

**ANTESEDEN BUDAYA TAWHID DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN
BERSAING BERKELANJUTAN PERGURUAN TINGGI SWASTA DI JAWA TENGAH**

Disertasi



Rokhmad Budiyono

NIM 1400.1700.13

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

Program Studi Doktor Ilmu Manajemen

Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung

Semarang

2021

**ANTESEDEN BUDAYA TAWHID DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN
BERSAING BERKELANJUTAN PERGURUAN TINGGI SWASTA DI JAWA TENGAH**

Disertasi



Rokhmad Budiyono

NIM 1400.1700.13

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

Program Studi Doktor Ilmu Manajemen

Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung

Semarang

2021

**ANTESEDEN BUDAYA TAWHID DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN
BERSAING BERKELANJUTAN PERGURUAN TINGGI SWASTA DI JAWA TENGAH**

Rokhmad Budiyo

NIM 1400.1700.13

Semarang, Juli 2021

Telah Disetujui untuk dilaksanakan Ujian Terbuka oleh :

Ketua Program Pasca Sarjana
Program Doktor Ilmu Manajemen

Tim Promotor



Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si

NIK. 210499045

Prof. Dr. IBNU KHAJAR, SE, M.Si

NIK. 210499044

DR BUDHI CAHYONO, SE, M.Si

NIK. 210492030

Abstract

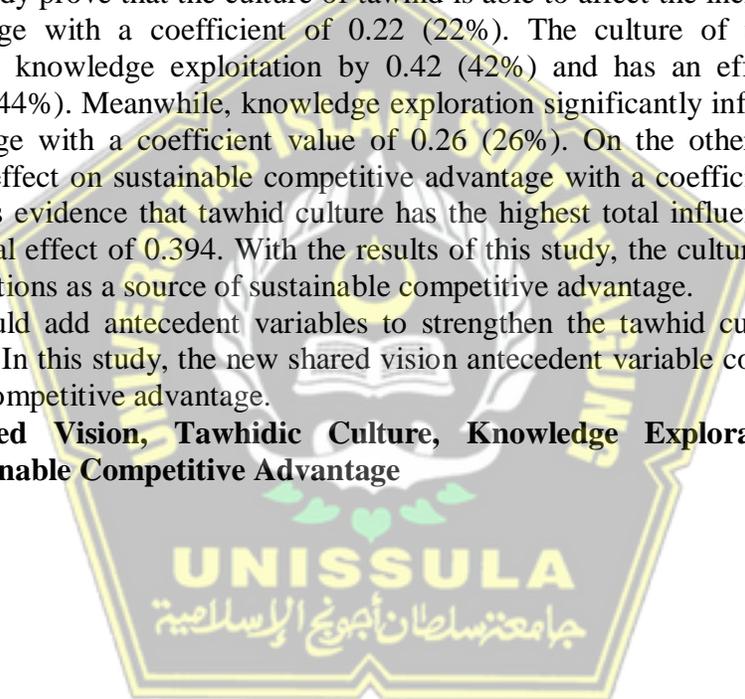
Organizational learning has been believed by all organizations to be a source of sustainable competitive advantage. One of the most important elements in organizational learning is shared vision. Due to changing times and increasingly complex market demands, shared vision is not able to become the foundation in increasing sustainable competitive advantage. For this reason, mediation is needed that is able to create unique value, not easily imitated and not easily duplicated at the same time. This study aims to examine the tawhid culture of integration of the theory of resources based view and the tawhidic paradigm, as a smart solution as a way to an organization that has a sustainable competitive advantage.

The population in this study were 256 private universities in Central Java, with sampling using purposive sampling technique, obtaining a sample of 54 private universities, with 117 structural officials as a source of data collection. Data processing using the Amos 20.0 . analysis tool

The results of the study prove that the culture of tawhid is able to affect the increase in sustainable competitive advantage with a coefficient of 0.22 (22%). The culture of tawhid also has a significant effect on knowledge exploitation by 0.42 (42%) and has an effect on knowledge exploration of 0.44 (44%). Meanwhile, knowledge exploration significantly influences sustainable competitive advantage with a coefficient value of 0.26 (26%). On the other hand, knowledge exploitation has no effect on sustainable competitive advantage with a coefficient of 0.16 (16%). This study also finds evidence that tawhid culture has the highest total influence on competitive advantage with a total effect of 0.394. With the results of this study, the culture of tawhid can be practiced in organizations as a source of sustainable competitive advantage.

Future research should add antecedent variables to strengthen the tawhid culture variable as a consequent variable. In this study, the new shared vision antecedent variable contributes R Square 0.08 to sustainable competitive advantage.

Keywords : Shared Vision, Tawhidic Culture, Knowledge Exploration, Knowledge Exploitation, Sustainable Competitive Advantage



Abstrak

Pembelajaran organisasi telah diyakini semua organisasi menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Salah satu elemen terpenting dalam pembelajaran organisasi yaitu *shared vision*. Adanya perubahan jaman dan tuntutan pasar yang semakin komplek, *shared vision* tak mampu menjadi tumpuan dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Untuk itu diperlukan mediasi yang mampu menciptakan nilai unik, tidak mudah ditiru dan tidak mudah diduplikasi dalam waktu bersamaan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji budaya tawhid integrasi teori *recources based view* dan *paradigma tawhidic*, sebagai solusi yang cerdas sebagai jalan menuju organisasi yang memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan.

Populasi dalam penelitian ini adalah 256 Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah, dengan pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, mendapatkan sampel 54 Perguruan Tinggi swasta, dengan 117 pejabat struktural sebagai sumber pengambilan data. Pengolahan data menggunakan alat analisis *Amos 20.0*

Hasil penelitian membuktikan budaya tawhid mampu mempengaruhi peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan koefisiensi 0,22 (22%). Budaya tawhid juga berpengaruh signifikan terhadap Eksploitasi pengetahuan sebesar 0,42 (42%) dan berpengaruh terhadap eksplorasi pengetahuan sebesar 0,44 (44%). Sedangkan eksplorasi pengetahuan secara signifikan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dengan nilai koefisien 0,26 (26 %). Sebaliknya eksploitasi pengetahuan tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dengan koefisien 0,16 (16 %). Penelitian ini juga mendapatkan bukti bahwa budaya tawhid memiliki pengaruh total tertinggi terhadap keunggulan bersaing dengan pengaruh total sebesar 0.394. Dengan hasil penelitian ini maka Budaya tawhid bisa dipraktekkan dalam organisasi sebagai sumber keunggulan bersaing berkelanjutan.

Penelitian mendatang hendaknya menambah variabel anteseden untuk memperkuat variabel budaya tawhid sebagai variabel konsekuen yang dalam penelitian ini variabel anteseden *shared vision* baru memberikan sumbangan R Square 0,08 terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Kata Kunci : Shared Vision, Tawhidic Cultrure, Knowledge Exploration, Knowledge Exploitation, Sustainable Competitive Advantage

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan kepada Allah Yang Maha Kuasa yang telah memberikan berbagai Anugrah Rahmad dan Hidayah atas selesainya penelitian disertasi ini sebagai syarat untuk menyelesaikan studi Program Doktor Ilmu Manajemen. Oleh karena itu pada kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Bedjo Santoso, S.T., M.T., Ph.D, selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk belajar di Program Doktor Ilmu Manajemen
- 2.. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si dan Dr. Budi Cahyono, SE, M.Si selaku Tim Promotor, yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh komunikatif, kesabaran, dan keteladanan
3. Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, dan Penguji Internal yang selalu memonitor perjalanan selama studi.
4. Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi, dan penguji Internal beserta seluruh dosen studi Program Doktor Ilmu Manajemen yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan memberikan dinamika keilmuan.
5. Prof. Dr Budiyanto, SE, M.Si sebagai penguji eksternal dan Prof Heru Sulistiyo, SE,M.Si sebagai Tim penguji Internal yang telah memberikan saran penyempurnaan disertasi ini.
5. Rekan-rekan Program Doktor Ilmu Manajemen angkatan I Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, atas motivasi, empati dan solidaritas dalam menempuh Program Doktor Ilmu Manajemen.

6. Terima kasih kepada Istri tercinta Nur Hidayatun, S.Pd, yang dengan sabar memotivasi dan menemani belajar selama menempuh pendidikan di PDIM.
7. Anak-anakku tersayang, Nurul Afwa Septiyana, S.Pd, M.Si, Berliana Jannah, S.Si, Chamda Nikma H, dan Muhammad Tegar Walidina yang selalu memberikan motivasi dan bantuan dalam bidang IT.

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

Semarang, Juli 2021

Penyusun



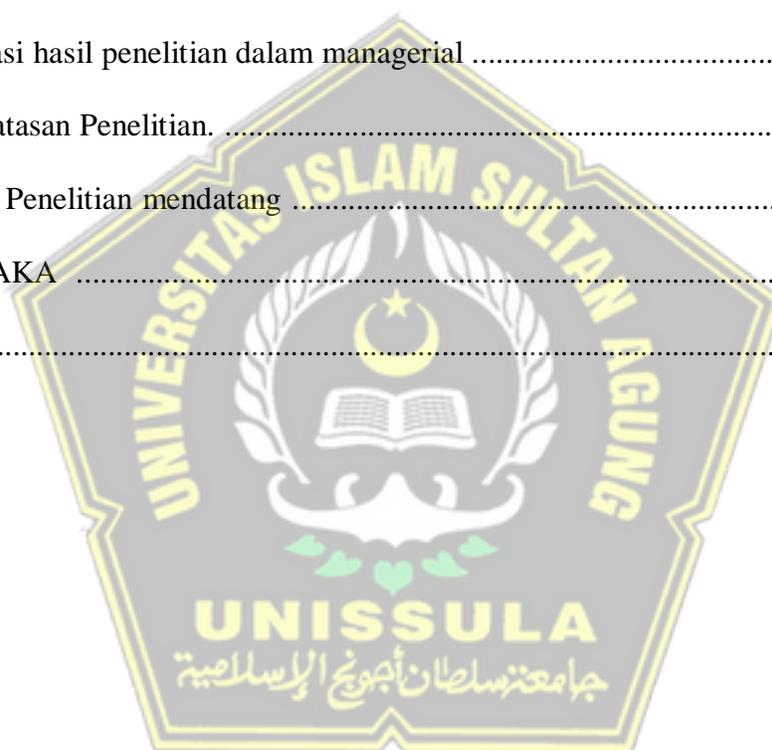
DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Tabel	vi
Daftar Gambar	vii
Daftar Lampiran	viii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	2
1.1.1. Research Gap	7
1.1.2. Fenomena Bisnis	11
1.2. Rumusan Masalah.....	15
1.3. Tujuan Penelitian	16
1.4. Manfaat Penelitian	16
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	18
2.1. Resources Based View Theory	19
2.2. <i>Islamic Word View</i> dan Dimensi Tawhid	20
2.3. Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan.....	26
2.4. Model Theoretical Dasar	31
2.5. Model Empirik Penelitian.....	36

2.5.1. Keunggulan bersaing Perguruan Tinggi	36
2.5.2. <i>Shared Vision</i>	39
2.5.3. <i>Tawhidic Culture</i>	42
2.5.4. Eksploitasi dan Explorasi	47
BAB III. METODE PENELITIAN	54
3.1. Jenis Penelitian	54
3.2. Pengukuran Variabel	54
3.3. Sumber Data	56
3.4. Metode Pengumpulan Data	56
3.5. Responden.....	57
3.6. Teknik Analisis Data	59
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	65
4.1 Deskripsi Umum Hasil Penelitian	66
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden	66
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian	70
4.3.1. <i>Shared Vision</i>	71
4.3.2. <i>Tawhidic Culture</i>	74
4.3.3. Eksplorasi Pengetahuan	76
4.3.4. Eksploitasi Pengetahuan.....	78
4.3.5. Keunggulan bersaing berkelanjutan.	80
4.4. Hasil Analisa Data.....	83
4.4.1. Uji Asumsi	83
1. Evaluasi Normalitas Data	83

2. Evaluasi Outliers	84
a. Univariate Outliers	84
b. Multivariate outliers	86
3. Evaluasi multicolineritas	87
4.4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas	87
1. Validitas Kontruk full Model	88
2. Uji Reliabilitas	89
Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>)	91
1) Analisis Faktor Konfirmatori 1.....	91
2) Analisis Faktor Konfirmatori 2.....	93
3) Full Model Penelitian.....	95
4.4.4. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis	97
1. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 1 tentang Hubungan <i>antara shared vision dengan budaya tauhid</i>	98
2. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 2 tentang Hubungan <i>antara Budaya Tawhid dengan Knowledge Exsplorasi</i>	101
3. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 3 tentang Hubungan <i>antara Tawhidic Culture dengan Knowledge Exploitation</i>	104
4. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 4 tentang Hubungan <i>antara Tawhidic Culture dengan Sustainable competitive advantage</i>	106
5. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 5 tentang Hubungan <i>antara Knowledge Exploration dengan Sustainable competitive advantage</i>	109
6. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 6 tentang Hubungan <i>antara</i>	

<i>Knowledge Exploitation dengan Sustainable competitive advantage....</i>	112
4.4.5. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, Pengaruh Total.....	117
BAB V	122
5.1. Simpulan masalah penelitian	122
5.2. Simpulan pertanyaan penelitian	131
BAB VI	135
6.1. Implikasi Teoritis	135
6.2. Implikasi hasil penelitian dalam managerial	138
6.3. Keterbatasan Penelitian.	141
6.4 Agenda Penelitian mendatang	142
DAFTAR PUSTAKA	145
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Rangkuman Research Gap	9
Tabel 1.2 Jenis Perguruan Tinggi, dan Visi PT	13
Tabel 2.1 Sintesis Indikator Konsep baru <i>Tawhidic Culture Commitment</i>	25
Tabel 3.1 Pengukuran Variabel	55
Tabel 3.2 Jumlah Populasi Survey	58
Tabel 3.3 <i>Goodness of fit Indices</i>	64
Tabel 4.1 Deskripsi Jenis Perguruan Tinggi asal Responden	67
Tabel 4,2 Diskripsi Akreditasi Institusi Asal PT Responden	67
Tabel 4.3 Diskripsi Usia PTS	68
Tabel 4.5 Karakteristik Responden.....	68
Tabel 4.4 Diskripsi Jumlah Mahasiswa PTS asal Responden	68
Tabel 4.5 Diskripsi Jumlah dosen PTS asal Responden	69
Tabel 4.6 Statistik diskriptif <i>Shared Vision (SV)</i>	72
Tabel 4.7 Persepsi responden dan temuan penelitian terhadap variabel <i>Shared vision (SV)</i>	73
Tabel 4.8 Statistik Diskripsi Variabel Budaya Tawhid.....	74
Tabel 4.9 Persepsi responden dan temuan penelitian terhadap variabel Tawhidic Culture (TC)	75
Tabel 4.10 Statistik Diskripsi Variabel Eksplorasi Pengetahuan	76
Tabel 4.11 Persepsi responden dan temuan penelitian terhadap variabel Eksplorasi Pengetahuan (EPL)	77
Tabel 4.12 Statistik Diskripsi Variabel Exploitasi Pengetahuan	79

Tabel 4.13 Persepsi responden dan temuan penelitian terhadap variabel Exploitasi Pengetahuan (SV).....	80
Tabel 4.14 Statistik Diskripsi Variabel Keunggulan bersaing berkelanjutan.....	81
Tabel 4.15 Persepsi responden dan temuan penelitian terhdap variabel Sustainable Competitive Advantage (SCA)	82
Tabel 4.16 Uji Normalitas Data	83
Tabel 4.17 Descriptive Statistics.....	84
Tabel 4.18 Nilai Mahalanobis Distance Konstruk Eksogen.....	86
Tabel 4.19 Multikolineritas dan Singularitas.....	87
Tabel 4.20. Uji Validitas	88
Tabel 4.21 Uji Reliabilitas dan Variance Extracted.....	90
Tabel 4.22 Indeks Pengujian Kelayakan Konfirmatori antar Variabel Eksogen.....	92
Tabel 4.23 Standardized Regression Weight (Loading Factor).....	92
Tabel 4.24 Indeks Pengujian Kelayakan Konfirmatori antar Variabel Endogen	94
Tabel 4.25 <i>Standardized Regression Weight (Loading Factor</i>	95
Tabel 4.26 Indeks Pengujian Kelayakan Model Penelitian.....	96
Tabel 4.27 Hasil Pengujian Hipotesis	97
Tabel 4.28 Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung, efek total.....	118

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Alur Bab I Pendahuluan	1
Gambar 2.1 Alur Kajian Pustaka	18
Gambar 2.2 Knowledge Asset dan Dimensi Budaya	20
Gambar 2.3 <i>Islamic Worldview</i> Paradiqma <i>Tawhid</i>	24
Gambar 2.4. Integrasi <i>Recources based Theory</i> dan <i>Islamic Worldview</i>	25
Gambar 2.5 Proposis <i>Tawhidic Culture I</i>	29
Gambar 2.6 Proposis <i>Tawhidic Culture II</i>	31
Gambar 2.7 <i>Grand Theory</i>	35
Gambar 2.8 Model Empirik Penelitian	53
Gambar 3.1 <i>Stucture Equation Model</i>	61
Gambar 4.1 Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan	65
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori antar Variable Eksogen	91
Gambar 4.3 Analisis Konfirmatori Variabel Endogen.....	93
Gambar 4.4 Full Model Penelitian	95
Gambar 4.5 Pengaruh Langsung Model Budaya <i>Tawhid</i>	117

GAFRIK

1.2. Grafik Perbandingan PTN, PTNI dan PT 13



DAFTAR LAMPIRAN**Halaman**

Lampiran 1	Daftar Kuesioner
Lampiran 2	Hasil Olah data <i>Amos 20</i>



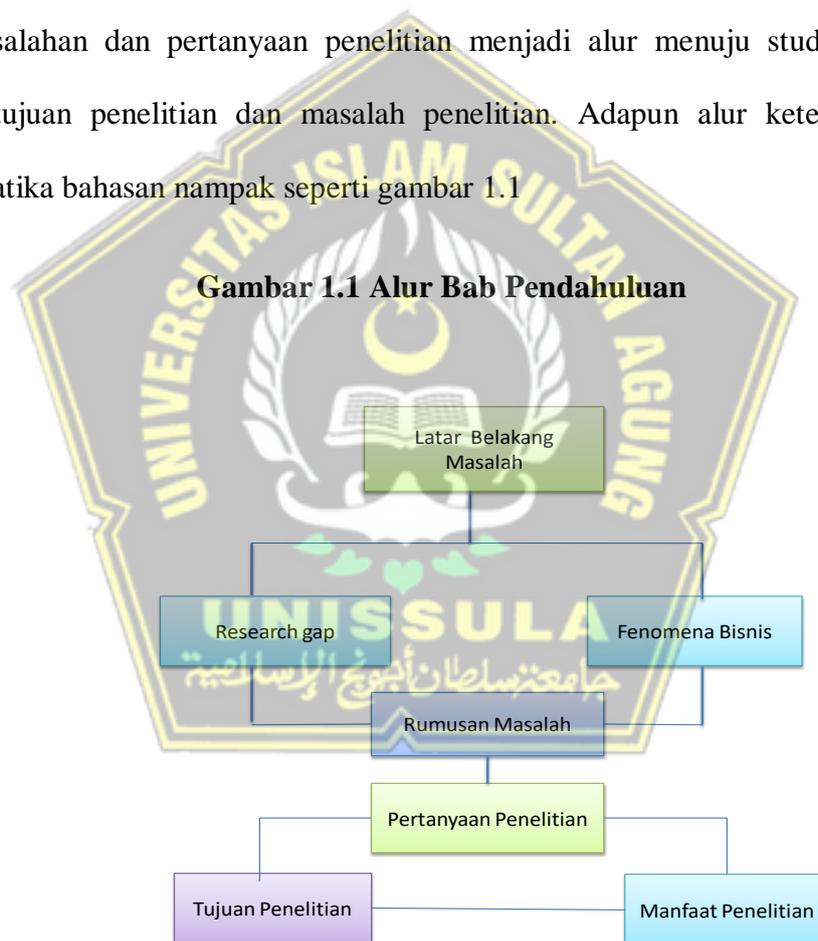




BAB I

PENDAHULUAN

Pendahuluan ini membahas permasalahan yang mencakup *research gap* dan fenomena gap yang merupakan integrasi masalah penelitian. Perumusan masalah yang teridentifikasi dan dirinci menjadi pertanyaan penelitian. Permasalahan dan pertanyaan penelitian menjadi alur menuju studi penelitian yaitu tujuan penelitian dan masalah penelitian. Adapun alur keterkaitan dan sistematika bahasan nampak seperti gambar 1.1



Sumber : Dikembangkan dalam studi 2020

1.1. Latar Belakang Masalah

Keunggulan bersaing berkelanjutan sudah menjadi harga mati bagi organisasi untuk kelangsungan hidupnya. Organisasi yang memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan harus mencari sumber daya dan kapabilitas yang memiliki nilai unik, bernilai, memiliki manfaat, sulit di duplikasi dan tidak mudah dicari pengganti. Sumber keunggulan bersaing bisa diperoleh dari intern organisasi dan ekstern organisasi melalui pembelajaran organisasi.

Teori *Recources Based Viiew (RBV)* yang dikembangkan Barney (1991) sebagai teori sumber daya dan kapabilitas terdiri atas sumber daya *tangible* dan sumber daya *intangible*. Sumber daya *tangible* sebagai sumber daya fisik seperti modal tanah, bangunan dan modal financial memiliki keterbatasan kemampuan dan nilai manfaat dalam jangka panjang. Sedangkan sumber daya *intangible* meliputi budaya organisasi, struktur organisasi dan pengetahuan, merupakan aset strategis jangka panjang yang memiliki kunikan, nilai manfaat dalam organisasi, yang tidak mudah ditiru, dan tidak mudah tergantikan dalam waktu yang cepat (VRIN) sebagai sumber keunggulan bersaing berkelanjutan dengan memanfaatkan kompetensi intidari dalam organisasi, (Barney, 1991). Sumber daya dan kapabilitas yang mampu bertahan dalam jangka panjang, salah satunya budaya organisasi sebagai aset strategis organisasi. (Al-hakim & Hassn, 2011; Yang, Yeh, & Lee, 2010).(Gupta, Tan, Ee, & Phang, 2018). Aset strategis budaya organisasi sebagai sumber daya dan kapabilitas konteporer yang dikembangkan saat ini

mengacu kepada keuntungan sesaat tanpa keseimbangan keuntungan masa depan yang rentan dengan perubahan jaman, maka organisasi memerlukan sumber daya baru yang memiliki sifat kelanggengan dalam organisasi sebagai aset strategis yang berkelanjutan

Islam menyerukan kepada semua umat manusia agar selamat dunia dan kehidupan setelah mati. Sebagaimana dalam dalam setiap pesan khutbah yang wajib di serukan khotib kepada semua manusia, yang artinya “Hai Manusia, bertaqwalah kepada Allah dengan sungguh-sungguh”. Islam telah mengajarkan bahwa manusia yang unggul (maqom yang tinggi) adalah manusia yang bertaqwa. Kewajiban bagi muslim untuk menunaikan shalat Jumat dan mendengarkan khotib dalam menyerukan ketaqwaan menunjukkan bahwa umat Islam diwajibkan untuk belajar agar menjadi orang yang memiliki keunggulan (Taqwa). Ketaqwan merupakan kewajiban untuk menjauhi segala larangan dan menjalankan segala perintah-Nya. Sebagaimana firmanNya :

Sesungguhnya beruntunglah orang-orang yang beriman, yaitu orang-orang yang khusyuk dalam sembahyangnya, dan orang-orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan) yang tiada berguna, dan orang-orang yang menunaikan zakat, dan orang-orang yang menjaga kemaluannya.” (QS. Al-Mu’minun: 1-5)

Keberuntungan merupakan faktor yang akan menjadikan keunggulan berkelanjutan. Budaya organisasi sebagai aset strategis memiliki nilai, kelangkaan dan ketidak sempurnaan dalam meniru merupakan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (Barney, 1986), (Shaari, 2019). Menurut (Sarif, Sarwar, & Ismail, 2015), faktor keunggulan berkelanjutan

adalah *paradigma tawhidic*, yang memiliki elemen perbuatan kebaikan (Al'Makruf) yang memiliki dimensi 1) Iman 2) Amal 3). dan Ilmu Pengetahuan. (Sarif et al., 2015). *Paradigma Tawhidic* sebagai nilai spiritual sumber daya manusia merupakan manifestasi adanya kesiapan memenuhi kepercayaan Ilahi (*al amānah*) dan tugas-tugas wajib (*al farā'id*), disertai adanya bimbingan Ilahi dari kemampuan unik manusia (Sarif et al., 2015)

Budaya organisasi menggambarkan nilai-nilai yang dipegang oleh para pemangku kepentingan organisasi sebagai aset strategis keberlanjutan organisasi. Budaya merupakan totalitas dari ide khas masyarakat, keyakinan, nilai, dan pengetahuan. (Serrat, 2017). Budaya sebagai dimensi *virtual infrastructure* memiliki indikasi adanya ideologi, nilai, norma dan keyakinan (Marr & Pike, 2003). Dengan adanya budaya maka organisasi akan mengarah pada tindakan dan membentuk keputusan yang tepat, (Florence, Juma, & Barrack, 2014). Budaya sebagai nilai *instrintik* organisasi akan menjadi keunggulan ketika dipraktikkan dalam organisasi menyebar menjadi nilai *extrinsic*. Budaya bisa menjadikan organisasi sebagai serangkaian atribut untuk membedakan dengan organisasi lain. Aset budaya tidak cukup menjadi arsip organisasi yang hanya menjadi simbol dan gagasan semata. Tanpa adanya praktek yang dilakukan dalam organisasi, budaya tidak akan memberikan manfaat bagi organisasi. Budaya akan menjadi serangkaian alat yang tersedia bagi para manager untuk diimplementasikan dalam organisasi. (Barney & Barney, 2016; Jardon, 2019). Keterlibatan birokrasi akan membawa budaya mampu menjadi organisasi profesional yang

mengembangkan inovasi baru dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing (Widodo, 2016). maka budaya bisa menjadi aset strategi organisasi. (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997). Adanya berbagai macam budaya yang memiliki dampak positif dan negatif, maka organisasi harus memilih budaya yang sesuai dengan nilai-nilai spiritual (Sarif et al., 2015).

Integrasi teori *Recources Based View* (Barney, 1991), dari aset strategis budaya organisasi dipadukan dengan *paradigma Tawhidic*, (sharif, 2015), akan menjadi sumber keunggulan yang unik, tidak mudah ditiru, dan sulit mencari pengganti menjadi aset strategis organisasi masa depan sebagai sumber keunggulan yang fenomenal. Aset strategis tersebut adalah Budaya Tawhid sebagai variabel baru menjadi budaya positif yang memiliki nilai keyakinan kepada Tuhan yang memiliki dimensi 1) adanya kesadaran organisasi atas keyakinan kepada Tuhan, 2).Pengamalan anggota organisasi sesuai nilai-nilai keyakinan organisasi 3) Adanya tata nilai organisasi dan 4) adanya pengembangan ilmu pengetahuan.

Sumber daya organisasi sebagai aset strategis yang memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dibangun melalui internal dan eksternal organisasi melalui pembelajaran organisasi, dengan mengedepankan *shared vision* yang dapat menumbuhkan penyelarasan strategi yang pada gilirannya akan meningkatkan keunggulan organisasi.(Preston & Karahanna, 2009). Aset organisasi yang memiliki nilai unik dan tidak mudah ditiru dalam waktu yang cepat diantaranya adalah budaya. Penyelarasan strategi melalui budaya organisasi dapat dieksploitasi

dan dieksplorasi menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Eksploitasi mengacu pembelajaran yang diperoleh melalui pencarian lokal, perbaikan pengalaman dan seleksi penggunaan rutinitas yang ada yang mengarah pada penyempurnaan dan perluasan kompetensi, teknologi dan paradigma organisasi. Sedangkan eksplorasi mengacu pada pembelajaran melalui proses variasi baru, eksperimen dan alternatif baru.(March, 1991)(Jardon & Martínez-Cobas, 2019).

Perguruan tinggi sebagai tempat pengembangan ilmu pengetahuan, ketrampilan dan pengembangan kepribadian menjadi harapan tempat menciptakan sumber daya dan kapabilitas yang berkualitas, maka perguruan tinggi dituntut adanya kesamaan pemahaman visi dalam mewujudkan tujuannya. Masih adanya kendala kualitas lulusan Perguruan Tinggi Swasta disebabkan Perguruan Tinggi Swasta belum konsisten terhadap kesamaan pemahaman visi organisasi perguruan tinggi, sehingga output Perguruan Tinggi Swasta belum memiliki nilai tawar yang tinggi kepada pemangku kepentingan dengan masih adanya kendala kualitas dan kuantitas luaran PTS terserap ke dunia kerja.

Dari uraian tersebut maka pembelajaran organisasi menjadi kajian yang menarik untuk di teliti, karena masih adanya *research gap* antara pembelajaran organisasi dengan keunggulan bersaing berkelanjutan, dan masih adanya fenomena gap yang terjadi di organisasi yang sudah menerapkan adanya pembelajaran organisasi tapi masih menemui kendala menemukan sumber daya dan kapabilitas yang mampu menjadi sumber

keunggulan bersaing berkelanjutan, disamping masih minimnya penelitian di bidang *learning Organization* di Perguruan Tinggi Swasta agar memiliki sumber daya unik, bernilai, tidak mudah diduplikasi dan memiliki nilai manfaat yang tinggi. Untuk itu diperlukan sumber daya baru dalam pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta melalui sumber daya intern organisasi yang menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan

1.1.1. Research Gap.

Pembelajaran organisasi telah diakui organisasi sebagai jalan dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan, sejalan hasil penelitian yang dilakukan (Farrukh & Waheed, 2015; John Muigai Mucai, 2018; Kadhim, Mohammed, & Gremikh, 2018; Maiga, 2015), telah membuktikan adanya pengaruh yang positif adanya pembelajaran organisasi terhadap keunggulan bersaing. Namun masih ditemukan hasil penelitian yang berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan (Liao, Chen, Hu, Chung, & Yang, 2016), (Paek & Lee, 2018), *Organizational learning* tidak memiliki efek positif yang signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan organisasi tertentu. Dengan hasil penelitian yang berbeda ini maka menjadi kajian yang harus diteliti kembali, dan dicarikan solusi pengaruh pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kunggulan bersaing berkelanjutan

Islam sebagai pedoman hidup bagi manusia untuk mencapai kesempurnaan, maka manajemen organisasi untuk mendapatkan keunggulan berkelanjutan menganjurkan melakukan pembelajaran sebagai upaya

mempraktekkan ajaran Islam (Ahmad, Burgoyne, & Weir, 2010) dalam praktek sehari-hari menjadi budaya. Islam memerintahkan kepada ummatnya untuk selalu belajar dalam rangka meningkatkan derajat yang lebih tinggi. Teori organisasi pembelajar kontemporer yang cocok dengan organisasi pembelajar Islam, menurut (Ahmad, 2010; Sharif & Al-Qolaq, 2016), yaitu teori *The Fifth Discipline* dari Senge (1990). Dari 5 dimensi teori Senge (1990), *shared vision* merupakan dimensi yang paling penting, (Nodeh, 2019)(Marquardt, 1996). Namun masih ditemukan perbedaan hasil penelitian dimensi *shared vision* dari 5 dimensi teori Senge (1990), dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Hasil penelitian terdahulu (Faeni, 2017; Mturi, Kamau, & Sikalieh, 2017; Yadav & Agarwal, 2016) dimensi *shared vision* mampu meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan (Akhtar, Ahmed, & Mujtaba, 2013; Ambarwati & Sc, 2019; Burciu, 2014; Hassan, Muhammad, Iqbal, & Ghias, 2017), dimensi *shared vision*, *thinking system* dan *mental model* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Masih adanya keterbatasan dan perbedaan hasil penelitian sebelumnya dimensi *shared vision*, sebagai jalan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan maka penelitian ini mengusulkan konsep variabel baru *Tawhidic Culture* sebagai solusi menutup *research gap* pembelajaran organisasi terutama dimensi *shared vision* pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Tabel 1.1
Rangkuman *Research Gap*
Hasil Penelitian Pembelajaran Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

No	Peneliti	Hasil
01	(Paek & Lee, 2018)	Pembelajaran organisasi hanya berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan di organisasi yang mapan.
02	(Liao et al., 2016)	<i>Organizational learning</i> tidak memiliki efek positif yang signifikan terhadap keunggulan bersaing dalam industri teknologi tinggi.
03	(Akhtar et al., 2013; Burciu, 2014),	<i>Shared Vision</i> tidak memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing.
Kontroversi hasil penelitian:		Hasil
01	(Hamamma, 2020)	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan
02	(Kadhim et al., 2018)	Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif
03	(John Muigai Mucai, 2018)	Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan
04	(Ambarwati & Sc, 2019)(Hassan et al., 2017)	<i>Shared Vision</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing
05	(Maiga, 2015)	Pembelajaran Organisasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan
06	(Farrukh & Waheed, 2015)	Pembelajaran Organisasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan

Sumber : dirangkum dari jurnal : 2020.

Budaya Tawhid (*Tawhidic Culture*) merupakan eksploitasi dari teori kontemporer dengan memadukan sumber ayat Alquran melalui kajian yang mendalam mengambil intisari budaya organisasi dari teori *resources based view* sebagai *strategic asset* organisasi yang dipadukan dengan konsep *paradigma tawhidic* (Ismail & Sarif, 2011). Melalui pemikiran cerdas dan kajian yang komprehensif sebagai variabel yang memberi dimensi lengkap, konsep budaya tawhid menjadi aset *intangible* organisasi yang unik, memiliki manfaat jangka panjang, tidak mudah ditiru dalam waktu yang singkat dan tidak mudah diduplikasi. Variabel Budaya tawhid sebagai konsep baru memiliki indikasi adanya keyakinan kepada Tuhan (*oneness god*), diwujudkan melalui orientasi kehidupan organisasi sebagai tempat pengabdian, yang dilakukan dengan prinsip tata nilai, yang sesuai petunjuk agama, dengan meningkatkan pengetahuan sebagai jalur solutif dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan

Uraian diatas menggambarkan pengetahuan manusia kepada Allah dipahami melalui proses belajar yang konsisten. Dengan adanya proses belajar manusia akan meyakini keberadaan Allah (Tawhid). Adanya keyakinan keberadaan Allah maka manusia akan bertindak dan berperilaku seakan diawasi oleh Allah sehingga manusia berbudaya tawhid. Dengan budaya tawhid organisasi akan memiliki keunggulan dibanding dengan organisasi yang lain. Budaya tawhid yang diyakini dan dipraktekkan dalam organisasi bisa dijadikan *knowledge strategic asset* yang bisa di eksplorasi dan dieksploitasi menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan.

