaitu nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- ε_j adalah measurement error dari tiap-tiap indikator

Rumus *variance extracted* berikut ini :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Dimana :

- Std.Loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yaitu nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- ε_j adalah measurement error dari tiap-tiap indikator.

Hasil pengujian *construct reliability* dan *variance extracted* selengkapnya disajikan pada Tabel 4.17 berikut.

Tabel 4.17
Pengujian *Construct Reliability* dan *Variance Extracted*

No	Variabel	Indikator	Std Loading (Loading Factor)	Stand ar Loadin g ²	Measur emen Error (1-Std Loadin g ²)	Conctruct Reliability	Variance Extrac ted
1	Ihsan Achievement Oriented Leadership	IAOL1	0,749	0,561	0,439	0,934	0.588
		IAOL2	0,743	0,552	0,448		
		IAOL3	0,786	0,618	0,382		
		IAOL4	0,722	0,521	0,479		
		IAOL5	0,78	0,608	0,392		
		IAOL6	0,77	0,593	0,407		
		IAOL7	0,75	0,563	0,438		
		IAOL8	0,787	0,619	0,381		
		IAOL9	0,767	0,588	0,412		
		IAOL10	0,809	0,654	0,346		
		Σ	7,663	5,878	4,122		
		Σ^2	58,722				
2	Social Wellbeing	SOWE1	0,846	0,716	0,284	0,886	0,661
		SOWE2	0,84	0,706	0,294		
		SOWE3	0,765	0,585	0,415		
		SOWE4	0,799	0,638	0,362		
		Σ	3,250	2,645	1,355		
		Σ^2	10,563				
3	Spiritual Wellbeing	SPWE1	0,792	0,627	0,373	0,894	0,628
		SPWE2	0,77	0,593	0,407		
		SPWE3	0,833	0,694	0,306		
		SPWE4	0,765	0,585	0,415		
		SPWE5	0,801	0,642	0,358		
		Σ	3,961	3,141	1,859		
Σ^2	15,69						
4	Knowledge Sharing Behaviour	KSB1	0,748	0,560	0,440	0,922	0,595
		KSB2	0,811	0,658	0,342		
		KSB3	0,79	0,624	0,376		
		KSB4	0,782	0,612	0,388		
		KSB5	0,775	0,601	0,399		
		KSB6	0,771	0,594	0,406		
		KSB7	0,772	0,596	0,404		

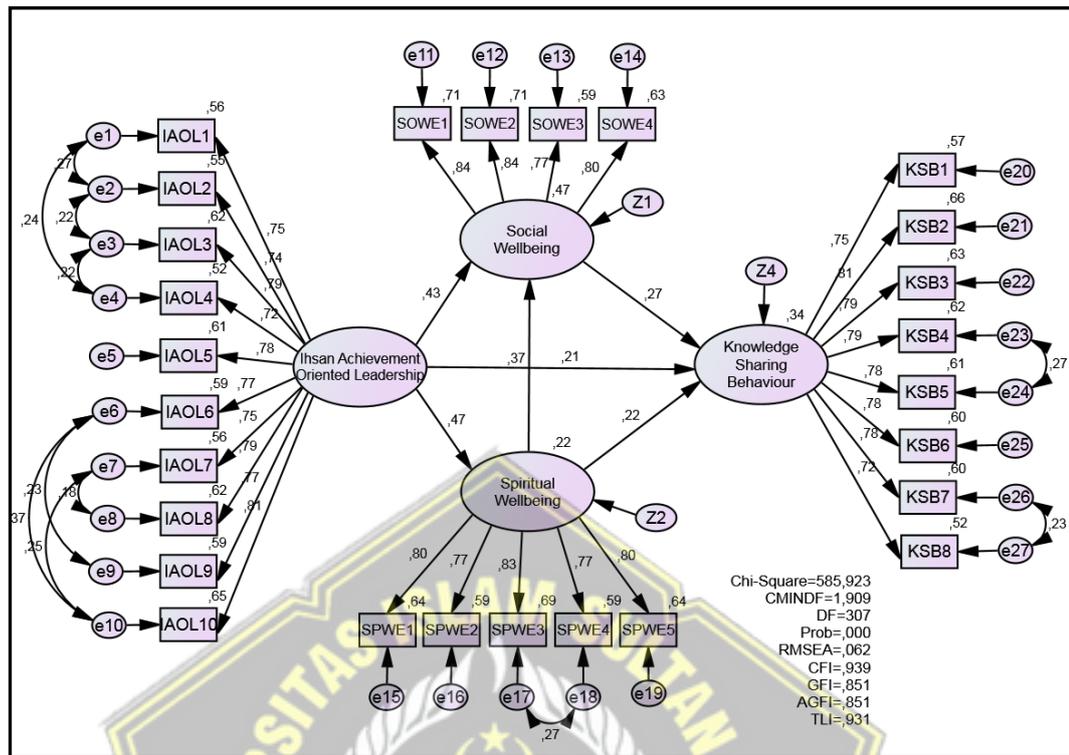
Lanjutan Tabel 4.17

		KSB8	0,72	0,518	0,482	
		Σ	6,17	4,76	3,24	
		$\Sigma 2$	38,06			

Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas pada Tabel 4.17 menunjukkan bahwa *construct reliability* variabel *Ihsan Achievement Oriented Leadership* 0.934, *Social Wellbeing* 0.886, *Spiritual wellbeing* 0.894, dan *Knowledge Sharing behaviour* 0.922 semua variabel laten memenuhi kriteria syarat *cut off value* > 0.70. Demikian juga untuk nilai *variance extracted* variabel *Ihsan Achievement Oriented Leadership* 0.588, *Social Wellbeing* 0.661, *Spiritual wellbeing* 0.628 dan *Knowledge Sharing Behaviour* 0.595 memenuhi syarat *cut off value* > 0.50 sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel laten memenuhi kriteria reliabilitas.

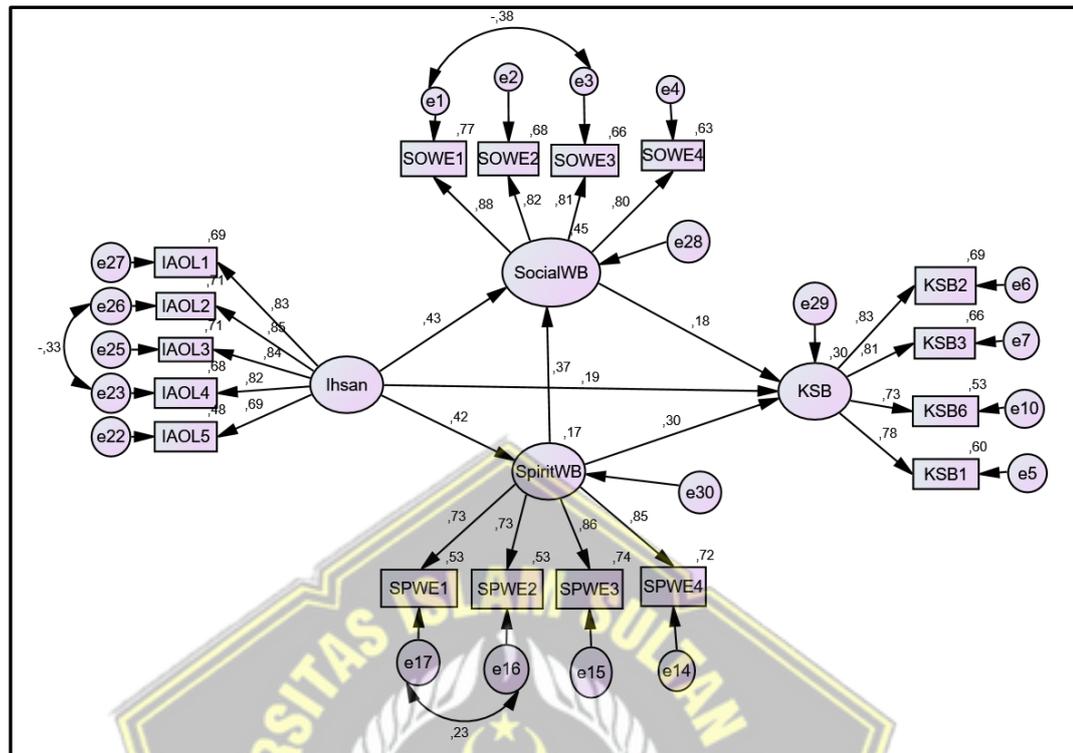
4.6. Model Persamaan Struktural

Hasil uji CFA menunjukkan bahwa model dapat diterima karena sudah memenuhi kriteria yang disyaratkan. Kemudian dari model CFA dikembangkan menjadi model struktural sesuai dengan hipotesis dan model yang dikembangkan. Hasil model struktural selengkapnya disajikan pada Gambar 4.5 sebagai berikut :



Gambar 4.5 Model Struktural 1

Pada model struktural sebagaimana tersaji pada Gambar 4.5 diperoleh informasi nilai *Chi-square* sebesar 585.923, CMIN/DF sebesar 1.909, probabilitas (p) 0.000, RMSEA sebesar 0.062, CFI sebesar 0.939, GFI sebesar 0.851, AGFI sebesar 0.851 dan TLI sebesar 0.931. Hasil tersebut menunjukkan nilai *Chi-square* yang masih tinggi, probabilitas 0,000 dan beberapa nilai indeks masih belum fit, yang mana hal ini menunjukkan bahwa model belum fit. Untuk mendapatkan model yang *parsimonious* dan benar-benar fit, dilakukan modifikasi model (Ferdinand, 2014a;Ghozali, 2017). Hasil modifikasi model disajikan pada Gambar 4.6 berikut,



Gambar 4.6 Model Struktural 2

Pada model setelah dimodifikasi seperti pada Gambar 4.6 tersebut menunjukkan didapatkan nilai *Chi-square* turun menjadi sebesar 132,748, CMIN/DF sebesar 1,207, probabilitas (p) 0.069, RMSEA sebesar 0.029, CFI sebesar 0.991, GFI sebesar 0.941, AGFI 0.917 dan TLI sebesar 0.988.

Berdasarkan data hasil nilai masing-masing indeks sebagaimana disajikan pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa model benar-benar fit sesuai dengan *goodness of indices* yang disyaratkan (Ferdinand, 2014b). Parameter-parameter tersebut ditunjukkan pada Tabel 4.18 sebagai berikut,

Tabel 4.18 Absolute Fit Measures

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off value</i>	<i>Estimasi</i>	<i>Keterangan</i>
χ^2 -Chi-square	Diharapkan kecil	132,748	Fit
Probabilitas	≥ 0.05	0.069	Fit
CMIN/DF	≤ 2.00	1,207	Fit
RMSEA	≤ 0.08	0.029	Fit
GFI	≥ 0.90	0.941	Fit
AGFI	≥ 0.90	0.917	Fit
TLI	≥ 0.95	0.988	Fit
CFI	≥ 0.90	0.991	Fit

Selanjutnya untuk hasil output model *Structural Equation Modeling* selengkapnya disajikan pada Tabel 4.19 berikut.

Tabel 4.19
Regression weight Pengujian Hipotesis Model Struktural
Ihsan Achievement Oriented Leadership

Hipotesis		Estimate	S.E.	Standar Estimate	C.R.	P	Keterangan	
Ihsan Achievement Oriented Leadership	----- >	Knowledge Sharing Behaviour	0,220	0,096	0,186	2,291	0,022	diterima
Ihsan Achievement Oriented Leadership	----- >	Social Wellbing	0,507	0,079	0,427	6,453	0,000	diterima
Ihsan Achievement Oriented Leadership	----- >	Spiritual Wellbeing	0,491	0,083	0,417	5,947	0,000	diterima
Social Wellbing	----- >	Knowledge Sharing Behaviour	0,180	0,09	0,181	1,996	0,046	diterima
Spiritual Wellbeing	----- >	Knowledge Sharing Behaviour	0,297	0,083	0,296	3,584	0,000	diterima
Spiritual Wellbeing	----- >	Social Wellbing	0,375	0,067	0,371	5,600	0,000	diterima

4.7. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil *Regression weight* model struktural *Ihsan Achievement Oriented Leadership* seperti disajikan pada Tabel 4.19 tersebut, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis yang dikembangkan dari model. Jika nilai *critical ratio* (CR) >1.96 dan *p-value* <0.05 maka H_0 ditolak dan jika nilai *critical ratio* <1.96 dan *p-value* >0.05 maka H_0 diterima (Ferdinand, 2014b). Hasil pengujian hipotesis selengkapnya disajikan sebagai berikut :

1. Hipotesis 1: Ihsan Achievement Oriented Leadership berpengaruh positif terhadap Knowledge Sharing Behaviour

Hasil pengujian statistik pada nilai estimasi pengaruh *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* terhadap *Knowledge Sharing Behaviour* sebesar 0.186, nilai CRnya sebesar 2.291 dan *p-value* 0.022. Karena Nilai CR $2.291 > 1.96$ atau *p-value* $0.022 < 0.05$ maka disimpulkan bahwa terbukti *Ihsan Achievement Oriented Leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing Behaviour* pada tingkat signifikansi 5%.

