

***TAWHIDIC LEADERSHIP* BERBASIS ADAPTABILITAS UNTUK
MEWUJUDKAN *NEED FOR ACHIEVEMENT* DAN KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA KOPERASI SYARIAH
DI JAWA TIMUR**

DISERTASI



Disusun oleh :
Sri Hartono
10401800012

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

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

**TAWHIDIC LEADERSHIP BERBASIS ADAPTABILITAS
UNTUK MEWUJUDKAN *NEED FOR ACHIEVEMENT* DAN
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA KOPERASI SYARIAH
DI JAWA TIMUR**

Sri Hartono

10401800012

Semarang, Desember 2022

Telah Disetujui untuk dilaksanakan Ujian Sidang Terbuka

Ketua Program Pasca Sarjana
Program Doktor Ilmu Manajemen

Tim Promotor



Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si
NIDN. 0608026502

Prof. Dr. Heru Sulistyvo, SE, M.Si
NIDN. 0605106702

Prof. Dr. Widiyanto, M.Si, Ph.D
NIDN. 0627056201

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah S.W.T yang telah memberikan berbagai anugrah dan hidayah, sehingga dapat terselesaikannya penelitian Disertasi dengan judul **“TAWHIDIC LEADERSHIP BERBASIS ADAPTABILITAS UNTUK MEWUJUDKAN NEED FOR ACHIEVEMENT DAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA KOPERASI SYARIAH DI JAWA TIMUR”**

Hasil ini adalah wujud anugerah-Nya, oleh karena itu pula pada kesempatan ini saya menghaturkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan juga sebagai Promotor yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan disertasi serta wawasan ilmu pengetahuan selama menempuh studi.
2. Prof. Drs. Widiyanto, M.Si, Ph.D selaku Co. Promotor yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh komunikatif, kesabaran dan keteladanan serta ketelatenan dalam penyusunan disertasi.
3. Dr. Haerudin, MT, selaku penguji eksternal yang telah memberikan masukan sangat berguna dan bermanfaat untuk perbaikan dan penyempurnaan disertasi ini.
4. Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang senantiasa selalu memberikan motivasi dan pencerahan untuk terus maju bergerak demi terselesaikannya disertasi ini.
5. Dr.Budi Cahyono,SE.M.Si dan Dr.Marno Nugroho,MM serta Dr.Asyari,SE, MM, selaku penguji internal yang banyak memberikan masukan yang sangat bernilai guna demi penyempurnaan disertasi ini.
6. Segenap dosen di lingkup Program Doktor Ilmu Manajemen Unissula yang telah banyak memberikan wawasan ilmu pengetahuan dan menginspirasi untuk selalu belajar dan memberikan dinamika keilmuan, selama proses perkuliahan .

7. Segenap mitra pimpinan BMT di Jawa Timur yang telah ikhlas serta berkenan membantu terlaksananya penelitian ini.
8. Semua teman dan sahabat Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang selalu memberikan dukungan sehingga dapat menyelesaikan disertasi ini.
9. Istri saya tercinta dr.Ida nurromdoni,Sp.P, M Biomed, yang setia menemani dan menguatkan semangat saya untuk menyelesaikan program doktoral, beserta anak anak saya yang sangat luar biasa: Ali Muhajir Anshori Idhar, dan Alma Syifa Rizqia Idhar serta putriku Syafira Alfirdausyi Idhar, yang selalu memberikan energi untuk menyemangati dalam setiap derap langkah kehidupanku.
10. Almarhum Ayahnda H. Ciptodiharjo dan Almarhum kakanda H. Sumarno, BA, yang diwaktu masih hidup telah memberikan ijin dan restu untuk melanjutkan kuliah di program doktoral, serta Ibunda Paiyem semoga sehat selalu yang terus memberikan dukungan doa serta restu setiap langkahku sehingga terselesaikannya kuliah program doktoral ini.
11. Semua rekan dosen Fakultas Ekonomi khususnya dan Universitas Muhammadiyah Ponorogo pada umumnya, terima kasih atas doa dan dukungan semangatnya sehingga terselesaikannya program doktoral ini.
12. Team FGD (Focus Group Disertasi) yang selalu siap siaga untuk membantu dalam berdiskusi menyelesaikan penyusunan disertasi ini.

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

Semarang, Desember 2022

Penyusun

SRI HARTONO

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	2
A. <i>Research GAP</i>	7
B. Fenomena	9
1.2 Rumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Penelitian	15
1.4 Manfaat Penelitian	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA	17
2.1 <i>Spiritual Leadership</i>	18
2.2 <i>Islamic Value/ Nilai nilai</i> Ketauhidan	32
2.3 <i>Kinerja</i>	41
2.4 Model Teoritikal Dasar	43
2.5 Model Empirik Penelitian 49	49
2.5.1 <i>Adaptabilitas</i>	49
2.5.2 <i>Need for achievement</i>	57
BAB III METODE PENELITIAN	64
3.1 Jenis Penelitian	65
3.2 Populasi dan sampel	65
3.2.1 Populasi	65
3.2.2. Sampel	65
3.3 Jenis data	66
3.3.1 Data Primer	66
3.3.2 Data Sekunder	67
3.4 Metode Pengumpulan data	67
3.5 Pengukuran Variabel	68
3.6 Teknik Analisis	70

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	76
4.1 Identitas Responden	80
4.1.1 Umur responden	81
4.1.2 Jenis Kelamin	81
4.1.3 Pendidikan Responden	81
4.1.4 Masa kerja.....	82
4.1.5 Status Kepegawaian.....	82
4.2 Deskripsi Variabel	83
4.2.1 Proactive behaviour	83
4.2.2 Reactive behaviour	86
4.2.3 Tawhidic leadersip.....	89
4.2.4 Need of achievements.....	93
4.2.5 Kinerja SDM.....	94
4.3 Uji asumsi	96
4.3.1 Uji validitas dan Reliabilitas data	101
4.4 Analisis Faktor Konfirmatori.....	106
4.5 Pengujian Hipotesis	110
 BAB V KESIMPULAN	 135
5.1. Kesimpulan Rumusan Masalah	137
5.2. Kesimpulan Hipotesis	139
 BAB VI IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG.....	 141
6.1. Implikasi Teoritis	142
6.2. Implikasi Manageril	144
6.3. Keterbatasan Penelitian	146
6.4. Agenda penelitian Mendatang	146
 DAFTAR PUSTAKA	 147
KUESIONER	156
Lampiran	165

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1	Ikhtisar <i>Research Gap</i>	8
Tabel 1.2	Tabel data perkembangan mitra nasabah.....	12
Tabel 2.1	<i>State of Art of Spiritual Leadership Theory</i>	21
Tabel 2.2	<i>State of Art of Spiritual Leadership Theory dan kinerja</i>	32
Tabel 2.3	Integritas Indikator spiritual leadership, tawhidic paradigma.....	44
Tabel 2.4	<i>State of the Art Motivation theory</i>	58
Tabel 3.1	Jumlah SDM BMT di Jawa timur.....	66
Tabel 3.2	Pengukuran Variabel	68
Tabel 3.3	<i>Goodness of Fit Indices</i>	75
Tabel 4. 1	Deskripsi Responden	80
Tabel 4. 2	Statistik Deskriptif <i>Proactive behaviour</i>	83
Tabel 4. 3	Persepsi Responden dan temuan penelitian proactive.....	85
Tabel 4. 4	Statistik Deskriptif <i>Reactive behaviour</i>	87
Tabel 4. 5	Persepsi Responden dan temuan penelitian reactive	88
Tabel 4. 6	Statistik Deskriptif <i>Tawhidic Leadership</i>	89
Tabel 4. 7	Persepsi Responden dan temuan penelitian TL.....	90
Tabel 4. 8	Statistik Deskriptif <i>Need of Achievments</i>	93
Tabel 4. 9	Persepsi Responden dan temuan penelitian <i>Need of Achievments</i>	94
Tabel 4. 10	Statistik Deskriptif Kinerja SDM	94
Tabel 4. 11	Persepsi Responden dan temuan penelitian Kinerja SDM.....	95
Tabel 4. 12	Uji Normalitas Data.....	96
Tabel 4. 13	Univariate Outliers	98
Tabel 4. 14	Hasil Uji Outlier dengan Mahalanobis Distance.....	99
Tabel 4. 15	Multikolineritas dan Singularitas	100
Tabel 4. 16	Uji <i>Variance Extracted</i> Variabel Eksogen	102
Tabel 4. 17	Uji <i>Variance Extracted</i> Variabel Endogen	103
Tabel 4. 18	Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i>	105
Tabel 4. 19	Standardized Regresion Weight ($X1, X2$)	106
Tabel 4. 20	Standardized Regresion Weight ($Y1, Y2, Y3$)	108
Tabel 4. 21	Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i> Full Model SEM	109
Tabel 4. 22	Hasil Uji Hipotesis Berbasis SEM	111

DAFTAR GAMBAR

Halaman	
Gambar 2.1 Alur Kajian Pustaka.....	17
Gambar 2.2 Model <i>Spiritual Leadership theory</i>	25
Gambar 2.3 Derivasi <i>Spiritual Leadership theory</i>	31
Gambar 2.4 Elemen elemen Tawhidic Paradigma	33
Gambar 2.5 Paradigma Tauhid dalam konsep amanah dan keadilan	37
Gambar 2.6 Derivasi nilai <i>Islamic dengan pendekatan tawhidic</i>	40
Gambar 2.7 Tiga macam Tawhidic	41
Gambar 2.8 Integrasi <i>Spiritual Leadership</i> yang diwarnai dengan tawhidic Paradigma	44
Gambar 2.9 Proposisi tawhidic leadership	46
Gambar 2.10 Proposisi Motivasi	48
Gambar 2.11 Grand Teoritical Model	49
Gambar 2.12 Empirical Model	61
Gambar 3.1 Alur Metode Penelitian.....	64
Gambar 3.2 Structure Equation Model.....	72
Gambar 4.1 Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	76
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatory Antar Variabel Eksogen	106
Gambar 4.3 Analisis Faktor Konfirmatory Antar Variabel Endogen	107
Gambar 4.4 Full Model tawhidic intellectual leadership	110
Gambar 4.5 Pengaruh Langsung Model tawhidic leadership.....	135
Gambar 5.1 Sistematika Kesimpulan	138
Gambar 6.1. Piktografis Bab Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang	141

Abstract

Perubahan lanskap ekonomi politik dan relasi organisasi sebagai konsekuensi Revolusi Industri 4.0 mendorong transformasi organisasi dalam berbagai lini mendorong BPR untuk mampu beradaptasi dengan tantangan perubahan yang terjadi. Dalam lingkungan yang terus menerus berubah dan dengan dorongan dalam inovasi, organisasi harus mampu bergerak cepat mengatasi hambatan eksekusi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Realitas yang terjadi ternyata konsep yang ada dalam ajaran Islam tidak serta merta menjadikan individu muslim yang ada disetiap organisasi menjadi pemimpin yang berkualitas. Pada konteks inilah diperlukan adanya pembiasaan (*habitual action*) praktek spiritual leadership yang memungkinkan terjadi simbiosis antara spiritualitas dengan leadership yang melekat pada setiap individu muslim.

Tawhidic Leadership digambarkan sebagai nilai, sikap, dan perilaku serta keyakinan yang diperoleh dari kualitas keilmuan pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan hukum dan ketentuan syariah. Tawhidic Leadership diindikasikan dengan gigih menjalankan keterampilan berinovasi untuk beramar makruf nahi munkar; selalu berkeaktifitas dalam menjalankan organisasi dengan mengimplementasikan nilai nilai tauhid; berorientasikan pada akhirat sebagai tujuan hidupnya dengan bermodalkan kedalaman ilmu pengetahuan; berikhtiar terbaik untuk belajar terus menerus dalam pencapaian hasil tertinggi atas ridho Allah rasa ingin mencoba dengan penuh ketahanan dan kesabaran berdasar hukum ketetapan Allah .

Jenis penelitian ini adalah “Explanatory Reserach” yang menekankan pada hubungan antar variabel penelitian (kausalitas) yang mencakup : proactive behaviour dan reactive behaviour, Tawhidic Leadership , need for achievement dan kinerja SDM Baitul Maal wa Tamwil di Jawa Timur. Pengambilan sampel dilakukan secara purposive sampling sejumlah 213. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan Skala Likert dengan skala 1 s/d 10. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan The Structural Equation Modelling (SEM) dari paket Software AMOS 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proactive behaviour semakin baik, maka Tawhidic Leadership semakin baik sementara reactive behaviour akan menurunkan Tawhidic Leadership . Tawhidic Leadership terbukti mampu meningkatkan need of achievements dan kinerja SDM, namun Need of achievements tidak terbukti mendorong peningkatan kinerja.

Kata Kunci : *Proactive behaviour; Reactive behaviour; Tawhidic Leadership ; need of achievements*; kinerja SDM.

Abstract

Changes in the political economy landscape and organizational relations as a consequence of the Industrial Revolution 4.0 encourage organizational transformation in various lines, encouraging BPR to be able to adapt to the challenges of change. In a constantly changing environment and with a drive for innovation, organizations must be able to move quickly over execution barriers to maintain a competitive advantage. The reality that occurs is that the concepts in Islamic teachings do not necessarily make Muslim individuals in every organization become quality leaders. It is in this context that there is a need for habituation (habitual action) of spiritual leadership practices that allow for a symbiosis between spirituality and leadership that is inherent in every individual Muslim.

Tawhidic Leadership is described as values, attitudes, and behaviors and beliefs that are obtained from the scientific quality of the leader in carrying out his leadership in accordance with sharia laws and regulations. Tawhidic Leadership is indicated by Persistence in carrying out innovation skills to speak makruf nahi munkar; Always be creative in running the organization by implementing the values of monotheism; Oriented to the afterlife as the goal of his life with the depth of knowledge; Try your best to learn continuously in achieving the highest results for the pleasure of Allah. A feeling of wanting to try with great endurance and patience based on Allah's decrees.

This type of research is "Explanatory Research" which emphasizes the relationship between research variables (causality) which includes: proactive behavior and reactive behavior, Tawhidic Leadership, need for achievement and human resources performance at Baitul Maal wa Tamwil in East Java. Sampling was carried out by purposive sampling a total of 213. Variable measurements were carried out using a Likert Scale with a scale of 1 to 10. To analyze the data in this study, The Structural Equation Modeling (SEM) from the AMOS software package 20. The results showed that Proactive behavior the better, the better the Tawhidic Leadership, while the reactive behavior will reduce the Tawhidic Leadership. Tawhidic Leadership is proven to be able to increase the need for achievements and HR performance. However Need of achievements has not been shown to drive performance improvements.

Keywords : Proactive behaviour; Reactive behaviour; Tawhidic Leadership ; need of achievements; HR Performance.

**TAWHIDIC LEADERSHIP BERBASIS ADAPTABILITAS UNTUK
MEWUJUDKAN *NEED FOR ACHIEVEMENT* DAN KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA KOPERASI SYARIAH
DI JAWA TIMUR
Sri Hartono**

Kemampuan beradaptasi (adaptabilitas) adalah kemampuan sebuah organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tekanan yang datang secara eksternal (luar organisasi) maupun secara internal (dalam organisasi) (Park & Park, 2019). Mampu beradaptasi berarti mampu merespons perubahan dengan cepat dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan (Lawson, 2018). Beradaptasi juga berarti memiliki kemampuan komunikasi, berpikir kreatif dan memiliki kemampuan *problem solving* (Mardiah, 2019). Mampu beradaptasi dengan perubahan berarti bahwa organisasi siap untuk berubah, telah memahami resiko dan menerima tantangan (Sunarto, 2020). Namun ambiguitas, tekanan waktu, dan keadaan stres lainnya yang dicirikan dalam situasi kerja yang mengalami perubahan memaksa organisasi untuk berusaha untuk memilih karyawan yang menunjukkan perilaku adaptif untuk mempertahankan keunggulan kompetitif penelitian tentang perbedaan individu, seperti kemampuan beradaptasi, dan pengaruhnya terhadap kinerja dalam pengaturan karir naturalistik masih sangat kurang (Poole, 2018).

Adaptabilitas memprediksi bentuk-bentuk kinerja seperti tugas, kontekstual, dan kontraproduktif melalui beberapa proses mediasi (yaitu, persepsi dan penilaian situasi, pengaturan diri dan koping) maupun secara langsung (Poole, 2018). Para ahli mengakui bahwa orang-orang yang termotivasi secara intrinsik tetap sangat terlibat dalam aktivitas kerja karena aktivitas-aktivitas itu menarik minat mereka dan memberikan dorongan untuk melakukan sesuatu demi tercapainya tujuan (E. A. Locke & Schattke, 2019). Individu dengan motivasi yang tinggi menampilkan kegigihan dalam penyelesaian tugas dan tujuan yang merupakan prasyarat penting untuk keberhasilan kinerja pekerjaan (Fitria & Yasa, 2018). Individu yang secara intrinsik termotivasi cenderung bertahan dalam kegiatan yang menyenangkan dan bertujuan (Caringal-Go & Canoy, 2019). Motivasi memfasilitasi keterlibatan psikologis dalam dan memobilisasi energi untuk upaya terkait pekerjaan yang berkelanjutan, dan menyiapkan individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Yunus et al., 2020).

Manusia bukan hanya sebagai makhluk individu, melainkan makhluk sosial yang senantiasa menciptakan interaksi dan membangun hubungan-hubungan dengan manusia lain yang ditemuinya (Carroll, 2016). Teori pertukaran sosial adalah model ekonomis yang memusatkan perhatian pada dinamika hubungan, termasuk bagaimana hubungan-hubungan terbentuk, bagaimana hubungan dijaga keberlangsungannya, dan apakah hubungan tersebut akan berakhir (Richard M. Emerson, 1976).

Spiritualitas telah terbukti menjadi kekuatan yang luar biasa untuk menciptakan individu-individu yang memiliki integritas dan *akhlaqul karimah* yang mampu membangun masyarakat Islam mencapai puncak peradaban dan mencapai predikat

khaira ummat (Tobroni, 2015). Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi/perusahaan akan dapat menginspirasi dan memotivasi sumber daya manusia dalam mencapai visi dan budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan secara produktif.

Nilai-nilai spiritual memfasilitasi perasaan karyawan untuk terhubung dengan yang lain sehingga memberikan perasaan kesempurnaan kehidupan batin dan rasa Bahagia (Khasawneh, 2011). Suatu perusahaan yang menerapkan spiritualitas di tempat kerja akan menjadikan karyawan merasa terhubung dan bermakna di tempat kerja, karyawan akan tampil lebih baik, muncul lebih sering dan memberikan kontribusi yang lebih terhadap suasana yang baik di tempat kerja.

Realitas yang terjadi ternyata konsep yang ada dalam ajaran Islam tidak serta merta menjadikan individu muslim yang ada di setiap organisasi menjadi pemimpin yang berkualitas. Pada konteks inilah diperlukan adanya pembiasaan (*habitual action*) praktek *spiritual leadership* yang memungkinkan terjadi simbiosis antara spiritualitas dengan *leadership* yang melekat pada setiap individu muslim. Praktek-praktek dan nilai-nilai spiritualitas dapat diwujudkan dalam *leadership* individu maupun dalam *leadership* organisasi. Kepemimpinan yang diharapkan mampu menjawab fenomena tersebut adalah seorang pemimpin yang memiliki ketangkasan terhadap kedalaman dan keluasan pengetahuan seseorang dalam berpikir analitis dan kritis dan kritis dengan dilandasi nilai-nilai spiritual sebagai core belief, core values dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya.

Dampak kapabilitas dinamis pada kinerja perusahaan telah menjadi pertanyaan kunci di antara para peneliti yang telah memperkirakan pengaruh positif kapabilitas dinamis terhadap kinerja. Beberapa diantaranya adalah penelitian yang menunjukkan hubungan positif antara kapabilitas dinamis dan profitabilitas perusahaan (Protogerou et al., 2012). Banyak penelitian terkait *dynamic capability* namun ternyata literatur saat ini adalah bahwa tidak ada studi yang diidentifikasi berfokus pada efek kinerja organisasi (Eikelenboom & de Jong, 2019). Kemampuan karyawan untuk beradaptasi menjadi sangat penting dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja (Park & Park, 2019). Kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya, kapabilitas, dan rutinitasnya secara tepat dalam mengejar peluang baru dan manfaat kinerja (Zacca & Dayan, 2018). Namun hasil penelitian lain menyatakan bahwa kemampuan karyawan untuk beradaptasi secara alami, output mereka berkurang secara signifikan dan mendorong praktik tidak etis seperti menusuk dari belakang, persaingan negatif, sehingga ironisnya justru menurunkan produktivitas organisasi (Kumari, 2015). Maka dapat ditarik kesimpulan saat ini terdapat kontroversi yang akan dijadikan riset gap atas pengaruh model motivasi dan adaptabilitas terhadap kinerja SDM diantaranya adalah Kemampuan karyawan untuk beradaptasi menjadi sangat penting dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja (Sohee Park and Sunyoung Park, 2019) namun hasil penelitian Kumari (2015) menyatakan bahwa kemampuan karyawan untuk beradaptasi secara alami, output mereka berkurang secara signifikan dan mendorong praktik tidak etis seperti menusuk dari belakang, persaingan negatif, sehingga ironisnya justru menurunkan produktivitas organisasi. Penelitian (Putranto et al., 2021) menyatakan

bahwa kemampuan adaptabilitas karyawan sangat mempengaruhi kinerja hasil ini didukung oleh penelitian (Imam et al., 2020) dan (Akca et al., 2018) akan tetapi penelitian (Savitri et al., 2021) menyatakan bahwa adaptabilitas bukan merupakan factor pendorong kinerja.

Berdasarkan latar belakang masalah yakni riset gap antara peran adaptabilitas dengan kinerja SDM maka rumusan masalah studi ini bagaimana model pengembangan *Tawhidic Leadership* berbasis adaptabilitas untuk mewujudkan *need for achievement* dan kinerja SDM *Baitul maal Wa Tamwil* di Jawa Timur. Tujuan dari penelitian ini adalah Menyusun model peningkatan *Tawhidic Leadership* berbasis adaptabilitas untuk mewujudkan *need for achievement* dan kinerja SDM *Baitul maal Wa Tamwil* di Jawa Timur. Studi ini diharapkan memiliki manfaat dalam mengembangkan manajemen strategi, khususnya teori sumber daya (*Resource Based Theory*), yaitu *Tawhidic Leadership* berbasis adaptabilitas untuk mewujudkan *need for achievement* dan kinerja SDM *Baitul maal Wa Tamwil* di Jawa Timur. Secara praktis, studi ini diharapkan memiliki manfaat pada *Baitul maal Wa Tamwil* di Jawa Timur dalam mengambil keputusan, *tawhidic leadership* berbasis adaptabilitas untuk mewujudkan *need for achievement* dan kinerja SDM *Baitul maal Wa Tamwil* di Jawa Timur.

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi (Uhl-Bien, 2006). Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya. Konsep kepemimpinan spiritual muncul sebagai sebuah paradigma baru dalam transformasi dan perkembangan organisasi yang adaptif untuk menjawab tantangan zaman pada era abad ke-21 (Bush, 2010). Kepemimpinan spiritual ini dipandang mampu menyempurnakan model-model kepemimpinan sebelumnya dengan cara mendasarkan visi, misi dan perilaku kepemimpinannya pada nilai-nilai ketuhanan (Ayranci & Semercioz, 2011). Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniaan kepada dimensi spiritual (keilahiahan)(Egel & Fry, 2017). Karena itu, kepemimpinan spiritual sering disebut juga kepemimpinan yang berdasarkan pada etika religius.

Dimensi *leader values, attitude and behaviors* (nilai, sikap dan perilaku pemimpin), yang meliputi *vision* (visi), *hope/faith* (keyakinan) dan *altruistic love*, dimana (L. W. Fry et al., 2005). *Altruistic love* dalam kontekstual teori ini, merupakan sebuah rasa keutuhan, harmony, dan akan menjadi lebih produktif melalui perhatian, belas kasih, dan adanya penghargaan/apresiasi baik pada diri maupun orang lain. penghubung yang umum antara spiritualitas dan religi adalah nilai kasih altruistik, yaitu penghargaan atau kesetiaan terhadap keterikatan dengan orang lain (L. W. Fry et al., 2005). Ciri-ciri khas *altruistic love* dengan demikian dikaitkan dengan menjadi bertanggung jawab untuk meningkatkan rasa keanggotaan dalam pemimpin dan pengikut (Fry, et.al. 2005). Ciri-ciri khas *altruistic love* ini diantaranya adalah : *forgiveness, kindness, integrity, empathy and compassion, honesty, patience, courage, trust and loyalty, and humility* (pengampunan, kebaikan, integritas, **empati dan kasih sayang**, kejujuran, kesabaran, keberanian, kepercayaan dan kesetiaan, dan kerendahan hati). Oleh karena itu diyakini bahwa "tindakan altruistik mengarah pada 'cahaya hangat' dan rasa kepuasan moral yang berasal dari membantu (atau, setidaknya, tidak merugikan) orang lain" (Lantos, 1999).

Kepercayaan (*faith*) merupakan sebuah pondasi dari sebuah harapan. dalam kontekstual teori ini kepercayaan dan keyakinan pada sesuatu yang diharapkan dalam mencapai visi, akan tetapi belum terlihat atau masih perlu dibuktikan kebenarannya, kepercayaan dan harapan ini merupakan sebuah keyakinan, pendirian dan kepercayaan serta usaha perilaku kinerja dalam mencapai visi. Banyak studi kepemimpinan memandang kepemimpinan sebagai proses pengaruh (Yukl 2001) atau proses motivasi untuk berubah (Fry 2003), sedangkan, Taylor et al. (2011) mendefinisikan kepemimpinan sebagai cara untuk mendorong visi organisasi melalui hubungan pengikut pemimpin. *Spiritual Leadership* dengan basis *faith* sebagaimana yang dikembangkan Fry (2003) adalah *endurance, Preseverence, do what it takes, stretch goals, expectation of reward victory* dan *excellent*, yang dimaksud oleh Fry (2003) adalah mengembangkan teori spiritual leadership salah satunya adalah berbasis pada keyakinan. Namun perlu diketahui bahwa keyakinan yang dimaksud adalah sebatas keyakinan karyawan terhadap organisasi bahwa organisasi akan berhasil mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan ketidak kejelasan nilai dari konsep spiritualitas yang dikembangkan tersebut yang nampak sangat berbeda dengan konsep spiritualitas Islam dengan basis pada nilai-nilai ketauhidan.

Paradigma tauhid mengacu pada rasionalisasi, persepsi, dan pemikiran yang didasarkan pada ajaran Islam (Ismail & Sarif, 2011). Pemikiran tauhid dalam paradigma Tauhid memungkinkan keterpaduan yang harmonis antara urusan dunia (*al Dunya*) dan akhirat (*al Akhirah*) dalam berbagai aspek, proses, tindakan dan keputusan (S. M. Sarif, 2017). Tugas segera untuk mengimplikasikan paradigma Tauhid adalah untuk mempromosikan kebaikan (*al 'amr bi al ma'ruf*) dan mencegah kejahatan (*wa nahyu anil munkar*) (Ismail & Sarif, 2011).

Sebelum pelaksanaan paradigma Tauhid adalah kepemilikan ilmu (*al 'ilm*), keyakinan yang benar (*al iman*), dan integritas (*al ihsan*) (Ismail & Sarif, 2011; Mawdudi, 1992). Pengetahuan mencakup konsep kebaikan yang luas (*al ma'ruf*) yang mencakup perbuatan mulia (*al khayr*), kebenaran (*al birr*) dan halal (*halal*) yang layak mendapatkan imbalan positif (*ajr*) (Qardawi, 2007). Munkar termasuk buruk (*syarr*), dosa (*ithm*) dan dilarang (*haram*), yang terkait dengan hukuman yang sesuai (*al 'idam*) (Qardawi, 2007).

Paradigma Tauhid memberi bobot pada derajat dan kualitas perbuatan/perbuatan. Landasan konsep Keesaan Tuhan atau Keesaan Allah disebutkan dalam Al-Qur'an, Surat al Ikhlas 112: 1- 4. Surat al Ikhlaas menegaskan kembali konsep keesaan Allah. Paradigma tauhid membentuk pemikiran superlogis untuk tunduk pada Kehendak Allah dengan tujuan utama ridha-Nya. Paradigma ini mengangkat semangat hubungan Allah dengan manusia, manusia dengan manusia, dan manusia dengan makhluk lainnya, berdasarkan dua nilai inti – amanah dan keadilan ('*adl*). Konsep amanah (*al amanah*) adalah perintah Tuhan untuk menerima tanggung jawab (S. B. M. Sarif & Ismail, 2017).

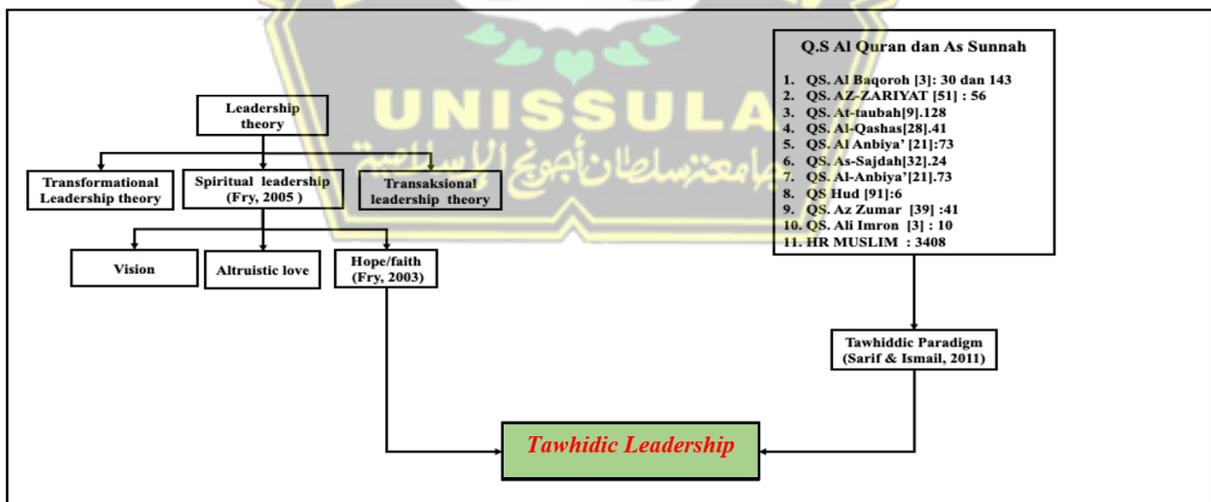
Kemampuan menunaikan amanah (*al Amanah*) dan kewajiban (*al Fara'id*) disertai dengan hidayah dan kemampuan sebagaimana tercantum dalam Surat Hud 11:6 dan Sura Az Zumar 39 : 41. Surah Hud 11:6 menyiratkan tugas mendesak yang Allah

tetapkan kepada masyarakat Muslim adalah menjalankan amanah dengan membawa stabilitas, harmoni, dan ketenangan.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku seseorang (Aslaug Mikkelsen, 2018). Kinerja dikatakan tingkah laku karena kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan (Shrouf et al., 2020). Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan – kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu (Aslaug Mikkelsen, 2018). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya secara mandiri, dan menepati waktu yang telah ditetapkan. Menurut Robbins dan Judge indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja (Robbins, S. P., & Judge, 2013) adalah sebagai berikut : Kualitas kerja; Kuantitas; Ketepatan waktu; Efektivitas dan Kemandirian.

Kepemimpinan spiritual menurut Fry (2003) mengembangkan teori spiritual leadership salah satunya adalah berbasis pada keyakinan. Namun perlu diketahui bahwa keyakinan yang dimaksud adalah sebatas keyakinan karyawan terhadap organisasi bahwa organisasi akan berhasil mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan ketidak kejelasan nilai dari konsep spiritualitas yang dikembangkan tersebut yang nampak sangat berbeda dengan konsep spiritualitas Islam dengan basis pada nilai-nilai ketauhidan.

Berdasarkan kajian *Spiritual Leadership* dan *Islamic Value* yang komprehensif dan mendalam maka dapat diintegrasikan sebagai model teoretikal dasar, sebagai berikut : Berdasarkan kajian *Spiritual Leadership* dan *Islamic Value* yang komprehensif dan mendalam maka dapat diintegrasikan sebagai model teoretikal dasar, Berdasarkan kajian *Spiritual Leadership* dan *Islamic Value* yang komprehensif dan mendalam maka dapat diintegrasikan sebagai model teoretikal dasar, yaitu :



Dikembangkan dalam disertasi ini, 2021.

Gambar 1 Integrasi *Spiritual Leadership* yang diwarnai dengan *Tawhidic Paradigm*

Integrasi pada teori *Spiritual Leadership* yang diwarnai dengan paradigma tauhid membangun indikator *Tawhidic Leadership* sebagaimana berikut : berkomitmen untuk selalu memperbaiki diri dan belajar mematuhi hukum ketetapan Allah; gigih menjalankan keterampilan berinovasi untuk beramar makruf nahi munkar; Selalu berkeaktifan dalam menjalankan organisasi dengan mengimplementasikan nilai nilai tauhid; berorientasikan pada akhirat sebagai tujuan hidupnya dengan bermotivasi kedalaman ilmu pengetahuan; berikhtiar terbaik untuk belajar terus menerus dalam pencapaian hasil tertinggi atas ridho Allah dan rasa ingin mencoba dengan penuh ketahanan dan kesabaran berdasar hukum ketetapan Allah .

Sehingga proposisi yang terbentuk dari integrasi dimensi-dimensi teori yang berbasis pada *Spiritual Leadership* dengan pendekatan *Faith* dan *Islamic Value* dengan pendekatan *Tawhidic. Tawhidic Leadership* digambarkan sebagai nilai, sikap, dan perilaku serta keyakinan yang diperoleh dari kualitas keilmuan pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan hukum dan ketentuan syariah. *Tawhidic Leadership* akan menjadi efektif jika didorong oleh adaptabilitas dan mendorong pada SDM dalam berprestasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja SDM.

Adaptabilitas dapat didefinisikan sebagai kemampuan menciptakan modifikasi atau perubahan pada diri sendiri untuk menyesuaikan atau menyesuaikan dengan lingkungan baru (Sony & Mekoth, 2016). Adaptabilitas terkoneksi dengan budaya lingkungan kerja, ide, inovasi, atau perubahan baru (Monteiro & Vieira, 2016). Kemampuan beradaptasi dibagi menjadi tiga jenis perilaku yang berbeda: perilaku adaptif proaktif (*proactive behaviour*), perilaku adaptif reaktif (*reactive behaviour*) dan perilaku adaptif toleran (*Tolerent Behaviour*) (Griffin & Hesketh, 2003a).

Perilaku adaptif proaktif adalah tindakan di mana seorang individu memiliki dampak positif terhadap perubahan lingkungan; perilaku adaptif reaktif adalah tindakan mengubah diri sendiri untuk lebih beradaptasi dengan lingkungan baru; perilaku adaptif toleran berarti bahwa perilaku terus bekerja ketika lingkungan berubah, atau ketika perilaku proaktif dan reaktif mungkin tidak sesuai (van Dam, 2009). Menjadi proaktif berarti mengubah banyak hal untuk menjadi lebih baik. Perilaku proaktif membedakan individu dari kelompoknya, dan organisasi dari pasar lainnya (Bateman & Crant, 1999). Proaktif melibatkan penciptaan perubahan, fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi menuju masa depan yang tidak pasti (Griffin & Hesketh, 2003b).

Karyawan yang proaktif akan menginisiasi perubahan dalam institusi untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Griffin et al. 2007) memanipulasi pengaturan kerja untuk meningkatkan kinerja (Bateman & Crant, 1999). menemukan kebaruan (Major et al., 2006), meningkatkan prestasi kerja untuk mempromosikan karir mereka dan mendeteksi metode baru, menunjukkan keterampilan mereka dan mengeksplorasi teknik kerja (Choi dan Thompson (2005).

Perubahan diperlukan untuk karyawan dan Leader sehingga merupakan tanggung jawab organisasi untuk mengartikulasikan bagaimana perubahan menjadi hal yang positif bagi mereka dan dengan cara apa ia diterapkan dalam scenario yang ada.

Menurut (Pulakos et al., 2015) semua pekerja perlu meningkatkan keterampilan adaptasi mereka, dan mereka juga harus fleksibel dan toleran terhadap ketidakpastian untuk tetap berada dalam situasi kehidupan kerja yang dinamis saat ini. Menghadapi perubahan zaman, organisasi memerlukan kemampuan adaptabilitas yang tinggi (Sony & Mekoth, 2017). Berbagai jenis perubahan lingkungan cenderung mendorong atau memerlukan respons organisasi yang berbeda (Kan, 2019). Perubahan lingkungan yang kompleks menunjukkan adaptabilitas terhadap banyaknya elemen-elemen eksternal yang berpengaruh terhadap motivasi individu (Ingusci, *et.al.*, 2019).

Perilaku proaktif secara positif terkait dengan kepemimpinan karismatik (Crant, 2000). Proaktif dikaitkan dengan penyesuaian aktif SDM dengan proses yang ada dalam organisasi seperti akuisisi pengetahuan, aktif dalam memfasilitasi pembelajaran dan memperbaiki diri untuk menjadi lebih baik (Ashforth et al., 2007; Ali & Muhammad, 2021).

H1 : Semakin baik perilaku proaktif akan semakin meningkatkan *Tawhidic Leadership*

Sifat reaktif adalah sifat negatif yang akan membuat seseorang tidak bisa melihat masa depan yang baik (Spier, 1997). Sifat reaktif cenderung memandang segala sesuatu sebagai hal yang buruk (Adams & Allen, 2001), cenderung membiarkan diri dikontrol oleh pengaruh luar, seperti suasana hati, perasaan dan kondisi (Spier, 1997). Reaktif adalah sifat cenderung, tanggap, atau segera bereaksi terhadap sesuatu yang timbul atau muncul (Aslam et al., 2017). Reaktif merupakan reaksi negatif seseorang terhadap lingkungan (Knol & Van Linge, 2009). Sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku reaktif adalah sikap responsif individu dalam bereaksi terhadap peristiwa atau situasi secara impulsif tanpa berfikir Panjang. Orang yang reaktif bertindak secara impulsif (Crant, 2000), cenderung merasa menjadi korban, sering menyalahkan orang lain dan keadaan, serta tidak mampu bertanggung jawab atas dirinya sendiri (Griffin & Hesketh, 2003b).

Perilaku reaktif mendorong individu untuk bereaksi terhadap peristiwa atau situasi yang telah terjadi terlebih dahulu tanpa mencegah sebelumnya (Gillin & Hazelton, 2020). Dalam kehidupan sehari-hari, orang reaktif tidak mampu melihat peluang yang ada, sehingga yang dihadapi hanya kebuntuan sehingga cenderung tidak mampu melihat masa depan yang baik (Gillin & Hazelton, 2020). Kapasitas adaptif mewakili keterampilan dan strategi sosial serta teknis dari individu dan kelompok yang diarahkan untuk merespons perubahan lingkungan dan sosial ekonomi, hal tersebut menunjukkan bahwa sifat proaktif memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan respon organisasi. Pandangan seseorang dengan sikap reaktif akan memperburuk keadaan dalam organisasi dan memperlambat perkembangan (Coleman & Adim, 2019).