1.1.2. Fenomena Bisnis

Keunggulan bersaing berkelanjutan telah menjadi tuntutan organisasi bisnis dan organisasi nirlaba untuk melanjutkan hidup di masa depan. Tanpa keunggulan yang superior semua lembaga bisnis ataupun lembaga nirlaba akan tersingkir dengan sendirinya. Indonesia sebagai Negara yang memiliki penduduk 269.536.482 jiwa (Data Statistik 2019), selayaknya menjadi pasar potensial Pendidikan Tinggi Swasta, karena perbandingan jumlah Perguruan Tinggi Negeri dengan Perguruan Tinggi Swasta yang cukup besar. Untuk Propinsi Jawa Tengah perbandingan PTN/PTNI 12 : PTS 256 (Forlap dikti, 2020). Namun temuan di lapangan, penyerapan lulusan SMA/SMK/MA ke Pendidikan Tinggi Swasta masih kecil. Perguruan Tinggi Swasta belum menjadi pilihan bagi lulusan sekolah menengah atas untuk melanjutkan pendidikan tingginya.

Kesamaan pemahaman visi (*shared vision*) sebagai dimensi yang terpenting dari pembelajaran organisasi telah diyakini menjadi faktor keunggulan bersaing berkelanjutan (Senge, 1990). Adanya pendirian organisasi PTS dipastikan memiliki visi yang baik sebagai tujuan yang hendak di capai oleh organisasi. Kesamaan pemahaman visi diharapkan organisasi memiliki keberlangsungan hidup dalam jangka panjang yang mampu berkompetensi dengan organisasi lain yang sejenis. Walaupun semua organisasi PTS memiliki visi yang hampir sama, namun dalam perjalannya banyak PTS yang berhenti operasi, karena dimungkinkan

adanya perbedaan kesamaan pemahaman visi dari pemangku kepentingan yang menjadikan organisasi perguruan tidak memiliki keunggulan, yang pada gilirannya tidak diminati oleh calon mahasiswa, atau ditutup karena salah dalam pengelolaan.

Tujuan pendidikan tinggi dengan visi yang telah digariskan sebagai tujuan pendidikan Nasional, maupun visi perguruan tinggi swasta yang ada dalam renstra Perguruan Tinggi belum mampu dipahami secara bersamaan sehingga belum memenuhi harapan yang diinginkan pemangku kepentingan maupun keinginan pasar. Tujuan dan visi pendidikan Nasional dalam mewujudkan manusia yang memiliki ketrampilan, pengetahuan dan perilaku belum bisa terwujud sepenuhnya, sehingga masih ditemukan kasus pengangguran sarjana, korupsi, manipulasi dan bentuk penyelewengan yang sebagian besar pelaku adalah berpendidikan sarjana maupun pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang belum sepenuhnya dipenuhi oleh dosen.

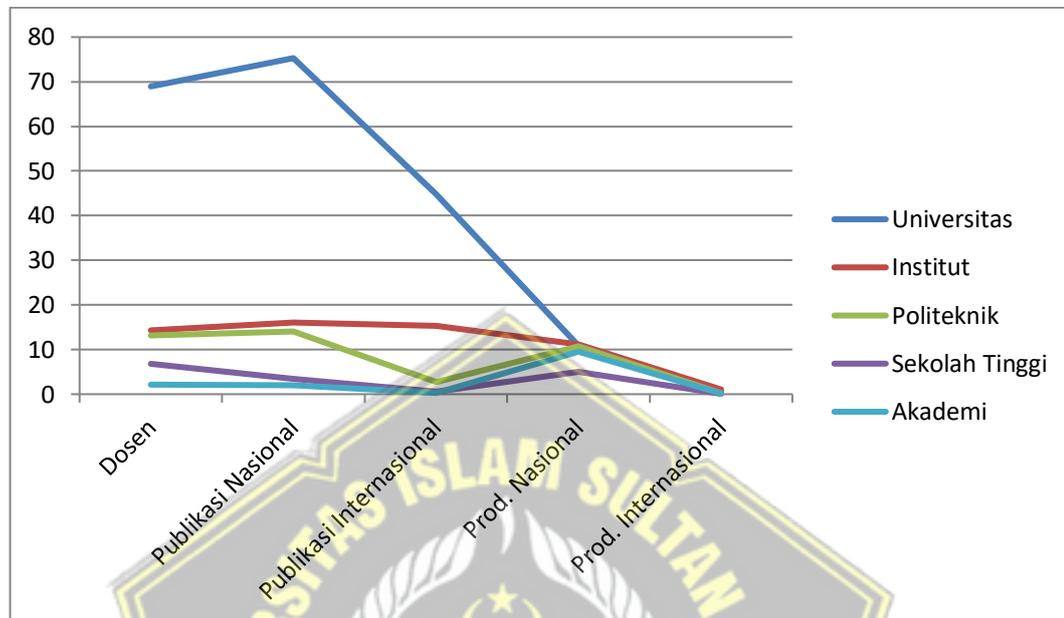
Berikut Visi Perguruan Tinggi swasta dan produktifitas penelitian dosen berupa jurnal hasil penelitian yang berasal dari pelaporan sinta dari 5 Jenis Perguruan Tinggi yaitu Universitas, Institut, Politeknik, Sekolah Tinggi dan akademi yang memiliki mahasiswa terbanyak di masing-masing jenis PTS di Jawa Tengah

Tabel 1.2
Jenis Perguruan Tinggi, dan Visi PT.

Jenis /nama Perguruan Tinggi.	Visi Perguruan Tinggi	Juml Dosen/ Mhs/Akreditasi	Publikasi Nasional/Internasional/Jml Dokumen	Produktif Publikasi Nasional/Internasional/bereputasi
Univ. Muhammadiyah Surakarta	Pada tahun 2029, Universitas Muhammadiyah Surakarta menjadi Pusat Pendidikan dan Pengembangan IPTEKS yang Islami dan memberi arah perubahan.	690 38.689 A	7,473 7.529 448	10,91 0,64
Institut Teknologi Telkom Purwokerto	Menjadi perguruan tinggi yang unggul di tingkat nasional dalam pengembangan ilmu pengetahuan berbasis teknologi informasi yang fokus pada bidang Healthcare, Agro-Industry, Tourism, dan Small-Medium Enterprise pada tahun 2023	143 3.287 B	1,604 1.605 153	11,22 1,06
Politeknik Harapan Bersama Tegal	Menjadi Politeknik Unggul, Berjiwa Kewirausahaan, Berbasis Kearifan Lokal yang Berdaya Saing Global Tahun 2035.	131 4.77 6 B	1,402 1.405 27	10.72 0,21
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Semarang	Menjadi perguruan tinggi yang handal dalam menghasilkan lulusan yang profesional dan berintegritas bagi kepentingan bangsa dan negara dengan jatidiri Koperasi.	68 3.51 6 B	334 337 6	4,95 0.08
Akademi Maritim Nusantara Cilacap	Menjadi Pusat Pelatihan dan Pengembangan Pendidikan Maritim yang peduli pada kaum papa dan dapat memberi kontribusi keahlian yang unggul dalam industri maritim nasional dan internasional pada tahun 2025.	21 1.13 2 B	200 200 3	9,52 0,14

Sumber Sinta Index dan Forlap dikti 2020

Grafik 1.1
Produktifitas publikasi PTS di Jawa Tengah



Disarikan dari Index Sinta tahun 2020

Dari datadan grafik yang telah disajikan diatas, terlihatkesenjangan antarajumlah dosen dan produktifitas dosen dalam Publikasi Nasional dan Internasional di Jawa Tengah. Perguruan Tinggi Swasta yang terdiri dari 5 jenis PTS yang memiliki mahasiswa terbanyak di Jawa Tengah dari produktifitas publikasi ada di Index Sinta (2020) kesemuanya menunjukkan pada satu titik produktifitas yang rendah. Adanya keterbatasan dokumen dan publikasi ilmiah yang minim mencerminkan adanya pelaksanaan visi perguruan tinggi yang masih lemah. Dengan demikian perlu adanya solusi yang mampu mendorong civitas akademik dalam berbagi visi organisasi dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui budaya yang

mampu menumbuhkan keyakinan, motivasi dosen yang sesuai tata nilai dalam meningkatkan pengetahuan.

Dari uraian diatas maka dalam penelitian ini akan menguji *shared vision* yang dimediasi Budaya Tawhid dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan Perguruan Tinggi swasta di Jawa Tengah, sebagai sumbangsih peneliti dalam berperan pengembangan ilmu pengetahuan dan menggali sumber keunggulan bersaing berkelanjutan yang baru dalam pengembangan Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah.

1.2.Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yakni *research gap* dan fenomena gap yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini akan menguji budaya tawhid di Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah yang berjumlah 256 PTS sebagai upaya meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Penelitian ini mengkaji *organization learning theory* menitikberatkan dimensi *Shared Vision*, dengan rumusan masalah penelitian ***Anteseden Tawhidic Culture dalam membangun keunggulan bersaing berkelanjutan Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah***”.

Pertanyaan penelitian yang muncul sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *shared vision* terhadap *Tawhidic Culture*.
2. Bagaimana Pengaruh *Tawhidic Culture* terhadap *Strategic knowledge (Knowledge Exploitation and Knowledge Exploration)*

3. Bagaimana pengaruh *Tawhidic Culture* dan *knowledge strategic (exploitation and exploration)* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

1.3. Tujuan Penelitian.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, tujuan penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

1. Tujuan umum penelitian, membangun model teoritikal baru untuk mengatasi kesenjangan pada hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *shared vision* dari dimensi organisasi pembelajar terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.
2. Tujuan khusus penelitian ini untuk melakukan pengujian empiris pada model teorikal yang akan diajukan dalam penelitian, yaitu Budaya Tawhid untuk menutup kesenjangan hasil penelitian *shared vision* dimensi *organizational learning* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

1.4. Manfaat Penelitian.

1.4.1. Manfaat Akademis.

Secara akademis penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam khasanah ilmu manajemen dalam kaitannya dengan *Recources based view*, dengan konsep variabel baru yaitu *Tawhidic Culture* sebagai upaya cerdas untuk menutup gap antara *learning organization* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

1.4.2. Manfaat Praktis.

Secara praktis hasil penelitian ini sebagai sumbangan hasil *research* dan penelitian ke PDIM Unissula dan sebagai sumbangan pemikiran Ilmu Managemen dalam memecahkan permasalahan organisasi terutama dalam pengembangan Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah dan sebagai bagian ibadah kepada Alloh Swt.

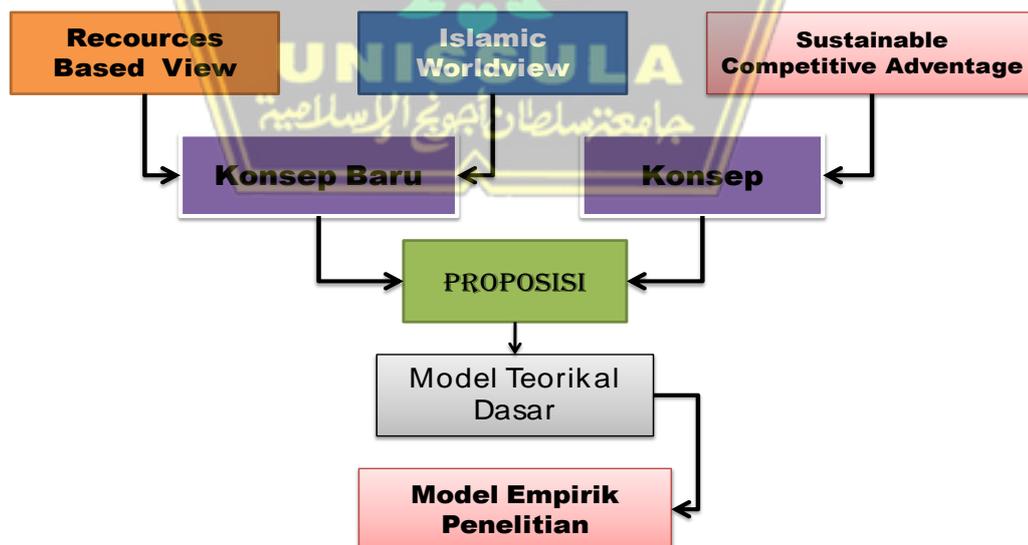


BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan *Recources based View* dan *Islamic World view* yang menguraikan integrasi dimensi 2 teori yang substantif dan strategis antar konsep yang menghasilkan konsep baru (*Novelty*). Keterkaitan konsep baru dengan konsep lain menghasilkan “Proposisi”. Kemudian dinamika internal dan eksternal variabel, hubungan proposisi dengan proposisi menghasilkan “ Model Theorical Dasar (*Grand Theory Model*)” Dari *research gap* penelitian dan fonomena gap muncul “Model Empirik Penelitian”. Figure alur model dari kajian pustaka disajikan dalam Gambar 2.1.

Gambar 2.1
Alur Kajian Pustaka



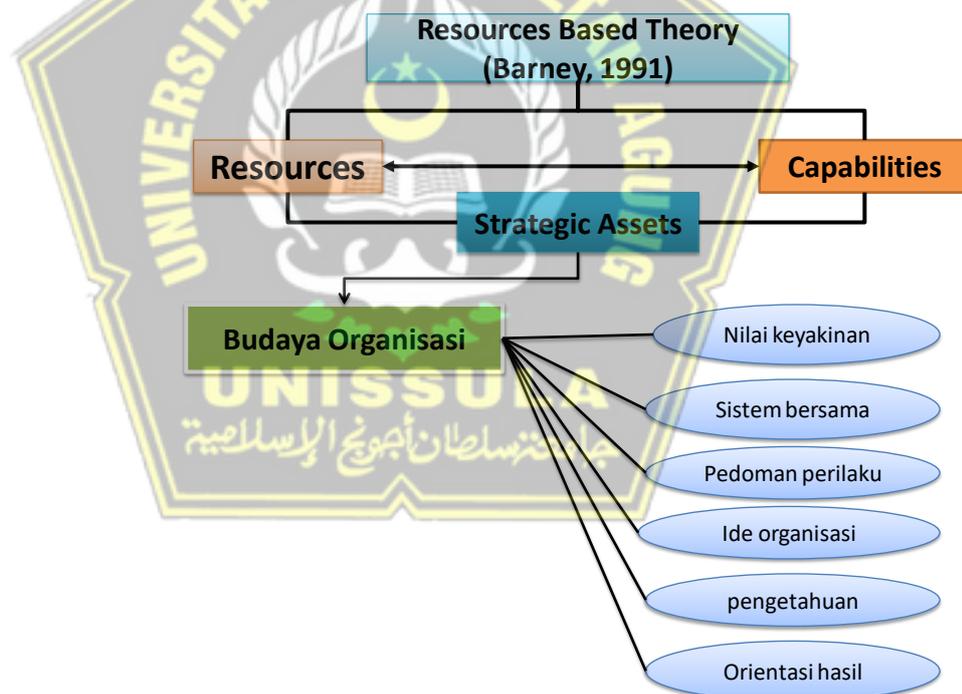
2.1. *Recources Based View Theory*

Pandangan teori berbasis sumber daya (RBV) menekankan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan bagi perusahaan yang berasal dari sumber daya dan kapabilitas sebagai aset strategis perusahaan yang bernilai, langka, tidak mudah ditiru dan sulit digantikan VRIN (Barney, 1991). Sumber keunggulan bersaing berkelanjutan dari intern perusahaan berupa *tangible assets* dan *intangibile assets*. Perusahaan akan selalu mengidentifikasi dan memelihara sumber daya VRIN dan kemampuan perusahaan untuk menciptakan produk dan jasa yang terus menarik di segmen pasar dengan nilai tertinggi agar berhasil dalam jangka panjang. *Strategic Assets* yang unik, bernilai, tidak mudah ditiru, dan tidak mudah digantikan dalam waktu yang cepat adalah budaya organisasi.(Barney, 1986)..

Konsep budaya ditinjau dari perspektif sosiologis dan antropologis diartikan sebagai kebiasaan dan ritual yang berkembang di masyarakat (Paliszkievicz, Svanadze, & Jikia, 2017). Konsep budaya menurut (C. L. hsing Chang & Lin, 2015) memiliki dimensi : 1) berorientasi pada hasil, 2) dikendalikan secara longgar, dan 3) berorientasi pada pekerjaan. Dalam bidang manajemen, budaya didefinisikan sebagai kumpulan dari nilai, perilaku, kepercayaan, dan simbol yang tumbuh dalam organisasi (Lin & Ho, 2009). Di dalam pekerjaan, budaya organisasi biasanya didefinisikan sebagai seperangkat nilai, keyakinan, asumsi yang kompleks, dan simbol yang menentukan cara perusahaan menjalankan bisnisnya.(Barney, 1986). Menurut (Kuşcu, Yener, & Gürbüz, 2015) budaya organisasi memiliki tiga komponen

yaitu : simbol yang bisa diamati, keyakinan dan nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang menjadi panduannya. Dalam arti luas budaya didefinisikan sebagai totalitas dari ide khas masyarakat, keyakinan, nilai, dan pengetahuan (Serrat, 2017). Dari teori-teori yang telah diuraikan diatas sejalan dengan penelitian(Sadri & Lees, 2001)(Mwenda, Senaji, & Mwiti, 2019), budaya memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Gambar 2.2 : Theory RBV dan Dimensi Budaya



2.2. Islamic Word View dan Dimensi Tawhid

Di era informasi, kunci keunggulan kompetitif, diklaim banyak pemikir manajemen kontemporer, bukan lagi aset fisik berupa tanah,

bangunan atau modal financial yang besar tetapi telah beralih kepada aset yang tidak terlihat seperti pengetahuan, dan kapasitas organisasi yang bisa diperoleh melalui pembelajaran organisasi. Dengan adanya pembelajaran organisasi, maka akan tercipta model organisasi yang memungkinkan jiwa manusia tumbuh subur menciptakan kreativitas dan inovasi. Studi yang mengkaji karakteristik organisasi pembelajar, menekankan pada tema spiritual membantu organisasi mencapai tujuan bisnis, yang memungkinkan manusia untuk berkembang dalam organisasi. (J., John, & A., 1999)

Islam memberikan arah yang jelas kepada manusia dalam menjalankan perintah Tuhan melalui utusan Nya. Kejelasan perintah ini bisa menjadi sumber pengetahuan oleh penganutnya melalui pedoman Alquran dan Hadidz. *Islam World view* yang memiliki 5 prinsip dasar dalam tatanan perikehidupan dunia maupun setelahnya, maka agama Islam mengajarkan kepada manusia atas kebenaran dengan satu tujuan dan satu keyakinan hidup yaitu (1) paradigma Tauhid, (2) kekhalifahan (khilafah), (3) hamba ('abd), (4) kepercayaan (trust) dan (5) keadilan ('are). (Ismail & Sarif, 2011). Paradigma Tawhid diaktualisasikan menjadi 3 elemen, (a) deklarasi Tawhid, (b) peran dan tugas yang dihasilkan dari deklarasi Tawhid, dan (c) nilai-nilai inti panduan tindakan Tawhid (Ismail & Sarif, 2011).

Manifestasi Paradigma *Tawhid* merupakan kesiapan dan kemauan manusia memenuhi kepercayaan Illahi (Al amanah) dan kewajiban (Al

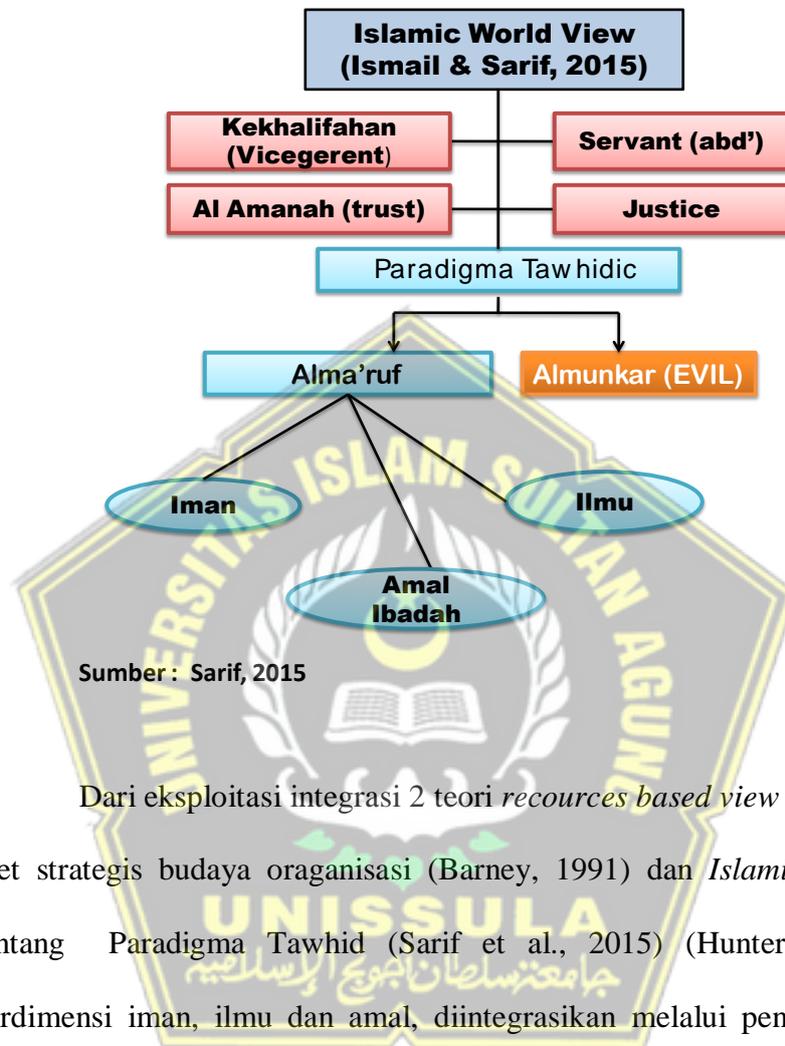
Fara'id) melalui bimbingan illahi (Qur'an, Surat Hud, 11 dan Az Zumar 39). Paradigma Tawhid, menurut Hassan (2010) sebagai ajaran monoteisme yang berpikir tentang bagaimana hidup untuk kebaikan umat manusia (*khayra ummatin ukhrijat lil-Nās*) dan keseimbangan hidup dunia dan akhirat (*ummatan wasatan li-takūnū shuhadā " alāal-nās*).

Paradigma Tawhidic bertujuan untuk mengajak kebaikan (Al ma'ruf) dan menghindari kemungkaran (Al'Mungkar). Indikasi ajakan kebaikan memiliki dimensi (kesetiaan, keterbukaan, ketulusan, ketaatan, kejujuran, kasih sayang dan pengetahuan). (Ismail & Sarif, 2011). Penyatuan pengetahuan adalah dasar untuk kesatuan dalam kebijaksanaan dan tindakan manusia, (Sarif et al., 2015). Tindakan dan kebijakan lahir dari pengetahuan agama dan rasional diperoleh melalui pengajaran manusia (*al-ta'lim al insaniyy*) dan ajaran Ilahi (*al-ta'lim alrabbāniyy*) (Zarkasyi, 2010).

Islam mengajarkan bahwa kerja adalah elemen penting dari kesuksesan manusia dalam hidupnya. Islam tidak hanya memotivasi individu untuk bekerja tetapi juga mendorong mereka untuk mengejar kesempurnaan dan kualitas semua pekerjaan yang mereka lakukan. (Junaidah, 2010). Sesuai dengan nilai-nilai Islam, karyawan harus bekerja dengan kemampuan penuh dan dedikasi dan komitmen penuh untuk mencapai kesuksesan, yang berguna untuk diri mereka sendiri dan untuk masyarakat, dan lebih khusus lagi untuk kehidupan di akhirat (Yousef, 2001). Kehidupan akhirat adalah kehidupan kekal yang

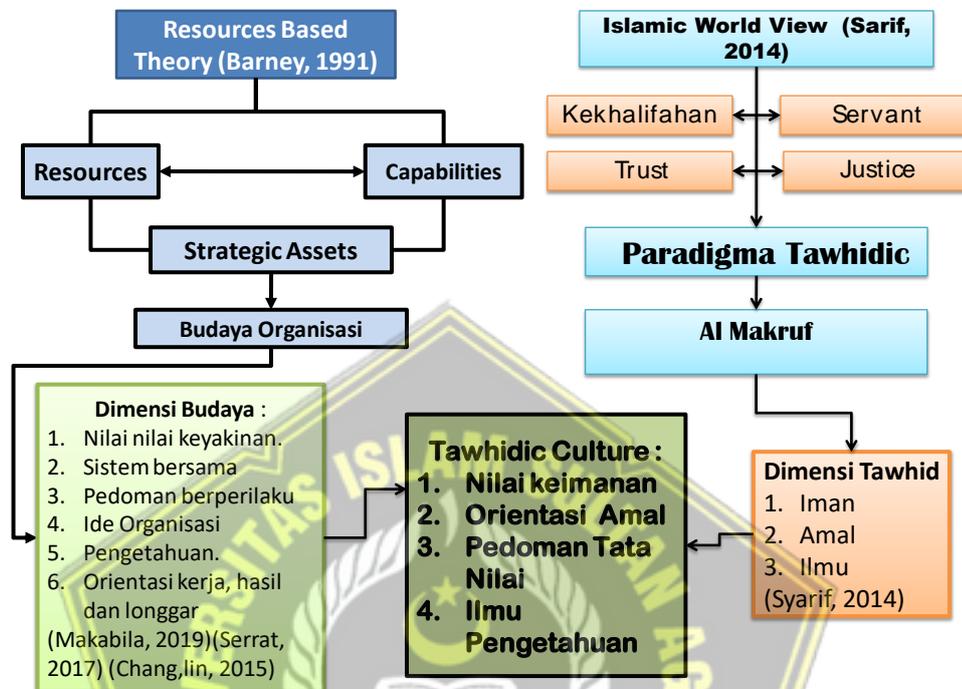
selama-lamanya. Untuk mencapai kesempurnaan kesuksesan tersebut maka diperlukan paradigma tawhid yang memiliki konsep : melakukan pekerjaan sebaik mungkin demi mendapatkan keridhoan Tuhan, mendorong karyawan untuk jujur, mendorong rekan kerja untuk melakukan ibadah, saling memaafkan, dan berani berkata benar.(Sarif et al., 2015). Perilaku komitmen *paradigma tawhidic* diperlukan adanya dogma yang melekat pada sanubari para karyawan sebagai kekuatan moril spiritual. Adanya paradigma tawhid memiliki prasyarat.1. Pengetahuan, 2. Percaya diri 3) Kerelaan 4) Cinta dan perhatian 5). Tanggung jawab dengan panduan adanya 1). Iman 2) perbuatan/amal dan 3) etika (ahlaq) sebagai nilai hidup, sebagai penghambaan dan khalifah dalam keberlanjutan usaha (Sarif, 2014). Konsep tawhid menurut (Hunter, 1990) memiliki 3 dimensi yaitu 1) Al Iman 2) Al Ilmu 3) Al Amal. Al Iman merupakan adanya satu keyakinan kepada Alloh dengan komitmen kepada ajaran Al Quran dan Alhadiz, Iman tercermin dalam perilaku yang dipengaruhi oleh sistem moral dan iman yang tertanam dalam hati dan tercermin dalam tindakan. Maka di butuhkan ilmu pengetahuan sebagai tanggung jawab muslim untuk menjalankan amal. Dengan demikian ilmu pengetahuan merupakan dasar tindakan amal agar tidak sia sia dan produktif untuk kesejahteraan masyarakat.

Gambar 2.3.

Islamic Worldview Paradigma *Tawhid*

Dari eksploitasi integrasi 2 teori *recources based view* yang memiliki aset strategis budaya oraganisasi (Barney, 1991) dan *Islamic World view* tentang Paradigma Tawhid (Sarif et al., 2015) (Hunter, 1990) yang berdimensi iman, ilmu dan amal, diintegrasikan melalui pendalaman yang kompleks dan komprehensif sebagaimana telah diuraikan sebelumnya menemukan variabel baru *Tawhidic culture* yang mengambil intisari dari kedua teori seperti yang tersaji pada gambar 2.4 sebagai berikut :

Gambar 2.4.

Integrasi *Resources based Theory* dan *Islamic Worldview*

Untuk memperjelas sintesis dari 2 teori yang telah diuraikan, berikut sintesis 2 teori yang menemukan variabel baru *Tawhidic Culture* dengan 5 indikasi yang tersaji dalam tabel 2.1 sebagaiberikut :

Tabel 2.1.

Sintesis Indikator Variabel baru *Tawhidic Culture*:

Dimensi Budaya Makabila, 2019)(Serrat, 2017) (Chang,lin, 2015)	Dimensi Tawhid (Syarif 2014)	Budaya Tawhid (dikembangkan dalam studi)
Nilai-nilai Keyakinan	Iman / keyakinan	Keyakinan kepada Tuhan
Sistem bersama	Amal /ibadah	Orientasi amal
Orientasi hasil, Ide dan gagasan	Ilmu/pengetahuan	Ilmu Pengetahuan
Pengetahuan		Nilai dan norma

Disarikan Peneliti : 2020

Berdasarkan integrasi dimensi budaya dari turunan teori *recources based view* berbasis sumber daya dan kapabilitas, yang dipadukan dengan dimensi paradigma tawhid dari pandangan *Islamic Based View*, maka di susunlah proposisi yang fenomenal sebagai gambaran dan sumbangan teori baru dalam membangun keunggulan bersaing berkelanjutan.

Proposisi I : Budaya tawhid adalah konsep nilai keimanan kepada Tuhan, yang dipraktekkan dalam organisasi sebagai ibadah kepada Tuhan, yang memiliki tata nilai norma dan etika, dalam mengembangkan ilmu pengetahuan yang dapat memicu peningkatan strategi pengetahuan dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

2.3. Pembelajaran Organisasi.

Teori pembelajaran organisasi telah menjadi rujukan para praktisi dalam usahanya meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar lebih cepat dari pesaingnya (Crossan & Guatto, 1996). Pembelajaran organisasi menjadi alat strategis bagi organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan dan kesuksesan organisasi jangka panjang, (Senge, 1990) Menurut (Levitt & March, 1988) organisasi dipandang sebagai pembelajaran dengan membuat kesimpulan dari sejarah menjadi rutinitas yang memandu perilaku. Dalam perspektif ini teori pembelajaran organisasi membahas topik bagaimana organisasi belajar dari pengalaman langsung, dan pengalaman orang lain, dengan mengembangkan kerangka kerja, konseptual

atau paradigma untuk menafsirkan pengalaman yang ada,(Oyenyi, 2011). Keuntungan adanya organisasi pembelajar menurut (Senge, 1990) akan meningkatkan 1). Kemampuan beradaptasi. 2) Meningkatkan pengetahuan, 3) Pertumbuhan sosial, dan 4) meningkatkan profitabilitas

Pembelajaran organisasi menjadi kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk bisa bertahan hidup di masa depan. Organisasi bisnis dan non profit akan tetap hidup ketika organisasi mampu memiliki keunggulan bersaing dengan organisasi lainnya yang memiliki jenis usaha yang sama. Organisasi memiliki keunggulan bersaing ketika organisasi mampu menciptakan nilai unik yang secara bersamaan tidak memiliki potensi dapat diimplementasikan dan diduplikasi oleh pesaing. (Barney, 1991). Sumber keunggulan tersebut memiliki manfaat yang tinggi, langka, dan tidak mudah ditiru. Sedangkan menurut (Porter, 1985) perusahaan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan ketika mampu menerapkan biaya rendah dan difrensiasi.

Pembelajaran organisasi memiliki basis pengetahuan, dalam pembelajaran personal di organisasi yang akan menghasilkan inovasi sebagai sumber utama keunggulan kompetitif organisasi, (Stata, 1989), Memanfaatkan kemampuan untuk memperoleh pengetahuan dan mengintegrasikan pengetahuan secara efektif akan menjadi sumber nyata keunggulan kompetitif organisasi(Tsai, 2001). Teori pembelajaran organisasi mengkaji konteks pembelajaran individu dan tim untuk diterjemahkan ke dalam sumber daya organisasi yang terkait erat dengan proses manajemen. (Argyris, Schon 1996).

Learning Organizational theory yang dikembangkan oleh Senge, (1990) dibagi menjadi 5 pilar pemikiran sistemik sebagai landasan konseptual dalam mengintegrasikan pilar-pilar pembelajaran, yaitu : 1) *Personal Mastery*, dipandang sebagai disiplin individu melalui serangkaian prinsip dan praktek yang dipelajari, dikuasai dan diintegrasikan dalam mencapai tujuan. 2) *Mental models*, digambarkan sebagai orang-orang yang memiliki tingkat penguasaan pribadi yang tinggi, dan melakukan pembelajaran berkelanjutan. 3) *Building Shared Vision*, yaitu membangun visi, yang memiliki gambaran masa depan dengan menciptakan sesuatu yang bernilai, dengan visi yang dimiliki akan membangkitkan semangat dan mendorong eksperimentasi dan inovasi. 4) *team learning*, merupakan upaya praktek visi bersama, melalui keterampilan, menggali pandangan masa depan yang menumbuhkan komitmen yang tulus dan memiliki kepatuhan. 5) *thinkingsystem*, adalah pengembangan visi yang memerlukan rasa komitmen dalam organisasi dengan merancang gambaran masa depan tentang prinsip dan ambisi menuju kesuksesan. (Senge, 1990).