Konsep IAOL dibangun atas lima dimensi yaitu pertama, orientasi hasil kerja unggul. Orientasi ini didorong bukan atas spirit transaksional dan *reciprocity*, akan tetapi didorong oleh spirit Ihsan. Hal ini menjadi pembeda dengan konsep konvensional yang dikembangkan pada *path goal theory* yang mana orientasi capaian kinerja terbaik masih didasarkan atas hubungan interpersonal antara preferensi tujuan pimpinan dan harapan karyawan. Kedua, menjaga harmoni dengan lingkungan. Membangun harmoni ini penting karena dalam membangun proses strategis dalam organisasi tidak hanya terbatas pada

sejumlah individu di puncak organisasi (Fredrickson, 1986). Membangun harmoni bisa menjadi penyelarasan strategis untuk membangun sinergi seluruh potensi individu dalam organisasi. Ini mencakup persepsi diri tentang kesepakatan antara pemangku kepentingan yang berbeda secara internal dan eksternal tentang apa yang paling penting bagi keberhasilan organisasi (Hanson, Melnyk, & Calantone, 2011). Demikian, kepemimpinan Ihsan achievement oriented leadership membangun keharmonisan antara karyawan dan lingkungan untuk mencapai konsensus tentang strategi dan pencapaian kinerja organisasi. Ini menjadi faktor penting (Zanon, C.J., Filho, A.G.A., Jabbour, C.J.C. and Jabbour, 2013) dalam perumusan tujuan, strategi dan praktik implementasinya (Nie, W. and Young, 1997). Ketiga, peningkatan kualitas diri yang akan menjadi modal dasar untuk mencapai kinerja unggul. Keempat, menjadikan kebaikan kinerja sebagai investasi dunia dan akherat, dan yang terakhir spirit tauhid menjadi dorongan utama dalam kinerja. Spirit tauhid ini menjadi sangat penting, karena kebaikan-kebaikan yang menjadi tujuan dan capaian kerja selalu dikaitkan dengan tujuan akhir yaitu Allah SWT. Dialah yang membuat setiap rangkaian kebaikan akan menjadi baik; sebab jika satu kebaikan tidak dikaitkan dengan tujuan akhir yaitu Allah SWT maka kebaikan akan sia-sia (Al-Faruqi, 1982) (QS. An Nahl : 97).

Dimensi tersebut menunjukkan karakter pemimpin yang memiliki kedewasaan iman individu yang menumbuhkan karakter Ihsan. Kedewasaan iman ini mencakup sumber daya spiritual dan manifestasi dari sumber daya ini dalam interaksi dengan individu lain (Harrowfield, R., & Gardner, 2010; Ji, C., Pendergraft, L., & Perry, 2006). *Ihsan achievement oriented leadership* sebagai

konsep kepemimpinan baru yang berlandaskan pada nilai-nilai spiritual transendental, yaitu nilai Ihsan berpotensi mendorong mental model dan sikap altruistik (Ji, C., Pendergraft, L., & Perry, 2006), mengarah pada keterbukaan dan hal-hal baru yang mendorong inovasi (Neubert, Bradley, & Simiyu, 2017) untuk kelangsungan organisasi.

Temuan ini konsisten dan relevan dengan literatur penelitian yang telah ada bahwa *ethical leadership* memiliki hubungan positif dengan *knowledge sharing* (Bavik et al., 2018; Le & Lei, 2018; Liu et al., 2019; Xia & Yang, 2020; Su et al., 2021). Namun perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing behaviour*) dalam studi yang telah ada, ditemukan bisa menimbulkan dilema motivasional. Pertama, berbagi pengetahuan dapat mengurangi keunikan karyawan bagi organisasi dan bisa mengancam posisi mereka karena keahlian dan pengetahuan khusus yang mereka miliki saat ini dipandang sebagai sumber status dalam pekerjaan mereka saat ini (Renzi, 2008). Kedua, berbagi pengetahuan menimbulkan risiko yang melekat karena timbal balik antara pemberi dan penerima tidak dapat dijamin, meskipun pertukaran atau hubungan tersebut terjadi berulang dalam organisasi (Szulanski, 1996). Ketiga, individu menilai dan memiliki risiko akan kehilangan pengetahuan yang tinggi yang menjadi keunggulannya (Su et al., 2021).

Temuan dalam studi ini memberikan cahaya baru karena karakteristik kepemimpinan *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* memiliki kontribusi menghilangkan dilema dan keraguan tersebut dalam meningkatkan *knowledge sharing behaviour* dari para guru di Madrasah Aliyah di Jawa Tengah.

Demikian karena karakteristik pemimpin IAOL ini memiliki peran membangun identitas moral diri (Sosik et al., 2014) dan dapat menginduksikan nilai-nilai pada anggota organisasi (Al-Faruqi, 1982) dengan spirit *tauhid* dari para guru dalam berbagi pengetahuan dengan orientasi jangka panjang yaitu investasi kebaikan untuk masa depan di dunia dan akherat, sehingga dalam membagi pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya tidak berorientasi transaksional atau *reciprocity* serta tidak akan merasa kehilangan atas pengetahuan dan keterampilan yang dibaginya dengan rekan kerja.

Ihsan achievement oriented leadership yang diimplementasikan dalam praktik kepemimpinan dapat membangun kualitas keputusan dan komitmen dalam pengambilan keputusan. Kombinasi kualitas keputusan dan komitmen memberikan kontribusi besar terhadap efektivitas organisasi (Hurt dan Abebe 2015). Karakter pemimpin IAOL ini juga dapat mendorong dan menginduksikan nilai-nilai dan spirit tauhid ini (Al-Faruqi, 1982) pada anggota organisasi sehingga memiliki komitmen transendental untuk diaktualisasikan dan bekerja sama dalam pencapaian tujuan bersama yang lebih komprehensif yaitu mencapai kesejahteraan dunia akherat (QS.2: 201).

2. Hipotesis 2: Ihsan Oriented Achievement Oriented Leadership berpengaruh terhadap Social Wellbeing

Hasil pengujian statistik pada nilai estimasi pengaruh *Ihsan Oriented Achievement Oriented Leadership* terhadap *Social Wellbeing* sebesar 0.427, nilai CRnya sebesar 6.453 dan p-value 0.000. Karena Nilai CR 6.453 > 1.96 atau p-value 0.000 < 0.05 maka disimpulkan bahwa terbukti *Ihsan Oriented Achievement*

Oriented Leadership secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Social Wellbeing* pada tingkat signifikansi 5%.

Social Wellbeing dibangun atas indikator-indikator memiliki hubungan yang harmoni dengan rekan kerja, memberi manfaat dan kebaikan untuk orang lain, melibatkan diri untuk kebaikan organisasi, perasaan nyaman dalam organisasi. Temuan ini memberikan informasi bahwa karakteristik IAOL mampu meningkatkan tingkat kesejahteraan sosial (*social wellbeing*) dari anggota organisasi yang tercermin dari indikator-indikator tersebut.

Temuan ini mendukung penelitian yang telah ada bahwa kepemimpinan dengan landasan etik mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan (Ahmad et al., 2020; Freire & Bettencourt, 2020; Kaffashpoor & Sadeghian, 2020; (Qing et al., 2020; Sarwar et al., 2020). Namun demikian hasil studi ini memiliki keunikan yang tidak ada pada penelitian sebelumnya, karena kepemimpinan dengan karakteristik IAOL mendorong dan memberikan orientasi kesejahteraan dan kebahagiaan dibangun tidak hanya memberikan kebaikan dan makna hidup secara sosial material di dunia namun juga untuk kebahagiaan kehidupan di akherat sebagai kesejahteraan yang kekal dan sebenarnya (QS. Al Baqarah:201). Demikian mengandung makna bahwa ketika memberikan kenyamanan kepada sesama rekan kerja, melibatkan diri dalam pekerjaan untuk kebaikan madrasah tidak sebatas menjalankan tupoksi sebagai guru atau karyawan, namun berangkat dari panggilan nilai transendental yaitu bagian dari perwujudan ibadah kepada Allah SWT.

3. Hipotesis 3: Ihsan Oriented Achievement Oriented Leadership berpengaruh positif terhadap Spiritual Wellbeing

Spiritual Wellbeing dibangun atas indikator-indikator panggilan hati, membership, meaningful in life, kebahagiaan dan kepuasan.

Hasil pengujian statistik pada nilai estimasi pengaruh *IhsanOriented Achievement OrientedLeadership* terhadap *Spiritual Wellbeing* sebesar 0.417, nilai CR 5.947 dan p-value 0.000. Karena Nilai CR 5.947 > 1.96 atau p-value 0.000 < 0.05 maka disimpulkan bahwa terbukti *IhsanOriented Achievement OrientedLeadership* signifikan berpengaruh positif terhadap *Spiritual Wellbeing* pada tingkat signifikansi 5%.

Hasil temuan studi ini mengindikasikan bahwa IAOL mampu meningkatkan tingkat kesejahteraan spiritual (*spiritual wellbeing*) dari para anggota organisasi, yang tercermin dari indikator-indikator *spiritual wellbeing* tersebut. Nilai Ihsan yang menjadi basis utama IAOL mendorong seseorang memiliki komitmen untuk melakukan segala sesuatu dengan cara dan kualitas terbaik, dan holistik untuk mengharapkan *ridha* dari Allah SWT (Halim et al., 2016). Temuan ini relevan dengan studi yang ada bahwa komitmen dan aktualisasi nilai-nilai religius ini menjadi prediktor yang sangat baik dalam mencapai kebermaknaan hidup dan kebahagiaan (Moberg and Brusek, 1978) yang merupakan indikator dari kesejahteraan spiritual (*spiritual wellbeing*), (Fisher & Brumley, 2008; Fachrunnisa et al., 2019).

4. Hipotesis 4: Social Wellbeing berpengaruh positif terhadap Knowledge Sharing Behaviour

Hasil pengujian statistik pada nilai estimasi pengaruh *Social Wellbeing* terhadap *Knowledge Sharing Behaviour* sebesar 0.181, nilai CR 1.996 dan p-value 0.000. Karena Nilai CR $1.996 > 1.96$ atau p-value $0.046 < 0.05$ maka disimpulkan bahwa terbukti *Social Wellbeing* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing Behaviour* pada tingkat signifikansi 5%.

Hasil ini menginformasikan bahwa semakin baik tingkat *Social Wellbeing* yang tercermin dalam indikator-indikatornya yaitu memiliki hubungan yang harmoni dengan rekan kerja, memberi manfaat dan kebaikan untuk orang lain, melibatkan diri untuk kebaikan organisasi, perasaan nyaman dalam organisasi akan memicu dan meningkatkan *Knowledge Sharing Behaviour* menjadi lebih baik.

Temuan ini relevan dengan studi empirik yang telah ada bahwa individu yang memiliki tingkat kesejahteraan sosial yang lebih baik akan memiliki emosi positif dan kepuasan yang lebih tinggi (Cohn, Fredrickson, Brown, Mikels, & Conway, 2009; Diener & Biswas-Diener, 2002) yang selanjutnya sikap positif akan mempengaruhi niat dan perilaku individu (Chung et al., 2014) selaras dengan *theory of planned behaviour* (Ajzen, 2012). Sikap dan perilaku positif ini sangat penting dalam hubungan sosial untuk mendorong niat dan perilaku berbagi pengetahuan (Stenius et al., 2015).

Pada hasil studi ini kemauan berkontribusi dalam organisasi dan membangun hubungan baik dengan sesama anggota organisasi didasarkan atas

spirit nilai Ihsan yang menjadi basis dari IAOL yang memicu peningkatan *social wellbeing*. Yang mana nilai ini memandang etika dan kesejahteraan tidak hanya sebatas budaya dan kepuasan material semata namun merupakan perwujudan dari hubungan baik kepada Allah SWT, dengan harapan kesejahteraan yang lebih luas dan kekal yaitu di akherat (QS.Al Baqarah (2): 210).

5. Hipotesis 5: Spiritual Wellbeing berpengaruh positif terhadap Knowledge Sharing Behaviour

Hasil pengujian statistik pada nilai estimasi pengaruh *Spiritual Wellbeing* terhadap *Knowledge Sharing Behaviour* sebesar 0.296, nilai CR 3.584 dan p-value 0.000. Karena Nilai CR 3.584 > 1.96 atau p-value 0.000 < 0.05 maka disimpulkan bahwa terbukti *Spiritual Wellbeing* signifikan berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing Behaviour* pada tingkat signifikansi 5%.

Hasil temuan ini menginformasikan bahwa semakin baik tingkat *Spiritual Wellbeing* yang tercermin dalam indikator-indikatornya dapat meningkatkan *Knowledge Sharing Behaviour* menjadi lebih baik.

Knowledge sharing behaviour merupakan komitmen dari individu untuk mau berbagi dan menyediakan pengetahuan, keterampilan atau keahlian untuk orang lain sehingga memberikan makna positif bagi organisasi. Hasil penelitian ini mendukung studi empirik yang telah ada (Harter et al., 2004) bahwa persepsi dan perasaan positif dan kesejahteraan yang baik dari karyawan di tempat kerja memiliki efek positif pada loyalitas yang lebih tinggi, produktivitas organisasi yang lebih baik, dan sikap positif ini akan mendorong seseorang cenderung mau membagi pengetahuannya (Stenius et al., 2015; J. Wang et al., 2017).

