

PELATIHAN KEPEMIMPINAN ETIS DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN DI PT NINGSRI SUKSES ABADI

Udin Udin^{1*}, Radyan Dananjoyo¹, Densy Vio Linarta¹, La Ode Sugianto²

¹Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Jl. Brawijaya, Tamantirto, Daerah Istimewa Yogyakarta 55183, Indonesia

²Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Jl. Budi Utomo No.10, Ponorogo, Indonesia

*Email: udin_labuan@yahoo.com

Abstrak

PT. Ningsri Sukses Abadi merupakan salah satu perusahaan penggilingan batu yang beroperasi di Jawa Tengah. Pengelolaan perusahaan ini sepenuhnya di bawah manajemen keluarga, yang memiliki beberapa keterbatasan, seperti pemimpin perusahaan cenderung bekerja kurang efektif dan tidak terlalu peduli pada target capaian di masa depan. Selain itu, sistem kepemimpinan di perusahaan ini juga masih lemah, dimana pemimpin lebih menekankan unsur transaksional dibanding etis pada semua karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Hal ini seringkali menimbulkan perilaku non-etis dari karyawan, seperti kemangkiran dan pencurian dalam organisasi. Lebih lanjut, PT. Ningsri Sukses Abadi perlu membangun system manajemen pengetahuan yang efektif untuk mengembangkan organisasi agar lebih efektif dan fleksibel terhadap tuntutan pasar. Oleh sebab itu, tujuan pengabdian ini adalah untuk melatih dan memberikan pencerahan kepada pihak manajemen PT. Ningsri Sukses Abadi tentang kepemimpinan etis dan manajemen pengetahuan serta realisasinya dalam perusahaan. Kegiatan pelatihan ini dilaksanakan di PT. Ningsri Sukses Abadi pada 29 Maret 2022. Hasil pelatihan menyimpulkan bahwa kepemimpinan etis di PT Ningsri Sukses Abadi sudah diterapkan dengan baik. Berbeda dengan manajemen pengetahuan, yang masih membutuhkan proses internalisasi dan implementasi. Realisasi manajemen pengetahuan di PT Ningsri Sukses Abadi dapat berjalan dengan baik ketika ada kolaborasi dan dukungan yang kuat dari seluruh pihak, khususnya top management.

Kata kunci : manajemen, kepemimpinan, organisasi, etis

PENDAHULUAN

Globalisasi, perkembangan teknologi dan persaingan pasar yang semakin pesat telah membawa perubahan yang signifikan bagi organisasi. Bahkan, perubahan tersebut tidak hanya tampak pada struktur dan desain organisasi, tetapi juga pada praktik-praktik perilaku profesional demi menghasilkan kinerja yang unggul dalam organisasi kontemporer. Bahkan lebih jauh dari itu, demi mewujudkan kinerja organisasi, sebagian anggota organisasi kadang terlibat dalam praktik kerja yang tidak etis. Oleh sebab itu, dengan adanya berbagai skandal dan perilaku yang tidak etis dalam organisasi, semakin mendorong minat untuk memahami peran kepemimpinan etis dalam pengelolaan organisasi di abad ke-21.

Kepemimpinan etis dalam pandangan Freire and Bettencourt (2020), Garba, Babalola, and Guo (2018) telah menjadi salah satu bahasan penting dan krusial, khususnya pada organisasi yang berorientasi bisnis, untuk melahirkan hubungan sosial berkualitas tinggi antara pemimpin dan anggota organisasi (Ren & Chadee, 2017). Kepemimpinan etis dalam lingkungan organisasi yang kompleks sangat berperan penting dalam mendorong percepatan standar kinerja dan juga meningkatkan kinerja inovatif karyawan untuk menghadapi berbagai persaingan yang ada (Ullah, Mirza, & Jamil, 2021).

PT. Ningsri Sukses Abadi merupakan salah satu perusahaan yang beroperasi di Jawa Tengah, yang pengelolaannya di bawah manajemen keluarga. Perusahaan ini bergerak di bidang produksi batu pecah (*split*), yang digunakan sebagai bahan baku utama dalam kegiatan konstruksi, seperti pembangunan gedung, jalan, jembatan, dan sebagainya. Perusahaan ini telah membantu berjalannya kegiatan ekonomi masyarakat setempat karena berhasil mempekerjakan sekitar 250 karyawan yang tersebar di 4 wilayah, yaitu Kabupaten Batang, Pati, Demak dan Semarang.



Gambar 1. PT. Ningsri Sukses Abadi

Karena pengelolaan PT. Ningsri Sukses Abadi sepenuhnya di bawah manajemen keluarga, tentu masih memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya adalah pemimpin dalam perusahaan keluarga cenderung bekerja kurang efektif, tidak terlalu peduli pada target capaian di masa mendatang, sebab ia merasa sebagai bagian utama dari keanggotaan keluarga perusahaan. Hal ini sejalan dengan pandangan Astrachan, Keyt, Lane, and Yarmalouk (2002) bahwa perusahaan keluarga menghadapi tantangan yang sangat serius yaitu sulitnya menemukan pemimpin yang kompeten dan memiliki visi masa depan yang jelas untuk memajukan perusahaan.