Organisasi pembelajar sebagai jalan organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing masih memiliki kesenjangan hasil penelitian dari beberapa peneliti sebelumnya, diantaranya, penelitian dilakukan (Kadhim et al., 2018), (John Muigai Mucai, 2018), (Maiga, 2015) dan (Farrukh & Waheed, 2015), membuktikan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Berbeda dengan

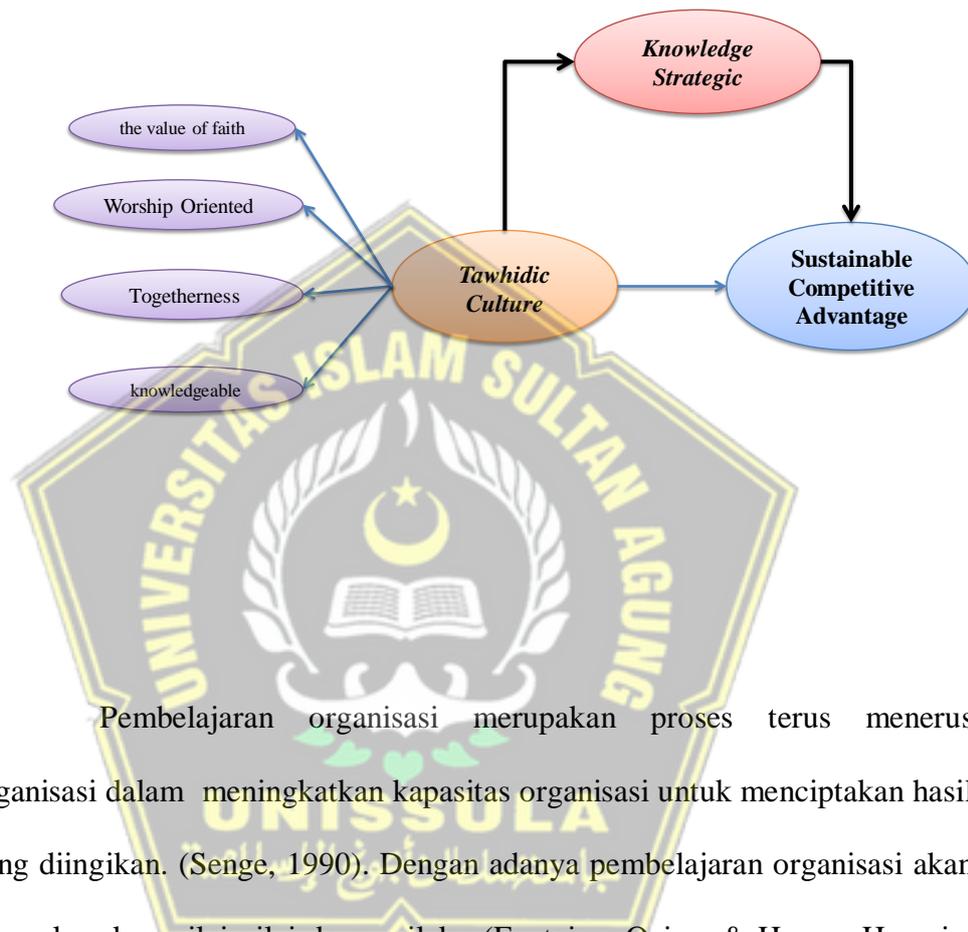
hasil penelitian yang dilakukan (Liao et al., 2016), pembelajaran organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Teori Organisasi pembelajar dari Sange (1990) yang dianggap sesuai dengan pembelajaran Islam dikemukakan oleh (Nodeh, 2019) (Sharif & Al-Qolaaq, 2016) (Ahmad et al., 2010), juga belum mampu mengatasi kesenjangan pembelajaran organisasi dengan keunggulan bersaing. Dari penelitian terdahulu tersebut jelaslah bahwa pembelajaran dengan sendirinya tidak cukup untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sebaliknya, yang paling penting adalah bagaimana cara terbaik untuk memfokuskan pembelajaran pada kekuatan yang paling menonjol yang dihasilkan dari perubahan dan fluktuasi dalam lingkungan kompetitif. (Saad Al-anizi, 2011)

Pembelajaran Organisasi menjadi kewajiban yang mutlak bagi organisasi sebagai upaya menciptakan keunggulan berkelanjutan. Masih adanya kesenjangan dalam penelitian terdahulu pembelajaran organisasi dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan maka dalam penelitian ini menguji variabel *Tawhidic Culture*, hasil sintesa *Recources Based View theory* dipadukan dengan *konsep paradigma Tawhidic* sebagaimana tersaji pada gambar 2.5. sebagai berikut:

Gambar 2.5

Proposisi *Tawhidic Culture I*

GAMBAR PROPOSISI 1 : TAWHIDIC CULTURE



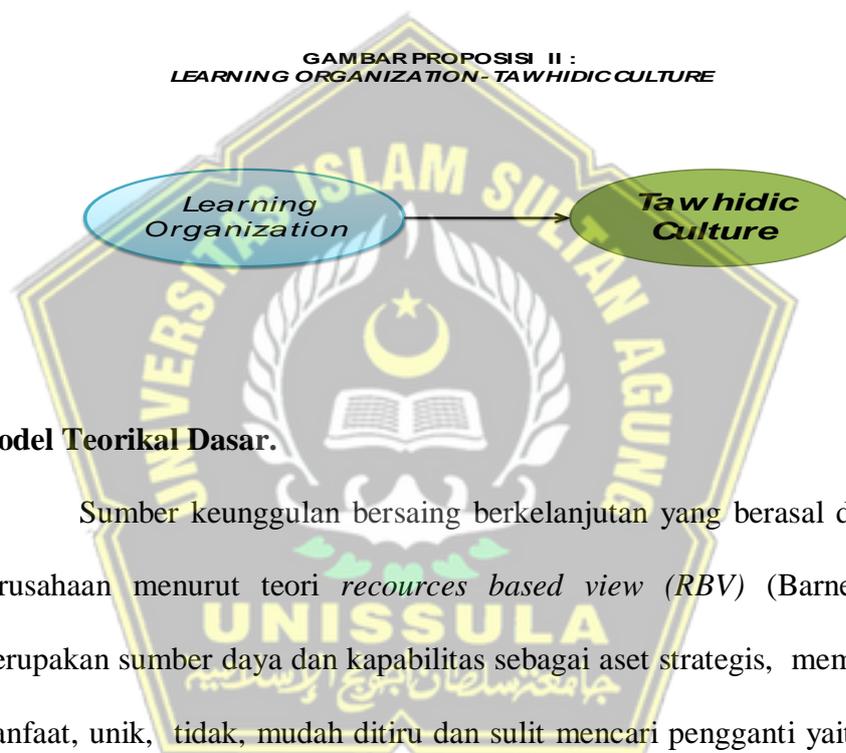
Pembelajaran organisasi merupakan proses terus menerus organisasi dalam meningkatkan kapasitas organisasi untuk menciptakan hasil yang diinginkan. (Senge, 1990). Dengan adanya pembelajaran organisasi akan menyelaraskan nilai-nilai dan perilaku (Fontaine, Oziev, & Hassan-Hussein, 2012), yang memungkinkan organisasi melakukan perbaikan berkelanjutan, meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan, yang akan berkontribusi pada penciptaan nilai,(Nodeh, 2019). Dengan demikian pembelajaran organisasi akan mampu menciptakan nilai dan perilaku yang memicu adanya budaya. Dari uraian teori tersebut maka proposisi ke 2 sebagai berikut :

Proposisi 2 : Pembelajaran organisasi merupakan proses terus menerus yang dilakukan organisasi dalam menciptakan nilai dan perilaku yang akan memicu budaya tawhid

Gambar 2.6.

Proposisi *Tawhidic Culture* II

GAMBAR PROPOSISI II :
LEARNING ORGANIZATION - TAWHIDIC CULTURE



2.4. Model Teorikal Dasar.

Sumber keunggulan bersaing berkelanjutan yang berasal dari intern perusahaan menurut teori *recources based view (RBV)* (Barney, 1991) merupakan sumber daya dan kapabilitas sebagai aset strategis, memiliki nilai manfaat, unik, tidak, mudah ditiru dan sulit mencari pengganti yaitu budaya organisasi. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh (Shaari, 2019), budaya organisasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Aset strategis budaya organisasi yang dipadukan dengan paradigma tawhid (Sharif, 2015) merupakan sintesa komprehensif menjadi konsep *Tawhid Culture* yang akan mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan. Adanya budaya tawhid dalam organisasi akan memicu *knowledge strategic* yang pada gilirannya dapat meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan

Pendekatan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan, menurut (Barney, 1991) bergantung pada mekanisme isolasi, yang dapat didefinisikan sebagai faktor yang menghentikan pesaing, dengan menetralkan kinerja yang lebih tinggi di perusahaan tertentu, yang dapat diperoleh melalui inovasi, evolusi organisasi dan lingkungan domestik perusahaan. Menurut (Wang, 2014) keunggulan kompetitif diperoleh ketika suatu organisasi mengembangkan atau memperoleh serangkaian atribut (atau melakukan tindakan) yang memungkinkan dapat mengungguli pesaingnya. Sumber daya dapat berubah menjadi rutinitas yang memperkuat hasil kinerja organisasi, terdiri dari kapasitas dinamis, yang saling melengkapi (baik internal maupun eksternal) terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Robert & Grant, 1991). Menurut Hunt dan Morgan (1995) sumber keunggulan bersaing berupa keuangan, hukum, sumber daya manusia, informasi dan intelektual. Indikasi adanya keunggulan bersaing menurut Barney (1991) yaitu memiliki kesinambungan manfaat, memiliki nilai unik, kelangkaan untuk mendapatkan dan tidak mudah ditiru. Penelitian yang dilakukan (Atiku & Fields, 2016), untuk mengukur keunggulan kompetitif berkelanjutan di lembaga keuangan diukur melalui pangsa pasar, profitabilitas, efisiensi, laba atas penjualan dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian untuk mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan perlu menemukan konfigurasi aktivitas yang tidak hanya konsisten secara internal, tetapi juga didapatkan dari intern lingkungan perusahaan. Keseimbangan eksplorasi dan eksploitasi, memoderasi keseimbangan dalam meningkatkan

keunggulan bersaing berkelanjutan (March, 1991). Kay (1995) mendefinisikan konsep keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui struktur relasional, reputasi, inovasi, dan aset strategis (Mathews dan Arthur Shulman, 2005 (Hakkak, 2015). Keunggulan kompetitif dapat dicapai oleh organisasi, dilakukan secara terus-menerus dengan perhatian pada identifikasi strategi produk yang unik, membangun kompetensi inti sumber daya manusia, dengan menggunakan teknologi strategis, dan meningkatkan kekayaan intelektual, yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk sukses menghadapi persaingan yang kompetitif, (Alberto, 2003)

Perkembangan ilmu pengetahuan dengan adanya penemuan-penemuan baru diberbagai bidang maka akan merubah pola hidup dan budaya. Organisasi dituntut memiliki keunikan yang tidak mudah di duplikasi dan diperbaharui dalam tempo yang cepat agar memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan. Salah satu faktor yang bisa mempengaruhi adalah budaya. Menurut (Widodo & Shahab, 2015) budaya diartikan sebagai keyakinan, norma, dan ideologi yang mempengaruhi tindakan organisasi. Pembelajaran organisasi tidak akan ada gunanya tanpa adanya budaya organisasi (Alsabbagh & Khalil, 2017). Oleh karena itu, budaya organisasi mengambil peran dalam pengembangan pembelajaran organisasi sebagai upaya meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

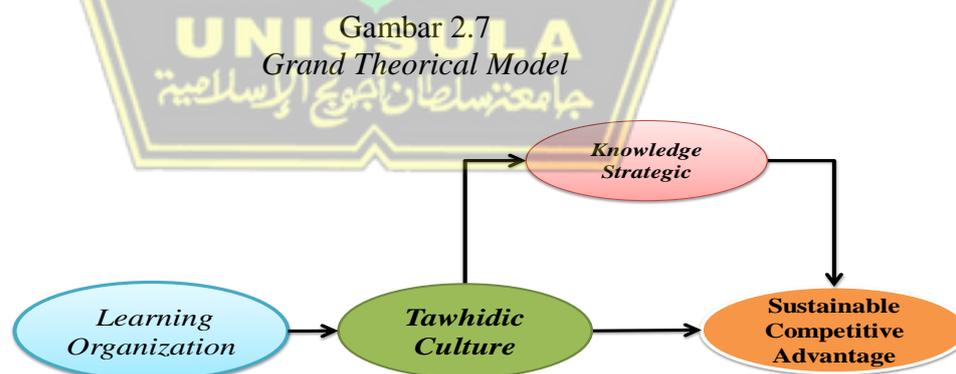
Sumber keunggulan bersaing berkelanjutan diidentifikasi sebagai faktor-faktor eksternal (lingkungan eksternal perusahaan) dan faktor internal (sumber daya khusus perusahaan, kemampuan, dan pengetahuan). Faktor

internal sebagai sumber keunggulan bersaing berkelanjutan dapat diwujudkan melalui pembelajaran organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan organisasi (Human capital, modal social dan modal intelektual), (Yaseen, Dajani, & Hasan, 2016). Faktor internal menekankan pada basis sumber daya.(Barney, 1991). Faktor internal keunggulan kompetitif dapat diciptakan melalui akumulasi sumber daya yang unik, kemampuan dan pengetahuan yang ada, (McGahan dan Porter, 1990)(Guimaraes, Severo, & Vasconcelos, 2017), faktor internal (sumber daya manusia dan organisasi) memiliki peran yang lebih penting daripada faktor eksternal (sumber daya fisik dan keuangan). Menurut Porter (1980) faktor eksternal berhubungan dengan pendekatan 'luar industri', (Alnidawi, Alshemery, & Abdulrahman, 2017), Sumber daya manusia merupakan *asset strategic* sebagai sumber daya kapabilitas yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing (Barney, Jay. 1991),(Wasono & Furinto, 2018). Menurut Amit & Schoemaker (1993) (Srivastava, Franklin, & Martinette, 2013) *asset strategic* merupakan sumber daya dan kapabilitas yang bersifat langka, tidak mudah diperdagangkan, sulit untuk ditiru oleh pesaing, dan tahan lama, yang dapat digunakan untuk mengkonversi *value* menjadi profit. .

Keunikan budaya sebagai faktor keunggulan bersaing merupakan aset strategis yang dimiliki organisasi sebagai sumber daya dan kapabilitas. Agar memiliki budaya organisasi yang langgeng maka organisasi harus focus ajaran tawhid.(Sarif et al., 2015) Sebagaimana konsep dari (Barney, 1991) sumber daya strategis harus memiliki nilai kelangkaan, tidak mudah

diduplikasi secara sempurna. Maka budaya tawhid sebagai sintesis aset strategis *resources based view (RBV)*, (Barney, 1991) yang dipadukan konsep *paradigma tawhidic* (syarif, 2015) diwujudkan melalui organisasi yang memiliki budaya spiritual dalam keberlanjutan hidup dunia dan kehidupan setelahnya. Pentingnya budaya tawhid sebagai teori baru memiliki konsep adanya keyakinan yang mendalam campur tangan di luar kontrol manusia terhadap kesuksesan, yang menjadi kekuatan unik yang tidak mudah dimiliki dan sulit ditiru oleh organisasi lain. Dengan adanya budaya tawhid anggota organisasi termotivasi dengan adanya keyakinan yang mendalam atas pekerjaan yang bernilai ibadah kepada Allah, dengan melakukan aktifitas sesuai nilai etika, moral kemasyarakatan yang mampu menjadi *Knowledge strategic* dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan...

Dari penjelasan yang telah diuraikan di atas maka disusun grand teori yang tersaji dalam gambar 2.7 sebagai berikut :



Gambar : Grand Theoretical Model

2.5. Model Empirik Penelitian

2.5.1. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Perguruan Tinggi

Keunggulan bersaing merupakan prasyarat organisasi bisa bertahan di era persaingan yang semakin kompetitif. Keunggulan bersaing dimiliki organisasi ketika bisa menciptakan dan menerapkan strategi yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Pentingnya keunggulan bersaing berkelanjutan terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan, mendorong banyak literatur yang membahas sumber keunggulan bersaing, dan berbagai jenis strategi agar dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. (Barney, 1991) (Riduan, 2009), (Yaseen et al., 2016), (Guimaraes, Severo, & Vasconcelos, (2017).

Keunggulan organisasi dan efektifitas organisasi telah diidentifikasi sebagai dimensi SCA dalam organisasi. Keunggulan organisasi masa lalu, saat ini dan masa depan merupakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Keunggulan organisasi merupakan kualitas, dan kondisi keunggulan, sedangkan efektifitas organisasi merupakan derajat keberhasilan organisasi. (Kising'u, 2016).

Pembelajaran organisasi mengacu pada jumlah total pembelajaran individu dan kolektif melalui program pelatihan, pengalaman, eksperimendan interaksi kerja dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Organisasi yang unggul merupakan kemampuan organisasi untuk menawarkan nilai pelanggan yang superior secara berkelanjutan, dalam situasi pesaing tidak mampu dan tidak dapat dengan mudah meniru

dalam menciptakan nilai yang sama. Hasil penelitian (Kising'u, 2016) melalui pendekatan survei sebagai desain penelitian lokal di zona Nigeria Tenggara. Temuannya mengungkapkan bahwa inovasi organisasi mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Proksi yang digunakan dalam penelitian menggunakan pengukuran keberlanjutan sesuai dengan strategi pandangan berbasis sumber daya tentang keberlanjutan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang tidak stabil.

Indonesia dengan jumlah penduduk nomor 5 terbesar di dunia, dengan keterbatasan jumlah PTN menjadi pasar potensial Perguruan Tinggi Swasta. Potensi pasar merupakan elemen keunggulan bersaing berkelanjutan yang utama. Sebagaimana teori dari Caves, et al., (1984) bahwa keunggulan kompetitif bisa diperoleh dari posisi pasar istimewa. (Caves, 1984)(Dess & Davis, 1984). Elemen lain dari keunggulan bersaing Perguruan Tinggi Swasta bisa diukur dari jumlah kualifikasi pendidikan dosen (S3), jumlah dosen, jabatan akademik dosen, produktifitas karya ilmiah dosen yang termuat dalam publikasi ilmiah, jumlah mahasiswa, dan akreditasi.

PTS di Jawa Tengah yang berjumlah 256 (PDDikti Wil VI), masih menjadi pertanyaan untuk dijadikan kategori unggul, karena dari 256. Perguruan Tinggi Swasta baru (lima) PTS yang berakreditasi institusi A, (2 %). Berbanding terbalik dengan jumlah PTN dan PTNI di Jawa

Tengah yang berjumlah 12 dengan 5 PTN yang berakreditasi A. 40 %.
(sumber forlap dikti, 2020).

Perguruan Tinggi Swasta dalam mengejar ketertinggalan menjadi perguruan tinggi yang unggul (akreditasi A) banyak memiliki keterbatasan sumber dana keuangan dan kapabilitas yang bersifat fisik. Untuk itu PTS dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan menghadapi persaingan yang kompetitif melalui peningkatan akreditasi, PTS harus memiliki alternatif sumber daya lain yang membutuhkan biaya rendah dan memiliki nilai manfaat sebagai upaya meningkatkan keunggulan bersaing yang berbasis sumber daya dan kapabilitas yaitu budaya, yang memiliki nilai-nilai religius. Dengan adanya temuan bahwa model dan instrumen pengukuran pembelajaran sistem dunia barat tidak sepenuhnya menangkap realitas sosial-budaya organisasi berbasis budaya timur dan cara mereka melihat dan menafsirkan konsep dan praktik pembelajaran organisasi dalam konteks khusus bagi dunia barat, (Siddique, 2017), yang mengedepankan materialisme, maka pembelajaran organisasi di dunia timur memiliki kecenderungan ke budaya religius

Dari uraian diatas, sebagai upaya meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia bisa mempraktekkan *Tawhidic Culture*, sebagai budaya religious yang memiliki 4 dimensi yaitu 1) Motivasi adanya kekuatan di luar kesadaran (Keyakinan adanya pertolongan Allah), 2) Kesadaran organisasi mengamalkan nilai-nilai luhur, sebagai bagian ibadah yang semata

mencapai ridho Allah 3) Organisasi memiliki nilai moral dan etika sesuai ajaran agama dan 4) Pengembangan ilmu pengetahuan dengan meningkatkan publikasi ilmiah tenaga dosen yang berkualitas.

2.5.2 *Shared Vision*

Shared vision dalam penelitian ini diartikan sebagai kesamaan pemahaman visi sebagai elemen terpenting dari 5 disiplin organisasi pembelajaran, (Nodeh, 2019)(Marquardt, 1996). *Shared vision* menjadi elemen terpenting dalam organisasi pembelajar karena akan membawa organisasi menjadi energi yang fokus untuk belajar (Kuşcu et al., 2015), sebagai panduan keberhasilan dalam melawan pesaing yang intrinsik dalam perusahaan (Senge, 1990). Pengembangan *shared vision* bisa menjadi panduan dalam memotivasi anggota organisasi dalam mengambil keputusan strategis organisasi, sebagai proses untuk mengubah proyek, menuju kesuksesan, dengan meningkatkan partisipasi, dan mengikis kesenjangan antara pemimpin proyek dan konstituen. Dengan adanya *Shared vision* akan berfungsi mengingatkan kepada seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan masa depan (Kantabutra, 2020). Dengan diciptakannya *shared vision* di atas visi individu karyawan dalam semua tingkatan organisasi, akan menghilangkan struktur tradisional.(Yadav & Agarwal, 2016). Dengan demikian maka *shared vision* akan membantu mengubah perusahaan menjadi perusahaan bersama, yang didukung para karyawan untuk memulai mengambil kepemilikan atas pekerjaan mereka dan mendukung lingkungan di mana kerja tim lazim dipraktekkan.

Penelitian sebelumnya (Doten-Snitker, Margherio, Litzler, Ingram, & Williams, 2018) melakukan pemeriksaan empiris dari proses membangun *shared vision* dalam departemen akademik, menggunakan kelompok fokus dan observasi partisipan. Studi ini mengkaji pengembangan *shared vision* dalam 13 proyek perubahan skala besar dalam pendidikan tinggi teknik dan ilmu komputer. Hasil penelitian ini menggambarkan praktik pengembangan *shared vision* dalam akademik menunjukkan manfaat pemberdayaan pemangku kepentingan yang inklusif. (Doten-Snitker et al., 2018). Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Preston & Karahanna, 2009), *shared vision* berpengaruh terhadap penyesuaian strategi yang pada gilirannya akan meningkatkan produktifitas organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Hassan et al., 2017)(Kiyabo & Isaga, 2019). *Shared Vision* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Burciu, 2014)(Youzbashi & Mohammadi, 2012) *shared vision* tidak memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing pada usaha UMKM. Masih adanya kesenjangan *shared vision* dalam mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan maka dibutuhkan solusi yang cerdas untuk menjembatani kesenjangan yang ada dengan variabel budaya tawhid sebagai aset strategis organisasi yang bisa diterapkan dalam organisasi dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing.

Visi menyebar melalui proses penguatan yang jelas dengan dukungan dari seluruh anggota organisasi, akan memiliki kekuatan dalam membangkitkan semangat dan mendorong eksperimen dan inovasi yang menumbuhkan komitmen jangka panjang. (Senge, 1990). Instrumen *shared vision menurut* (Park, 2008) meliputi : merencanakan tujuan bersama, memiliki komitmen bersama, partisipasi seluruh anggota, dan konsensus bersama, dan keselarasan bersama. Elemen *Shared vision* menurut Senge (1991) akan menumbuhkan : 1) komitmen organisasional dan individu 2). Keyakinan dalam penerimaan visi dari nilai-nilai organisasi.

Pandangan Islam tentang pembelajaran bertujuan untuk menjadikan manusia idial, yaitu mengarahkan kembali tujuan hidup manusia, untuk menyembah Allah sebagai khalifah di bumi, melalui penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai sarana manusia untuk melaksanakan tugas kekhalfahannya di bumi (Zakariya, 2015). Dengan demikian apabila pembelajaran diarahkan untuk kesamaan visi organisasi sebagai tujuan hidup manusia yaitu dalam rangka beribadah kepada Allah maka akan menjadikan organisasi unggul. *Shared vision* sebagai inti pembelajaran yang bertujuan untuk mencapai visi hidup manusia sebagai khalifah di bumi dalam menyembah Allah Swt, akan mengarah pada budaya tawhid. Dari uraian yang telah disajikan maka dihipotesakan :

Hipotesis1: Semakin Kuat shared vision maka akan memicu intensitas

Tawhidic Culture.

2.5.3. *Tawhidic Culture.*

Tawhidic Culture merupakan sintesa dimensi *organization culture* sebagai asset strategis dari teori *Recorces based view* (Barney, 1991) dipadukan dengan dimensi konsep *paradigm tawhidic* dari *Islamic world View* (Syarif, 2015). Dari integrasi 2 teori yang telah dijelaskan sebelumnya akan menutupi kesenjangan hasil penelitian pembelajaran organisasi dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Sebagaimana pendapat dari ahli di bidang manajemen, budaya perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan jika budaya itu berharga, langka, dan tidak dapat ditiru dengan sempurna. Perusahaan dengan budaya yang berharga, langka, dan tidak dapat ditiru harus memelihara budaya ini (Jardon, 2019). Perusahaan tanpa budaya yang berharga, langka, atau tidak sempurna tidak dapat mengharapkan budaya mereka menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan demikian budaya merupakan satu dari serangkaian alat yang tidak mudah dapat dimanipulasi yang tersedia bagi para manajer untuk implementasi (Barney, 2016). Pendapat (Schwartz & Davis, 1981; Tichy, 1983) menyangkal kemungkinan bahwa budaya dapat menjadi sumber kinerja unggul yang berkelanjutan, sementara mereka yang berpendapat bahwa budaya tidak mudah dimanipulasi (Smircich, 1983) menjunjung tinggi kemungkinan bahwa budaya dapat menjadi sumber keunggulan kinerja keuangan berkelanjutan untuk beberapa perusahaan. Budaya perusahaan merupakan salah satu dari beberapa atribut yang membedakan

perusahaan dengan yang lain. (Barney, 1991). Akumulasi sumber daya yang berharga, langka, tak dapat ditiru dan tidak dapat disubstitusikan, yang merupakan dasar daya saing perusahaan dan biaya ekonomi (Barney, 1991)(Guimarães, Severo, & Vasconcelos, 2017). Dengan demikian, sumber daya adalah unsur-unsur yang melekat pada perusahaan dan menghasilkan nilai bagi organisasi, (Barney, 1991)

Untuk memperdalam khasanah variabel baru *Tawhidic Cultured* isajikan dukungan *learning organizational theory* dari Sange, (1990) yang sejalan dengan *Islamic Learning Organizational theory* (Sharif & Al-Qolaq, 2016)(Ahmad, 2010)(Sharif, 2015) dipadukan dengan sumber Alquran dan Haditz sebagai mana yang tersaji sebagai berikut.

- 1). Pandangan Islam terikat oleh tiga komponen, yaitu: (a) paradigma tauhid, (b) tugas/amal, dan (c) nilai-nilai inti. Paradigma Tauhid mengacu pada keadaan penyerahan penuh kepada Allah SWT, dan ketaatan mutlak terhadap perintah-perintah-Nya.(Sarif et al., 2015) Adanya paradigma tawhid manusia bisa membedakan antara yang baik (makruf) dan buruk (mungkar) (Ismail & Sarif, 2011). Konsep makruf meliputi kejujuran, keiklasan, pengetahuan, kepastian, ketaatan, saling memberi dan cinta sesama ((Sarif, 2014). Konsep tawhid memberikan keyakinan yang mendalam mengarah pada satu komitmen keyakinan kepada pencipta dan pemelihara alam semesta. Dengan adanya satu arah tujuan manusia, maka melahirkan kesadaran semua aktifitas belajar, (Sharif & Al-Qolaq, 2016). Selanjutnya visi

misi dan sistem berpikir dan mental manusia terpusat pada satu keterikatan peraturan organisasi yang didasarkan pada peraturan agama (syariah).(Sarif et al., 2015).Seluruh aktifitas organisasi dilaksanakan semata karena kehendak Pencipta. Anggota organisasi melaksanakan kegiatan bukan semata karena keinginan organisasi, tetapi didorong menjalankan perintah sebagai penghambaan (abdi) kepada Allah Swt. Sebagaimana tercantum dalam surat(Qs Alkahfi 28) yang menganjurkan manusia tidak silau dengan perhiasan dunia semata. Perintah ini menggambarkan bahwa masih ada dunia lain di hari pembalasan nanti. Dalam kajian Alquran :

“Sesungguhnya manusia diciptakan hanya untuk beribadah kepada Allah.(QS. Al-Dzariyyat:56).

Dari ayat tersebut jelaslah bahwa manusia hidup dan bekerja memiliki keterikatan kepada Allah, sebagai penciptanya.. Penghambaan kepada Illahi merupakan aktifitas batin yang tidak terwujud. Sedangkan sumber keunggulan yang tidak mudah ditiru adalah sumber daya diam-diam (instrinstik) yang ditranformasikan kepada seluruh anggota menjadi pengetahuan extrinstik yang dipraktekkan dalam organisasi, (Foon & Nair, 2010). Pandangan Islam tentang *tauhid* menciptakan lingkungan di mana manusia hanya takut pada satu kekuatan; dipandu oleh hanya satu sumber, satu hakim; satu arah - *Kiblat* ; mengarahkan harapan, keinginan, kepada satu Yang Maha Esa. (Sarif et al., 2015). Adanya keterikatan tersebut, maka manusia dalam semua aktifitasnya termasuk bekerja meyakini

sebagai bagian ibadah kepada pencipta Nya. Sebagaimana dalam Alquran yang artinya :

“Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan melakukan pekerjaan yang baik, mereka itu adalah sebaik-baik makhluk.”(QS. al-Bayyinah, 98:7).

- 2). Budaya masyarakat tumbuh sebagai budaya gotong royong dimana anggota organisasi merasa bagian dari organisasi yang lain. Organisasi merasakan tidak bisa hidup tanpa organisasi lain, seperti pemasok, jaringan pemasaran, dan lingkungan. Adanya ketergantungan organisasi dengan organisasi lain maka dibutuhkan hubungan sosial dengan yang lain. Adanya respon hubungan sosial akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan (Guimarães et al., 2017). Pandangan islam terhadap sikap tolong menolong sesamanya tercermin dalam surat Almaidah ayat 2 yang artinya :

“Tolong menolonglah dalam kebaikan, dan janganlah tolong menolong dalam keburukan. (Almaidah ; 2)

Manusia yang beriman harus bekerja dengan baik, sehingga melahirkan karya-karya besar yang bermanfaat bagi sesamanya, disebutkan dalam al-Qur’an (Annisa : 25) sebagai manusia adalah makhluk yang paling baik dan terpuji. Sesungguhnya manusia yang paling mulia adalah yang paling banyak memberikan manfaat bagi sesamanya dan makhluk lain secara menyeluruh.

- 3). Aturan norma yang telah digariskan oleh organisasi melalui nilai budaya yang tumbuh berkembang di dalam organisasi. Budaya yang bisa mempengaruhi keunggulan bersaing adalah budaya positif ((Sadri

& Lees, 2001). Dalam pandangan Islam perilaku seseorang terlihat dari ahlak yang dimiliki. (Qs. Alahzab 21). Akhlak merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan jatuh bangunnya seseorang, organisasi, bangsa maupun negara. Dengan akhlak seseorang akan mendapat kedudukan dalam lingkungan dan masyarakat. Ruang lingkup akhlak meliputi bicara, cara bersikap dan bertingkah laku dan menyangkut masalah rohaniah, berupa terisinya hati dengan sifat, tanggung jawab, adil, sabar, pemaaf dan terhindar dari sifat yang merusak, sombong, irihati, dan dengki.

- 4). Islam mengajarkan bahwa semua amal harus didasari pada ilmu pengetahuan. Amal yang tanpa di dasari ilmu pengetahuan maka sia-sialah amal tersebut. Maka Islam menganjurkan kepada seluruh manusia untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dalam rangka untuk beramal kebaikan. Sebagaimana arti dalam ayat Alquran.

“Katakanlah,” Samakah antara orang-orang yang berilmu dengan orang-orang yang tidak berilmu?. (QS. Az Zumar: 9)

Ayat ini bermakna, tentu tidak sama antara orang yang berilmu dengan yang tidak. Dalam surat lain yang artinya

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al Mujadillah: 11)

Dari sumber Alquran yang telah diuraikan, maka jelaslah bahwa dengan ilmu pengetahuan maka manusia akan mendapat

derajat yang tinggi yang pada akhirnya menjadi sumber keunggulan.

2.5.4. Eksplorasi dan Eksploitasi

Eksploitasi pengetahuan dan eksplorasi pengetahuan dapat meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.(March, 1991). Budaya organisasi dapat menjadi mediasi dalam menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan (Rao & Thakur, 2019). Sejalan dengan pendapat ((March, 1991), Katila dan Ahuja, 2002, He dan Wong, 2004) Eksploitasi dan eksplorasi dapat digunakan sebagai strategi pengetahuan dalam upaya meningkatkan pertumbuhan perusahaan secara bersamaan. Indikasi eksploitasi menurut (Prieto, 2009, Song, at all, 2007) 1) menggabungkan pengetahuan berharga yang sudah ada, 2) menerapkan pengetahuan yang ada saat ini 3) pengalaman di tempat lain, 4) menjalankan output yang sudah ada, dan 5) menerapkan pengalaman masa lalu.

Eksplorasi pengetahuan sebagai aktifitas organisasi dalam mengembangkan ide kreatif, dan usaha menemukan metode baru sebagai aktifitas dalam mempertahankan kehidupan organisasi, eksplorasi berkaitan dengan keanekaragaman informasi. (Lazer dan friedman, 2007). Indikasi eksplorasi pengetahuan sebagai upaya meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan meliputi 1) motivasi masa depan, 2) Solusi baru, 3) Memanfaatkan pengetahuan dalam menjalankan tugas, 4) Metode baru, 5) keluaran baru yang dapat dimanfaatkan. (Prieto, at.al, 2009). Eksplorasi

pengetahuan juga di artikan sebagai pencarian pengetahuan yang baru (Lavinthal, D.A., 1993). Budaya Tawhid dapat memberikan keuntungan dalam jangka panjang, dan dapat memberikan keselamatan dalam jangka panjang melalui eksplorasi pengetahuan.