Ada keunikan yang berbeda dari hasil studi ini dengan studi sebelumnya yaitu orientasi dan spirit Tauhid yaitu nilai Ihsan yang menjadi basis utama IAOL yang memicu *spiritual wellbeing*. Selanjutnya *spiritual wellbeing* ini memicu *knowledge sharing behaviour* menjadikan komitmen untuk berbagi pengetahuan dan loyalitas untuk memberikan kebaikan pada organisasi dan rekan kerja menjadi keunikan dan kontribusi penting dari penelitian ini, yang mana komitmen dan spirit berbagi pengetahuan dalam studi ini tidak sebatas pada motif-motif *prosocial* atau material namun lebih utama pada komitmen tauhid kepada Allah SWT. Hal ini sebangun dengan studi (Henrich, 2009; Soler, 2012; McAndrew, 2019), bahwa komitmen religius menjadi dasar *costly signaling* paling kuat dalam proses berbagi dengan kemurahan hati secara komunal.

6. Hipotesis 6: Spiritual Wellbeing berpengaruh positif terhadap Social Wellbeing

Hasil pengujian statistik pada nilai estimasi pengaruh *Spiritual Wellbeing* terhadap *Social Wellbeing* sebesar 0,371, nilai CR 5.600 dan p-value 0.000. Karena Nilai CR 5.600 > 1.96 atau p-value 0.000 < 0.05 maka disimpulkan bahwa terbukti *Spiritual Wellbeing* signifikan berpengaruh positif terhadap *Social Wellbeing* pada tingkat signifikansi 5%.

Temuan ini relevan dan memperkuat studi empirik yang telah ada yaitu seseorang yang memiliki tingkat keterlibatan spiritual yang tinggi akan memaknai dan memiliki harapan dan tujuan hidup lebih baik, serta memiliki dan menunjukkan hubungan sosial yang baik dengan lingkungannya (Ellison & George, 2016). Hal tersebut selaras dengan beberapa studi empirik yang

mengkonfirmasi bahwa kesejahteraan spiritual memiliki pengaruh dalam membangun kebahagiaan hidup dan dukungan sosial (Alorani & Alradaydeh, 2018; Anye, Gallien, Bian, & Moulton, 2013; Etemadifar, Hosseiny, Ziraki, Omrani, & Alijanpoor, 2016; Saud, Ashfaq, Abbas, Ariadi, & Mahmood, 2021).

Hasil ini juga selaras dengan nilai dasar Islam bahwa kualitas hubungan baik dengan Allah SWT sebagai wujud kedewasaan iman selalu harus berdampingan wujud amal kebaikan dengan sesama dan lingkungan (QS. Al 'Asr (103): 2-3). Demikian juga bahwa kualitas iman ini menjadi poin penting agar kebaikan-kebaikan yang dilakukan seseorang akan diterima dan mendapat rahmat Allah SWT yaitu kebahagiaan di dunia dan di akherat yang sebenarnya (Al-Faruqi, 1982) (QS. An Nahl (16): 97).

Pada studi ini ditemukan bahwa *Ihsan achievement oriented leadership* memiliki pengaruh yang dominan terhadap *social wellbeing* yang dilihat dari nilai *critical ratio* (CR) yang paling tinggi yaitu 6.453. Temuan ini relevan dengan perilaku Ihsan yang menjadi basis nilai utama dari karakter kepemimpinan *Ihsan achievement oriented leadership*. Menurut al Harrali dalam tafsir al Misbah, menjelaskan bahwa Ihsan terhadap sesama akan tercapai ketika seseorang memandang dirinya pada orang lain. Konsekuensinya, dia akan memberikan yang terbaik sebagaimana seharusnya dia berikan untuk dirinya sendiri (Shihab, 2006). Demikian, barang siapa yang melihat dirinya dalam posisi kebutuhan orang lain dan beribadah hanya kepada Allah SWT, maka ia dapat disebut sebagai Muhsin (orang yang melakukan Ihsan). Dia telah mencapai puncak kebaikan dalam semua perbuatannya (Shihab, 2006). Hal ini juga sesuai dengan hadits

Rasulullah SAW dari sahabat Hamzah Anas bin Malik dalam hadits arbain karya Imam Nawawi (Nawawi, 2018) yang menyatakan:

“Salah seorang di antara kalian tidaklah beriman (dengan iman sempurna) sampai ia mencintai saudaranya sebagaimana ia mencintai dirinya sendiri.” (HR. Bukhari dan Muslim).

Dijelaskan bahwa diantara tanda iman yang wajib adalah seseorang mencintai saudaranya yang beriman lebih sebagaimana ia mencintai dirinya sendiri. Ia pun tidak ingin sesuatu ada pada saudaranya sebagaimana ia tidak suka hal itu ada padanya. Jika cinta semacam ini lepas, maka berkuranglah imannya (Al-Hambali, 2011). Hal ini dimaknai bahwa dalam konteks kepemimpinan di organisasi, orientasi dan capaian organisasi tidak semata untuk mencapai tujuan pemimpin atau organisasi, namun bagaimana pemimpin dapat memberikan kemaslahatan dan membangun harmoni pada semua pihak baik secara internal yaitu semua pihak yang terlibat dalam organisasi maupun pihak eksternal yaitu semua pihak yang akan menerima manfaat dari organisasi dan atau yang mendukung keberlangsungan organisasi. Orientasi kepemimpinan dan kerja tidak bersifat praktis dan transaksional, namun lebih luas dan holistik karena ada landasan nilai tauhid. Ini menjadi substansi penting dari *Ihsan achievement oriented leadership*.

4.8. Pemaknaan IAOL oleh Kepala Madrasah Aliyah di Jawa Tengah

Salah satu pertanyaan penelitian dalam studi ini adalah bagaimana kepala Madrasah Aliyah memaknai Ihsan Achievement oriented leadership. Untuk menjawab pertanyaan penelitian inilah dilakukan wawancara kepada empat kepala Madrasah Aliyah di Jawa Tengah secara *secara snow balling*. Wawancara

dilakukan dengan bertemu secara langsung dan terbuka pada informan dengan fokus utama pada dimensi dari IAOL. Hasil temuan dari proses wawancara sebagai berikut,

1. Dimensi kepala madrasah memiliki orientasi kerja terbaik,

Berkaitan dengan dimensi tersebut, berikut beberapa tanggapan dari para informan:

“ Madrasah harus memiliki orientasi untuk berprestasi, kalau tidak madrasah akan jalan ditempat. Jika anak konsisten memiliki perilaku yang baik itu merupakan prestasi, kedisiplinan juga prestasi. Kalau komitmen kerja dibangun atas pimpinan tidak lama, tapi kalau dibangun atas tanggung jawabnya sebagai manusia, saya selalu membangunkannya bahwa janji Allah tidak akan meleset” (informan 1).

“Saya harus menjaga marwah madrasah, penguatan kapasitas SDM untuk menjadi madrasah kelas dunia dan ini selalu saya sampaikan kepada bapak ibu guru, kami juga mendorong madrasah berbasis digital. Prestasi bagi MAN 1 Surakarta adalah harga mati untuk semua aspek” ... kami targetkan setiap tahun seratus piala.” (informan 2)

“madrasah harus berlari meninggalkan sekolah,... karena kita punya ciri khas tersendiri, habituasi islami dan perilaku karakter islami bagi kami segalanya. fokus pertama saya bagaimana madrasah diakui, kinerja madrasah teruji, manajemen akuntabel” ...kalau ruh lakunya, pengabdianya berbasis al quran hadits, tentu cara pelayanannya harus mencerminkan dari quran hadits.” yang utama saya garap core values di sini yaitu religius, humanis, smart, inovatif, dan kompetitif.”(informan 3).

“di madrasah ini yang menjadi fokus kami dalam pengembangan madrasah ada tiga yaitu research, vokasional, dan boarding school pondok pesantren.” ... kami juga upayakan untuk unggul dari aspek akademik seperti kompetisi sains madrasah, ... dan sisi karakternya yang menjadi khas madrasah, dan juga keterampilan life skill ketika mereka tidak bisa melanjutkan pendidikan.” (informan 4).

Temuan ini menunjukkan bahwa pimpinan Madrasah Aliyah memaknai prestasi atau hasil kerja terbaik tidak sebatas prestasi akademik. Konsistensi, kedisiplinan, dan *akhlakul karimah* menjadi prioritas karena itu menjadi ciri khas dan keunikan madrasah. Aspek pengembangan karakter religius menjadi prioritas

walaupun tidak mengabaikan aspek akademik dan pengembangan bakat dan minat siswa.

2. Dimensi menjaga harmoni dengan lingkungan,

Terkait dengan dimensi menjaga harmoni dengan lingkungan berikut tanggapan dari para informan:

“kalau saya, saya ajak bicara, kita harus punya persepsi positif terhadap teman kita, yang penting kita komunikasi dan diskusi dulu”(informan 1)

“semua elemen berdiri pada posisinya masing-masing. Posisi kepala madrasah, guru, siswa, komite, manajemen itu tidak sama. Untuk menjadi kekuatan besar visinya harus disamakan. Kemudian kita bangun komunikasi personal dan interpersonal, edukasi sehingga kita bisa mengembangkan partisipasinya sesuai dengan passionnya. Sehingga semua merasa dimanusiakan.” ... kalau ada yang belum berhasil ya tidak apa, kita hargai, kita motivasi dan tidak perlu kita beri stigma yang negatif.” (informan 2).

“ di sini banyak perbedaan, kita akan mapping dan kanal sesuai kemampuan atau usia, jika memang dari segi usia atau kompetensi tidak mampu kita dorong, ya kita elus –elus untuk melaksanakan fungsi minimalis.” ...yang bisa kita dorong ya kita suport untuk madrasah ini.” (informan 3).

“ bagi saya yang memiliki kemampuan dan potensi sekian yang tidak akan saya paksakan. Saya menjaga perasaan mereka. (informan 4).

Tanggapan tersebut adalah respon ketika kepala madrasah dihadapkan pada hasil, perilaku dan kinerja guru yang belum atau tidak sesuai harapan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa pimpinan madrasah aliyah memaknai harmoni dengan lebih mengedepankan diskusi dan membangun komunikasi dengan para guru untuk menyamakan persepsi. Mereka menyadari bahwa untuk mencapai tujuan madrasah tidak bisa diserahkan kepada individu kepala madrasah atau sekelompok orang saja, sehingga membangun kebersamaan menjadi utama. Temuan ini relevan dengan studi (Fredrickson, 1986), dan membangun harmoni ini bisa menjadi penyalarsan strategis untuk membangun koordinasi dan

kesepakatan antara pemangku kepentingan yang berbeda secara internal dan eksternal tentang apa yang paling penting bagi keberhasilan organisasi (Hanson et al., 2011).

3. Dimensi terus mendorong dan meningkatkan kualitas diri

Berkaitan dengan dimensi terus mendorong dan meningkatkan kualitas diri, berikut respon dan tanggapan dari para informan,

“saya selalu tanamkan kepada teman-teman bahwa pekerjaan dilakukan dengan sepenuh hati hasilnya akan beda” “Ajak teman-teman guru selalu berkolaborasi, perlu ajak teman untuk menilai diri, dan untuk belajar dengan yang lain.” (informan 1).

“Saya harus menjaga marwah madrasah, penguatan kapasitas SDM untuk menjadi madrasah kelas dunia dan ini selalu saya sampaikan kepada bapak ibu guru, (informan 2).

“...yang bisa kita dorong ya kita suport untuk madrasah ini.” “di sini, space masing-masing orang harus berkontribusi untuk madrasah.” (informan 3).

“kami mendorong mindset untuk maju, namun belum semuanya atau tidak banyak yang memiliki motivasi positif untuk itu. Ini masih menjadi tantangan saya di sini.” (informan 4)

Temuan ini menunjukkan bahwa para pimpinan madrasah aliyah memiliki motivasi dan mendorong peningkatan kualitas diri dan kompetensi para guru untuk dapat memberikan kontribusi positif bagi madrasah. Untuk hal ini ditemukan juga bahwa para kepala madrasah memiliki tantangan dalam membangun keselarasan visi. Artinya tidak semua guru memberikan respon positif untuk mau baik secara individu maupun bersama-sama untuk meningkatkan kapasitas diri.