Selain itu, sistem kepemimpinan di PT. Ningsri Sukses Abadi juga masih lemah, dimana pemimpin lebih menekankan unsur transaksional dibanding etis pada semua karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Hal ini seringkali menimbulkan perilaku non-etis dari karyawan, seperti kemangkiran, ketidakhadiran kerja, dan pencurian dalam organisasi. Padahal Brown and Treviño (2006) telah menegaskan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan etis memiliki otoritas manajerial yang disertai keteladanan, yang dapat menginspirasi karyawan untuk peduli pada organisasi dan meningkatkan OCB. Demikian juga Bedi, Alpaslan, and Green (2016) membuktikan bahwa karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan etis menunjukkan perilaku yang positif dalam organisasi, kemauan yang tinggi dalam pencapaian tujuan, dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.

PT. Ningsri Sukses Abadi merupakan perusahaan keluarga yang sepenuhnya berorientasi pada profit. Oleh sebab itu, PT. Ningsri Sukses Abadi perlu membangun system manajemen pengetahuan yang efektif untuk mengembangkan organisasi agar lebih efisien dan fleksibel terhadap tuntutan pasar. Manajemen pengetahuan mencakup aliran pengetahuan dalam hal proses menciptakan, menyimpan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan dalam organisasi. Karena manajemen pengetahuan menjadi salah satu cara yang substantif untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menggapai keunggulan kompetitif (Birasnav, 2014; Delshab, Pyun, Kerwin, & Cegarra-Navarro, 2021), maka menerapkan manajemen pengetahuan di tingkat organisasi menjadi sangat penting untuk direalisasikan secepatnya sehingga memungkinkan PT. Ningsri Sukses Abadi (sebagai perusahaan keluarga) dapat mempertahankan keunggulan kompetitif pada lintas generasi.

Memahami bagaimana pengetahuan dikumpulkan, dibagikan, dan diterapkan dari generasi ke generasi dalam perusahaan keluarga adalah sangat penting mengingat beberapa penelitian menunjukkan bahwa hanya sepertiga ($\frac{1}{3}$) dari perusahaan keluarga yang berhasil melakukan transisi

dari generasi ke generasi berikutnya. Selanjutnya, hanya 5% dari perusahaan keluarga yang mampu menciptakan nilai bagi perusahaan di luar generasi ketiga (Chirico, 2008; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004). Sebuah survei yang dilakukan oleh Bridge and O'Neill (2012) menunjukkan bahwa hanya 30% dari perusahaan keluarga yang mencapai generasi kedua, kurang dari dua pertiga ($\frac{2}{3}$) dari mereka bertahan hidup melalui generasi kedua, dan hanya 13% dari perusahaan keluarga

yang bertahan hidup hingga generasi ketiga.

Oleh sebab itu, tujuan pengabdian ini adalah untuk melatih dan memberikan pencerahan kepada pihak manajemen PT. Ningsri Sukses Abadi tentang kepemimpinan etis dan realisasinya

dalam perusahaan. Selain itu, pengabdian ini juga menekankan pada variabel manajemen pengetahuan yang berkontribusi positif dalam keberhasilan perusahaan keluarga. Manajemen pengetahuan (seperti transfer dan penciptaan pengetahuan dalam sinergitas antara pemegang jabatan, penerus dan seluruh organisasi) dalam perusahaan keluarga perlu ditingkatkan untuk menciptakan nilai tambah bagi masa depan organisasi.

Solusi Permasalahan Kepemimpinan Etis

Etika mengacu pada seperangkat aturan dan prinsip yang memandu perilaku (Johnstone & Crock, 2012), yang terkait dengan konsep benar, tepat, dan adil (Bell & Bryman, 2007). Etika dalam organisasi bisnis dipandang sangat penting dan tidak boleh diabaikan (Suifan, Diab, Alhyari, & Sweis, 2020). Pengabaian terhadap perilaku etis dapat menyebabkan kerugian yang sangat besar bagi organisasi (Detert, Treviño, Burris, & Andiappan, 2008). Hubungan antara etika dan kepemimpinan dalam organisasi terjadi secara alami, yang tujuan utamanya adalah untuk mendapatkan kebahagiaan dan keberkahan dalam kehidupan (Levine & Boaks, 2014). Untuk mempromosikan etika, pemimpin dalam organisasi harus berperan sebagai role model yang menunjukkan perilaku etis melalui status dan kekuasaan mereka (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).