Dari teori yang telah diauraikan diatas maka dapat dihipotesakan :

Hipotesis 2 : Semakin kuat Tawhidic Culture maka akan memicu Knowledge exploration

Eksplorasi pengetahuan merupakan strategi penggunaan pengetahuan yang sudah ada. Eksplorasi menurut (March, 1991) sebagai pilihan implementasi metode yang sudah ada sebelumnya. Dengan mengeksploitasi pengalaman yang sudah tersedia dalam organisasi, maka akan ada efisiensi yang merupakan dimensi keunggulan bersaing berkelanjutan. Eksplorasi berkaitan dengan bagaimana penyebaran informasi dalam mempengaruhi kinerja organisasi (Lazer dan friedman, 2007). Dimensi eksplorasi pengetahuan adalah adopsi, sintesis dan penerapan pengetahuan yang ada. Penelitian yang dilakukan ((Widodo, 2016) Eksplorasi pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Pembelajaran berpengaruh terhadap kemampuan dinamis (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Sumber daya yang memiliki kemampuan dinamis di lingkungan internal merupakan faktor-faktor yang menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Membangun sumber daya yang memiliki kemampuan dinamis penting bagi perusahaan untuk mengatasi

lingkungan eksternal yang menantang dan mengarah pada persaingan ((Banerjee, Farooq, & Upadhyaya, 2018). Untuk beradaptasi dengan perubahan, organisasi harus mengembangkan kemampuan dinamis untuk menghadapi keberlanjutan perusahaan (Zhang, Sun, & Yang, 2018).

Penerapan paradigma tawhid sebagai ajaran yang berasal dari Tuhan (Sharif, 2015) sebagai pedoman dan pandangan hidup manusia memberikan arah dan tujuan manusia selamat hari ini dan selamat dihari kemudian,. Dengan demikian maka budaya tawhid akan mempengaruhi eksploitasi untuk kebaikan organisasi saat ini dan keuntungan organisasi masa depan. Untuk itu dibutuhkan keyakinan yang mendalam bagi organisasi untuk berkomitmen menjalankan budaya positif yang berasal dari sumber daya internal organisasi. Adanya komitmen maka akan meningkatkan keunggulan bersaing (COI, 2019; Hoffman, 2000; Primiana, 2018; Sarif et al., 2015)

Hipotesis 3 : Semakin kuat Tawhidic Culture maka akan memicu Knowledge Exploitation

Penyelarasan strategi bisnis dan strategi manufaktur memiliki pengaruh positif pada daya saing, demikian pula nilai hidup berpengaruh terhadap strategi penyelarasan, sedangkan strategi penyelarasan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (Almajali & Dahalin, 2011). Nilai hidup berpengaruh terhadap strategic penyelarasan. yang mengarah kepada keunggulan bersaing berkelanjutan (Haseeb, Hussain, Kot, Androniceanu, & Jermsittiparsert, 2019). Konsep seperti

keyakinan, sikap, dan nilai dapat diterapkan di dunia modern, untuk memotivasi sumber daya manusia. Karyawan memiliki pendekatan yang kompleks tentang motivasi. Pembuktian dari strategi motivasi yang efisien bisa jadi berdasarkan hubungan antara keyakinan, sikap dan nilai-nilai karyawan dan proses pengembangan motivasi mereka.(MOISE, 2014). Hasil penelitian yang dilakukan (Jardon & Martínez-Cobas, 2019) budaya tidak berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing. Budaya akan memiliki keunggulan bersaing ketika dimediasi kepemimpinan.

Dari kajian teori yang telah diuraikan diatas maka dalam penelitian ini mengembangkan sumber daya perusahaan yang positif yaitu sumber daya internal organisasi yang memiliki nilai manfaat kepada organisasi, dan lingkungan sebagai variabel baru yaitu budaya tawhid sebagai sumbangan teori baru dalam khasanah ilmu pengetahuan. Budaya tawhid sebagai budaya yang diatur oleh tawhid sebagai pemimpin yang ada dalam organisasi. Tawhid sebagai pendorong kekuatan dalam organisasi yang memiliki nilai religi bagi organisasi dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dari uraian di atas maka dihipotesakan :

Hipotesa 4 : Semakin kuat Tawhidic Culture maka akan memicu Sustainable Competitive Advantage.

Pengembangan inovasi dan layanan akan memotivasi sumber daya manusia untuk berani mengambil resiko yang menantang dan menemukan

ide kreatif untuk menemukan layanan baru. Explorasi merupakan sifat kecenderungan manusia menyukai hal-hal baru dan berbagi pengetahuan dengan ide kreatif. Dengan demikian manusia lebih mungkin mengintegrasikan pengetahuan yang baru. Eksplorasi pengetahuan merupakan basis kompetensi baru dengan perolehan sumber daya baru dari luar organisasi. (March, 1991). Hasil penelitian (Isobe & Montgomery, 2004) Eksplorasi pengetahuan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Teori pembelajaran organisasi mengasumsikan eksploitasi dan eksplorasi sebagai aktivitas yang berbeda, sehingga keduanya tidak mungkin diterapkan bersamaan dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan (Crossan, Lane, & White, 1999). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Bierly dan Daly, 2007) eksploitasi dan eksplorasi menjadi bagian yang terpisah dalam meningkatkan kinerja organisasi yang unggul. Eksploitasi merupakan pemanfaatan sumber daya yang ada saat ini, dan eksplorasi menyiratkan penemuan sumber daya baru. Konsep eksploitasi sebagai pendalaman aset dan eksplorasi sebagai konsep perluasan aset (Karim & Mitchell, 2000), Berbeda dengan pendapat (Weick & Westley 1996) eksploitasi dan eksplorasi sebagai kegiatan yang tidak terpisah, organisasi secara berurutan melewati periode eksploitasi dan eksplorasi dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Sejalan hasil penelitian dari (Isobe & Montgomery, 2004), perusahaan mengakumulasi dan meningkatkan sumber daya dan kemampuan mereka yang khas

melalui proses eksploitasi dan eksplorasi secara bersamaan. Jumlah dan tingkat sumber daya perusahaan dan kemampuan eksploitasi dan eksplorasi adalah penentu utama keunggulan bersaing berkelanjutan. Konsep ini sejalan dengan perintah *Islam yang* tercantum dalam Alquran yang artinya :

Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang telah menciptakan manusia dari segumpal darah, Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Maha Pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantaraan kalam.(Q.S.al-Alaq, 1-5).

Dari kajian teori dan arti ayat alquran yang telah diuraikan maka dihipotesakan :

Hipotesis 5 : Intensitas eksplorasi pengetahuan akan memicu keunggulan bersaing berkelanjutan.

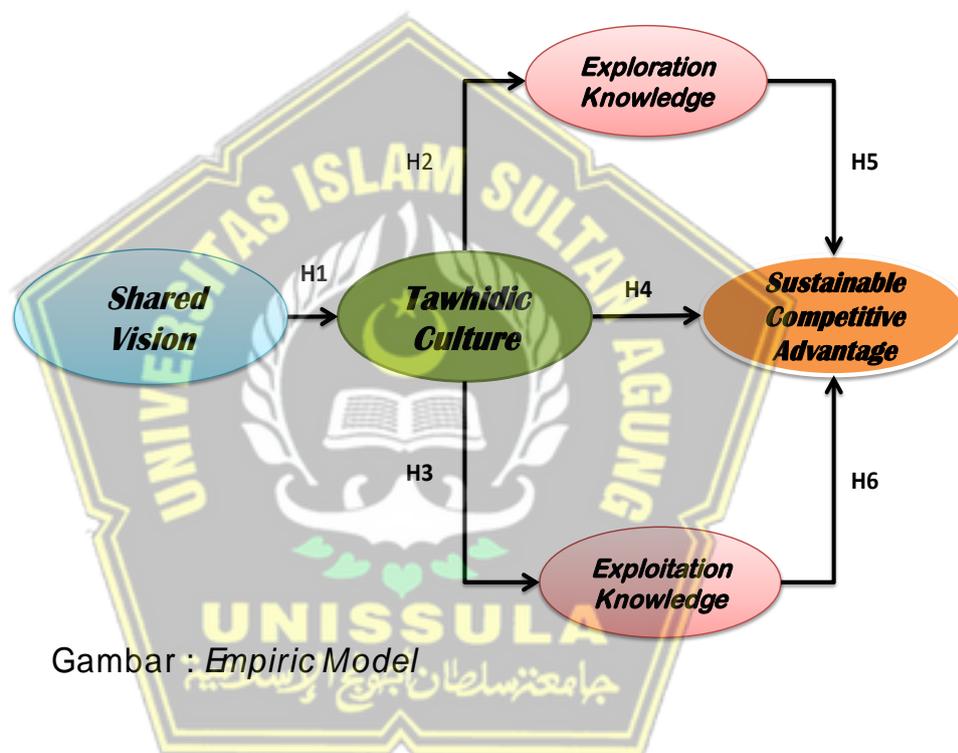
Eksplorasi sebagai proses dalam memperoleh keunggulan melalui adopsi, sintesis dan menerapkan pengetahuan yang ada (Rao & Thakur, 2019; Widodo, 2016). Pengetahuan dapat di internalisasi sebagai pengalaman yang dapat diandalkan (Weiping Liu, 2006). Eksploitasi dapat menawarkan keuntungan ketika organisasi dapat memanfaatkan sepenuhnya sumber daya yang ada. (Weihe Gao, 2013). Organisasi di Indonesia yang di dominasi oleh masyarakat religius yang meyakini keberadaan adanya Tuhan merupakan sumber daya yang bisa dimanfaatkan organisasi dalam menciptakan keuntungan berkelanjutan. Eksploitasi menjadi elemen kunci agar organisasi memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan.(Isobe & Montgomery, 2004)

Dari kajian teori yang telah diuraikan di atas maka dapat di hipotesakan :

Hipotesis 6 : Intensitas Eksploitasi pengetahuan akan memicu keunggulan bersaing berkelanjutan.

GAMBAR 2.8 :

MODEL EMPIRIK PENELITIAN



BAB III

METODE PENELITIAN

Bab tiga membahas metode penelitian yang berisi jenis-jenis dan desain penelitian, sasaran populasi dan sampel penelitian, variabel dan indikator, teknik dan instrument pengumpul data dan teknik analisis data.

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian merupakan penelitian *causal* yang bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel satu dengan variabel yang lain (Sekaran, 2010). Model penelitian ini dibangun melalui pendekatan hipotesis berdasarkan kaidah tertentu. Penelitian ini terdiri atas penelitian eksplanatori dan penelitian deskriptif. Studi diawali dengan aktivitas mengeksplorasi teori, dan konsep-konsep yang akan digunakan untuk mencari hubungan antar variabel (Widodo, 2014), yang mencakup variabel : *Shared Vision, Tawhidic Culture, Knowledge Exploitation, Knowledge exploration dan Sustainable competitive advantage*

3.2. Pengukuran Variabel

Menggunakan studi empiric yang mencakup variabel *Shared Vision, Tawhidic Culture, Knowledge Exploitation, Knowledge exploration* dan *Sustainable Competitive Advantage*. Pengukuran variabel tersaji pada tabel

3.1

Tabel 3.1 :
Pengukuran Variabel

NO	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Shared Vision</i> organisasi merupakan gambaran besar kesamaan pemahaman visi yang mengarahkan organisasi focus kepada tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian Visi dan misi 2. Kesadaran mewujudkan visi 3. Kebersamaan 4. Partisipasi anggota 	(Park, 2008) (Blanchard, 2010). (Senge, 1990)
2	<i>Culture Tawhidic</i> Merupakan keterikatan keyakinan monoteisme, yang diwujudkan melalui praktek ibadah, dan pengembangan pengetahuan, sesuai dengan norma dan tata nilai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keyakinan pertolongan Tuhan 2. Orientasi amal 3. Nilai norma 4. Pengembangan ilmu pengetahuan. 	Di kembangkan peneliti
3.	<i>Knowledge Exploration</i> merupakan upaya dalam menggali ide baru, inovasi dan membuka metode baru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memotivasi ide baru 2. Inovasi pengetahuan 3. Terbuka metode baru. 	(Prieto, at.al, 2009)(Maret, 1991)
4	<i>Knowledge Exploitation</i> sebagai sintesa pengetahuan, penerapan pengalaman, dan memanfaatkan pengetahuan yang sudah ada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memadukan pengetahuan yang sudah ada. 2. Adopsi pengalaman 3. Sintesa pengetahuan yang sudah ada 	(Widodo, 2016)
5	<i>Sustainable Competitive Advantage</i> Kemampuan organisasi memiliki keunikan dan melaksanakan kegiatan yang tidak dapat ditiru oleh pesaing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki nilai manfaat kepada masyarakat 2. Adanya Komitmen atas nilai religi 3.Reputasi dan Sumber daya Unggul 4. Pangsa Pasar 	(Bahrami, Kiani, Montazeralfaraj, Zadeh, & Zadeh, 2016)(Barney, 1991)

Di sarikan dari Jurnal 2020

3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup :

A. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden. Dalam penelitian ini sebagai responden adalah pimpinan Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap variabel (Suwartono, 2015). Sebagai variabel dalam penelitian yaitu variabel *Shared vision*, *Budaya Tawhid*, *Knowledge Exploratio*, *Knowledge Exploitation*, dan *Sustainable competitive advantage*

B. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan (Suwartono, 2015). Data skunder dalam peneltian ini diperoleh dari Laporan forlap Dikti, dan laporan Index Shinta secara on line.

3.4. Metode Pengumpulan Data.

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner, yaitu pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner di kirim melalui *google form* melalui washap group pimpinan perguruan tinggi, dengan pertanyaan pilihan dan pertanyaan terbuka. Tehnik penyebaran questioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling, yang di kirimkan melalui

google form, berupa daftar pertanyaan kepada group washap, pimpinan perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah.

3.5. Responden

Keterwakilan populasi sebagai sampel dalam penelitian ini merupakan syarat penting untuk melakukan generalisasi. Oleh karena itu keputusan dalam pengambilan sampel harus memperhatikan desain sampel dan ukuran sampel (Suwartono, 2015). Unit analisis dalam penelitian ini adalah Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah yang berjumlah 256 PTS aktif (PDPT, 2020). Sebagai responden adalah pimpinan PTS di Jawa Tengah.

Pengambilan jumlah sampel menggunakan teori dari Gay, Mills dan Airasian (2009), dengan ketentuan untuk penelitian metode deskriptif, minimal 10% dari populasi, dan untuk populasi yang relatif kecil minimal 20%. Dengan demikian jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah 20 % dari jumlah populasi 256. (forlap dikti, 2020)

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive sampling*, sehingga mempunyai kemampuan untuk digeneralisasikan. Kriteria sampel yang representatif tergantung pada aspek yang saling berkaitan yaitu akurasi (presisi) sampel. Dalam penelitian ini yang dipilih menjadi sampel adalah 20 % Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah. Teknik pengambilan sampel menggunakan teori dari Gozali (2008), dengan teknik *purposive sampling*. Tujuan menggunakan *purposive sampling* untuk mengambil sampel dari populasi berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan

berdasarkan (judgement) tertentu atau jatah (quota) tertentu (Hartono, 2013). Kriteria yang diambil dalam pemilihan sampel ini dipilih secara proporsional menurut 5 jenis perguruan tinggi di Jawa Tengah yaitu pimpinan : Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, Politeknik dan akademi, yang menjadi group washap sebagai pimpinan perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah yang tersaji dalam tabel 3.2 sebagai berikut :

Tabel. 3.2
Jumlah Populasi Survey

No	Jenis Perguruan Tinggi	Jumlah populasi	Proporsi
01	Universitas	56	4
02	Institut	7	2
03	Sekolah Tinggi	93	2
04	Politeknik	31	3
05	Akademi	69	1
	Jumlah	256	

Forlap dikti 2020

Kuesioner penelitian ini dibagikan kepada pimpinan perguruan tinggi sebagai sumber data yang menjadi anggota group washap pimpinan perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah. Group washap yang menjadi sasaran penyebaran kuesioner yaitu pimpinan rektor/direktur, group Washap Waka/Wakil Rektor, group washap ketua Prodi/dekan PTS di Jawa Tengah.

Pelaksanaan penyebaran quesioner dilakukan dengan menggunakan google form, selama 2 (dua) bulan (Oktober 2020 - Nopember 2020). Tujuan penyebaran quesioner melalui googleform bertujuan menghindari subyektifitas responden karena mengenal peneliti sehingga jawaban responden tidak obyektif. Untuk menjaga subyektifitas jawaban responden dihindari isian yang bersifat manual (isian lewat printout), dan menghindari

pertemuan langsung antara peneliti dengan responden. Isian questioner per item sifatnya wajib, dengan *setting* sistem elektronik, sehingga responden tidak bisa melanjutkan pengiriman jawaban yang tidak lengkap, dengan demikian jawaban yang terkirim terjamin kelengkapannya. Responden diberi kebebasan untuk menilai PTS tempat responden bertugas, dengan interval skala interval *agree disagree* (Ferdinand, 2014). Dimana setiap item soal disediakan rentangan skala 1 - 10 dengan sudut ekstrim STS (sangat tidak sesuai) dan SS (sangat sesuai), dan diberi alternatif jawaban dengan memilih 1 (atau) atau tiga pilihan sekaligus disesuaikan kondisi yang ada di perguruan tinggi responden bekerja. Responden juga diberi kesempatan untuk menjawab per item questioner secara terbuka dengan jawaban yang dikehendaki responden yang tidak ada dalam pilihan disesuaikan dengan kondisi yang ada di PTS tempat responden sebagai pimpinan.

3.6 Teknik Analisis

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation modeling (SEM)* dari paket software *AMOS20.0*. Model ini merupakan sekumpulan teknik – teknik statistic yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan rumit (Ferdinand, 2000)

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

Adapun langkah-langkah dalam SEM, Menurut Ferdinand (2000) adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori

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

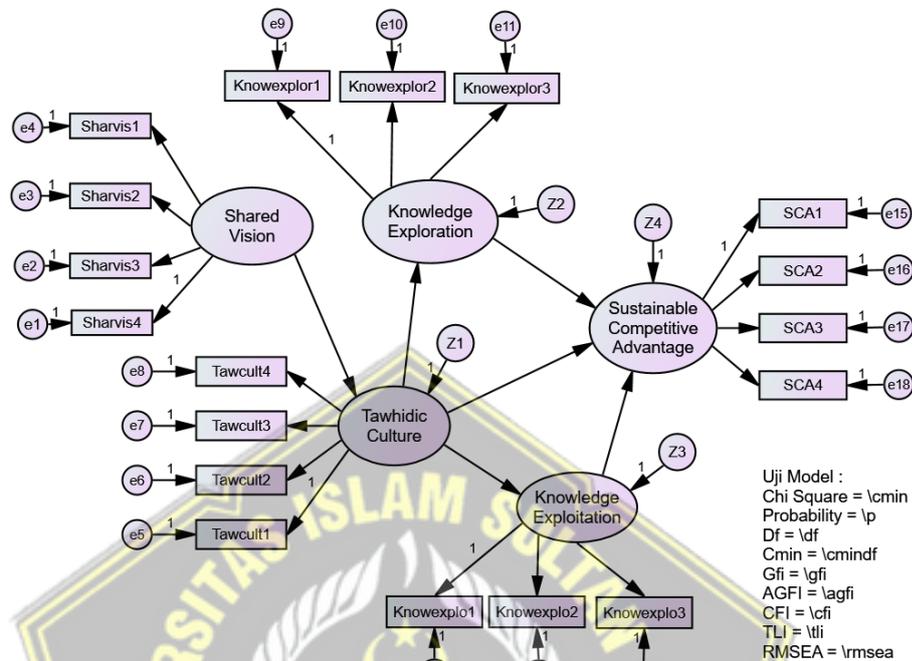
Jadi model yang diajukan berkaitan dengan kausalitas (hubungan sebab akibat antara dua atau lebih variable, bukannya didasarkan pada metode analisis yang digunakan namun harus berdasarkan justifikasi teoritis yang mapan. SEM bukanlah untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas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

2. Pengembangan Path diagram

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

Pada studi ini *Diagram Path* tersaji di gambar 3.1 :

Gambar 3.1
Structure equation model Tawhidic Culture.



3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Hipotesis kualitas perencanaan strategis yang terdiri dari 8 (delapan) hipotesis persamaan dapat ditulis adalah sebagai berikut :

a. ***Tawhidic Culture*** = β_1 *Shared Vision*.

b. ***Knowledge Exploration*** = β_1 *Tawhidic Culture*

c. ***Knowledge Exploitation*** = β_1 *Tawhidic Culture*

d. ***Sustainable Competitive Advantage*** = β_9 *Tawhidic Culture* + β_1 *Knowledge Exploration* + β_1 *Knowledge Exploitation*

4. Memilih Matrik input dan estimasi model

SEM merupakan input data yang akan menggunakan matriks varian/kovarian atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang

dilakukan. Matrik kovarian digunakan SEM karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et al (1996) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standart error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matriks korelasi.

5. Menilai kemungkinan munculnya masalah identifikasi

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

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

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

- a. X^2 *Chi-Square* statistic, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *Cho-Squerenya* rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-of value* sebesar ≥ 0.05 atau ≥ 0.10 (Huland et al dalam Ferdinand, (2000).

- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom* (Ferdinand, 2000).
- c. GFI (*Goodness of fit Index*) adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai 0 (*poor fit*) sampai 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.
- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.09 (Hair et al, 1995).
- e. CMIN/DF, adalah *The Minimum sampel discrepancy Fuction* yang dibagi dengan Degree of Freedom. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *Chi-Square*, X^2 dibagi DF nya disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).
- f. TLI (*Tucker Levis index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*, dimana sebuah model ≥ 0.95 (Hair et al, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

g. CFI (*Comparative Fit Index*) dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam Tabel 3.3 berikut ini.

Tabel 3.3

Goodness-of-fit-Indices

<i>Goodness-of-fit-Indices</i>	<i>Cut-off-value</i>
<i>x-Chi-square probability</i>	Diharapkan kecil ≥ 0.05
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00
<i>TLI</i>	≥ 0.95
<i>CFI</i>	≥ 0.94

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian yang tersaji dalam bab 4 ini, akan menguraikan analisis pengolahan data secara diskriptif dan statistik inferensial. Hasil analisis deskriptif menjelaskan gambaran responden, analisis deskriptif variabel penelitian dan analisis statistik inferensial untuk mengevaluasi struktural dengan teknik SEM. Dalam bab ini menjawab permasalahan dan tujuan penelitian. Rincian bab ini mencakup diskripsi umum hasil penelitian, deskripsi variabel, uji asumsi, uji validitas dan reliabilitas, pengujian hipotesis, dan pengaruh langsung dan tidak langsung.

Gambar 4.1
Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan



4.1. Deskripsi Umum Hasil Penelitian

Hasil penyebaran questioner yang langsung masuk ke sistem elektronik, melalui Google form yang terpilih di olah yang memiliki kriteria peneliti di peroleh sebanyak 117 sumber data yang berasal dari 54 PTS ($54/256 \times 100 \% = 21,4 \%$), tersebar di 19 Kab./kota ($19/35 \times 100 \% = 54 \%$) se Jawa Tengah.

Data diambil dari 54 PTS dari 5 kategori bentuk perguruan tinggi yaitu : Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, Politeknik dan Akademi, yang terwakili secara proporsional menurut bentuk perguruan Tinggi. Dari 153 data yang masuk ke sistim elektronik, dipilih yang memenuhi syarat untuk di analisis selanjutnya sebanyak 117 Responden menjadi sumber data. Berikut disajikan diskripsi sampel dari populasi yang terdiri dari : Jenis perguruan tinggi, usia operasional perguruan tinggi, akreditasi, jumlah mahasiswa, dan jumlah dosen perguruan tinggi.

4.2. Diskripsi Karakteristik dan analisis responden.

4.2.1. Deskripsi Proporsi Keterwakilan Perguruan Tinggi Responden.

Jumlah dosen di jenis perguruan tinggi yang berbeda beda maka pengambilan sampel ditentukan sebagai sumber data 1. Universitas (4), Sekolah Tinggi (2), Politeknik (2), akademi (1) dan Intitut (3) dengan diperoleh sumber pengambilan data sebagai berikut :

Tabel 4.1
Deskripsi Jenis Perguruan Tinggi asal Responden

No	Asal Jenis PT	Jumlah	Jml asal PT	Proporsi	Respon	Prosen
1	Universitas	56	12	21 %	48	41,%
2	Sekolah Tinggi	93	19	21 %	38	32 %
3	Politeknik	31	6	19 %	12	10 %
4	Akademi	69	16	23 %	16	14 %
5	Institut	7	1	16 %	3	3 %
	Jumlah	256	54	100 %	117	100 %

Sumber data 2020

Dari data diskripsi asal responden menurut jenis perguruan tinggi diperoleh hasil 40 responden (32 %) dari 19 Sekolah tinggi mewakili 93 Sekolah Tinggi di Jawa Tengah. Institut terwakili 3 responden dari 1 institut merupakan responden terkecil terwakli 7 Institut (3 % responden PTS) di Jawa Tengah. Sedangkan jumlah Universitas (56) di Jawa Tengah terwakili 48 responden (41 % responden) dari 12 PTS. Untuk PTS tingkat akademi terwakili 16 responden dari pimpinan 16 PTS mewakili 69 PTS (23%). Dengan hasil ini maka jumlah responden 117 yang tersebar dari 5 Jenis PTS secara proporsional.

Tabel 4,2
Diskripsi Akreditasi Institusi AsalPT Responden

No.	Dimensi	Jumlah	Prosentase
01	Akreditasi A	3	7 %
02	Akreditasi B	48	87 %
03	Akreditasi C	3	6 %
	Jumlah	54	100 %

Sumber data 2020

Sebagian besar responden berasal dari PTS yang berkraditasi B, 3 PTS berakreditasi C dan 3 Perguruan Tinggi yang berakreditasi A.

Tabel 4.3
Diskripsi Usia PTS

NO	Usia	Jumlah	Prosentase
1	Kurang 10 Tahun.	3	6%
2	11 Tahun - 20 Tahun	15	28 %
3	21 Tahun - 30 Tahun	19	45 %
4	31 Tahun - ke atas	17	21 %
Jumlah		54	

Sumber data 2020

Sebagian besar asal PTS responden telah matang dalam usia operasional sebuah organisasi, sehingga sebagian besar PTS mampu menghadapi persaingan dan tuntutan perubahan pasar. Hasil penelitian menunjukkan PTS yang berumur kurang 10 tahun sebanyak 5 orang (4 %) tergolong usia rentan bagi organisasi dalam menghadapi persaingan dan tuntutan perubahan. Namun secara garis besar usia PTS di Jawa Tengah memiliki usia yang matang dalam menghadapi persaingan tuntutan pasar dengan usia 11 sampai 20 tahun sebanyak 28 persen dan 45 % telah beroperasi antara 21 sampai 30 tahun, dan 21 % telah beroperasi lebih 21 %. Dengan demikian 96 persen secara logis PTS di Jawa Tengah telah mampu menghadapi persaingan pasar dan tuntutan perubahan.

Tabel 4.4
Diskripsi Jumlah Mahasiswa PTS asal Responden

No	Jabatan Akademik	Responden	
01	Kurang dari 1000 (seribu) mahasiswa	9	8 %
02	1001 sampai 5000	29	52 %
03	Lebih 5000	16	40 %
Jumlah		54	

Sumber data 2020

Hasil penelitian didapat informasi bahwa sebagian besar responden berasal dari perguruan tinggi yang telah memiliki jumlah mahasiswa lebih dari 1000 (seribu). Gambaran jumlah mahasiswa lebih dari seribu menggambarkan bahwa PTS di Jawa Tengah (90 %) asal responden memiliki sumber pembiayaan dari mahasiswa yang cukup untuk membiayai operasional kampus. Dengan kemampuan biaya operasional tersebut maka sebagian besar PTS (90%) asal responden akan mampu bertahan dalam jangka panjang.

Tabel 4.5
Diskripsi Jumlah dosen PTS asal Responden

No	Jumlah Dosen	Jumlah PTS	Prosentasi
01	Kurang 10	2	4 %
02	10 - 30 dosen	23	42 %
03	Lebih 30 dosen	29	44 %
	Jumlah	54	100 %

Sumber data 2020

Dosen yang diangkat oleh pemerintah maupun yang diangkat pada satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat dapat ditempatkan pada jabatan akademik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia. Dari gambaran tabel 4.5 dimana asal responden berasal dari perguruan Tinggi yang memiliki dosen lebih 10 lebih 95 %. Dengan demikian maka jumlah dosen PTS asal responden memiliki jumlah dosen yang cukup, untuk di bandingkan dengan rasio jumlah mahasiswa.

4.3. Diskripsi Variabel Penelitian

Gambaran persepsi responden terhadap PTS tempat bekerja dengan variabel-variabel penelitian *shared vision*, *tawhidic culture*, *knowledge exploitation*, *knowledge exploration* dan *sustainable competitive advantage*. Diskripsi variabel ini menjelaskan tentang nilai rata-rata persepsi dan temuan-temuan hasil penelitian dilapangan.

Angka rata-rata dipergunakan untuk mendiskripsikan derajat persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Nilai indeks masing-masing indikator dipilih dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai rata-rata} = \frac{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7) + (\%F8 \times 8) + (\%F9 \times 9) + (\%F10 \times 10)}{10}$$

Dimana :

F1 = Frekwensi jawaban responden yang menjawab 1

F2 = Frekwensi jawaban responden yang menjawab 2

F3 = Frekwensi jawaban responden yang menjawab 3

F4 = Frekwensi jawaban responden yang menjawab 4

F5 = Frekwensi jawaban responden yang menjawab 5

F6 = Frekwensi jawaban responden yang menjawab 6

F7 = Frekwensi jawaban responden yang menjawab 7

F8 = Frekwensi jawaban responden yang menjawab 8

F9 = Frekwensi jawaban responden yang menjawab 9

F10 = Frekwensi jawaban responden yang menjawab 10

Pernyataan untuk setiap variabel yang diteliti ditentukan dengan menggunakan tiga kotak (*Three box method*) (Ferdinand, 2014). Skor

jawaban di penelitian ini dikonversi menjadi 100, sehingga jawaban responden akan berada pada range 10 sampai 100. Selanjutnya rentang 90 dibagi 3 yang menghasilkan angka 30 yang selanjutnya dijadikan dasar nilai rata-rata, yaitu : nilai 10 sampai 40,00 = rendah, nilai 40,1 sampai 70,00 = Nila sedang, dan nilai antara 70,1 sampai 100 dikategorikan nilai tinggi.

Berikut ini disajikan rentang statistik diskriptif, persepsi responden terhadap PTS di tempat mereka menjadi pimpinan berdasarkan repeating ideas dan tema konsep. Yang masing masing variabel dijelaskan satu persatu sebagai berikut :

4.3.1. *Shared Vision*

Pemahaman kesamaan visi (*shared vision*) sangat diperlukan dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Pemahaman kesamaan visi menjadi gambaran yang besar bagi organisasi untuk mewujudkan tujuannya (Senge, 1990). Kesamaan pemahaman visi akan menjadi panduan anggota organisasi dalam melakukan aktifitas untuk mencapai pertumbuhan organisasi.