4. Dimensi menjadikan kebaikan sebagai investasi masa depan.

Berkaitan dengan dimensi menjadikan setiap kebaikan sebagai investasi dunia dan akherat, berikut tanggapan dari para informan,

“keberhasilan itu adalah kepuasan diri. Ketika seseorang puas melakukan sesuatu dia akan semakin kuat hatinya. Ketika kita melakukan kegiatan sepenuh hati orang akan semakin percaya kepada kita, hal yang sifatnya material akan mengikutinya. Saya selalu membangun kepada teman-teman karena saya tidak bisa melihat setiap saat pekerjaan mereka. Dan itu tergambar dalam perilaku sehari-hari” (informan 1)

“ kita ada yang namanya selfhealing . tanamkan pada diri kita di awal bahwa kita bekerja dengan niat bahwa kita tidak untuk pujian, penghargaan atau bahkan nanti ada cemoohan kita sudah siap. Karena ketika kita sudah mematok bahwa kalau kita bekerja dengan baik nanti akan dapat reward sama juga kita sudah membuat penjara, saya tidak seperti itu” yang penting saya memberikan yang terbaik. Karena memberikan kebaikan kepada madrasah adalah suatu kebahagiaan. Kebahagiaan itu tidak selamanya dalam bentuk penghargaan, karir.”... dan bagi kami bekerja selain ibadah juga menaikkan martabat kita di hadapan Allah” (informan 2).

“ Saya lebih memohon kepada Allah untuk ditakdirkan *noto* adapun *nompo* itu adalah rahasia Allah” ... kalau saya berfikir jernih, bersih, akan menjadi kaca. saya ibarat senter menyinari, maka pantulannya luar biasa. Kalau saya berfikir buthek, hitam, dop maka tidak ada pantulannya. Itu prinsip hidup saya.” Mugo-mugo harapan saya apa yang saya lakukan jadi jariyah (informan 3).

“ ... tidak adanya apresiasi bisa menurunkan motivasi, bagaimanapun hasil kerja harus kita hargai walaupun tidak selalu berwujud materi, misal pengakuan”. ... perkara dunia jangan sampai menurunkan semangat dan azam kita untuk mencapai yang baik.” (informan 4).

Temuan ini menunjukkan bahwa kepala madrasah menjalankan tugas terbaiknya untuk kebaikan madrasah. Kebaikan yang dilakukannya untuk madrasah merupakan suatu kebahagiaan, yang mana apresiasi material atau karir tidak menjadi prioritas utama. Mereka memandang kebaikannya dinilai sebagai bagian dari ibadah dengan harapan dapat meningkatkan derajatnya di sisi Allah SWT. Kebahagiaan juga dirasakan pada saat mereka bisa memberikan kebaikan bagi warga madrasah, dan hal ini juga selalu diinduksikan kepada warga madrasah

dalam menjalankan tugasnya. Orientasi ini merupakan orientasi yang lebih luas yaitu pada kebahagiaan jangka panjang di akherat yang merupakan kebahagiaan sesungguhnya (QS. Ali Imran (3):185. Artinya ketika upaya untuk mencapai kebahagiaan di dunia tidak mengesampingkan nilai-nilai religiusitas sehingga kebaikan yang dilakukan dapat menjadi aset untuk kebaikan di akherat.

5. Dimensi spirit tauhid

Berkaitan dengan dimensi spirit tauhid, berikut hasil tanggapan dari informan atas pertanyaan spirit apa yang menjadi dorongan utama dalam membangun madrasah sehingga mencapai prestasi unggul.

“Kalau komitmen kerja dibangun atas pimpinan tidak lama, tapi kalau dibangun atas tanggung jawabnya sebagai manusia, saya selalu membangunnya bahwa janji Allah tidak akan meleset. ... karena saya tidak selalu bisa melihat kerja keras anda semua dan juga kadang-kadang tidak bisa menghargai sesuai deagn kerja keras panjenengan.”(informan 1)

..”ketika kita bekerja diawal sudah mematok kita akan bekerja yang baik karena nanti kita akan dapat hadiah, pujian itu akan menjadi penjara bagi kita. Saya tidak seperti itu. “kita memberikan nilai lebih, yang terbaik untuk madrasah adalah kepuasan, ada kebahagiaan dan bagi kami bekerja selain ibadah juga menaikkan martabat kita di hadapan Allah” (informan 2)

... “saya dorong kita bekerja halal, tayyib, tidak mungkin tanpa halalan thoyyiban kita akan mendapatkan berkah dari Allah. Ini bagian dari komitmen pribadi saya dan saya dorongkan kepada bapak ibu guru”. ... sehingga harapan saya apa yang saya lakukan menjadi jariah amal. (informan 3).

... saya mendorong bapak ibu guru bekerja bukan karena ada saya, tapi bekerjalah yang terbaik dengan prestasi yang jelas. ...”kalau kita punya azam yang kuat insya Allah akan kita dapat apa yang kita usahakan”. (informan 4).

Temuan tersebut, menunjukkan bahwa para kepala madrasah melakukan kerja terbaik tidak semata karena berorientasi material duniawi, namun mereka memiliki orientasi jangka panjang yaitu kebahagiaan di akherat. Artinya kinerja terbaik yang mereka lakukan dilandasi dengan hubungan transendental kepada

Allah SWT. Optimisme yang dibangun adalah adanya kekuatan hubungan spiritual kepada Allah SWT. Orientasi kerja yang prima tidak lagi didorong oleh kepentingan transaksional material saja tetapi karena adanya keyakinan dan spirit tauhid kepada Allah SWT. Spirit tauhid ini menjadi sangat penting, karena tidak adanya pondasi tauhid ini rantai kebaikan-kebaikan yang telah dilakukan akan menjadi tidak bermakna (Al-Faruqi, 1982). Hal ini sesuai dengan Al Quran surat An Nahl: 97, yaitu:

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”

Demikian kepala madrasah memaknai Ihsan achievement oriented leadership (IAOL) dalam praktek kepemimpinannya di madrasah. Kepala madrasah memaknai prestasi dengan lebih luas yaitu tidak saja aspek akademik dan produktivitas, namun membangun karakter Islami merupakan prioritas sebagai keunikan madrasah. Kepala madrasah juga memaknai IAOL sebagai gaya kepemimpinan yang berupaya menjaga harmoni dengan para warga madrasah. Hal ini dinyatakan dalam bentuk kemauan untuk berdiskusi dan berkomunikasi dengan baik kepada para guru. Mereka tidak menggunakan wewenangnya untuk memaksakan kehendaknya dalam mencapai target madrasah karena disadari bahwa potensi masing-masing guru berbeda.

Pada dimensi subjektif bahwa para pimpinan madrasah menunjukkan karakter pemimpin yang memiliki kematangan keimanan individu yang menumbuhkan karakter Ihsan. Hal ini diantaranya dinyatakan bahwa mereka membangun komitmen dengan landasan spiritual. Mereka menilai pekerjaannya

adalah bagian dari ibadah dan upaya untuk meningkatkan derajatnya di sisi Allah SWT. Kedewasaan iman ini mencakup sumber daya spiritual dan manifestasi dari sumber daya ini dalam interaksi dengan individu lain (Harrowfield, R., & Gardner, 2010; Ji, C., Pendergraft, L., & Perry, 2006). Pada dimensi objektif adalah bahwa sumber-sumber spiritual berupa pendewasaan keimanan ini telah diekspresikan dalam aspek perilaku aktual dalam praktek kepemimpinannya. Hal ini berpotensi mendorong mental model dan sikap altruistik (Ji, C., Pendergraft, L., & Perry 2006), mengarah pada keterbukaan dan hal-hal baru yang mendorong inovasi (Neubert et al., 2017) untuk kelangsungan dalam menghadapi perubahan dan penyesuaian demi kemajuan madrasah di masa depan.

Temuan kualitatif ini, relevan dan mendukung hasil kuantitatif pada hasil penelitian ini. Pada temuan kualitatif diketahui bahwa kepala madrasah memaknai karakteristik IAOL sesuai pandangannya dan relevan dengan lima dimensi IAOL yaitu memiliki orientasi kerja unggul, menjaga harmoni dengan lingkungan, terus meningkatkan kualitas diri, menjadikan kebaikan sebagai investasi dunia dan akhirat dan spirit tauhid menjadi landasan utama. Pada analisis data deskriptif IAOL juga ditemukan bahwa persepsi responden menunjukkan bahwa kepala madrasah telah memiliki karakteristik IAOL. Demikian juga bahwa secara kuantitatif kepemimpinan dengan karakteristik IAOL ini mampu meningkatkan *social wellbeing* dan *spiritual wellbeing*. Hal ini diperkuat dengan temuan kualitatif bahwa kepala madrasah mengedepankan harmoni dan komunikasi yang positif, mempertimbangkan rasa dengan sebutan “memanusiakan” dengan seluruh warga madrasah dalam upaya mencapai prestasi madrasah. Kepala madrasah juga

memaknai kebahagiaan dan kepuasan manakala telah mampu memberikan kontribusi yang terbaik untuk madrasah, ini merupakan kebermaknaan hidup. Selanjutnya temuan kualitatif ini juga mendukung bahwa karakteristik IAOL yang dimiliki kepala madrasah mampu mendorong *knowledge sharing behaviour* para guru di madrasah. Ada keunikan dari hasil studi ini yaitu bahwa para guru memiliki keyakinan bahwa kemauan berbagi pengetahuan tidak akan menjadikan mereka kehilangan keunikannya. Hal ini karena optimisme dan spirit tauhid yang selalu diinduksikan oleh kepala madrasah sebagai bagian dari upaya diri untuk meningkatkan derajatnya di sisi Allah SWT dan dinilai sebagai *jariyah* yang mana ini merupakan investasi kebahagiaan di dunia dan akherat.



BAB V

KESIMPULAN

Pada bagian ini menguraikan tentang kesimpulan, mencakup kesimpulan hipotesis yang menjawab hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dan kesimpulan rumusan masalah yang menjawab rumusan masalah.

5.1 Kesimpulan Hipotesis

1. *Ihsan Achievement Oriented Leadership*(IAOL) berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing Behaviour*, didukung oleh data empiris. Hal ini mengandung makna bahwa jika karakteristik *Ihsan Achievement Oriented Leadership* dari pemimpin semakin baik, maka akan semakin baik dalam mendorong *knowledge sharing behaviour*. Yang mana karakteristik IAOL dicerminkan atas indikator-indikator orientasi kinerja terbaik, memberi spirit capaian kinerja unggul dengan dasar hubungan baik dengan Allah, menjaga harmoni dengan bimbingan profesional, menjaga harmoni dengan sikap empati, terus meningkatkan kompetensi diri. *Knowledge sharing behaviour* dicerminkan atas indikator membagi pengetahuan dan informasi, membagi keterampilan, tidak menyembunyikan pengetahuan dan keterampilan, kemauan mencari pengetahuan dan keterampilan.
2. *Ihsan Oriented Achievement Oriented Leadership* berpengaruh positif terhadap *Social Wellbeing* didukung oleh data empirik. Artinya, karakteristik IAOL yang semakin baik akan meningkatkan *Social Wellbeing* karyawan menjadi semakin baik pula. *Social*

wellbeing dicerminkan atas indikator-indikator memiliki hubungan yang harmoni dengan rekan kerja, memberi manfaat dan kebaikan untuk orang lain, melibatkan diri untuk kebaikan organisasi, perasaan nyaman dalam organisasi.

3. *Ihsan Oriented Achievement Oriented Leadership* (IAOL) berpengaruh positif terhadap *Spiritual Wellbeing*. Hasil temuan studi ini mengindikasikan bahwa IAOL mampu meningkatkan tingkat kesejahteraan spiritual (*spiritual wellbeing*) didukung oleh data empirik. Hal ini berarti pemimpin yang memiliki karakteristik IAOL semakin baik akan meningkatkan *spiritual wellbeing* para karyawan menjadi semakin baik. *Spiritual Wellbeing* dicerminkan atas indikator-indikator melaksanakan pekerjaan sebagai panggilan hati, memberikan yang terbaik sebagai *membership*, merasakan kebahagiaan atas pekerjaan yang dilakukan, merasakan kebermaknaan hidup dengan memberikan kemanfaatan untuk diri dan orang lain.
4. *Social Wellbeing* berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing Behaviour* didukung oleh data empirik. Hasil temuan ini menginformasikan bahwa semakin baik tingkat *Social Wellbeing* yang tercermin dalam indikator-indikatornya yaitu hubungan yang harmoni dengan rekan kerja, memberi manfaat dan kebaikan untuk orang lain, melibatkan diri untuk kebaikan organisasi, perasaan nyaman dalam organisasi, akan memicu dan meningkatkan *Knowledge Sharing Behaviour* menjadi lebih baik.

5. *Spiritual Wellbeing* signifikan berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing Behaviour*. Hipotesis ini didukung oleh data empirik. Hasil temuan ini menginformasikan bahwa semakin baik tingkat *Spiritual Wellbeing* yang tercermin dalam indikator-indikatornya melaksanakan pekerjaan sebagai panggilan hati, memberikan yang terbaik sebagai *membership*, merasakan kebahagiaan atas pekerjaan yang dilakukan, merasakan kebermaknaan hidup dengan memberikan kemanfaatan untuk diri dan orang lain, dapat meningkatkan *Knowledge Sharing Behaviour* menjadi lebih baik.
6. *Spiritual Wellbeing* berpengaruh positif terhadap *Social Wellbeing*. Hasil temuan ini didukung oleh data empirik, yang mengkonfirmasi bahwa semakin baik tingkat kesejahteraan spiritual (*spiritual wellbeing*) akan meningkatkan kesejahteraan sosial (*social wellbeing*). *Spiritual Wellbeing* yang tercermin dalam indikator-indikatornya yaitu melaksanakan pekerjaan sebagai panggilan hati, memberikan yang terbaik sebagai *membership*, merasakan kebahagiaan atas pekerjaan yang dilakukan, merasakan kebermaknaan hidup dengan memberikan kemanfaatan untuk diri dan orang lain akan dapat memicu meningkatnya *social wellbeing*.