Kepemimpinan etis mengacu pada perilaku pemimpin untuk tampil sebagai role model, yang secara signifikan mempengaruhi anggota kelompok untuk membimbing mereka menuju pada pencapaian tujuan bersama (Mendonca & Kanungo, 2006). Kepemimpinan etis dicirikan sebagai modeling perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai etis melalui tindakan individu dan hubungan interpersonal serta mendorong perilaku anggota kelompok melalui dialog dua arah, dukungan dan bimbingan, serta pengambilan keputusan yang adil (Brown et al., 2005). Dengan menggunakan kepemimpinan etis, pemimpin menampilkan perilaku-perilaku yang mengagumkan seperti: integritas, akuntabilitas, dan kepercayaan dengan sepenuhnya bertanggung jawab atas keputusan mereka, termasuk menggunakan sistem insentif untuk mendisiplinkan karyawan (Blome, Foerstl, & Schleper, 2017; Brown et al., 2005; Piccolo, Greenbaum, Hartog, & Folger, 2010).

Menurut Brown et al. (2005), kepemimpinan etis mengacu pada nilai-nilai dan tindakan pribadi pemimpin yang sesuai dengan norma-norma etika yang berlaku dalam masyarakat dan organisasi. Kepemimpinan etis dan implikasinya terhadap capaian organisasi sebelumnya telah banyak diteliti di negara-negara Barat, misalnya Martin, Emich, McClean, and Woodruff (2021), Eisenbeiss, van Knippenberg, and Fahrback (2015), D. Wang, Feng, and Lawton (2017). Shin, Sung, Choi, and Kim (2015) menemukan bahwa kepemimpinan etis mampu meningkatkan kinerja organisasi dengan mempromosikan iklim keadilan etis dan keadilan prosedural pada semua level organisasi. Studi lain yang dilakukan oleh D. Wang et al. (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis yang mengandung orientasi perilaku etis, akuntabilitas dan orientasi keberlanjutan organisasi jangka panjang dipandang sangat penting untuk menjaga kondusivitas dan meningkatkan keberhasilan organisasi.

Hasil penelitian Nguyen, Nguyen, and Thanh Hoai (2021) terhadap 653 manajer tingkat menengah dan atas dari perusahaan besar di Vietnam menunjukkan bahwa kepemimpinan etis secara positif mempengaruhi berbagai aktivitas tanggung jawab social organisasi, yang pada gilirannya, mendorong peningkatan reputasi dan kinerja organisasi.

Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan merupakan proses menciptakan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan ke dalam organisasi secara keseluruhan (Alavi & Leidner, 2001; Udin & Shaikh, 2022; Wahyudi, Udin, Yuniawan, & Rahardja, 2019). Organisasi yang fokus dalam manajemen pengetahuan akan lebih mudah meningkatkan kinerja dan mempertahankan keunggulan kompetitif, baik masa sekarang maupun yang akan datang. I. Nonaka and Takeuchi (1995) memandang pengetahuan sebagai sumber daya strategis yang paling penting untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam organisasi.

Menurut Von Foerster (1984), individu memperoleh pengetahuan dengan cara mengamati dan menafsirkan lingkungannya. Individu dapat secara aktif mentransfer pengetahuan melalui artikulasi dan interaksi di antara mereka (Watzlawick, Bavelas, & Jackson, 2011). Pengetahuan

terbagi menjadi 2: pengetahuan eksplisit (yaitu pengetahuan yang dapat dengan mudah diartikulasikan), dan pengetahuan tacit atau implisit (yaitu pengetahuan yang sulit untuk diartikulasikan dan ditransfer).

Menurut teori penciptaan pengetahuan organisasi yang diusulkan oleh Ikujiro Nonaka (1994), pengetahuan diciptakan melalui konversi antara pengetahuan tacit dan eksplisit yang menghasilkan empat model konversi: *sosialisasi* (yaitu, dari pengetahuan tacit yang bersifat individu ke pengetahuan tacit yang bersifat kolektif); *kombinasi* (yaitu, dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan eksplisit); *eksternalisasi* (yaitu, dari pengetahuan tacit ke pengetahuan eksplisit); dan *internalisasi* (yaitu, dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan tacit). Proses eksternalisasi dan kombinasi pengetahuan individu yang ditransfer ke pengetahuan organisasi bertujuan untuk melestarikan pengetahuan sebagai aset yang tidak berwujud, mempelajari teknik dan situasi baru, memecahkan masalah, dan menciptakan kompetensi inti (Bratianu, 2015; Z. Wang & Wang, 2012).

Banyak penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen pengetahuan mampu meningkatkan kegiatan inovasi organisasi yang sukses (Alegre, Sengupta, & Lapedra, 2011; Delshab, Pyun, Kerwin, & Cegarra-Navarro, 2021; Ndabari, 2021).

Dampak Kepemimpinan Etis terhadap Peningkatan Outcome Organisasi

Kepemimpinan, dalam perspektif pembelajaran sosial, oleh Sims and Lorenzi (1992) mengemukakan bahwa pengikut akan selalu menampilkan perilaku yang serupa dengan pemimpin mereka melalui pemodelan perilaku yang baik, peniruan, dan pembelajaran observasional. Pemimpin yang menunjukkan perilaku etis dapat memperkuat dan mengokohkan nilai-nilai kepercayaan, integritas dan kejujuran melalui pemberian penghargaan dan hukuman yang adil (Brown et al., 2005).