H2 : Semakin tinggi *reactive behaviour* akan menurunkan *Tawhidic Leadership*

Need For Achievement

Seorang individu Muslim yang berkomitmen untuk mengikuti perintah dan larangan Allah, akan mempertahankan tingkat kinerja yang relatif konstan, dalam semua

situasi dan sesuai dengan tolok ukur kinerja yang ditetapkan, hingga batas yang dapat diterima (Shehab, 2016). Menurut Locke & Latham karyawan memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda-beda dan *need of achievements* ditentukan oleh preferensi untuk mencapai keunggulan dalam pencapaian melalui upaya individu seseorang (E. Locke & Latham, 2019). Orang yang memiliki *need of achievements* yang tinggi menunjukkan keinginan yang lebih kuat untuk dapat lebih berkontribusi daripada rekan sekerja yang lain (Omolo, 2015).

SDM dengan *need of achievements* yang tinggi dianggap sebagai pemimpin yang lebih efektif dan lebih puas dalam pekerjaan yang menantang dan yang menuntut tingkat keterampilan tinggi (Muli et al., 2019). Pemimpin yang mempunyai emosi stabil, dewasa dan matang serta mempunyai kegiatan luas akan memiliki *need of achievements* yang tinggi, yaitu pemimpin mempunyai karakter dorongan intrinsik yang lebih kuat dari pada ekstrinsik ketika menjalankan peran-peran kepemimpinan dan sikap-sikap hubungan manusiawi yaitu, seorang pemimpin serta berorientasi pada pengikutnya (Wang et al., 2019). Beberapa studi telah menyatakan pentingnya nilai-nilai spiritualitas dalam kepemimpinan mampu memotivasi dan menginspirasi para karyawan dalam membangun visi dan budaya organisasi serta menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Mikkelsen & Olsen, 2019).

H3 : Semakin tinggi *Tawhidic Leadership* akan meningkatkan *need of achievements*

Wang et al., (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap kinerja. Mir et al., (2020) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Bergner et al., 2019; Islam & Ismail, 2008; Omolo, 2015; Rivai et al., 2019; Saefullah, 2012; Tumilaar, 2015).

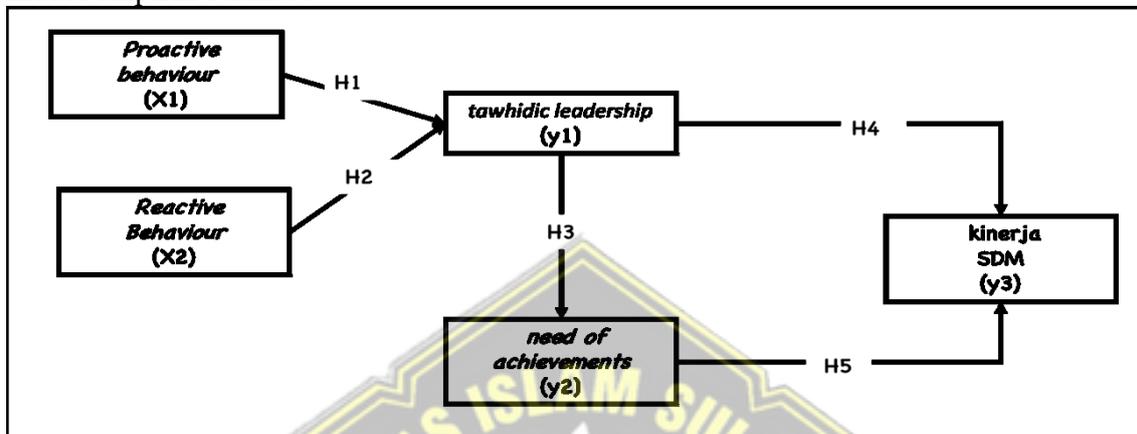
H4 : Semakin tinggi *Tawhidic Leadership* akan meningkatkan kinerja SDM

McClelland et al., (2018) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki *need for achievement* atau *N-Ach* yang tinggi memiliki karakteristik sebagai orang yang menyukai pekerjaan yang menantang, beresiko, serta menyukai adanya tanggapan atas pekerjaan yang dilakukannya. McClelland menemukan indikasi bahwa kebutuhan untuk berprestasi memiliki korelasi yang erat dengan pencapaian kinerja (McClelland et al., 2018). Artinya sebuah instansi yang memiliki orang-orang yang ber-*N-Ach* tinggi, maka akan memiliki kinerja yang tinggi. *Achievements* memberikan tujuan yang jelas dengan instruksi perilaku langsung tentang cara mencapainya sehingga meningkatkan kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa individu menyesuaikan kinerja mereka dengan pencapaian tujuan (Groening & Binnewies, 2019). Kepemimpinan sebagai faktor penting yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi (Weller et al., 2019). Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawannya, dan demikian pula sebaliknya (Wang et al., 2019). Kepemimpinan spiritual memotivasi dan menginspirasi pekerja melalui visi transenden dan budaya

perusahaan berdasarkan nilai-nilai altruistik untuk menghasilkan tenaga kerja yang bermotivasi tinggi, berkomitmen, dan produktif (Mir *et.al*, 2019).

H5 : Semakin tinggi *Need for achievement* akan meningkatkan kinerja SDM

Berdasarkan kajian pustaka yang diuraikan di atas maka dapat disusun suatu model empirik berikut :



Dikembangkan dalam disertasi ini, 2021

Gambar 2 Empirical Model

Jenis penelitian ini adalah “*Explanatory Reserach*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian (kausalitas) yang mencakup : *proactive behaviour* dan *reactive behaviour*, *Tawhidic Leadership* , *need for achievement* dan kinerja SDM Baitul Maal wa Tamwil di Jawa Timur. Populasi penelitian ini adalah seluruh SDM Baitul Maal wa Tamwil di Jawa Timur. Pengambilan sampel dilakukan secara *purposive sampling* sejumlah 213 karyawan dari BMT.

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kusioner, dengan skala pengukuran variabel menggunakan Skala Likert 1 s/d 10 dengan ketentuan angka 1 untuk pernyataan Sangat Tidak Setuju dan angka 10 untuk pernyataan Sangat Setuju Sekali. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket *Software AMOS 20.0*.

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

1. *Proactive behaviour* semakin baik, maka *Tawhidic Leadership* semakin baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan *Tawhidic Leadership* diperlukan *proactive behaviour* dari seorang pemimpin.
2. *Reactive behaviour* menurunkan *Tawhidic Leadership* . Hasil menunjukkan bahwa pemimpin yang terlalu berperilaku reaktif justru akan menurunkan efektifitas gaya kepemimpinan intelektual yang berdasar nilai nilai Tauhid.
3. *Tawhidic Leadership* semakin baik, maka *need of achievements* semakin baik. Hasil tersebut menjelaskan bahwa untuk meningkatkan *need of achievements* diperlukan peningkatan *Tawhidic Leadership* .

4. *Tawhidic Leadership* semakin baik, maka kinerja SDM semakin baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja SDM dibutuhkan perbaikan *Tawhidic Leadership*.
5. *Need of achievements* tidak terbukti mendorong peningkatan kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa *need of achievements* tidak mampu mendorong kinerja secara langsung namun harus didorong oleh *Tawhidic Leadership* sehingga mampu menekan sisi negative dari orientasi pencapaian prestasi yang negative.

Kontribusi pada teori *spiritual leadership*. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang memimpin dengan etika religius yang mampu membentuk karakter, integritas dan keteladanan yang luar biasa namun pemimpin spiritual perlu memperhatikan kemampuan beradaptasi pada perubahan dan kemajuan zaman yang terjadi. Pentingnya konsep tauhid untuk mengisi kekosongan spritualitas pemimpin terlihat dalam membentuk mindset pemimpin yang akan selalu berusaha keras untuk menyempurnakan ilmu yang dimiliki, berani mengambil keputusan dan mampu mengambil pelajaran dari kegagalan dari keberhasilan para pemimpin terdahulu. Sehingga pemimpin spiritual yang berangkat atas dasar keilmuan dan ketakwaan akan memimpin bukan atas dasar nafsu dan keserakahan akan tetapi dilandaskan pada suatu keyakinan yang sangat mendalam bahwa apa yang merupakan bagian dari ibadah kepada Allah.

Kontribusi pada adaptabilitas adalah kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan diri dan bereaksi dengan perubahan tidak hanya terkait dengan pengambilan inisiatif namun juga mampu mengendalikan hidupnya sendiri dan membuat pilihan menurut nilai, berpikir sebelum bereaksi, sadar bahwa tidak bisa mengendalikan segala yang terjadi, maka kehadiran *Tawhidic Leadership* sangat dibutuhkan mewujudkan pemimpin yang memiliki komitmen untuk selalu memperbaiki diri dan belajar mematuhi hukum syariah dalam memimpin serta selalu bergegas dalam pendirian untuk beramar makruf nahi munkar.

Kontribusi pada *need of achievements* adalah bahwa kebutuhan berprestasi jika tidak didorong oleh niat untuk mencapai ridho Allah dan mendapat pahalanya akan mengarah pada orientasi prestasi negative yang akan menumbuhkan egosentris dan ambisi yang akan menyebabkan kekurangnyamanan dalam lingkungan internal, persaingan tidak sehat, saling menjatuhkan dan akhirnya berdampak buruk pada kinerja. Pemimpin yang memiliki motivasi untuk menjadi pemimpin akan tampak dalam tingkah laku yang dilandaskan pada keyakinan yang sangat mendalam bahwa apa yang dilakukan dalam kepemimpinannya merupakan bagian dari ibadah kepada Allah. Pemimpin menyadari bahwa kepemimpinannya merupakan suatu panggilan yang sangat mulia dan perintah dari Allah yang menempatkan dirinya sebagai makhluk pilihan sehingga tumbuh dalam dirinya keinginan untuk melakukan hal terbaik bagi kemaslahatan organisasi yang dipimpinnya.

Kontribusi utama penelitian ini adalah pada pencapaian kinerja SDM yang berkualitas adalah *Tawhidic Leadership* mengisi kekosongan aspek *spiritual* dengan konsep ketauhidan sehingga dalam kepemimpinan spiritualnya dapat mendorong peningkatan kinerja SDM. Kinerja SDM dapat ditingkatkan dengan

implementasi *Tawhidic Leadership* yang didukung dengan perilaku proaktif dan reaktif dalam menghadapi permasalahan yang ada.

Terkait *proactive behaviour*. Untuk meningkatkan perilaku proaktif maka pemimpin harus mempertahankan upaya aktif untuk berbicara dan meningkatkan kompetensi diri. Peningkatan kemampuan untuk berbicara dapat dilakukan dengan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kemudian, terkait *reactive behaviour*. Organisasi dapat meningkatkan perilaku reaktif dalam menghadapi perubahan. Hal ini dapat dilakukan dengan memetakan permasalahan dan memitigasi permasalahan yang akan muncul, melakukan konfirmasi silang terhadap sebuah permasalahan dan mengembangkan cara pandang dalam penyelesaian permasalahan. Kontribusi pada *need of achievements* pemimpin harus mempertahankan kemampuan tanggung jawab pribadi dalam mengambil keputusan dan mempertahankan keinginan untuk mengambil resiko sesuai kemampuannya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan Dapat dilakukan dengan pemberian reward dan recognisi ketika SDM berhasil menyelesaikan tugas-tugas sulit. Sedangkan kontribusi pada kinerja SDM akan meningkat jika didampingi, dibina dan didorong oleh pemimpin yang memiliki nilai, sikap, dan perilaku serta keyakinan yang diperoleh dari kualitas keilmuan pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan hukum dan ketentuan syariah yang ditetapkan Allah SWT. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikuti workshop, seminar, kajian dakwah ilmu agama maupun pelatihan peningkatan kompetensi manajerial bagi pemimpin. Kemudian, kontribusi pada *Tawhidic Leadership* . untuk menjadi seorang pemimpin yang memiliki kelincahan dan ketangkasan intelektual yang berdasarkan nilai nilai ketauhidan. Dengan demikian maka pemimpin harus mampu mempertahankan komitmen untuk selalu memperbaiki diri dan belajar mematuhi hukum ketetapan Allah dan meningkatkan kreatifitas dalam menjalankan organisasi dengan mengimplementasikan nilai nilai tauhid.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah pada indeks GFI, diperoleh hasil yang kurang baik, tetapi nilainya mendekati *cut off value* atau dapat dikatakan marjinal fit sehingga ini merupakan sebuah kesempatan penelitian yang sangat menarik untuk dikembangkan. Parameter estimasi antara *need of achievements* terhadap kinerja SDM menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai $CR = 0.544$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar $0,586 > 0,05$. Kemampuan beradaptasi dibagi menjadi tiga jenis perilaku yang berbeda : perilaku adaptif proaktif (*proactive behaviour*), perilaku adaptif reaktif (*reactive behaviour*) dan perilaku adaptif toleran (*Tolerent Behaviour*) (Griffin & Hesketh, 2003a) namun dalam penelitian ini hanya meneliti perilaku adaptif proaktif (*proactive behaviour*) dan perilaku adaptif reaktif (*reactive behaviour*) sehingga akan akan menjadi sebuah *field of research* yang menarik jika ketiga dimensi *adaptability* tersebut diujikan dalam model. Penelitian ini menganalisis *agility* serta *adaptability* pada BMT yang masih banyak memiliki unsur kedaerahan dan belum memiliki kemampuan adaptabilitas teknologi yang tinggi. Model dapat dikembangkan dan menjadi sebuah tema penelitian yang sangat menarik jika model diteliti kembali

pada bank BUMN yang telah melangkah jauh beradaptasi dengan permintaan pasar perbankan.



BAB I PENDAHULUAN

Dalam Pendahuluan di bab 1 ini membahas tentang latar belakang masalah yang mencakup *research gap* dan fenomena bisnis yang merupakan integrasi masalah penelitian yang konsekuensinya menjadi dasar rumusan masalah dan dirinci menjadi pertanyaan penelitian. Kemudian rumusan masalah dan pertanyaan penelitian tersebut merupakan alur menuju studi ini yakni tujuan penelitian dan manfaat penelitian.



Gambar 1.1 : Alur Bab Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Melalui revolusi Industri 4.0 yang merupakan titik perkembangan peradaban modern pada berbagai sendi kehidupan. Didalamnya terdapat penetrasi teknologi yang serba disruptif, menjadikan perubahan semakin cepat, sebagai konsekuensi dari fenomena *Internet of Things* (IoT), big data, otomasi, robotika, komputasi awan, hingga inteligensi artifisial (*Artificial Intelligence*). Fenomena yang mewarnai perkembangan peradaban revolusi Industri 4.0, dengan dukungan kemajuan pesat teknologi, akan membawa kita pada kondisi transisi revolusi teknologi yang secara fundamental akan mengubah cara hidup, bekerja, dan relasi organisasi dalam berhubungan satu sama lain (Krisnahadi & Herdina Septika, 2021).

Perubahan lanskap ekonomi politik dan relasi organisasi sebagai konsekuensi Revolusi Industri 4.0 mendorong transformasi organisasi dalam berbagai lini. Transformasi organisasi menjadi kata kunci yang harus terus diupayakan sebagai instrumen agar responsif terhadap perubahan. Kemampuan beradaptasi (adaptabilitas) adalah kemampuan sebuah organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tekanan yang datang secara eksternal (luar organisasi) maupun secara internal (dalam organisasi) (Park & Park, 2019). Mampu beradaptasi berarti mampu merespons perubahan dengan cepat dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan (Lawson, 2018).

Beradaptasi juga berarti memiliki kemampuan komunikasi, berpikir kreatif dan memiliki kemampuan *problem solving* (Mardiah, 2019). Mampu beradaptasi dengan perubahan berarti bahwa organisasi siap untuk berubah, telah memahami resiko dan

menerima tantangan (Sunarto, 2020). Namun ambiguitas, tekanan waktu, dan keadaan stres lainnya yang dicirikan dalam situasi kerja yang mengalami perubahan memaksa organisasi untuk berusaha untuk memilih karyawan yang menunjukkan perilaku adaptif untuk mempertahankan keunggulan kompetitif penelitian tentang perbedaan individu, seperti kemampuan beradaptasi, dan pengaruhnya terhadap kinerja dalam pengaturan karir naturalistik masih sangat kurang (Poole, 2018).

Adaptabilitas memprediksi bentuk-bentuk kinerja seperti tugas, kontekstual, dan kontraproduktif melalui beberapa proses mediasi (yaitu, persepsi dan penilaian situasi, pengaturan diri dan koping) maupun secara langsung (Poole, 2018). Para ahli mengakui bahwa orang-orang yang termotivasi secara intrinsik tetap sangat terlibat dalam aktivitas kerja karena aktivitas-aktivitas itu menarik minat mereka dan memberikan dorongan untuk melakukan sesuatu demi tercapainya tujuan (E. A. Locke & Schattke, 2019). Individu dengan motivasi yang tinggi menampilkan kegigihan dalam penyelesaian tugas dan tujuan yang merupakan prasyarat penting untuk keberhasilan kinerja pekerjaan (Fitria & Yasa, 2018). Individu yang secara intrinsik termotivasi cenderung bertahan dalam kegiatan yang menyenangkan dan bertujuan (Caringal-Go & Canoy, 2019). Motivasi memfasilitasi keterlibatan psikologis dalam dan memobilisasi energi untuk upaya terkait pekerjaan yang berkelanjutan, dan menyiapkan individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Yunus et al., 2020).

Manusia bukan hanya sebagai makhluk individu, melainkan makhluk sosial yang senantiasa menciptakan interaksi dan membangun hubungan-hubungan dengan manusia lain yang ditemuinya (Carroll, 2016). Teori pertukaran sosial adalah model

ekonomis yang memusatkan perhatian pada dinamika hubungan, termasuk bagaimana hubungan-hubungan terbentuk, bagaimana hubungan dijaga keberlangsungannya, dan apakah hubungan tersebut akan berakhir (Richard M . Emerson, 1976). Asumsi yang paling mendasar dari teori ini adalah bahwa orang termotivasi oleh kepentingan pribadi atau *self-interest* (Thibaut & Kelley, 1976). Pertukaran sosial yang terjadi antar individu tidak berjalan statis, karena tidak selamanya individu mendapatkan keuntungan dari proses pertukaran sosial tersebut. Tokoh-tokoh yang mengembangkan teori pertukaran sosial antara lain adalah psikolog John Thibaut dan Harlod Kelley (1959), sosiolog George Homans (1961), (Richard M . Emerson, 1976) dan Peter Blau (1964).

Wang *et.al*, (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual melibatkan memotivasi dan menginspirasi pekerja melalui visi transenden dan budaya perusahaan berdasarkan nilai-nilai altruistik untuk menghasilkan tenaga kerja yang bermotivasi tinggi, berkomitmen, dan produktif. Jenis kepemimpinan ini menyentuh kebutuhan karyawan untuk terhubung, untuk secara intrinsik termotivasi, dan memenuhi kebutuhan kesejahteraan spiritual melalui panggilan dan keanggotaan (Mir et al., 2019) dimana sebagian besar studi fokus pada kepemimpinan spiritual di dunia bisnis. Konsep kepemimpinan spiritual ini diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini, akibat semakin merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya *ethical malaise* dan *ethical crisis*.

Spiritualitas telah terbukti menjadi kekuatan yang luar biasa untuk menciptakan individu-individu yang memiliki integritas dan *akhlaqul karimah* yang mampu membangun masyarakat Islam mencapai puncak peradaban dan mencapai predikat

khaira ummat (Tobroni, 2015). Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi akan dapat menginspirasi dan memotivasi sumber daya manusia dalam mencapai visi dan budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan secara produktif.

Nilai-nilai spiritual memfasilitasi perasaan karyawan untuk terhubung dengan yang lain sehingga memberikan perasaan kesempurnaan kehidupan batin dan rasa Bahagia (Khasawneh, 2011). Penerapan spiritualitas di tempat kerja akan menjadikan karyawan merasa terhubung dan bermakna di tempat kerja, karyawan akan tampil lebih baik, muncul lebih sering dan memberikan kontribusi yang lebih terhadap suasana yang baik di tempat kerja. Selanjutnya, karyawan ingin lebih mengontrol pekerjaan mereka, lebih menyeimbangkan kehidupan kerja dan karyawan akan lebih meningkatkan makna dalam pekerjaannya. Dalam kajian teori Fry (2003) mengembangkan teori spiritual leadership salah satunya adalah berbasis pada keyakinan. Namun perlu diketahui bahwa keyakinan yang dimaksud adalah sebatas keyakinan karyawan terhadap organisasi bahwa organisasi akan berhasil mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan ketidakjelasan nilai dari konsep spiritualitas yang dikembangkan tersebut yang nampak sangat berbeda dengan konsep spiritualitas Islam dengan basis pada nilai-nilai ketauhidan.

Dalam praktek spiritualitas selama ini masih terdapat ketidakjelasan dan kekosongan nilai, secara konseptual, sehingga nilai-nilai ketauhidan diperlukan untuk mengisi dan mengajarkan bahwa setiap individu adalah pemimpin dan tiap pemimpin

akan dimintai pertanggungjawabannya (*kullukum ra'in wakullum masulun an-raiyyatihi*) artinya kajian dan praktek spiritualitas yang dilakukan oleh setiap individu seharusnya ada hubungannya dengan *leadership* seseorang.

Realitas yang terjadi ternyata konsep yang ada dalam ajaran Islam tidak serta merta menjadikan individu muslim yang ada disetiap organisasi menjadi pemimpin yang berkualitas. Pada konteks inilah diperlukan adanya pembiasaan (*habitual action*) praktek *spiritual leadership* yang memungkinkan terjadi simbiosis antara spiritualitas dengan *leadership* yang melekat pada setiap individu muslim yang menerapkan ajaran nilai nilai ketauhidan. Praktek-praktek dan nilai-nilai spiritualitas dapat diwujudkan dalam *leadership* individu maupun dalam *leadership* organisasi.

Kepemimpinan yang diharapkan mampu menjawab fenomena tersebut adalah seorang pemimpin yang memiliki ketangkasan terhadap kedalaman dan keluasan pengetahuan seseorang dalam berpikir analitis dan kritis dengan dilandasi nilai nilai ketauhidan sebagai *core belief*, *core values* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya.

Era ekonomi pengetahuan ditandai dengan perubahan teknologi informasi dan lingkungan organisasi dengan cepat, bahkan telah menjadi sumber daya penting bagi perusahaan untuk mendapatkan *core competitive advantage*. Bagaimana mempercepat adaptasi kerja karyawan baru dan mempertahankan talenta yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk memberikan usaha yang maksimal telah menjadi masalah utama terkait dengan pengembangan jangka panjang perusahaan (van Dam, 2009).

Organisasi saat ini ditandai oleh perubahan, dinamika lingkungan di mana kebutuhan akan pekerja adaptif telah menjadi semakin penting. Meskipun kemampuan beradaptasi bukanlah sebuah konsep baru, namun lingkungan yang sangat dinamis merupakan *research field* yang menarik untuk meneliti pola adaptabilitas sumber daya manusia terhadap perubahan lingkungan kerjanya (Pulakos et al., 2015). Lingkungan kerja yang dinamis mengharuskan SDM untuk mempelajari cara-cara baru untuk melakukan pekerjaan mereka (Anastasios D. Diamantidis, 2019). *Mergers*, "rightsizing," dan *corporate restructuring* juga mengharuskan individu untuk mempelajari keterampilan baru agar dapat menjadi yang kompetitif untuk pekerjaan yang berbeda (Pulakos et al., 2006). Sumber daya manusia yang dinamis merupakan sumber daya yang mampu beradaptasi, fleksibel, dan toleran terhadap ketidakpastian untuk bertahan dalam *disruptive environment* (Monteiro & Vieira, 2016).

A. Research Gap

Dampak kapabilitas dinamis pada kinerja perusahaan telah menjadi pertanyaan kunci di antara para peneliti yang telah memperkirakan pengaruh positif kapabilitas dinamis terhadap kinerja. Beberapa diantaranya adalah penelitian yang menunjukkan hubungan positif antara kapabilitas dinamis dan profitabilitas perusahaan (Protogerou et al., 2012). Banyak penelitian terkait *dynamic capability* namun ternyata literatur saat ini adalah bahwa tidak ada studi yang diidentifikasi berfokus pada efek kinerja organisasi (Eikelenboom & de Jong, 2019). Kemampuan karyawan untuk beradaptasi menjadi sangat penting dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja (Park & Park, 2019). Kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya, kapabilitas, dan

rutinitasnya secara tepat dalam mengejar peluang baru dan manfaat kinerja (Zacca & Dayan, 2018). Namun hasil penelitian lain menyatakan bahwa kemampuan karyawan untuk beradaptasi secara alami, output mereka berkurang secara signifikan dan mendorong praktik tidak etis seperti menusuk dari belakang, persaingan negatif, sehingga ironisnya justru menurunkan produktivitas organisasi (Kumari, 2015).

Motivasi memiliki hubungan yang kuat kinerja organisasi (Omolo, 2015) sedangkan (Tumilaar, 2015) mengemukakan bahwa motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain menyatakan bahwa penelitian selanjutnya untuk dapat mengeksplorasi faktor-faktor lain yang dapat berinteraksi atau memoderasi hubungan antara kemampuan beradaptasi individu dan kinerja serta persepsi pengambilan keputusan di bawah tekanan dan kinerja (Poole, 2018). Terdapat batasan untuk mengukur modal intelektual secara kuantitatif, sehingga penelitiannya memberikan wawasan lebih lanjut tentang hubungan antara modal intelektual dan kinerja organisasi dalam negara berkembang (Abdul, 2018). Maka dapat ditarik kesimpulan saat ini terdapat kontroversi yang akan dijadikan riset gap atas pengaruh model motivasi dan adaptabilitas terhadap kinerja SDM :

Tabel 1.1
Ihktisar hasil Research Gap

No.	Peneliti	Hasil Studi
1	Kontradiksi hasil penelitian Sohee Park and Sunyoung Park, (2019) dan Kumari (2015)	Kemampuan karyawan untuk beradaptasi menjadi sangat penting dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja (Sohee Park and Sunyoung Park, 2019) namun hasil penelitian Kumari (2015) menyatakan bahwa kemampuan karyawan untuk beradaptasi secara alami, output mereka berkurang secara signifikan dan mendorong praktik tidak etis seperti menusuk dari belakang, persaingan negatif, sehingga

No.	Peneliti	Hasil Studi
		ironisnya justru menurunkan produktivitas organisasi.
2	Kontradiksi penelitian (Akca et al., 2018; Imam et al., 2020; Putranto et al., 2021) dan (Savitri et al., 2021)	Penelitian (Putranto et al., 2021) menyatakan bahwa kemampuan adaptabilitas karyawan sangat mempengaruhi kinerja hasil ini didukung oleh penelitian (Imam et al., 2020) dan (Akca et al., 2018) akan tetapi penelitian (Savitri et al., 2021) menyatakan bahwa adaptabilitas bukan merupakan factor pendorong kinerja.
3	Saran Penelitian Poole (2019)	mengeksplorasi faktor-faktor lain yang dapat berinteraksi atau memoderasi hubungan antara kemampuan beradaptasi individu dan kinerja serta persepsi pengambilan keputusan di bawah tekanan dan kinerja.
4	Eikelenboom et.al, (2020).	Banyak penelitian terkait <i>dynamic capability</i> namun ternyata literatur saat ini adalah bahwa tidak ada studi yang diidentifikasi berfokus pada efek kinerja organisasi

B. Fenomena Bisnis

Lahirnya lembaga keuangan Syariah termasuk “BMT”, sesungguhnya dilatarbelakangi oleh pelarangan riba (bunga) secara tegas dalam Al-Qur’an. Islam menganggap riba sebagai satu unsur buruk yang merusak masyarakat secara ekonomi, sosial maupun moral. Oleh karena itu, Al-Qur’an melarang umat Islam memberi atau memakan riba (Makhalul, 2002). Lembaga keuangan syariah dengan sistem bagi hasil dirancang untuk terbinanya kebersamaan dalam menanggung resiko usaha dan berbagi hasil usaha antara pemilik dana yang menyimpan uangnya di lembaga selaku pengelola dana, dan masyarakat yang membutuhkan dana yang bisa berstatus peminjam dana atau pengelola usaha (Ritonga, 2019).

Landasan hukum koperasi syariah sebagaimana lembaga ekonomi Islam lainnya yakni mengacu pada sistem ekonomi Islam itu sendiri seperti tersirat melalui fenomena alam semesta dan juga tersurat dalam Al-Quran serta Al Hadits. Landasan hukum koperasi syariah diantaranya adalah merupakan sistem ekonomi Islam yang integral dan merupakan suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerja secara bersama-sama sebagai suatu keseluruhan hal ini sesuai dengan firman Allah dalam QS Al-Qashas/28:77 yang artinya:

“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”.

Ayat ini menjelaskan tentang konsep kebahagiaan (*falah*) merujuk kesejahteraan spritual semua warga Negara Islam. Inilah yang diterapkan oleh koperasi dengan memakai sistem ekonomi Islam bertujuan mencapai kesejahteraan ekonomi dan kebaikan masyarakat melalui distribusi sumber-sumber materiil yang merata dan melalui penegakan keadilan sosial. Adapun koperasi syariah sebagai usaha pengumpulan dan penyaluran dana komersial. Usaha-usaha tersebut menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari koperasi syariah sebagai lembaga pendukung kegiatan ekonomi masyarakat kecil dengan berlandaskan Islam (Sakti, 2013).

Koperasi syariah adalah suatu kegiatan usahanya bergerak dibidang pembiayaan, investasi, dan simpanan dengan pola bagi hasil sebagai bagian dari kegiatan koperasi yang bersangkutan. *Baitul maal Wa Tamwil*(BMT) adalah usaha balai mandiri terpadu yang kegiatannya mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dalam

meningkatkan kualitas usaha ekonomi pengusaha kecil, bawah dan menengah dengan mendorong kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan kegiatan ekonominya (Ridwan & -, 2013). Jadi koperasi syariah lebih dikenal dengan nama BMT.

Baitul Maal wa Tamwil (BMT) berada dalam pengawasan dan pembinaan dua kelembagaan yakni Otoritas Jasa Keuangan (OJK) atau Kementerian Koperasi dan UMKM. Sebagian besar BMT atau lembaga keuangan mikro di Indonesia memilih untuk berbadan hukum koperasi. Hanya beberapa saja yang memilih pengawasan dan pembinaan di bawah OJK. Pertumbuhan BMT cukup signifikan, terdapat sekitar 4.500 BMT di 2015 yang melayani kurang lebih 3,7 juta orang dengan aset sekitar Rp16 triliun yang dikelola sekitar 20 ribu orang (OJK, 2020). Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UKM (2019) menunjukkan jumlah unit usaha koperasi di Indonesia mencapai 150.223 unit usaha, di mana terdapat 1,5 persen koperasi yang berbadan hukum. Sedangkan eksistensi BMT wilayah Jawa Timur yang tersebar di 38 kabupaten dan kota yang laju perkembangannya seiring dengan pertumbuhan penduduk yang selalu bertambah (Dinas Koperasi dan UMKM Propinsi Jawa Timur).

Keberadaan BMT diharapkan mampu mendorong sektor usaha mikro dan kecil. Hal tersebut dianggap penting karena BMT menjadi bagian penggerak perekonomian Indonesia (Ritonga, 2019). Jumlah penduduk Indonesia yang menjadi pengusaha sektor UMKM terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Progresifnya perkembangan BMT di Indonesia tidak terlepas dari besarnya porsi masyarakat kelas menengah dan bawah di Indonesia. Dari total sekitar 265 juta penduduk, 40% merupakan masyarakat kelas menengah dan 20% digolongkan sebagai kelas bawah, ditambah sebanyak kurang

lebih 25,67 juta jiwa dikategorikan sebagai penduduk miskin atau 9,66% jumlah penduduk. Berdasarkan angka tersebut maka diperlukan pengembangan ekonomi umat yang sesuai untuk mayoritas masyarakat, yaitu melalui UMKM dan optimalisasi dana sosial Islam (Hamzah, 2019). Inilah yang menjadikan keberadaan BMT relevan dan sangat diterima oleh masyarakat Indonesia.

Kinerja BMT dapat dilihat dari data perkembangan mitra atau nasabah selama 5 tahun terakhir yaitu 2017, 2018 dan 2019 , 2020, 2021.

Tabel 1.1
Data Perkembangan mitra nasabah BMT (UGT Sidogiri, Mandiri Sejahtera, Nuansa Ummat, BMD Syariah Dolopo) dari 2017 s/d 2021

Produk	2017	2018	2019	2020	2021
Deposit	4.800	6.994	8.669	7.936	1.221
Tabungan	271.998	285.068	300.196	219.68	196.377
Pembiayaan	90.375	114.802	127.828	94.522	93.888
Total	367.173	406.864	436.693	322.138	291.486

Sumber : data sekunder, diolah 2021

Dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan pertumbuhan dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019, di masing masing produk terdapat peningkatan total perkembangan tabungan, pembiayaan dan deposit, akan tetapi pada tahun 2020 dan tahun 2021 , terjadi penurunan pada masing masing produk .

Pertumbuhan dan persebaran BMT yang luas tidak diimbangi dengan pendataan yang baik. Hal ini berawal dari belum jelasnya pengaturan BMT di Indonesia, dimana regulasi dan pengawasannya masih tumpang tindih antar regulator terkait. Lebih jauh terkait hal tersebut, tidak ada kesesuaian data jumlah BMT yang ada di seluruh Indonesia, baik yang aktif maupun yang sudah tidak aktif, termasuk mengenai posisi

keuangannya masing-masing. Selain itu, banyak juga ditemukan BMT yang tidak dapat mempertahankan performa dan eksistensi karena rendahnya kinerja SDM yang memimpin di BMT tersebut yang menyebabkan tutup.

BMT pada tahun 2017 telah berinovasi dengan pembuatan layanan transaksi berbasis aplikasi berteknologi. Karakteristik BMT yang tidak akan pernah bisa dihilangkan adalah konsep demokrasi ekonomi dalam kepemilikan modal meskipun pertemuan dan layanan sudah difasilitasi oleh teknologi. Sistem demokrasi ekonomi merupakan suatu sistem perekonomian nasional yang merupakan perwujudan dari falsafah Pancasila dan UUD 1945 yang berasaskan kekeluargaan dan kegotongroyongan dari, oleh, dan untuk rakyat di bawah pimpinan dan pengawasan pemerintah. Teori tersebut menekankan pentingnya pembangunan perekonomian yang diutamakan untuk kepentingan rakyat kebanyakan sebab didasarkan pada tiga prinsip : *Community oriented*, yaitu prinsip pembangunan yang berorientasi pemenuhan kebutuhan nyata masyarakat setempat; kemudian *Community based*, yaitu prinsip pembangunan yang didasarkan pada kesesuaian atau keberadaan sumber daya ekonomi masyarakat bersangkutan; serta *Community managed*, yaitu prinsip pengelolaan pembangunan oleh masyarakat bersangkutan.

Penekanan konsep demokrasi ekonomi pada pendekatan konsep pembangunan dari UNDP (1998) yaitu pembangunan berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan (*Human development approach*) dengan empat pilarnya : pemberdayaan (*Empower*); keadilan (*Equity*) ; produktivitas (*Productivty*) dan kesinambungan (*Sustainable*). Tapi sayangnya kepemimpinan yang lebih memberikan instrumen- instrumen kebijakan

administrasi, pelayanan maupun keuangan yang bersifat sektoral dan berorientasi pada keuntungan BMT semata belum mampu memberdayakan SDM; serta belum mampu mendorong produktivitas dan kesinambungan BMT.

Penggunaan teknologi bagi BMT dalam rangka mengikuti perkembangan teknologi perbankan seperti pelayanan penggunaan kartu ATM dan rekening tabungan terintegrasi. BMT yang berkembang secara *online* akan lebih banyak mempekerjakan tenaga terdidik dan professional (Saleh, 2019). Tuntutan fenomena diatas bertolak belakang dengan kondisi SDM yang telah direkrut, bahwa seleksi penerimaan SDM di BMT tidaklah seketat seleksi penerimaan karyawan baru pada Bank konvensional (Wijiharta, 2019). Hal inilah yang membuat permasalahan bahwa kurangnya kinerja sumber daya manusia di BMT karena imbas pada ketidak sesuaian latar belakang pendidikan dan kompetensi SDM yang dimiliki dengan *field of work* yang dihadapi dalam BMT, sehingga dibutuhkan kepemimpinan spiritual dalam mengelola SDM yang variatif untuk mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang sangat dinamis (Sakti, 2013).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa beberapa permasalahan yang dihadapi BMT di Jawa Timur adalah belum ada kemampuan pemimpin dalam memberdayakan dan memaksimalkan SDM untuk mendorong produktivitas dan kesinambungan yang sustainabel dalam pengelolaan BMT serta belum mampu mendorong kemampuan SDM untuk menghadapi perubahan teknologi dan belum mempunya pemimpin dalam memanfaatkan keberagaman latar belakang pendidikan dan kompetensi SDM yang dimiliki dengan *field of work* yang dihadapi dalam BMT.