Hasil analisa persepsi responden pemahaman kesamaan visi perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah sebagian besar mengembangkan visi pengetahuan yang tercermin dengan tingginya pilihan visi pengetahuan yang memiliki (score 65,21). Visi keimanan cukup dominan bagi perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah (score 62,31), begitu juga visi kecakapan memiliki score yang cukup. (score 61,79). Hasil penelitian ini sejalan dengan fenomena di lapangan yang di uraikan dalam latar belakang

masalah, dari 256 PTS di Jawa tengah masih didominasi berlatar belakang sekuler yang lebih condong mengembangkan pengetahuan. Sehingga potensi PTS untuk mengembangkan berlatang belakang religius/keimanan dan vokasi masih terbuka lebar. Sebagaimana cerminan dari data LLdikti wilayah 6, dari 5 PTS yang berakreditasi A di Jawa Tengah, 4 berlatar belakang religi/keagamaan dan 1 berlatang belakang vokasi. Kesimpulan dari indikator kesesuaian visi misi PTS di Jawa Tengah sejalan dengan potensi yang ada yaitu religi yang mengembangkan keimanan dan vokasi yang mengembangkan kecakapan. Statistik diskriptif persepsi responden terhadap organisasi PTS untuk variabel *shared vision*. Dapat dilihat pada tabel 4.6:

Tabel 4.6
Statistik diskriptif *Shared Vision* (SV)

Indikator		Skala Jawaban Responden tentang X										Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
X1	F	0	2	10	12	10	19	29	21	14	0	117	Sedang
	%(FxS)	0.85	1.71	1.71	11.11	9.40	19.66	24.79	18.80	10.26	1.71	65.21	
X2	F	0	5	8	12	10	28	17	23	14	0	117	Sedang
	%(FxS)	0.00	4.27	6.84	10.26	8.55	23.93	14.53	19.66	11.97	0.00	62.31	
X3	F	0	6	7	15	9	24	22	19	15	0	117	Sedang
	%(FxS)	0.00	5.13	5.98	12.82	7.69	20.51	18.80	16.24	12.82	0.00	61.79	
X4	F	0	6	10	7	16	22	15	23	18	0	117	Sedang
	%(FxS)	0.00	5.13	8.55	5.98	13.68	18.80	12.82	19.66	15.38	0.00	62.65	
Rata-rata Keseluruhan											62.99	Sedang	

Sumber data primer diolah, 2020

Hasil statistic deskriptif variabel *Shared Vasion* (SV) menunjukkan nilai rata-rata sedang (62,99). Hal ini menunjukkan bahwa kesamaan visi perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah perlu di tingkatkan. Adanya

dukungan dari anggota organisasi PT dalam budaya religius bisa dilihat hasil pertanyaan terbuka nilai keimanan memiliki nilai sedang (72) pilihan responden visi pengetahuan yang memiliki nilai sedang (79) pilihan responden, maka penelitian ini memberikan gambaran bahwa visi religius sepenuhnya mendapatkan dukungan anggota organisasi. Persepsi responden dan temuan penelitian sebagai hasil simpulan dari pertanyaan terbuka dapat dilihat pada tabel 4.7

Tabel 4.7
Persepsi responden dan temuan penelitian terhadap variabel *Shared vision*

Indikator dan Nilai rata-rata	Repeating Ideas	Frek	Temuan Penelitian Persepsi Responden
Visi perguruan tinggi (X1) &65,21	<ul style="list-style-type: none"> • Visi nilai-nilai keimanan • Visi pengetahuan • Visi kecakapan 	72 79 64	<ul style="list-style-type: none"> - Wawasan global - Kurikulum yg disusun - Keislaman, Visi Tujuh Tata Nilai Unik, Keahlian, Visi Kepeloporan
Kemudahan komunikasi dengan pimpinan (X2) &62,43	<ul style="list-style-type: none"> • Bisa berkomunikasi dimana saja • Kemudahan alat komunikasi • Adanya grup <i>whatsapp</i> keluarga besar perguruan tinggi 	76 91 86	<ul style="list-style-type: none"> - Melalui forum Rapat dan Diskusi - Group <i>Whatsapp</i> untuk forum-forum tertentu, misal forum manajemen (rektorat + dekanat
Dukungan anggota organisasi (X3) &62,06	<ul style="list-style-type: none"> • Swadaya dalam pengabdian masyarakat • Swadaya studi lanjut • Swadaya penelitian mandiri 	95 70 82	<ul style="list-style-type: none"> - Kerjasama - dukungan tim dalam kegiatan
Kesadaran bersama dalam mewujudkan visi misi perguruan tinggi (X4) &62,50	<ul style="list-style-type: none"> • Aktif di forum diskusi antar dosen • Aktif mengikuti kajian keilmuan • Aktif di kegiatan kerohanian 	92 85 76	<ul style="list-style-type: none"> - Aktif dalam melakukan Tri Dharma Perguruan tinggi - Aktif dalam rapat koordinasi

Sumber data primer diolah, 2020

4.3.2. *Tawhidic Culture*

Budaya tawhid merupakan sintesa dari teori RBV (Barney, 1991) dari dimensi budaya organisasi, yang dipadukan dengan dimensi paradigma tawhid dari *Islamic World View* yang dikembangkan oleh Syarif (2015). Budaya Tawhid diartikan sebagai kondisi organisasi yang memiliki nilai keimanan kepada Tuhan, yang melakukan aktifitas sebagai ibadah disesuaikan dengan norma-norma syariah yang mengembangkan ilmu pengetahuan. Statistik diskriptif persepsi responden terhadap organisasi PTS untuk variabel Budaya Tawhid. Dapat dilihat pada tabel 4.8 :

Tabel 4.8
Statistik Diskripsi Variabel Budaya Tawhid

Indikator		Skala Jawaban Responden tentang Y1										Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Y11	F	1	2	2	9	12	21	23	28	13	6	117	Sedang
	%(FxS)	0.85	1.71	1.71	7.69	10.26	17.95	19.66	23.93	11.11	5.13	67.95	
Y12	F	0	3	1	10	14	26	27	23	9	4	117	Sedang
	%(FxS)	0.00	2.56	0.85	8.55	11.97	22.22	23.08	19.66	7.69	3.42	65.73	
Y13	F	1	2	2	13	11	23	29	22	12	2	117	Sedang
	%(FxS)	0.85	1.71	1.71	11.11	9.40	19.66	24.79	18.80	10.26	1.71	65.21	
Y14	F	0	0	1	4	22	20	27	28	10	5	117	Sedang
	%(FxS)	0.00	0.00	0.85	3.42	18.80	17.09	23.08	23.93	8.55	4.27	68.55	
Rata-rata Keseluruhan												66.86	Sedang

Sumber data primer diolah 2020

Hasil statistik diskriptif variabel Budaya Tawhid (BT) menunjukkan nilai rata-rata sedang (66,86). Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Tawhid perguruan tinggi swasta telah dikenal oleh anggota organisasi. Gambaran nilai sedang tersebut sejalan dengan kondisi riil yang ada, dimana nilai keimanan (Agama)

sudah menjadi pegangan seluruh masyarakat di Jawa Tengah. Persepsi responden dan temuan penelitian sebagai hasil simpulan dari pertanyaan terbuka dapat dilihat pada tabel 4.9

Tabel 4.9
Persepsi responden dan temuan penelitian terhadap variabel *Tawhidic Culture*

Indikator dan Nilai indeks	Repeating Ideas	Frek	Temuan penelitian persepsi responden
Keyakinan nilai ketuhanan anggota organisasi (Y1.1) &67,50	<ul style="list-style-type: none"> • Ikatan dengan keyakinan • Mentaatiperaturan • Pedoman dengan norma social 	105	- Budaya sholat berjamaah
		58	
		73	
Aktifitas pengabdian anggota perguruan tinggi (Y1.2) &65,29	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerja secara ikhlas • Bekerja sebagai bagian ibadah • Tujuan pengabdian 	79	- Beramal - Nilai-nlai orgaasi
		85	
		58	
Pelaksanaan tatanan agama dan organisasi (Y1.3) &64,26	<ul style="list-style-type: none"> • Nihil kecurangan • Pemberian hak dan kewajiban • Beribadah 	68	- Bekerja dengan motivasi ibadah - Sesuai dengan pedoman Al Quran
		102	
		95	
Pengembangan ilmu pengetahuan perguruan tinggi &64,26(Y1.4)	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedia dana hibah penelitian • Bantuan pendidikan/beasiswa studi • Memiliki laboratorium 	89	- Program monitoring bagi peneliti junior - Pelaksanaan Tri Darma Perguruan Tinggi
		76	
		96	

Data diolah dari data primer 2020

Belum sepenuhnya anggota organisasi PT menyadari telah ada budaya tawhid bisa dilihat hasil pertanyaan terbuka dimana nilai keimanan memiliki score tinggi (105) dibarengi dengan pelaksanaan nilai keimanan dimana dari hasil pertanyaan terbuka bernilai sedang yaitu keterikatan dengan aturan syariah (58)

dan keterikatan dengan norma (73). Dari pertanyaan terbuka lain ditemukan bahwa anggota organisasi merasa bekerja sebagai ibadah (83), sejalan dengan pertanyaan terbuka lainnya dimana nilai ikhlas memiliki nilai cukup (79) maka penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa keimanan anggota organisasi bekerja sebagai bagian ibadah sudah tinggi, diimbangi dengan ketaatan terhadap aturan (syariah) dan ketaatan terhadap norma agama dan konsekuensi bekerja ikhlas yang cukup.

4.3.3. Eksplorasi Pengetahuan

Eksplorasi pengetahuan merupakan upaya organisasi untuk melakukan sintesa pengetahuan baru yang belum ada sebelumnya. Kegiatan sintesa merupakan usaha dari organisasi melakukan penggalian pengetahuan baru dalam mencapai keunggulan bersaing. Hasil Statistik diskriptif persepsi responden terhadap organisasi PTS untuk variabel Eksplorasi pengetahuan. Dapat dilihat pada tabel 4.10 :

Tabel 4.10
Statistik Diskripsi Variabel Eksplorasi Pengetahuan

Indikator	Skala Jawaban Responden tentang Y2										Rata- ata	Kriteri a	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Y21	F	0	0	1	3	12	19	36	28	8	10	117	Sedang
	%(FxS)	0.00	0.00	0.85	2.56	10.26	16.24	30.77	23.93	6.84	8.55	68.01	
Y22	F	0	0	0	2	12	28	20	34	17	4	117	Sedang
	%(FxS)	0.00	0.00	0.00	1.71	10.26	23.93	17.09	29.06	14.53	3.42	69.88	
Y23	F	0	0	0	6	12	26	34	24	12	3	117	Sedang
	%(FxS)	0.00	0.00	0.00	5.13	10.26	22.22	29.06	20.51	10.26	2.56	69.06	
Rata-rata keseluruhan											68.83	Sedang	

Data primer diolah 2020

Penyerapan pengetahuan baru mempertimbangkan biaya yang diperlukan dalam melakukan eksplorasi. Budaya tawhid sebagai budaya yang belum

dikembangkan di perguruan tinggi menjadi solusi yang tepat, karena penerapan budaya tawhid memiliki tingkat kerugian yang minimal. Hasil statistik deskriptif variabel Eksplorasi pengetahuan menunjukkan nilai rata-rata kategori sedang (68,83). Hal ini menunjukkan bahwa eksplorasi pengetahuan perguruan tinggi di Jawa Tengah cukup tinggi. Persepsi responden dan temuan penelitian sebagai hasil simpulan dari pertanyaan terbuka dapat dilihat pada tabel 4.11

Tabel 4.11

Persepsi responden dan temuan penelitian terhadap variabel Eksplorasi Pengetahuan

Indikator dan Nilai indeks	Repeating Ideas	Frek	Temuan persepsi responden
Inovasi dan ide-ide baru perguruan tinggi (Y2.1) &68,01	<ul style="list-style-type: none"> • Memperbanyak riset penelitian • Tersedianya laboratorium riset • Kerjasama penelitian dengan lembaga lain 	98 51 87	<ul style="list-style-type: none"> - Diseminasi hasil riset dalam bentuk pengabdian kepada masyarakat dan integrasi dengan pembelajaran - Bersama mahasiswa melakukan riset - Belum optimal mengadakan riset
Keterbukaan informasi perguruan tinggi (Y2.2) &68,38	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi pelayanan • Kebebasan pendapat melalui website • Menerima kritik melalui website 	95 61 77	<ul style="list-style-type: none"> - Melalui sosial media - Menerima saran melalui WA - pemamfaatan teknologi informasi yg teredia saat sekarang - Adanya line telepon/WA/email khusus untuk penyampaian aspirasi layanan akademik.
Solusi baru peningkatan kualitas (Y2.3) &68,38	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Student Exchange</i>/pertukaran mahasiswa • Pertukaran dosen • Penyesuaian teknologi informasi 	61 38 95	<ul style="list-style-type: none"> - Belajar menambah kualitas diri - Pelayanan berbasis teknologi - mendorong studi lanjut - Ikut serta dalam seminar, workshop dan organisasi profesi - Peningkatan pelayanan berbasis teknologi informasi

Data Primer diolah 2020

Perguruan tinggi menjadi organisasi yang peduli dengan pengetahuan baru sebagai upaya meningkatkan keunggulan bersaing. Budaya tawhid sebagai variabel baru memungkinkan untuk di sintesiskan ke organisasi perguruan tinggi swasta yang bisa mendorong perguruan tinggi memiliki keunggulan bersaing. Gambaran nilai sedang tersebut sejalan dengan kondisi riil yang ada, dimana eksplorasi pengetahuan dari indikator yang ada dari pertanyaan terbuka memperbanyak riset penelitian (98), pelayanan berbasis teknologi informasi (95), penyesuaian Teknologi informasi (95) menjadi pilihan responden yang sangat dominan. Dengan demikian maka Eksplorasi pengetahuan telah diyakini menjadi sumber keunggulan perguruan tinggi.

4.3.4. Eksploitasi Pengetahuan

Eksploitasi pengetahuan merupakan upaya organisasi untuk menerapkan metode pengetahuan yang sudah ada. Organisasi melakukan adopsi pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan yang ada sebagai upaya organisasi untuk menerapkan efisiensi. Dengan penggunaan pengetahuan yang sudah ada maka akan mengurangi biaya organisasi yang akan mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan. Eksploitasi menurut (Widodo, 2016) sebagai proses memperoleh kompetensi melalui adopsi, sintesis dan penerapan pengetahuan yang ada. Eksploitasi berkaitan dengan bagaimana penyebaran informasi dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Hasil Statistik deskriptif persepsi responden terhadap organisasi PTS untuk variabel Eksploitasi pengetahuan. Dapat dilihat pada tabel 4.12:

Tabel 4.12
Statistik Diskripsi Variabel Eksploitasi Pengetahuan

Indikator		Skala Jawaban Responden tentang Y3										Rata-rata	Kriteria Nilai
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Y31	F	0	0	1	5	14	23	38	32	11	12	117	Tinggi
	%(FxS)	0.00	0.00	0.74	3.68	10.29	16.91	27.94	23.53	8.09	8.82	71.47	
Y32	F	0	0	0	4	13	32	24	40	19	4	117	Tinggi
	%(FxS)	0.00	0.00	0.00	2.94	9.56	23.53	17.65	29.41	13.97	2.94	71.47	
Y33	F	0	0	1	7	13	28	36	30	17	4	117	Sedang
	%(FxS)	0.00	0.00	0.74	5.15	9.56	20.59	26.47	22.06	12.50	2.94	69.78	
Rata-rata Keseluruhan												70.91	Tinggi

Data diolah tahun 2020

Hasil statistik diskriptif variabel eksploitasi pengetahuan menunjukkan nilai rata-rata kategori tinggi (70,91). Hal ini menunjukkan bahwa budaya tawhid akan mempengaruhi eksploitasi pengetahuan. Budaya tawhid sebagai variabel baru yang sejatinya sudah ada dalam perguruan tinggi swasta yang bisa mendorong perguruan tinggi untuk melakukan eksploitasi pengetahuan. Gambaran nilai sedang tersebut sejalan dengan kondisi riil yang ada, dimana eksploitasi pengetahuan dari pertanyaan terbuka daya serap alumni dalam pekerjaan memiliki memiliki score cukup tinggi (99) dan studi banding bagi perguruan tinggi dengan score (95). Melaksanakan panduan sesuai dengan tujuan pendidikan (96). Dari hasil pertanyaan terbuka ini dapat disimpulkan bahwa perguruan tinggi swasta dalam operasionalnya berpedaman pada tujuan pendidikan. Persepsi responden dan temuan penelitian sebagai hasil simpulan dari pertanyaan terbuka dapat dilihat pada tabel 4.13

Tabel 4.13

Persepsi responden dan temuan penelitian terhadap variabel Eksploitasi Pengetahuan

Indikator dan Nilai indeks	Repeating Ideas	Frek	Temuan Penelitian persepsi responden
Pengalaman organisasi perguruan tinggi (Y3.1) &71,47	• Pasang surut jumlah mahasiswa	72	- civitas akademik kampus wajib berperan serta aktif dalm tri dharma PT
	• Perpindahan dosen berpengalaman	48	- pengembangan kualitas dan kuantitas kampus dimasa yg akan dtg
	• Serapan pekerjaan alumni	99	- Kompetisi dengan PTS lain
Mengadopsi pengetahuan dari perguruan tinggi lain (Y3.2) &71,47	• Pertukaran dosen	33	- Kerjasama dengan perguruan tinggi lain
	• Studi banding	95	- Sharing pengalaman antar dosen
	• Pertukaran mahasiswa	35	
Penerapan pengetahuan yang sudah ada di perguruan tinggi (Y3.3) &69,78	• Masih berpedoman sendiri perguruan tinggi	95	- Melaksanakan Tri Dharma PT
	• Melaksanakan pedoman yang digariskan Akademik	97	- Meningkatkan kompetensi dosen, tendik, mahasiswa dan alumni
	• Menjalankan pedoman UU pendidikan	96	- melakukan inovasi
			- Mendorong SDM yang dimiliki institusi untuk berkembang sesuai dengan tuntutan keilmuan yang dimiliki
			- Pengembangan diri

Sumber data diolah tahun 2020

4.3.5. Keunggulan bersaing berkelanjutan.

Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan kondisi dimana organisasi mampu menghadapi para pesaing, dengan menciptakan nilai yang unik, yang tidak mampu di duplikasi oleh pesaing. Indikasi keunggulan

bersaing jika perusahaan mampu menekan biaya untuk memperoleh keunggulan, memiliki nilai spesifik, memiliki potensi pasar, dan memiliki sumber daya yang tidak mudah di duplikasi secara bersamaan oleh pesaing lain. Menurut (Barny, 1991), yang bisa menjadi sumber keunggulan yaitu memiliki manfaat yang tinggi, langka, dan tidak mudah ditiru. Sedangkan menurut (Porter, 1985) perusahaan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan ketika mampu menerapkan biaya rendah dan difrensiasi. Hasil Statistik diskriptif persepsi responden terhadap organisasi PTS untuk variabel Eksplorasi pengetahuan. Dapat dilihat pada tabel 4.14:

Tabel 4.14
Statistik Diskripsi Variabel Keunggulan bersaing berkelanjutan

Indikator		Skala Jawaban Responden tentang Y4										Rata-rata	Kriteria Nilai
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Y41	F	1	0	0	7	12	19	27	24	19	8	117	Tinggi
	%(FxS)	0.85	0.00	0.00	5.98	10.26	16.24	23.08	20.51	16.24	6.84	71.37	
Y42	F	0	0	1	10	8	19	27	22	23	7	117	Tinggi
	%(FxS)	0.00	0.00	0.85	8.55	6.84	16.24	23.08	18.80	19.66	5.98	71.71	
Y43	F	0	0	0	4	7	26	34	25	12	9	117	Tinggi
	%(FxS)	0.00	0.00	0.00	3.42	5.98	22.22	29.06	21.37	10.26	7.69	72.05	
Y44	F	0	0	0	5	9	26	34	24	13	6	117	Tinggi
	%(FxS)	0.00	0.00	0.00	4.27	7.69	22.22	29.06	20.51	11.11	5.13	71.77	
Rata-rata Keseluruhan											71.72	Tinggi	

Sumber primer diolah 2020

Hasil statistik diskriptif variabel *Sustainable Competitive advantage* menunjukkan nilai rata-rata keunggulan bersaing PTS di Jawa Tengah memiliki nilai kategori tinggi (71,72). dengan nilai standar minimal. Hal ini menunjukkan bahwa nilai rata-rata keunggulan bersaing perguruan tinggi di Jawa Tengah memiliki nilai tinggi. Perguruan tinggi di Jawa Tengah bisa bertahan dalam jangka panjang dengan memiliki sumber daya yang unggul. Persepsi responden

dan temuan penelitian sebagai hasil simpulan dari pertanyaan terbuka dapat dilihat pada tabel 4.15

Tabel 4.15
Persepsi responden dan temuan penelitian terhadap variabel *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*

Indikator dan Nilai indeks	Repeating Ideas	Frek	Temuan
Nilai religius perguruan tinggi (Y41) & 71,37	• Meningkatkan keimanan	88	- PT memiliki tujuh tata nilai - mengirim dosen utk umroh, haji bagi yg muslim, ke lourdes atau yerusalem bagi yg kristiani - Selalu berusaha mencari nisbah ilmu dan iman.
	• Menanamkan nilai tolong menolong	89	
	• Menciptakan lulusan berakhlak mulia	107	
Komitmen terhadap nilai keyakinan (Y4.2) & 71,91	• Beasiswa mahasiswa berprestasi yang kurang mampu	54	- cost untuk studi lanjut rendah dibandingkan PT lain - Pemberian dispensasi pembayaran - Mencarikan hibah/bantuan finansial dari pemerintah dalam berbagai bentuk (Bidikmisi, dll
	• Subsidi silang kepada mahasiswa	65	
	• Mencarikan orang tua asuh	33	
Sumber daya unggul (Y4.3) & 70,59	• Kualifikasi pendidikan dosen S3/S2	94	- Profesional - Studi Lanjut - Peningkatan Jafa
	• Budaya religius	71	
	• Akreditasi perguruan tinggi	88	
Pasar potensial perguruan tinggi (Y4.4) & 70,44	• Adanya ikatan emosional perguruan tinggi	72	- Kerjasama dengan dengan lembaga luar
	• Ikatan alumni	77	
	• Ikatan religius	74	

Sumber primer diolah 2020

Dari hasil pertanyaan terbuka setiap indikator yang membangun manusia berakhlak memiliki score tinggi (107), dukungan sumber daya dosen yang cukup tinggi

dengan nilai (94) dan dukungan alumni (77) dan ikatan religius (74) dengan hasil pertanyaan tersebut maka terlihat jelas gambaran perguruan tinggi religius, dosen dan dukungan alumni diyakini akan menjadi keunggulan bersaing. Budaya religius pilihan perguruan tinggi di Jawa Tengah. Dari hasil pertanyaan terbuka tentang persepsi keunggulan bersaing memiliki nilai unik yang tidak mudah diadopsi pesaing, dengan demikian maka perguruan tinggi telah memiliki keunggulan berkelanjutan memiliki spesifikasi khusus yaitu nilai-nilai religius, yang memiliki nilai keimanan.

4.4. Hasil Analisa Data

4.4.1. Uji Asumsi

Uji asumsi pada studi ini menggunakan evaluasi normalitas data, evaluasi *outliers*, evaluasi *multicolinearitas*. Berdasarkan analisis data, masing-masing uji asumsi dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas digunakan sebagai syarat penggunaan *Structural Equation Model* (SEM) bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*. Hasil analisis data *normalitas univariat* dan *multivariate* dapat dilihat pada tabel 4.16.

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat dilihat bahwa *assessment of normality* adalah CR pada *multivariate* apabila nilai $CR \pm 2.58$ pada tingkat signifikansi 1% maka dapat dikatakan data berdistribusi normal. Nilai CR pada model adalah 1,286 dengan demikian data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Tabel 4.16
Uji Normalitas Data

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.4	4.000	10.000	-.266	-1.175	-.817	-1.805
Y4.3	5.000	10.000	-.146	-.646	-.897	-1.980
Y4.2	4.000	10.000	-.269	-1.189	-.942	-2.079
Y4.1	4.000	10.000	-.391	-1.725	-.605	-1.336
Y3.3	4.000	10.000	-.258	-1.138	-.983	-2.171
Y3.2	4.000	10.000	-.141	-.624	-.750	-1.656
Y3.1	4.000	10.000	-.273	-1.206	-.913	-2.015
Y2.3	4.000	10.000	-.402	-1.776	-.658	-1.453
Y2.2	5.000	10.000	-.359	-1.584	-.669	-1.477
Y2.1	5.000	10.000	-.160	-.709	-.598	-1.320
Y1.4	4.000	10.000	.147	.650	-.614	-1.355
Y1.3	4.000	10.000	.253	1.118	-.582	-1.284
Y1.2	4.000	10.000	.086	.380	-.714	-1.577
Y1.1	4.000	10.000	.150	.663	-.685	-1.513
X1	5.000	10.000	.139	.614	-.477	-1.053
X2	5.000	10.000	.099	.438	-.695	-1.534
X3	5.000	10.000	.340	1.502	-.736	-1.624
X4	5.000	10.000	.302	1.332	-.701	-1.548
Multivariate					2.374	.479

Sumber: data primer yang diolah, 2020

2. Evaluasi *Outliers*

Outliers adalah data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat berbeda dari data-data yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun variabel kombinasi. *Outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis univariat dan multivariate (Hair et al., 1995).

a. *Univariate Outliers*

Keberadaan *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam

standart score (z-score) yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1.00 (Ferdinand, 2017). Hasil uji *univariat* pada Tabel 4.17 menunjukkan data yang tidak adanya *univariat outlier*

Tabel 4.17

	<i>Descriptive Statistics</i>				
	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Zscore: X1.1	117	-2.32933	1.41865	.0000000	1.0000000
Zscore: X1.2	117	-2.17536	1.42387	.0000000	1.0000000
Zscore: X1.3	117	-2.10516	1.42066	.0000000	1.0000000
Zscore: X1.4	117	-2.07347	1.32968	.0000000	1.0000000
Zscore: X1.5	117	-2.23127	1.55219	.0000000	1.0000000
Zscore: Y1.1	117	-3.13210	1.73236	.0000000	1.0000000
Zscore: Y1.2	117	-2.68422	2.01191	.0000000	1.0000000
Zscore: Y1.3	117	-3.12036	1.96592	.0000000	1.0000000
Zscore: Y1.4	117	-2.52413	2.05960	.0000000	1.0000000
Zscore: Y1.5	117	-3.00539	1.94715	.0000000	1.0000000
Zscore: Y2.1	117	-2.78945	1.91129	.0000000	1.0000000
Zscore: Y2.2	117	-2.27465	2.00633	.0000000	1.0000000
Zscore: Y2.3	117	-2.08210	2.21682	.0000000	1.0000000
Zscore: Y2.4	117	-2.99039	1.07793	.0000000	1.0000000
Zscore: Y2.5	117	-3.74552	1.18946	.0000000	1.0000000
Zscore: Y3.1	117	-2.17675	1.71574	.0000000	1.0000000
Zscore: Y3.2	117	-2.93560	1.80185	.0000000	1.0000000
Zscore: Y3.3	117	-2.49013	1.92419	.0000000	1.0000000
Zscore: Y3.4	117	-2.27010	1.50112	.0000000	1.0000000
Zscore: Y3.5	117	-3.76834	1.19174	.0000000	1.0000000
Zscore: Y4.1	117	-3.60678	1.68283	.0000000	1.0000000
Zscore: Y4.2	117	-2.47072	1.67584	.0000000	1.0000000
Zscore: Y4.3	117	-2.23257	1.94680	.0000000	1.0000000
Zscore: Y4.4	117	-2.15579	2.04800	.0000000	1.0000000
Zscore: Y4.5	117	-2.85490	2.06755	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	117				

Sumber : data primer yang diolah, 2020

Data yang tersaji diatas dengan menggunakan AMOS, pengujian univariat *outliers* dilakukan per konstruk variabel. Observasi data yang memiliki nilai $z\text{-score} \geq 3.0$ dikategorikan sebagai *outliers*.

b. Multivariate outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi lainnya dan muncul dalam bentuk ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al., 1995). Berdasarkan tabel 4.18 terlihat hanya data yang memenuhi syarat yang di olah. Data yang memenuhi syarat sebanyak 117 Responden

Tabel 4.18
Nilai Mahalanobis Distance Konstruk Eksogen

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	p1	p2
50	33.040	.017	.857
25	31.216	.027	.830
101	29.834	.039	.840
21	29.654	.041	.710
11	29.183	.046	.633
.....
.....
31	12.793	.804	.212
51	12.601	.815	.228
13	12.445	.823	.225

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Ada tidaknya *multivariate outliers* dapat dilihat dapat dilihat dari jarak *Mahalanobis (Mahalanobis Distance)*. *Mahalanobis distance* digunakan untuk mengukur apakah data ada yang outlier, artinya apakah skor observasi ada yang jauh berbeda dengan skor

centroid. *Mahalanobis d-square* digunakan untuk mengatur jarak skor hasil observasi terhadap nilai centroidnya.

3. Evaluasi *multikolineritas*

Ada tidaknya multikolineritas dan singularitas ditandai dengan nilai determinan *matriks kovarians* sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Hasil analisis *determinan of sample covariance matrix* pada penelitian ini sebesar 0.003 atau lebih dari nol sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat multikolineritas dan singularitas, tersaji dalam tabel 4.19

Tabel 4.19
Multikolineritas dan Singularitas

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	Y4.4	Y4.3	Y4.2	Y4.1	Y3.1	Y3.2	Y3.1	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y1.4	Y1.3	Y1.2	Y1.1	X1	X2	X3	X4
Y4.4	2.294																	
Y4.3	1.470	2.257																
Y4.2	1.738	1.231	2.340															
Y4.1	1.800	1.274	1.507	2.187														
Y3.1	.526	.372	.440	.456	2.143													
Y3.2	.495	.351	.415	.429	1.538	2.310												
Y3.3	.568	.402	.476	.492	1.764	1.661	2.571											
Y2.3	.660	.467	.552	.572	.281	.265	.304	2.213										
Y2.2	.653	.463	.547	.566	.278	.262	.301	1.400	2.118									
Y2.1	.664	.470	.556	.576	.283	.266	.306	1.423	1.409	1.902								
Y1.4	.645	.457	.540	.559	.611	.575	.660	.592	.586	.596	2.095							
Y1.3	.751	.532	.629	.651	.712	.670	.769	.690	.684	.695	1.500	1.981						
Y1.2	.708	.501	.593	.614	.670	.631	.724	.650	.644	.654	1.412	1.646	2.434					
Y1.1	.704	.499	.590	.611	.667	.628	.721	.647	.641	.651	1.406	1.639	1.543	2.358				
X1	.156	.111	.131	.135	.148	.139	.160	.144	.142	.144	.312	.363	.342	.341	1.504			
X2	.149	.106	.125	.129	.141	.133	.153	.137	.136	.138	.298	.347	.327	.325	.849	1.602		
X3	.169	.120	.142	.147	.160	.151	.173	.156	.154	.157	.338	.394	.371	.369	.964	.920	1.592	
X4	.182	.129	.152	.158	.172	.162	.186	.167	.166	.168	.363	.423	.399	.397	1.036	.989	1.123	1.587

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

4.4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas untuk konsep baru yaitu *Tawhid Culture* (TC) mengikuti apa yang disarankan oleh Cooper dan Emory (1995), meliputi *content validity*, *construct validity*, *criterion validity* dan *reliability*. Dalam penelitian ini TC yang terdiri dari 4 dimensi adalah

konsep baru yang dikembangkan dalam penelitian ini. Untuk variabel lain, yaitu *Shared Vision*, *Knowledge Exploration*, *Knowledge Exploitation* dan *sustainable competitive advantage* dilakukan dengan pengujian *criterion validity* dan *reliability*.

1. Uji Validitas

Uji validitas data dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan uji validitas konvergen. Validitas konvergen dapat dilihat dengan memperhatikan pada masing-masing koefisien indikator pada setiap konstruk yang ditunjukkan dengan nilai *critical ratio* (C.R.) memiliki nilai yang lebih besar dari dua kali masing-masing nilai *strandard error* (S.E.) serta probabilitas kurang dari 0,05.

Tabel 4.20. Uji Validitas

Indikator	Variable	Estimate	S.E	C.R	P
X4	← Shared_Vision	1.000			
X3	← Shared_Vision	.931	.091	10.244	***
X2	← Shared_Vision	.819	.098	8.326	***
X1	← Shared_Vision	.858	.093	9.269	***
Y1.1	← Tawhidic_Culture	1.000			
Y1.2	← Tawhidic_Culture	1.005	.103	9.741	***
Y1.3	← Tawhidic_Culture	1.067	.089	11.924	***
Y1.4	← Tawhidic_Culture	.915	.097	9.435	***
Y2.2	← Exploration_Knowledge	.984	.104	9.449	***
Y2.3	← Exploration_Knowledge	.994	.105	9.419	***
X3.3	← Knowledge_Exploitation	1.080	.101	10.724	***
Y3.2	← Knowledge_Exploitation	.942	.095	9.904	***
Y4.1	← Sustainable_Competitive_Advantage	1.000			
Y4.2	← Sustainable_Competitive_Advantage	.966	.095	10.147	***
Y4.3	← Sustainable_Competitive_Advantage	.817	.098	8.300	***
Y.4.4	← Sustainable_Competitive_Advantage	1.153	.0.87	13.225	***
Y.3.1	← Knowledge_Exploitation	1.000			
Y2.1	← Exploration_Knowledge	1.000			

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Hasil uji validitas yang ditunjukkan pada Tabel 1. tampak bahwa validitas konvergen dapat terpenuhi karena masing-masing indikator memiliki nilai *critical ratio* (C.R.) yang lebih besar dari dua kali masing-masing nilai *strandard error* (S.E.). Validitas instrumen menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen dan kemampuan mengungkapkan suatu data yang diinginkan dari variabel yang diteliti dengan tepat. Keandalan suatu instrumen memiliki arti bahwa instrumen tersebut mampu mengukur apa yang diinginkan. Validitas data tersebut menunjukkan keandalan instrumen dalam mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh instrumen dengan tepat. Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama.

2. Uji Reliabilitas & Validitas Kontruk full Model

Uji *reliabilitas* digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengujian kembali pada objek yang sama. Nilai reliabilitas minimum yang dapat diterima sebesar 0.7 *construct reliability* didapatkan dari rumus Hair *et al.* (1995). *Variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima minim sebesar 0.5. Dengan *standard loading* lebih dari 0,6. Hasil uji *reliabilitas* dan *variance extract* dapat dilihat pada Tabel 4.21

Tabel 4.21
Uji Reliabilitas dan Variance Extracted

NO	Variabel	Indikator	Standard Loading (Loading Factor)	Standard Loading ²	Measurement Error (1-Std Loading ²)	Construct Reliability	Variance Extracted
1	Shared Vision	Sharvis4	0.769	0.591	0.409	0.809	0.628
		Sharvis3	0.711	0.506	0.494		
		Sharvis2	0.81	0.656	0.344		
		Sharvis1	0.872	0.760	0.240		
		Σ	3.162	2.513	1.487		
		Σ^2	9.998				
2	Tawhidic Culture	Tawcult1	0.807	0.651	0.349	0.864	0.696
		Tawcult2	0.798	0.637	0.363		
		Tawcult3	0.939	0.882	0.118		
		Tawcult4	0.784	0.615	0.385		
		Σ	3.328	2.784	1.216		
		Σ^2	11.076				
3	Knowledge Exploration	Knowexplor	0.868	0.753	0.247	0.814	0.682
		Knowexplor.	0.809	0.654	0.346		
		Knowexplor.	0.799	0.638	0.362		
		Σ	2.476	2.046	0.954		
		Σ^2	6.131				
4	Knowledge Exploitation	Knowexplo1	0.873	0.762	0.238	0.839	0.710
		Knowexplo2	0.792	0.627	0.373		
		Knowexplo3	0.861	0.741	0.259		
		Σ	2.526	2.131	0.869		
		Σ^2	6.381				
5	SCA	SCA1	0.845	0.714	0.286	0.849	0.675
		SCA2	0.789	0.623	0.377		
		SCA3	0.679	0.461	0.539		
		SCA4	0.951	0.904	0.096		
		Σ	3.264	2.702	1.298		
		Σ^2	10.654				

Sumber: data primer yang diolah 2020

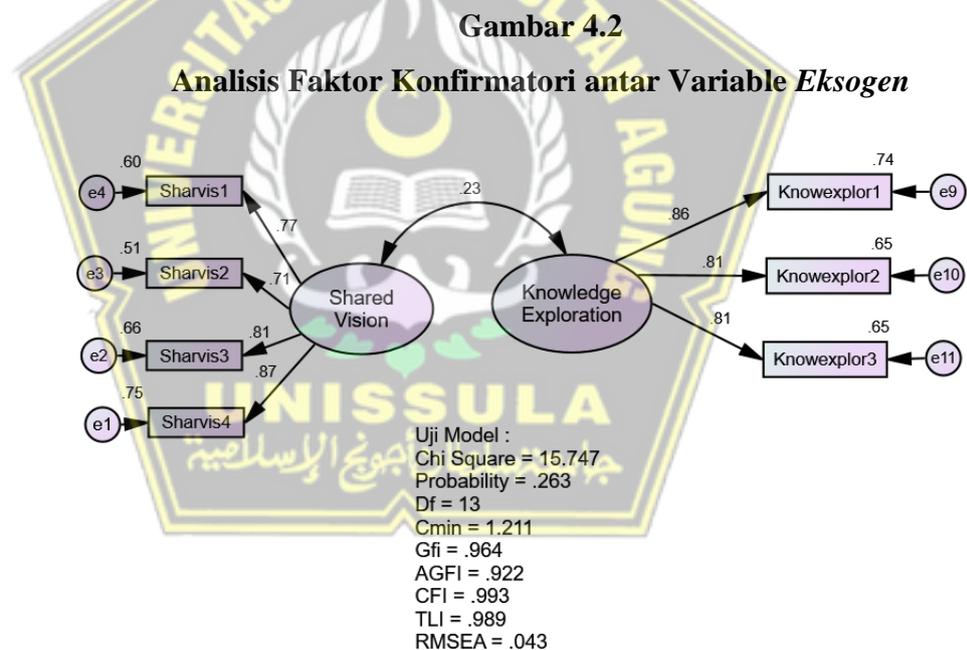
Berdasarkan perhitungan pada tabel 4.22 terlihat bahwa *construct reliability* (CR) variabel *Shared vision* sebesar 0.809, *tawhidic culture* sebesar 0.864, *exploration Knowledge* sebesar 0.814, *exploitation*

knowledge sebesar 0.839, dan *Sustainable Competitive advantage* sebesar 0.849. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel yang diobservasi pada konstruk yang dipakai sebagai *observed variable* mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

4.4.3 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

1) Analisis Faktor Konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 mencakup variabel laten *eksogen*, yaitu *Shared Vision*. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.2



Berdasarkan Gambar 4.2 terlihat bahwa indeks kebaikan model menghasilkan nilai *Chi-Square* 15.747 dan probabilitas 0.263 yang tidak signifikan pada α 0.05, CMINF 1.211; RMSEA 0.043; CFI 0.993; dan TLI 0.989 telah sesuai dengan yang dikehendaki oleh analisis uji konfirmatori

model SEM. Hal ini berarti sampel estimasi sama dengan sampel populasi.