Menurut Engelbrecht, Heine, and Mahembe (2017), kepemimpinan etis tidak hanya berfokus pada sifat moral pemimpin seperti integritas, kepedulian terhadap orang lain, keadilan dan kepercayaan, tetapi juga mengacu pada teori pembelajaran sosial untuk menjelaskan bahwa perilaku pengikut dibentuk oleh pemimpin etis mereka. Lebih jauh, Den Hartog (2015) memandang bahwa kepemimpinan etis didasarkan pada perspektif pembelajaran sosial dan pertukaran sosial. Pemimpin etis dianggap sebagai panutan yang layak dan tepat bagi pengikut mereka (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009). Pemimpin etis menggunakan penghargaan dan hukuman yang adil untuk merangsang perilaku etis yang diharapkan pada pengikut (Brown & Treviño, 2006). Selanjutnya, pengikut akan membalas dengan perlakuan yang terbaik ketika mereka merasa diperlakukan secara etis oleh pemimpin (Hassan, Mahsud, Yukl, & Prussia, 2013). Pengikut tidak hanya menanggapi perilaku pemimpin dengan menunjukkan perilaku harmonis yang berfokus pada pemimpin, tetapi mereka juga menunjukkan perilaku konstruktif yang lebih luas, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (De Hoogh & Den Hartog, 2009).

Dalam berbagai studi sebelumnya, kepemimpinan etis telah terbukti memiliki hubungan yang positif dengan capaian organisasi seperti kepuasan kerja dan dedikasi pengikut, serta kesediaan pengikut untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ada dalam organisasi (Brown et al., 2005), voice behavior, akuntabilitas dan kinerja (White & Reznia, 2019), identifikasi organisasi, orientasi layanan, iklim etis dan kinerja karyawan (Kia, Halvorsen, & Bartram, 2019), modal manusia, modal social dan kinerja inovatif (Ullah et al., 2021).

Dampak Manajemen Pengetahuan terhadap Peningkatan Outcome Organisasi

Dalam ekonomi berbasis pengetahuan, salah satu upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai kinerja yang unggul dan berkelanjutan adalah dengan peningkatan manajemen pengetahuan. Heisig et al. (2016) menegaskan bahwa pengetahuan merupakan aset utama dalam bisnis. Bahkan, de Guimarães, Severo, and de Vasconcelos (2018), Torres, Ferraz, and Santos-Rodrigues (2018) mengklaim bahwa pengetahuan adalah satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Knowledge-based theory menekankan pentingnya pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif jangka panjang (Ikujiro Nonaka & Takeuchi, 2007) dan berkelanjutan (de Guimarães et al., 2018; Torres et al., 2018) dalam organisasi. Pengetahuan menjadi satu-satunya sumber keunggulan kompetitif karena mencakup informasi kontekstual, pengalaman, dan wawasan

keahlian (Omotayo, 2015). Menurut knowledge-based view, untuk memastikan kinerja organisasi yang unggul, manajemen pengetahuan perlu diinisiasi dengan baik. Organisasi akan menciptakan kompetensi inti jika organisasi tersebut dapat mengembangkan pengetahuan baru (I. Nonaka & Toyama, 2015).

Manajemen pengetahuan terus mendapatkan perhatian yang signifikan dari para akademisi dan praktisi organisasi karena pengetahuan berkontribusi cukup besar pada peningkatan strategi, praktik dan kesuksesan bisnis (Asiaei & Bontis, 2020) serta memberikan nilai tambah bagi organisasi (McIver & Lepisto, 2017). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Delshab, Winand, Sadeghi Boroujerdi, Hoeber, and Mahmoudian (2020), Rezaei, Khalilzadeh, and Soleimani (2021) membuktikan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Bahkan, Demir, Budur, Omer, and Heshmati (2021), Sapta, Sudja, Landra, and Rustiarini (2021) menemukan bahwa manajemen pengetahuan mendorong sustainabilitas organisasi. Manajemen pengetahuan menjadi komponen penting bagi organisasi dalam rangka untuk mendorong pengembangan organisasi yang berkelanjutan.

METODE PELAKSANAAN

Bentuk Kegiatan

Kegiatan pengabdian pada masyarakat dalam bentuk pelatihan kepemimpinan etis dan manajemen pengetahuan ini dilaksanakan di PT. Ningsri Sukses Abadi pada 29 Maret 2022. Kegiatan pengabdian pada masyarakat ini dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu:

- a. Persiapan meliputi: kegiatan survey tempat pengabdian di PT. Ningsri Sukses Abadi, permohonan ijin kegiatan, pengurusan administrasi (surat-menyurat), persiapan alat, bahan dan akomodasi, dan persiapan tempat pelatihan.
- b. Kegiatan inti meliputi: pembukaan dan perkenalan dengan para peserta yang target kegiatan, pelatihan mengenai kepemimpinan etis dan manajemen pengetahuan, serta tanya jawab dengan peserta kegiatan.
- c. Penutupan meliputi: pemberian *door-prize* bagi peserta yang paling aktif, foto bersama peserta, dan pembuatan laporan kegiatan pengabdian pada masyarakat.