1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yakni riset gap dan fenomena bisnis yang ada di *Baitul maal Wa Tamwil* di Jawa Timur, maka rumusan masalah studi ini bagaimana model pengembangan *Tawhidic Leadership* berbasis adaptabilitas untuk mewujudkan *need for achievement* dan kinerja SDM *Baitul maal Wa Tamwil* di Jawa Timur. Kemudian pertanyaan penelitian (*question reserach*) yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh adaptabilitas (*Proactive Behavior*) terhadap *tawhidic leadership*?
2. Bagaimana pengaruh adaptabilitas (*Reactive Behavior*) terhadap *Tawhidic Leadership* ?
3. Bagaimana pengaruh *Tawhidic Leadership* terhadap *need for achievement* ?
4. Bagaimana pengaruh *Tawhidic Leadership* terhadap kinerja SDM?
5. Bagaimana pengaruh *need for achievement* terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah menyusun model peningkatan *Tawhidic Leadership* berbasis adaptabilitas untuk mewujudkan *need for achievement* dan kinerja SDM *Baitul maal Wa Tamwil* di Jawa Timur.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Teori

Studi ini diharapkan memiliki manfaat dalam mengembangkan manajemen strategi, khususnya teori sumber daya (*Resource Based Theory*), yaitu *Tawhidic Leadership* berbasis adaptabilitas untuk mewujudkan *need for achievement* dan kinerja SDM *Baitul maal Wa Tamwil* di Jawa Timur

2. Praktis

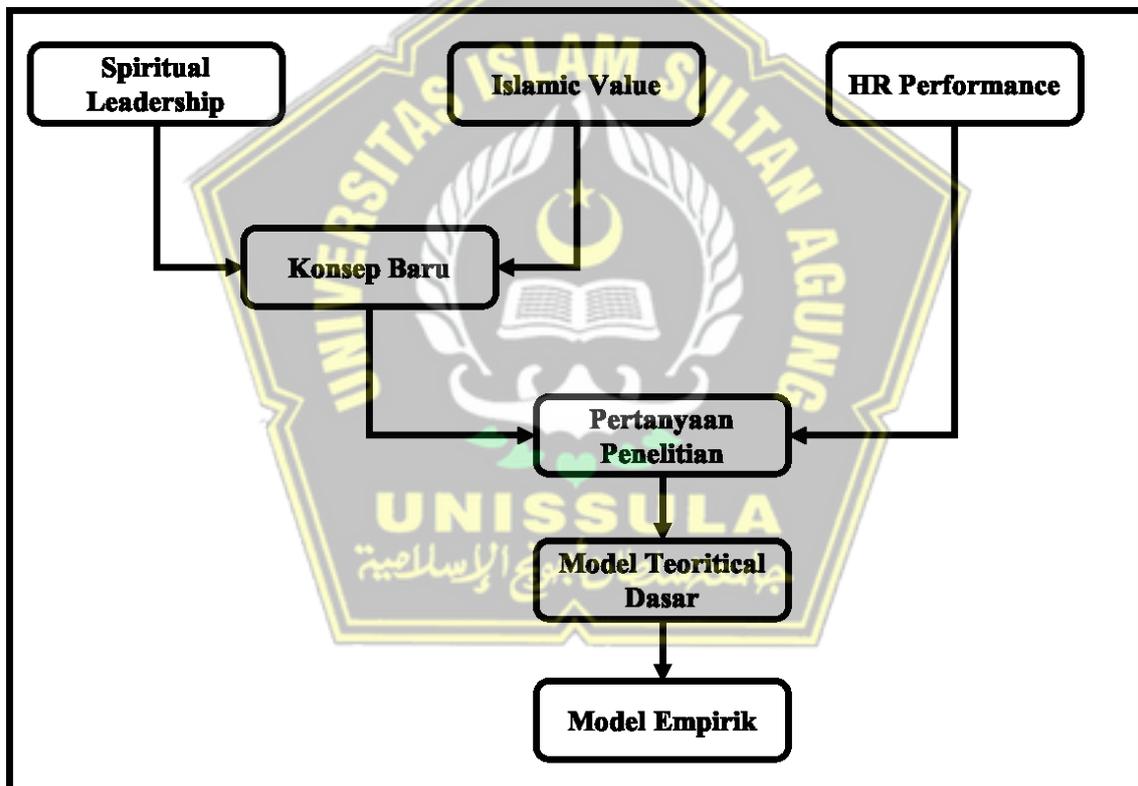
Studi ini diharapkan memiliki manfaat pada *Baitul maal Wa Tamwil* di Jawa Timur dalam mengambil keputusan, *tawhidic leadership* berbasis adaptabilitas untuk mewujudkan *need for achievement* dan kinerja SDM *Baitul maal Wa Tamwil* di Jawa Timur.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Dalam kajian pustaka ini diuraikan tentang integrasi *spiritual leadership* dan *islamic value* sebagai model teoretikal dasar yang di dalamnya mengandung dimensi-dimensi substantif dan strategis untuk menghasilkan konsep baru yang membentuk suatu proposisi, grand teoritikal model, dan empirical model.



Gambar 2.1 Alur kajian Pustaka

2.1 *Spiritual Leadership*

Pertukaran pemimpin-pengikut menjelaskan hubungan antara pemimpin dan pengikut, dan bagaimana mereka saling mempengaruhi dan saling tergantung (Scandura & Pellegrini, 2008). Menurut (Scandura & Pellegrini, 2008), ada beberapa teori kepemimpinan dalam penelitian yang melihat pemimpin dari berbagai situasi, yaitu *Path-Goal Theory*, *Contingency Theory of Leadership*, dan *Leadership Substitute Model*.

Kepemimpinan berkaitan dengan anggota yang memiliki kekhasan dari suatu kelompok yang dapat dibedakan secara positif dari anggota lainnya baik dalam perilaku, karakteristik pribadi, pemikiran, atau struktur kelompok (Avolio, 2007). Teori kepemimpinan pada dasarnya merupakan kajian tentang individu yang memiliki karakteristik fisik, mental, dan kedudukan yang dipandang lebih daripada individu lain dalam suatu kelompok sehingga individu yang bersangkutan dapat mempengaruhi individu lain dalam kelompok tersebut untuk bertindak ke arah pencapaian suatu tujuan (Van Seters Stevenson et al., 2012).

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi (Uhl-Bien, 2006). Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya. Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu (Van Wart, 2003). Untuk itu, kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan (*Leadership*) dibagi tiga, yaitu: (1) *Self Leadership*; (2) *Team Leadership*; dan (3) *Organizational Leadership* (Kadarisman, 2012) dan dapat dijelaskan sebagaimana berikut :

1. *Self Leadership* yang dimaksud adalah memimpin diri sendiri agar jangan sampai gagal menjalani hidup.
2. *Team Leadership* diartikan sebagai memimpin orang lain. Pemimpinnya dikenal dengan istilah *team leader* (pemimpin kelompok) yang memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, menyelami kondisi bawahannya, kesediaannya untuk meleburkan diri dengan tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawab yang dipikulnya, serta memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi.
3. *Organizational leadership* dilihat dalam konteks suatu organisasi yang dipimpin oleh *organizational leader* (pemimpin organisasi) yang mampu memahami nafas bisnis perusahaan yang dipimpinnya, membangun visi dan misi pengembangan bisnisnya, kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk menjadikan perusahaan yang dipimpinnya sebagai pembawa berkah bagi komunitas baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional.

Kepemimpinan sebagai faktor penting yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi (Bass, 1985). Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawannya (L. W. Fry et al., 2017). Selama ini, mainstream

kepemimpinan transaksional maupun transformasional lebih menekankan pada aspek karakter maupun personality (Avolio, 2007). Model-model kepemimpinan yang ada masih memandang bahwa hakekat kepemimpinan merupakan amanat dari manusia dan bukan suatu amanat dari Tuhan dan juga manusia. Anggota dalam suatu organisasi didorong dengan materi dan daya tarik altruistik dengan mengabaikan nilai-nilai keteladanan. Konsekuensinya kinerja yang dicapai semata-mata bertujuan untuk tercapainya tujuan organisasi dan bukan tanggung jawab manusia kepada Tuhan (Sulistyo, 2009).

Seorang pemimpin yang baik memiliki dan meneladani kepribadian (Bush, 2010), jujur dalam semua urusannya (Egel & Fry, 2017), memiliki bakat untuk menjadi seorang pemimpin (Murayama, 2019), memiliki komitmen abadi pada visinya dan kepribadian yang baik dan mampu berurusan dengan personel, klien, pemasok, regulator, dan orang-orang dengan jangkauan luas di mana mereka berfungsi (Bass, 1985). Atribut karakter dari rasa hormat, keadilan, kebersamaan, kebajikan, pengorbanan diri, kebenaran, keandalan, pemikiran strategis paling menandakan ciri-ciri seorang pemimpin yang hebat (Jamil, 2015).

Dalam berbagai literatur, kepemimpinan dapat dikaji dari tiga sudut pandang, yakni: (1) pendekatan sifat, atau karakteristik bawaan lahir, atau *traits approach*; (2) pendekatan gaya atau tindakan dalam memimpin, atau *style approach*; dan (3) pendekatan kontingensi atau *contingency approach*. Pada perkembangan selanjutnya, fokus kajian lebih banyak pada cara-cara menjadi pemimpin yang efektif, termasuk

dengan mengembangkan kesadaran tentang kapasitas spiritual untuk menjadi pemimpin profesional yang bermoral (Van Seters Stevenson et al., 2012).

Tabel 2.1.
State of the Art Leadership Theory

No	Theory	Kontent	Dimensi
1.	Pendekatan Sifat (<i>The Traits Approach</i>) (Frederick et al., 1972)	empat ciri utama yang dianggap mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan didalam organisasi.	1. Kecerdasan/ <i>intelligence</i> , 2. kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas/ <i>social maturity and breadth</i> 3. motivasi diri, 4. sikap-sikap hubungan manusiawi
2.	Pendekatan Gaya/Perilaku (<i>The Style Approach</i>) Lewin, Lippitt, dan White (Dunford & Palmer, 1995; Palmer & Dunford, 1996)	Teori tentang gaya kepemimpinan berusaha mengkaji perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi dan/atau menggerakkan para pengikutnya guna mencapai suatu tujuan.	1. <i>autocratic</i> , 2. <i>democratic</i> , 3. <i>laissez-faire</i> .
3.	<i>Path Goal Theory</i> House & Mitchell (Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, 1987)	pemimpin harus meningkatkan ketersediaan jumlah dan jenis penghargaan bagi pegawai; dan selanjutnya memberikan petunjuk dan bimbingan untuk menjelaskan cara-cara untuk mendapatkan penghargaan tersebut.	1. <i>directive</i> , 2. <i>supportive</i> , 3. <i>participative</i> , 4. <i>achievement oriented</i> .
4.	Pendekatan Kontingensi (<i>The Contingency Approach</i>) (Zeithaml et al., 1988)	Gaya kepemimpinan yang paling optimal sangat beragam tergantung pada (1) sifat, kemampuan, dan keterampilan pemimpin, (2) perilaku bawahan, dan (3) kondisi dan situasi lingkungan (Dunford &	1. " <i>situational leadership theory</i> ". Hersey dan Blanchard (Yukl, 1989) dengan <i>telling</i> , <i>selling</i> , <i>participating</i> dan <i>delegating</i> 2. <i>autocratic</i> , <i>consultative</i> , dan <i>group decision making</i>

5	Spiritual Leadership (L. W. Fry, 2003)	Palmer, 1995) Gaya kepemimpinan yang membawa dimensi keduniaan kepada dimensi spiritual	(Van Assche, 2011). 1. visi (<i>vision</i>), harapan/keyakinan (<i>hope/faith</i>), 2. nilai altruism (<i>altruistic love</i>) 3. spiritualitas di tempat kerja (<i>workplace spirituality</i>), 4. kesejahteraan spiritual/ <i>spiritual survival</i>
---	--	--	--

Konsep kepemimpinan spiritual diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini, akibat semakin merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya *ethical malaise* dan *ethical crisis* (Tobroni, 2015). Dalam *perspektif islam* spiritualitas telah terbukti menjadi kekuatan yang luar biasa untuk menciptakan individu-individu yang memiliki integritas dan *akhlaqul karimah* yang mampu membangun masyarakat islam mencapai puncak peradaban dan mencapai predikat *khaira ummat* (L. W. Fry, 2003). Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi/perusahaan akan dapat menginspirasi dan memotivasi sumber daya manusia dalam mencapai visi dan budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan secara lebih produktif (Matherly & Tarleton, 2006).

Konsep kepemimpinan spiritual muncul sebagai sebuah paradigma baru dalam transformasi dan perkembangan organisasi yang adaptif untuk menjawab tantangan zaman pada era abad ke-21 (Bush, 2010). Kepemimpinan spiritual ini dipandang mampu menyempurnakan model-model kepemimpinan sebelumnya dengan cara mendasarkan visi, misi dan perilaku kepemimpinannya pada nilai-nilai ketuhanan

(Ayranci & Semercioz, 2011). Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniaan kepada dimensi spiritual (keilahiahan)(Egel & Fry, 2017). Karena itu, kepemimpinan spiritual sering disebut juga kepemimpinan yang berdasarkan pada etika religius.

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya (L. W. Fry et al., 2017). Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief*, *core values* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya (Delfino, 2019).

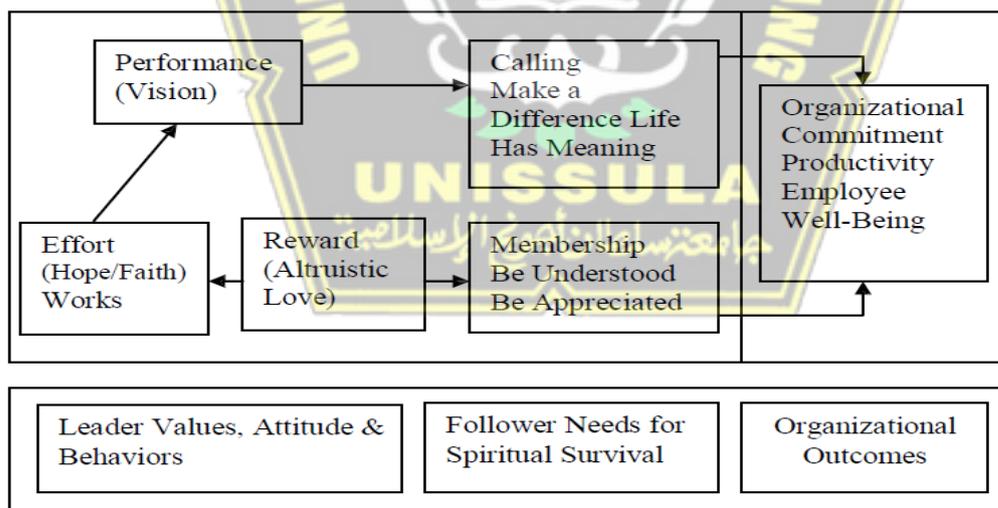
Secara historisitas Islam, model kepemimpinan spiritual ini dapat merujuk kepada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Nabi Muhammad SAW yang mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan sukses dengan sifat-sifatnya yang utama, yaitu *siddiq (integrity)*, *amanah (trust)*, dan *tabligh (openly, human relation)* dan *fathanah (working smart)*(Egel & Fry, 2017). Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang memimpin dengan hati berdasarkan pada etika religius, mampu membentuk karakter, integritas dan keteladanan(Frisdiantara & Sahertian, 2012). Model kepemimpinannya tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal semata, melainkan lebih banyak dibimbing oleh faktor internal hati nuraninya (Fry & Slocum, 2008). Namun demikian, kepemimpinan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang anti intelektual.

Fokus kepemimpinan spiritual Islam adalah melakukan perbuatan baik dan mematuhi perintah Allah yang ditahbiskan (zahrotush Sholikhah, Xuhui Wang, 2018). Praktek-praktek Islam memerlukan penanaman disposisi moral pekerjaan sebagai ibadah, disiplin diri, tanggung jawab, dan akuntabilitas untuk menciptakan entitas yang layak (zahrotush Sholikhah, Xuhui Wang, 2018). Kepemimpinan "Spiritualitas" berkaitan dengan kualitas-kualitas jiwa manusia dan realitas tak berwujud sebagai inti kepribadian, prinsip kehidupan yang menjiwai atau nafas kehidupan yang mengingatkan kita untuk mencari dimensi terdalam dari pengalaman manusia (Egel & Fry, 2017).

Kepemimpinan spiritual bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjemihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nurani dan kecerdasan spiritual (Matherly & Tarleton, 2006). Salah satu teori kepemimpinan spiritual yang telah berkembang saat ini adalah *Spiritual Leadership Theory* (SLT) yang diperkenalkan oleh Louis W. Fry pada tahun 2003 dan dikembangkan lagi pada tahun 2005. *Spiritual Leadership Theory* adalah suatu model kepemimpinan yang menggunakan model motivasi intrinsik dengan menggabungkan adanya visi (*vision*), harapan/keyakinan (*hope/faith*), dan nilai altruisme (*altruistic love*) serta spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*), dan kesejahteraan spiritual/ *spiritual survival* (L. W. Fry, 2003). *Spiritual Leadership Theory* ini telah banyak diterapkan secara universal di berbagai setting tempat kerja. Louis W. Fry (L. W. Fry et al., 2017) mendefinisikan *spiritual leadership* sebagai berikut:

“The values, attitudes, and behaviors required to intrinsically motivate one’s self and others in order to have a sense of spiritual survival through calling and membership—i.e., they experience meaning in their lives, have a sense of making a difference, and feel understood and appreciated”.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa kepemimpinan spiritual merupakan sebuah nilai, sikap dan perilaku pemimpin yang diperlukan dalam upaya memotivasi diri sendiri maupun orang lain melalui *calling* (perasaan memiliki makna) dan *membership* (perasaan dihargai dan dimengerti) sehingga terbentuk perasaan sejahtera secara spiritual. Oleh karena itu, kepemimpinan spiritual ini bertujuan untuk memotivasi dan menginspirasi para karyawan melalui penciptaan visi dan budaya yang didasarkan pada nilai-nilai altruistik untuk menghasilkan para tenaga kerja yang memiliki komitmen organisasi dan produktivitas (L. W. Fry et al., 2005).



Sumber : Fry, *et.al.* (2005)

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

Gambar 2.2. Model *Spiritual Leadership Theory*

Gambar di atas mendeskripsikan bahwa dalam model *Spiritual Leadership Theory* terdapat 3 (tiga) dimensi utama dan 6 (enam) variabel yang membentuk kerangka dasar teori ini, yaitu: (1) dimensi *leader values, attitude and behaviors* (nilai, sikap dan perilaku pemimpin), yang meliputi: *vision* (visi), *hope/faith* (keyakinan) dan *altruistic love*; (2) dimensi *spiritual survival*, yang meliputi: *calling* dan *membership*; dan (3) dimensi *organizational outcomes*, yaitu komitmen organisasi (L. W. Fry et al., 2005). Hal inilah yang dipandang dapat membantu terciptanya kepuasan dari para sumber daya manusia akan kebutuhannya terhadap spiritualitas melalui *calling* (perasaan memiliki makna) dan *membership* (perasaan dihargai dan dimengerti), yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi (Matherly & Tarleton, 2006). Dimensi *leader values, attitude and behaviors* (nilai, sikap dan perilaku pemimpin), yang meliputi *vision* (visi), *hope/faith* (keyakinan) dan *altruistic love*, dimana (L. W. Fry et al., 2005).

a. *Vision* (visi)

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

b. *Hope/faith* (keyakinan)

Hope (harapan) didefinisikan sebagai kemampuan untuk melihat keadaan luar dari seseorang yang ada saat ini, dan menggambarkan kekuatan atas keyakinan seseorang. Sedangkan (*faith*) keyakinan atau kepercayaan merupakan pondasi dari

sebuah harapan, dalam kontekstual teori ini kepercayaan dan keyakinan pada sesuatu yang diharapkan dalam mencapai visi, akan tetapi belum terlihat atau masih perlu dibuktikan kebenarannya. Kepercayaan dan harapan ini merupakan sebuah keyakinan pendirian serta usaha perilaku kinerja dalam mencapai visi, termasuk keyakinan kepada Tuhan Yang Maha Esa.

c. *Altruistic love*

Altruisme berasal dari bahasa perancis yaitu *autrui* yang artinya "orang lain". Istilah *altruisme* diciptakan oleh *augete comte*, penggagas filsafat *positivism*. secara epistemologis, *altruisme* berarti mencintai orang lain seperti diri sendiri. Sebagai sebuah doktrin etis, *altruisme* berarti melayani orang lain dengan menempatkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri. *Altruisme* juga merupakan kehendak pengorbanan kepentingan pribadi. *Altruisme* termasuk sebuah dorongan untuk berkorban demi sebuah nilai yang lebih tinggi, entah bersifat manusiawi atau ketuhanan. Tindakan *altruis* dapat berupa loyalitas. kehendak *altruis* berfokus pada motivasi untuk menolong sesama atau niat melakukan sesuatu tanpa pamrih (L. W. J. Fry, 2010a).

Studi Fry *et al.* (2005) mengenai model kausal *spiritual leadership theory* menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kualitas *spiritual leadership*, *spiritual survival* dengan *organizational outcomes*, yang terdiri dari komitmen dan produktivitas. Nilai-nilai kepemimpinan spiritual yang dikembangkan oleh (Matherly & Tarleton, 2006) adalah: *vision, hope/faith, altruistic love (trust, forgiveness, integrity, honesty, courage, humility, kindness, empathy, patience)*. Dikemukakan juga bahwa

nilai-nilai spiritualitas dalam bekerja juga dikembangkan oleh Giacalone & Jurkiewicz (Sulistyo, 2009)) antara lain: *honesty, forgiveness, hope, gratitude, humility, compassion* dan *integrity*.

Salah satu pengembangan dari kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan berbasis agama: yaitu kepemimpinan Islam. Makna kepemimpinan Islam merupakan kepemimpinan yang melengkapi gaya kepemimpinan konvensional, tidak melihat pemimpin secara komprehensif sebagai khalifah Allah dimuka bumi. Seorang pemimpin yang baik memiliki dan meneladani kepribadian kepemimpinan Rosululloh yaitu rasa hormat, keadilan, kebersamaan, kebajikan, pengorbanan diri, kebenaran, keandalan, pemikiran strategis paling menandakan ciri-ciri seorang pemimpin yang hebat (Jamil, 2015).

Kepemimpinan Islami adalah merupakan sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain sesuai al quran dan alhadist. Hadits yang memberi kita contoh-contoh dari sifat / sifat kepemimpinan yang ditunjukkan oleh Nabi Muhammad dan sahabatnya yang merupakan pemimpin Islam yang dijadikan *role model* kepemimpinan, oleh karena itu beberapa ulama telah mendaftarkan sifat-sifat penting berikut dari seorang pemimpin dari perspektif Islam:

- 1) *Patience/ kesabaran (Sabr)*: daya tahan seseorang dalam menghadapi rasa sakit dan penderitaan; serta kematangan emosional
- 2) *Eloquence/ kefasihan*: kemampuan untuk mengartikulasikan ide-ide dengan jelas dan fasih

- 3) *Enterprise/* kegigihan: mengambil inisiatif, dan tekad untuk melaksanakan misi;
- 4) *Leniency/*Kemurahan hati: kepemimpinan yang tidak efektif jika mereka tidak diimbangi dengan kebaikan, kesopanan, dan keringanan hukuman.

Kepemimpinan dalam Islam adalah amanah (Fontaine, 2019). *Islamic leadership* merupakan kontrak psikologis antara seorang pemimpin dan pengikutnya bahwa ia akan mencoba yang terbaik untuk membimbing mereka, untuk melindungi mereka dan memperlakukan mereka secara adil dan dengan keadilan (Samul, 2020). Fokus kepemimpinan dalam Islam adalah berbuat baik (L. W. J. Fry & Ph, 2006).

Dasar-dasar kepemimpinan moral dalam Islam berakar pada keyakinan dan penyerahan diri kepada Sang Pencipta, Tuhan. Itu berpusat pada melayani Dia (Benawa, 2014). Untuk melayani Tuhan, seorang pemimpin muslim harus bertindak sesuai dengan perintah Tuhan (Allah) dan Nabi-Nya (saw), dan harus mengembangkan karakter moral Islam yang kuat. Karenanya karakter moral ini akan tercermin oleh keyakinannya yang semakin kuat pada Tuhan ketika ia maju melalui empat tahap perkembangan spiritual: Islam, iman, taqwa dan ihsan (Beekun & Badawi, 1998).

Sehingga disimpulkan bahwa secara konseptual, kepemimpinan spiritual terdiri dari tiga komponen utama, visi, harapan/iman, dan cinta altruistik, masing-masing sebagai nilai, sikap, dan perilaku pemimpin. Visi mengacu pada masa depan yang bermakna, menyebabkan karyawan merasakan nilai diri dan tujuan hidup yang hakiki (Fry, 2005). Sedangkan makna kepercayaan merupakan pondasi dari sebuah harapan, dalam kontekstual teori keyakinan dan kepercayaan kepada Tuhan Yang Maha Esa akan memperkuat pencapaian sesuatu yang diharapkan dalam mencapai visi. Banyak

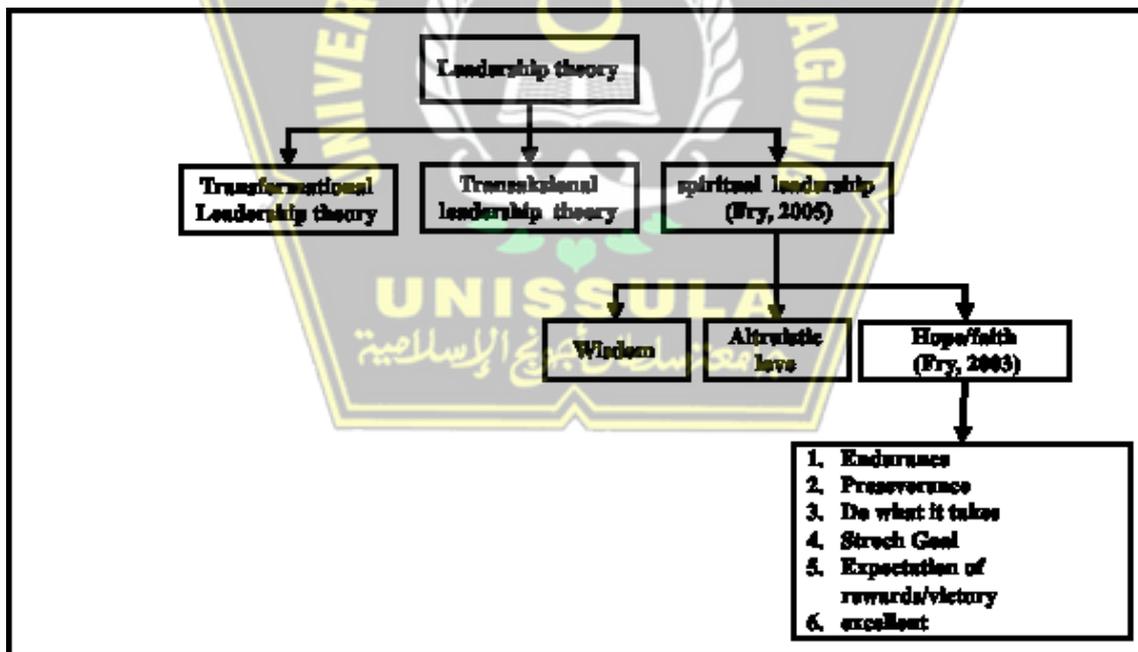
studi kepemimpinan memandang kepemimpinan sebagai proses pengaruh (Yukl 2001) atau proses motivasi untuk berubah (Fry 2003), sedangkan, Taylor et al. (2011) mendefinisikan kepemimpinan sebagai cara untuk mendorong visi organisasi melalui hubungan pengikut pemimpin. *Spiritual Leadership* dengan basis *faith* menurut Fry (2003) adalah *endurance, Preseverence, do what it takes, stretch goals, expectation of reward victory* dan *excellent* , dimana spiritualitas yang dimaksud oleh Fry (2003) mengembangkan teori spiritual leadership salah satunya adalah berbasis pada keyakinan. Namun perlu diketahui bahwa keyakinan yang dimaksud adalah sebatas keyakinan karyawan terhadap organisasi bahwa organisasi akan berhasil mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan ketidakjelasan nilai dari konsep spiritualitas yang dikembangkan tersebut yang nampak sangat berbeda dengan konsep spiritualitas Islam dengan basis pada nilai-nilai ketauhidan. Konsep tauhid di dikembangkan untuk mengisi kekosongan pada teori Fry dengan mengesakan Allah dalam perbuatan Allah, mengesakan Allah dalam perbuatan hamba dan mengesakan Allah dalam nama dan sifat-Nya.

Sehingga spiritual leadership yang diwarnai dengan nilai nilai tauhid adalah kepemimpinan spiritual dengan pendekatan *faith* / keyakinan adalah kepercayaan dan keyakinan pemimpin sebagai perwujudan peran mendasar manusia dengan nilai, sikap, dan perilaku yang diwarnai dengan nilai nilai ketauhidan melalui pendekatan *faith* menurut Fry (2003) yang meliputi dimensi :

- 1) *Endurance /ketahanan* yaitu teguh hati dan konsisten dalam mematuhi aturan syariah .

- 2) *Preseverance/kegigihan* yaitu gigih dalam mengajak kebaikan dan mencegah kemunkaran.
- 3) *Do what it takes/melakukan apa yang diperlukan* yaitu memimpin berdasarkan nilai nilai tauhid .
- 4) *Stretch goals/meluruskan tujuan* yaitu menjadikan akhirat sebagai tujuan .
- 5) *Expectation of reward victory/harapan Imbalan* yaitu berupaya terbaik dengan mengharap Ridho Allah.
- 6) *Excellent/ baik sekali* yaitu melakukan ikhtiar terbaik berbasis syariah.

Berdasarkan kajian terkit *Spiritual Leadership* yang komprehensif dan mendalam maka dapat diintegrasikan sebagaimana berikut :



Dikembangkan dalam disertasi ini, 2021

Gambar 2.3. Derivasi *Spiritual leadership Theory*

Tabel 2.2.
State of the Art Leadership Theory dan kinerja organisasi

Alhadid (2016)	Kepemimpinan di bank-bank komersial Yordania dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengujian pembangunan tim dan dukungan, penghargaan serta konsultasi dan tidak ada pengaruh dari pendampingan. Interaksi antara praktik kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional juga meningkatkan kinerja organisasi,
Al Khajeh (2018)	Pada penelitian ini diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional, otokratis dan demokratis ditemukan memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi
Patiar & Wang, (2020)	gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja.
Wang <i>et.al</i> , (2019)	kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap kinerja.

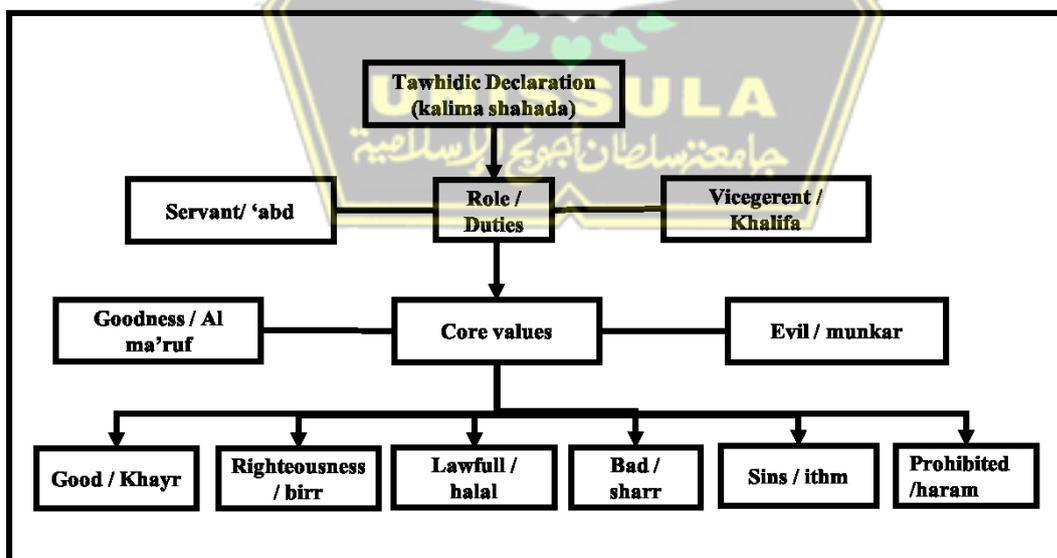
Kepemimpinan spiritual tidak mampu mempengaruhi kinerja secara langsung (Supriyanto et al., 2019). Hasil ini berbeda dengan (Wang et al., 2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap kinerja. Mir menemukan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi (Mir et al., 2019).

2.2. Islamic value / Nilai nilai Ketauhidan

Paradigma tauhid mengacu pada tauhid dalam meyakini keesaan Allah setelah pernyataan suci atau kalimah syahadat yang menyatakan tidak ada Tuhan selain Allah

dan Nabi Muhammad sebagai utusan Allah (Ismail & Sarif, 2011). Deklarasi tersebut mungkin terdengar sangat sederhana, tetapi dua kalimat ini mencerminkan pemikiran, perasaan dan perilaku individu untuk mengabdikan diri sebagai hamba Allah yang sejati, khalifah Allah dan orang-orang beriman dengan tujuan utama mencari keridhaan Allah yang pada gilirannya diterjemahkan ke dalam perbaikan masyarakat dan umat manusia (S. B. M. Sarif & Ismail, 2017).

Paradigma tauhid mengacu pada rasionalisasi, persepsi, dan pemikiran yang didasarkan pada ajaran Islam (Ismail & Sarif, 2011). Pemikiran tauhid dalam paradigma tauhid memungkinkan keterpaduan yang harmonis antara urusan dunia (*al Dunya*) dan akhirat (*al Akhirah*) dalam berbagai aspek, proses, tindakan dan keputusan (S. M. Sarif, 2017). Tugas segera untuk mengimplikasikan paradigma tauhid adalah untuk mempromosikan kebaikan (*al 'amr bi al ma'ruf*) dan mencegah kejahatan (*wa nahyu anil munkar*) (Ismail & Sarif, 2011).



Sumber (Ismail & Sarif, 2011)

Gambar 2.4 Elemen elemen Tawhidic Paradigm

Gambar 2.4 mengilustrasikan hubungan antara *Syahadat* (pernyataan iman), *Amanah* (kepercayaan) dan *'Amal* (perbuatan amal). Syahadat adalah pernyataan iman yang dilakukan dengan penuh pengetahuan, kesadaran, keikhlasan, dan keyakinan (Nabi & Sarif, 2012). Dengan adanya deklarasi tersebut, maka secara otomatis seseorang telah melanjutkan amanah dalam bentuk pertanggungjawaban dan tanggung jawab. Hakikat amanah bukanlah retorika kata namun berorientasi pada tindakan, yaitu amal dalam bentuk tugas sebagai khalifah dan pelayan dalam berbagai peran manusia di dunia ini (S. B. M. Sarif & Ismail, 2017).

Sebelum pelaksanaan paradigma tauhid adalah kepemilikan ilmu (*al 'ilm*), keyakinan yang benar (*al iman*), dan integritas (*al ihsan*) (Ismail & Sarif, 2011; Mawdudi, 1992). Pengetahuan mencakup konsep kebaikan yang luas (*al ma'ruf*) yang mencakup perbuatan mulia (*al khayr*), kebenaran (*al birr*) dan halal (*halal*) yang layak mendapatkan imbalan positif (*ajr*) (Qardawi, 2007). Munkar termasuk buruk (*syarr*), dosa (*ithm*) dan dilarang (*haram*), yang terkait dengan hukuman yang sesuai (*al 'idam*) (Qardawi, 2007).

Paradigma Tauhid memberi bobot pada derajat dan kualitas perbuatan/perbuatan. Landasan konsep keesaan Tuhan atau keesaan Allah disebutkan dalam Al-Qur'an, Surat al Ikhlas 112: 1- 4. Surat al Ikhlaas menegaskan kembali konsep keesaan Allah. Paradigma tauhid membentuk pemikiran superlogis untuk

tunduk pada kehendak Allah dengan tujuan utama ridha-Nya. Paradigma ini mengangkat semangat hubungan Allah dengan manusia, manusia dengan manusia, dan manusia dengan makhluk lainnya, berdasarkan dua nilai inti – amanah dan keadilan (*'adl*). Konsep amanah (*al amanah*) adalah perintah Tuhan untuk menerima tanggung jawab (S. B. M. Sarif & Ismail, 2017).

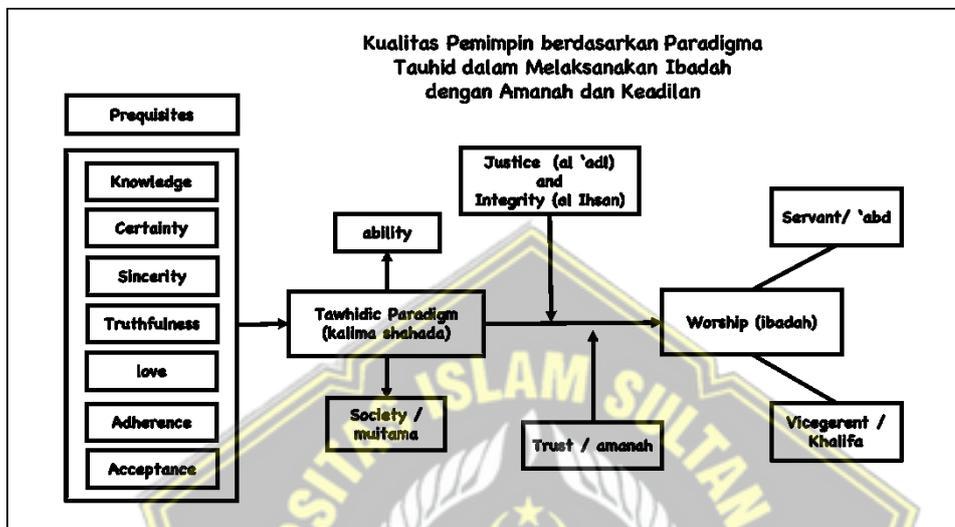
Kemampuan menunaikan amanah (*al Amanah*) dan kewajiban (*al Fara'id*) disertai dengan hidayah dan kemampuan sebagaimana tercantum dalam Surat Hud 11:6 dan Sura Az Zumar 39 : 41. Surah Hud 11:6 menyiratkan tugas mendesak yang Allah tetapkan kepada masyarakat Muslim adalah menjalankan amanah dengan membawa stabilitas, harmoni, dan ketenangan.

Al-Qur'an dan hadits Rasulullah (SAW) memberikan referensi mendasar bagi manusia untuk hidup sesuai dengan kehendak Allah. Pengakuan terhadap referensi tersebut berlaku dalam pernyataan iman, juga dikenal sebagai kalima syahadat yang menekankan bahwa “Tidak ada Tuhan selain Allah, dan Muhammad adalah utusan Allah.” Kondisi syahadat yang komprehensif menandakan statusnya sebagai landasan akidah Islam (paradigma tauhid). Kalimat syahadat berfungsi sebagai landasan iman (iman) yang beroperasi dalam konteks berbagai hubungan dalam masyarakat (mujtama') (S. M. Sarif, 2017).

Peran seorang pemimpin adalah mendorong bawahannya agar mempunyai kompetensi untuk mengembangkan dan mengaktualisasikan diri dalam mengantisipasi adanya tantangan dan peluang (Abbasi et al., 2010). Adapun ciri ciri Islamic leadership (Ahmad & Fontaine, 2011) adalah menekankan pada aklaq dan budi pekerti, bersumber

pada syariat Alquran dan Alhadist, merupakan pemimpin yang amanah dan mementingkan kepentingan umat. Sifat kepemimpinan yang meneladani kepribadian kepemimpinan Rosululloh dengan ajaran islam yang berpedoman pada QS.Al-Baqarah ayat 30, bahwa tugas utama manusia adalah melestarikan dan menjaga keadaan dimuka bumi sesuai syariat Allah, juga dipertegas dalam QS.Ad-Dzariyat ayat 56 yang menerangkan bahwa diciptakan manusia dan jin di muka bumi melainkan hanya untuk menyembah beribadah kepada Allah.

Dalam QS.At-Taubah[9] ; 128), dari kandungan tafsir ayat tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat nilai sifat seorang pemimpin yang meliputi rasa empati, keteladanan, menjaga keimanan dan keselamatan umat, juga ada rasa hormat, keadilan, kebajikan, kebenaran. Kemudian sifat seorang pemimpin Islam harus berpedoman pada surat (QS. As-Sajdah[32];24), yang memberi petunjuk (mengarahkan) sesuai dengan petunjuk Allah (jalan yang benar), dan sabar. Ayat tersebut mempunyai makna Yaitu mereka dijadikan pemimpin-pemimpin yang sabar, berkat kesabaran mereka dalam menjalankan kewajiban dalam menyeru kepada orang lain. Syarat utama menjadi pemimpin Islam adalah ketaatannya dalam menjalankan perintah seperti dalam (QS. Al-Anbiya'[21];73) yang mampu memberi petunjuk yang baik, mengajak pada kebaikan, memberikan teladan yang baik, berperilaku baik, dan mencontohkan kepatuhan syariah. Kepemimpinan Islam juga berpedoman pada (QS. Al-Qashas[28];41), yang harus dihindari dalam kepemimpinannya yang menunjukkan bahwa pemimpin-pemimpin diharuskan mempunyai keteladanan untuk mengajak kepada kebaikan, takut akan dosa dan melakukan segala hal dengan benar.