5.2 Kesimpulan Rumusan Masalah

Studi ini bertujuan untuk menguji beberapa variabel yang mempengaruhi knowledge sharing behaviour para guru di Madrasah Aliyah di Jawa Tengah dan mengetahui sejauh mana karakteristik IAOL pada pimpinan Madrasah Aliyah di Jawa Tengah serta implikasinya. Pada bab pendahuluan telah diuraikan mengenai

research dan fenomena *gab* yang mendasari penelitian ini, dan telah dikembangkan rumusan masalah yaitu: *Bagaimana model pengembangan social wellbeing dan spiritual wellbeing berbasis ihsan achievement oriented leadership sehingga mampu mendorong knowledge sharing behaviour pada guru Madrasah Aliyah di Jawa Tengah*

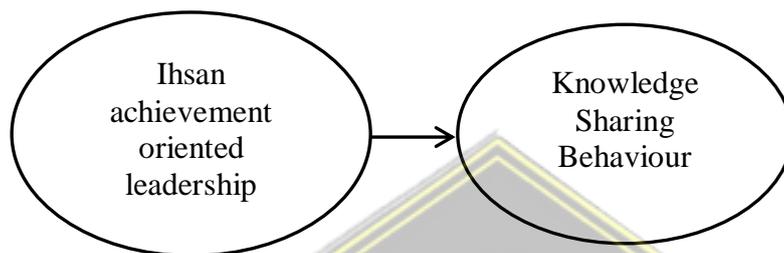
Berdasarkan hipotesis yang dikembangkan dalam studi ini dan dukungan data empirik atas hipotesis tersebut, masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Strutural Equation Modeling* (SEM), bahwa variabel *knowledge sharing behaviour* dapat dikembangkan dari tiga konstruk yang diajukan dan didukung oleh data empirik yaitu *Ihsan Achievement Oriented Leadership*, *social wellbeing*, dan *spiritual wellbeing*.

Selanjutnya berdasarkan dukungan signifikansi hasil pengujian hipotesis telah menjawab masalah penelitian tersebut, yakni menghasilkan model pengembangan *social* dan *spiritual wellbeing* yang berbasis *Ihsan achievement oriented leadership* menuju *knowledge sharing behaviour* guru pada Madrasah Aliyah di Jawa Tengah sebagai berikut,

Pertama, perwujudan *knowledge sharing behaviour* dapat dipengaruhi oleh tingkat *social wellbeing* yang tinggi. Kemudian *social wellbeing* dapat dibangun dan dikembangkan melalui kepemimpinan yang memiliki karakteristik *Ihsan achievement oriented leadership* yang tinggi.



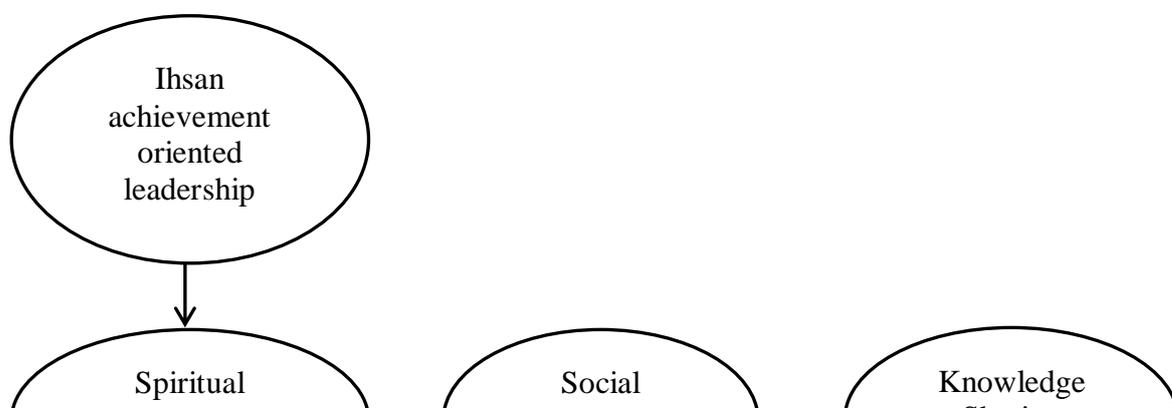
Kedua, perwujudan *knowledge sharing behaviour* dapat dikembangkan melalui kepemimpinan *Ihsan achievement oriented leadership* yang tinggi.



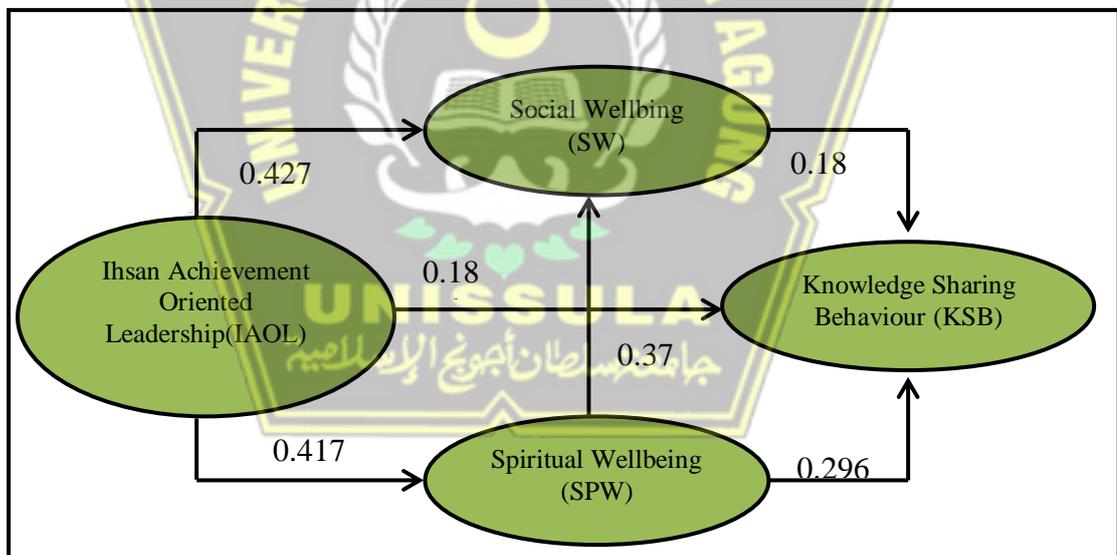
Ketiga, perwujudan *knowledge sharing behaviour* dapat dipengaruhi oleh tingkat *spiritual wellbeing* yang tinggi. Kemudian *spiritual wellbeing* dapat dibangun dan dikembangkan melalui kepemimpinan yang memiliki karakteristik *Ihsan achievement oriented leadership* yang tinggi.



Keempat, perwujudan *knowledge sharing behaviour* dapat dibangun oleh tingkat *social wellbeing* yang tinggi, kemudian *social wellbeing* dapat dibangun melalui *spiritual wellbeing* yang tinggi, dan *spiritual wellbeing* dapat dibangun dan dikembangkan melalui kepemimpinan yang memiliki karakteristik *Ihsan achievement oriented leadership* yang tinggi.



Berdasarkan langkah-langkah dan uraian tersebut, secara lengkap model pengembangan *social wellbeing* dan *spiritual wellbeing* berbasis *ihsan achievement oriented leadership* sehingga mampu mendorong *knowledge sharing behaviour* pada guru Madrasah Aliyah di Jawa Tengah, disajikan pada Gambar 5.1 berikut:



Gambar 5.1 Model Empirik Pengembangan Social wellbeing dan Spiritual wellbeing Berbasis Ihsan achievement oriented leadership menuju Knowledge Sharing Behaviour

Sesuai model empirik pada Gambar 5.1 tersebut, menggambarkan bahwa *Ihsan Achivement Oriented Leadership* (IAOL) sebagai sebuah konsep kepemimpinan yang baru, teruji mampu meningkatkan *social* dan *spiritual*

wellbeing dan mendorong *knowledge sharing behaviour*. Nilai Ihsan yang menjadi basis utama konsep kepemimpinan baru ini menjadi keunikan dalam memberikan spirit, memaknai dan meningkatkan *social wellbeing* dan *spiritual wellbeing*. *Social wellbeing* yang didorong oleh *spiritual wellbeing* dengan basis IAOL memaknai kesejahteraan dengan lebih luas dan holistik tidak semata berorientasi sosial material, namun juga transendental jangka panjang pada kesejahteraan yang sebenarnya yaitu di akherat. Begitu juga dalam mendorong *knowledge sharing behaviour*, IAOL mampu menghilangkan dilema motivasional dalam *knowledge sharing* pada studi-studi sebelumnya (Renzi, 2008; Szulanski, 1996; Su et al., 2021).

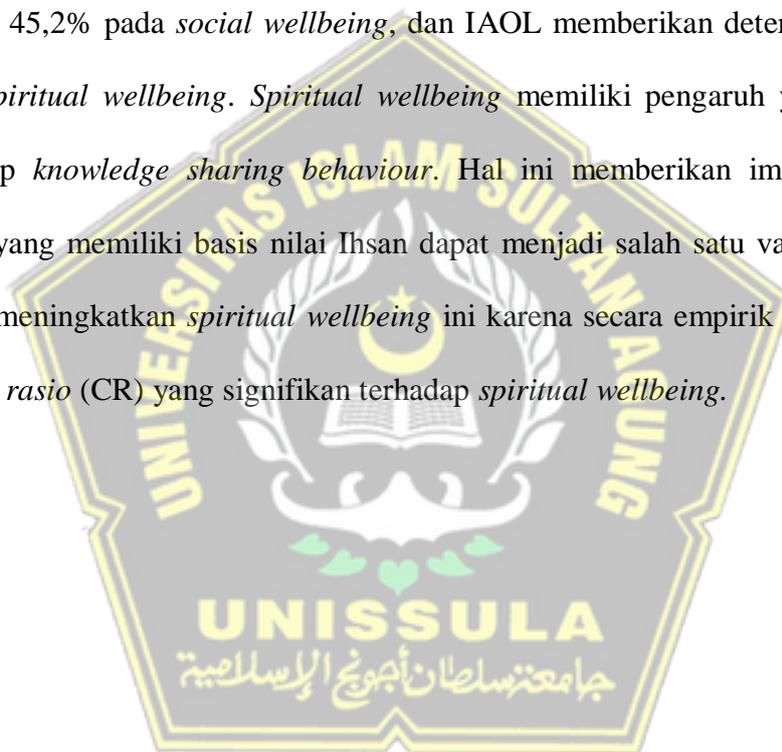
Yang mana sesuai hasil model struktural yang fit, karakteristik *Ihsan Achievement Oriented Leadership* dicerminkan atas indikator-indikator orientasi kinerja terbaik, memberi spirit capaian kinerja unggul dengan dasar hubungan baik dengan Allah, menjaga harmoni dengan bimbingan profesional, menjaga harmoni dengan sikap empati, terus meningkatkan kompetensi diri.

Knowledge sharing behaviour dicerminkan atas indikator membagi pengetahuan dan informasi, membagi keterampilan, tidak menyembunyikan pengetahuan dan keterampilan, kemauan mencari pengetahuan dan keterampilan. *Social wellbeing* dicerminkan atas indikator-indikator memiliki hubungan yang harmoni dengan rekan kerja, memberi manfaat dan kebaikan untuk orang lain, melibatkan diri untuk kebaikan organisasi, perasaan nyaman dalam organisasi.

Spiritual Wellbeing dicerminkan atas indikator-indikator melaksanakan pekerjaan sebagai panggilan hati, memberikan yang terbaik sebagai membership,

merasakan kebahagiaan atas pekerjaan yang dilakukan, merasakan kebermaknaan hidup dengan memberkan kemanfaatan untuk diri dan orang lain.

Knowledge sharing behaviour dalam model empirik tersebut dipengaruhi oleh variabel IAOL, *social wellbeing* dan *spiritual wellbeing*. Yang mana ketiga variabel tersebut memberikan nilai determinasi sebesar 30% pada *knowledge sharing behaviour*. IAOL dan *spiritual wellbeing* memberikan nilai determinasi sebesar 45,2% pada *social wellbeing*, dan IAOL memberikan determinasi 17,4% pada *spiritual wellbeing*. *Spiritual wellbeing* memiliki pengaruh yang dominan terhadap *knowledge sharing behaviour*. Hal ini memberikan implikasi bahwa IAOL yang memiliki basis nilai Ihsan dapat menjadi salah satu variabel penitng dalam meningkatkan *spiritual wellbeing* ini karena secara empirik memiliki nilai *critical rasio* (CR) yang signifikan terhadap *spiritual wellbeing*.