Sasaran Kegiatan

Kegiatan pengabdian pada masyarakat ini ditujukan pada para manajer, supervisor dan karyawan PT. Ningsri Sukses Abadi. Namun, berhubung masih musim pandemic covid-19, hanya sebanyak 15 orang yang berpartisipasi dalam mengikuti kegiatan ini sampai tuntas.

Model Pelatihan dan Pengukuran Keberhasilan

Model pelatihan dalam kegiatan ini adalah berbentuk presentasi, diskusi, studi kasus, evaluasi, pre-test dan post-test, dan games. Adapun indikator keberhasilan kegiatan ini yaitu ketika para peserta mampu memahami dan menerapkan konsep kepemimpinan etis dan manajemen pengetahuan sehingga dapat membudayakan perilaku berbagi pengetahuan dalam organisasi, mengembangkan kompetensi para peserta agar siap mengikuti dan terlibat secara totalitas dalam pembelajaran organisasi, dan menyiapkan proses pendukung seperti SOP dan kelengkapannya dalam menjalankan manajemen pengetahuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 menjelaskan tentang hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diberikan pada saat pre-test. Hasil jawaban secara statistic, dari skala 1 sampai 5, menunjukkan bahwa nilai rata-rata pada kepemimpinan etis sebesar 3,46. Hal ini mengindikasikan nilai yang tinggi. Selanjutnya, hasil jawaban responden atas item-item pertanyaan pada manajemen pengetahuan, nilai rata-ratanya sebesar 3,62. Hal ini juga mengindikasikan nilai yang tinggi. Oleh sebab itu, temuan ini dapat disimpulkan bahwa jawaban responden atas item-item pertanyaan pada kepemimpinan etis dan manajemen pengetahuan berada dalam kategori tinggi.

Tabel 1. Descriptive Statistics of Pre-Test

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Kepemimpinan Etis							
EL1	15	3.00	2.00	5.00	48.00	3.2000	.26186
EL2	15	3.00	2.00	5.00	50.00	3.3333	.28730
EL3	15	3.00	2.00	5.00	54.00	3.6000	.25448
EL4	15	3.00	2.00	5.00	52.00	3.4667	.25573
EL5	15	3.00	2.00	5.00	56.00	3.7333	.20625
Manajemen Pengetahuan							
KM1	15	3.00	2.00	5.00	56.00	3.7333	.18170
KM2	15	3.00	2.00	5.00	57.00	3.8000	.20000
KM3	15	4.00	1.00	5.00	49.00	3.2667	.38380
KM4	15	4.00	1.00	5.00	45.00	3.0000	.37796
KM5	15	4.00	1.00	5.00	45.00	3.0000	.37796
KM6	15	2.00	3.00	5.00	59.00	3.9333	.18170
KM7	15	2.00	3.00	5.00	57.00	3.8000	.17457
KM8	15	2.00	3.00	5.00	57.00	3.8000	.17457
KM9	15	2.00	3.00	5.00	59.00	3.9333	.22817
KM10	15	3.00	2.00	5.00	60.00	4.0000	.21822
Valid N (listwise)	15						

Tabel 2. Descriptive Statistics of Post-Test

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Kepemimpinan Etis							
EL1	15	2.00	3.00	5.00	57.00	3.8000	.17457
EL2	15	2.00	3.00	5.00	57.00	3.8000	.17457
EL3	15	2.00	3.00	5.00	59.00	3.9333	.22817
EL4	15	3.00	2.00	5.00	60.00	4.0000	.21822
EL5	15	3.00	2.00	5.00	54.00	3.6000	.23503
Manajemen Pengetahuan							
KM1	15	3.00	2.00	5.00	62.00	4.1333	.23637
KM2	15	3.00	2.00	5.00	58.00	3.8667	.23637
KM3	15	3.00	2.00	5.00	54.00	3.6000	.27255
KM4	15	2.00	2.00	4.00	44.00	2.9333	.20625
KM5	15	2.00	2.00	4.00	45.00	3.0000	.19518
KM6	15	4.00	1.00	5.00	37.00	2.4667	.29059
KM7	15	3.00	2.00	5.00	55.00	3.6667	.21082
KM8	15	2.00	3.00	5.00	57.00	3.8000	.20000
KM9	15	2.00	3.00	5.00	59.00	3.9333	.20625
KM10	15	2.00	3.00	5.00	59.00	3.9333	.20625
Valid N (listwise)	15						

Tabel 2 menjelaskan tentang hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diberikan pada saat post-test. Hasil jawaban secara statistic, dari skala 1 sampai 5, menunjukkan bahwa nilai rata-rata pada kepemimpinan etis sebesar 3,82. Hal ini mengindikasikan nilai yang tinggi. Selanjutnya, hasil jawaban responden atas item-item pertanyaan pada manajemen pengetahuan, nilai rata-ratanya sebesar 3,53. Hal ini juga mengindikasikan nilai yang tinggi. Oleh sebab itu, temuan ini dapat disimpulkan bahwa jawaban responden atas item-item pertanyaan pada kepemimpinan etis dan manajemen pengetahuan berada dalam kategori tinggi.