Sumber : (S. M. Sarif, 2017)

Gambar 2.5 Paradigma Tauhid dalam konsep amanah dan keadilan

Pelaksanaan iman Islam adalah amanah (al Amanah); dengan demikian, harus dilakukan dengan adil (*al 'adl*). Prinsip-prinsip dasar pandangan dunia Islam terdiri dari (a) paradigma tauhid, (b) kekhalifahan (*khilafah*), (c) hamba (*'abd*), (d) amanah (*amanah*) dan (e) keadilan (*'adalah*) (S. M. Sarif, 2017). Menurut Sarif dan Ismail (2011), paradigma tauhid dapat dikonseptualisasikan menjadi beberapa komponen atau elemen, yaitu :

- a. Deklarasi tauhid, paradigma tauhid mencerminkan ketundukan sejati kepada Allah dan pengabdian mutlak kepada Perintah-perintah-Nya. Sebagai hasil dari

pengakuan kalima syahadat, manusia harus melanjutkan dua peran mendasar namun saling terkait – hamba dan khalifah Allah. Peran harus dilaksanakan dengan uji tuntas – kepercayaan dan keadilan. Dalam penelitian ini dikonseptualisasikan dengan kepatuhan pada aturan syariah (*Syariah compliance*)

- b. Peran dan tugas yang dihasilkan dari deklarasi tauhid, konsep paradigma tauhid mengandung makna kesatuan dengan tugas utama memajukan kebaikan dan mencegah keburukan dalam segala aspek kehidupan. Ibn Taymiyyah (1990) telah membahas secara ekstensif hubungan konsep tauhid-kesatuan ke dalam tugas-tugas langsung mempromosikan kebaikan dan mencegah kejahatan. Pemahaman ini dapat dioperasionalkan atau dengan mudah diimplementasikan oleh pemilik dan manajer ke dalam rencana aksi organisasi untuk mengatasinya secara proaktif daripada reaktif. Dalam penelitian ini dikonseptualisasikan dengan mengajak ke kebaikan dan mencegah keburukan.
- c. Pedoman nilai-nilai inti untuk memperkuat dan menegakkan pemahaman dan tindakan tauhid. Mekanisme untuk menanamkan nilai ini adalah melalui pendekatan yang didasarkan pada paradigma tauhid yang menekankan pada komitmen, loyalitas dan keyakinan yang tidak terbagi terhadap tanggung jawab dan tugas yang ditentukan oleh Allah. Dalam penelitian ini dikonseptualisasikan dengan internalisasi nilai nilai tauhid.

Deklarasi tersebut menuntut umat beriman untuk berupaya menjadikan masyarakat yang lebih baik atau masyarakat yang harmonis. Istilah *khayra umma*

mengacu pada masyarakat yang rukun yang menjunjung tinggi supremasi hukum, menerapkan nilai-nilai etika dan mematuhi kode etik adalah status hak istimewa bagi umat manusia yang dipilih atau *ukhrijat lil-nas* (Al-Qur'an 3:110).

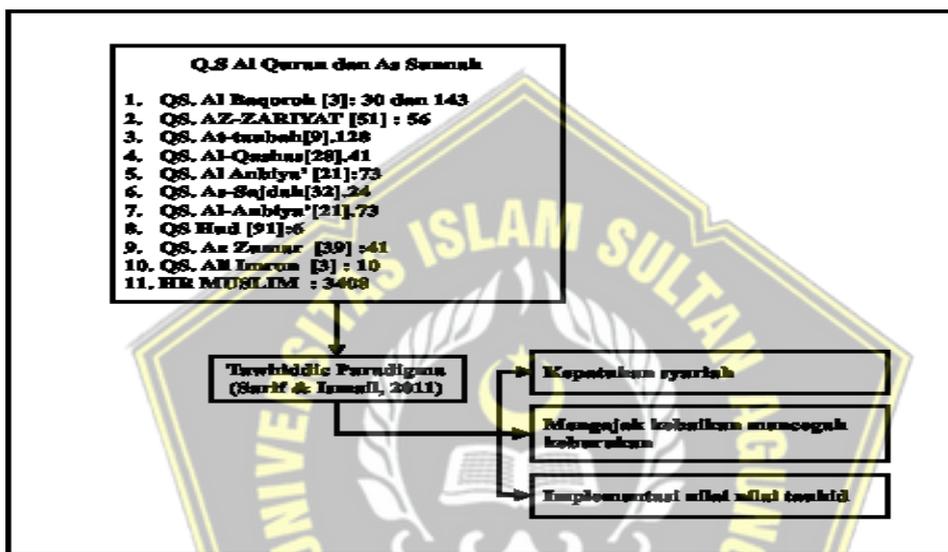
Kewajiban mewujudkan kerukunan masyarakat untuk masyarakat yang seimbang (*ummatan wasatan*) merupakan bukti keistimewaan pemilihan (*li-takunu shuhada 'ala al nas*) sebagai khalifah dan hamba Allah (Al-Qur'an 2: 143). Efek langsung dari pernyataan iman, seseorang harus menjalankan esensinya dalam bentuk tugas dan perannya sebagai khalifah dan hamba Allah (Al-Qur'an 2: 143). Oleh karena itu, seseorang pemimpin harus melakukan tugas-tugas *amar ma'ruf, nahi munkar* (nahi mungkar) dan dengan konsistensi (keyakinan atau iman yang kuat).

Dalam perspektif Islam pemimpin terbaik adalah nabi Muhammad SAW yang merupakan keteladanan sifat wajib bagi rosulloh yaitu shidiq atau kejujuran, amanah atau dapat dipercaya, tabliq atau menyampaikan, fathonah atau kecerdasan, dari pemaparan ayat tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat sifat pemimpin yang mempunyai rasa empati, menjadi teladan, memiliki keimanan dan berjuang untuk keselamatan umatnya serta mengajak untuk berbuat suatu kebaikan (Hakim,2012).

Melalui nilai sifat pendekatan kepemimpinan berbasis moralitas nabi Muhammad SAW diharapkan dapat memberikan contoh ketauladanan, sehingga apabila kepemimpinan spiritual yang dimiliki oleh para pemimpin semakin baik tingkat keimanan dan ketaqwaan maka kinerja sumber daya manusia yang dimiliki juga dapat dioptimalkan dengan penuh semangat demi meraih hasil yang membawa keberkahan

umat baik materiil maupun non materiil, sesuai dalam (QS Al-A'raf {7} : 96) yang menyebutkan :

“Dan jikalau sungguh penduduk negeri –negeri mereka beriman (kepada Allah dan rosul-Nya) dan mereka bertaqwa maka pasti kami bukakan kepada mereka berbagai keberkahan dari langit dan bumi akan tetapi mereka mendustakan (Allah dan rosul-Nya) maka kami timpakan siksa pada mereka karena apa yang mereka telah kerjakan” (QS Al-A'raf {7} : 96).

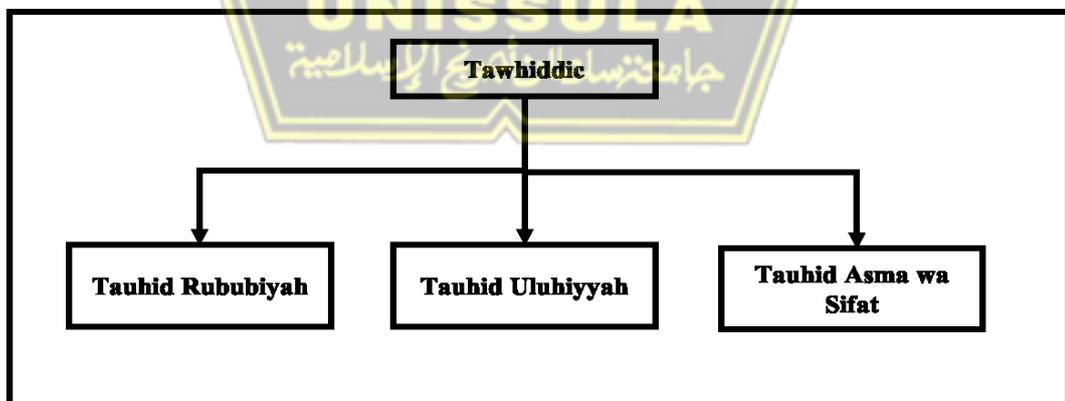


Dikembangkan dalam disertasi ini, 2021

Gambar 2.6. Derivasi nilai Islami dengan pendekatan *Tawhidic*

Sehingga disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual dengan pendekatan *faith /* keyakinan adalah kepercayaan dan keyakinan hati seorang pemimpin sebagai perwujudan peran mendasar manusia sebagai khalifah Allah yang diwujudkan dengan nilai, sikap, dan perilaku yang sesuai dengan ketentuan syariah. Tauhid dalam kitab *irqatun Najiyah* karya Syaikh Muhammad bin Zainu dan *Tsalatsah Al-Ushul* karya Syaikh Muhammad bin Abdul Wahhab dan berbagai syariahnya dibagi menjadi tiga macam yaitu :

1. *Tauhid rububiyah* adalah mengesakan Allah dalam perbuatan Allah, yaitu Allah itu satu-satunya Pencipta (Al-Khaliq), Pengatur Jagat Raya (Al-Mudabbir), Yang Maha Merajai (Al-Malik), dan Pemberi Rezeki (Ar-Razzaq)
2. *Tauhid uluhiyyah* adalah mengesakan Allah dalam perbuatan hamba, yaitu kita sebagai hamba hanya beribadah kepada Allah saja, tidak boleh satu pun ibadah diserahkan kepada selain Allah. Ibadah seperti berdoa, thawaf, menyembelih kurban, bernadzar hanya boleh ditujukan kepada Allah semata.
3. *Tauhid asma wa sifat* adalah mengesakan Allah dalam nama dan sifat-Nya. Kita menetapkan nama dan sifat bagi Allah sebagaimana Allah dan Rasul-Nya tetapkan. Beriman dalam hal nama dan sifat ini tanpa melakukan *takwil* (merubah maknanya), *tak-thil* (menolak sebagian sifat Allah), *takyif* (memvisualkan atau menggambarkan bagaimana wujud sifat Allah), *tam-tsil* (menyamakan dengan sifat Allah dengan sifat makhluk), dan *tafwidh* (tidak mau menetapkan pengertian sifat Allah).



Dikembangkan dalam disertasi ini, 2021

Gambar 2.7. tiga macam *Tawhidic Paradigm*

2.3. Kinerja

Kinerja diartikan sebagai prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Weller et al., 2019) keluaran dari suatu proses yang dilakukan oleh seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya (Shrouf et al., 2020) kesatuan kuantitas atau kualitas yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Nwachukwu & Chladkova, 2019).

Prestasi kerja ditunjukkan dengan perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Engelen & Held, 2019), akumulasi hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Engelen et al., 2019). Kinerja sebenarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai (de Jonge & Peeters, 2019). Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas diukur dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama (Gupta, 2019).

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku seseorang (Aslaug Mikkelsen, 2018). Kinerja dikatakan tingkah laku karena kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan (Shrouf et al., 2020). Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan – kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu (Aslaug

Mikkelsen, 2018). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya secara mandiri, dan menepati waktu yang telah ditetapkan.

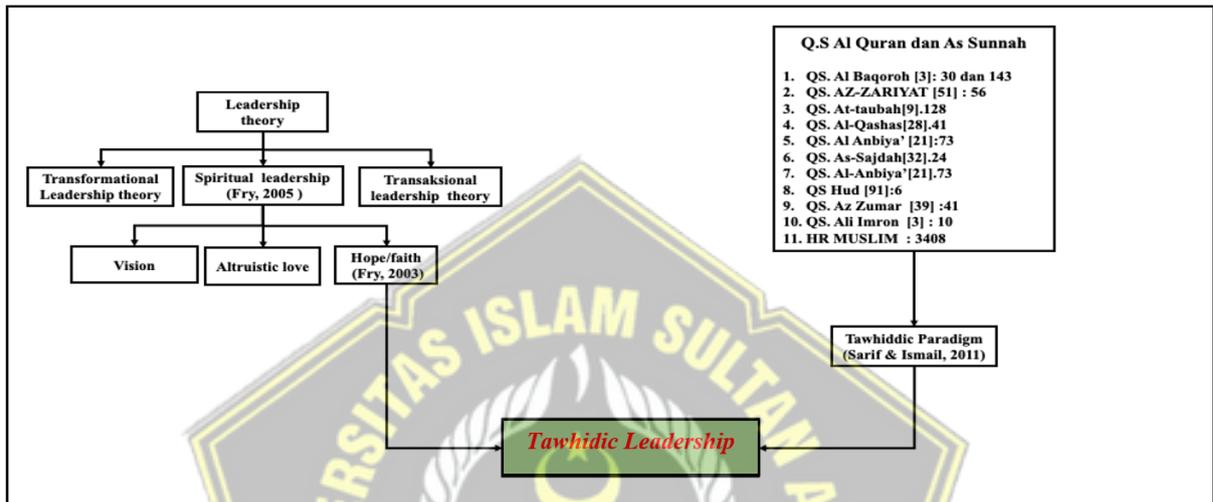
Menurut Robbins dan Judge indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja (Robbins, S. P., & Judge, 2013) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja yang diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dalam penyelesaian pekerjaan.
3. Ketepatan waktu dihitung dari waktu penyelesaian pekerjaan
4. Efektivitas. Maksimalisasi penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku).
5. Kemandirian. Yaitu tingkat kemampuan SDM untuk bekerja secara mandiri dan tidak memiliki kebergantungan kerja dengan lainnya

2.4. Model Teoritikal dasar

Kepemimpinan spiritual dengan pendekatan *faith* / keyakinan / iman adalah kepercayaan dan keyakinan pemimpin sebagai perwujudan peran mendasar manusia sebagai khalifah Allah yang diwujudkan dengan nilai, sikap, dan perilaku yang sesuai dengan ketentuan syariah

Berdasarkan kajian *Spiritual Leadership* dan *Islamic Value* yang komprehensif dan mendalam maka dapat diintegrasikan sebagai model teoretikal dasar, sebagai berikut:



Dikembangkan dalam disertasi ini, 2021.

Gambar 2.8. Integrasi *Spiritual Leadership* yang diwarnai dengan *Tawhidic Paradigm*

Integrasi pada *Spiritual Leadership Theory* yang diwarnai dengan paradigma tauhid membangun indikator *Tawhidic Leadership* sebagaimana berikut :

Tabel 2. 3

Integrasi Indikator *Spiritual Leadership* dan *Tawhidic Paradigm*

No	Spiritual Leadership	Tawhidic Paradigm	Tawhidic Leadership
1	Endurance / ketahanan (1)	Kepatuhan syariah (1)	Teguh hati dan konsisten dalam mematuhi aturan syariah, (1dan 1).

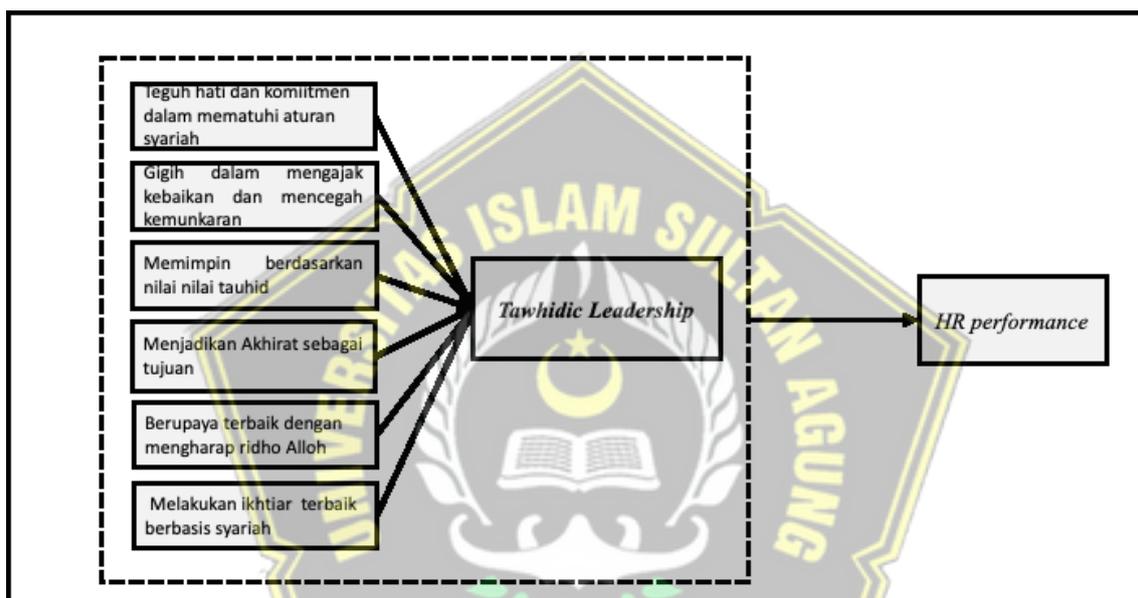
2	Preseverence/ kegigihan (2)	Mengajak kebajikan mencegah keburukan(2)	Gigih dalam mengajak kebaikan dan mencegah kemunkaran, (2 dan 2).
3.	Do what it takes/ Melakukan apa yang diperlukan (3)	Implementasi nilai nilai tauhid (3)	Memimpin berdasarkan nilai nilai tauhid, (3 dan 3).
4	Stretch Goals / Meluruskan tujuan (4)	Mengajak kebajikan mencegah keburukan (2)	Menjadikan Akhirat sebagai tujuan, (4 dan 2).
5	Expectation of rewards/victory / Harapan imbalan (5)	Kepatuhan syariah (1)	Berupaya terbaik dengan mengharap ridho allah, (5 dan 1).
6.	Excellent /Baik sekali (6)	Implementasi nilai nilai tauhid (3)	Melakukan ikhtiar terbaik berbasis syariah (6 dan 3).

Integrasi indikator *Spiritual Leadership* dan Tawhidic membangun indikator *Tawhidic Leadership* sebagaimana berikut

1. Teguh hati dan konsisten dalam mematuhi aturan syariah. Indikator ini ditunjukkan dengan berkomitmen untuk selalu mematuhi hukum ketetapan Allah.
2. Gigih dalam mengajak kebaikan dan mencegah kemunkaran. Ditunjukkan dengan keigigihan dalam mengajak untuk beramar makruf nahi munkar.
3. Memimpin berdasarkan nilai nilai tauhid, indikator ini ditunjukkan dengan Melakukan apa yang diperlukan untuk mengimplementasikan nilai nilai tauhid dalam memimpin.
4. Menjadikan Akhirat sebagai tujuan. Indikator ini ditunjukkan dengan meluruskan tujuan dalam bekerja dan menjadikan ahirat sebagai tujuan.

5. Berupaya terbaik dengan mengharap ridho Allah.
6. Melakukan ikhtiar terbaik berbasis syariah.

Sehingga proposisi yang terbentuk dari integrasi dimensi-dimensi teori yang berbasis pada *Spiritual Leadership* dengan pendekatan *Faith* dengan *Islamic Value* secara pictograph pada gambar 2.9 :



Dikembangkan dalam disertasi ini, 2021
Gambar 2.9. Proposisi *Tawhidic Leadership*

Tawhidic Leadership digambarkan sebagai nilai, sikap, dan perilaku serta keyakinan yang diperoleh dari kualitas keilmuan pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan hukum dan ketentuan syariah. *Tawhidic Leadership* yang efektif berpotensi meningkatkan kinerja SDM.

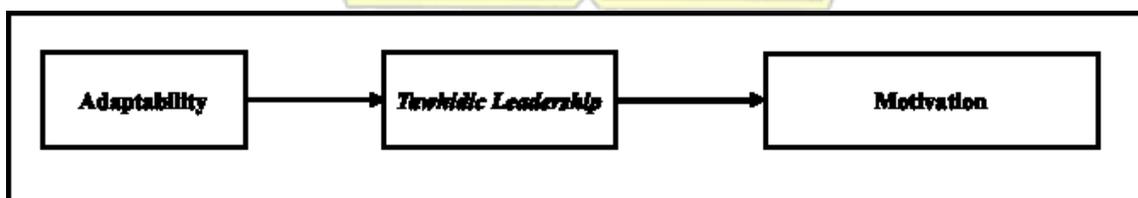
Tawhidic Leadership nilai, sikap, dan perilaku serta keyakinan yang diperoleh dari kualitas keilmuan pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan hukum dan ketentuan syariah.
Tawhidic Leadership yang efektif berpotensi meningkatkan kinerja SDM.

Motivasi adalah sesuatu di dalam diri manusia yang memberi energi, yang mengaktifkan dan menggerakkan ke arah perilaku untuk mencapai tujuan tertentu (Hoffarth, 2020). Motivasi merupakan hal yang sangat penting sebagai dorongan seseorang dalam menghasilkan suatu karya baik bagi diri sendiri maupun bagi perusahaan (Muli *et.al*, 2019). Dengan demikian motivasi mengacu pada dorongan yang baik dari dalam atau dari luar diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan. Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu konsep yang mendorong individu untuk mengarahkan perilakunya pada pencapaian tujuan organisasi dimana yang menjadi pendorong adalah keinginan dan kebutuhan individu.

Motivasi mengacu pada faktor-faktor yang memberi energi, mengarahkan dan mempertahankan perilaku karyawan dari waktu ke waktu (Steers & Mowdat, 2004). Teori motivasi sangat bervariasi, diantaranya adalah teori (A. Maslow, 1958) tentang kebutuhan hierarkis, teori (Steers & Mowdat, 2004) dari Herzberg et al., Dan teori kebutuhan (McClelland David, C., & Steele, 1973). Teori “klasik” Maslow tentang kebutuhan hierarkis mengalami “koreksi” yang diarahkan terutama pada konsep “hierarki kebutuhan” yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah “hierarki” dapat diartikan sebagai tingkatan yang jika diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat selanjutnya sebelum

kebutuhan tingkat pertama terpenuhi dan demikian seterusnya (A. H. Maslow, 1943). Pada tahun 1970 teori Maslow direvisi dan pada tahun 2007 disempurnakan menjadi “Maslow’s hierarchy of needs” menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan artinya pemuasan kebutuhan fisik secara biologis, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang (Ogunnaike et al., 2019).

Needs merujuk pada ketegangan internal yang memengaruhi proses kognitif yang mendasari perilaku, dalam konteks manajemen, tiga kebutuhan sangat penting (McClelland, 2019): (1) kebutuhan untuk berprestasi; (2) kebutuhan untuk afiliasi; dan (3) kebutuhan akan kekuasaan. *The Needs Theory* McClelland mengklaim bahwa karyawan termotivasi ketika kebutuhan mereka akan kekuasaan, afiliasi, dan pencapaian diaktifkan (Rybnicek et al., 2019). Setiap karyawan terutama dimotivasi oleh kebutuhan utama dan akibatnya mengalami rangsangan yang berbeda sebagai penghargaan pada tingkat yang berbeda (Hechanova & Caringal-Go, 2018).



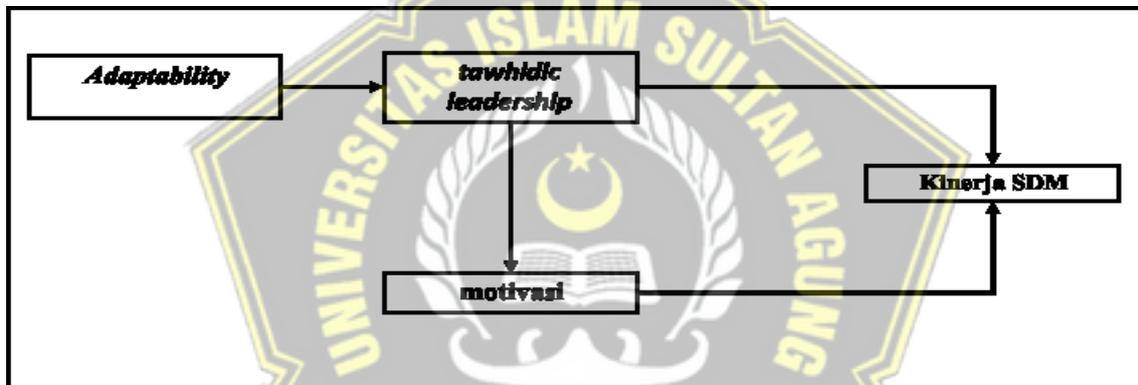
Dikembangkan dalam disertasi ini, 2021

Gambar 2.10. Proposisi Motivasi

Gambar 2.10 menunjukkan bahwa *Tawhidic Leadership* akan menjadi efektif dalam meningkatkan motivasi SDM jika didorong dengan kemampuan beradaptasi.

Motivasi adalah dorongan yang baik dari dalam atau dari luar diri seseorang yang mendorong keinginan untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan. *Tawhidic Leadership* yang didorong dengan kemampuan beradaptasi akan menjadi efektif dalam motivasi untuk meningkatkan kinerja SDM.

Kemudian, integrasi proposisi 1 tentang *Tawhidic Leadership* dan proposisi 2 motivasi membentuk Model Teoritikal Dasar, yang disajikan dalam Gambar 2.11 di bawah ini :



Dikembangkan dalam disertasi ini, 2021

Gambar 2.11. Grand Teoritikal Model

2.5 Model Empirik Penelitian

2.5.1 Adaptabilitas

Lingkungan menciptakan ketidakpastian bagi para manajer dan mereka harus menjawab ketidakpastian tersebut dengan melakukan perencanaan dan strategi agar sumber daya manusia dapat melakukan adaptasi. Sumber daya manusia harus berusaha

untuk dapat memahami dan memperkirakan kebutuhan terhadap perubahan lingkungan. Kompleksitas (keragaman) lingkungan atau banyaknya elemen-elemen eksternal yang berpengaruh terhadap berfungsinya suatu organisasi sehingga kemampuan beradaptasi akan sangat diperlukan dalam peningkatan kinerja (Rivai et al., 2019).

Adaptabilitas dapat didefinisikan sebagai kemampuan menciptakan modifikasi atau perubahan pada diri sendiri untuk menyesuaikan dengan lingkungan baru (Sony & Mekoth, 2016). Adaptabilitas terkoneksi dengan budaya lingkungan kerja, ide, inovasi, atau perubahan baru (Monteiro & Vieira, 2016). Seseorang dengan kemampuan adaptabilitas dapat bekerja secara mandiri atau dalam kelompok, atau melakukan tugas yang tidak dirancang hanya untuk satu orang (Amah & Baridam, 2012). Adaptabilitas adalah kompetensi yang sangat dibutuhkan karena menunjukkan individu dapat beradaptasi dengan tren teknologi baru dan kebutuhan pelanggan yang selalu berubah (Liu & Lin, 2019). Karyawan yang dapat beradaptasi adalah individu yang dapat melaksanakan banyak tugas, melakukan berbagai penugasan dengan menetapkan prioritas, dan membuat perubahan sikap untuk menyesuaikan dengan budaya baru (Dubey et al., 2015). Pulakos mengembangkan delapan dimensi adaptabilitas yaitu: kemampuan untuk menangani kerja dalam menghadapi situasi darurat dan krisis, kemampuan untuk memecahkan masalah secara kreatif, kemampuan untuk menangani situasi kerja yang tidak pasti, kemampuan untuk belajar tentang tugas kerja, keterampilan dan proses, kemampuan adaptasi interpersonal, kemampuan adaptasi budaya, dan kemampuan adaptasi lingkungan (Pulakos et al., 2015). Indikator

adaptability menurut Huo (2017) adalah efektif menangani situasi kerja yang tidak dapat diprediksi dan berubah, mempelajari tugas, keterampilan, dan proses baru.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa adaptabilitas adalah merupakan kemampuan untuk merubah perilaku dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kemampuan untuk menghadapi situasi darurat dan krisis, kemampuan untuk memecahkan masalah secara kreatif, kemampuan untuk menangani situasi kerja yang tidak pasti, kemampuan untuk belajar tentang tugas kerja, kemampuan adaptasi interpersonal, kemampuan adaptasi budaya, dan kemampuan adaptasi lingkungan (Pulakos et al., 2015). Pulakos *et al.*, (2015) mendefinisikan bahwa setiap organisasi perlu berubah dalam lingkungan yang dinamis ini dan dengan demikian kebutuhan akan pekerja adaptif menjadi semakin penting.

Sifat reaktif adalah sifat negatif yang akan membuat seseorang tidak bisa melihat masa depan yang baik (Spier, 1997). Sifat reaktif cenderung memandang segala sesuatu sebagai hal yang buruk (Adams & Allen, 2001), cenderung membiarkan diri dikontrol oleh pengaruh luar, seperti suasana hati, perasaan dan kondisi (Spier, 1997). Reaktif adalah sifat cenderung, tanggap, atau segera bereaksi terhadap sesuatu yang timbul atau muncul (Aslam et al., 2017). Reaktif merupakan reaksi negatif seseorang terhadap lingkungan (Knol & Van Linge, 2009).

Kemampuan beradaptasi dibagi menjadi tiga jenis perilaku yang berbeda: perilaku adaptif proaktif (*proactive behaviour*), perilaku adaptif reaktif (*reactive*

behaviour) dan perilaku adaptif toleran (*Tolerent Behaviour*) (Griffin & Hesketh, 2003a).

A. *Proactive behaviour*

Perilaku adaptif proaktif adalah tindakan di mana seorang individu memiliki dampak positif terhadap perubahan lingkungan; perilaku adaptif reaktif adalah tindakan mengubah diri sendiri untuk lebih beradaptasi dengan lingkungan baru; perilaku adaptif toleran berarti bahwa perilaku terus bekerja ketika lingkungan berubah, atau ketika perilaku proaktif dan reaktif mungkin tidak sesuai (van Dam, 2009).

Menjadi proaktif berarti mengubah banyak hal untuk menjadi lebih baik. Perilaku proaktif membedakan individu dari kelompoknya, dan organisasi dari pasar lainnya (Bateman & Crant, 1999). Proaktif melibatkan penciptaan perubahan, fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi menuju masa depan yang tidak pasti (Griffin & Hesketh, 2003b). Perilaku proaktif mendefinisikan kecenderungan perilaku untuk melihat dan melaksanakan perubahan (Farooq et al., 2020). Kepribadian proaktif menunjukkan disposisi pribadi untuk terlibat dalam orientasi peran aktif untuk memulai perubahan dan memanipulasi lingkungan mereka (Parker et al., 2010). SDM dengan sikap proaktif menjanjikan perubahan, melakukan tindakan dan terus berlanjut sampai perubahan signifikan terjadi dalam pencapaian tujuan mereka, bekerja keras untuk mengendalikan, memanipulasi lingkungan untuk mengejar informasi dan praktik baru untuk peningkatan kinerja (Bateman & Crant, 1999).

Karyawan yang proaktif akan menginisiasi perubahan dalam institusi untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Griffin et al. 2007) memanipulasi pengaturan kerja untuk meningkatkan kinerja (Bateman & Crant, 1999). menemukan kebaruan (Major et al., 2006), meningkatkan prestasi kerja untuk mempromosikan karir mereka dan mendeteksi metode baru, menunjukkan keterampilan mereka dan mengeksplorasi teknik kerja (Choi dan Thompson (2005).

Perilaku proaktif didefinisikan sebagai tindakan yang diarahkan sendiri dan berfokus pada masa depan dalam suatu organisasi, di mana individu bertujuan untuk membawa perubahan, termasuk perubahan situasi (misalnya, memperkenalkan metode kerja baru, mempengaruhi strategi organisasi) dan/atau perubahan dalam diri sendiri (misalnya, mempelajari keterampilan baru untuk mengatasi tuntutan masa depan) (Parker et al., 2010). Proaktif adalah menciptakan atau mengendalikan jalan, memimpin, mengantisipasi peristiwa dan masalah (Ali & Muhammad, 2021).

Perilaku proaktif didefinisikan sebagai semacam tindakan yang termotivasi dan terfokus pada perubahan dengan kesadaran yang lebih besar, kewaspadaan dan niat yang mapan untuk mengubah lingkungan (Farooq et al., 2020). Indikator perilaku proaktif tercermin dalam perilaku berikut: memindai peluang perubahan, menetapkan tujuan yang efektif dan berorientasi pada perubahan, mengantisipasi dan mencegah masalah, atau melakukan hal dengan cara yang berbeda, mengambil tindakan, tekun dan mencapai hasil (Bateman & Crant, 1999).

Menyimpulkan beberapa dimensi perilaku proaktif diantaranya adalah (Ali & Muhammad, 2021) :

1. *A sense of responsibility towards constructive change*. didefinisikan sebagai rasa tanggung jawab terhadap perubahan konstruktif, keyakinan bahwa seorang individu secara pribadi terikat untuk membawa perubahan konstruktif dan kesediaan untuk bertanggung jawab atas perilaku dan hasil.
2. *Assuming responsibility*, upaya sukarela dan konstruktif oleh individu untuk membawa perubahan dalam fungsi organisasi yang ditujukan untuk perbaikan di tempat kerja
3. *Expansion of role and self-efficiency*, merupakan individu yang memiliki kompetensi diri sebagai hasil dari memiliki keyakinan dalam upaya untuk berhasil dalam tugas-tugas sulit yang mereka lakukan.
4. *The proactive personality*, adalah kecenderungan yang relatif stabil untuk membawa perubahan lingkungan".
5. *Voice Behavior* adalah upaya aktif individu untuk berbicara.

Dengan demikian, *proaktif behaviour* didefinisikan sebagai “menciptakan atau mengendalikan situasi dengan mengambil inisiatif dan mengantisipasi peristiwa atau suatu masalah.

Pendekatan proaktif berarti bahwa perencanaan dan tindakan dimulai sebelum ancaman atau peluang terjadi. Menurut alasan ini, masa depan bukan hanya sesuatu yang datang. Sebaliknya kemungkinan masa depan tertentu dapat dibentuk atau dihindari ketika organisasi melibatkan karyawan dalam proses transformasi yang berkelanjutan.

Perubahan diperlukan untuk karyawan dan leader sehingga merupakan tanggung jawab organisasi untuk mengartikulasikan bagaimana perubahan menjadi hal yang positif bagi mereka dan dengan cara apa ia diterapkan dalam scenario yang ada. Menurut (Pulakos et al., 2015) semua pekerja perlu meningkatkan keterampilan adaptasi mereka, dan mereka juga harus fleksibel dan toleran terhadap ketidakpastian untuk tetap berada dalam situasi kehidupan kerja yang dinamis saat ini. Menghadapi perubahan zaman, organisasi memerlukan kemampuan adaptabilitas yang tinggi (Sony & Mekoth, 2017). Berbagai jenis perubahan lingkungan cenderung mendorong atau memerlukan respons organisasi yang berbeda (Kan, 2019). Perubahan lingkungan yang kompleks menunjukkan adaptabilitas terhadap banyaknya elemen-elemen eksternal yang berpengaruh terhadap motivasi individu (Ingusci, et.al., 2019).

Perilaku proaktif secara positif terkait dengan kepemimpinan karismatik (Crant, 2000). Proaktif dikaitkan dengan penyesuaian aktif SDM dengan proses yang ada dalam organisasi seperti akuisisi pengetahuan, aktif dalam memfasilitasi pembelajaran dan memperbaiki diri untuk menjadi lebih baik (Ashforth et al., 2007; Ali & Muhammad, 2021).

H1 : Semakin baik perilaku proaktif akan semakin meningkatkan *Tawhidic Leadership*

B. Reactive Behaviour

Sifat reaktif adalah sifat negatif yang akan membuat seseorang tidak bisa melihat masa depan yang baik (Spier, 1997). Sifat reaktif cenderung memandang segala sesuatu sebagai hal yang buruk (Adams & Allen, 2001), cenderung membiarkan diri dikontrol oleh pengaruh luar, seperti suasana hati, perasaan dan kondisi (Spier, 1997). Reaktif adalah sifat cenderung, tanggap, atau segera bereaksi terhadap sesuatu yang timbul atau muncul (Aslam et al., 2017). Reaktif merupakan reaksi negatif seseorang terhadap lingkungan (Knol & Van Linge, 2009).

Perilaku reaktif adalah sikap responsive individu dalam bereaksi terhadap peristiwa atau situasi dengan sangat cepat (Gillin & Hazelton, 2020). Seseorang yang reaktif lebih pasif dalam menghadapi persaingan (Ribau et al., 2017), Orang reaktif sering merasa menjadi korban. Mereka tidak bisa mengambil peluang yang ada, belum sepenuhnya sadar akan tanggung jawabnya, dan suka menyalahkan orang lain (Griffin & Hesketh, 2003b). Seorang yang reaktif bertindak secara impulsif, yaitu tindakan spontan saat menerima stimulus atau rangsangan (Crant, 2000).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku reaktif adalah sikap responsive individu dalam bereaksi terhadap peristiwa atau situasi secara impulsif tanpa berfikir panjang. Orang yang reaktif bertindak secara impulsif (Crant, 2000), cenderung merasa menjadi korban, sering menyalahkan orang lain dan keadaan, serta tidak mampu bertanggung jawab atas dirinya sendiri (Griffin & Hesketh, 2003b).

Karyawan yang sangat bereaksi dalam mendefinisikan, mendiskusikan dan analisis masalah akan memiliki keterlibatan yang tinggi dalam mereka mendesain

perbaikan dan/atau dalam mengambil tindakan. Sebagian besar pendekatan ini bersifat reaktif, artinya dimulai setelah perubahan terjadi. Pendekatan reaktif-responsif berfokus pada kebutuhan yang diciptakan oleh perubahan yang telah terjadi. Karyawan yang reaktif akan menilai situasi saat ini, mengidentifikasi masalah yang ada, kebutuhan dan ketidakseimbangan, dan kemudian mengembangkan strategi dan rencana aksi praktis untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan melibatkan pekerja dalam penyelidikan dan/atau solusi masalah (Ramussen, 2010).

Perilaku reaktif mendorong individu untuk bereaksi terhadap peristiwa atau situasi yang telah terjadi terlebih dahulu tanpa mencegah sebelumnya (Gillin & Hazelton, 2020). Dalam kehidupan sehari-hari, orang reaktif tidak mampu melihat peluang yang ada, sehingga yang dihadapi hanya kebuntuan sehingga cenderung tidak mampu melihat masa depan yang baik (Gillin & Hazelton, 2020). Kapasitas adaptif mewakili keterampilan dan strategi sosial serta teknis dari individu dan kelompok yang diarahkan untuk merespons perubahan lingkungan dan sosial ekonomi, hal tersebut menunjukkan bahwa sifat proaktif memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan respon organisasi. Pandangan seseorang dengan sikap reaktif akan memperburuk keadaan dalam organisasi dan memperlambat perkembangan (Coleman & Adim, 2019).

H2 : Semakin tinggi *reactive behaviour* akan menurunkan *Tawhidic Leadership*

2.5.2 Need For Achievement

Need for Achievement disimpulkan sebagai suatu dorongan untuk mencapai suatu keberhasilan dengan tantangan yang sulit, memiliki sasaran yang tepat, memilih mengambil keputusan yang beresiko dan pertimbangan standar keahlian dan kemahiran yang harus dicapai. Indikator yang digunakan adalah inovatif, membutuhkan *feedback*, memiliki tanggung jawab personal dan persistence (McClelland, 1955).