BAB VI

IMPLIKASI PENELITIAN

Bagian ini meliputi implikasi teoritik yang menjelaskan kontribusi teori dari hasil studi ini, dan implikasi manajerial sebagai konsekuensi praktis dari hasil studi ini. Selanjutnya akan diuraikan keterbatasan penelitian dari studi ini dapat menjadi agenda untuk studi atau penelitian yang akan datang.

6.1. Implikasi Teoritis

Studi ini mengembangkan model kepemimpinan baru dengan landasan spiritual transendental yaitu *Ihsan achievement oriented leadership*. Selanjutnya menguji konsep baru tersebut pengaruhnya terhadap social wellbeing, *spiritual wellbeing* dan *knowledge sharing behaviour* pada guru di Madrasah Aliyah di Jawa Tengah.

Hasil studi dan penelitian ini memberikan kontribusi teoritik sebagai berikut;

Pertama, menemukan model kepemimpinan baru, yaitu *Ihsan achievement oriented leadership*. Lima dimensi esensial mendasari konsep ini yaitu orientasi mencapai kinerja terbaik, menjaga harmoni dengan lingkungan, terus meningkatkan kualitas diri, menjadikan kebaikan sebagai investasi dunia dan di akhirat, dan spirit tauhid sebagai landasan transendental menjadi komitmen. Konsep ini memberikan wawasan dan cahaya baru yang melengkapi kekurangan pada konsep teori kepemimpinan berorientasi prestasi dari *path-goal leadership theory* (House, 1996).

Konsep kepemimpinan baru ini memiliki keunikan dan berbeda dengan kepemimpinan *achievement oriented* dari *path goal theory*, yaitu adanya spirit tauhid yang menghubungkan dengan nilai transendental kepada Allah SWT yang

menjadi spirit utama dalam mencapai kinerja terbaik dalam organisasi. Memiliki cakupan orientasi tujuan kinerja yang lebih luas yaitu tujuan jangka panjang kesejahteraan di akherat sebagai kesejahteraan dan kebahagiaan yang sebenarnya (QS. Al Baqarah (2): 201). Yang mana hal ini dicapai dengan terus menjaga kualitas hubungan dengan Allah SWT (*hablum minallah*) dan kualitas hubungan dengan sesama anggota organisasi dan lingkungannya (*hablum minannaas*). Sementara orientasi capaian kepemimpinan dalam pandangan Barat hanya diukur dari aspek fisik material, kemampuan akademik dan produksi (Otsuka, 2005; Saniff & Hanapi, 2014) dengan landasan filosofi positivisme (Rana & Kirubi, 2019). Komitmen untuk mencapai target kinerja terbaik masih didasarkan pada hubungan transaksional (Famakin & Abisuga, 2016) dibangun dalam hubungan interpersonal antara pimpinan dan karyawan, bukan berdasarkan hubungan transendental dengan Allah SWT. Demikian konsep kepemimpinan IAOL dengan nilai-nilai transendental yaitu nilai Ihsan menjadikan konsep tersebut menjadi lebih komprehensif, holistik dan memiliki ruang lingkup orientasi yang luas.

Kedua, berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 ditemukan bahwa *Ihsan achievement oriented leadership* memiliki pengaruh yang positif terhadap *knowledge sharing behaviour*. Temuan ini konsisten dan relevan dengan literatur penelitian yang telah ada dan mendukung hubungan positif antara *ethical leadership* dan *knowledge sharing* (Bavik et al., 2018; Le & Lei, 2018; Liu et al., 2019; Xia & Yang, 2020; Su et al., 2021). Namun dalam beberapa studi terkait perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing behaviour*) bisa menimbulkan dilema motivasional. Pertama, berbagi pengetahuan dipandang dapat mengurangi

keunikan karyawan bagi organisasi dan bisa mengancam posisi mereka karena keahlian dan pengetahuan khusus yang mereka miliki saat ini dipandang sebagai sumber status dalam pekerjaan mereka saat ini (Renzl, 2008). Kedua, berbagi pengetahuan menimbulkan risiko yang melekat karena hubungan timbal balik antara pemberi dan penerima tidak dapat dijamin (Szulanski, 1996). Ketiga, berbagi pengetahuan dianggap dapat memicu kecenderungan "tumpang gratis", karena pihak lain dapat mengeksploitasi pengetahuan yang dibagikan oleh orang lain tanpa membalas manfaat tersebut dengan membagikan pengetahuan mereka sendiri (Á. Cabrera & Cabrera, 2002).

Studi tersebut menunjukkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan masih didasari hubungan transaksional dan kekhawatiran akan adanya kehilangan pengetahuan. Karakteristik kepemimpinan *Ihsan acievement orinted leadership* memiliki kontribusi menghilangkan dilema motivasional dan keraguan tersebut dalam meningkatkan *knowledge sharing behaviour* dari para guru di Madrasah Aliyah di Jawa Tengah. Adanya keyakinan tidak akan kehilangan pengetahuan dan keterampilan ketika berbagi dengan rekan kerja merupakan indikasi bahwa perilaku ini tidak semata didorong oleh kepentingan resiprokal semata. Hal ini karena karakteristik pemimpin IAOL memiliki peran dan berupaya membangun identitas moral diri (Sosik et al., 2014) dengan spirit *tauhid* dari para guru dalam berbagi pengetahuan dengan orientasi jangka panjang yaitu investasi kebaikan untuk masa depan di dunia dan akherat, sehingga dalam membagi pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya tidak berorientasi transaksional atau tekanan dari pimpinan. Optimisme ini dibangun karena adanya spirit tauhid bahwa setiap

kebaikan yang dilakukan akan mendapat balasan yang lebih baik oleh Allah SWT dan yang tidak hanya berorientasi material duniawi namun lebih luas yaitu orientasi kebahagiaan di akherat (QS. An Nahl (16):97).Ini menjadi penting dan relevan dengan lingkup studi ini yaitu pada lembaga pendidikan di madrasah aliyah. Model kepemimpinan IAOL dapat mendorong para guru untuk berkolaborasi dan berbagi pengetahuan untuk meningkatkan kinerja dan keberlangsungan madrasah. Pengetahuan merupakan sumber daya organisasi yang sangat penting yang dapat memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi organisasi dalam lingkungan dalam situasi yang cenderung berubah (Su et al., 2021; Nonaka, 1994;Riege, 2005), dan mendorong munculnya ide-ide inovatif untuk kelangsungan organisasi (McAdam & Keogh, 2004; Murtaza et al., 2016).Demikian sehingga model yang dibangun dalam studi ini memberikan kontribusi lebih komprehensif dan holistik dibanding studi yang telah ada.

Ketiga, berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2 dan 3 ditemukan bahwa variabel *Ihsan achievement oriented leadership* memiliki pengaruh yang positif terhadap tingkat kesejahteraan sosial (*social wellbeing*) dan kesejahteraan spiritual (*spiritual wellbeing*) para guru. *Social wellbeing* berkaitan dengan hubungan yang harmonis para guru dengan rekan kerja, memberikan kemanfaatan dan kebaikan untuk orang lain dan organisasi, melibatkan diri dalam kegiatan untuk kebaikan madrasah, dan perasaan nyaman dengan rekan kerja. Data empiris juga menunjukkan bahwa IAOL memberikan pengaruh yang positif pada tingkat kesejahteraan spiritual (*spiritual wellbeing*). Hal ini ditandai dengan perasaan bahagia karena dapat memberikan yang terbaik untuk madrasah, yang mana hal

ini dilakukan dengan panggilan hati bukan transaksional semata, serta merasakan kebermaknaan hidup dengan memberikan kebaikan kepada orang lain dan madrasah. Hasil ini mendukung penelitian yang telah ada bahwa kepemimpinan dengan landasan etik mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan (Ahmad et al., 2020; Freire & Bettencourt, 2020; Kaffashpoor & Sadeghian, 2020; (Qing et al., 2020; Sarwar et al., 2020). Hasil studi ini memiliki keunikan karena kepemimpinan dengan karakteristik IAOL mendorong kebaikan, menciptakan harmoni dan kinerja terbaik kepada anggota organisasi dan madrasah tidak hanya sebatas aspek *prosocial* namun lebih komprehensif yaitu dilandasi dengan spirit tauhid. Orientasi kesejahteraan dan kebahagiaan yang dibangun tidak hanya memberikan kebaikan dan makna hidup di dunia namun juga untuk kebahagiaan kehidupan di akherat.

Keempat, berdasarkan temuan hasil pengujian hipotesis 4 dan 5, bahwa variabel *knowledge sharing behaviour* dipengaruhi oleh *social wellbeing* dan *spiritual wellbeing*. *Knowledge sharing behaviour* merupakan komitmen dari individu untuk mau berbagi dan menyediakan pengetahuan, keterampilan atau keahlian untuk orang lain sehingga memberikan makna positif bagi organisasi. Kesadaran dan komitmen diri dalam membagi pengetahuan dan keterampilannya akan semakin baik ketika seseorang memiliki tingkat kesejahteraan sosial dan spiritual yang baik. Hasil penelitian ini mendukung studi empirik yang telah ada (Harter et al., 2004) bahwa persepsi dan perasaan positif dan kesejahteraan yang baik dari karyawan di tempat kerja memiliki efek positif pada loyalitas yang lebih tinggi, produktivitas organisasi yang lebih baik, dan sikap positif ini akan mendorong

seseorang cenderung mau membagi pengetahuannya (Stenius et al., 2015; J. Wang et al., 2017). Individu yang sehat merasa bahwa dia tidak berada dalam kehidupan yang sempurna untuk dirinya sendiri, namun juga memperhatikan kelangsungan hidup di sekitarnya. Orientasi kebahagiaan yang holistik yaitu kebahagiaan di dunia dan akherat menjadikan komitmen untuk berbagi pengetahuan dan loyalitas untuk memberikan kebaikan pada organisasi yang lebih baik lagi, karena kondisi ini dibangun atas komitmen transendental religius, yang dalam hal ini berbasis tauhid dengan nilai Ihsan. Ini menjadi keunikan dan kontribusi dari penelitian, yang mana komitmen dan spirit berbagi pengetahuan dalam studi ini tidak sebatas pada motif-motif *prosocial*, budaya atau material namun lebih utama pada orientasi komitmen tauhid kepada Allah SWT.

Kelima, bahwa peningkatan *social wellbeing* juga dapat dibangun melalui penguatan *spiritual wellbeing*. Basis IAOL yang mendorong penguatan kualitas hubungan dengan Allah SWT (*hablum minallah*) dan hubungan dengan sesama manusia (*hablum minannaas*) menjadi variabel penting untuk mendorong penguatan *spiritual wellbeing*. Selanjutnya hal ini akan memicu hubungan kesejahteraan dan hubungan sosial yang positif. Hal ini selaras dengan studi (Henrich, 2009; Soler, 2012; McAndrew, 2019), bahwa komitmen religius menjadi dasar *costly signaling* paling kuat dalam proses berbagi dengan kemurahan hati secara komunal.

6.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan dukungan teoritis yang berharga dalam implikasi manajerial organisasi sebagai berikut.

Pertama, kepemimpinan yang memiliki karakteristik *Ihsan achievement oriented leadership* secara empirik memiliki pengaruh yang positif dalam membangun *knowledge sharing behaviour*. Bertalian dengan konteks studi ini di lembaga pendidikan berbasis Islam, pimpinan Madrasah Aliyah perlu terus meningkatkan karakteristik IAOL dalam praktek kepemimpinannya dan menginduksikan dan mempromosikan dimensi IAOL tersebut kepada para guru sehingga mereka dapat meningkatkan keyakinannya dan kebermaknaan ketika berbagi pengetahuan untuk mencapai kinerja yang terbaik bagi madrasah.

Kedua, IAOL memiliki pengaruh yang dominan dalam membangun *social wellbeing*. Hal ini dapat menjadi perhatian para pimpinan madrasah dalam upaya meningkatkan kesejahteraan sosial para guru, yaitu dengan meningkatkan praktek kepemimpinan yang mencerminkan karakteristik IAOL. Tingkat kenyamanan para guru dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai tujuan madrasah perlu menjadi perhatian pimpinan untuk dapat ditingkatkan.

Ketiga, *spiritual wellbeing* memiliki pengaruh yang paling dominan dalam mendorong *knowledge sharing behaviour*. Oleh karena itu hal ini perlu menjadi perhatian penting bagi para pimpinan madrasah aliyah. Sesuai data empirik, IAOL dapat menjadi basis yang kuat bagi para pimpinan madrasah untuk meningkatkan *spiritual wellbeing*. Artinya para pimpinan madrasah aliyah dapat menginduksikan nilai-nilai dan meningkatkan karakteristik IAOL sesuai dimensi yang ada pada IAOL, sehingga aspek spiritualitas dan nilai transendental dari

IAOL dapat meningkatkan identitas moral dari para guru dan meningkatkan *spiritual wellbeing* dari para guru. Selanjutnya tingkat spiritual wellbeing yang tinggi akan dapat meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan para guru.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Temuan dari studi ini perlu dievaluasi dengan mempertimbangkan beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dalam pengambilan sampel penelitian. Hal ini dimungkinkan adanya ketidakakuratan sampel. Kedua, studi ini masih dilakukan pada lembaga pendidikan yang berbasis Islam, untuk mendapatkan generalisasi empirik yang lebih luas perlu dilibatkan sampel dari lembaga lain dengan afiliasi yang berbeda.