Ketika membandingkan nilai rata-rata pada masing-masing variabel saat pre-test dan post-test, nilai rata-rata kepemimpinan etis mengalami peningkatan dari 3,46 menjadi 3,82. Sedangkan nilai rata-rata manajemen pengetahuan mengalami penurunan dari 3,62 menjadi 3,53. Hal ini dapat dijelaskan bahwa konsep manajemen pengetahuan yang dipaparkan pada saat pelatihan belum sepenuhnya direalisasikan dalam organisasi. Realisasi manajemen pengetahuan dapat berjalan dengan baik ketika ada kolaborasi dan dukungan yang kuat dari seluruh pihak, khususnya top management.

Kepemimpinan etis mengacu pada pemimpin yang menunjukkan pola perilaku dan komunikasi timbal balik, penguatan, dan pengambilan keputusan yang sesuai dengan nilai-nilai moral (Mao, Zhang, & Zhang, 2020). Pemimpin etis menetapkan standar etika dalam pekerjaan dan menghargai perilaku etis dalam organisasi. Pemimpin etis sangat komitmen dalam menunjukkan nilai dan norma-norma yang dipatuhi dalam organisasi (misalnya, kejujuran, keramahan, keadilan, rasa kebersamaan, dan kepedulian terhadap kebutuhan pengikut). Pemimpin etis juga mengambil tindakan khusus untuk mendorong pengikut agar mengekspresikan pikiran dan pendapat mereka sesuai dengan nilai-nilai etis dalam lingkungan organisasi. Kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif pada perubahan sikap dan perilaku pengikut (Jia, Jiao, & Yan, 2020; Yan, Guo, Xie, Hao, & Ma, 2020). Ketika pengikut merasakan kesesuaian identitas dengan organisasi, mereka bersedia melakukan yang terbaik untuk organisasi dengan menunjukkan perilaku aktif berbagi pengetahuan yang berkontribusi pada inovasi dan produktivitas organisasi (Jia et al., 2020; Suhana, Udin, Suharnomo, & Mas'ud, 2019; Sulistiyani, Udin, & Rahardja, 2018; Udin, Dananjoyo, & Isalman, 2022).

Pengetahuan, sebagai salah satu sumber daya organisasi yang penting, dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi di lingkungan ekonomi yang hiper-kompetitif (Su et al., 2021). Keberhasilan dalam manajemen mampu mempromosikan kreativitas, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan pada level individu, tim, dan organisasi (Hayat Bhatti, Akram, Hasnat Bhatti, Rasool, & Su, 2020; Yang & Song, 2016).

Manajemen pengetahuan merupakan suatu proses atau prosedur yang sistematis untuk memperoleh, mengelola, mengarsipkan dan menyebarkan pengetahuan untuk meningkatkan daya saing organisasi. Organisasi perlu mengintegrasikan manajemen pengetahuan agar selalu selaras dengan keahlian, keterampilan, dan sumber daya manusia yang handal. Oleh sebab itu, dengan adanya manajemen pengetahuan, seluruh sumber daya pengetahuan dalam organisasi dapat disatukan untuk mendorong keterampilan karyawan dan kemajuan organisasi secara keseluruhan (Alhawari, Karadsheh, Nehari Talet, & Mansour, 2012).

Rafi, Jian Ming, and Ahmad (2022) membuktikan bahwa manajemen pengetahuan membantu mengembangkan keterampilan dan produktivitas karyawan, serta meningkatkan pencapaian kinerja organisasi dalam jangka panjang. Manajemen pengetahuan meningkatkan inovasi kerja dan produktivitas karyawan dengan mengubah pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit dalam menggunakan teknologi dan berbagai sumber daya yang ada dalam organisasi (Yi, 2016). Manajemen pengetahuan juga meningkatkan komunikasi antar karyawan untuk saling membantu, mempromosikan solusi yang berguna, dan meningkatkan efisiensi kerja (Ugwu & Ekere, 2018).