Tabel 2.4.
State of the art Motivation theory

No	Author	Theory	Dimension
1.	Teori Kebutuhan McClelland (1955).	hubungan antara kebutuhan pencapaian, afiliasi dan kekuasaan	1. <i>need for achievement</i> 2. <i>need for affiliation</i> 3. <i>need for power</i>
2.	Teori Dua Faktor (Herzberg et al., 1959)	teori motivasi yang memandang penggerak seseorang untuk bekerja adalah puas dan tidak puas nya seseorang terhadap pekerjaanya	1. Kepuasan bekerja (<i>Faktor Motivator</i>) 2. Ketidakpuasan bekerja (<i>Faktor Hygiene</i>)
3.	Teori “Maslow’s hierarchy (1970) direvisi lagi menjadi “Maslow’s hierarchy of needs (Volunteers & Relations, 2016).	kebutuhan hidup manusia berdasarkan hirarkinya yaitu mulai dari kebutuhan yang mendasar hingga kebutuhan yang lebih tinggi.	(1) Kebutuhan biologis-jasmaniah, (2) Kebutuhan akan rasa aman; (3) Kebutuhan akan keterterimaan dalam/oleh kelompok dan kasih sayang; (4) Kebutuhan akan harga diri dan penghargaan; (5) Kebutuhan akan tahu dan paham; (6) Kebutuhan estetika (keindahan); (7) Kebutuhan akan perwujudan diri; (8) Kebutuhan akan transendensi (membantu orang lain mewujudkan dirinya)

4. Teori X dan Y Mc Gregor (Cunningham, 2011)	membagi motivasi manusia dengan 2 (dua) asumsi, yang dikenal dengan teori X dan teori Y yang berbeda dalam memandang perilaku manusia dan mengarahkan perilaku kepemimpinan, kebijakan serta praktek sumber daya manusia.	1. teori X manusia tidak menyukai kerja dan harus dipaksa, diawasi serta harus dituntun 2. teori Y, manusia pada hakekatnya tertarik pada pekerjaannya tertarik pada pekerjaannya
---	---	--

Seorang individu muslim yang berkomitmen untuk mengikuti perintah dan larangan Allah, akan mempertahankan tingkat kinerja yang relatif konstan, dalam semua situasi dan sesuai dengan tolok ukur kinerja yang ditetapkan, hingga batas yang dapat diterima (Shehab, 2016). Menurut Locke & Latham karyawan memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda beda dan *need of achievements* ditentukan oleh preferensi untuk mencapai keunggulan dalam pencapaian melalui upaya individu seseorang (E. Locke & Latham, 2019). Orang yang memiliki *need of achievements* yang tinggi menunjukkan keinginan yang lebih kuat untuk dapat lebih berkontribusi daripada rekan sekerja yang lain (Omolo, 2015).

SDM dengan *need of achievements* yang tinggi dianggap sebagai pemimpin yang lebih efektif dan lebih puas dalam pekerjaan yang menantang dan yang menuntut tingkat keterampilan tinggi (Muli et al., 2019). Pemimpin yang mempunyai emosi stabil, dewasa dan matang serta mempunyai kegiatan luas akan memiliki *need of achievements* yang tinggi, yaitu pemimpin mempunyai karakter dorongan intrinsik yang lebih kuat dari pada ekstrinsik ketika menjalankan peran-peran kepemimpinan dan sikap-sikap hubungan manusiawi yaitu, seorang pemimpin serta berorientasi pada

pengikutnya (Wang *et.al*, 2019). Beberapa studi telah menyatakan pentingnya nilai-nilai spiritualitas dalam kepemimpinan mampu memotivasi dan menginspirasi para karyawan dalam membangun visi dan budaya organisasi serta menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Mikkelsen & Olsen, 2019).

H3 : Semakin tinggi *Tawhidic Leadership* akan meningkatkan *need of achievements*

Wang *et.al*, (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap kinerja. Mir *et.al.*, (2020) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Bergner et al., 2019; Islam & Ismail, 2008; Omolo, 2015; Rivai et al., 2019; Saefullah, 2012; Tumilaar, 2015).

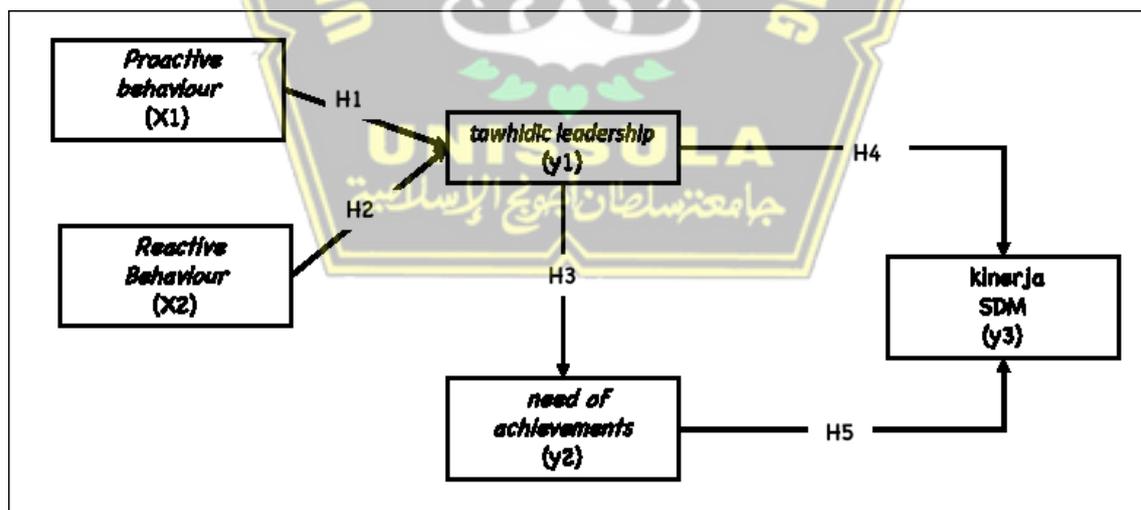
H4 : Semakin tinggi *Tawhidic Leadership* akan meningkatkan kinerja SDM

McClelland *et.al*, (2018) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki *need for achievement* atau *N-Ach* yang tinggi memiliki karakteristik sebagai orang yang menyukai pekerjaan yang menantang, beresiko, serta menyukai adanya tanggapan atas pekerjaan yang dilakukannya. McClelland menemukan indikasi bahwa kebutuhan untuk berprestasi memiliki korelasi yang erat dengan pencapaian kinerja (McClelland *et.al*, 2018). Artinya sebuah instansi yang memiliki orang-orang yang ber*N-Ach* tinggi, maka akan memiliki kinerja yang tinggi. *Achievements* memberikan tujuan yang jelas dengan instruksi perilaku langsung tentang cara mencapainya sehingga meningkatkan kinerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa bahwa individu menyesuaikan kinerja mereka dengan pencapaian tujuan (Groening & Binnewies, 2019). Kepemimpinan sebagai faktor penting yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi (Weller et al., 2019). Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawannya, dan demikian pula sebaliknya (Wang *et.al*, 2019). Kepemimpinan spiritual memotivasi dan menginspirasi pekerja melalui visi transenden dan budaya perusahaan berdasarkan nilai-nilai altruistik untuk menghasilkan tenaga kerja yang bermotivasi tinggi, berkomitmen, dan produktif (Mir *et.al*, 2019).

H5 : Semakin tinggi *Need for achievement* akan meningkatkan kinerja SDM

Berdasarkan kajian pustaka yang diuraikan di atas maka dapat disusun suatu model empirik berikut :



Dikembangkan dalam disertasi ini, 2021

Gambar 2.12 Empirical Model

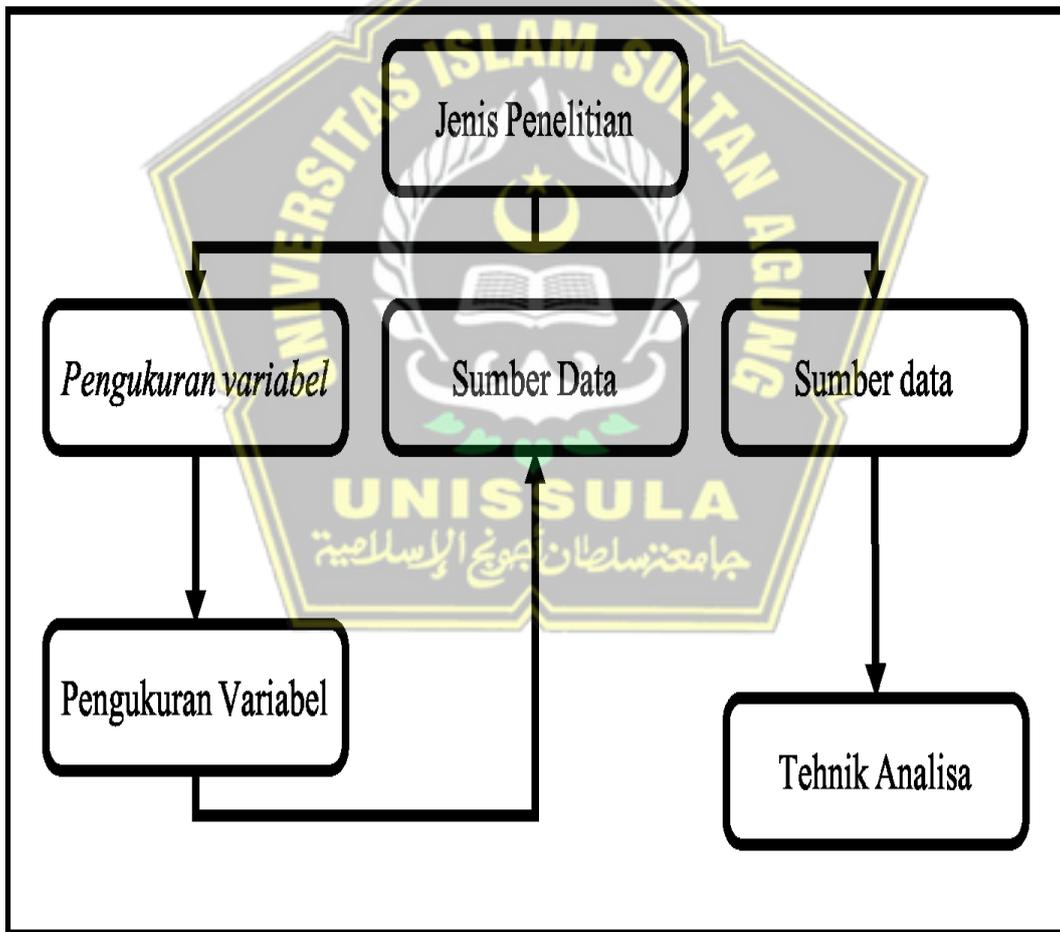
Gambar 2.12 menunjukkan bahwa *proactive behavior* dan *reactive behaviour* mendorong peningkatan *Tawhidic Leadership* yang kemudian memicu *need for achievement* dan berpotensi meningkatkan kinerja sumber daya manusia.



BAB III

METODE PENELITIAN

Bab III Metode Penelitian ini menguraikan tentang : jenis penelitian, pengukuran variabel, sumber data, metode pengumpulan data, responden serta teknik analisis. Adapun keterkaitan bab III metode penelitian nampak pada Gambar 3.1



Gambar 3.1 : Alur Bab III Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah “*Explanatory Reserach*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian (kausalitas) dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel (Widodo, 2014). Variabel mencakup : *proactive behaviour* dan *reactive behaviour*, *Tawhidic Leadership* , *need for achievement* dan kinerja SDM Baitul Maal wa Tamwil di Jawa Timur.

3.2 Populasi dan sampel

3.2.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2018) mengatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah Baitul Maal wa Tamwil (BMT) di Jawa Timur.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2009). Pengambilan sampel dilakukan secara *purposive sampling* yaitu berdasarkan kriteria yang ditetapkan diantaranya :

1. BMT yang mempunyai SDM berkembang dan jumlah karyawannya banyak.
2. BMT yang sudah menggunakan aplikasi teknologi ATM selama 3 tahun
3. Responden merupakan karyawan tetap.

4. Responden mempunyai masa kerja diatas 10 tahun.

Berdasarkan kriteria tersebut diatas terpilih 4 BMT yang memenuhi sebagai sampelnya yaitu BMT NU, BMT Mandiri Sejahtera, BMT UGT Sidogiri dan BMD Syariah. Berdasarkan kriteria tersebut maka didapatkan angka sampel sejumlah 213 karyawan dari BMT yang memenuhi kriteria tersebut yaitu dengan distribusi sample sebagaimana berikut :

Tabel 3.1
Jumlah SDM BMT di Jawa Timur

BMT	Jumlah karyawan	Jumlah karyawan tetap dan masa kerja diatas 10 tahun	sample
BMT UGT sidogiri	315	45	45
BMT Mandiri Sejahtera	245	50	50
BMT Nuansa Ummat	225	65	65
BMD Syariah	265	53	53
JUMLAH SDM	1050		213

Sumber : Data Sekunder diolah, 2021

3.3 Jenis data

Data yang digunakan di dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis: yaitu data primer dan data sekunder.

3.3.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari responden, yaitu Baitul Maal wa Tamwil di Jawa Timur. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan

responden terhadap variabel penelitian *Proactive behaviour* dan *Reactive Behaviour*, *Tawhidic Leadership*, *Need for Achievement* dan Kinerja SDM Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) di Jawa Timur.

3.3.2 Data Sekunder

Sedangkan data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain yang dipublikasikan (Sekaran, 2006). Data penelitian diperoleh dari INDUK BMT (Induk Koperasi Baitul Mal Wa Tamwil) Jawa Timur, yang meliputi sejumlah 38 kabupaten dan kota yang terdiri dari 29 kabupaten, dan 9 kota di masing masing kabupaten dan kota berdiri BMT, yang beroperasi baik yang berbadan hukum maupun yang tidak berbadan hukum yang berkaitan dengan studi ini. Teknik pengumpulan data dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan angket, yaitu daftar pertanyaan yang diberikan kepada karyawan BMT di Jawa Timur.

3.4. Metode Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kusioner, artinya pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung pada karyawan BMT di Jawa Timur baik secara tertulis langsung dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya atau dengan google form via telpon. Pertanyaan mencakup terbuka dan tertutup. Pertanyaan terbuka merupakan pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya. Sedangkan pertanyaan tertutup adalah pertanyaan

dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti, sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya.

3.5 Pengukuran Variabel

Studi empirik penelitian ini mencakup variabel *proactive behaviour* dan *reactive behaviour*, *Tawhidic Leadership*, *need for achievement* dan kinerja SDM Baitul Mal Wa Tamwil di Jawa Timur. Adapun pengukuran (indikator) masing-masing variabel nampak pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2
Pengukuran Variabel

No	Variabel	Indikator	Pengukuran
1.	<i>Proactive behaviour</i> didefinisikan sebagai “menciptakan atau mengendalikan situasi dengan mengambil inisiatif dan mengantisipasi peristiwa atau masalah.	1. Tanggung jawab terhadap perubahan konstruktif 2. Membawa perubahan dalam fungsi organisasi . 3. Memiliki kompetensi diri. 4. Relatif stabil untuk membawa perubahan lingkungan. 5. Aktif individu untuk berbicara. (Ali & Muhammad, 2021)	Skala Likert 1 s/d 10 1 = STS 10 = SSS
2.	<i>Reactive behaviour</i> Sikap responsive individu dalam bereaksi terhadap peristiwa atau situasi secara impulsive tanpa berfikir Panjang.	1. <i>impulsive</i> 2. <i>playing victim</i> , 3. sering menyalahkan orang lain dan keadaan, 4. tidak mampu bertanggung jawab atas dirinya sendiri (Crant, 2000) dan (Griffin & Hesketh, 2003b).	Skala Likert 1 s/d 10 10 = STS 1 = SSS
3.	<i>Tawhidic Leadership</i> Nilai, sikap, dan perilaku serta keyakinan yang	1. Teguh hati dan konsisten dalam mematuhi aturan syariah;	Skala Likert 1 s/d 10

No	Variabel	Indikator	Pengukuran
	diperoleh dari kualitas keilmuan pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan hukum dan ketentuan syari.	2. Gigih dalam mengajak kebaikan dan mencegah kemunkaran; 3. Memimpin berdasarkan nilai nilai tauhid; Menjadikan Akhirat sebagai tujuan, 4. Berupaya terbaik dengan mengharap ridho allah; 5. Melakukan ikhtiar terbaik berbasis syariah,	1 = STS 10 = SSS
4.	<i>Need for Achievement</i> Suatu dorongan untuk mencapai suatu keberhasilan dengan tantangan yang sulit, memiliki sasaran yang tepat, memilih mengambil keputusan yang beresiko dan mempertimbangan standar keahlian dan kemahiran yang harus dicapai.	1. Pemimpin mempunyai karakter dorongan intrinsik yang lebih kuat dari pada ekstrinsik. 2. Menjalankan peran-peran kepemimpinan dan sikap-sikap hubungan manusiawi . 3. Pemimpin yang berorientasi pada pengikutnya (Wang <i>et.al</i> , 2019).	Skala Likert 1 s/d 10 1 = STS 10 = SSS
5.	Kinerja SDM Hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya secara mandiri, dan menepati waktu yang telah ditetapkan.	1. Kualitas 2. Kwantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian (Robbins,S. P.& Judge, 2013)	Skala Likert 1 s/d 10 1 = STS 10 = SSS

Pengukuran variabel Skala Likert merupakan metode skala bipolar yang mengukur baik tanggapan positif ataupun negatif terhadap suatu pernyataan dengan skala 1 s/d 10. Untuk variable *Proactive behaviour*, *Tawhidic Leadership*, *Need for Achievement* dan Kinerja SDM menggunakan skala dengan ketentuan angka 1 untuk pernyataan Sangat Tidak Setuju dan angka 10 untuk pernyataan Sangat Setuju Sekali.

<i>Sangat tidak setuju</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Sangat setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------

Sedangkan untuk variable *Reactive Behaviour* menggunakan skala dengan ketentuan angka 10 untuk pernyataan Sangat Tidak Setuju dan angka 1 untuk pernyataan Sangat Setuju Sekali.

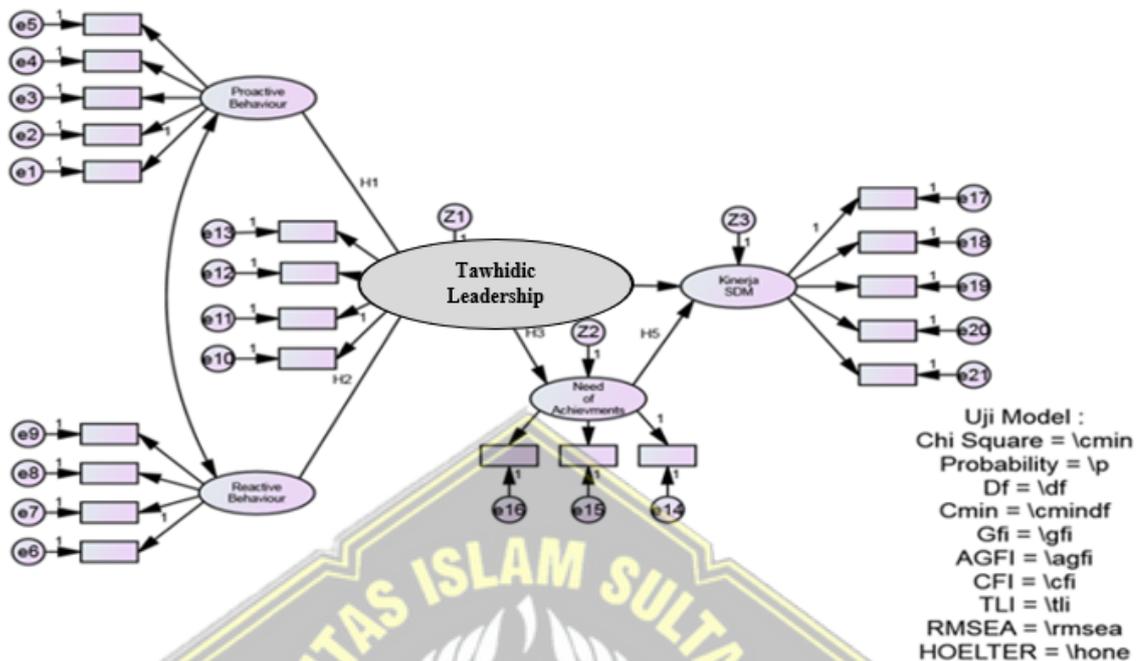
<i>Sangat tidak setuju</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	<i>Sangat setuju</i>
----------------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

3.6 Teknik Analisis

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket *Software AMOS 20.0*. Model ini merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit (Ferdinand, 2000). Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengatur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ghozali, 2015).

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 divalidiasi secara empirik melalui pemograman SEM. Jadi model yang diajukan berkaitan dengan kausalitas (hubungan sebab akibat) antara dua variabel atau lebih variabel, bukannya didasarkan pada metode analisis yang digunakan namun harus berdasarkan justifikasi teoritis yang mapan. SEM bukanlah untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji data empirik.
2. Pengembangan Path Diagram. Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama kemudian digambarkan dalam path diagram. Hal tersebut dimaksudkan untuk mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji. Hal tersebut artinya hubungan alur sebab akibat dari berbagai konstruk yang akan digunakan dan atas dasar variabel-variabel untuk mengukur konstruk yang akan dicari.



Pada studi ini diagram path yang disusun adalah sebagai berikut :

Gambar 3.2 Structure Equation Model

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Hipotesis terdiri dari lima hipotesis persamaan dapat ditulis sebagai berikut :

- a. $Tawhidic\ Leadership = \beta_1 \text{ Adaptabilitas (Proactive dan Reactive Behavior)} + e_1$
- b. $Need\ for\ Achievement = \beta_1 \text{ Adaptabilitas (Proactive dan Reactive Behavior)} + \beta_3 Tawhidic\ Leadership + e_2$
- c. $Kinerja\ SDM = \beta_3 Tawhidic\ Leadership + \beta_4 Need\ for\ Achievement + e_3$

4. Memilih Matrik input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varian/ kovarian atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian SEM karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid

antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et. al. (1996) menyarankan agar menggunakan matrik varian/kovarian pada saat pengujian teopri sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standart error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan metrik korelasi.

5. Memiliki kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identikal 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 *Goodness of Fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- a. X^2 *Chi Square statistic*, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *Chi-Square*-nya rendah. Semakin kecil nilai *Chi-Square*, semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p \geq 0,05$ atau $p \geq 0,10$ (Huland, et.al. dalam Ferdinand, 2000).
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et.al., 1996). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan

indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Ferdinand, 2000).

- c. GFI (*Goodness of fit Index*), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".
- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et.al., 1996).
- e. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *Chi-Square*, X^2 dibagi DF-nya, disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arcbucle, 1997).
- f. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line* model, di mana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair et.al., 1996) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arcbucle, 1997).
- g. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$

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

Tabel 3.3 Goodness of Fit Indices

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

Sumber : Ferdinand (2000)

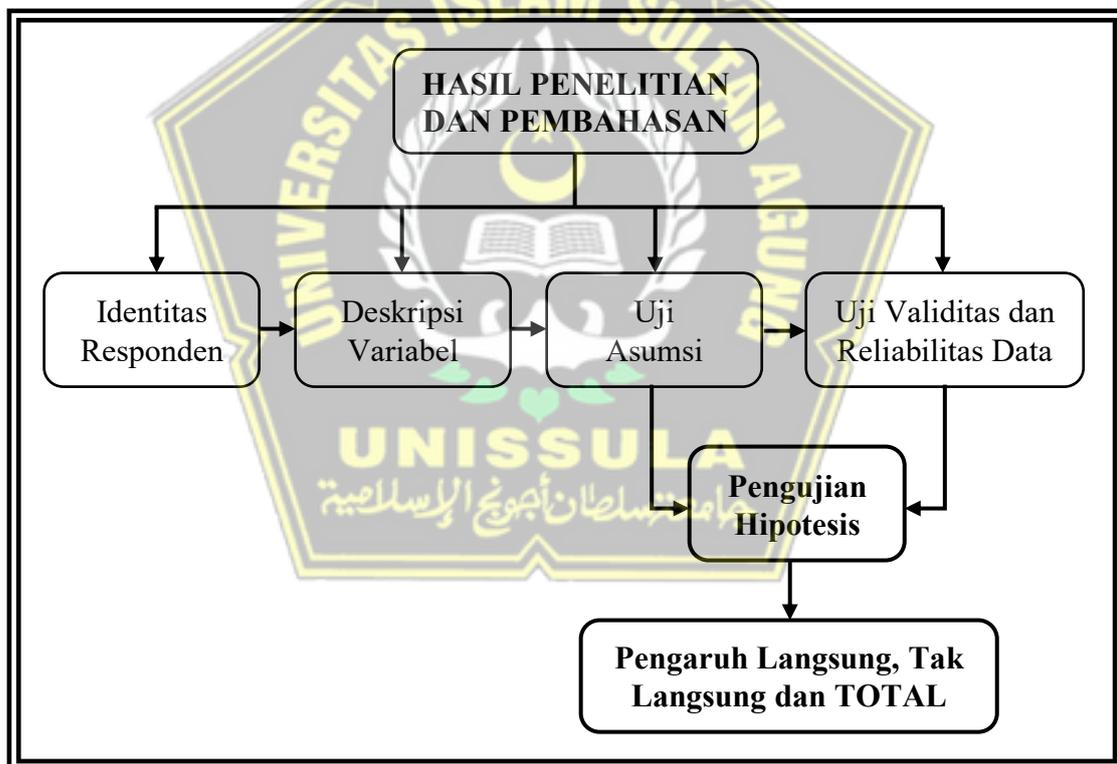
7. Interpretasi dan Modifikasi Model

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

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

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



Gambar 4. 1 Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Identitas Responden

Data penelitian diperoleh dengan mendatangi responden secara langsung dan melalui *google form* untuk menyerahkan dan mengumpulkan kembali kuesioner. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 213 karyawan Baitul Maal wa Tamwil (BMT) di Jawa Timur. Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan dalam sepuluh karakteristik, sebagai berikut.

Tabel 4. 1 Deskripsi Responden

No	Karakteristik	Sampel N=213	
		Jumlah	Persentase (%)
1	Umur		
	< 25 tahun	15	7.0%
	25 s/d 35 tahun	43	20.2%
	35 s/d 45 tahun	122	57.3%
	45 s/d 55 tahun	27	12.7%
	> 55 tahun	6	2.8%
2	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	79	37,1%
	Perempuan	134	62,9%
3	Tingkat Pendidikan		
	SMA/SMK	0	0,0%
	Diploma III	21	9,9%
	Diploma IV	25	11,7%
	Sarjana S1	134	62,9%
	Magister (S2)	33	15,5%
4	Masa Kerja		
	10 th	81	38.03%
	11 – 15 th	111	52.11%
	15 - 20 th	10	4.69%
	>20 th	11	5.16%
5	Status Pegawai		
	Tetap	213	100%
	Tidak Tetap	0	0%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

4.1.1 Umur Responden

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat ditunjukkan bahwa responden dengan Kelompok umur 35 s/d 45 tahun mendominasi rata-rata usia responden yaitu sebanyak 122 orang responden atau 57.3%. Memiliki karyawan berusia produktif akan sangat menguntungkan bagi BMT karena usia produktif sangat memengaruhi kinerja SDM karena unggul dari segi stamina, fisik, tingkat kecerdasan dan kreativitas.

4.1.2. Jenis Kelamin

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 213 responden, berdasarkan jenis kelamin adalah responden yang berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 134 atau 62,9%, sedangkan jenis kelamin Laki-laki berjumlah 79 atau 37,1%. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa responden yang terbanyak adalah perempuan. Bagi BMT yang bidang kerjanya sangat berkaitan dengan pelayanan konsumen, tentunya kondisi ini memiliki keuntungan bagi organisasi karena perempuan memiliki sifat lembut, teliti dan sabar.

4.1.3. Pendidikan Responden

Tabel 4.1 dapat ditunjukkan bahwa responden dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S1) menempati urutan pertama yaitu sebanyak 134 responden atau 62,9%. Tentunya kondisi ini menguntungkan bagi BMT karena responden memiliki kompetensi dan kapasitas ilmu yang cukup untuk mendalami bidang kerjanya. Dengan demikian, mayoritas latar belakang sarjana (S1) yang dimiliki responden menunjukkan bahwa SDM akan memiliki pengetahuan yang cukup

tinggi terkait bidang kerjanya, kematangan berfikir, kemampuan untuk menganalisis yang baik dan memiliki latar belakang ilmu yang cukup untuk bekerja.

4.1.4. Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja dapat ditunjukkan bahwa responden dengan masa kerja 10 - 15 th menempati urutan pertama yaitu sebanyak 111 responden atau 52,11%. Memiliki masa kerja yang cukup menggambarkan bahwa responden merupakan SDM yang telah lama bergabung dan mengembangkan BMT Bersama sama sehingga rasa memiliki SDM terhadap organisasi akan tinggi, memiliki banyak pengalaman dalam menghadapi tantangan kerja dan telah sangat memahami budaya kerja BMT dengan sangat baik.

4.1.5. Status Kepegawaian

Berdasarkan status pegawai dapat ditunjukkan bahwa responden dengan kedudukan pegawai tetap menempati urutan pertama yaitu sebanyak 213 responden atau 100%. Dengan banyaknya responden dengan status kepegawaian sebagai pegawai tetap menggambarkan bahwa BMT diuntungkan karena pegawai tetap akan memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan menggantungkan kehidupan perekonomiannya dari BMT sehingga mereka akan berusaha untuk mengembangkan BMT sebaik mungkin.

4.2. Deskripsi Variabel

Persepsi responden mengenai variable yang diteliti : *proactive behaviour*, *reactive behaviour*, *Tawhidic Leadership* , *need of achievements*, dan kinerja SDM, studi ini menggunakan kriteria rentang sebesar 3. Oleh karena itu interpretasi nilai adalah :

1. Kriteria rendah = 1 – 4
2. Kriteria sedang = 4,1 – 7
3. Kriteria tinggi = 7,1 – 10

Berdasarkan hasil penelitian 213 karyawan Baitul Maal wa Tammil (BMT) di Jawa Timur, masing – masing deskripsi variable adalah sebagai berikut :

4.2.1. *Proactive Behaviour*

Indikator *proactive behaviour* mencakup : tanggung jawab terhadap perubahan konstruktif, membawa perubahan dalam fungsi organisasi, memiliki kompetensi diri, relatif stabil untuk membawa perubahan lingkungan, dan aktif individu untuk berbicara. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks indikator *proactive behaviour* pada Tabel 4.2

Tabel .4. 2 Statistik Deskriptif *Proactive Behaviour*

No	Indikator	Mean	Std. Deviation	Kriteria
1	Tanggung jawab terhadap perubahan konstruktif	6,89	1,798	Sedang
2	Membawa perubahan dalam fungsi organisasi	6,75	1,812	Sedang

3	Memiliki kompetensi diri	6,69	1,892	Sedang
4	Relatif stabil untuk membawa perubahan lingkungan	6,67	1,912	Sedang
5	Upaya aktif untuk berbicara	7,30	1,465	Tinggi
Rata-rata <i>Proactive Behaviour</i>		6,86		Sedang

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa karyawan BMT merepresentasikan bahwa pemimpin belum maksimal dalam berpikir sebelum bereaksi dan mengambil inisiatif sehingga belum optimal dalam mengendalikan permasalahan dan tantangan yang muncul dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin dalam menghadapi permasalahan dan situasi yang terjadi belum bisa maksimal dalam mengubah keadaan sekitar menjadi lebih baik dikarenakan responden menganggap bahwa pemimpin belum dapat melihat tantangan yang akan datang dengan maksimal dan mengantisipasi kebutuhan, masalah, dan kemungkinan hasil. Berdasarkan hasil pertanyaan terbuka, responden merasa pemimpin kurang memiliki kepercayaan diri untuk melakukan perubahan fungsi organisasi yang ditujukan untuk perbaikan di tempat kerja walau pemimpin mampu bersikap tetap tenang dalam menghadapi nasabah; bersikap dewasa dalam menerima kritik; dan mampu mengkomunikasikan permasalahan dengan nasabah.

Indikator tertinggi *proactive behaviour* adalah indikator upaya aktif untuk berbicara sebesar 7,30; hasil ini menunjukkan bahwa karyawan BMT memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat, melakukan konfirmasi terkait pekerjaan, dan berkomunikasi secara aktif dengan rekan sekerja terkait pekerjaan. Semakin tinggi pemimpin dalam memberikan kesempatan karyawan

untuk berbicara akan menunjukkan kemampuan dalam menangkap peluang yang ada, memiliki visi yang jelas kedepan, selalu aktif dan melihat apa yang dapat mereka lakukan untuk meningkatkan kontribusinya terhadap organisasi.

Sedangkan indikator yang memiliki nilai mean terendah adalah relatif stabil untuk membawa perubahan lingkungan. Hasil ini menunjukkan pemimpin Baitul Maal wa Tammil (BMT) di Jawa Timur konsisten dalam melakukan hal baru yang memberikan perubahan pada lingkungan kerjanya.

Secara rinci deskripsi jawaban responden rata-rata indikator *proactive behaviour* berdasarkan temuan di lapangan dapat disajikan sebagaimana pada Tabel 4.3.

Tabel 4. 3 Persepsi Responden dan Temuan Penelitian *Proactive Behaviour*

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Sedang	Tanggung jawab terhadap perubahan konstruktif	SDM terkadang merasa memiliki kewajiban untuk membawa perubahan yang membawa kebaikan bagi organisasinya. Pemimpin melakukan perubahan pada metode / sistem kerja dengan lebih efektif dan mentransformasikan kemampuan SDM nya untuk berubah mengikuti perubahan.
2	Sedang	Membawa perubahan dalam fungsi organisasi	Pemimpin mampu membawa perubahan sedikit demi sedikit untuk perbaikan di tempat kerja dengan menggunakan sumberdaya yang ada di sekitar untuk dijadikan solusi. Mampu mendorong SDM untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara baru yang lebih efisien dengan menemukan cara kerja baru yang lebih efektif dan berinovasi dalam penyelesaian pekerjaan

3	Sedang	Memiliki kompetensi diri	SDM merasa bahwa pemimpin kurang memiliki kepercayaan diri untuk melakukan perubahan fungsi organisasi yang ditujukan untuk perbaikan di tempat kerja SDM sangat mengharapkan adanya recognisi dalam penyelesaian tugas-tugas sulit; Pemimpin mampu bersikap tetap tenang dalam menghadapi nasabah; bersikap dewasa dalam menerima kritik; dan mampu mengkomunikasikan permasalahan dengan baik dengan nasabah
4	Sedang	Relatif stabil untuk membawa perubahan lingkungan	Pemimpin memiliki keinginan belajar tentang tugas kerja, mampu mendeskripsikan bidang kerjanya, mampu menguasai pekerjaannya dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik serta mampu menjiwai pekerjaan dengan baik
5	Sedang	Aktif untuk berbicara	Karyawan BMT melihat bahwa pemimpinnya mampu menyampaikan sebuah informasi kepada orang lain baik secara verbal atau non-verbal; bersedia menjadi pendengar yang baik, memiliki kemampuan untuk bernegosiasi dan berkoordinasi dengan baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

4.2.2. *Reactive Behaviour*

Indikator variabel *reactive behaviour* mencakup : *impulsive*, *playing Victim*, sering menyalahkan orang lain dan keadaan, dan tidak mampu bertanggung jawab atas dirinya sendiri. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *reactive behaviour* nampak pada Tabel 4.4.

Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif *Reactive Behaviour*

No	Indikator	Mean	Std. Deviation	Kriteria
1	<i>Impulsive</i>	7,29	1,400	Tinggi
2	<i>Playing Victim</i>	7,18	1,475	Tinggi
3	Sering menyalahkan orang lain dan keadaan	7,51	1,734	Tinggi
4	Tidak mampu bertanggung jawab atas dirinya sendiri	7,54	1,265	Tinggi
Rata-rata <i>Reactive Behaviour</i>		7,38		Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa karyawan Baitul Maal wa Tamwil (BMT) di Jawa Timur mempersepsikan bahwa pemimpin BMT kurang tanggap terhadap sesuatu yang timbul atau muncul. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin selalu membiarkan keadaan dan kondisi yang ada dan akan bereaksi ketika kondisi sudah terjadi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin lebih terbiasa untuk menyelesaikan masalah jika sudah terjadi namun belum terfikir untuk mengantisipasi masalah yang berpotensi muncul. Sehingga disimpulkan bahwa pemimpin lebih banyak “*wait and see*” daripada mempersiapkan diri dalam menghadapi kemungkinan terburuk. Kondisi ini mendukung pencegahan efek disrupsi dalam proses organisasi menghadapi perubahan yang ada. Pemimpin yang memiliki perilaku reaktif kurang dapat mengendalikan situasi secara profesional dengan adanya perubahan lingkungan tersebut.

Indikator tertinggi adalah tidak mampu bertanggung jawab atas dirinya sendiri hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin BMT belum mampu untuk mengambil peluang yang ada dan belum sepenuhnya sadar akan tanggung jawab

sebagai pemimpin. Sedangkan indikator terendah adalah *playing victim* hasil ini menunjukkan bahwa pendekatan berpikir reaktif pemimpin adalah mulai dari luar ke dalam, artinya lebih menuntut orang lain daripada menuntut diri sendiri, menyalahkan masa lalu dan menyalahkan keadaan dibanding mencari solusi terbaik dengan melakukan mitigasi masalah.

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

Tabel 4. 5 Persepsi Responden dan Temuan Penelitian *Reactive Behaviour*

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	<i>Impulsive</i>	Karyawan memahami bahwa dalam menghadapi masalah yang telah terjadi, pemimpin akan menjadi lebih impulsif dan bertindak berdasarkan instingnya. Pemimpin yang impulsif akan bertindak cepat dan bereaksi dalam merespon perubahan yang terjadi secara tiba-tiba menurut gerak hati tanpa dipikir sebelumnya.
2	Tinggi	<i>Playing Victim</i>	Karyawan Baitul Maal wa Tamwil (BMT) di Jawa Timur memahami bahwa pimpinan sangat jarang menutupi kesalahannya dan berpura pura menjadi korban dalam kejadian yang terjadi
3	Tinggi	Sering menyalahkan orang lain dan keadaan	Perilaku yang sering menyalahkan orang lain dalam setiap permasalahan yang ada di organisasi ditunjukkan dalam keadaan sering tidak bersahabat karena rekan sekerja tidak ada yang mendukung, saling mementingkan diri sendiri, merasa selalu benar sendiri dan merasa menjadi paling memahami permasalahan yang terjadi dalam organisasi
4	Tinggi	Tidak mampu bertanggung jawab atas dirinya sendiri	Karyawan BMT menilai bahwa pemimpin sering melimpahkan tanggungjawab kepada bawahannya

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

4.2.3. *Tawhidic Leadership*

Indikator variabel *Tawhidic Leadership* mencakup: berkomitmen untuk selalu memperbaiki diri dan belajar mematuhi hukum syariat ketetapan Allah, gigih menjalankan keterampilan berinovasi untuk beramar makruf nahi munkar, selalu berkreativitas dalam menjalankan organisasi dengan mengimplementasikan nilai nilai tauhid, berorientasikan pada akhirat sebagai tujuan hidupnya dengan bermodalkan kedalaman ilmu pengetahuan, beikhtiar terbaik untuk belajar terus menerus dalam pencapaian hasil tertinggi atas ridho Allah, dan rasa ingin mencoba dengan penuh ketahanan {sabar} berdasar hukum ketetapan Allah. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Tawhidic Leadership* nampak pada Tabel 4.6.

Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif *Tawhidic Leadership*

No	Indikator	Mean	Std. Deviation	Kriteria
1	Teguh hati dan konsisten dalam mematuhi aturan syariah;	7,54	1,245	Tinggi
2	Gigih dalam mengajak kebaikan dan mencegah kemunkaran	7,45	1,282	Tinggi
3	Memimpin berdasarkan nilai nilai tauhid;	7,02	1,733	Tinggi
4	Menjadikan Akhirat sebagai tujuan,	7,07	1,703	Tinggi
5	Berupaya terbaik dengan mengharap ridho allah;	7,08	1,561	Tinggi
6	Melakukan ikhtiar terbaik berbasis syariah,	7,09	1,614	Tinggi
Rata-rata <i>Tawhidic Leadership</i>		7,21		Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa karyawan Baitul Maal wa Tamwil (BMT) di Jawa Timur mempersepsikan *Tawhidic Leadership* dalam kondisi tinggi.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan BMT mempersepsikan bahwa pemimpin memiliki nilai, sikap, perilaku dan keyakinan yang diperoleh dari kualitas serta kedalaman keilmuan yang dimiliki dalam menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan hukum dan ketentuan Syariah dalam kondisi tinggi.

Indikator tertinggi adalah berkomitmen untuk selalu memperbaiki diri dan belajar mematuhi hukum ketetapan Allah sedangkan Indikator terendah adalah Selalu berkeaktivitas dalam menjalankan organisasi dengan mengimplementasikan nilai nilai tauhid. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mendorong inovasi yang memiliki kesadaran spiritual dan mengimplementasikan nilai nilai ajaran tauhid dalam upaya pengembangan organisasi.

Secara rinci jawaban responden rata-rata indikator *Tawhidic Leadership* disajikan pada Tabel 4.7.

Tabel 4. 7 Persepsi Responden dan Temuan Penelitian *Tawhidic Leadership*

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	Teguh hati dan konsisten dalam mematuhi aturan syariah;	Pemimpin selalu memperbaiki diri dan belajar dalam mengelola organisasi berdasar hukum ketetapan Allah. Pemimpin selalu merekrut dan mengembangkan tim kerja dengan beragam keterampilan dan latar belakang, dan memberi anggota tim alat dan ruang untuk membangun kepercayaan satu sama lain. Responden menilai bahwa pemimpin memahami bagaimana untuk bersikap tegas dan baik hati pada saat yang bersamaan. Pemimpin dapat dengan bijak mendelegasikan tanggung jawab untuk membangun kepercayaan diri dan

			<p>kemampuan pengikutnya; menjalin hubungan yang tulus dengan orang-orang di luar organisasi; berorientasi pada pemahaman bahwa kepemimpinan adalah tanggung jawab bukan kehormatan sehingga harus dapat membedakan mana yang haq dan yang bathil. Pemimpin memahami bahwa menjadi pemimpin adalah tentang pemenuhan amanah yang dianugerahkan kepada umat manusia sebagai khalifah.</p>
2	Tinggi	Gigih dalam mengajak kebaikan dan mencegah kemunkaran	<p>Responden memahami bahwa pemimpin menjalankan keterampilannya dalam berinovasi untuk beramar makruf nahi munkar dan menjadi role model dalam organisasi.</p> <p>Pemimpin juga mengajak pengikutnya untuk melakukan kebaikan dan selalu mengingatkan pengikutnya untuk meninggalkan moral hazard serta mencontohkan berperilaku sesuai dengan norma yang ada dalam Al-Quran dan Al Hadist</p> <p>Pemimpin juga selalu memperdalam ilmu agama sebagai dasar keilmuan dalam memimpin agar tidak salah jalan. Pemimpin juga selalu bersikap terbuka, transparan, otentik dan bertanggung jawab</p>
3	Tinggi	Memimpin berdasarkan nilai nilai tauhid;	<p>Pemimpin memiliki orientasi pemenuhan kebutuhan akhirat dengan kedalaman ilmu pengetahuannya dalam mengelola organisasi, dengan memiliki pola pikir yang fleksibel, bersedia mencoba ide-ide baru dan mempertimbangkan faktor internal, faktor eksternal, juga nilai ketauhidan ketika membuat keputusan bisnis yang strategis.</p>
4	Tinggi	Menjadikan Akhirat sebagai tujuan,	<p>Pemimpin selalu berorientasikan pada akhirat sebagai tujuan hidupnya dengan bermodalkan ilmu pengetahuannya. Pemimpin selalu mendorong penciptaan produk baru; mendorong SDM untuk selalu berkolaborasi dengan rekan kerja tentang metode penyelesaian pekerjaan yang baru; dan</p>

		mendorong pengikutnya untuk memiliki inisiatif dalam melayani nasabah
5	Tinggi	<p>Berupaya terbaik dengan mengharap ridho Allah;</p> <p>Pemimpin selalu melakukan ikhtiar untuk belajar terus menerus sebagai upaya menggapai ridho Allah. Pemimpin memiliki motivasi yang berasal dari rasa “takut” mendapat ancaman “akhirat” dan menginginkan “surga”; sehingga memimpin dengan motivasi ikhlas atas landasan iman tauhid yang amat murni; lillahi ta'ala; selalu menepati janjinya, baik terhadap diri sendiri atau orang lain, utamanya harus menepati janjinya kepada Allah SWT.</p> <p>Pemimpin selalu mengerjakan shalat di awal waktu; pemimpin selalu ramah, sopan santun, murah senyum, suka mengalah, namun tetap penuh tanggungjawab.</p> <p>Pemimpin selalu berusaha mengembangkan ilmu, berani mengambil risiko dan mampu mengambil keputusan dari keberhasilan serta kegagalan para pemimpin terdahulu. Memimpin berdasarkan keilmuan dan ketakwaan bukan atas dasar nafsu dan keserakahan.</p>
6	Tinggi	<p>Melakukan ikhtiar terbaik berbasis syariah,</p> <p>Pemimpin memiliki kesabaran dalam mengimplementasikan kebijakan berdasar hukum ketetapan Allah, pemimpin selalu menghargai proses yang dilakukan bawahan dan memberikan apresiasi. Pemimpin selalu bersabar dalam membimbing bawahan untuk mencoba hal baru; selalu mendorong bawahan melakukan metode baru dan mengevaluasi hasil pekerjaan dengan penuh kebijakan</p>

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

4.2.4. *Need of Achievements*

Indikator variabel *need of achievements* mencakup: (1) menyukai tanggung jawab pribadi dalam mengambil keputusan; (2) Mau mengambil resiko sesuai kemampuannya; dan (3) Memiliki minat untuk selalu belajar dari keputusan yang telah diambil. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *need of achievements* nampak pada Tabel 4.8.

Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif *Need of Achievements*

No	Indikator	Mean	Std. Deviation	Kriteria
1	Menyukai tanggung jawab pribadi dalam mengambil keputusan;	7,65	1,640	Tinggi
2	Mau mengambil resiko sesuai kemampuannya;	7,06	1,478	Tinggi
3	Memiliki minat untuk selalu belajar dari keputusan yang telah diambil	7,09	1,500	Tinggi
Rata-rata <i>Need of Achievements</i>		7,27		Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Tabel 4.8 Menunjukkan bahwa karyawan Baitul Maal wa Tamwil (BMT) di Jawa Timur mempersepsikan pemimpin yang efektif dan adaktif lebih puas jika berhasil menyelesaikan pekerjaan yang menantang dan yang menuntut tingkat keterampilan tinggi. Indikator dengan nilai mean tertinggi adalah menyukai tanggung jawab pribadi dalam mengambil keputusan sedangkan terendah adalah mau mengambil resiko sesuai kemampuannya.

Secara rinci jawaban responden rata-rata indikator *need of achievements* adalah sebagaimana disajikan seperti pada Tabel 4.9.

Tabel 4. 9 Persepsi Responden dan Temuan Penelitian *Need of Achievments*

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	Menyukai tanggung jawab pribadi dalam mengambil keputusan;	Pemimpin mempunyai karakter dorongan intrinsik yang lebih kuat dari pada ekstrinsik. Pemimpin selalu bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya, mempertahankan kualitas kerja, mempertahankan kuantitas kerja karena keinginan akan kepuasan diri
2	Tinggi	Mau mengambil resiko sesuai kemampuannya;	Pemimpin merasa puas jika dapat menjalankan peran kepemimpinan dan jika mampu membantu pekerjaan orang lain dengan benar
3	Tinggi	Memiliki minat untuk selalu belajar dari keputusan yang telah diambil	Pemimpin merasa menjadi bagian dalam peraihan seseorang dan memiliki arti dalam hidup jika bisa memberikan arti dalam kehidupan orang lain

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

4.2.5. Kinerja SDM

Indikator variabel Kinerja SDM mencakup : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel Kinerja SDM nampak pada Tabel 4.10.

Tabel 4. 10 Statistik Deskriptif Kinerja SDM

No	Indikator	Mean	Std. Deviation	Kriteria
1	Kualitas	7,33	1,455	Tinggi
2	Kuantitas	7,34	1,489	Tinggi
3	Ketepatan waktu	7,24	1,481	Tinggi
4	Efektivitas	7,45	1,582	Tinggi
5	Kemandirian	7,30	1,649	Tinggi
Rata-rata Kinerja SDM		7,33		Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kinerja SDM adalah dalam kondisi tinggi. Indikator dengan nilai tertinggi adalah

efektivitas sedangkan indikator dengan nilai mean terendah adalah ketepatan waktu. Hal ini mengimplikasikan bahwa pemimpin Baitul Maal wa Tamwil (BMT) di Jawa Timur mampu mengatur tugas yang dapat dilakukan lebih cepat, agar tugas itu terselesaikan tepat waktu.

Secara rinci dapat disajikan seperti pada Tabel 4.11

Tabel 4. 11 Persepsi Responden dan Tamuan Penelitian Kinerja SDM

No.	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	Kualitas	SDM selalu tulus dalam melayani nasabah, selalu memberikan informasi dengan sangat jelas, memberikan pelayanan dengan sangat baik dan selalu mencoba memberikan pendampingan dalam proses yang dijalani nasabah .
2	Tinggi	Kuantitas	Karyawan Baitul Maal wa Tamwil (BMT) di Jawa Timur mampu menangani banyaknya pelayanan terhadap nasabah yang telah diselesaikan. Mampu menyelesaikan banyaknya laporan yang telah diselesaikan
3	Tinggi	Ketepatan waktu	Karyawan Baitul Maal wa Tamwil (BMT) di Jawa Timur selalu datang tepat waktu, tidak pernah membuang waktu dan selalu menyelesaikan pekerjaan sebelum deadline.
4	Tinggi	Efektivitas	Karyawan Baitul Maal wa Tamwil (BMT) mampu menentukan skala prioritas penyelesaian pekerjaan dengan membuat check list pekerjaan, membuat analisis dan evaluasi pekerjaan, bekerja dengan mempertimbangkan pengalaman masa lalu.
5	Tinggi	Kemandirian	Karyawan Baitul Maal wa Tamwil (BMT) mampu melakukan pekerjaan sendiri dengan baik dan menikmati pekerjaan yang dilakukan.

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

4.3. Uji Asumsi

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

1. Evaluasi Normalitas Data

Structural Equation Model (SEM) bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Estimation Technique*, mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Berdasarkan analisis data normalitas *univariate* dan *multivariate* data nampak pada Tabel 4.12 menerangkan dengan menggunakan asumsi sebagai berikut yaitu (X1 = proactive behaviour, X2 = reactive behaviour, Y1 = Tawhidic Leadership , Y2 = need of achievements, Y3 = kinerja SDM).

Tabel 4. 12 Uji Normalitas Data

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y3.5	2,000	5,000	,667	3,165	,592	1,404
Y3.4	2,000	5,000	,408	1,936	-,143	-,339
Y3.3	2,000	5,000	,553	2,625	,099	,234
Y3.2	2,000	5,000	,794	3,768	,353	,837
Y3.1	2,000	5,000	,628	2,977	,170	,403
Y2.3	2,000	5,000	,406	1,925	-,224	-,531
Y2.2	2,000	5,000	,348	1,649	-,386	-,915
Y2.1	2,000	5,000	,510	2,421	-,209	-,496
Y1.6	2,000	5,000	,593	2,812	,470	1,115
Y1.5	2,000	5,000	,765	3,627	,587	1,392
Y1.4	2,000	5,000	,641	3,041	,444	1,053
Y1.3	2,000	5,000	,519	2,464	-,022	-,052
Y1.2	2,000	5,000	,657	3,114	,207	,491
Y1.1	2,000	5,000	,669	3,173	,293	,695
X2.4	2,000	5,000	,512	2,426	,171	,407
X2.3	2,000	5,000	,624	2,958	,538	1,276

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X2.2	2,000	5,000	,593	2,812	,470	1,115
X2.1	2,000	5,000	,605	2,871	,555	1,316
X1.5	2,000	5,000	,362	1,719	-,503	-1,192
X1.4	2,000	5,000	,251	1,190	-,418	-,990
X1.3	2,000	5,000	,373	1,772	-,313	-,742
X1.2	2,000	5,000	,485	2,302	-,133	-,316
X1.1	2,000	5,000	,413	1,957	,075	,178
Multivariate					15,176	2,492

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.12 terlihat bahwa nilai C.R. multivariate untuk *kurtosis* sebesar 2,492. Nilai tersebut berada di dalam rentang ± 2.58 , maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah berdistribusi normal.

2. Evaluasi Outliers

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

a. *Univariate Outliers*

Untuk mendeteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standart score

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

Tabel 4. 13 Univariate Outliers
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1.1)	213	-1,76160	2,33868	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.2)	213	-1,79306	2,09031	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.3)	213	-1,55777	2,06808	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.4)	213	-1,63922	2,00849	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.5)	213	-1,71250	1,84423	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.1)	213	-1,95963	2,62794	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.2)	213	-2,00688	2,61123	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.3)	213	-2,00258	2,63196	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.4)	213	-1,66845	2,32991	,0000000	1,00000000
Zscore(Y1.1)	213	-1,77717	2,28924	,0000000	1,00000000
Zscore(Y1.2)	213	-1,73035	2,22893	,0000000	1,00000000
Zscore(Y1.3)	213	-1,75985	2,15630	,0000000	1,00000000
Zscore(Y1.4)	213	-1,74320	2,40972	,0000000	1,00000000
Zscore(Y1.5)	213	-1,77732	2,40765	,0000000	1,00000000
Zscore(Y1.6)	213	-2,00688	2,61123	,0000000	1,00000000
Zscore(Y2.1)	213	-1,69603	2,01689	,0000000	1,00000000
Zscore(Y2.2)	213	-1,62774	1,97463	,0000000	1,00000000
Zscore(Y2.3)	213	-1,77812	2,05240	,0000000	1,00000000
Zscore(Y3.1)	213	-1,86314	2,26020	,0000000	1,00000000
Zscore(Y3.2)	213	-1,75886	2,24304	,0000000	1,00000000
Zscore(Y3.3)	213	-1,76458	2,22790	,0000000	1,00000000
Zscore(Y3.4)	213	-1,66658	2,14679	,0000000	1,00000000
Zscore(Y3.5)	213	-1,79140	2,50161	,0000000	1,00000000
Valid N (listwise)	213				

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

b. Multivariate Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal

maupun variabel-variabel kombinasi (Hair et al., 2018). Adapun outliers dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap univariate outliers dan analisis terhadap multivariate outliers (Hair et al., 2018).

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

Tabel 4. 14 Hasil Uji Outlier dengan Mahalanobis Distance

Jumlah observasi	Jumlah Indikator	Mahalanobis d-squared Maksimum	Nilai kritis Mahalanobis d-squared	Keterangan
213	23	42,725	49,728	Tidak ada outlier

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Tabel 4.14 *Mahalonobis d-Squared* yang tertinggi adalah 42,725 (masih dibawah nilai chi square), dimana nilai Chi Square (X^2) (23; 0,001) = 49,728, sehingga disimpulkan tidak terdapat *Multivariate Outliers*. Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran output.

3. Evaluasi Multikolinieritas

Indikasi adanya *multikolinearitas* dan singularitas ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Hasil analisis *determinant of sample covariance matrix* pada penelitian ini adalah 0,000.

Tabel 4. 15 Multikolineritas dan Singularitas

	Y3.5	Y3.4	Y3.3	Y3.2	Y3.1	Y2.3	Y2.2	Y2.1	Y1.6	Y1.5	Y1.4	Y1.3	Y1.2	Y1.1	X2.4	X2.3	X2.2	X2.1	X1.5	X1.4	X1.3	X1.2	X1.1	
Y3.5	.485																							
Y3.4	.373	.614																						
Y3.3	.355	.476	.560																					
Y3.2	.335	.390	.385	.558																				
Y3.1	.296	.326	.306	.279	.525																			
Y2.3	.301	.322	.324	.312	.283	.609																		
Y2.2	.333	.386	.380	.353	.325	.520	.888																	
Y2.1	.373	.418	.383	.386	.365	.425	.313	.648																
Y1.6	.272	.298	.279	.288	.277	.244	.292	.302	.419															
Y1.5	.309	.337	.333	.350	.317	.285	.377	.395	.295	.510														
Y1.4	.305	.334	.316	.332	.308	.291	.360	.400	.299	.339	.518													
Y1.3	.298	.344	.346	.341	.313	.323	.373	.404	.302	.334	.406	.582												
Y1.2	.359	.377	.387	.368	.312	.315	.356	.388	.291	.337	.408	.410	.570											
Y1.1	.344	.362	.358	.353	.275	.300	.334	.381	.276	.300	.334	.366	.400	.540										
X2.4	.300	.373	.362	.342	.273	.331	.355	.381	.279	.338	.342	.379	.396	.411	.559									
X2.3	.222	.278	.252	.232	.302	.276	.265	.290	.243	.267	.249	.304	.278	.263	.274	.416								
X2.2	.272	.320	.294	.296	.307	.229	.233	.280	.271	.272	.255	.294	.298	.261	.264	.251	.419							
X2.1	.285	.305	.293	.303	.315	.252	.278	.318	.322	.278	.275	.309	.283	.261	.262	.243	.315	.424						
X1.5	.362	.417	.388	.377	.405	.403	.309	.332	.332	.412	.433	.408	.410	.373	.370	.291	.295	.327	.706					
X1.4	.312	.381	.375	.341	.365	.397	.454	.493	.302	.356	.384	.375	.381	.336	.349	.312	.279	.317	.534	.671				
X1.3	.305	.340	.343	.360	.327	.375	.431	.463	.305	.373	.370	.381	.377	.355	.335	.300	.246	.274	.501	.477	.890			
X1.2	.303	.334	.349	.344	.315	.352	.396	.428	.253	.339	.293	.325	.339	.339	.303	.278	.261	.262	.407	.414	.444	.592		
X1.1	.327	.332	.335	.330	.297	.309	.364	.426	.275	.336	.310	.329	.347	.347	.320	.255	.238	.252	.427	.381	.435	.392	.531	

Condition number = 115,856

Eigenvalues

8,058 ,668 ,456 ,414 ,380 ,314 ,269 ,235 ,218 ,205 ,185 ,178 ,159 ,148 ,140 ,127 ,125 ,122 ,104 ,092 ,086 ,074 ,070

Determinant of sample covariance matrix = ,000

Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat *multikolineritas* dan *singularitas*.

Berdasarkan hasil output analisis *determinant of sample covariance* matrix oleh program AMOS 22 yaitu sebesar 0,000 yang berada pada nol, maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat *multicolinearity* dan *singularity* (Haryono dan Wardoyo, 2012).

4. Pengujian Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 5 % (Hair, 1995). Sedangkan standart residual yang diolah dengan menggunakan program

AMOS dapat dilihat dalam (lampiran 5: output AMOS). Berdasarkan hasil olahan AMOS menunjukkan tidak terdapat nilai residual yang melebihi 2,58.

4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

a. Uji Validitas Konstruk

Dalam penelitian ini menggunakan uji validitas konvergen dan dapat dilihat dari *structural equation modelling* dengan memperhatikan pada masing-masing koefisien indikator pada setiap konstruk yang memiliki nilai lebih besar dari dua kali masing-masing standart errornya (Anderson & Gerbing, 1988). Pada analisisnya menggambarkan ringkasan indikator konvergen, dimana nilai *variance extracted* (AVE) dihitung menggunakan *standardized loading* dengan rumus

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

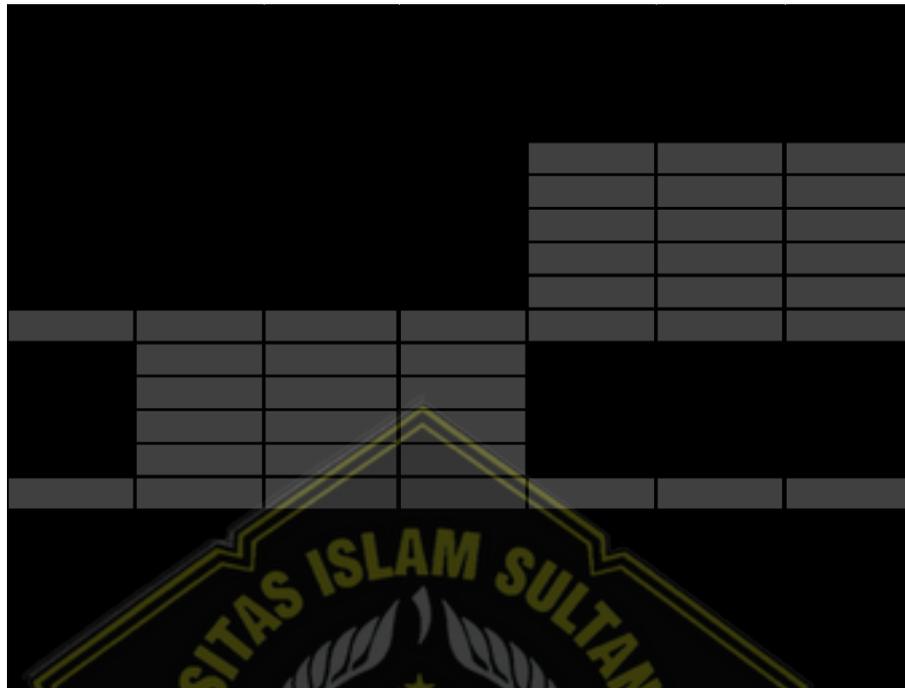
Dimana

λ = *standardized factor loading*

i = jumlah indikator

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

Tabel 4. 16 Uji *Variance Extracted* Variabel Eksogen



Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Hasil pengujian *variance extracted* konstruk eksogen yang disajikan pada Tabel 4.16 di atas menunjukkan bahwa nilai *variance extracted* konstruk eksogen untuk variabel *proactive behaviour*, dan *reactive behaviour*, memiliki nilai yang tinggi yakni di atas *cut-off value* 0,50. Nilai *variance extracted* dari variabel *proactive behaviour* sebesar 0,696, dan variabel *reactive behaviour* sebesar 0,561.

Berdasarkan hasil perhitungan *variance extracted* dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dari konstruk eksogen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam pengujian *varian extracted*. Hasil perhitungan *variance extracted* konstruk endogen pada penelitian ini disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 17 Uji Variance Extracted Variabel Endogen

Konstruk	Tawhidic Intellectual			Need of Achievments			Kinerja SDM		
	Std Loading	Std (Loading) ₂	Error	Std Loading	Std (Loading) ₂	Error	Std Loading	Std (Loading) ₂	Error
Y1.1	0,797	0,635	0,365						
Y1.2	0,856	0,733	0,267						
Y1.3	0,818	0,669	0,331						
Y1.4	0,840	0,706	0,294						
Y1.5	0,777	0,604	0,396						
Y1.6	0,752	0,566	0,434						
Y2.1				0,869	0,755	0,245			
Y2.2				0,902	0,814	0,186			
Y2.3				0,830	0,689	0,311			
Y3.1							0,702	0,493	0,507
Y3.2							0,800	0,640	0,360
Y3.3							0,864	0,746	0,254
Y3.4							0,853	0,728	0,272
Y3.5							0,813	0,661	0,339
$\Sigma \lambda$	4,840			2,601			4,032		
$\Sigma \lambda^2$		3,346			2,258			3,268	
$\Sigma \epsilon_j$			1,654			0,742			1,732
$(\Sigma \lambda)^2 + \Sigma \epsilon_j$		5,000			3,000			5,000	
Variance Extracted		0,669			0,753			0,654	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Hasil pengujian *variance extracted* konstruk endogen yang disajikan pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *variance extracted* konstruk endogen memiliki nilai yang tinggi yakni di atas *cut-off value* 0,50. Nilai *variance extracted* dari variabel *Tawhidic Leadership* adalah 0,669, variabel *Need of Achievments* adalah 0,753, variable Kinerja SDM adalah 0,654. Berdasarkan hasil pengujian *variance extracted* dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dari konstruk endogen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *variance extracted* yang direkomendasikan.

b. Uji Reliabilitas Data

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



Keterangan :

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

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract*

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

yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *variance extract* adalah

:

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

Tabel 4. 18 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

No	Variabel	Indikator	Loading Factor	Stand. Error	Construct Reliability	Variance Extract
1	<i>Proactive Behaviour</i>	X1.1	0,827	0,316	0.919	0.695
		X1.2	0,789	0,377		
		X1.3	0,841	0,293		
		X1.4	0,835	0,303		
		X1.5	0,873	0,238		
2	<i>Reactive Behaviour</i>	X2.1	0,787	0,381	0.853	0.593
		X2.2	0,771	0,406		
		X2.3	0,723	0,477		
		X2.4	0,796	0,366		
3	<i>Tawhidic Leadership</i>	Y1.1	0,789	0,377	0.914	0.614
		Y1.2	0,825	0,319		
		Y1.3	0,805	0,352		
		Y1.4	0,809	0,346		
		Y1.5	0,796	0,366		
		Y1.6	0,774	0,401		
4	<i>Need of Achievements</i>	Y2.1	0,885	0,217	0.899	0.747
		Y2.2	0,886	0,215		
		Y2.3	0,821	0,326		
5	Kinerja SDM	Y3.1	0,725	0,474	0.904	0.654
		Y3.2	0,799	0,362		
		Y3.3	0,856	0,267		
		Y3.4	0,848	0,281		
		Y3.5	0,809	0,346		

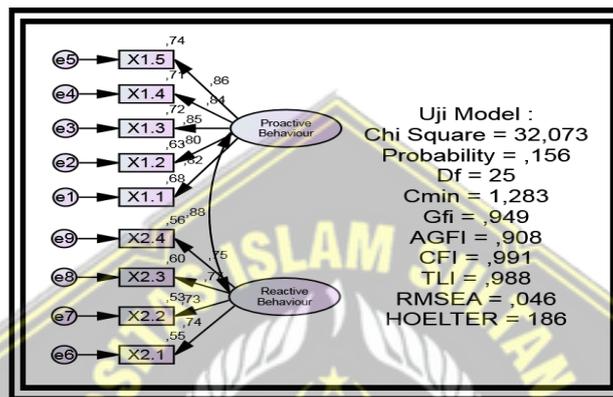
Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

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

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

a. Analisis faktor konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 mencakup variabel laten eksogen, yaitu *proactive behaviour*, dan *reactive behaviour*. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Sumber : Lampiran 2

Gambar 4. 2 Analisis Faktor Konfirmatory Antar Variabel Eksogen

Tabel 4. 19 Standardized Regression Weight (*Loading Factor*)

	Estimate
X1.1 <--- Proactive_Behaviour	,822
X1.2 <--- Proactive_Behaviour	,796
X1.3 <--- Proactive_Behaviour	,849
X1.4 <--- Proactive_Behaviour	,845
X1.5 <--- Proactive_Behaviour	,858
X2.1 <--- Reactive_Behaviour	,744
X2.2 <--- Reactive_Behaviour	,728
X2.3 <--- Reactive_Behaviour	,772
X2.4 <--- Reactive_Behaviour	,751

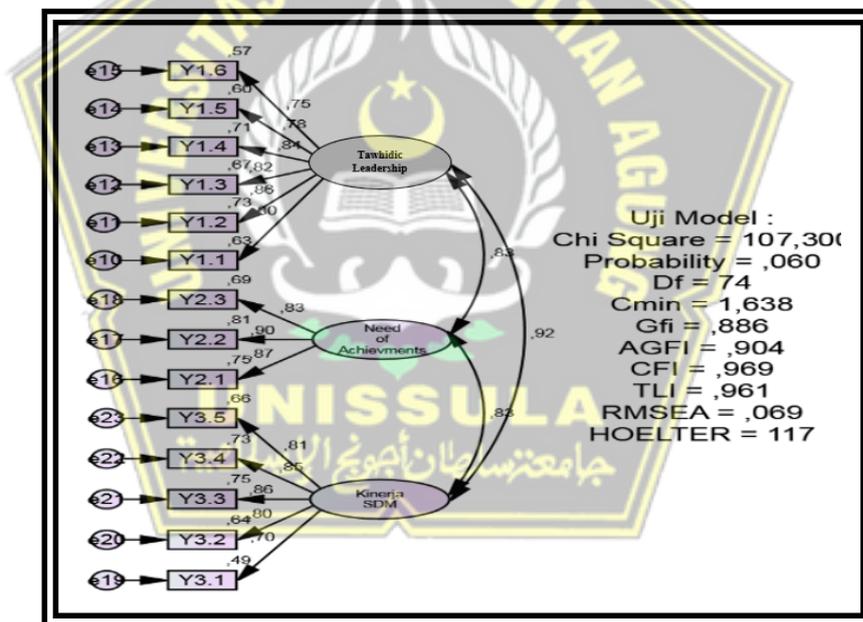
Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.19 nampak bahwa setiap dimensi-dimensi dari masing-masing memiliki nilai *loading faktor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau

standardized estimate di atas 0,5, dengan nilai *Critical Ratio* atau $C.R \geq 2,00$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai pembentuk variabel eksogen.yang signifikan. Oleh karena itu semua indikator dapat diterima.

b. Analisis faktor konfirmatori 2

Model Pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 mencakup dimensi variabel laten eksogen, yaitu *need of achievements*, *kinerja SDM* dan *Tawhidic Leadership* . Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.19.



Sumber : Lampiran 3

Gambar 4. 3 Analisis Faktor Konfirmatory Antar Variabel Endogen

Tabel 4. 20 Standardized Regression Weight (Loading Factor)

	Estimate
Y1.1 <--- Tawhidic_Leadership	,797
Y1.2 <--- Tawhidic_Leadership	,856
Y1.3 <--- Tawhidic_Leadership	,818
Y1.4 <--- Tawhidic_Leadership	,840
Y1.5 <--- Tawhidic_Leadership	,777
Y1.6 <--- Tawhidic_Leadership	,752
Y2.1 <--- Need_of_Achievements	,869
Y2.2 <--- Need_of_Achievements	,902
Y2.3 <--- Need_of_Achievements	,830
Y3.1 <--- Kinerja_SDM	,702
Y3.2 <--- Kinerja_SDM	,800
Y3.3 <--- Kinerja_SDM	,864
Y3.4 <--- Kinerja_SDM	,853
Y3.5 <--- Kinerja_SDM	,813

Sumber : Lampiran 2

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

c. Full Model Need of Achievements

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

Tabel 4. 21 Hasil Uji *Goodness of Fit* Full Model SEM

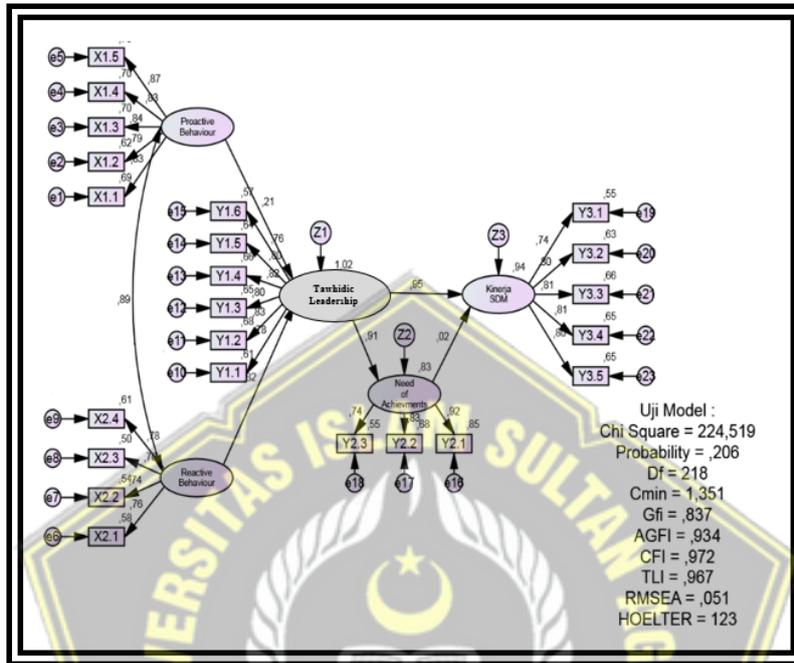
No	<i>Indeks Goodness of Fit</i>	Kriteria	Nilai Estimasi	Keterangan
1	Chi-Square (df=218)	Kecil(<253.44)	224.519	Fit
2	Probabilitas	$\geq 0,05$	0.206	Fit
3	CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.351	Fit
4	GFI	$\geq 0,90$	0.837	Marjinal
5	AGFI	$\geq 0,90$	0.934	Fit
6	TLI	$\geq 0,95$	0.967	Fit
7	CFI	$\geq 0,95$	0.972	Fit
8	RMSEA	$\leq 0,08$	0.051	Fit

Sumber: Pengolahan data penelitian, 2022

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 4.21 diketahui bahwa hasil estimasi nilai kriteria chi-square, probabilitas, RMSEA, CMIN/DF, TLI, AGFI dan CFI terdapat pada rentang nilai yang diharapkan, yakni termasuk pada kategori fit (baik). Pada indeks GFI, diperoleh hasil yang kurang baik, tetapi nilainya mendekati *cut off value* atau dapat dikatakan marjinal fit yaitu kondisi kesesuaian model pengukuran di bawah kriteria ukuran fit $0,80 < GFI < 0,90$, namun masih dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut karena dekat dengan kriteria *good fit*, sehingga model masih dapat diterima (Limakrisna & Mardo, 2016). Atas dasar tersebut, maka disimpulkan bahwa model penelitian ini memenuhi ukuran kesesuaian model (*goodness of fit*) dan dapat dilanjutkan pada analisis lebih lanjut, yaitu pengujian hipotesis.

Setelah model dianalisis melalui faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model *Structural Equation*

Model (SEM) dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.4 sebagaimana berikut :



Sumber : Lampiran 5

Gambar 4. 4 Full Model *Tawhidic Leadership*

4.5. Pengujian Hipotesis

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

Tabel 4. 22 Hasil Uji Hipotesis Berbasis SEM

	Hubungan Antar variabel	Estimate	CR	P	Keterangan
H1	<i>Proactive behaviour</i> → <i>Tawhidic Leadership</i>	0.333	3.454	0,000	diterima
H2	<i>Reactive behaviour</i> → <i>Tawhidic Leadership</i>	-0,135	2,102	0,048	diterima
H3	<i>Tawhidic Leadership</i> → <i>Need of Achievments</i>	0.287	2.532	0,044	diterima
H4	<i>Tawhidic Leadership</i> → Kinerja SDM	0.803	5.990	0,000	diterima
H5	<i>Need of Achievments</i> → Kinerja SDM	0.046	0.544	0,586	Ditolak

Mengacu pada hasil pengujian terhadap model keseluruhan, maka dapat dituliskan persamaan model matematik dalam bentuk *Structural Equation Model* (SEM) sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,333 X_1 - 135 X_2 \quad R^2 = 0,490 \quad (1)$$

$$Y_2 = 0,287 Y_1 \quad R^2 = 0,511 \quad (2)$$

$$Y_3 = 0,803 Y_1 + 0,046 Y_2 \quad R^2 = 0,616 \quad (3)$$

Nilai koefisien determinasi (R^2) dalam model SEM disebut dengan istilah *Square Multiple Correlation* dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan pertama adalah 0,490. Nilai ini menunjukkan bahwa 49,0% dari variasi nilai *Tawhidic Leadership* dipengaruhi oleh adanya kontribusi variasi nilai variabel *proactive behaviour*, dan *reactive behaviour*.
- 2) Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan kedua adalah 0,511. Nilai ini menunjukkan bahwa 51,1% dari variasi nilai *need of achievments*

dipengaruhi oleh adanya kontribusi variasi nilai variable *Tawhidic Leadership* .

- 3) Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan kedua adalah 0,616. Nilai ini menunjukkan bahwa 61,6% dari variasi nilai kinerja SDM dipengaruhi oleh adanya kontribusi variasi nilai variable *Tawhidic Leadership* dan *need of achievements*.

Tabel 4.22 menyajikan pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Proactive behaviour* terhadap *Tawhidic Leadership*

Hipotesis pertama yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *proactive behaviour* semakin tinggi, maka *Tawhidic Leadership* semakin tinggi. Parameter estimasi antara *proactive behaviour* dengan nilai estimate 0.135 yang menunjukkan pengaruh yang positif antara *proactive behaviour* terhadap *Tawhidic Leadership*. Dimana *Tawhidic Leadership* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3.454$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar $0,000 < 0.05$. Dengan demikian hipotesis pertama **diterima**, artinya jika *proactive behaviour* semakin tinggi, maka *Tawhidic Leadership* semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *Tawhidic Leadership* dapat ditingkatkan dengan memperbaiki *proactive behaviour*.

Variabel *proactive behaviour* dibangun oleh indikator diantaranya adalah tanggung jawab terhadap perubahan konstruktif, membawa perubahan dalam fungsi organisasi, memiliki kompetensi diri, relatif stabil untuk

membawa perubahan lingkungan, dan aktif individu untuk berbicara. Sedangkan *Tawhidic Leadership* dibangun oleh indikator teguh hati dan konsisten dalam mematuhi aturan syariah; gigih dalam mengajak kebaikan dan mencegah kemunkaran; memimpin berdasarkan nilai nilai tauhid; menjadikan akhirat sebagai tujuan; berupaya terbaik dengan mengharap ridho Allah; dan melakukan ikhtiar terbaik berbasis syariah.

Temuan hasil pengujian hypothesis pertama menunjukkan pengaruh yang signifikan *proactive behaviour* terhadap *Tawhidic Leadership*. *Tawhidic Leadership* yang ditunjukkan dengan nilai, sikap, dan perilaku serta keyakinan yang diperoleh dari kualitas keilmuan pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan hukum dan ketentuan Syariah akan menjadi efektif jika didorong oleh perilaku proaktif.

Sifat *proactive behaviour* pemimpin akan mendorong *Tawhidic Leadership*. Meningkatnya perilaku *proactive behaviour* yang ditunjukkan dengan indikator tanggung jawab terhadap perubahan konstruktif, membawa perubahan dalam fungsi organisasi, memiliki kompetensi diri, relatif stabil untuk membawa perubahan lingkungan, dan aktif individu untuk berbicara akan mendorong semakin baiknya *Tawhidic Leadership* yang ditunjukkan dengan meningkatnya berkomitmen untuk selalu memperbaiki diri dan belajar mematuhi hukum ketetapan Allah, gigih menjalankan keterampilan berinovasi untuk beramal makruf nahi munkar, selalu berkeaktifan dalam menjalankan organisasi dengan mengimplementasikan nilai nilai tauhid,

berorientasikan pada akhirat sebagai tujuan hidupnya dengan bermodalkan kedalaman ilmu pengetahuan, berikhtiar terbaik untuk belajar terus menerus dalam pencapaian hasil tertinggi atas ridho Allah, dan rasa ingin mencoba dengan penuh ketahanan {sabar} berdasar hukum ketetapan Allah.