Walaupun dalam penelitian ini diakui ada kelemahan atau keterbatasan, namun keterbatasan itu tidak mengurangi makna dari temuan penelitian ini, didukung oleh keunikandan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh keseluruhan dari proses penelitian ini.

6.4. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mengenai *antecedent* yang dapat berpotensi meningkatkan IAOL dapat menjadi objek studi mendatang, misalnya *behaviourattitude*, *subjective norm* dan *perceived behavioral control* merupakan prediktor yang dapat mempengaruhi perilaku (Ajzen, 2012). Area sampel yang lebih luas dan afiliasi yang bervariasi juga dapat menjadi area studi mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, S., Sohal, A. S., & Wolfram Cox, J. (2020). Leading well is not enough:

A new insight from the ethical leadership, workplace bullying and employee well-being relationships. *European Business Review*, 32(2), 159–180. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2018-0149>

Ajzen, I. (2012). The theory of planned behavior. *Handbook of Theories of Social Psychology: Volume 1*, 438–459. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n22>

Al-Faruqi, I. R. (1982). *Tawhid: Its Implications for Thought and Life*. Pennsylvania, USA: The International Institute of Islamic Thought.

Al-Hambali, I. R. (2011). *Jaami' Al-'Ulum wa Al-Hikam* (10th ed.). Muassasah Ar-Risalah.

Ali, A. J. (2011). "Islamic ethics and marketing", in Sandıkçı, Ö. and Rice, G. (Eds.), *Handbook of Islamic Marketing*, Cheltenham: Edward Elgar. p 17 - 34.

Alorani, O. I., & Alradaydeh, M. F. (2018). Spiritual well-being, perceived social support, and life satisfaction among university students. *International Journal of Adolescence and Youth*, 23(3), 291–298. <https://doi.org/10.1080/02673843.2017.1352522>

Anye, E. T., Gallien, T. L., Bian, H., & Moulton, M. (2013). The Relationship Between Spiritual Well-Being and Health-Related Quality of Life in College Students. *Journal of American College Health*, 61(7), 414–421. <https://doi.org/10.1080/07448481.2013.824454>

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>

Aydin, N. (2020). Paradigmatic foundation and moral axioms of ihsan ethics in Islamic economics and business. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(2), 288–308. <https://doi.org/10.1108/JIABR-12-2016-0146>

Bacharach, S. B. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *Academy of Management Review*, 14(4), 496–515. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374>

Bao, G. (2015). What theories are needed for strategic management? *Nankai Business Review International*, 6(4), 433–454. <https://doi.org/10.1108/NBRI-05-2015-0012>

Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and

- employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *Leadership Quarterly*, 29(2), 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (2005). Balancing ethical responsibility among multiple organizational stakeholders: The Islamic perspective. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 131–145. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-8204-5>
- Bhatti, M. H., Akram, U., Su, X., Bhatti, M. H., & Rasool, H. (2020). Unraveling the effects of ethical leadership on knowledge sharing: The mediating roles of subjective well-being and social media in the hotel industry. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su12208333>
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41–60. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00053>
- Brachos, D., Kostopoulos, K., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. (2007). Knowledge effectiveness , social context and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(5), 31–44. <https://doi.org/10.1108/13673270710819780>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Cabrera, Á., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687–710. <https://doi.org/10.1177/0170840602235001>
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52, 95–121. <https://doi.org/http://doi.org/nbn>
- Chen, C. Y., Yang, C. Y., & Li, C. I. (2012). Spiritual leadership, follower mediators, and organizational outcomes: Evidence from three industries across two major chinese societies. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 890–938. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00834.x>

- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653–663. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2126-7>
- Chung, H. F., Cooke, L., Fry, J., & Hung, I. H. (2014). Factors affecting knowledge sharing in the virtual organisation: Employees' sense of well-being as a mediating effect. *Computers in Human Behavior*, 44, 70–80. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.040>
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., & Conway, A. M. (2009). Happiness Unpacked: Positive Emotions Increase Life Satisfaction by Building Resilience. *Emotion*, 9(3), 361–368. <https://doi.org/10.1037/a0015952>
- Colquitt, J., & George, G. (2011). Publishing in AMJ - Part 1: Topic Choice. *Academy of Management Journal*, 54(4), 432–435. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.64869103>
- De George, R. T. (1982). What is the American business value system? *Journal of Business Ethics*, 1(4), 267–275. <https://doi.org/10.1007/BF00382813>
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222–235. <https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4>
- Drucker, P. F. (2011). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London and New York: Routledge.
- Du, R. (2007). Relationship between knowledge sharing and performance : A survey in Xi ' an , China. *Expert Systems with Applications*, 32, 38–46. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2005.11.001>
- Ekowati, V. M. dan, & Mu'is, A. (2017). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PERSONAL VALUE DAN PERILAKU IHSAN PEGAWAI UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG. *IQTISHODUNA Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Malang*, 56–64.
- Ellison, C. G., & George, L. K. (2016). Religious Involvement , Social Ties , and Social Support in a Southeastern Community Published by : Wiley on behalf of Society for the Scientific Study of Religion Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/1386636> Religious Involvement , Social Ties , and. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 33(1), 46–61.
- Ellison, C. W. (1983). Spiritual well-being: conceptualization and measurement. *Journal of Psychology and Theology*, 11(4), 330–338.

- Etemadifar, S., Hosseiny, R. S., Ziraki, A., Omrani, A., & Alijanpoor, M. (2016). The Relationship Between Spiritual Well-Being and Life Satisfaction in Females With Infertility. *Women's Health Bulletin*, 3(4). <https://doi.org/10.17795/whb-32344>
- Evans, M. G. (1996). R.J. House's "A path-goal theory of leader effectiveness." *Leadership Quarterly*, 7(3), 305–309. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90021-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90021-1)
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., & Tjahjono, H. K. (2019). Collective Engagement and Spiritual Wellbeing in Knowledge Based Community: A Conceptual Model. In *Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 993). https://doi.org/10.1007/978-3-030-22354-0_83
- Famakin, I. O., & Abisuga, A. O. (2016). Effect of path-goal leadership styles on the commitment of employees on construction projects. *International Journal of Construction Management*, 16(1), 67–76. <https://doi.org/10.1080/15623599.2015.1130601>
- Feiz, D., Dehghani Soltani, M., & Farsizadeh, H. (2019). The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory. *Studies in Higher Education*, 44(1), 3–19. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1328595>
- Ferdinand, A. . (2014a). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen* (5th ed.). Semarang: UNDIP Press.
- Ferdinand, A. . (2014b). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Doktor* (5th ed.). Semarang: UNDIP Press.
- Ferdinand, A. . (2014c). *Struktural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen* (5th ed.). Semarang: BP Undip Press.
- Firdaus, S. (2011). *Konsep Manusia Ideal Dalam Al-Qur'an: Studi Profil al-Muhsin dalam Perspektif Tafsir Ayat-Ayat Ihsan*. Tangerang: Makmur Abadi Ciputat.
- Fisher, J., & Brumley, D. (2008). Nurses' and carers' spiritual wellbeing in the workplace. *Australian Journal of Advanced Nursing*, 25(4), 49–57.
- Foss, N. J., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. *Journal of Management Studies*, 47(3), 455–482. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00870.x>

- Fredrickson, J. W. (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280–297. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283101>
- Freire, C., & Bettencourt, C. (2020). Impact of ethical leadership on job satisfaction: the mediating effect of work–family conflict. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(2), 319–330. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0338>
- Furqani, H. (2015). Individual and society in an Islamic ethical framework Exploring key terminologies and the micro-foundations of Islamic economics. *Humanomics*, 31(1), 74–87.
- George W. Lumbasi, D. G. O. K., & Ouma, D. C. A. (2016). The Effect of Achievement Oriented leadership Style on the Performance of COYA Senior Managers in Kenya. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics*, 3(2), 118–125. Retrieved from www.noveltyjournals.com
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling Teori, Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, I. (2017). *Model Persamaan Strktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24 Update Bayesian SEM (7th ed.)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Göksel, A., & Aydintan, B. (2017). How can tacit knowledge be shared more in organizations? A multidimensional approach to the role of social capital and locus of control. *Knowledge Management Research and Practice*, 15(1), 34–44. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.22>
- Hair, Jr., F. Joseph, R.E. Anderson, R. L. T. dan W. C. B. (1992). *Multivariate Data Analysis with Readings*. Macmillan.
- Halim, A., Ali, K., Shukri, Z., & Ahmad, A. I. A. (2016). Exploring Ihsan-based Leadership among Academic Leaders. *Quality Research Conference*, (May), 390–397. Retrieved from www.qualitative-research-conference.com
- Handy, C. (2008). What is Business For? *Harvard Business Review*, December 2002, Available at SSRN: <https://Ssrn.Com/Abstract=932676>, 1–9.
- Hanson, J. D., Melnyk, S. A., & Calantone, R. A. (2011). Defining and measuring alignment in performance management. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(10), 1089–1114. <https://doi.org/10.1108/01443571111172444>

- Harrowfield, R., & Gardner, D. (2010). Faith at work: Stress and well-being among workers in Christian organizations. *Journal of Psychology and Christianity*, 29(3), 208–217.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2004). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived.*, (January), 205–224. <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Henrich, J. (2009). The evolution of costly displays, cooperation and religion. credibility enhancing displays and their implications for cultural evolution. *Evolution and Human Behavior*, 30(4), 244–260. <https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2009.03.005>
- Hicks, R. C., Dattero, R., & Galup, S. D. (2006). *The five-tier knowledge management hierarchy*. 10(1), 19–31. <https://doi.org/10.1108/13673270610650076>
- House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Ibrahim, S. (2006). *Keadilan Sosial Dalam Perspektif Islam. Quo Vadis Pendidikan Islam*. Malang: UIN malang Press.
- Ilies, R., Aw, S. S. Y., & Pluut, H. (2015). Intraindividual models of employee well-being: What have we learned and where do we go from here? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 827–838. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1071422>
- Imarah, M. M. (2019). *Terjemah Jawahirul Bukhori* (6th ed.). Surabaya, Indonesia: Mutiara Ilmu.
- Irmadariyani, R., Fadah, I., Tobing, D. S. K., & Wardayati, S. M. (2016). *Accounting and Finance Review Initiating the Concept of Ihsan into Shari'ah's Corporate Social Responsibility*. 1(1), 19–26.
- Iyer, U. J., & Kamalanabhan, T. J. (2006). Achievement motivation and performance of scientists in research and development organizations. *Journal of Scientific and Industrial Research*, 65(3), 187–194.
- Ji, C., Pendergraft, L., & Perry, M. (2006). Religiosity, altruism, and altruistic hypocrisy: Evidence from Protestant adolescents. *Review of Religious Research*, 48(2), 156–178.

- Kadhim, A. S., Ahmad, S. B., Owoyemi, M. Y., & Ahmad, M. (2017). Islamic Ethics : The Attributes of Al-Ihsan in the Quran and Its Effects on Muslim Morality. *International Journal of Business and Social Science*, 8(11), 102–107.
- Kaffashpoor, A., & Sadeghian, S. (2020). The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction (a case study of private hospitals in Mashhad). *BMC Nursing*, 19(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00496-w>
- Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping the moderating role of human resource management. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60–68. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000056>
- Karadağ, E., Bektaş, F., Çoğaltay, N., & Yalçın, M. (2015). The effect of educational leadership on students' achievement: a meta-analysis study. *Asia Pacific Education Review*, 16(1), 79–93. <https://doi.org/10.1007/s12564-015-9357-x>
- Keyes, C. L. M. (1998). Social Well-Being. *Social Psychology Quarterly. American Sociological Association*, 61(2), 121–140. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2787065>
- Khaerul Aqbar, Azwar Iskandar, & Akhmad Hanafi Dain Yunta. (2020). Konsep al-Falah dalam Islam dan Implementasinya dalam Ekonomi. *BUSTANUL FUQAHA: Jurnal Bidang Hukum Islam*, 1(3), 516–531. <https://doi.org/10.36701/bustanul.v1i3.206>
- Kim, E.-J., & Par, S. (2015). Revisiting knowledge sharing from the organizational change perspective. *European Journal of Training and Development*.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics and Behavior*, 28(2), 104–132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>
- Kumar, N., & Rose, R. C. (2012). The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability. *Cross Cultural Management*, 19(2), 142–165. <https://doi.org/10.1108/13527601211219847>

- Laroche, M., Merette, M., & Ruggeri, G. C. (1999). On the concept and dimensions of human capital in a knowledge-based economy context. *Canadian Public Policy*, 25(1), 87–100. <https://doi.org/10.2307/3551403>
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). Le, P. B., & Lei, H. (2018). Fostering knowledge sharing behaviours through ethical leadership practice: The mediating roles of disclosure-based trust and reliance-based trust in leadership. *Knowledge Management Research and Practice*, 16(2), 183–195. <http://doi.org/10.1080/14778238.2018.1445426>
- Levanoni, E., Knoop, R., & Univer, B. (1985). Does Task Structure . Moddrate The Relationship Of Leaders Behavior and Employees Satisfaction? *Psychological Reports*, 57, 611–623.
- Li, Y., Xu, J., Tu, Y., & Lu, X. (2014). Ethical Leadership and Subordinates' Occupational Well-Being: A Multi-level Examination in China. *Social Indicators Research*, 116(3), 823–842. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0321-z>
- Liu, M. L., Lin, C. P., Chen, M. L., Chen, P. C., & Chen, K. J. (2019). Strengthening knowledge sharing and job dedication: The roles of corporate social responsibility and ethical leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(1), 73–87. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2019-0278>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Malik, M. (2014). Ihsānī social capital: An exploration into faith-inspired unique model. *International Journal of Islamic Thought*, 3(2), 5–18.
- Markow, F., & Klenke, K. (2005). The effects of personal meaning and calling on organizational commitment: An empirical investigation of spiritual leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 8–27. <https://doi.org/10.1108/eb028995>
- Marks, N., & Shah, H. (2004). A well-being manifesto for a flourishing society. *Journal of Public Mental Health*, 3(4), 9–15. <https://doi.org/10.1108/17465729200400023>
- Mas'ud, F. (2017). *Manajemen Bisnis Berbasis Pandangan Hidup Islam*. Semarang: UNDIP Press.