Secara ringkas, indeks kebaikan model dapat dilihat pada tabel 4.22.

Tabel 4.22

Indeks Pengujian Kelayakan Konfirmatori antar Variabel *Eksogen*

No	<i>Kriteria Goodness of fit index</i>	<i>Cut of value</i>	Hasil Analisis	Keterangan
1	<i>Chi-Square</i>	Diharapkan kecil	15.747	Fit
2	<i>Probaboly</i>	≥ 0.05	0.263	Fit
3	TLI	≥ 0.95	0.989	Fit
4	CFI	≥ 0.95	0.993	Fit
5	GFI	≥ 0.90	0.964	Fit
6	CMIN/DF	≤ 2.00	1.211	Fit
7	RMSEA	≤ 0.08	0.043	Fit

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.23

Standardized Regression Weight (Loading Factor)

	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>
X4 <--- <i>Shared_Vision</i>	1.000		
X3 <--- <i>Shared_Vision</i>	.934	.092	10.201
X2 <--- <i>Shared_Vision</i>	.823	.099	8.293
X1 <--- <i>Shared_Vision</i>	.868	.094	9.252
Y2.1 <--- <i>Exploration_Knowledge</i>	.992	.106	9.337
Y2.2 <--- <i>Exploration_Knowledge</i>	1.013	.109	9.282
Y2.3 <--- <i>Exploration_Knowledge</i>	1.000		

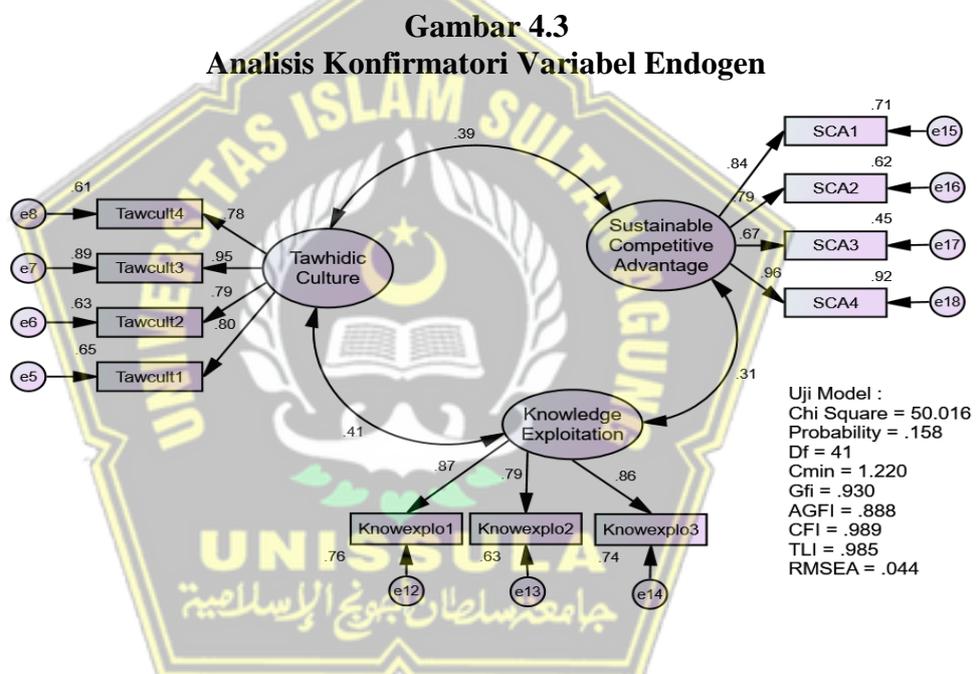
Sumber : data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.23 terlihat bahwa setiap indikator dari masing-masing variabel eksogen memiliki nilai *loading factor* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau *CP* ≥ 2.00 . oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semua indikator dapat diterima (valid). terlihat bahwa indeks kebaikan model menghasilkan nilai *Chi-Square* 15.747 dan probabilitas 0.263 yang tidak signifikan pada α 0.05,

CMINF 1.211; RMSEA 0.043; CFI 0.993; dan TLI 0.989 telah sesuai dengan yang dikehendaki oleh analisis uji konfirmatori model SEM.

2. Analisis Faktor Konfirmatori 2

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 mencakup indikator dari variabel laten endogen, yaitu *Tawhidic Culture*, *Exploitation*, dan *sustainable competitive advantage*. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.3



Berdasarkan Gambar 4.3 terlihat bahwa indeks kebaikan model semuanya fit dengan hasil nilai *Chi-square* 50.016 dan probabilitas 0.158 yang signifikan pada $\alpha = 0,05$, dan untuk criteria lain seperti CMINF 1.220; RMSEA 0.015; CFI 0.989; GFI 0.930 dan TLI 0.985 telah sesuai dengan yang dikehendaki oleh analisis uji konfirmatori model SEM. Hal ini berarti sampel estimasi sama dengan sampel populasi. Indikator dari masing-masing variabel endogen (valid) memiliki nilai *loading factor* atau

standardized estimate yang signifikan dengan nilai *Criteria Ratio* atau CR ≥ 2.00 . dapat dilihat dalam tabel 4.24

Tabel 4.24
Indeks Pengujian Kelayakan Konfirmatori antar Variabel Endogen

No	Kriteria <i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut of value</i>	Hasil Analisis	Keterangan
1	<i>Chi-Square</i>	Diharapkan kecil	50.016	Fit
2	<i>Probability</i>	≥ 0.05	0.158	Fit
3	TLI	≥ 0.95	0.985	Fit
4	CFI	≥ 0.95	0.989	Fit
5	GFI	≥ 0.90	0.930	Fit
6	CMIN/DF	≤ 2.00	1.220	Fit
7	RMSEA	≤ 0.08	0.044	Fit

Sumber : data primer yang diolah, 2020

Untuk mengetahui validitas indikator hasil penelitian dapat di lihat *loading factor* dengan *estimate* lebih dari 0,6 yang terlihat dalam tabel 4.25 di bawah ini :

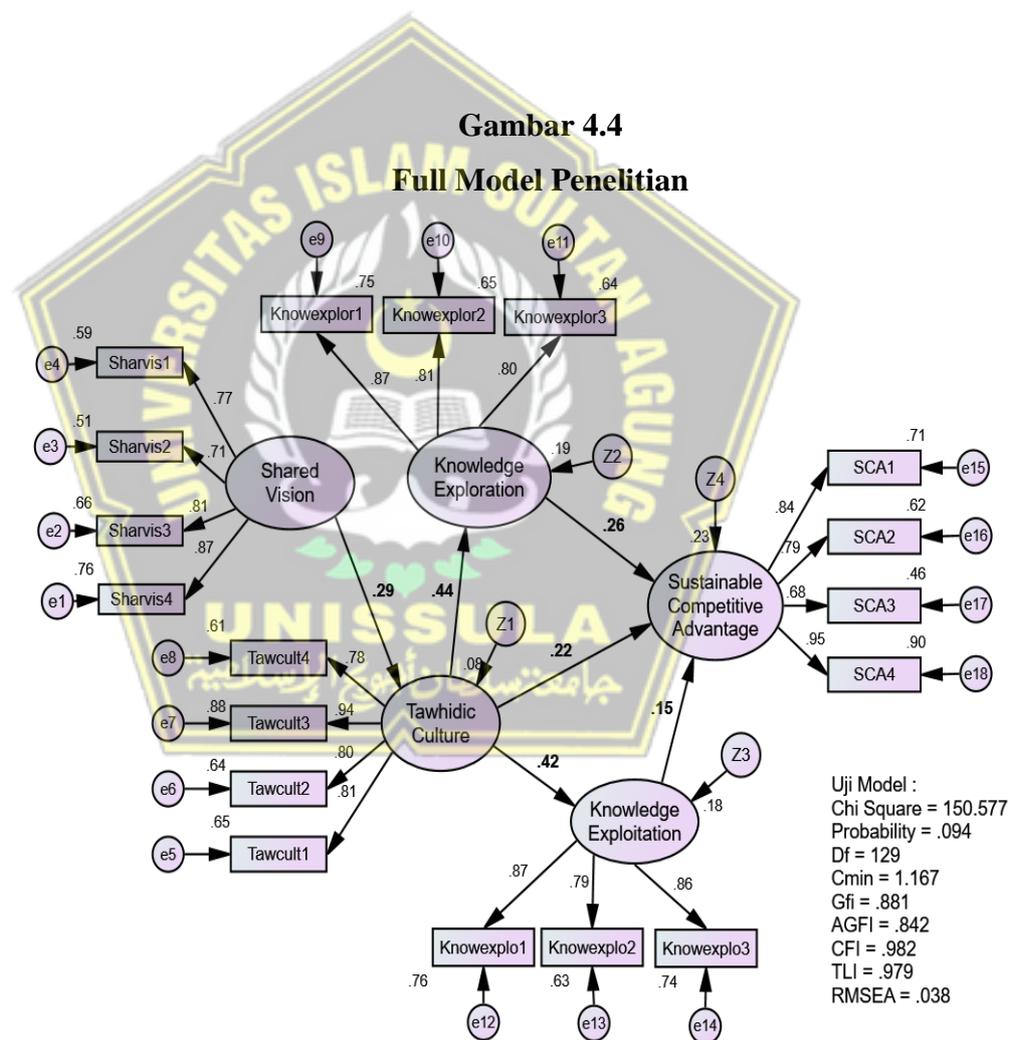
Tabel 4.25
Standardized Regression Weight (Loading Factor)

	Estimate	S.E.	C.R.
Y1.1 <--- <i>Tawhidic_Culture</i>	1,000		
Y1.2 <--- <i>Tawhidic_Culture</i>	,932	,069	13,516
Y1.3 <--- <i>Tawhidic_Culture</i>	,924	,075	12,351
Y1.4 <--- <i>Tawhidic_Culture</i>	1,008	,071	14,107
Y2.2 <--- <i>Exploration_Knowledge</i>	,843	,094	8,958
Y2.3 <--- <i>Exploration_Knowledge</i>	,972	,104	9,387
Y3.2 <--- <i>Exploitation_Knowledge</i>	1,130	,096	11,750
Y3.3 <--- <i>Exploitation_Knowledge</i>	,930	,088	10,536
Y4.3 <--- <i>Sustainable_Competitive_Advantage</i>	1,000		
Y4.4 <--- <i>Sustainable_Competitive_Advantage</i>	,984	,088	11,177
Y4.5 <--- <i>Sustainable_Competitive_Advantage</i>	,996	,087	11,495
Y3.5 <--- <i>Exploitation_Knowledge</i>	,685	,107	6,423
Y3.1 <--- <i>Exploitation_Knowledge</i>	1,000		
Y2.1 <--- <i>Exploration_Knowledge</i>	1,000		

Sumber : data primer yang diolah, 2020

3) Full Model Penelitian

Setelah model dianalisis melalui faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang sudah fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model *Structural Equation Model (SEM)* dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.4 dan tabel 4.26



Sumber data diolah 2020

Uji model menunjukkan bahwa model ini fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai kelayakan model yang memiliki skor parameter *goodness of fit* yang dominan baik. Hal tersebut tampak dalam Tabel 4.26.

Tabel 4.26
Indeks Pengujian Kelayakan Model Penelitian

No	Kriteria <i>Goodness of fit index</i>	Cut of value	Hasil Analisis	Keterangan
1	<i>Chi-Square</i>	Diharapkan kecil	150,577	Fit
2	<i>Probability</i>	≥ 0.05	0.094	Fit
3	TLI	≥ 0.95	0.979	Fit
4	CFI	≥ 0.95	0.982	Fit
5	GFI	≥ 0.90	0.881	Marginal
6	CMIN/DF	≤ 2.00	1.167	Fit
7	RMSEA	≤ 0.08	0.038	Fit

Sumber : data primer yang diolah 2020

Kriteria *goodness of fit* model dengan menggunakan program AMOS telah menunjukkan bahwa analisis SEM dalam penelitian ini dapat diterima. Berdasarkan model fit tersebut, pengujian sejumlah hipotesis dapat dilakukan berdasarkan tingkat signifikansi 0.05. Pengujian dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi pada nilai estimasi, *critical ratio*, dan probabilitas berdasarkan hasil analisis data menggunakan program AMOS yang dapat dilihat hasil uji hipotesis disajikan pada dalam tabel 4.27 :

Tabel 4.27
Hasil Pengujian Hipotesis

Hip	Regresi	Standardize Coefficient	Unstandardize Coefficient		C.R	p-value	Ket
		Beta	Beta	SE			
H1	<i>Shared Vision → Tawhidic Culture</i>	0.292	0.329	0,117	2,816	0,005	Signifikan
H2	<i>Tawhidic Culture → Exploration Knowledge</i>	0.439	0,424	0,098	4,305	0,000	Signifikan
H3	<i>Tawhidic Culture → Exploitation Knowledge</i>	0.421	0,434	0,103	4,199	0,000	Signifikan
H4	<i>Tawhidic Culture → Sustainable Competitive Advantage</i>	0.218	0,220	0,113	1,974	0,049	Signifikan
H5	<i>Exploration Knowledge → Sustainable Competitive Advantage</i>	0.262	0,274	0,114	2,409	0,016	Signifikan
H6	<i>Exploitation Knowledge → Sustainable Competitive Advantage</i>	0.145	0,142	0,102	1,386	0,166	Tidak Signifikan

Sumber : data primer yang diolah, 2020

4.4.4. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis

Berdasarkan perhitungan melalui analisis konfirmatori dan uji model *structural equation* seperti yang disajikan pada Tabel 4.2 maka model ini dapat diterima. Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

1. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 1 tentang Hubungan *antara shared vision dengan budaya tauhid*

Hipotesis 1 : Semakin kuat *shared vision* maka akan meningkatkan budaya tawhid.

Berdasarkan Tabel 4.27 parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *shared vision* terhadap *tawhidic culture* menunjukkan nilai CR sebesar 2,816 dengan probabilitas sebesar 0,005. Sehubungan dengan nilai CR hitung $(2,816) > 1.96$ dan nilai probabilitas $(0,005) < 0.05$, maka secara statistik terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis ini. Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan *shared Vision* secara signifikan akan meningkatkan *Culture Tawhidic* maka **Hipotesis 1: diterima**. Dengan demikian maka semakin kuat kesamaan pemahaman visi maka akan meningkatkan budaya tawhid.

Variabel *shared vision* dibangun oleh indikator kesesuaian visi keyakinan, kemudahan komunikasi, dukungan anggota, kesadaran bersama dan partisipasi anggota. Indikator dari kesamaan visi menggambarkan telah adanya visi keimanan perguruan tinggi untuk menjadi visi organisasi perguruan tinggi, terbukti pilihan terbuka visi keimanan memiliki nilai parameter $\lambda_{x.4}$ yang tertinggi (0,87) lebih besar pengaruhnya dibanding indikator lain. Kemudahan komunikasi sebagai indikator kedua yang memiliki nilai parameter $\lambda_{x.3}$ (0,81) Kesadaran anggota memiliki nilai parameter $\lambda_{x.4}$ (0,77) dengan indikator dukungan anggota nilai parameter $\lambda_{x.3}$ (0,71). Dengan adanya potensi nilai

keimanan yang berpengaruh dalam *shared vision* maka perguruan tinggi semakin kuat visi keimanan PTS akan meningkatkan keunggulan bersaing.

Sumbangan variabel *shared vision* terhadap budaya tauhid menyumbangkan *squared multiple correlation* dengan nilai *estimate* (0,08). Walaupun memiliki nilai *squared multiple correlation* yang relative kecil namun *shared vision* memiliki pengaruh yang signifikan dan memiliki hubungan langsung terhadap budaya tawhid sebesar (0,292). Dari hasil penelitian ini maka jelaslah bahwa semakin kuat *shared vision* akan mengarah kepada semakin kuatnya budaya tawhid yang pada gilirannya akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan

Islam mengajarkan kepada manusia untuk selalu tolong menolong dalam setiap tindakan kebaikan dan tidak saling tolong menolong dalam permusuhan dan kerusakan . (Qs. Al-maidah : 2). Adanya yang *shared vision* menggambarkan indikator religius berupa keimanan kepada Tuhan menggambarkan sesuai dengan ajaran Islam bahwa tujuan manusia adalah hanya untuk beribadah kepada Alloh Swt yang tercantum dalam (QS : adz-Dyariyaat) yang artinya

“Dan aku (Alloh) tidak menciptakan jin manusia melainkan supaya mereka beribadah”.

Dari ayat jelaslah bahwa *shared vision* merupakan kesadaran keyakianan yang didukung adanya kemudahan komunikasi dan dukungan anggota

yang mempengaruhi budaya tawhid yang memiliki indikator keyakinan, dengan mengamalkan ilmu yang sesuai dengan tata nilai dan norma.

Membangun *Shared vision* merupakan upaya organisasi dalam menciptakan nilai untuk kepentingan masa depan organisasi (Senge, 1990). Kesamaan pemahaman visi dapat terwujud adanya keyakinan yang sama atas nilai-nilai dalam organisasi. Budaya sebagai nilai-nilai organisasi yang sudah ada dalam organisasi diantaranya nilai keyakinan yang menjadi norma sehari-hari dalam organisasi. Adanya norma sehari-hari yang sudah berlangsung dalam jangka lama merupakan budaya organisasi. Keyakinan akan nilai-nilai organisasi diperoleh dari lingkungan organisasi, maka semakin kuat kesamaan pemahaman visi dalam organisasi akan semakin memperkuat nilai organisasi yang telah menjadi budaya organisasi. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa kesamaan pemahaman visi akan mempengaruhi budaya tawhid. Pengaruh *shared vision* terhadap budaya tawhid sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Neff, 2015), dimana kesamaan pemahaman visi berpengaruh terhadap budaya bisnis keluarga.. Hasil penelitian lain yang mendukung yaitu penelitian yang dilakukan oleh (T. W. Chang, 2020), *shared vision* hijau berpengaruh terhadap psikologi dan perilaku organisasi, yang sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Senge (1991) Elemen *shared vision* akan menumbuhkan : 1) komitmen organisasional dan individu 2). Keyakinan dalam penerimaan visi dari nilai-nilai organisasi. Dengan adanya *shared vision*

dalam pembelajaran organisasi maka akan menumbuhkan focus dan energi untuk belajar (Kuşcu et al., 2015)

2 Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 2 tentang Hubungan *antara Budaya Tawhid dengan Knowledge Exploration*

Hipotesis 2 : Semakin kuat *Tawhidic Culture* maka akan meningkatkan eksplorasi pengetahuan. .

Berdasarkan Tabel 4.27 parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *Tawhidic Culture* terhadap *Knowledge Exploration* menunjukkan nilai CR sebesar 4,305 dengan probabilitas sebesar 0,000. Sehubungan dengan nilai CR hitung $(4,305) > 1.96$ dan nilai probabilitas $(0,000) < 0.05$, maka secara statistik terdapat bukti untuk **menerima hipotesis 2**. Dengan demikian maka disimpulkan bahwa semakin kuat *Tawhidic Culture* akan meningkatkan *Knowledge Exploration*.

Variabel Budaya tawhid dibangun atas 4 indikator yaitu adanya keyakinan kepada Tuhan yang memiliki nilai besar dalam pembentukan budaya tawhid dibuktikan indikator bekerja sesuai norma memiliki nilai tertinggi dengannilai parameter $\lambda_{Y1.3}$ (0,94) didukung adanya pelaksanaan atas nilai nilai keimanan yang memiliki nilai parameter $\lambda_{Y1.2}$ (0,81) yang memiliki peran kedua tertinggi dalam pembentukan budaya tawhid. Sedangkan orientasi ibadah juga memiliki peran yang cukup tinggi dalam membentuk budaya tawhid dengan nilai parameter $\lambda_{Y1.3}$ (0,80). Disamping peran ketiga indikator tersebut ilmu pengetahuan juga memiliki nilai signifikan terhadap pembentukan budaya tawhid dengan

nilai parameter $\lambda_{Y1.4}$ (0,78). Berdasarkan perhitungan menurut data statistik yang telah diuraikan maka semua indikator pembentuk budaya tawhid dinyatakan valid. Dengan bukti-bukti ini maka budaya tawhid sebagai variabel baru dalam penelitian ini memiliki peran yang signifikan terhadap eksplorasi pengetahuan dibuktikan nilai pengaruh langsung sebesar (0,439)

Dengan hasil yang telah disajikan diatas menggambarkan adanya peran budaya tawhid yang terdiri dari nilai keimanan dapat dieksplorasi dengan jalan adopsi dan sintesis yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Indikator ke 2 dari budaya tawhid yaitu orientasi ibadah yang menggambarkan bahwa organisasi merupakan tempat pengabdian, sebagai ibadah kepada Tuhan. Sedangkan indikator yang ke 3 budaya tawhid adalah adanya pengamalan tata nilai/norma sebagai pengetahuan yang membutuhkan eksplorasi sebagai panduan dalam menjalankan organisasi sejalan dengan norma-norma yang berlaku di organisasi dan di masyarakat. Sebagai indikator ke 4 dari budaya tawhid adalah ilmu pengetahuan yang menggambarkan pentingnya ilmu sebagai panduan dalam organisasi yang membutuhkan eksplorasi menjadi jalan menuju keunggulan bersaing berkelanjutan.

Islam sebagai ajaran Nabi Muhammad merupakan ajaran di sepanjang zaman. Islam sebagai ajaran Agama terakhir terbukti mampu mengikuti perubahan peradapan dunia. Ajaran Islam akan tetap ada

sampai akhir zaman. Sebagaimana firman Allah dalam (QS.Almaidah 48).

“Dan kami telah menurunkan kepadamu Alkitab dengan benar sebagaimana pembenar kitab-kitab yang terdahulu serta batu ujian atasnya” (QS.Almaidah 48).

Maksud dari pernyataan ini mencerminkan Islam itu cocok diterapkan dalam sepanjang masa melalui adopsi dan sintesis. Organisasi dengan berpegang teguh adanya budaya tawhid tidak akan bertentangan dengan perubahan jaman. Ajaran tawhid merupakan ajaran yang benar dan akan selalu ada dalam kehidupan berkelanjutan.

Dari penjelasan yang telah diuraikan tersebut diatas maka jelaslah bahwa budaya yang lahir dari Islam layak untuk dieksplorasi oleh organisasi menjadi keunggulan yang berkelanjutan. Budaya Tawhid akan berlangsung berkelanjutan tanpa mengenal waktu, dan tempat. Karena budaya tawhid fleksibilitas dapat dieksplorasi dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Rao & Thakur, 2019), keberlanjutan organisasi dapat mengeksplorasi strategi, struktur dan budaya dalam organisasi. Sedangkan hasil penelitian (Hahn, Lee, & Lee, 2015) membuktikan budaya belajar berpengaruh secara signifikan terhadap eksplorasi. Sejalan dengan penelitian (Rao & Thakur, 2019) budaya dapat memediasi penyerapan pengetahuan terhadap eksplorasi pengetahuan.

3. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 3 tentang Hubungan *antara Tawhidic Culture dengan Knowledge Exploitation*

Hipotesis 3 : Menyatakan semakin kuat *Tawhidic Culture* maka akan meningkatkan *Knowledge Exploitation*.

Berdasarkan Tabel 4.27 parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *Budaya Tawhid* terhadap *Knowledge Exploitation* menunjukkan nilai CR sebesar 4,199 dengan probabilitas sebesar 0,000. Sehubungan dengan nilai CR hitung ($4,199 > 1.96$) dan nilai probabilitas ($0,000 < 0.05$), maka secara statistik terdapat bukti untuk menerima hipotesis ini. Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan *Tawhidic Culture* akan meningkatkan *Knowledge Exploitation*. Dengan demikian maka **Hipotesa 3 : Diterima**, Yang artinya semakin kuat Budaya Tawhid maka akan meningkatkan eksploitasi pengetahuan.

Pembentuk variabel budaya tawhid yang terdiri dari 4 indikator yang meliputi nilai keyakinan yang memiliki nilai parameter $\lambda_{Y1.1}$ (0,81), orientasi ibadah nilai parameter $\lambda_{Y1.2}$ (0,80), tata nilai/norma nilai parameter $\lambda_{Y1.3}$ (0,94) sebagai indikator terkuat dan pengembangan ilmu pengetahuan nilai parameter $\lambda_{Y1.4}$ (0,78) mempengaruhi variabel eksploitasi pengetahuan secara langsung sebesar (0,421). Variabel Eksploitasi memiliki indikasi adanya pencarian hal-hal baru dengan nilai parameter $\lambda_{Y3.1}$ (0,87), adopsi memiliki nilai parameter $\lambda_{Y3.2}$ (0,79) dan penerapan pengetahuan yang sudah ada memiliki nilai parameter $\lambda_{Y3.3}$ (0,86). Hal ini mengindikasikan dari semua indikator budaya tawhid

yang memiliki peran membentuk elemen budaya tawhid yang kuat yang secara meyakinkan berpengaruh signifikan terhadap eksploitasi pengetahuan dengan pengaruh langsung sebesar (0,421). Dengan demikian maka semakin tinggi budaya tawhid akan semakin meningkatkan eksploitasi pengetahuan.

Ajaran Islam merupakan penyempurnaan ajaran-ajaran sebelumnya. Sebelum Islam datang manusia telah mencari kebenaran lewat pencarian manusia sendiri. Sehingga pada hakekatnya Ajaran keyakinan telah ada sebelumnya adanya ajaran islam dating kepada manusia. Keyakinan telah menjadi budaya yang lahir sebelum ajaran Islam yang benar datang. Sebagai mana firman Allah Swt dalam (QS. Al Ahzab:40)

“Muhammad itu bukanlah seorang dari salah seorang lelaki diantara kalian, akan tetapi dia adalah utusan Allah dan penutup para Nabi”

Dalam ayat lain Allah ta'ala berfirman

“Pada hari ini Aku (Allah ta.ala) telah sempurnakan bagi kalian agama kalian dan Aku telah cukupkan nikmat- Ku atas kalian dan Aku pun telah ridha Islam menjadi agama bagi bagi kalian. (QS. Al Maidah : 3)

Dari ayat tersebut jelaslah bahwa Ajaran Islam lahir dari penyempurnaan ajaran keyakinan yang sudah lahir sebelumnya. Keyakinan agama telah ada sebelum islam dating. Dengan demikian maka dapat di pahami bahwa Ajaran Islam merupakan penyempurnaan agama masa lalu melalui adopsi pengetahuan yang dapat diterapkan masa lalu, saat ini dan masa yang akandatang. Sependapat dengan (March, 1991) Eksploitasi merupakan pemurnian, pemilihan, seleksi, eksekusi pengetahuan yang

sudah ada. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rao & Thakur, 2019) budaya dapat memediasi penyerapan pengetahuan terhadap eksploitasi pengetahuan.

4. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 4 tentang Hubungan *antara Tawhidic Culture dengan Sustainable competitive advantage*

Hipotesis 4 : Semakin kuat *Tawhidic Culture* maka akan meningkatkan *Sustainable competitive advantage*.

Berdasarkan Tabel 4.27 parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *Tawhidic culture* terhadap *Sustainable competitive advantage* menunjukkan nilai CR sebesar 1,974 dengan probabilitas sebesar 0,049. Sehubungan dengan nilai CR hitung $1,974 > 1.96$ dan nilai probabilitas $(0,049) < 0.05$, maka secara statistik budaya tawhid memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian **Hipotesis 4 diterima**, yang artinya semakin kuat budaya tawhid di dalam organisasi maka akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Variabel budaya tawhid memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan dengan nilai $(0,218)$ terhadap variabel keunggulan bersaing berkelanjutan yang dibentuk oleh 4 indikator dengan indikator pangsa pasar memiliki peran nilai parameter $\lambda_{Y4.4}$ $(0,95)$, nilai keyakinan mempengaruhi ke dua dengan nilai parameter $\lambda_{Y4..2}$ $(0,84)$, komitmen terhadap nilai menempati urutan ke 3 dengan nilai parameter $\lambda_{Y4..2}$ $(0,79)$ dan sumber daya manusia memiliki nilai parameter $\lambda_{Y4..3}$ $(0,68)$

.Indikator pembentuk budaya tawhid sebagaimana tersaji dalam gambar 4,4 yang terdiri dari : keyakinan atas nilai memberi sumbangan dengan nilai parameter $\lambda_{Y1.1}$ (0,81), pelaksanaan tata nilai menjadi indikator terkuat dengan nilai parameter $\lambda_{Y1.3}$ (0,94), pengabdian memiliki nilai tertinggi ke 3 dengan nilai parameter $\lambda_{Y1.4}$ (0,80) dan pengembangan ilmu pengetahuan mampu menyumbang nilai parameter $\lambda_{Y1.4}$ (0,78). Dari hasil ini membuktikan bahwa ke 4 indikator budaya tawhid semuanya valid, yang memiliki pengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan..

Islam mengajarkan manusia untuk selalu bersyukur dengan senantiasa beribadah kepada Allah sebagaimana tercantum dalam surat QS : Ibrahim : 7) yang artinya :

“Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Aku akan menambahkan nikmat-Ku kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangatlah pedih”. – (Q.S Ibrahim: 7)

Dari penjelasan hubungan indikator dari variabel budaya tawhid adanya hak dan kewajiban yang sudah terpenuhi dengan memberikan kontribusi terhadap ikatan religius dan budaya religi menggambarkan adanya konsistensi repetasi ide keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dari hasil uji kuantitatif yang tersaji diatas menggambarkan bahwa budaya tawhid secara sadar sudah dilaksanakan secara masif dalam organisasi perguruan tinggi, dengan demikian konsistensi dalam penggunaan budaya tawhid dapat dipraktekkan dalam organisasi sebagai upaya meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan

menggambarkan bahwa organisasi mampu memanfaatkan potensi sumber daya yang ada dari intern organisasi yang memiliki efisiensi biaya, bernilai religius, langka dan memiliki nilai manfaat dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Bogdanowicz, 2014) dan (Jardon, 2019) dimana Budaya organisasi menjadi dasar untuk perilaku atau identitas yang diinginkan, perusahaan dan citra eksternal. Dalam konteks pilihan strategis, di sebuah organisasi di mana penting untuk memanfaatkan sumber daya intern yang tidak berwujud dan cepat menanggapi kebutuhan organisasi, budaya organisasi bisa menjadi "berharga" jika dikelola oleh pemimpin dan strategi sebagai upaya meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Jardon & Martínez-Cobas, 2019), budaya akan memengaruhi keunggulan bersaing karena adanya kepemimpinan. Kepemimpinan yang ada dalam penelitian ini diwujudkan dengan adanya budaya tawhid yang menjadi acuan organisasi dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Perbedaan antara budaya tawhid yang menjadi konsep baru ini dengan budaya organisasi dapat dijelaskan budaya organisasi masih bergantung pada pengawasan adanya individu seorang pemimpin dalam organisasi dan motivasi individu yang bersifat duniawi sehingga ketika tidak ada pengawasan dari pimpinan anggota organisasi bisa melakukan

perbuatan yang melanggar aturan organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian ini, dengan adanya budaya tawhid, maka anggota organisasi akan melakukan aktifitas bekerja tanpa diawasi oleh individu sebagai pemimpin, karena sebagai pemimpin dalam penelitian ini adalah kondisi organisasi yang terwujud melalui budaya tawhid yang meyakini adanya pengawasan dari Allah Swt.

5. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 5 tentang Hubungan *antara Knowledge Exploration dengan Sustainable competitive advantage*

Hipotesis 5: Semakin kuat *Knowledge Exploration* maka akan meningkatkan *Sustainable competitive advantage*.

Berdasarkan Tabel 4.27 parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *Knowledge Exploration* terhadap *Sustainable competitive advantage* menunjukkan nilai CR sebesar 2,409 dengan probabilitas sebesar .0,016. Sehubungan dengan nilai CR hitung $2,409 > 1.96$ dan nilai probabilitas $(0,005) < 0.016$, maka secara statistik terbukti untuk menerima hipotesis ini. Hal ini dapat diartikan bahwa *Knowledge Exploration* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Sustainable competitive advantage*. **Maka Hipotesis 5 : diterima**

Kontribusi Eksplorasi pengetahuan dalam mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan memberikan pengaruh secara langsung dengan nilai sebesar (0.262). Variabel eksplorasi pengetahuan terbentuk dari indikator inovasi dan ide kreatif memberikan kontribusi tertinggi dengan nilai parameter $\lambda_{Y2.1} 0,87$ sedangkan keterbukaan,

pencarian solusi kontribusi nilai parameter $\lambda_{Y2.2}$ sebesar 0,81 dan indikator pengembangan pengetahuan nilai parameter $\lambda_{Y2.3}$ memiliki kontribusi 0,80. Dari ketiga indikator tersebut variabel eksplorasi pengetahuan secara meyakinkan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing yang terdiri dari indikator memberikan kontribusi keyakinan atas nilai manfaat dengan nilai parameter $\lambda_{Y4.1}$ 0,84, sumber daya unggul menyumbangkan nilai parameter $\lambda_{Y4.2}$ 0,79, indikator komitmen terhadap nilai memiliki andil nilai parameter $\lambda_{Y4.3}$ 0,88 dan indikator potensi pasar memiliki peran yang paling besar dengan nilai parameter $\lambda_{Y4.4}$ 0,95 (95%).