Gambar 2. Proses Pelatihan Kepemimpinan Etis dan Manajemen Pengetahuan



Gambar 3. Praktek Observasi Lapangan dan Penempatan Stok Batu Split



Gambar 4. Tata Letak Stok Batu Split dan Kendaraan Pengangkut

KESIMPULAN

Pelatihan kepemimpinan etis dan manajemen pengetahuan di PT Ningsri Sukses Abadi berjalan lancar dan mendapatkan apresiasi positif dari pihak manajemen. Kegiatan pelatihan ini sangat antusias diikuti oleh para manajer, supervisor dan karyawan PT. Ningsri Sukses Abadi. Hasil pelatihan ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan etis di PT Ningsri Sukses Abadi sudah diterapkan dengan baik. Berbeda dengan manajemen pengetahuan, yang masih membutuhkan proses internalisasi dan implementasi di PT Ningsri Sukses Abadi. Konsep manajemen pengetahuan yang dipaparkan pada saat pelatihan belum sepenuhnya direalisasikan dalam organisasi. Realisasi manajemen pengetahuan dapat berjalan dengan baik ketika ada kolaborasi dan dukungan yang kuat dari seluruh pihak, khususnya top management.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 25(1), 107-136. doi: <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2011). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470. doi: 10.1177/0266242611417472
- Alhawari, S., Karadsheh, L., Nehari Talet, A., & Mansour, E. (2012). Knowledge-Based Risk Management framework for Information Technology project. *International Journal of Information Management*, 32(1), 50-65. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.07.002>
- Asiaei, K., & Bontis, N. (2020). Translating knowledge management into performance: The role of performance measurement systems. *Management Research Review*, 43(1), 113-132. doi: 10.1108/MRR-10-2018-0395
- Astrachan, J., Keyt, A., Lane, S., & Yarmalouk, D. (2002). Non-family CEOs in the family business: Connecting family values to business success. *Proceedings FBN-ifera Helsinki*, 183-199.
- 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. doi: 10.1007/s10551-015-2625-1
- Bell, E., & Bryman, A. (2007). The Ethics of Management Research: An Exploratory Content Analysis. *British Journal of Management*, 18(1), 63-77. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00487.x>
- Blome, C., Foerstl, K., & Schleper, M. C. (2017). Antecedents of green supplier championing and greenwashing: An empirical study on leadership and ethical incentives. *Journal of Cleaner Production*, 152, 339-350. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.052>
- Bratianu, C. (2015). *Organizational knowledge dynamics: Managing knowledge creation, acquisition, sharing, and transformation*. Pennsylvania: IGI Global.

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- de Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., & de Vasconcelos, C. R. M. (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1653-1663. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.074>
- De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (2009). *Ethical leadership: the socially responsible use of power* in Tjosvold, D. and Wisse, B. (Eds), *Power and Interdependence in Organizations*. Cambridge and New York, NY: Cambridge University Press.
- Delshab, V., Pyun, D. Y., Kerwin, S., & Cegarra-Navarro, J.-G. (2021). The impact of unlearning context on organizational performance through knowledge management: A case of community sport clubs in Iran. *Sport Management Review*, 24(1), 156-178. doi: 10.1016/j.smr.2020.02.001
- Delshab, V., Winand, M., Sadeghi Boroujerdi, S., Hoeber, L., & Mahmoudian, A. (2020). The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: the mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness. *European Sport Management Quarterly*, 1-22. doi: 10.1080/16184742.2020.1768572
- Demir, A., Budur, T., Omer, H. M., & Heshmati, A. (2021). Links between knowledge management and organisational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect? *Knowledge Management Research & Practice*, 1-14. doi: 10.1080/14778238.2020.1860663
- Den Hartog, D. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409-434. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2008). "Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation": Correction. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 328-328. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.328
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship Between CEO Ethical Leadership and Firm Performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635-651. doi: 10.1007/s10551-014-2124-9
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379. doi: 10.1108/LODJ-11-2015-0237
- Freire, C., & Bettencourt, C. (2020). Impact of ethical leadership on job satisfaction: the mediating effect of work-family conflict. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 319-330. doi: 10.1108/LODJ-07-2019-0338
- Garba, O. A., Babalola, M. T., & Guo, L. (2018). A social exchange perspective on why and when ethical leadership foster customer-oriented citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 1-8. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.018>
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146. doi: 10.1108/02683941311300252
- Hayat Bhatti, M., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Rasool, H., & Su, X. (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*, 12(20), 8333. doi: <https://doi.org/10.3390/su12208333>
- Heisig, P., Suraj, O. A., Kianto, A., Kemboi, C., Perez Arrau, G., & Fathi Easa, N. (2016). Knowledge management and business performance: global experts' views on future research needs. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1169-1198. doi: 10.1108/JKM-12-2015-0521
- Jia, J., Jiao, Y., & Yan, J. (2020). Study on the influence mechanism of ethical leadership on subordinates' proactive behavior. *Chinese Journal of Management*, 179(9), 1327-1335.
- Johnstone, M.-J., & Crock, E. (2012). Dealing with ethical issues in nursing practice *Transitions in Nursing: Preparing for Professional Practice*: Elsevier.
- Kia, N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). Ethical leadership and employee in-role performance. *Personnel Review*, 48(7), 1716-1733. doi: 10.1108/PR-12-2018-0514
- Levine, M. P., & Boaks, J. (2014). What Does Ethics Have to do with Leadership? *Journal of Business Ethics*, 124(2), 225-242. doi: 10.1007/s10551-013-1807-y
- Mao, J., Zhang, G., & Zhang, F. (2020). The interaction effect between ethical leadership and morally tainted work on follower other-praising moral emotion and prosocial behavior. *Nankai Business Review*, 23(3), 132-140.