Perilaku proaktif akan mendorong seseorang untuk berani mengambil keputusan secara bijaksana dan bertanggung jawab atas tindakan yang diambil sepenuhnya tanpa mempengaruhi emosi ataupun kondisi di sekitarnya. Seseorang dengan perilaku proaktif yang tinggi akan memiliki perilaku yang lembut dan akrab dengan siapapun tanpa membeda bedakan; bertutur lembut namun optimis; mampu berkomunikasi dengan tutur bahasa yang santun serta akan dengan lebih mudah mengikuti petunjuk yang diberikan oleh pemimpinnya.

Seorang dengan perilaku proaktif akan lebih memiliki kompetensi untuk berkreaitivitas dalam menjalankan organisasi dengan mengimplementasikan nilai nilai tauhid. Dalam Islam, konsep pentingnya kompetensi dan kinerja dijelaskan dalam firmanNya dalam Surah Al Mujadalah ayat 11 bahwa orang yang beriman dan berilmu pengetahuan akan diangkat derajatnya oleh Allah SWT dan begitu pula sebaliknya, orang yang berilmu, tetapi tidak percaya, maka ia akan tersesat.

"Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan meningkatkan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang memiliki pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan (QS. al-Mujadalah :11).

Ketika seseorang berani mengambil inisiatif dan mampu mengendalikan hidupnya sendiri dengan membuat pilihan, berpikir sebelum bereaksi dan menyadari bahwa tidak bisa mengendalikan segala yang terjadi akan memupuk perilaku sabar, berikhtiar dengan sebaik baik upaya namun tetap berserah akan hasilnya pada ketentuan Qada dan Qodar serta mendorong perwujudan sebagai ummat yang sebaik baik ummat. Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan sekecil apa pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sekecil apa pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula” (QS. Al Zalzalah: 8).

Untuk meraih *sustainability* bisnis perlu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan fleksibel dalam menghadapi perubahan, perilaku proaktif mengacu pada antisipasi masalah yang terkait dengan perubahan, inisiasi solusi, dan solusi akhir dari masalah terkait perubahan (Doeze Jager-Van Vliet, 2017). Perilaku proaktif mengandung keinginan untuk terus belajar (Ashforth, *et.al* 2007); kemandirian dan keberanian (Osiri, *et.al* 2021); sehingga dengan luasnya pengetahuan dan kedalaman ilmunya mendorong untuk selalu aktif menumbuhkan kreativitas (Chien *et.al* 2019); rasa ingin mencoba, keterampilan berinovasi dan kesungguhan untuk selalu mengikuti perubahan secara terus menerus (Oskan, 2022). Perilaku proaktif mendorong kecepatan seseorang untuk beradaptasi dalam menjawab

tantangan dan menangkap peluang yang ada dengan perencanaan (Pan, et.al 2018).

2. Pengaruh *Reactive behaviour* terhadap *Tawhidic Leadership*

Hipotesis kedua yang di ajukan dalam studi ini adalah *reactive behaviour* semakin tinggi, maka akan menurunkan *Tawhidic Leadership*. Parameter estimasi menunjukkan nilai negative sebesar -0.135 yang berarti bahwa *reactive behaviour* memiliki pengaruh negative terhadap *Tawhidic Leadership* dengan nilai $CR = 2,102$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar $0,048 < 0.05$. Dengan demikian hipotesis kedua diterima artinya jika *reactive behaviour* semakin tinggi, maka akan menurunkan *Tawhidic Leadership*.

Variabel *reactive behaviour* dibangun oleh indikator *impulsive*, *playing victim*, sering menyalahkan orang lain dan keadaan, dan tidak mampu bertanggung jawab atas dirinya sendiri. Sedangkan Variabel *Tawhidic Leadership* dibangun oleh indikator teguh hati dan konsisten dalam mematuhi aturan syariah; gigih dalam mengajak kebaikan dan mencegah kemunkaran; memimpin berdasarkan nilai nilai tauhid; menjadikan akhirat sebagai tujuan; berupaya terbaik dengan mengharap ridho allah; dan melakukan ikhtiar terbaik berbasis syariah.

Hasil pengujian pada hypothesis kedua membuktikan bahwa *reactive behaviour* menurunkan *Tawhidic Leadership*. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan Baitul Maal wa Tamwil (BMT) mempersepsikan ketika

pimpinannya memiliki sifat *impulsive, playing victim*, sering menyalahkan orang lain dan keadaan, dan tidak mampu bertanggung jawab atas dirinya sendiri pemimpin akan cenderung tergesa gesa dalam mengambil keputusan dan kurang memiliki kesadaran spiritual untuk mengimplementasikan nilai nilai tauhid dalam upaya pengembangan organisasi. Sifat reaktif menurunkan kesabaran pemimpin dalam mengimplementasikan kebijakan berdasar hukum ketetapan Allah, pemimpin kurang bersabar dalam membimbing bawahan untuk mencoba hal baru, dan melakukan antisipasi karena pemimpin karena lebih suka bereaksi terhadap sesuatu yang telah terjadi.

Hasil ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan pemimpin dengan perilaku reaktif dianggap tidak mampu melihat peluang yang ada, sehingga cenderung tidak mampu melihat masa depan yang baik (Gillin & Hazelton, 2020). Seseorang yang reaktif lebih pasif dalam menghadapi persaingan (Ribau et al., 2017).

Watak dan sikap menyikapi banyak merugikan diri sendiri juga merugikan orang lain. Karena itu, salah satu fungsi dan tujuan ajaran yaitu mentransformasikan sikap dan watak reaktif ke sikap dan watak proaktif. Sikap dan watak reaktif sering digambarkan dalam Al-Quran sebagai bayangan (*al-dhulumat*) dan sikap dan watak proaktif digambarkan sebagai cahaya (*al-nur*), seperti dijelaskan di dalam ayat: Allah pelindung orang-orang yang percaya; Dia mengeluarkan mereka dari bayangan kepada cahaya. Dan orang-orang yang kafir, pelindung-pelindungnya adalah setan, yang

mengeluarkan mereka dari cahaya kepada bayangan (kekafiran). Mereka itu penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya. (Q.S. al-Baqarah/2:257).

Orang dengan perilaku reaktif akan selalu menunggu segala sesuatu terjadi terlebih dahulu kepada mereka tanpa melakukan antisipasi. Seseorang dengan perilaku reaktif tidak terbiasa mengambil inisiatif atau berfikir lain dari skema kehidupan yang sudah dipermanenkan dalam dirinya sehingga hampir tidak ada perubahan berarti dalam hidupnya dalam arti positif. Jikapun berubah maka perubahan tersebut terjadi secara alami dan mendesak. Dengan perilaku reaktif, seseorang akan dengan mudah menyerah pada tekanan dan kesulitan yang dihadapi. Kemudian, tidak memiliki daya saing dan daya juang untuk meraih sesuatu yang lebih tinggi.

Dalam pergaulan sehari-hari orang reaktif akan selalu berlindung dalam perasaan depresi dan rendah diri, gampang putus asa. Dalam Islam, kondisi tersebut sangat dianjurkan untuk dihindari sebagaimana firmanNya :

Katakanlah: "Hai hamba-hamba-Ku yang melampaui batas terhadap diri mereka sendiri, janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya Allah mengampuni dosa-dosa semuanya. Sungguh Dialah Yang Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.(Q.S. al-Zumar/39:53).

Q.S. al-Zumar/39 : 53 menekankan perintah untuk bertaubat dan optimistis. Manusia harus menghindari salah dan dosa. Namun, Allah SWT telah memerintahkan hamba-Nya untuk terus optimis dan tidak berputus asa.

Sebagaimana Hadist yang mengatakan bahwa capailah dengan sungguh-sungguh apa yang berguna bagimu, mohonlah pertolongan kepada

Allah Azza wa Jalla dan janganlah kamu menjadi orang yang lemah. Hadits diatas menunjukkan bahwa seseorang bersemangat untuk mengerjakan hal-hal yang bermanfaat untuknya.

Telah menceritakan kepada kami Abu Bakar bin Abu Syaibah dan Ibnu Numair mereka berdua berkata; telah menceritakan kepada kami 'Abdullah bin Idris dari Rabi'ah bin 'Utsman dari Muhammad bin Yahya bin Habban dari Al A'raj dari Abu Hurairah dia berkata; "Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam mengatakan: 'Orang mukmin yang kuat dan lebih dicintai oleh Allah Subhanahu wa Ta'ala daripada orang mukmin yang lemah. Pada masing-masing orang memang memiliki. Capailah dengan sungguh-sungguh apa yang berguna bagimu, mohonlah pertolongan kepada Allah Azza wa Jalla dan janganlah kamu menjadi orang yang lemah. Jika kamu tertimpa suatu kemalangan, maka janganlah kamu mengatakan; 'Seandainya tadi saya berbuat begini dan begitu, pasti tidak akan menjadi begini dan begitu'. Tetapi katakanlah; 'Ini sudah takdir Allah dan apa yang membebani-Nya pasti akan dilaksanakan-Nya Karena sesungguhnya ungkapan kata 'hukum' (seandainya) akan membukakan jalan bagi godaan syetan.' (Hadits Shahih Muslim No. 4816).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku reaktif pemimpin akan menurunkan nilai tauhid dan kepemilikan ilmu yang dimiliki. Walaupun terkadang sikap ini dibutuhkan untuk meredam keinginan untuk melakukan perubahan yang tidak perlu. Pemimpin yang reaktif akan bertindak secara impulsif, yaitu tindakan spontan saat menerima stimulus atau rangsangan (Crant, 2000). Sehingga dengan demikian, semakin reaktif seseorang akan memiliki keputusan yang tergesa-gesa dalam menghadapi perubahan yang telah terjadi secara tiba-tiba. Semakin tinggi perilaku reaktif pemimpin terbukti menurunkan orientasi akhirat pemimpin, karena pemimpin yang reaktif akan lebih berpusat pada bagaimana organisasi dapat berhasil dalam menghadapi perubahan yang telah terjadi.

3. Pengaruh *Tawhidic Leadership* terhadap *need of achievements*

Hipotesis ketiga yang di ajukan dalam studi ini adalah *Tawhidic Leadership* semakin tinggi, maka *need of achievements* semakin tinggi. Parameter estimasi antara *Tawhidic Leadership* dengan *need of achievements* menunjukkan hasil sebesar 0.287 yang berarti bahwa *Tawhidic Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *need of achievements* dengan nilai CR = 2.532 atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar $0,044 < 0.05$. Dengan demikian hipotesis ketiga **diterima**, artinya jika *Tawhidic Leadership* semakin baik, maka *need of achievements* semakin baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *need of achievements* dibangun dengan meningkatkan *Tawhidic Leadership*.

Variabel *Tawhidic Leadership* dibangun oleh indikator teguh hati dan konsisten dalam mematuhi aturan syariah; gigih dalam mengajak kebaikan dan mencegah kemunkaran; memimpin berdasarkan nilai nilai tauhid; menjadikan akhirat sebagai tujuan; berupaya terbaik dengan mengharap ridho allah; dan melakukan ikhtiar terbaik berbasis syariah. Sedangkan *need of achievements* dibangun oleh indikator pemimpin mempunyai karakter dorongan instrinsik yang lebih kuat dari pada ekstrinsik, menjalankan peran-peran kepemimpinan dan sikap-sikap hubungan manusiawi, dan pemimpin yang berorientasi pada pengikutnya.

Pemimpin dengan nilai, sikap, dan perilaku serta keyakinan yang diperoleh dari kualitas keilmuan pemimpin dalam menjalankan

kepemimpinannya sesuai dengan hukum dan ketentuan syariah akan mendorong pencapaian yang signifikan, penguasaan keterampilan, sistem kontrol, dan kesuksesan dalam melakukan pengawasan usaha yang intens, berkepanjangan dan berulang untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin dengan kualitas iman Islam yang kuat serta memiliki kualitas yang tinggi akan mampu mencapai keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan dan mencapai standar kinerja dan pemenuhan pribadi yang tinggi. Seorang pemimpin dengan kualitas iman Islam yang kuat serta memiliki kualitas *leadership* yang tinggi akan mampu meraih pencapaian predikat prestasi yang baik dengan proses yang baik pula. Hal ini dikarenakan kesadaran bahwa kebaikan akan mendapatkan balasan kebaikan pula sebagaimana firmanNya yaitu :

Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan sekecil apa pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sekecil apa pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula.” (QS. Al Zalzalah: 8)

Dan janji Allah SWT bahwa tidak akan ada balasan kebaikan kecuali kebaikan pula (QS:Ar-Rahmaan | Ayat: 60).

Beberapa studi telah menyatakan pentingnya nilai-nilai spiritualitas dalam kepemimpinan akan mampu memotivasi dan menginspirasi para (Mikkelsen & Olsen, 2019). Pemimpin yang mempunyai emosi stabil, dewasa dan matang serta mempunyai kegiatan luas memiliki *need of achievements* yang tinggi ketika menjalankan peran-peran kepemimpinan dan

sikap-sikap hubungan manusiawi yaitu, seorang pemimpin serta berorientasi pada pengikutnya (Wang *et.al*, 2019).

Pemimpin memiliki orientasi pemenuhan kebutuhan akhirat dengan kedalaman ilmu pengetahuannya dalam mengelola organisasi, akan memiliki keinginan untuk berprestasi dalam pekerjaannya. Setiap pemimpin akan memiliki harapan untuk pencapaian mutlak yang ingin diraih, dan beragam cara yang digunakan untuk menggapainya. Semakin tinggi prestasi yang diinginkan maka semakin keras pula usaha yang harus dilakukan dengan selalu menghadirkan nilai ketauhidan untuk mendapat keberkahan.

Pemimpin dengan pola pikir yang fleksibel dan berdasar pada nilai tauhid dalam membuat keputusan akan memiliki kesadaran bahwa prestasi sesungguhnya pemimpin adalah bagaimana mensejahterakan dan membawa pengikutnya kepada perubahan menuju kebaikan. Pemimpin dengan *Tawhidic Leadership* akan memiliki keinginan dan semangat dalam meraih suatu prestasi yang bermuara bukan terhadap duniawi namun juga ukhrowinya untuk mencapai keseimbangan kemuliaan di dunia dan akhirat.

“Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi” (QS. AL Qasas :77).

Ayat 77 QS Al-Qashash ini juga menasihatkan agar setiap orang memfokuskan diri untuk selalu berbuat baik karena sejatinya prestasi

terindah adalah ketika pemimpin mampu mentransformasikan pengikutnya menjadi ummat yang lebih bernilai dan berdayaguna sesuai dengan syariat Islam dan mampu menyiapkan pengikutnya untuk menjadi penerus estafet kepemimpinannya.

Pemimpin yang memiliki nilai, sikap, dan perilaku serta keyakinan yang diperoleh dari kualitas keilmuan yang dimiliki pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan hukum dan ketentuan Syariah akan terdorong untuk melakukan hal terbaik bagi organisasinya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik *Tawhidic Leadership* akan semakin tinggi *need of achievements*. Temuan ini memperkuat temuan sebelumnya dengan memperjelas konteks spiritual pada kepemimpinan intelektual.

Sehingga pemimpin memiliki motivasi untuk menjadi pemimpin yang selalu menghadirkan nilai spiritualitas dengan memasukan syariat Islam akan tampak dalam tingkah laku yang dilandaskan pada keyakinan yang sangat mendalam bahwa apa yang dilakukan dalam kepemimpinannya merupakan bagian dari ibadah kepada Allah. Pemimpin menyadari bahwa kepemimpinannya merupakan suatu anugerah dan amanah panggilan yang sangat mulia dan perintah dari Allah yang menempatkan dirinya sebagai makhluk pilihan sehingga tumbuh dalam dirinya keinginan untuk melakukan hal terbaik bagi kemaslahatan organisasi yang dipimpinnya.

4. Pengaruh *Tawhidic Leadership* terhadap kinerja SDM

Hipotesis keempat yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *Tawhidic Leadership* semakin tinggi, maka kinerja SDM semakin tinggi. Parameter estimasi antara *Tawhidic Leadership* terhadap kinerja SDM menunjukkan nilai 0.803 yang berarti bahwa *Tawhidic Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM dengan nilai CR = 5.990 atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis keempat diterima, artinya jika *Tawhidic Leadership* semakin baik, maka kinerja SDM semakin baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *kinerja SDM* dapat dilakukan dengan memperbaiki *Tawhidic Leadership*.

Tawhidic Leadership ditunjukkan dengan Variabel *Tawhidic Leadership* dibangun oleh indikator teguh hati dan konsisten dalam mematuhi aturan syariah; gigih dalam mengajak kebaikan dan mencegah kemunkaran; memimpin berdasarkan nilai nilai tauhid; menjadikan akhirat sebagai tujuan; berupaya terbaik dengan mengharap ridho allah; dan melakukan ikhtiar terbaik berbasis syariah. Sedangkan variabel kinerja SDM ditunjukkan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

Tawhidic Leadership terbukti dapat meningkatkan kinerja SDM, diwujudkan terhadap kedalaman dan keluasan pengetahuan seseorang dalam berpikir analitis dan kritis karena berpegang teguh pada Al-Qur'an sebagai dasar (rujukan) Ilmu Akhlak dan menyadari bahwa Al-Qur'an merupakan

firman Tuhan, sehingga tidak ada keraguan untuk dijadikan dasar atau asas dalam menjalankan kepemimpinannya. *Tawhidic Leadership* menekankan pada SDM bahwa segala sesuatu yang dikerjakan oleh manusia harus mengingat keberadaan Tuhan sehingga semua ikhtiyar yang dilakukan diniatkan untuk beribadah, dan dipertanggungjawabkan kepadaNya. Sehingga dengan demikian SDM akan memiliki kesadaran untuk melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin karena ada Allah SWT yang akan mengawasinya.

Pemimpin dengan *Tawhidic Leadership* memiliki keyakinan bahwa ilmu yang didasarkan nilai tauhid akan sangat berguna untuk meraih kinerja yang optimal. Dengan kepemilikan pengetahuan yang didasarkan nilai tauhid, seorang pemimpin akan mampu mendorong pengikutnya untuk menguatkan ikhtiyar dalam usaha bekerja dengan sepenuh hati dan meniatkan semua pekerjaannya sebagai ibadah.

Islam mengajarkan bahwa dalam bekerja manusia harus dibekali dengan semangat nilai jihad yang kuat. Di mana pun kita berada dan bekerja, nilai-nilai tauhid ini harus tetap istiqamah (mantap) dan optimal. Dasar manusia untuk bekerja bukan untuk mencari materi saja, melainkan berupaya untuk terus meningkatkan semangat dalam beribadah hanya untuk berusaha mencari ridho-Nya. Karena dalam Islam, bekerja juga salah satu bentuk nilai jihad untuk ibadah. Islam selalu berusaha dalam mencari kepentingan dunia untuk kepentingan akhirat. Maksudnya adalah dalam bekerja harus diiringi

dengan upaya berdoa untuk membantu amal dunia maupun akhirat. Anjuran ini terekam dengan jelas dalam firman-Nya, { Al baqarah : 201 dan At taubah : 41}

“Dan di antara mereka ada yang berdoa, 'Ya Tuhan Kami, berilah kami berkat di dunia dan di akhirat dan peliharalah kami dari siksa api neraka.'” (al-Baqarah: 201). *“Berangkatlah kamu baik dengan rasa ringan maupun dengan berat dan berjihadlah dengan harta dan jiwamu di jalan Allah, yang demikian itu adalah lebih baik bagimu jika kamu mengetahui”* (Qs. At Taubah : 41).

Makna jihad itu termasuk bekerja dengan baik, di dunia salah satunya adalah kita dalam mewujudkan hasil yang terbaik bagi dirinya sendiri maupun lembaga tempat bekerja. Kualitas terbaik bagi diri adalah penampilan, kejujuran, tanggung jawab, rasional, cerdas, cepat, akurat, disiplin, amanah, adil, dan sebagainya. Adapun kualitas bagi tempat kerja kita adalah berupa produk atau jasa bagi orang lain agar terpuaskan hati.

Hasil ini mendukung beberapa hasil penelitian terdahulu yaitu Wang *et.al*, (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap kinerja. Mir *et.al.*, (2020) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual yang berlandaskan tauhid akan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Pentingnya konsep tauhid untuk mengisi spritualitas pemimpin terlihat dalam membentuk mindset pemimpin yang akan selalu berusaha keras untuk menyempurnakan ilmu yang dimiliki, berani mengambil keputusan dan mampu mengambil pelajaran dari kegagalan dari

keberhasilan para pemimpin terdahulu. Ibnu Taimiyyah menyatakan Islam tidak akan dapat berdiri tegak dan abadi tanpa ditunjang oleh adanya kekuasaan, sedangkan kekuasaan tidak dapat langgeng tanpa ditunjang dengan tauhid. Sehingga pemimpin spiritual yang berangkat atas dasar keilmuan dan ketaqwaan akan memimpin bukan atas dasar nafsu dan keserakahan akan tetapi dilandaskan pada suatu keyakinan yang sangat mendalam bahwa apa yang dilakukan merupakan bagian dari ibadah kepada Allah.

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam menganalisis permasalahan dan memecahkan masalah secara tepat, dan bersamaan dengan itu, pemimpin juga harus mampu memiliki emosi yang tangguh, percaya kepada orang lain, dan memiliki rasa percaya diri yang tinggi ketika berhadapan dengan publik serta selalu menghadirkan nilai ketauhidan. Dengan demikian, *Tawhidic Leadership* mengisi kekosongan aspek *spiritual* dengan memasukan konsep ketauhidan sehingga dalam kepemimpinan spiritualnya dapat mendorong peningkatan kinerja SDM.

5. Pengaruh *need of achievements* terhadap kinerja SDM

Hipotesis kelima yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *need of achievements* semakin baik, maka kinerja SDM semakin baik. Parameter estimasi antara *need of achievements* terhadap kinerja SDM menunjukkan nilai 0.046 yang berarti bahwa *need of achievements* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja SDM dengan nilai $CR = 0.544$ atau $CR \geq \pm 2,00$

dengan taraf signifikan sebesar $0,586 > 0,05$. Dengan demikian hipotesis kelima **ditolak**. Variabel *need of achievements* dibangun oleh indikator pemimpin mempunyai karakter dorongan instrinsik yang lebih kuat dari pada ekstrinsik, menjalankan peran-peran kepemimpinan dan sikap-sikap hubungan manusiawi, dan pemimpin yang berorientasi pada pengikutnya. Sedangkan variabel kinerja SDM dibangun oleh indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

Kebutuhan Untuk Prestasi terbukti tidak mampu meningkatkan kinerja SDM. *Need of achievements* dibangun oleh karakter dorongan instrinsik yang lebih kuat dari pada ekstrinsik, menjalankan peran-peran kepemimpinan dan sikap-sikap hubungan manusiawi, dan berorientasi pada pengikutnya. Sedangkan indikator variabel kinerja SDM mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

Pemimpin yang memiliki nilai, sikap, dan perilaku serta keyakinan yang diperoleh dari kualitas keilmuan yang dimiliki pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan hukum dan ketentuan Syariah akan memiliki kemampuan untuk meredam sisi ego dan ambisi yang merugikan diri sendiri. Karena dalam Islam, kunci pencapaian segala kesuksesan atau prestasi adalah iman. Iman adalah fondasi dalam beramal shalih sebab Allah hanya akan menerima amal shalih makhluk yang beriman kepada-Nya. Kemampuan beramal shalih inilah yang dapat dikatakan sebagai kesuksesan dunia dan akhirat. Hadis Nabi Muhammad SAW yang banyak

dikenal umat Muslim, “Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia” merupakan landasan pokok bagi manusia untuk menyikapi kesuksesan yang telah dimiliki.

Sejatinya, semakin tinggi kesuksesan yang diraih, semakin besar pula tanggung jawab dan kebermanfaatannya yang dilakukan sebagaimana dalam al-Qur'an surah Al imron yang menyatakan bahwa :

Dan tolong-menolonglah kamu dalam mengerjakan kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam perbuatan dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah sangat berat siksaan-Nya.” (Q.S Al-Maidah: 2).

Dari ayat di atas, Allah SWT yang memerintahkan setiap orang untuk saling tolong-menolong dalam kebaikan. Karyawan dapat mengembangkan kebutuhan untuk berprestasi adalah ketika kepercayaan dan otonomi hadir di lingkungan kerja.

Orientasi prestasi dapat diukur sebagai sifat yang dimiliki perorangan akan tetapi tetap pencapaian prestasi merupakan sebuah dimensi yang berbeda dari kepribadian yang lebih luas. Karyawan dengan orientasi pencapaian prestasi tugas yang kuat akan mematuhi secara ketat prinsip-prinsip etika mereka dan dengan cermat memenuhi kewajiban moral mereka. Namun sebagai akibatnya, karyawan tersebut akan cenderung kurang perhitungan tentang implikasi dari perilaku mereka terhadap orang lain, menjadi berorientasi pada diri sendiri di tempat kerja, dan berjuang untuk keunggulan diri sendiri dalam pekerjaan mereka karena kepedulian terhadap

kesejahteraan diri sendiri (Tangirala et al., 2013). Namun, keinginan berprestasi yang tinggi dan tidak terkendalikan akan mengakibatkan tingginya persaingan antar karyawan yang kurang sehat. Sehingga bukannya meningkatkan kinerja namun justru akan mendorong munculnya konflik kepentingan pribadi.

Keinginan berprestasi secara individual akan menyebabkan masing-masing karyawan menganggap rekan kerjanya merupakan pesaing, rival dan hambatan bagi masa depannya, sehingga tidak akan terjalin hubungan kerja yang baik. Kebutuhanlah yang mendorong seseorang untuk bekerja dan bahkan berjuang untuk tujuan yang ingin dicapainya. Orang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi adalah orang yang selalu berusaha untuk unggul dengan secara khusus menghindari situasi berisiko walaupun dengan imbalan yang tidak sebanding dengan tingginya risiko. Akan tetapi terkadang banyak yang akhirnya gelap mata berusaha meraih prestasinya dengan segala cara.

Keinginan berprestasi yang diwujudkan dengan karakter pemimpin yang memiliki dorongan intrinsik yang lebih kuat dari pada ekstrinsiknya akan membantu menumbuhkan minat dan partisipasi pada aktivitas yang awalnya tidak diminati namun belum menonjolkan sisi kualitas hasilnya. Sehingga dengan demikian, karyawan Baitul Maal wa Tamwil (BMT) di Jawa Timur memiliki dorongan untuk mengerjakan pekerjaannya hingga selesai dengan selalu memperhatikan pada kualitas hasil pekerjaannya. Pemimpin dengan *need of achievements* yang tinggi akan menjalankan peran-

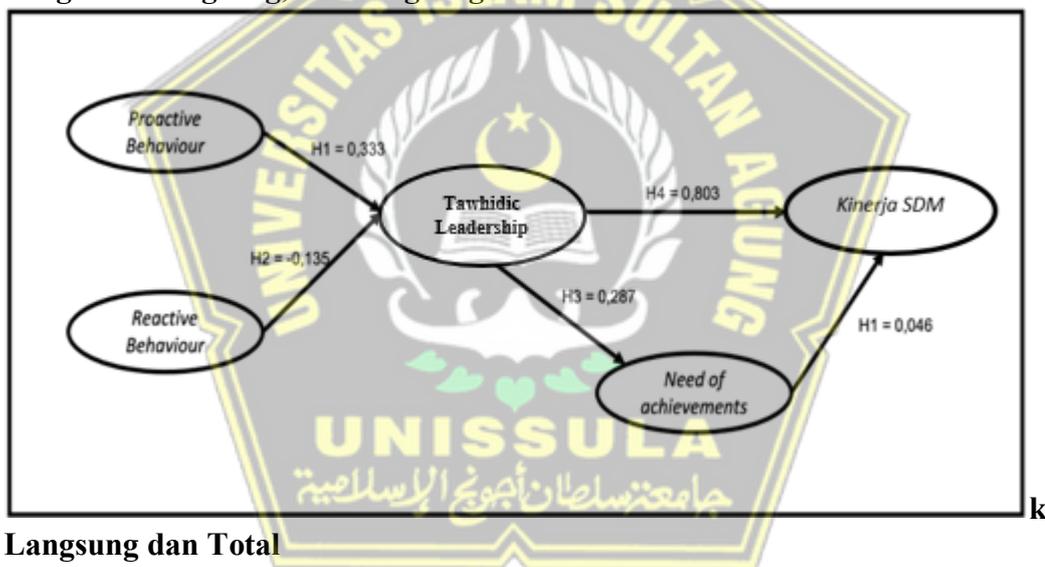
peran kepemimpinan dan sikap-sikap hubungan manusiawi dan berorientasi pada pengikutnya akan mendapatkan ketidakseimbangan dalam penilaian ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian pengikutnya dalam penyelesaian pekerjaan.

Responden yang merupakan karyawan Baitul Maal wa Tamwil (BMT) di Jawa Timur didominasi oleh latar belakang pendidikan sarjana (S1) namun memiliki disparitas latar belakang ilmu yang berbeda dan tidak semua memiliki keterkaitan ilmu dengan bidang kerja di BMT. Pada industri perbankan, diversifikasi latar belakang keilmuan dan disparitas pengetahuan yang dimiliki sangat tinggi. Ketika masuk kedalam bisnis perbankan, SDM baru ini menghadapi tantangan baru untuk mempelajari ilmu dan skill baru yang sangat berbeda dengan latar belakang keilmuannya, oleh karena itu dibutuhkan pemimpin yang dapat menyatukan visi dan misi untuk memotivasi kinerja karyawannya. Beberapa macam pelatihan kerja telah diberikan diantaranya merupakan proses memberikan matrikulasi ilmu mengenai bidang kerja kepada karyawan berupa keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan setiap pekerjaan yang dilakukan namun ilmu yang dipelajari secara bertahap-tahap tidak gampang untuk digantikan dengan ilmu baru yang dipelajari hanya dalam waktu singkat. Sehingga tentunya akan membutuhkan waktu dan kebiasaan untuk menjadikan tuntutan kerja yang ada menjadi bagian dari kepemilikan ilmunya yang dapat digunakan untuk memberikan kontribusi dalam pekerjaannya. Bagi SDM,

mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik tanpa kesalahan adalah merupakan prestasi mereka yang terbaik.

Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa keinginan untuk meraih prestasi yang didorong oleh ambisi pribadi (orientasi pencapaian) tidak akan berdampak pada kinerja yang optimal. Mereka cenderung mencari informasi dan berpartisipasi dalam keterampilan interpersonal yang kuat namun lebih memanfaatkan sumberdaya yang ada untuk pencapaian pribadi mereka (Hoffarth, 2020).

4.6. Pengaruh Langsung, Tak langsung



Langsung dan Total

Sumber : Lampiran Hasil Olah data

Gambar 4. 5 Pengaruh Langsung Model *Tawhidic Leadership*

Analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan total ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel yang dihipotesiskan. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur, sedang pengaruh tak langsung adalah pengaruh yang

diakibatkan oleh variabel antara. Sedangkan pengaruh total merupakan total penjumlahan dari pengaruh langsung dan tak langsung. Pengaruh langsung, tidak langsung dan total model *Tawhidic Leadership*, menjelaskan bahwa variabel *Tawhidic Leadership* dipengaruhi secara langsung oleh *proactive behaviour* sebesar 0,691, dan *Reactive behaviour* sebesar 0,346. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *Proactive behaviour* memiliki pengaruh dominan terhadap *Tawhidic Leadership*.

Pengaruh langsung, tidak langsung dan total model *tawhidic leadership* dapat ditampilkan dalam tabulasi berikut ini :

Tabel 4. 23 Pengaruh langsung, Tidak Langsung dan Total

No	Variable	Pengaruh	<i>Proactive Behaviour</i>	<i>Reactive Behaviour</i>	<i>Tawhidic Leadership</i>	<i>Need of Achievements</i>
1.	<i>Tawhidic Leadership</i>	Langsung	0,333	-0,135	0,000	0,000
		Tak langsung	0,000	0,000	0,000	0,000
		Total	0,333	-0,135	0,000	0,000
2.	<i>Need of Achievements</i>	Langsung	0,000	0,000	0,287	0,000
		Tak langsung	0,096	-0,039	0,000	0,000
		Total	0,096	-0,039	0,287	0,000
3.	Kinerja SDM	Langsung	0,000	0,000	0,803	0,046
		Tak langsung	0,267	-0,108	0,000	0,013
		Total	0,267	-0,108	0,803	0,509

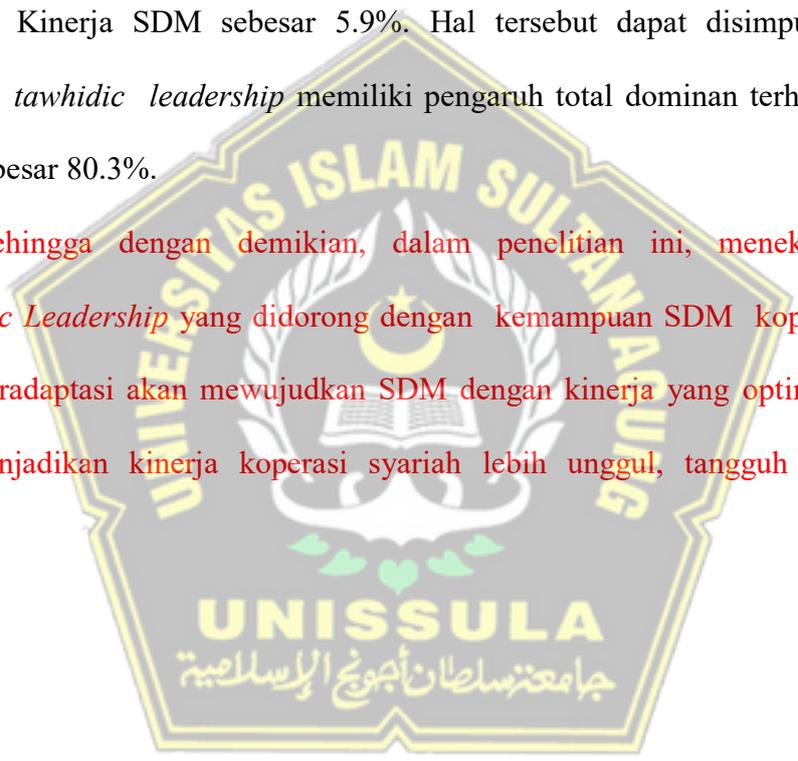
Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel *tawhidic leadership* tidak tampak dalam model penelitian ini karena variabel *tawhidic*

leadership merupakan variabel pada jenjang pertama dalam model persamaan terstruktur.

Berdasarkan pengaruh total yang diuraikan di atas, menunjukkan bahwa variabel *Proactive behaviour* terhadap Kinerja SDM sebesar 26,7%. Variabel *Reactive behaviour* terhadap Kinerja SDM sebesar -10,8%. Variabel *tawhidic leadership* terhadap Kinerja SDM sebesar 80.3%. Variabel *Need of Achievements* terhadap Kinerja SDM sebesar 5.9%. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *tawhidic leadership* memiliki pengaruh total dominan terhadap Kinerja SDM sebesar 80.3%.

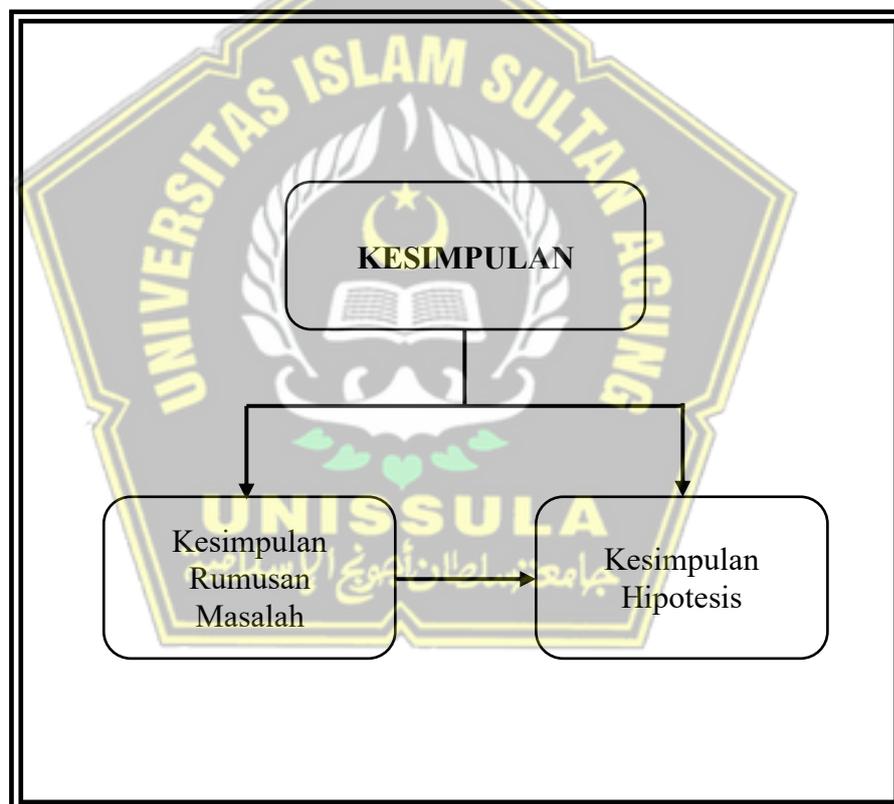
Sehingga dengan demikian, dalam penelitian ini, menekankan pada *Tawhidic Leadership* yang didorong dengan kemampuan SDM koperasi syariah dalam beradaptasi akan mewujudkan SDM dengan kinerja yang optimal sehingga akan menjadikan kinerja koperasi syariah lebih unggul, tangguh dan efektif.