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat (Porter & Canada, 1985) untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, sebuah organisasi harus mampu memanipulasi berbagai sumber daya yang dapat dikontrol langsung oleh organisasi secara langsung. Organisasi harus mampu memilih strategi bisnis menyesuaikan tuntutan pasar dengan mengeksplorasi dari intern organisasi untuk mampu bertahan dalam jangka panjang. Keunggulan bersaing berkelanjutan mengidentifikasi kemampuan organisasi yang memiliki konsep biaya rendah, potensi pasar dan memiliki sumber daya potensial. Dengan demikian maka eksplorasi yang memiliki indikasi adanya ide inovatif, solusi baru, keterbukaan informasi, dan sharing pengetahuan akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Era digitalisasi yang menyebabkan perubahan dunia yang dinamis dan cepat dibutuhkan adaptasi organisasi agar mampu mengikuti tuntutan pasar yang begitu cepat. Organisasi Perguruan Tinggi sebagai tempat menumbuhkan ilmu pengetahuan harus mampu menyesuaikan tuntutan perubahan teknologi dan budaya organisasi baru. Perubahan budaya dan ide-ide khas yang memiliki nilai bagi organisasi dilakukan melalui eksplorasi pengetahuan. Pembelajaran eksplorasi mengacu pada aktivitas pembelajaran di luar basis pengetahuan pasar produk saat ini untuk eksperimen dengan alternatif baru (Atuahene- Gima dan Murray, 2007; Katila dan Ahuja, 2002; Maret, 1991). Eksplorasi pengetahuan termasuk didalamnya budaya organisasi akan mampu menyesuaikan arah organisasi kepada keunggulan berkelanjutan. Sejalan dengan pendapat (March, 1991), Eksplorasi akan mengarah pada kinerja organisasi yang pada gilirannya akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan..

Budaya tawhid sebagai keyakinan organisasi yang mengedepankan keyakinan, perbuatan dan ilmu pengetahuan akan mampu mengikuti perubahan tuntutan dan dinamika perubahan jaman. Agama seharusnya juga menjadi sebuah budaya, tradisi, dan adat istiadat yang harus terus dipertahankan dan dilestarikan. Seperti halnya kehidupan nenek moyang sebelum agama datang untuk memberikan mereka pengetahuan yang baru.(Azizah & Purjatian, 2015). Konsep budaya tawhid yang mengembangkan ilmu pengetahuan merupakan eksplorasi pengetahuan yang akan menjadikan organisasi dan individu menjadi unggul. Dalam

al-Qur`an menunjukkan betapa tinggi kedudukan orang yang berpengetahuan. Sebagaimana disebutkan dalam al-Qur`an:

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. al-Mujadalah: 11).

Dari uraian diatas maka hasil penelitian ini sejalan dengan ajaran Islam dimana eksplorasi pengetahuan merupakan usaha belajar untuk mengembangkan ide inovatif dalam rangka menemukan solusi baru dalam organisasi, dan keterbukaan informasi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan akan meningkatkan keunggulan berkelanjutan yang memiliki potensi pasar, sumber daya yang memiliki efisiensi biaya bisa didapatkan dari sumberdaya intern organisasi. Sumber daya organisasi yang efisien dan unik diantaranya adalah budaya. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat dari (March, 1991) dan (Clauss et al., 2020) eksplorasi pengetahuan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

6. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 6 tentang Hubungan antara *Knowledge Exploitation* dengan *Sustainable competitive advantage*

Hipotesis 6 : Semakin kuat *knowledge exploitation* maka akan meningkatkan *sustainable competitive advantage*.

Berdasarkan Tabel 4.27 parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *Knowledge Explotation* terhadap *Sustainable competitive advantage* menunjukkan nilai CR sebesar 1,386 dengan probabilitas sebesar 0,166 Sehubungan dengan nilai CR hitung $(1,386) < 1.96$ dan

nilai probabilitas (0,166) < 0.05 , maka secara statistik untuk tidak menerima hipotesis ini. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin kuat *Knowledge Exploitation* maka berpengaruh tidak signifikan terhadap *Sustainable competitive advantage*. Dengan demikian maka **Hipotesis 6 : ditolak.**

Pengaruh eksploitasi pengetahuan terhadap keunggulan bersaing tidak signifikan dengan pengaruh langsung sebesar 0.145. Konsep eksploitasi pengetahuan meliputi 3 indikator yang terdiri dari adopsi pengetahuan dengan nilai parameter $\lambda_{Y3.1}$ 0,87, indikator pengalaman nilai parameter $\lambda_{Y3.2}$ sebesar 0,79 dan penerapan pengetahuan yang sudah ada nilai parameter $\lambda_{Y3.1}$ 0,86. Ketiga indikator pembentuk variabel eksploitasi pengetahuan berpengaruh tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan yang memiliki indikator nilai keyakinan, sumber daya unggul, komitmen nilai dan pasar potensial. Hubungan antar indikator dapat dianalisis bahwa adanya pengalaman organisasi yang belum tentu pengalaman baik maka belum tentu akan mempengaruhi sumber daya unggul, PTS tidak hanya cukup mengadopsi keberhasilan perguruan tinggi lain, karena adopsi belum tentu sejalan dengan keadaan masing-masing PTS, yang tentu memiliki sumber daya dan kapabilitas yang berbeda. Begitu juga indikator penerapan pengetahuan saat ini belum tentu bisa menyesuaikan keadaan perubahan tuntutan di luar organisasi yang merupakan elemen keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pengalaman organisasi bisa berupa pengalaman baik namun juga bisa pengalaman buruk (March, 1991). Pengalaman buruk tidak akan mampu menjadi keunggulan bersaing. Maka dengan adopsi dan penggunaan pengalaman masa lalu tanpa adanya inovasi dan kreasi tidak akan mampu menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan. Eksploitasi digambarkan oleh (Levinthal & March, 2010) sebagai rabun ayam atau pandangan pendek dengan mengabaikan pandangan jauh. Dengan mengabaikan pandangan jauh maka organisasi tidak akan mampu memikirkan organisasi dalam jangka panjang. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan gambaran organisasi yang memiliki nilai yang tidak mudah ditiru organisasi lain, dengan demikian indikator adopsi dari pengalaman organisasi lain tidak akan memungkinkan keunggulan bersaing. Adanya indikator penerapan pengetahuan yang sudah ada dalam organisasi dari variabel eksploitasi pengetahuan maka tidak akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Organisasi dituntut untuk berinovasi dan mengembangkan ide-ide baru yang belum dimiliki organisasi lain.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori pembelajaran organisasi mengasumsikan eksploitasi dan eksplorasi sebagai aktivitas yang berbeda, sehingga keduanya tidak mungkin diterapkan bersamaan dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan (Crossan, Lane, & White, 1999). Eksploitasi merupakan pemanfaatan sumber daya yang ada saat ini, dan eksplorasi menyiratkan penemuan sumber daya baru.

Konsep eksploitasi sebagai pendalaman aset dan eksplorasi sebagai konsep perluasan aset (Karim & Mitchell, 2000). Dengan hasil penelitian ini maka harus ada pemilihan antara eksploitasi dan eksplorasi dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Namun penggunaan kedua variabel *knowledge strategic* bisa di sandingkan bersamaan ketika organisasi telah memiliki pelaksanaan budaya tawhid sebelum melakukan eksplorasi pengetahuan dan eksploitasi pengetahuan dengan dibuktikan hasil uji analisis tiga variabel yaitu eksplorasi, eksploitasi dan budaya tawhid dapat mendorong keunggulan bersaing secara bersamaan dengan dibuktikan R Square sebesar 0,23 (23 %).

Tidak sejalan hasil penelitian dari (Isobe & Montgomery, 2004), perusahaan mengakumulasi dan meningkatkan sumber daya dan kemampuan mereka yang khas melalui proses eksploitasi dan eksplorasi secara bersamaan. Jumlah dan tingkat sumber daya perusahaan dan kemampuan eksploitasi dan eksplorasi adalah penentu utama keunggulan bersaing berkelanjutan. Dukungan hasil ini sependapat dengan (March, 1991) bahwa untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan harus adanya keseimbangan antara eksplorasi dengan eksploitasi. Organisasi bisa hidup di masa depan karena adanya kehidupan sebelumnya dan sekarang. Organisasi bisa hidup sekarang karena ada budaya organisasi masa lalu. Pengalaman merupakan guru yang baik bagi setiap organisasi.

Perbedaan hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Widodo, 2015), yang membuktikan bahwa eksploitasi pengetahuan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Masih banyaknya hasil penelitian dan pendapat antara eksploitasi dan eksplorasi maka menggambarkan pengetahuan dan hasil penelitian yang berbeda beda sehingga dalam melakukan eksplorasi dan eksploitasi masih diperlukan variabel lain sebagai upaya meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Adanya perbedaan dan hasil penelitian tersebut menggambarkan kebesaran ilmu pengetahuan yang luas yang tidak akan selesai di bahas sampai kapanpun. Adanya keterbatasan kemampuan manusia tersebut maka sejalan dengan variabel budaya tawhid organisasi harus selalu mengembangkan ilmu pengetahuan, dan segala sesuatu urusan maka dikembalikan kepada ajaran Alquran. Budaya tawhid yang merupakan integrasi pengetahuan yang berasal dari ajaran Alquran dan pengetahuan kontemporer menjadi solusi yang tepat bagi kelangsungan hidup organisasi.

Dalam Alquran di dalam surat(QS. Al Maidah : 3) yang artinya *“telah sempurnakan bagi kalian agama kalian dan Aku telah cukupkan nikmat- Ku atas kalian dan Aku pun telah ridha Islam menjadi agama bagi bagi kalian”*. (QS. Al Maidah : 3)

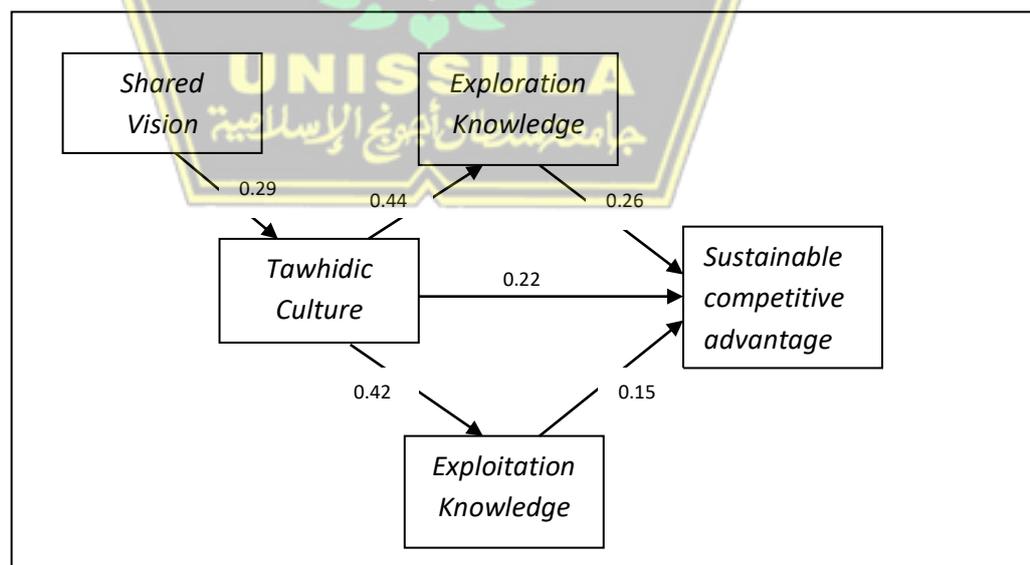
Dari gambaran surat tersebut jelaslah bahwa ajaran agama islam yang tercantum dalam alquran cukuplah menjadi panduan dan panutan bagi manusia untuk menjadi panduan dalam rangka mencapai kehidupan yang lebih baik. Karena sempurnanya ajaran islam yang sudah tersurat dan tersirat dalam kitab suci Alquran maka mematuhi ajaran islam secara

otomatis akan menyelamatkan kehidupan selanjutnya. Berkaitan dengan hasil penelitian yang membuktikan bahwa budaya tawhid berpengaruh terhadap eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan yang pada gilirannya ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan yang memiliki kontribusi secara signifikan nilai R Square (Z4) sebesar 0,23 (23 %) maka dalam budaya tawhid menjadi solusi yang cerdas bagi organisasi secara bersamaan dapat mengeksplorasi pengetahuan dan mengeksploitasi pengetahuan secara bersamaan dengan dibarengi adanya budaya tawhid.

4.4.5. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

. Pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung variabel Budaya tawhid tersaji dalam Gambar 4.5 dan Tabel 4.28

Gambar 4.5
Pengaruh Langsung Model Budaya Tawhid



Data yang diolah 2020

Analisa pengaruh langsung, tidak langsung dan efek total dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel yang dihipotesakan. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur. Sedang pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara sebagaimana yang tersaji dalam gambar 4.5

Tabel 4.28

Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung dan efek total Model

No	Variabel	Pengaruh	<i>Shared Vision</i>	<i>Tawhidic Culture</i>	<i>Exploitation Knowledge</i>	<i>Exploration Knowledge</i>
1	<i>Tawhidic Culture</i>	Langsung	0.292	0.000	0.000	0.000
		Tidak langsung	0.000	0.000	0.000	0.000
		Total	0,292			
2	<i>Exploitation knowledge</i>	Langsung	0.000	0.421	0.000	0.000
		Tidak langsung	0.123	0.000	0.000	0.000
		Total	0,123	0.421		
3	<i>Exploration knowledge</i>	Langsung	0.000	0.439	0.000	0.000
		Tidak langsung	0.128	0.000	0.000	0.000
		Total	0,128	0.439		
4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Langsung	0.000	0.218	0.145	0.262
		Tidak langsung	0.115	0.176	0.000	0.000
		Total	0,115	0.394	0.145	0.262
	Rangking		(4)	(1)	(3)	(2)

Sumber data primer diolah 2020

Gambar 4.5 dan tabel 4.28 merupakan rincian pengaruh langsung dan tidak langsung model budaya tawhid dengan keunggulan bersaing berkelanjutan memiliki pengaruh langsung sebesar 0,218 (21,8 %), Variabel *shared vision*

dengan budaya tawhid memiliki hubungan langsung sebesar 0,292 (29,2 %), Variabel budaya tawhid berhubungan secara langsung dengan variabel eksplorasi pengetahuan secara langsung sebesar 43,9 % (0,439), dan eksplorasi pengetahuan berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar (0,262). Sedangkan variabel budaya tawhid memiliki pengaruh terhadap eksploitasi pengetahuan sebesar (0,421). Kemudian eksploitasi pengetahuan memiliki hubungan langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar (0,145). Sedangkan pengaruh tidak langsung budaya tawhid terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar (0,176), namun memiliki hubungan langsung yang lebih besar yaitu 21,8 % (0,218) dan memiliki total efek hubungan budaya tawhid dengan keunggulan bersaing sebesar 39,4 % (0,394) yang menempati total efek yang paling besar dengan variabel lain. Urutan kedua total efek terhadap keunggulan bersaing adalah eksplorasi pengetahuan dengan nilai total 0,262 (26,2 %) dan urutan ke tiga hubungan total ditempati eksploitasi pengetahuan dengan score total 0,145 (14,5%). Dari 4 variabel penelitian yang paling rendah mempengaruhi keunggulan bersaing adalah *shared vision* yang memiliki total nilai sebesar 0,115 (11,5 %).

Dengan mengetahui pengaruh langsung, tidak langsung dan efek total tersebut maka cukup jelas bahwa budaya tawhid sebagai novelty dalam penelitian ini memberikan sumbangan variabel baru dengan nilai total efek yang paling besar di bandingkan dengan variabel yang lain dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dari hubungan tidak langsung budaya tawhid dengan keunggulan bersaing berkelanjutan yang memiliki nilai sebesar 17,6 % (0,176),

memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan hubungan tidak langsung *shared vision* dengan nilai 0,115 (11,5 %), dibandingkan dengan hubungan langsung budaya tawhid dengan keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 18,8 % (0,218) maka secara meyakinkan, variabel budaya tawhid menjadi variabel baru yang mampu menutup gap hasil penelitian terdahulu antara *shared vision* dengan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pembelajaran organisasi pada dasarnya untuk memberikan panduan kesamaan visi yang baik yaitu meningkatkan keyakinan kepada Tuhan, meningkatkan ilmu pengetahuan, melahirkan norma-norma yang semuanya berorientasi pada pengabdian kepada Allah. Sebagaimana perintah dalam Alquran

"Maka jika datang kepadamu petunjuk dari-Ku, lalu barangsiapa yang mengikuti petunjuk-Ku, ia tidak akan sesat dan ia tidak akan celaka. Dan barangsiapa yang berpaling dari peringatan-Ku, maka sesungguhnya baginya penghidupan yang sempit, dan Kami akan menghimpunkannya pada hari Kiamat dalam keadaan buta." (Q.S Thaha: 123, 124).

Eksplorasi dan eksploitasi dalam penelitian ini membuktikan bahwa tidak bisa dilakukan bersamaan dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan tanpa adanya budaya tawhid dengan bukti hasil analisis kuantitatif yang secara bersamaan dapat mempengaruhi secara signifikan dengan R Square (Z4) sebesar 0,229 (22,9 %). Dengan demikian maka Eksplorasi pengetahuan dan eksploitasi pengetahuan secara bersama sama memiliki peran sebagai mediasi hubungan budaya tawhid dengan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Hasil penelitian ini dapat menjawab perbedaan pendapat yang mengasumsikan pembelajaran organisasi dalam eksploitasi dan eksplorasi sebagai aktivitas yang berbeda, sehingga keduanya tidak mungkin diterapkan bersamaan

dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan (Maret, 1991; Crossan, Lane, & White, 1999). Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh (Bierly dan Daly, 2007) eksploitasi dan eksplorasi menjadi bagian yang terpisah dalam meningkatkan kinerja organisasi yang unggul. Eksploitasi merupakan pemanfaatan sumber daya yang ada saat ini, dan eksplorasi menyiratkan penemuan sumber daya baru. Konsep eksploitasi sebagai pendalaman aset dan eksplorasi sebagai konsep perluasan aset (Karim & Mitchell, 2000),

Hasil penelitian ini berbeda dengan pendapat (Weick & Westley 1996) eksploitasi dan eksplorasi sebagai kegiatan yang tidak terpisah, organisasi secara berurutan melewati periode eksploitasi dan eksplorasi dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Pendapat (Weick & Westley 1996) sejalan hasil penelitian dari (Isobe & Montgomery, 2004), perusahaan mengakumulasi dan meningkatkan sumber daya dan kemampuan mereka yang khas melalui proses eksploitasi dan eksplorasi secara bersamaan. Jumlah dan tingkat sumber daya perusahaan dan kemampuan eksploitasi dan eksplorasi adalah penentu utama keunggulan bersaing berkelanjutan.

BAB V

SIMPULAN

Simpulan masalah dari pertanyaan penelitian melalui uji hipotesis dijelaskan secara detail dalam bab V ini, yang akan menguraikan tentang simpulan penelitian berdasarkan rumusan masalah penelitian dari tiga pertanyaan penelitian.

5.1. Simpulan masalah penelitian

Masalah yang timbul dalam penelitian ini adalah *Bagaimana Anteseden Budaya Tawhid dalam membangun keunggulan bersaing berkelanjutan melalui Knowledge Strategic*. Studi ini memberikan gambaran bahwa perguruan tinggi Swasta di Jawa Tengah akan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan melalui *knowledge strategic* dengan peran budaya tawhid. Penelitian ini memberikan keyakinan kepada organisasi dimana variabel baru budaya tawhid yang memiliki 4 indikator yaitu komitmen atas keyakinan agama, orientasi ibadah, pelaksanaan tata nilai religi dan orientasi ilmu pengetahuan bisa menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan yang memiliki indikator nilai manfaat, komitmen nilai religi, reputasi sumber daya, dan potensi pasar. Budaya tawhid bisa menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan karena memiliki nilai manfaat bagi keselamatan organisasi, keunikan nilai religi, yang tidak mudah ditiru, dan tidak mudah diperbaharui dalam waktu yang cepat. Sebagaimana teori terdahulu sumber keunggulan bersaing

merupakan sumber yang memiliki manfaat, bernilai unik, tidak mudah ditiru dan tidak diperbaharui (Barney, 1991)

Eksplorasi pengetahuan dan eksploitasi pengetahuan memiliki peran sebagai mediator antara budaya tawhid dengan keunggulan bersaing dengan kondisi organisasi yang menerapkan budaya tawhid. Tanpa adanya budaya tawhid eksploitasi pengetahuan tidak memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hasil ini didukung dengan hasil analisis secara kuantitatif dimana eksploitasi pengetahuan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Berbeda dengan hasil analisa kuantitatif yang membuktikan bahwa eksplorasi pengetahuan berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Hasil analisa kuantitatif membuktikan bahwa adanya budaya tawhid sebagai variabel baru dapat berpengaruh secara signifikan terhadap eksplorasi dan eksploitasi yang pada gilirannya ketiga variabel budaya tawhid, eksplorasi pengetahuan dan eksploitasi pengetahuan secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dibuktikan dari ketiga variabel memiliki R Squared sebesar 23 % (0,23). Persepsi responden melalui pertanyaan terbuka dimana sebagian besar responden memberikan persepsi bahwa organisasi PTS memberikan nilai keimanan kepada pemangku kepentingan. Sebagian besar PTS di Jawa Tengah juga mampu memanfaatkan potensi pasar yang ada, yaitu adanya ikatan religius antara organisasi perguruan tinggi

dengan potensi pasar perguruan tinggi. Sebagian besar perguruan tinggi mengandalkan ikatan religius, ikatan alumni dan ikatan emosional untuk merekrut mahasiswa baru. Ikatan religius yang menjadi ikatan keyakinan memiliki kontribusi terhadap pasar potensial perguruan tinggi. Hal ini sejalan dengan kondisi pasar potensial yang ada di Jawa Tengah, dimana orang tua masih mempertimbangkan ikatan religius dalam memilih kelanjutan studi calon mahasiswa yang memiliki ikatan religius. Sebagaimana tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam UU No. 20 Tahun 2003 pasal 3 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, tujuan pendidikan nasional adalah untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Dari gambaran tujuan pendidikan Nasional tersebut jelaslah bahwa segi keimanan dan ketagwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa menjadi tujuan pokok pendidikan yang pada gilirannya akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penemuan dilapangan 5 PTS di Jawa Tengah yang memiliki akreditasi A empat diantaranya didominasi berlatang belakang religius yaitu : Unissula, (Islam) UMS Surakarta (Islam), Satyawacana (Kristen) dan Universitas Soegiyopranoto (Katolik). Dan hanya satu PTS di Jawa Tengah yang berakreditasi A yang tidak berlatang religius (Udinus).

Budaya tawhid sebagai variabel baru dalam penelitian ini merupakan sintesa dari paradigma tawhid yang dipadukan dengan aset strategis *intangibile* perusahaan yaitu budaya organisasi. Menurut (Bharadwaj, Fahy, & Varadarajan, 2015) Budaya organisasi sebagai seperangkat keyakinan dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi perspektif organisasi dan dunia sekitarnya. Berbeda dengan budaya perusahaan sebagai seperangkat aturan dan struktur formal yang mengatur cara orang berhubungan satu sama lain ditempat kerja. Budaya dapat memiliki nilai ekonomi positif yang signifikan bagi perusahaan (Barney 1986a, Ouchi 1981; dan Kennedy 1982). Budaya yang kuat yang memiliki ciri khas yang kuat, nilai, dan pola kepercayaan bersama akan mengungguli organisasi yang lain.

Sebagai faktor kritis yang mendukung organisasi jasa dengan keunggulan kompetitif adalah karyawannya, dan cara mereka dipengaruhi oleh budaya organisasi. Namun budaya organisasi yang ada sekarang hanya memiliki tujuan sesaat tanpa memandang tujuan jangka panjang sebagai tujuan dimasa depan. Budaya organisasi akan berakhir bila karyawan yang ada masih dalam satu organisasi. Berbeda dengan budaya tawhid yang akan tetap ada walaupun organisasi telah berubah struktur karyawan yang ada. Sebagaimana jaminan Allah yang tercantum dalam alquran :

“Sesungguhnya din atau tatanan hidup (yang diridloi) di sisi Allah hanyalah Islam (QS. 3 : 19) Barangsiapa mencari tatanan hidup selain Islam, maka sekali-kali tidaklah akan diterima (din itu) daripadanya, dan dia di akhirat termasuk orang-orang yang rugi.(QS. 3 : 85)

Budaya organisasi dan budaya perusahaan hanya bisa dipergunakan oleh intern perusahaan dimana perusahaan berada. Di era globalisasi saat ini perusahaan dituntut untuk memiliki jalur lintas batas daerah dan negara, untuk itu organisasi memerlukan budaya yang bisa di kembangkan dimana saja organisasi beroperasi dan berkembang. Untuk itu diperlukan adanya budaya spesifik yang bisa dipergunakan dimana saja dengan spesifikasi masing-masing organisasi, maka budaya tawhid menjadi solusi yang bisa dimanfaatkan oleh organisasi manapun sebagai jalan menuju keunggulan bersaing berkelanjutan.

Budaya Tawhid dalam penelitian ini diartikan sebagai aktifitas kebiasaan organisasi yang telah ada dan tumbuh dalam organisasi yang meyakini adanya monoteisme (ketuhanan Yang Maha Esa), sehingga anggota organisasi meyakini keberhasilan organisasi untuk berkelanjutan dipengaruhi campur tangan kekuasaan Tuhan. Sejalan dengan tujuan pendidikan yaitu menanamkan keyakinan dan ketaqwaan kepada Tuhan yang maha Esa. Dengan adanya keyakinan ini maka anggota organisasi bekerja seakan akan diawasi oleh Alloh Swt. Adanya perasaan diawasi oleh Alloh Swt, maka anggota organisasi akan bekerja dengan jujur, giat yang semata bertujuan dinilai baik oleh Alloh Swt. Keinginan yang dinilai baik oleh Tuhan ini, anggota organisasi akan bekerja dengan baik tanpa di awasi oleh pimpinan organisasi. Anggota organisasi bekerja sebagai usaha (ikhtiar) dalam mencapai tujuan organisasi yang memiliki motivasi sebagai manifestasi dari amal baik, sebagai penghambaan ibadah

kepada Allah Swt. Adanya penghambaan kepada Allah Swt, maka anggota organisasi akan berusaha untuk memberikan yang terbaik sebagai bagian dari ibadah dengan melakukan pengembangan ilmu pengetahuan dalam rangka untuk berusaha memberikan pengamalan yang sesuai dengan norma dan tatanan yang diridhoi oleh Allah Swt.

Budaya tawhid sebagai variabel baru yang di usulkan dalam penelitian ini mampu memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah. Budaya Tawhid akan semakin kuat dalam mempengaruhi keunggulan bersaing diawali melalui *shared Vision* sebagai dimensi pembelajaran organisasi, artinya Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah memiliki budaya tawhid melalui visi organisasi yang kuat. Maka semakin kuat visi organisasi akan meningkatkan budaya tawhid yang pada gilirannya akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Budaya tawhid secara bersamaan dapat dieksplorasi dan dieksploitasi yang pada gilirannya akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Budaya Tawhid yang kuat juga bisa mempengaruhi eksploitasi pengetahuan budaya tawhid, tanpa adanya budaya tawhid eksploitasi pengetahuan tidak akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini menggambarkan budaya tawhid tidak hanya cukup menjadi keyakinan semata namun membutuhkan pengamalan yang sesuai nilai dan norma. Semakin besar eksplorasi dan eksploitasi yang menggunakan budaya tawhid maka akan semakin

meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Budaya tawhid telah banyak di praktekkan dalam perguruan tinggi di Jawa Tengah sehingga adanya potensi besar yang bisa dikembangkan untuk memberikan keunggulan bersaing bagi organisasi Perguruan Tinggi

Hasil penelitian ini sebagian besar PTS konsisten dalam menjawab indikator antar variabel terlihat banyaknya PTS yang sudah memiliki budaya keyakinan dan tujuan keimanan dalam pelaksanaannya yang sejalan dengan tujuan pendidikan Nasional. PTS dalam rekrutmen mahasiswa diarahkan pada budaya religius yang sudah ada dalam organisasi. Terbukti dari hasil penelitian eksplorasi pengetahuan dapat meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian semakin tinggi budaya tawhid yang dieksplorasi maka akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Budaya tawhid secara sadar sudah dipraktekkan dalam kehidupan organisasi PTS di Jawa Tengah. Walaupun subyek dalam penelitian ini berasal dari seluruh PTS di Jawa Tengah yang memiliki latar belakang berbagai macam visi organisasi PTS. Gambaran ini bisa dilihat dari nilai visi bersama memiliki frekwensi yang kuat terhadap nilai budaya tawhid, yang berarti visi organisasi PTS di Jawa Tengah sejalan dengan budaya tawhid. Visi Perguruan Tinggi di Jawa Tengah mengedepankan visi dalam rangka menciptakan lulusan yang memiliki perilaku dan keyakinan sebagai tujuan afektif, ketrampilan dan berpengetahuan.

Kesamaan pemahaman visi berpengaruh signifikan terhadap budaya tawhid, artinya semakin tinggi intensitas kesamaan pemahaman visi maka akan meningkatkan budaya tawhid. Kesamaan pemahaman visi dapat dieksplorasi dan dieksploitasi yang dimediasi adanya budaya tawhid akan mampu menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan. Tanpa adanya budaya tawhid maka eksplorasi dan eksploitasi bisa dimanfaatkan secara bersamaan.

Dalam penelitian ini budaya tawhid mempengaruhi secara signifikan terhadap eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan. Eksplorasi dan eksploitasi memerlukan keseimbangan untuk mencapai tujuan organisasi (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010). Sependapat dengan (Tinoco, 2009), perlu adanya peran ganda antara eksplorasi dan eksploitasi dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Eksplorasi pengetahuan diartikan sebagai upaya organisasi untuk eksperimen pengetahuan baru, dengan menggali hal-hal yang baru untuk diterapkan dalam organisasi. Sedangkan eksploitasi sebagai upaya organisasi untuk menerapkan kemampuan organisasi yang sudah ada saat ini. Budaya Tawhid sebagai pengetahuan baru dalam penelitian ini diyakini anggota organisasi bisa dieksplorasi menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang membuktikan bahwa budaya tawhid berpengaruh terhadap eksplorasi pengetahuan. Dengan demikian semakin tinggi budaya tawhid dalam organisasi, akan meningkatkan eksplorasi pengetahuan. Adanya peningkatan eksplorasi

pengetahuan maka akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Pembuktian eksplorasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing terhadap keunggulan bersaing sejalan penelitian yang dilakukan oleh (Clauss et al., 2020), eksplorasi pengetahuan akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Mencapai keunggulan kompetitif sangat penting bagi perusahaan dikarenakan persaingan yang meningkat. Perusahaan menggunakan berbagai jenis aktivitas inovasi untuk memposisikan diri mereka melawan pesaing mereka. Sementara para sarjana menganalisis dampak kelincahan strategis dan keahlian ambidexterity pada kinerja organisasi, dampak ambidexterity pada keunggulan kompetitif organisasi sebagian besar masih menyisakan perbedaan pendapat dan hasil penelitian..Ketegangan antara eksplorasi dan eksploitasi dalam strategi ambidextrous membuat sulit untuk meraup keuntungan dalam membangun keunggulan kompetitif. Sebaliknya, ketangkasan strategis berpusat pada kapasitas organisasi untuk dengan cepat menanggapi permintaan yang berubah. Dari perbedaan pendapat tersebut maka penelitian ini memberikan sumbangsih yang berarti dalam meningkatkan keunggulan bersaing sangat memerlukan keseimbangan eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan melalui budaya tawhid.

Hasil penelitian ini membuktikan eksploitasi tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Clauss et al., 2020) yang membuktikan

eksploitasi tunggal tidak mampu meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan (Widodo, 2016) eksploitasi pengetahuan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat (March, 1991) bahwa eksploitasi merupakan gambaran perusahaan hari ini. Dengan demikian maka dibutuhkan eksplorasi pengetahuan untuk menuju keberlanjutan. Perbedaan hasil penelitian dan pendapat tersebut terjawab dalam penelitian berdasar hasil perhitungan analisa kuantitatif bahwa eksploitasi dan eksplorasi dapat dilakukan secara bersamaan dengan budaya tawhid dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

5.2. Simpulan pertanyaan penelitian

Pertanyaan penelitian pertama bagaimana pengaruh *shared vision* terhadap *Tawhidic Culture*. Terjawab dari hasil penelitian secara empiris yang membuktikan bahwa *shared vision* berpengaruh secara signifikan terhadap budaya tawhid. artinya semakin kuat kesamaan visi organisasi maka akan meningkatkan budaya tawhid dalam organisasi. Menyamakan pemahaman visi organisasi memiliki indikator adanya partisipasi anggota, kebersamaan, komitmen dan motivasi anggota organisasi. Sedangkan sebagai indikator dari budaya tawhid yaitu adanya 1). keyakinan yang mendalam terhadap ke-Tuhanan dalam melakukan aktifitas organisasi, 2). Adanya keinginan mengembangkan ilmu pengetahuan, 3) Adanya orientasi hasil pekerjaan yang baik sebagai ibadah, dan 4). Adanya tata nilai dan norma Ketuhanan..