- Martin, S. R., Emich, K. J., McClean, E. J., & Woodruff, C. T. (2021). Keeping Teams Together: How Ethical Leadership Moderates the Effects of Performance on Team Efficacy and Social Integration. *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551-020-04685-0
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- McIver, D., & Lepisto, D. A. (2017). Effects of knowledge management on unit performance: examining the moderating role of tacitness and learnability. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 796-816. doi: 10.1108/JKM-08-2016-0347
- Mendonca, M., & Kanungo, R. (2006). *Ethical leadership*. United Kingdom: McGraw-Hill Education.
- Ndabari, M. (2021). Knowledge management and performance: A conceptual review. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(9), 538-553.
- Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P., & Thanh Hoai, T. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon*, 7(4), e06809. doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06809>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* (Vol. 105). New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 162.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). *The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process*. In: Edwards J.S. (eds) *The Essentials of Knowledge Management. OR Essentials Series*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137552105_4.
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice*, 1(2015), 1-23.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. d., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278. doi: <https://doi.org/10.1002/job.627>
- Rafi, M., Jian Ming, Z., & Ahmad, K. (2022). Estimation of the knowledge management model for performance measurement in university libraries. *Library Hi Tech*, 40(1), 239-264. doi: 10.1108/LHT-11-2019-0225
- Ren, S., & Chadee, D. (2017). Ethical leadership, self-efficacy and job satisfaction in China: the moderating role of. *Personnel Review*, 46(2), 371-388. doi: 10.1108/PR-08-2015-0226
- Rezaei, F., Khalilzadeh, M., & Soleimani, P. (2021). Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital. *Advances in Human-Computer Interaction*, 2021. doi: 10.1155/2021/8857572
- Sapta, I. K. S., Sudja, I. N., Landra, I. N., & Rustiari, N. W. (2021). Sustainability performance of organization: Mediating role of knowledge management. *Economies*, 9(3), 97. doi: 10.3390/economies9030097
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57. doi: 10.1007/s10551-014-2144-5
- Sims, H., & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- 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), 21582440211021823. doi: 10.1177/21582440211021823
- Suhana, S., Udin, U., Suharnomo, S., & Mas'ud, F. (2019). Transformational Leadership and Innovative Behavior: The Mediating Role of Knowledge Sharing in Indonesian Private University. *International Journal of Higher Education*, 8(6), 15-25.
- Suifan, T. S., Diab, H., Alhyari, S., & Sweis, R. J. (2020). Does ethical leadership reduce turnover intention? The mediating effects of psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(4), 410-428. doi: 10.1080/10911359.2019.1690611
- Sulistiyani, E., Udin, & Rahardja, E. (2018). Examining the effect of transformational leadership, extrinsic reward, and knowledge sharing on creative performance of Indonesian SMEs. *Quality - Access to Success*, 19(167), 63-67.
- Torres, A. I., Ferraz, S. S., & Santos-Rodrigues, H. (2018). The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 453-472. doi: 10.1108/JIC-12-2016-0143

- Udin, U., Dananjoyo, R., & Isalman, I. (2022). Transactional Leadership and Innovative Work Behavior: Testing the Mediation Role of Knowledge Sharing in Distribution Market. *Journal of Distribution Science*, 20(1), 41-53.
- Udin, U., & Shaikh, M. (2022). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: Testing the Mediation Role of Knowledge Sharing and Work Passion. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(1), 146-160.
- Ugwu, C. I., & Ekere, J. N. (2018). The role of knowledge management in providing innovative services in university libraries in Nigeria. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 67(6/7), 350-376. doi: 10.1108/GKMC-10-2017-0086
- Ullah, I., Mirza, B., & Jamil, A. (2021). The influence of ethical leadership on innovative performance: modeling the mediating role of intellectual capital. *Journal of Management Development*, 40(4), 273-292. doi: 10.1108/JMD-08-2020-0277
- Von Foerster, H. (1984). Principles of self-organization—in a socio-managerial context *Self-organization and management of social systems* (pp. 2-24): Springer.
- Wahyudi, S., Udin, U., Yuniawan, A., & Rahardja, E. (2019). Person-Organization Fit, Knowledge Sharing Behaviour, and Innovative Work Behaviour: A Self-determination Perspective. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 4(4), 145-161.
- Wang, D., Feng, T., & Lawton, A. (2017). Linking Ethical Leadership with Firm Performance: A Multi-dimensional Perspective. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 95-109. doi: 10.1007/s10551-015-2905-9
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908. doi: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B., & Jackson, D. D. (2011). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*: WW Norton & Company.
- White, S., & Rezanian, D. (2019). The impact of coaches' ethical leadership behaviour on athletes' voice and performance. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(5), 460-476. doi: 10.1108/SBM-11-2017-0079
- Yan, A., Guo, H., Xie, J., Hao, Y., & Ma, H. (2020). How ethical leadership improves employee taking charge: The effect of felt obligation for constructive change and career calling. *Human Resources Development of China*, 37(11), 50-61.
- Yang, J., & Song, Y. (2016). Research on the relationship between team psychological safety, knowledge sharing and team performance: Based on the perspective of interdisciplinary team. *Enterprise Economy*, 8, 110-116.
- Yi, Z. (2016). Knowledge management for library building design. *Library Management*, 37(1/2), 2-12. doi: 10.1108/LM-06-2015-0034