- McAdam, R., & Keogh, W. (2004). Transitioning Towards Creativity and Innovation Measurement in SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 13(2), 126–139. <https://doi.org/10.1111/j.0963-1690.2004.00300.x>
- McAndrew, F. T. (2019). Costly Signaling Theory. *Encyclopedia of Evolutionary Psychological Science*, 1–8. https://doi.org/10.1007/978-3-319-16999-6_3483-1
- McCormack, Mark. , Rubeinstein, L. B. and K. L. C. (2014). “Leadership religiosity: a critical analysis.” *Leadership & Organization Development Journal*, 35(7), 622–636.
- Mianoki, A. (2010). Meraih Derajat Ihsan. Retrieved July 24, 2020, from <https://muslim.or.id/4101-meraih-derajat-ihsan.html>
- Miron, A. (2019). Task-oriented vs People-oriented Leadership Styles: Which is Better? Retrieved August 7, 2020, from <https://www.eskill.com/blog/task-people-oriented-management/>
- Moberg, David o and Brusek, P. M. (1978). Spritual Well-being: A Neglected Subject in Quality of Life Research. *Social Indicators Research*, 5, 303–323.
- Moberg, D. O. (2002). Assessing and measuring spirituality: Confronting dilemmas of universal and particular evaluative criteria. *Journal of Adult Development*, 9(1), 47–60. <https://doi.org/10.1023/A:1013877201375>
- Moghimi, S. M. (2018). The Concept of Organization and Management from the Islam Point of View. *Principles and Fundamentals of Islamic Management*, 3–58. <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-673-020181001>
- Mohammadreza Zabihi. (2012). The relationship between leadership styles and organizational citizenship behavior. *African Journal of Business Management*, 6(9), 3310–3319. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2809>
- Mohiuddin, M.G., G.O. Yusof, and A. B. (2013). “Organizing: An Islāmic Perspective.” *Global Disclosure of Economics and Business* 2, No. 2, 60–72.
- Murdoch, L. P. (2013). An Investigation of Path-Goal Theory , Relationship of Leadership Style , Supervisor- Related Commitment , and Gender. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 6(1), 13–44.
- Murtaza, G., Abbas, M., Raja, U., Roques, O., Khalid, A., & Mushtaq, R. (2016). Impact of Islamic Work Ethics on Organizational Citizenship Behaviors and Knowledge-Sharing Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 325–333. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2396-0>

- Musolli, M. (2018). Maqasid Syariah: Kajian Teoritis dan Aplikatif Pada Isu-Isu Kontemporer. *AT-TURAS: Jurnal Studi Keislaman*, 5(1), 60–81. <https://doi.org/10.33650/at-turas.v5i1.324>
- Nawawi. (2018). *Aarbain An-Nawawi* (2nd ed.). Jawa Timur: Pustaka Syabab.
- Neubert, M. J., Bradley, S. W., & Simiyu, E. M. (2017). *The Role of Spiritual Capital in Innovation and Performance: Evidence from Developing Economies*. 621–640. <https://doi.org/10.1111/etp.12172>
- Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206–221. <https://doi.org/10.1108/02621711111105786>
- Nie, W. and Young, S. . (1997). “A study of operations and marketing goal consensus in the banking industry.” *International Journal of Operations and Production Management*, 17(8), 806–819.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Olowoselu, A., Mohamad, M. bin, & Aboudahr, S. M. F. M. (2019). Path-Goal Theory and the Application in Educational Management and Leadership. *Education Quarterly Reviews*, 2(2), 448–455. <https://doi.org/10.31014/aior.1993.02.02.77>
- Otsuka, S. and I. D. S. (2005). Educational of Applications of The Expectancy Value model of Achievement Motivation. *Transformations in Education*, 8, 91–109.
- Paloutzian, R.F, Bufford R.K, and Wildman, A. (2012). Spiritual Well-Being Scale: mental and physical health relationships. In M. Cobb, C. Puchalski, & B. Rumbold (Eds.). *Oxford Textbook of Spirituality in Healthcare* (pp. 353-358). New York: Oxford University Press. *Oxford Textbook of Spirituality in Healthcare*, (August 2012), 353–358. <https://doi.org/10.1093/med/9780199571390.003.0048>
- Park, J., Chae, H., & Choi, J. N. (2017). The need for status as a hidden motive of knowledge-sharing behavior: An application of costly signaling theory. *Human Performance*, 30(1), 21–37. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1263636>

- Pawar, B. S. (2016). Workplace spirituality and employee well-being: an empirical examination. *Employee Relations: The International Journal*, 38(6), 1–43.
- Pee, L., & Min, J. (2017). Employees' online knowledge sharing: The effects of person-environment fit. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 432–453.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Rana, R., & Kirubi, G. K. M. (2019). Influence of Directive and Achievement Oriented Path-Goal Leadership Styles on Employee Performance of Coffee Trading Companies in Kenya. *Journal of Education and Practice*, 10 No.19, 25–36.
- Rauf, AA dan Subarkah, A. (2018). *Al Qur'anul Karim Al- Hufaz*. Bandung: Cordoba.
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206–220. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.005>
- Rice, G. (1999). Islamic ethics and the implications for business. *Journal of Business Ethics*, 18(4), 345–358. <https://doi.org/10.1023/A:1005711414306>
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- Rijal, S. (2016). Leadership Style And Organizational Culture In Learning Organization: A Comparative Study. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 20(2), 17–26. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v20i2.9642>
- Rizal, H., & Amin, H. (2017). Perceived ihsan, Islamic egalitarianism and Islamic religiosity towards charitable giving of cash waqf. *Journal of Islamic Marketing*, 8(4), 669–685. <https://doi.org/10.1108/JIMA-05-2015-0037>
- Rovers, M., & Kocum, L. (2010). Development of a holistic model of spirituality. *Journal of Spirituality in Mental Health*, 12(1), 2–24. <https://doi.org/10.1080/19349630903495475>

- Saniff, S. M. and, & Hanapi, M. S. (2014). HUMAN PERFORMANCE MEASUREMENT IN THE HUMAN DEVELOPMENT INDEX (HDI): AN ANALYSIS OF ADEQUACY. *International Conference on Islamic Economic and Civilization (ICIEC'14)*, 1=13. Surabaya, Indonesia.
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Saud, M., Ashfaq, A., Abbas, A., Ariadi, S., & Mahmood, Q. K. (2021). Social support through religion and psychological well-being: COVID-19 and coping strategies in Indonesia. *Journal of Religion and Health*, 60(5), 3309–3325. <https://doi.org/10.1007/s10943-021-01327-1>
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1996). Path Goal leadership theory: The Long and Winding Road. *Leadership Quarterly*, 7(3), 317–321.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach* (7th ed.). Singapore: Wiley.
- Shihab, M. Q. (1999). *Membumikan Al Quran: Fungsi dan Peran wahyu dalam Kehidupan Masyarakat*. Bandung: Mizan.
- Shihab, M. Q. (2006). *Tafsir Al-Misbah Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Quran* (Edisi VIII). Jakarta: Lentera Hati.
- Shihab, M. Q. (2013a). *Bisnis Sukses Dunia Akherat Berbisnis dengan Allah*. Tangerang: Lentera Hati.
- Shihab, M. Q. (2013b). *Lentera Al-Quran Kisah dan Hikmah Kehidupan* (Edisi ke-2). Bandung: PT.Mizan Pustaka.
- Silverthorne, C. (2001). A test of the path-goal leadership theory in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(4), 151–158. <https://doi.org/10.1108/01437730110395042>
- Soler, M. (2012). Costly signaling, ritual and cooperation: Evidence from Candomblé, an Afro-Brazilian religion. *Evolution and Human Behavior*, 33(4), 346–356. <https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2011.11.004>
- Song, M., Wang, Z., & Zhang, H. L. (2017). Understanding the relationship between leader boundary spanning behavior and team innovation: A knowledge management perspective. *Management Review*, 293(3), 126–135.
- Sosik, J. J., Chun, J. U., & Zhu, W. (2014). Hang on to Your Ego: The

- Moderating Role of Leader Narcissism on Relationships Between Leader Charisma and Follower Psychological Empowerment and Moral Identity. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 65–80. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1651-0>
- Stenius, M., Hankonen, N., Haukkala, A., & Ravaja, N. (2015). Understanding knowledge sharing in the work context by applying a belief elicitation study. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 497–513. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2014-0523>
- Su, X., Lin, W., Wu, J., Zheng, Q., Chen, X., & Jiang, X. (2021). Ethical Leadership and Knowledge Sharing: The Effects of Positive Reciprocity and Moral Efficacy. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211021823>
- Sujana, C. M. (2020). Contractor project manager leadership style based on path goal theory to support construction sustainability. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Vol. 426. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/426/1/012007>
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 27–43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Tangaraja, G., Maimunah, I., Rasdi, R. M., & Samah, B. A. (2015). Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers. *Journal of Knowledge Management*, 19(1), 121–140.
- Tu, Y., Lu, X., & Yu, Y. (2017). Supervisors' Ethical Leadership and Employee Job Satisfaction: A Social Cognitive Perspective. *Journal of Happiness Studies*, 18(1), 229–245. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9725-1>
- Vail, E. . (1999). “Knowledge mapping: getting started with knowledge management.” *Information Systems Management*, 16(4), 16–23.
- Van Den Hooff, B., & Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Van Dierendonck, D., Borrill, C., Haynes, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165–175. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- Vasconcelos, A. F. (2009). Intuition, prayer, and managerial decision-making processes: A religion-based framework. *Management Decision*, 47(6), 930–949. <https://doi.org/10.1108/00251740910966668>

- Wahab, M. A. and Y. I. (2019). MAS'ULIYYAH AND IHSAN AS HIGH-PERFORMANCE WORK VALUES IN ISLĀM. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 1, 187–212.
- Wang, J., Yang, J., & Xue, Y. (2017). Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior: The moderating role of absorptive capacity. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(8), 1110–1127. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0235>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Human Resource Management Review Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Watson, S., & Hewett, K. (2006). A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse *. *Journal of Management Studies*, 43(2), 142–173.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565–588. <https://doi.org/10.1348/0963179042596522>
- Wrzesniewski, & McCauley, C., Rozin, & S. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21–33. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: Integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21((2)), 474–491.
- Xia, Z., & Yang, F. (2020). Ethical Leadership and Knowledge Sharing: The Impacts of Prosocial Motivation and Two Facets of Conscientiousness. *Frontiers in Psychology*, 11(November). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.581236>
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. Bin. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), 53–86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Zandi, G., Sulaiman, M., Naysary, B., & Rashed, N. (2013). Full Length Research

Paper The Relationship between Spirituality and Leader ' s Effectiveness : A Perspective from the Holy Qur ' an. *Caspian Journal of Applied Sciences Research*, 2(4), 8–16.

Zanon, C.J., Filho, A.G.A., Jabbour, C.J.C. and Jabbour, A. B. L. D. (2013). "Alignment of operations strategy: exploring the marketing interface." *Industrial Management and Data Systems*, 113(2), 207–233.

Zheng, Q., Li, L., Chen, H., & Loeb, S. (2017). What Aspects of Principal Leadership Are Most Highly Correlated With School Outcomes in China? *Educational Administration Quarterly*, 53(3), 409–447. <https://doi.org/10.1177/0013161X17706152>

Zhu, W., Riggio, R. E., Avolio, B. J., & Sosik, J. J. (2011). The effect of leadership on follower moral identity: Does transformational/transactional style make a difference? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(2), 150–163. <https://doi.org/10.1177/1548051810396714>

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>