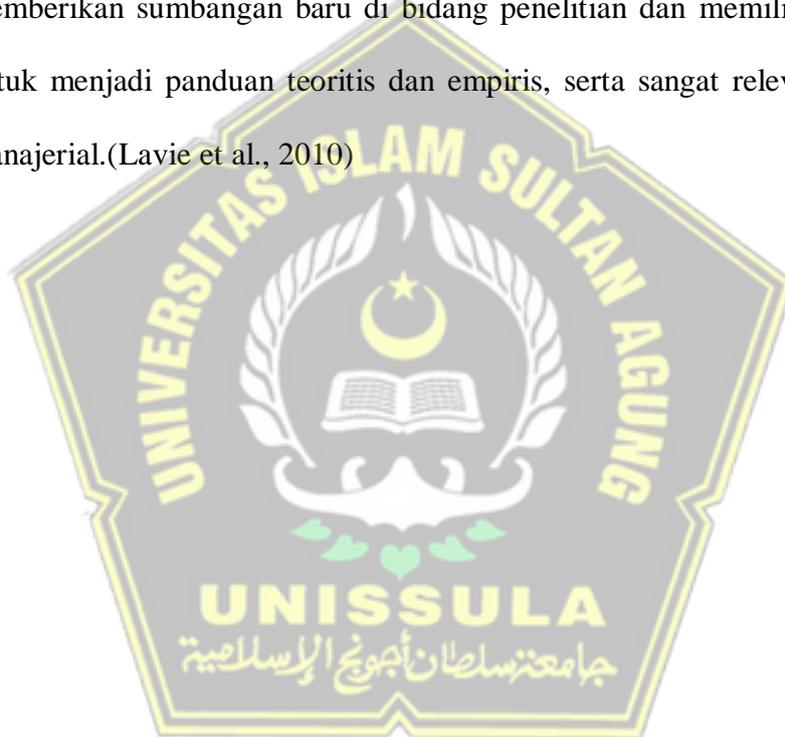
Pertanyaan penelitian ke 2 Bagaimana Pengaruh *Tawhidic Culture* terhadap *Strategic knowledge (Exploitation and Exploration)*, Berdasarkan hasil pengujian secara empiris budaya tawhid berpengaruh terhadap *strategic knowledge* artinya budaya tawhid mampu mempengaruhi eksploitasi pengetahuan dan eksplorasi pengetahuan secara signifikan. Dengan demikian semakin tinggi adanya budaya tawhid dalam organisasi maka organisasi akan meningkatkan eksplorasi pengetahuan dan eksploitasi pengetahuan. Eksploitasi pengetahuan merupakan usaha untuk melaksanakan pengetahuan yang sudah ada, pengalaman organisasi dan adopsi untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan eksplorasi pengetahuan merupakan usaha organisasi dalam mensintesa berbagai ilmu pengetahuan baru. Adanya budaya tawhid dalam organisasi akan mampu memanfaatkan eksploitasi dan eksplorasi secara bersamaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pertanyaan ke 3 dalam penelitian ini yaitu bagaimana pengaruh *knowledge strategic* (eksploitasi dan eksplorasi) terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Melalui pengujian hipotesis secara empiris dibuktikan eksploitasi pengetahuan tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dan eksplorasi pengetahuan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Budaya tawhid sebagai variabel baru dalam penelitian ini berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Eksplorasi pengetahuan dan

eksploitasi pengetahuan secara bersamaan mampu memediasi hubungan antara budaya tawhid dengan keunggulan bersaing, yang artinya eksploitasi pengetahuan tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan tetapi bisa mampu mempengaruhi keunggulan bersaing bila dilakukan bersamaan dengan adanya budaya tawhid, yang sudah dipraktekkan dalam organisasi perguruan tinggi, terbukti dari diskripsi hasil penelitian budaya tawhid memiliki nilai rata-rata sedang (65,33), maka organisasi perguruan tinggi penting mengeksplorasi dan mengeksploitasi secara bersamaan dengan syarat adanya budaya tawhid sebagai upaya meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan bisa terwujud. Secara praktis budaya tawhid tidak hanya menjadi nilai religius tetapi harus dipraktekkan dalam organisasi agar budaya tawhid semakin berdampak terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan (March, 1991), keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi menghasilkan keuntungan hari ini dan masa depan. Organisasi melihat hari ini tanpa melalaikan kepentingan organisasi di masa depan. Implikasi eksplorasi dan eksploitasi telah menangkap imajinasi para sarjana, menyeimbangkan masa lalu dengan masa depan. Adanya faktor penentu dan efek eksplorasi dan eksploitasi lebih meningkat, diperlukan adanya banyak penelitian untuk memilah dan menyempurnakan istilah dan konsep dasar yang terkait dengan aktivitas penelitian di masa depan. Penelitian tentang mekanisme dan agen yang terkait dengan

keseimbangan eksplorasi dan eksploitasi di berbagai tingkat analisis, membuat kemajuan dalam memahami dan konsekuensi eksplorasi dan eksploitasi. Menggabungkan kerangka kerja eksplorasi-eksploitasi merupakan masalah mendesak para praktisi dan peneliti. Sehingga adanya pembuktian hasil penelitian novelty variabel baru “Budaya Tawhid” integrasi dari *Recources based View* dan *Islamic world view* ini memberikan sumbangan baru di bidang penelitian dan memiliki potensi untuk menjadi panduan teoritis dan empiris, serta sangat relevan secara manajerial.(Lavie et al., 2010)



BAB VI

PENUTUP

Bagian Bab VI ini menyajikan kontribusi hasil penelitian dalam pengembangan ilmu pengetahuan, implikasi hasil penelitian dalam managerial, keterbatasan hasil penelitian dan agenda penelitian mendatang.

6.1. Implikasi Teoritis.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam bidang manajemen strategi, khususnya *Theory Resources Based View* dan *Knowledge strategic*.

1. Implikasi pada *Resources based view theory*

Konsep teori RBV menurut (Barney, 1991) menjelaskan bahwa sumber daya unggul yang memiliki nilai langka, tidak mudah ditiru dan sulit diperbaharui merupakan aset strategis bagi organisasi. Sumber daya unggul sebagai aset strategis tersebut merupakan *asset intangible* yang berada di dalam organisasi salah satunya adalah budaya. Banyak budaya organisasi yang sudah ada sebelumnya diantaranya budaya perusahaan, budaya karyawan, budaya kerja dan budaya budaya lainnya. Semua budaya tersebut baru bisa mengatasi kesulitan di dalam intern organisasi yang belum mampu memberikan dampak ke luar organisasi, sehingga ketika terjadi perubahan di luar organisasi, budaya budaya organisasi akan berubah sesuai dengan tuntutan di luar organisasi. Budaya yang lahir sebelumnya memberikan

panduan yang bisa di pandang dengan kasat mata sehingga mudah ditiru dan mudah diadopsi oleh organisasi lain.

Dalam penelitian ini memberikan sumbangan variabel baru Budaya Tawhid yang menjadi sumber keunggulan unik yang tidak mudah di tiru dan tidak mudah diperbaharui sebagai bagian dari *recources based view* yang bisa menyesuaikan tuntutan di luar organisasi dalam upaya mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Dari hasil penelitian membuktikan budaya tawhid memiliki nilai positif signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Budaya tawhid sebagai pengetahuan dan teori baru merupakan aset strategis organisasi yang memiliki konsep keyakinan dari dalam hati, orientasi ibadah sebagai motivasi organisasi jangka panjang, yang memiliki tata nilai unik yang menjadi sumber keunggulan bersaing. Dengan keunikan nilai manfaat yang dimiliki Budaya tawhid dibuktikan dari hasil penelitian dapat dieksplorasi dan dieksploitasi secara bersamaan dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dengan demikian budaya tawhid dapat menjadi aset organisasi yang bisa ditumbuhkan dalam organisasi, karena pada dasarnya semua manusia dilahirkan telah memiliki fitroh untuk percaya adanya keyakinan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Dalam sejarah wahyu nabi di mulai dari pencarian keyakinan para nabi dengan melakukan pencarian Tuhan sebagai mana yang dilakukan oleh Rosulloh Muhammad SAW, yang pergi ke Gua Hiro sehingga mendapatkan wahyu pertama dari

Aloh Swt, dan juga dilakukan oleh Sidharta Gautama yang melakukan pencarian wahyu Illahi melalui pertapaan yang dilakukan. Budaya tawhid sebagai variabel baru yang sudah tertanam dalam organisasi memerlukan eksploitasi dan eksplorasi yang memiliki peluang menjadi aset strategis organisasi. sebagai upaya mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan.

2. Implikasi dalam teori strategi *knowledge management*.

Managemen pengetahuan memiliki dimensi *tacid* dan *explisit*.(Polanyi,1966) pengetahuan *explisit* dapat ditranferkan secara formal melalui bahasa yang sistematis Sedangkan *tacid knowledge* merupakan pengetahuan yang tidak bisa ditranferkan secara formal karena menyangkut elemen individu. *Tacid knowledge* memiliki ciri sebagai pengetahuan diam-diam tidak bisa ditransmisikan, tidak bisa salin dan tidak mudah diganti.

Budaya tawhid sebagai *tacid knowledge* memiliki cirri-ciri yaitu
 1) menyangkut keyakinan individu anggota organisasi. 2) Sebagai pengetahuan diam-diam yang sulit di ukur kadarnya 3) Keimanan tidak bisa ditransmisikan, diganti, atau di salin orang lain. Dengan demikian jelaslah bahwa budaya tawhid memiliki sifat unik yang tidak mudah ditiru sebagai dimensi keunggulan bersaing berkelanjutan.

3. Implikasi dalam Islam *World View*

Penelitian ini memberikan implikasi terhadap pengembangan Islam *World View* dalam khasanah pengembangan pengetahuan.

Variabel baru Budaya Tawhid yang disintesakan dengan teori konteporer *Recources Based View* untuk diadopsi melalui eksploitasi dan eksplorasi pengetahuan untuk dipraktekkan dalam dunia organisasi, sebagai pengembangan metode dakwah Islam ke semua tingkatan organisasi religius dan sekuler, sebagaimana adanya Agama Islam sebagai Rahmatat Lilalamin.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya tawhid memiliki pengaruh secara langsung terhadap keunggulan bersaing, dan membuktikan bahwa eksplorasi pengetahuan budaya tawhid berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sehingga variabel baru budaya tawhid ini menjadi kontribusi dalam khasanah Islam *worldview* sebagai sumbangan bagi kelanjutan organisasi dalam memperoleh keunggulan bersaing.

6.2. Implikasi hasil penelitian dalam managerial.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya tawhid memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Budaya Tawhid sebagai teori baru menjadi asset strategis organisasi, memiliki nilai kelangkaan, tidak bisa di diru dan tidak mudah digantikan. Budaya tawhid bisa dipraktekkan dalam managerial saat ini dan masa depan organisasi. Penerapan budaya tawhid dalam organisasi akan memberikan keyakinan kepada organisasi yang akan menumbuhkan motivasi anggota organisasi, menumbuhkan

kebersamaan, mendorong peningkatan pengetahuan, kejujuran dan taat pada peraturan organisasi. Anggota organisasi dalam aktifitasnya merasa diawasi oleh adanya Tuhan, sehingga menumbuhkan kejujuran.

Visi Misi pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan adalah sebagai berikut :

1. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mendukung Visi dan Misi Presiden untuk mewujudkan Indonesia Maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian melalui terciptanya Pelajar Pancasila yang bernalar kritis, kreatif, mandiri, beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan berakhlak mulia, bergotong royong, dan berkebinekaan global"
2. Pasal 31 ayat (5) UUD NRI Tahun 1945 yang berbunyi, 'Pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia'.
3. Pasal 1 angka 2 UU Sisdiknas, disebutkan sangat jelas soal definisi Pendidikan Nasional yang adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan UUD NRI 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman.
4. Menurut UU No. 20 Tahun 2003 pasal 3 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, tujuan pendidikan nasional adalah untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.
5. Unesco :Belajar untuk mengetahui sesuatu, belajar untuk melakukan sesuatu, belajar untuk menjadi sesuatu, dan belajar untuk hidup bersama-sama. Ini adalah empat pilar pendidikan yang menggabungkan tujuan SQ, EQ, dan IQ.

Dari visi misi tujuan pendidikan yang tersaji diatas, ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa menjadi tujuan yang dominan dari

semua visi. Maka menjadi tugas pemimpin Perguruan Tinggi melakukan pembelajaran untuk memberikan kesamaan pemahaman visi kepada seluruh anggota organisasi yang memiliki budaya tawhid dalam organisasi sebagai upaya mencapai tujuan yang hendak dicapai. Dengan Tercapainya tujuan organisasi pembelajaran maka akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dengan demikian maka budaya tawhid ini sangat penting ditingkatkan pelaksanaannya di Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini bisa di gambarkan dari 5 Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Jawa Tengah yang berakreditasi A (Unggul) 4 diantaranya Perguruan Tinggi yang memiliki visi religius. Dengan hasil ini maka Budaya Tawhid bisa menjadi Variabel baru yang bisa dipraktekkan dalam organisasi dan dikembangkan dalam teori. Hal ini sejalan dari pendapat Lado, at al (1993) bahwa salah satu pilar keunggulan bersaing adalah sumber daya. Menyempurnakan teori budaya organisasi yang mudah ditiru dan cepat berubah karena dipengaruhi tuntutan perubahan jaman

Studi kasus yang dilakukan Jordan (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi selaras dengan kekuatan strategi dalam organisasi, yang pada gilirannya secara signifikan meningkatkan daya saingnya. Hasil penelitian ini juga dapat menjawab kelemahan budaya organisasi yang tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing sebagaimana hasil penelitian dari (Bogdanowicz, 2014) budaya

organisasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing, menurut (Bogdanowicz, 2014) budaya akan memiliki makna dalam organisasi adanya kolaborasi leadership fleksibilitas, pengambilan risiko, penghargaan dan kreativitas. Maka budaya tawhid bisa menjadi jalan pintas dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

6.3. Keterbatasan Penelitian.

Masih ada keterbatasan yang menjadi catatan dalam penelitian ini :

1. Berdasarkan hasil pengujian statistik menggunakan model persamaan struktural (SEM) dengan software AMOS 20,0 diketahui bahwa Nilai R atau koefisien determinasi untuk variabel budaya tawhid sebagai variabel endogen memiliki nilai (R Square) sebesar 0,085 yang kurang dari 0,20, (20 %) artinya variabel anteseden *shared Vision* yang membentuk variabel konsekuen (endogen) tidak mampu menjelaskan variabel budaya tawhid (endogen) dengan baik. Menurut (Kline, 2004) koefisien multiple correlation (R Square) kurang dari 0,2 atau kurang dari 20 % menunjukkan *explanatory power* yang lemah dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
2. Penelitian ini juga menghasilkan adanya keterbatasan dimana budaya tawhid sebagai variabel anteseden terhadap variabel konsekuen yaitu eksploitasi pengetahuan hanya menghasilkan R Square (0,177) dan variabel konsekuen eksplorasi pengetahuan R Square sebesar

(0,193) yang kurang dari 20 %. Dengan demikian maka diartikan bahwa variabel budaya tawhid masih memiliki explanotory power yang lemah terhadap eksploitasi dan eksplorasi pengetahuan yang bisa di teliti lebih lanjut dengan mempertimbangkan indikator atau variabel anteseden yang lain.

3. Populasi penelitian dilakukan di wilayah yang mayoritas beragama Islam dengan sampel yang digunakan masih sebatas PTS di Jawa Tengah. Maka masih dibutuhkan penelitian berikutnya yang mencakup populasi yang lebih luas dan diteliti di mayoritas yang bukan muslim. Sehingga mendapatkan sampel penelitian yang memiliki subyek penelitian yang homogen untuk menyamakan persepsi dan pengertian budaya tawhid sebagai variabel baru yang mampu diterapkan di manapun secara luas.

6.4 Agenda Penelitian mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang terkait dengan hasil keterbatasan penelitian yang ditemukan dalam penelitian ini yang dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian dan penguatan konsep budaya tawhid secara empiris di usulkan sebagai berikut :

1. Budaya tawhid sebagai konsep konsep baru, memberikan andil sebagai variabel anteseden yang bisa mempengaruhi variabel konsekwen keunggulan bersaing yang mendapat pengaruh cukup besar dari variabel pembentuk dengan R Square sebesar 0,229

(22,9 %), namun anteseden variabel budaya tawhid belum mampu memberikan variabel konsekwen eksplorasi dan eksploitasi maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang indikator pembentuk masing-masing dimensi sehingga akan lebih memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap variabel eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan..

2. Kecilnya R Square (8,5 %) yang membentuk variabel endogin budaya tawhid, maka dibutuhkan adanya variabel anteseden lain, (selain *shared vision*) sebagai variabel exsogen yang bisa memberikan konsekuensi lebih besar terbentuknya variabel budaya tawhid. Maka penelitian mendatang sebaiknya menguji ulang dimensi-dimensi pembelajaran organisasi yang lain, misalnya *system thinking*, *mental model*. Dengan menambah variabel exsogen baru diharapkan akan meningkatkan angka *square multiple Correlation* (R Square). Menurut (kline, 2004) angka square multiple correlation akan bertambah besar bila variabel yang mempengaruhi lebih banyak.

3. Memasukkan variabel demografi sebagai variabel control dalam pengujian variabel budaya tawhid dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Misalnya: keyakinan, gender, populasi, umur diprediksi akan membedakan level pengaruh budaya tawhid terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. .

4. Menguji model keseluruhan dengan target sampel yang berbeda.
Misalnya hanya kepada sampel yang lebih luas dari latar belakang agama yang tidak mayoritas muslim.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A. (2010). Commentary of Senge's Fifth Discipline from Islamic perspective. *International Journal of Learning and Change*, 4(1), 7. <https://doi.org/10.1504/ijlc.2010.030168>
- Ahmad, A., Burgoyne, J., & Weir, D. (2010). The Learning Organization from an Islamic Perspective: A Case Study in Islamic Organization. *8th International Academy of Management and Business (IAMB 2010)*, 1–9.
- Akhtar, N., Ahmed, R., & Mujtaba, B. G. (2013). Exploring and Measuring Organizational Learning Capability and Competitive Advantage of Petroleum Industry Firms, 6(1), 89–103. <https://doi.org/10.3968/j.ibm.1923842820130601.1170>
- Alberto, D. T. (2003). Strategic planning and firms' competencies. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(9), 947–976. JOUR. <https://doi.org/10.1108/01443570310491729>
- Al-hakim, L. A. Y., & Hassn, S. (2011). The Role of Middle Managers in Knowledge Management Implementation to Improve Organizational Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(1), 1–20.
- Almajali, D., & Dahalin, Z. (2011). Applying the Triangulation Approach in IT – Business Strategic Alignment and Sustainable Competitive Advantage. *IBIMA Business Review Journal*, 2011, 1–13. <https://doi.org/10.5171/2011.214481>
- Alnidawi, A. A. B., Alshemery, A. S. H., & Abdulrahman, M. (2017). Competitive Advantage Based on Human Capital and its Impact on Organizational Sustainability: Applied Study in Jordanian Telecommunications Sector. *Journal of Management and Sustainability*, 7(1), 64. <https://doi.org/10.5539/jms.v7n1p64>
- Alsabbagh, M., & Khalil, A. H. AL. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 579–600. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i4/2834>
- Ambarwati, D., & Sc, M. (2019). Open Access Achieving Corporate Competitiveness: The Establishment of Learning Organization in a Life Insurance Company, (1), 169–179.
- Argyris, S. (1996). Organizational Learning II.
- Atiku, S. O., & Fields, Z. (2016). The Relationship between Entrepreneurial Culture and Sustainable Competitive Advantage in the Banking Sector, (May).
- Azizah, L., & Purjatan, A. (2015). Islam di Tengah Masyarakat Multikultural Indonesia (Studi Atas Konsep Multikultural Abdul aziz Sachedina). *Toleransi: Media Komunikasi Umat Beragama*, 7(1), 70–88.
- Bahrani, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. *Osong Public*

- Health and Research Perspectives*, 7(3), 190–196.
<https://doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007>
- Banerjee, C. S., Farooq, A., & Upadhyaya, S. (2018). The Relationship between Dynamic Capabilities , Competitive Advantage & Organizational Performance, (September).
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Barney, J. A. Y. B. (1986). Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? Linked references are available on JSTOR for this article : Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage ?, 11(3), 656–665.
- Barney, J. B., & Barney, J. A. Y. B. (2016). Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Bharadwaj, S. G., Fahy, J., & Varadarajan, P. R. (2015). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a Conceptual Model and Research Propositions, 57(4), 441–443. https://doi.org/10.1007/978-3-319-13248-8_90
- Bogdanowicz, M., & Bogdanowicz, M. (2014). Organizational Culture As a Source of Competitive Advantage – Case Study of a, 53–66.
- Burciu, A. (2014). Proceedings of the 8.
- Caves, D. W., Christensen, L. R., & Herriges, J. A. (1984). Consistency of residential customer response in time-of-use electricity pricing experiments. *Journal of Econometrics*, 26(1), 179–203. JOUR. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-4076\(84\)90017-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-4076(84)90017-4)
- Chang, C. L. hsing, & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433–455. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>
- Chang, T. W. (2020). Corporate sustainable development strategy: Effect of green shared vision on organization members' behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph17072446>
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2020). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation and Knowledge*, (xxxx). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- COI, C. O. I. (2019). Commitment to sustainability. <https://www.Olympic.Org>, 1. Retrieved from <https://www.olympic.org/olympic-house/commitment-to-sustainability>
- Crossan, M., & Guatto, T. (1996). *Organizational learning research profile*. *Journal of Organizational Change Management* (Vol. 9). BOOK. <https://doi.org/10.1108/09534819610107358>
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467–488. <https://doi.org/10.5465/256040>
- Doten-Snitker, K., Margherio, C., Litzler, E., Ingram, E., & Williams, J. (2018).

- Developing a Shared Vision for Change: Moving toward Inclusive Empowerment*. BOOK. <https://doi.org/10.31219/osf.io/f7jgn>
- Faeni, D. P. (2017). Implementation of Learning Organisation Concept to Establish Corporate Competitiveness in a Life Insurance Company, *14*(4), 439–450.
- Farrukh, M., & Waheed, A. (2015). LEARNING ORGANIZATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE-AN INTEGRATED APPROACH, *5*(4), 73–79. <https://doi.org/10.18488/journal.1006/2015.5.4/1006.4.73.79>
- Florence, C., Juma, W., & Barrack, O. (2014). Effects of Organizational Culture on Sustainable Competitive Advantage in State Owned Corporations in Kenya : A Case of Postal Corporation of Kenya, *3*(10), 2354–2361.
- Fontaine, R., Oziev, G., & Hassan-Hussein, H. (2012). Evaluating Chris Argyris's ideas: An Islamic perspective. *Journal of Management Development*, *31*(10), 1046–1057. <https://doi.org/10.1108/02621711211281834>
- Foon, L. S., & Nair, P. B. (2010). Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs. *International Journal of Business & Accountancy*, *1*(1), 63–78. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=64498781&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Guimaraes, J., Severo, E., & Vasconcelos, C. (2017). Sustainable Competitive Advantage: A Survey of Companies in Southern Brazil. *Brazilian Business Review*, *14*(3), 352–367. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.3.6>
- Guimarães, J., Severo, E., & Vasconcelos, C. (2017). Sustainable Competitive Advantage: A Survey of Companies in Southern Brazil. *Brazilian Business Review*, *14*(3), 352–367. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.3.6>
- Gupta, G., Tan, K. T. L., Ee, Y. S., & Phang, C. S. C. (2018). Resource-based view of information systems: Sustainable and transient competitive advantage perspectives. *Australasian Journal of Information Systems*, *22*, 1–10. <https://doi.org/10.3127/ajis.v22i0.1657>
- Hahn, M. H., Lee, K. C., & Lee, D. S. (2015). Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration. *Computers in Human Behavior*, *42*, 167–175. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.026>
- Hamamma, M. (2020). The impact of organizational learning on competitive advantage Case Study of “ Algeria Telecom ” of Laghouat لبع فزيملا فيسفانتلا Organizational learning (OL) Definition of Organization, *11*(January), 507–520.
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermsttiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(14). <https://doi.org/10.3390/su11143811>
- Hassan, S., Muhammad, Y., Iqbal, J., & Ghias, W. (2017). Organizational Learning and Competitive Advantage in Banking Sector of Pakistan, *II*(I), 79–90. [https://doi.org/10.31703/gssr.2017\(II-I\).05](https://doi.org/10.31703/gssr.2017(II-I).05)
- Hoffman, N. P. (2000). An Examination of the “ Sustainable Competitive

- Advantage” Concept : Past , Present , and Future, 2000(4), 6–7.
- Hunter, M. (1990). Integrating the philosophy of Tawhid – an Islamic approach to. *University of Malaysia*.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188. <https://doi.org/10.2307/257025>
- Ismail, Y., & Sarif, S. M. (2011). The Role of Tawhidic Paradigm in the Transformation of Management System, 127–147.
- Isobe, T., & Montgomery, D. B. (2004). Exploitation, Exploration, and Firm Performance: the Case of Small Manufacturing Firms in Japan, 1–35.
- J., P. S., John, M., & A., B. T. (1999). Spiritual themes of the “learning organization.” *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 211–220. JOUR. <https://doi.org/10.1108/09534819910273883>
- Jardon, C. M. (2019). Leadership and Organizational Culture in the Sustainability of Subsistence Small Businesses : An Intellectual Capital Based View.
- Jardon, C. M., & Martínez-Cobas, X. (2019). Leadership and Organizational Culture in the Sustainability of Subsistence Small Businesses: An Intellectual Capital Based View. *Sustainability* . EJOU. <https://doi.org/10.3390/su11123491>
- John Muigai Mucai. (2018). DBA AFRICA MANAGEMENT REVIEW ORGANIZATIONAL LEARNING AS A MEDIATOR OF THE ADVANTAGE : LEARNING FROM ICT SERVICE PROVIDERS, 8(2018).
- Junaidah, H. (2010). Human resource management practices on organisational commitment: The Islamic perspective. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/00483481011075611>
- Kadhim, R. I., Mohammed, M. A., & Gremikh, H. G. (2018). Empowerment as a strategy to achieve the competitive advantage of organizations: A mediating role of organizational learning, 8, 903–912. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.6.008>
- Kantabutra, S. (2020). Toward an organizational theory of sustainability vision. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12031125>
- Kising’u. (2016). The Role of Organizational Learning in Sustainable Competitive Advantage in Universities in Kenya, 1(5). <https://doi.org/10.18535/afmj/v1i5.10>
- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2019). Strategic entrepreneurship, competitive advantage, and SMEs’ performance in the welding industry in Tanzania. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0188-9>
- Kuşcu, Z. K., Yener, M., & Gürbüz, F. G. (2015). Learning Organization and its Cultural Manifestations: Evidence from a Global White Goods Manufacturer. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.354>
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109–

155. <https://doi.org/10.1080/19416521003691287>
- Lavinthal, D.A., M. J. (1993). The myopia of learning, *14*, 95–112.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (2010). THE MYOPIA OF LEARNING. *Strategic Management Journal*.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning.
- Liao, S.-H., Chen, C.-C., Hu, D.-C., Chung, Y., & Yang, M.-J. (2016). Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning. *The Journal of Technology Transfer*, *42*(6), 1431–1450. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9532-1>
- Lin, L.-H., & Ho, Y.-L. (2009). Confucian dynamism, culture and ethical changes in Chinese societies – a comparative study of China, Taiwan, and Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(11), 2402–2417. JOUR. <https://doi.org/10.1080/09585190903239757>
- Maiga, A. S. (2015). Organizational Learning and Firm Profitability : The Role of Competitive ORGANIZATIONAL LEARNING AND FIRM PROFITABILITY : THE ROLE OF COMPETITIVE ADVANTAGE, (October 2015). <https://doi.org/10.1108/S1475-148820150000018006>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *2*(1), 71–87.
- Marquardt, M. J. (1996). Building the Learning Organization. *Harvard Business Review*, *71*(4), 78–91. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Marr, B., & Pike, S. (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness, 771–781. <https://doi.org/10.1108/00251740310496288>
- Mohammad Hakkak. (2015). International Journal of Asian Social Science DEVELOPMENT OF A SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE MODEL Contribution / Originality 2 . RESEARCH BACKGROUND AND THEORETICAL FRAMEWORK, *5*(5), 298–308. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2015.5.5/1.5.298.308>
- MOISE, C. (2014). Importance of Beliefs, Attitudes and Values in the Frame of Human Resource Motivation. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*, *14*, 17. JOUR. <https://doi.org/10.26458/1422>
- Mturi, D. J., Kamau, J. N., & Sikalieh, D. (2017). The Impact of Mental Models as a Construct of Organizational Learning on Competitive Advantage in Kenya ' s Oil Marketing Sector, *7*(4), 47–59.
- Mwenda, K. P., Senaji, T., & Mwiti, E. (2019). Culture Alignment , Firm size and Sustainable Competitive Advantage among Deposit taking Savings and Credit Cooperative Societies in Kenya ., *21*(6), 6–12. <https://doi.org/10.9790/487X-2106050612>
- Neff, J. E. (2015). Shared vision promotes family firm performance. *Frontiers in Psychology*, *6*(May), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00646>
- Nodeh, A. S. (2019). Model of Learning Organization in Islamic Azad University, *9*(3), 45–53.
- Oyeniya, O. (2011). Organizational Learning and Sustainable Competitive Advantage (SCA): The Nigerian Experience, *661*.
- Paek, B., & Lee, H. (2018). Strategic entrepreneurship and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry. *International*

- Entrepreneurship and Management Journal*, 14(4), 883–925. JOUR. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0476-1>
- Paliszkiwicz, J., Svanadze, S., & Jikia, M. (2017). The role of knowledge management processes on organizational culture. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 5(2), 29–44. [https://doi.org/10.36965/ojakm.2017.5\(2\)29-44](https://doi.org/10.36965/ojakm.2017.5(2)29-44)
- Park, J. H. (2008). Validation of Senge's learning organization model with teachers of vocational high schools at the Seoul Megalopolis. *Asia Pacific Education Review*, 9(3), 270–284. <https://doi.org/10.1007/BF03026716>
- Porter, M. E., & Canada, M. M. (1985). *COMPETITIVE Creating and Sustaining*.
- Preston, D., & Karahanna, E. (2009). How To Develop a Shared Vision: the Key To IS Strategic Alignment. *MIS Quarterly Executive*, 8(1), 1–8.
- Primiana, I. (2018). Organizational commitment, competitive advantage, influence on performance cooperative in west java region, 16(5), 78–87.
- Rao, I., & Thakur, P. (2019). Knowledge workers, organisational ambidexterity and sustainability: A conceptual framework. *International Journal of Business Excellence*, 19(3), 415–428. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.102832>
- Riduan. (2009). Management , Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View, 11(3).
- Robert, M., & Grant, R. M. (1991). Strategy Formulation.
- Saad Al-anizi. (2011). Developing and Sustaining a Multilevel Competitive Learning Organization – A Behavioral and Cognitive Approach. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 17(61), 1. <https://doi.org/10.33095/jeas.v17i61.1078>
- Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20, 853–859. JOUR. <https://doi.org/10.1108/02621710110410851>
- Sarif, S. M. (2014). Tawhidic paradigm and organizational policy and strategy practices, 5(2), 28–35.
- Sarif, S. M., Sarwar, A., & Ismail, Y. (2015). The Influence of Tawhidic Paradigm in Managing Firms for Sustainable Competitive Advantage : A Malaysian Case The Influence of Tawhidic Paradigm in Managing Firms for Sustainable Competitive Advantage : A Malaysian Case, (January 2016).
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. BOOK, New York : Doubleday/Currency, [1990] ©1990. Retrieved from <https://search.library.wisc.edu/catalog/999627139702121>
- Serrat, O. (2017). Culture Theory, 31–34. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9>
- Shaari, N. (2019). Organization culture as the source of competitive advantage. *Asian Journal of Research in Education and Social Sciences*, 1(1), 26–38.
- Sharif, M. Y., & Al-Qolaq, A. (2016). The Phenomenon of Islamic Learning Organization: Choosing an Appropriate Qualitative Method, (Iscllo), 196–198. <https://doi.org/10.2991/iscllo-15.2016.36>
- Siddique, C. M. (2017). National culture and the learning organization.

- Management Research Review*, 40(2), 142–164. JOUR. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2015-0091>
- Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. (2013). Building a Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 7–8. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000200004>
- Stata. (1989). Organizational Learning - The Key to Management Innovation.
- Suwartono. (2015). Dasar dasar Metodologi Penelitian.
- Tinoco, J. K. (2009). Dual focus in exploration and exploitation: The strategic path to sustainable competitive advantage. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 6(2–4), 217–232. <https://doi.org/10.1504/WRSTSD.2009.031842>
- Tsai. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks : Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance Wenpin Tsai KNOWLEDGE TRANSFER IN INTRAORGANIZATIONAL NETWORKS : EFFECTS OF NETWORK POSITION AND ABSORPTIV, 44(5), 996–1004.
- Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage, 33–43.
- Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era, 7, 125–130. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13142>
- Widiati, E., & Sefudin, A. (2019). Higher Education Strategy: Sustainable Competitive Advantages in Niche Market Segment. *KnE Social Sciences*, 2019, 311–327. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i26.5383>
- Widodo. (2016). The implementation of knowledge strategy-based entrepreneurial capacity to achieve sustainable competitive advantage. *International Business Management*, 10(9), 1581–1591. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.1581.1591>
- Widodo, & Shahab, M. A. (2015). The model of human capital and knowledge sharing towards sustainable competitive advantages. *Problems and Perspectives in Management*, 13(4), 124–134.
- Yadav, S., & Agarwal, V. (2016). Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline, 18(12), 18–24. <https://doi.org/10.9790/487X-1812011824>
- Yang, Y. C. O., Yeh, J. Y., & Lee, T. C. (2010). The critical success factors for knowledge management adoption- A review study. *2010 3rd International Symposium on Knowledge Acquisition and Modeling, KAM 2010*, 445–448. <https://doi.org/10.1109/KAM.2010.5646266>
- Yaseen, S. G., Dajani, D., & Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior*, 62(November 2017), 168–175. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.075>
- Youzbashi, A., & Mohammadi, A. (2012). An Investigation into the Realization Dimension of Learning Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 90–92. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.618>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of*

Management Studies, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

Zakariya, D. M. (2015). The Concept of Islamic Curriculum, The Study of Tawhid in al-Islam Pesantren, Lamongan. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(2), 98–104.

Zhang, Y., Sun, J., & Yang, Z. (2018). Organizational Learning and Green Innovation: Does Environmental Proactivity Matter?, 1–14. <https://doi.org/10.3390/su10103737>