BAB V

KESIMPULAN

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



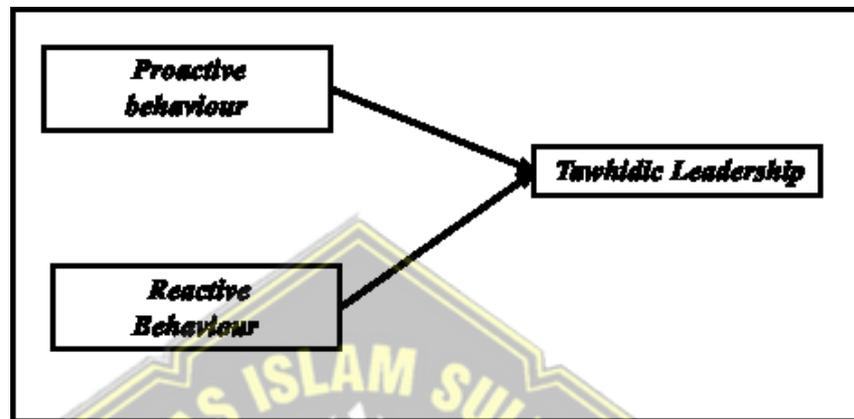
Gambar 5. 1 Sistematika Kesimpulan

5.1. Kesimpulan Rumusan Masalah

Rumusan masalah studi ini bagaimana model pengembangan *Tawhidic Leadership* berbasis adaptabilitas untuk mewujudkan *need for achievement* dan kinerja SDM *Baitul maal Wa Tamwil* di Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

1. *Tawhidic Leadership* yang didorong oleh perilaku adaptif dan reaktif memiliki peran penting pada peningkatan kinerja SDM. Pemimpin dengan perilaku proaktif adalah yang selalu berfikir sebelum bertindak dan mampu bertanggung jawab atas diri sendiri dalam mengambil keputusan yang menguntungkan akan mendorong agilitas pemimpin yang didasari dengan kualitas keilmuan dalam menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan hukum dan ketentuan Syariah. Kemudian perilaku reaktif yang diwujudkan dengan perilaku pimpinan yang membiarkan dirinya digerakkan oleh perasaan, keadaan, kondisi, dan lingkungan akan menurunkan kemampuan pemimpin . Sehingga kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan diri dan bereaksi dengan perubahan tidak hanya terkait dengan pengambilan inisiatif namun juga mampu mengendalikan hidupnya sendiri dan membuat pilihan menurut nilai, berpikir sebelum bereaksi, sadar bahwa tidak bisa mengendalikan segala yang terjadi. Namun dalam upaya peningkatan kinerja SDM pada Lembaga keuangan syariah, kemampuan berdaptasi pemimpin saja tidaklah cukup, maka kehadiran *Tawhidic Leadership* sangat dibutuhkan mewujudkan

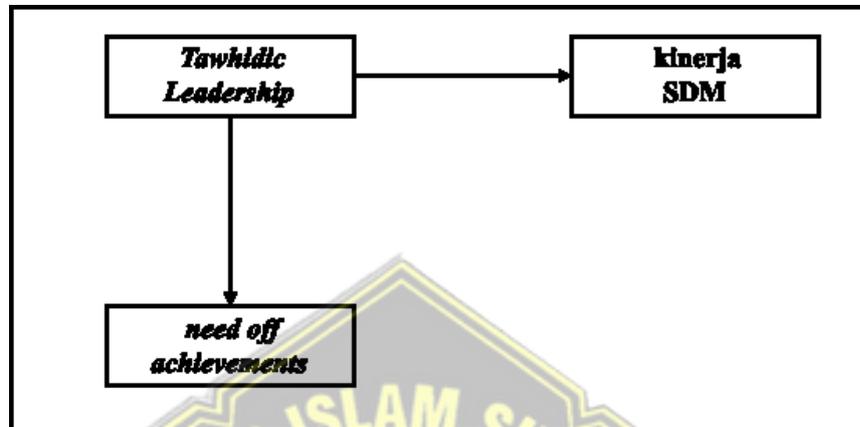
pemimpin yang memiliki komitmen untuk selalu memperbaiki diri dan belajar mematuhi hukum syariah dalam memimpin serta selalu bergegas dalam pendirian untuk beramar makruf nahi munkar.



Gambar 5.1 *Antecedents of Tawhidic Leadership* : Model peningkatan *Tawhidic Leadership* berbasis adaptabilitas

2. *Tawhidic Leadership* memiliki peran penting pada motivasi SDM untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaannya sehingga berpotensi tercapai kinerja SDM yang unggul. Pemimpin dengan nilai, sikap, dan perilaku serta keyakinan yang diperoleh dari kualitas keilmuan pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan hukum dan ketentuan syariah akan mendorong keinginan untuk meraih prestasi yang signifikan terhadap penguasaan keterampilan, sistem kontrol, dan kesuksesan dalam melakukan usaha yang intens, sustainabel dan berulang untuk mencapai hasil yang maximal. Kebutuhan berprestasi akan dapat meningkatkan kinerja SDM dengan didorong seorang pemimpin yang mampu memimpin dengan sepenuh hati dan mampu membimbing pencapaian

prestasi masing masing individu dengan meredam sisi ego dan menyatukan persepsi serta mampu menekan ambisi individu yang merugikan SDM satu sama lain.



Gambar 5.2 *Cosequences of Tawhidic Leadership* : Pengaruh Tawhidic Leadership terhadap Need of Achievements dan Kinerja SDM

5.2. Kesimpulan Hipotesis

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

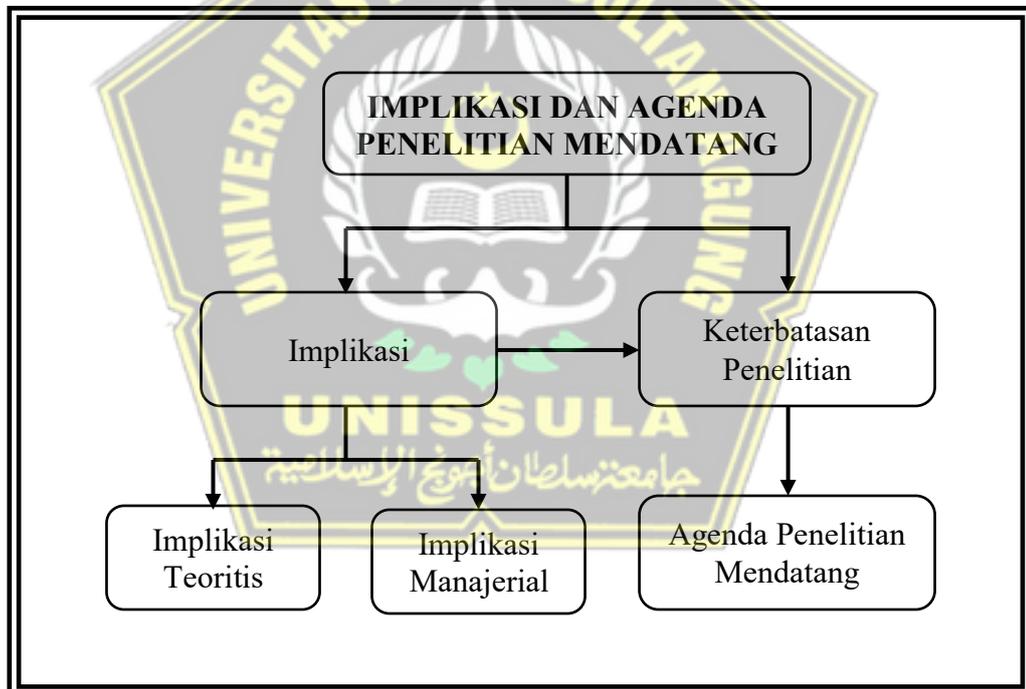
1. *Proactive behaviour* semakin baik, maka *Tawhidic Leadership* semakin baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan *Tawhidic Leadership* diperlukan *proactive behaviour* dari seorang pemimpin.
2. *Reactive behaviour* semakin tinggi ,menurunkan *Tawhidic Leadership* . Hasil menunjukkan bahwa pemimpin yang terlalu berperilaku reaktif justru akan menurunkan efektifitas gaya kepemimpinan intelektual yang berdasar nilai nilai Tauhid.

3. *Tawhidic Leadership* semakin baik, maka *need of achievements* semakin baik. Hasil tersebut menjelaskan bahwa untuk meningkatkan *need of achievements* diperlukan peningkatan *Tawhidic Leadership* .
4. *Tawhidic Leadership* semakin baik, maka kinerja SDM semakin baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja SDM dibutuhkan perbaikan *Tawhidic Leadership* .
5. *Need of achievements* tidak terbukti mendorong peningkatan kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa *need of achievements* tidak mampu mendorong kinerja secara langsung namun harus didorong oleh *Tawhidic Leadership* sehingga mampu menekan sisi negative dari orientasi pencapaian prestasi yang negative. Dari latar belakang responden yang didominasi perempuan dengan kemungkinan *role ambiguity*; disparitas perbedaan ilmu yang mempengaruhi passion dan kompetensi dalam pekerjaannya serta kejenuhan dalam menghadapi pekerjaan yang sama dalam masa yang Panjang menyebabkan menurunnya keinginan untuk berprestasi. Responden memiliki anggapan bahwa bekerja dengan memenuhi jam kerja, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan melayani nasabah telah cukup untuk berkontribusi bagi organisasi. Kurang maksimalnya pemberian *rewards* dan *recognisi* bagi karyawan yang berprestasi juga menjadikan responden tidak termotivasi untuk meraih prestasi.

BAB VI

IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

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



Gambar 6. 1 Piktografis Bab Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang

6.1. Implikasi Teoritis

1. Kontribusi pada teori *spiritual leadership*. Kelemahan dari teori kepemimpinan spiritual yang menggabungkan visi (*Vision*), harapan/iman (*Hope and Faith*), dan cinta altruistik (*Altruistic love*) yang dikembangkan oleh Fry, (2005) adalah melewati tahapan proses dalam pembangunan spiritualnya, yaitu iman, Islam, taqwa dan ihsan (Beekun & Badawi, 1999). Sehingga dengan demikian muncul kekosongan nilai nilai syariah dalam kepemimpinan spiritual untuk dapat diakomodir oleh organisasi muslim. Pentingnya konsep tauhid untuk mengisi nilai nilai Islam dalam spritualitas pemimpin terlihat dalam membentuk mindset pemimpin yang akan selalu berusaha keras untuk menyempurnakan ilmu yang dimiliki, berani mengambil keputusan dan mampu mengambil pelajaran dari kegagalan dari keberhasilan para pemimpin terdahulu. Sehingga pemimpin spiritual yang berangkat atas dasar keilmuan dan ketakwaan akan memimpin bukan atas dasar nafsu dan keserakahan (transaksional) akan tetapi dilandaskan pada suatu keyakinan yang sangat mendalam bahwa apa yang merupakan bagian dari ibadah kepada Allah (transedental). Hasil temuan menunjukkan bahwa konsep tauhid sangat penting dalam implikasinya sehingga dalam perspektif Islam konsep spiritual perlu diperjelas dalam konsep tauhid dengan mengesakan Allah sebagai landasan berperilaku sebagai pemimpin.

2. Kontribusi pada adaptabilitas adalah kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan diri dan bereaksi dengan perubahan tidak hanya terkait dengan pengambilan inisiatif namun juga mampu mengendalikan hidupnya sendiri dan membuat pilihan menurut nilai, berpikir sebelum bereaksi, sadar bahwa tidak bisa mengendalikan segala yang terjadi, maka kehadiran *Tawhidic Leadership* sangat dibutuhkan mewujudkan pemimpin yang memiliki komitmen untuk selalu memperbaiki diri dan belajar mematuhi hukum syariah dalam memimpin serta selalu berpegang dalam pendirian untuk beramar makruf nahi munkar.
3. Kontribusi pada *need of achievements* adalah bahwa kebutuhan berprestasi jika tidak didorong oleh niat untuk mencapai Ridho Allah dan mendapat pahalanya akan mengarah pada orientasi prestasi negative yang akan menumbuhkan egosentris dan ambisi yang akan menyebabkan kekurangnyamanan dalam lingkungan internal, persaingan tidak sehat, saling menjatuhkan dan akhirnya berdampak buruk pada kinerja. Pemimpin yang memiliki motivasi untuk menjadi pemimpin akan tampak dalam tingkah laku yang dilandaskan pada keyakinan yang sangat mendalam bahwa apa yang dilakukan dalam kepemimpinannya merupakan bagian dari ibadah kepada Allah. Pemimpin menyadari bahwa kepemimpinannya merupakan suatu panggilan yang sangat mulia dan perintah dari Allah yang menempatkan dirinya sebagai makhluk pilihan sehingga tumbuh dalam

dirinya keinginan untuk melakukan hal terbaik bagi kemaslahatan organisasi yang dipimpinnya.

3. Kontribusi pada pencapaian kinerja SDM yang berkualitas adalah *Tawhidic Leadership* mengisi kekosongan aspek *spiritual dengan konsep ketauhidan, sehingga* dalam kepemimpinan spiritualnya dapat mendorong peningkatan kinerja SDM. Kinerja SDM dapat ditingkatkan dengan implementasi *Tawhidic Leadership* yang didukung dengan perilaku proaktif dan reaktif dalam menghadapi permasalahan yang ada.

6.2. Implikasi Manajerial

1. Terkait *proactive behaviour*. Untuk meningkatkan perilaku proaktif maka pemimpin harus mempertahankan upaya aktif untuk berbicara dan meningkatkan kompetensi diri. Peningkatan kemampuan untuk berbicara dapat dilakukan dengan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.
2. Terkait *reactive behaviour*. Organisasi dapat meningkatkan perilaku reaktif dalam menghadapi perubahan. Hal ini dapat dilakukan dengan memetakan permasalahan dan memitigasi permasalahan yang akan muncul, melakukan konfirmasi silang terhadap sebuah permasalahan dan mengembangkan cara pandang dalam penyelesaian permasalahan.
3. Terkait *need of achievements* pemimpin harus mempertahankan kemampuan tanggung jawab pribadi dalam mengambil keputusan dan mempertahankan keinginan untuk mengambil resiko sesuai

kemampuannya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan
Dapat dilakukan dengan pemberian reward dan recognisi ketika SDM
berhasil menyelesaikan tugas-tugas sulit.

4. Terkait kinerja SDM akan meningkat jika didampingi, dibina dan didorong oleh pemimpin yang memiliki nilai, sikap, dan perilaku serta keyakinan yang diperoleh dari kualitas keilmuan pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan hukum dan ketentuan Syariah yang ditetapkan Allah SWT. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikuti workshop, seminar, kajian dakwah ilmu agama maupun pelatihan peningkatan kompetensi manajerial bagi pemimpin.
5. Terkait *Tawhidic Leadership*. Untuk menjadi seorang pemimpin yang memiliki kelincahan dan ketangkasan intelektual yang berdasarkan nilai nilai ketauhidan. Dengan demikian maka pemimpin harus mampu mempertahankan komitmen untuk selalu memperbaiki diri dan belajar mematuhi ketetapan Allah dan meningkatkan kreatifitas dalam menjalankan organisasi dengan mengimplementasikan nilai nilai tauhid. Implikasi dari *tawhidic leadership* akan melahirkan system baru dalam kepemimpinan dengan bersandar pada ketauhidan. Dimana semua kebijakan dan keputusan yang diambil lebih bersifat transedental, disesuaikan dengan nilai ketauhidan, norma dan nilai syariah serta lebih diarahkan pada bagaimana mengharapkan ridha dan pahala Allah SWT.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah :

1. Pada indeks GFI, diperoleh hasil yang kurang baik, tetapi nilainya mendekati *cut off value* atau dapat dikatakan marjinal fit.
2. Penelitian ini menganalisis *kemampuan adaptasi SDM* pada BMT yang masih banyak memiliki unsur kedaerahan namun belum membahas terkait kemampuan adaptabilitas pada teknologi yang tinggi.

6.4. Agenda Penelitian Mendatang

1. Parameter estimasi antara *need of achievements* terhadap kinerja SDM yang rendah sehingga ini merupakan sebuah kesempatan penelitian yang sangat menarik untuk dikembangkan.
2. Kemampuan beradaptasi dengan ketiga dimensinya yaitu perilaku adaptif proaktif (*proactive behaviour*), perilaku adaptif reaktif (*reactive behaviour*) dan perilaku adaptif toleran (*Tolerent Behaviour*) akan menjadi menjadi sebuah *field of research* yang menarik jika ketiga dimensi *adaptability* tersebut diujikan dalam model.
3. Model dapat dikembangkan dan menjadi sebuah tema penelitian yang sangat menarik jika model diteliti kembali pada bank BUMN yang telah melangkah jauh beradaptasi dengan permintaan pasar perbankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aabed, A., & Randall, V. (2005). *A study of Islamic leadership theory and practice in K-12 Islamic schools in Michigan*. 3206991, 220-220 p.
http://proxy2.hec.ca/login?url=http://search.proquest.com/docview/305028417?accountid=11357%5Cnhttp://gutenberg.hec.ca:3210/sfxlcl3?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQ:ProQuest+Disserta
- Abbasi, A. S., Rehman, K. ur, & Bibi, A. (2010). Islamic leadership model an accountability perspective. *World Applied Sciences Journal*, 9(3), 230-238.
- Abdul, J. (2018). *capital and organisational performance in Malaysian knowledge-intensive SMEs Muhammad Khalique * Nick Bontis Mohd Rafi Yaacob Rohana Ngah Faculty of Business and Management* ,. 15(1), 20–36.
- Adams, D., & Allen, D. (2001). Assessing the need for reactive behaviour management strategies in children with disability and severe challenging behaviour. *Journal of Disability Research*, 45(4), 335–343. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2788.2001.00328.x>
- Ahmad, K., & Fontaine, R. (2011). Islamic leadership at the International Islamic University Malaysia. *IIUM Journal of Economics and Management*, 19(2), 121–135.
- Akca, Y., Ozer, G., & Kalaycioglu, E. (2018). Impact of Career Adaptability on Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN*, 7(11), 24–28.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1–10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Alhadid, A. Y. (2016). The Relationship between Leadership Practices and Organizational Performance. *International Journal of Business Administration*, 7(3), 57–61. <https://doi.org/10.5430/ijba.v7n3p57>
- Ali, F. M., & Muhammad, N. J. (2021). *Impact of proactive behavior on sustainable performance*. 12(12), 4416–4423.
- Amah, E., & Baridam, D. (2012). Adaptability and organizational effectiveness: A study of the Nigerian banking industry. *International Journal of Business and Management Tomorrow*, 2(3), 1–10.
- Anastasios D. Diamantidis, P. C. (2019). Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6–14. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0027>
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447–462. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001>
- Aslam, N., AHMED, A. M., NISAR, Q. A., & SARFRAZ, M. (2017). Entrepreneurial Behaviours: The Influence of Personal and Organizational Characteristics. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(2). <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v7-i2/2997>
- Aslaug Mikkelsen, E. O. (2018). The influence of change-oriented leadership on work performance and job satisfaction in hospitals – the mediating roles of learning demands and job involvement. *Leadership in Health Services*.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building.

- American Psychologist*, 62(1), 25–33. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Ayranci, E., & Semercioz, F. (2011). The Relationship between Spiritual Leadership and Issues of Spirituality and Religiosity: A Study of Top Turkish Managers. *International Journal of Business and Management*, 6(4). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n4p136>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bateman, T., & Crant, J. M. (1999). Proactive Behavior: Meaning, Impact. *Business Horizons*, 42(3), 1–11.
- Beekun, R., & Badawi, J. (1998). *Leadership: An Islamic Perspective*.
- Benawa, A. (2014). Dimensi Spiritual dalam Kepemimpinan. *Humaniora*, 5(2), 872. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i2.3180>
- Bergner, S., Kanape, A., & Rybnicek, R. (2019). Taking an Interest in Taking the Lead: The Influence of Vocational Interests, Leadership Experience and Success on the Motivation to Lead. *Applied Psychology*, 68(1), 202–219. <https://doi.org/10.1111/apps.12150>
- Bush, T. (2010). Spiritual leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 38(4), 402–404. <https://doi.org/10.1177/1741143210370267>
- Caringal-Go, J. F., & Canoy, N. A. (2019). Hearing narrative voices of Filipino social enterprise employees. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 14(2), 154–171. <https://doi.org/10.1108/QROM-01-2018-1596>
- Carroll, C. E. (2016). Social Exchange Theory. *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*, 53–55. <https://doi.org/10.4135/9781483376493.n287>
- Cegarra-Navarro, J. G., & Martelo-Landroguez, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility. *Journal of Capital*.
- Chien, S. Y., Yang, A. J. F., & Huang, Y. C. (2021). Hotel frontline service employees' creativity and customer-oriented boundary-spanning behaviors: The effects of role stress and proactive personality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 422–430.
- Coleman, R. O., & Adim, C. V. (2019). Entrepreneurial proactiveness and organizational resilience in mobile telecommunication firms in Rivers State, Nigeria. *The Strategic Journal of Business & ...*. https://www.researchgate.net/profile/Victor-Adim/publication/340680062_ENTREPRENEURIAL_PROACTIVENESS_AND_ORGANIZATIONAL_RESILIENCE_IN_MOBILE_TELECOMMUNICATION_FIRMS_IN_RIVERS_STATE_NIGERIA_ENTREPRENEURIAL_PROACTIVENESS_AND_ORGANIZATIONAL_RESILIENCE_IN_MOB
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management and Data Systems*, 103(5–6), 388–397. <https://doi.org/10.1108/02635570310479963>
- Cunningham, R. A. (2011). Douglas McGregor - a Lasting Impression. *Ivey Business Journal Online*, 1. http://libra.naz.edu/docview/912503038?accountid=28167%5Cnhttp://linksource.ebsco.com/linking.aspx?sid=ProQ:abiglobal&fmt=journal&genre=article&issn=&volume=&issue=&date=2011-09-01&spage=N_A&title=Ivey+Business+Journal+Online&atitle=DOUGLAS+MCGREGOR+-+A+L
- de Jonge, J., & Peeters, M. C. W. (2019). The vital worker: Towards sustainable performance at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(6), 16–21. <https://doi.org/10.3390/ijerph16060910>
- Delfino, A. P. (2019). Spiritual Leadership and Job Satisfaction of Teaching and Non-

- Teaching Personnel of Partido State University. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 5(2), 123–140. <https://doi.org/10.20319/pijss.2019.52.123140>
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1987). Perspectives on management. *Siness Pubns*.
- Dubey, R., Singh, T., & Gupta, O. K. (2015). Impact of Agility, Adaptability and Alignment on Humanitarian Logistics Performance: Mediating Effect of Leadership. *Global Business Review*, 16(5), 812–831. <https://doi.org/10.1177/0972150915591463>
- Dunford, R. W., & Palmer, I. C. (1995). Claims about Frames: Practitioners' Assessment of the Utility of Reframing. *Journal of Management Education*, 19(1), 96–105. <https://doi.org/10.1177/105256299501900109>
- Egel, E., & Fry, L. W. (2017). Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77–95. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411>
- Eikelenboom, M., & de Jong, G. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1360–1370. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.013>
- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D., & Bauman, A. (2019). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research and Information*, 47(4), 468–479. <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1440958>
- Engelen, L., & Held, F. (2019). Understanding the office: Using ecological momentary assessment to measure activities, posture, social interactions, mood, and work performance at the workplace. *Buildings*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/buildings9020054>
- Farooq, N., Rehman, A., Bilal, H., Saleem, K., Hussain, A., & Zeeshan, M. (2020). Proactive Personality, Motivation and Employee Creativity in the Public Sector Hospitals of Peshawar City. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 16–21. <https://doi.org/10.32479/irmm.9510>
- Fitria, N. L., & Yasa, A. D. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Kebudayaan Provinsi Bali Public Inspiration : Jurnal Administrasi Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(1), 46–52.
- Fontaine, R. (2019). Developing Leadership Potential in Students Using Sūrah Yasin: A Growth-Mindset Perspective. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 27(1), 213–233.
- Frederick, B., Association, R., & Price, E. (1972). 17p .; Paper presented at meeting of International * Cognitive Ability ; Cognitive Measurement ; Cognitive Tests ; Literature Reviews ; * Psychometrics ; * Reading Comprehension ; * Reading Processes ; Reading Research ; Reading Skills ; Reading Tests ; W.
- Frisdiantara, C., & Sahertian, P. (2012). The Spiritual Leadership Dimension In Relation to Other Value-Based Leadership in Organization. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(15), 289. www.ijhssnet.com
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W. J. (2010a). CH A P T E R Spiritual Leadership : State-of-the-Art and Future Directions for Theory ., *Spirituality in Business*, 106–124.
- Fry, L. W. J. (2010b). CH A P T E R Spiritual Leadership : State-of-the-Art and Future Directions for Theory .,
- Fry, L. W. J., & Ph, D. (2006). Spiritual Leadership as an Integrating Paradigm for Positive Leadership Development. *2006 Gallup Leadership Summit*, 76549(254), 1–24. <https://doi.org/spi>
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of*

- Management, Spirituality and Religion*, 14(1), 22–47.
<https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>
- FRY, L. W., & SLOCUM, J. W. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86–96.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.11.004>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Gillin, L. M., & Hazelton, L. M. (2020). Bringing an entrepreneurial mindset to health-care: a new tool for better outcomes. *Journal of Business Strategy*, 42(4), 278–287.
<https://doi.org/10.1108/JBS-03-2020-0049>
- Gregory, P., & Taylor, K. (2019). Defining agile culture: A collaborative and practitioner-led approach. *Proceedings - 2019 IEEE/ACM 12th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering, CHASE 2019*, 37–38.
<https://doi.org/10.1109/CHASE.2019.00016>
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003a). *Adaptable Behaviours for Successful Work.pdf*. In *Australian Journal of Psychology* (Vol. 55, Issue 2, pp. 65–73). <https://doi.org/ARTN e87085\rl0.1371/journal.pone.0087085>
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003b). Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65–73.
<https://doi.org/10.1080/00049530412331312914>
- Groening, C., & Binnewies, C. (2019). “Achievement unlocked!” - The impact of digital achievements as a gamification element on motivation and performance. *Computers in Human Behavior*, 97(November 2018), 151–166.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.02.026>
- Gupta, M. (2019). Does work engagement mediate the perceived career support- and career adaptability- work performance relationship? *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 310–327. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0032>
- Hamzah, A. A. (2019). Media Info KUMKM. *Koperasi & Usaha Mikro Kecil Menengah, III*, 7–8.
- Hechanova, M. R. M., & Caringal-Go, J. F. A. (2018). Building a culture of workplace wellness: Perspectives from Philippine organizations. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2). <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2018.3010>
- Herzberg, F. M., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. In AFL (Ed.), *The motivation to work*.
- Hoffarth, M. J. (2020). From achievement to power: David C. McClelland, McBer & Company, and the business of the Thematic Apperception Test (TAT), 1962–1985. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 56(3), 153–168.
<https://doi.org/10.1002/jhbs.22015>
- Hoonsopon, D., & Puriwat, W. (2019). Organizational Agility: Key to the Success of New Product Development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–12.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2929500>
- Imam, S., Novandari, W., & W, S. Z. (2020). The Effect of Management Support, Job Autonomy and Adaptability on Employee Performance. *Advantages of International Sustainable Competitiveness, Vol. 10*(No. 1), 283–294.
- Irfan, M., Wang, M., & Akhtar, N. (2019). Impact of IT capabilities on supply chain capabilities and organizational agility: a dynamic capability view. *Operations Management Research*, 12(3–4), 113–128. <https://doi.org/10.1007/s12063-019-00142-y>
- Islam, R., & Ismail, A. Z. H. (2008). Employee motivation: A Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 344–362.

- <https://doi.org/10.1108/10569210810921960>
- Ismail, Y., & Sarif, S. M. (2011). The role of Tawhidic paradigm in the transformation of management system. *Proceedings of the National Seminar on Islamic Management Systems Transformation (Trans-SPI)*, 127–147. <https://doi.org/ISBN: 978-967-5295-91-1>
- Jamil, M. Y. (2015). Islamic Perspective of Leadership: A Role Model for Today's CEOs. *Journal of Islamic Thought and Civilization*, 05(02), 24–45. <https://doi.org/10.32350/jitc.52.03>
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Karia, N. (2020). Fostering Islamic Leadership in Environmentalism. *International Journal of Advanced Research in Islamic and Humanities*, 2(1), 1–25. <http://myjms.moe.gov.my/index.php/ijarih/article/view/8168>
- Kasali, R. (2014). *Agility bukan singa yang mengembik: transformasi dalam sunyi untuk meraih ketangkasan Serial change!* PT Gramedia Pustaka Utam.
- Khasawneh, S. (2011). Cutting-edge panacea of the twenty-first century: Workplace spirituality for higher education human resources. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 1–5.
- Knol, J., & Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359–370. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04876.x>
- Krisnahadi, T., & Herdina Septika, B. (2021). Implementasi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Produktivitas Karyawan Pada Era Revolusi Industri 4.0. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 5(2), 554–562. <http://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JISIP/index>
- Kumari, K. V. (2015). Adaptive Capability of HR towards Revival and Transformation of Industry. *Journal of Organization and Human Behaviour*, 4(2and3). <https://doi.org/10.21863/johb/2015.4.2and3.010>
- Lantos, G. P. (1999). Motivating Moral Corporate Behavior. *Journal of Consumer Marketing.*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Lawson, S. (2018). *The Effect of Dynamic Capabilities and Military Experience on the Performance of Veteran Women-Owned Businesses*. https://scholarworks.gsu.edu/bus_admin_diss
- Liu, N. C., & Lin, Y. T. (2019). High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service-oriented organizational citizenship behaviors. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–38. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1651374>
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277–290. <https://doi.org/10.1037/mot0000116>
- Locke, E., & Latham, G. P. (2019). Reply to commentaries on “The development of goal setting theory: A half century retrospective”. *Motivation Science*, 5(2), 114–115. <https://doi.org/10.1037/mot0000145>
- Makhalul, I. (2002). *Teori dan Praktek Lembaga Mikro Keuangan Syariah*.
- Mardiah, N. (2019). Peranan Positive Organization Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Untuk Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0. *Maqdis : Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, 4(2), 215. <https://doi.org/10.15548/maqdis.v4i2.260>
- Maslow, A. (1958). Preface to motivation theory. *Psychosomatic Medicine*.
- Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic Medicine*.
- Matherly, L. W. F. L. L., & Tarleton. (2006). Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study. *Presented at the 2006 Academy of Management*

- Meeting, Atlanta, Georgia. https://doi.org/10.1007/978-3-319-39399-5_31
- Mawdudi. (1992). *Meaning of the Qur'an (I–III)*. Lahore: Islamic Publications.
- McClelland, D. C. (1955). *Studies in motivation*.
- McClelland, D. C. (2019). The achievement motive in economic growth. In *The Gap Between Rich And Poor. Routledge.*, 53–69.
- McClelland David, C., & Steele, R. S. (1973). *Human Motivation. A book of readings*.
- Mir, U. R., Hassan, S. S., Egel, E., & Murad, H. S. (2019). An integrated framework for organizational performance enhancement through spirituality. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 2(56), 233–243. http://pu.edu.pk/images/journal/history/PDF-FILES/20_56_2_19.pdf
- Mittal, M., & Bhakar, S. S. (2018). Examining the impact of role overload on job stress, job satisfaction and job performance-a study among married working women in banking sector. *International Journal of Management Studies*, 2(7), 01.
- Mohamed Fadzil, M. A. (2016). *The Influence of Technologies , Organizational Capabilities , and People on Organizational Performance in Electronic Manufacturing Industry . September,* 1–24. [http://eprints.usm.my/32206/1/MOHAMED_FADZIL_MOHD_ALI_24\(NN\).pdf](http://eprints.usm.my/32206/1/MOHAMED_FADZIL_MOHD_ALI_24(NN).pdf)
- Monteiro, R. B., & Vieira, V. A. (2016). Team potency and its impact on performance via self-efficacy and adaptability. *BAR - Brazilian Administration Review*, 13(1), 98–119. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016150283>
- Muli, B. S. K., James, S. N. A. P. D., & Muriithi, G. (2019). *Influence of Motivational Factors on Employees' Performance Case of Kenya Civil Aviation Authority*.
- Murayama, M. (2019). *Spiritual Leadership: Background, Theory, and Application to Japanese Business Leaders*. 29–45. https://doi.org/10.1007/978-981-13-7193-6_3
- Nabi, A., & Sarif, S. M. (2012). The impact of globalization on ethical leadership: a critical explanation from tawhidic paradigm. *International Conference on Leadership and Social Change in the Muslim World: Prospects and Challenges*. <http://irep.iium.edu.my/22284/>
- Nwachukwu, C., & Chladkova, H. (2019). Firm resources, strategic analysis capability and strategic performance: Organisational structure as moderator. *International Journal for Quality Research*, 13(1), 75–94. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.01-05>
- Ogunnaike, O. O., Aribisala, A., Ayeni, B., & Osoko, A. (2019). Maslow theory of motivation and performance of selected technology entrepreneurs in Nigeria. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 10(2), 628–635.
- Omolo, P. A. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(2), 87. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v5i2.7504>
- Osiri, J. K., Kungu, K., & Dilbeck, M. (2019). Predictors of entrepreneurial intentions and social entrepreneurial intentions: a look at proactive personality, self-efficacy and creativity. *Journal of Business Diversity*, 19(1), 42-52.
- Oskan, S. (2022). The Impact of Proactive Motivation and Proactive Strategic Behaviors on Organizational Innovativeness. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 17660). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Palmer, I., & Dunford, R. (1996). Reframing and organizational action: The unexplored link. *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), 12–25. <https://doi.org/10.1108/09534819610150495>
- Pan, J., Guan, Y., Wu, J., Han, L., Zhu, F., Fu, X., & Yu, J. (2018). The interplay of proactive personality and internship quality in Chinese university graduates' job search success: The role of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 109, 14-26.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review

- and Synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294–324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Parker, S., Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). *Proactive Work Behavior: Forward-Thinking and Change-Oriented Action in Organizations Related papers Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation* PROACTIVE WORK BEHAVIOR: FORWARD-THINKING AND CHANGE-ORIENTED ACTION IN ORGANIZATIONS. 2, 567–598.
- Patiar, A., & Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia: Leadership, compensation and performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(November 2019), 29–39. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.005>
- Poole, K. B. (2018). ADAPTABILITY AND DECISION MAKING UNDER STRESS IN THE WORKPLACE. *ثبثبث Middle Tennessee State University*, 1, 43. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615–647. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>
- Putranto, A., Trihudiyatmanto, M., & Trihudiyatmanto, M. (2021). The Role Of Islamic Business Ethics In The Relationship Between Adaptability And The Business Performance Of Syariah Financial Institutions. *AL-ARBAH: Journal of Islamic Finance and Banking*, 3(1), 21–36. <https://doi.org/10.21580/al-arbah.2021.3.1.8079>
- Qardawi, Y. (2007). Al-Halal wa-al-haram fi al-Islam (The lawful and the prohibited in Islam). *Al-Qahirah : Maktabat Wahbah*, 1.
- Rafik Issa, B., & Jamal, B. (1998). Leadership : An Islamic perspective. *Focus*, 1–14.
- Raharso, S. (2018). Membangun Agilitas Organisasi Melalui Budaya Organisasi Dan Berbagi Pengetahuan. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 139. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2018.v12.i02.p06>
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2017). SMEs innovation capabilities and export performance: an entrepreneurial orientation view. *Journal of Business Economics and Management*, 18(5), 920–934. <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1352534>
- Richard M. Emerson. (1976). Social Exchange Theory Author. *Annual Review of Sociology*, *Annual Reviews Stable URL : Http://Www.Jstor.Org/Stable/2946096*, 2(1976), 335–362.
- Ridwan, M., & -, S. (2013). Implementasi Musyarakah Mutanaqisah sebagai Alternatif Pembiayaan Murabahah di Perbankan Syariah Indonesia. *Tsaqafah*, 9(1), 101. <https://doi.org/10.21111/tsaqafah.v9i1.39>
- Ritonga, H. (2019). PERANAN BAITUL MAAL WAT TAMWIL DALAM PEMBERDAYAAN USAHA MIKRO DAN KECIL MENENGAH AMANAH UMMAH SURABAYA. *Yurisprudentia: Jurnal Hukum Ekonomi*, 5(1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Rivai, R., Gani, M. U., & Murfat, M. Z. (2019). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation and Teacher Performance. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(2), 555–566. <https://doi.org/10.14738/assrj.62.6267>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. In *Review of Managerial Science* (Vol. 13, Issue 2). Springer Berlin Heidelberg.

- <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0252-1>
- Saefullah, U. (2012). Work motivation in Islamic educational institutions. *Advances in Natural and Applied Sciences*, 6(8), 1562–1567.
- Sakti, A. (2013). MAPPING OF CONDITIONS AND POTENTIAL OF BMT : Partnership to Expand the Market and Linkage of Islamic Banking Services to the. *Al-Muzara'ah*, I(1), 1–18.
- Saleh, S. (2019). *ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI DI BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG PONOROGO TAHUN 2017*. INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) PONOROGO.
- Samul, J. (2020). Emotional and spiritual intelligence of future leaders: Challenges for education. *Education Sciences*, 10(7), 1–10. <https://doi.org/10.3390/educsci10070178>
- Sarif, S. B. M., & Ismail, Y. Bin. (2017). the Effects of Tawhidic Paradigm on Public Policy Making in Malaysia. *Share: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam*, 6(2), 170–189. <https://doi.org/10.22373/share.v6i2.2285>
- Sarif, S. M. (2017). Good nerves Murabbi with Tawhidic Paradigm for Khaira Ummah Society 5.0. *International Journal of Business, Economics and Law*, 14(5), 26–34. <http://irep.iium.edu.my/61779/>
- Savitri, E., DP, E. N., & Syahza, A. (2021). Can innovation mediate the effect of adaptability, entrepreneurial orientation on business performance? *Management Science Letters*, 11(8), 2301–2312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.014>
- Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008). Trust and leader-member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 101–110. <https://doi.org/10.1177/1548051808320986>
- Shrouf, H., Al-Qudah, S., Al Khawaldeh, K., Obeidat, A. M., & Al Rawashdeh, A. (2020). A study on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productivity. *Management Science Letters*, 10(13), 3189–3196. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.002>
- Sony, M., & Mekoth, N. (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20–32. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.003>
- Sony, M., & Mekoth, N. (2017). Workplace spirituality, frontline employee adaptability and job outcomes: an empirical study. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 7(4), 437. <https://doi.org/10.1504/ijpmb.2017.10006820>
- Spier, E. (1997). *From Reactive behaviour to Adaptive Behaviour*.
- Steers, R. M., & Mowdat, R. T. (2004). The Future of Motivation Theory | Motivation | Self-Improvement. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387. <https://www.scribd.com/document/28893809/The-Future-of-Motivation-Theory>
- Sulistyo, H. (2009). Analisis Kepemimpinan Spiritual Dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekobis*, 10(2), 11.
- Sunarto, A. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Berbasis Inovasi untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 397–407. <http://www.journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/504>
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Masyhuri, M. (2019). The Relationship among Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviour, and Employee Performance. *Etikonomi*, 18(2), 249–258. <https://doi.org/10.15408/etk.v18i2.11318>
- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218–237.

- <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.12.002>
- Thibaut, J., & Kelley, H. (1976). *Social exchange theory. A first look at communication theory.*
- Tobroni. (2015). Spiritual Leadership: a Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia. *British Journal of Education*, 3(11), 40–53.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>
- Tumilaar, B. R. (2015). the Effect of Discipline, Leadership, and Motivation on Employee Performance At Bpjs Ketenagakerjaan Sulut. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 787–797.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Van Assche, T. (2011). Leadership and decision making. *21st Century Political Science: A Reference Handbook*, 5, 353–360. <https://doi.org/10.4135/9781412979351.n42>
- van Dam, K. (2009). Employee adaptability to change at work: A multidimensional, resource-based framework. *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, 123–142. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139096690.009>
- Van Seters Stevenson, D. A., Columbia, B., & Field, R. H. (2012). *Evolution of Leadership Theory The Evolution of Leadership Theory.*
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214–228. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00281>
- Volunteers, M., & Relations, P. (2016). *RLI Graduate Course*. 1–22.
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9(JAN), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02627>
- Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H., & von Wangenheim, F. (2019). Transformational Leadership, High-Performance Work System Consensus, and Customer Satisfaction. *Journal of Management*, XX(X), 1–29. <https://doi.org/10.1177/0149206318817605>
- Wijiharta, W. (2019). Pemetaan Permasalahan BMT (Baitul Mal Wat Tamwil): Pendekatan Teori Manajemen Strategi Environmental Scaning. *IQTISHADIA: Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 6(1), 79. <https://doi.org/10.19105/iqtishadia.v6i1.2193>
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yunus, M., Setyosari, P., Utaya, S., & Kuswandi, D. (2020). The effect of a student's major and achievement motivation on their ability to solve citizenship problems. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(6), 425–441.
- Zacca, R., & Dayan, M. (2018). Linking managerial competence to small enterprise performance within the dynamic capability logic. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(2), 256–276. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2017-0042>
- zahrotush Sholikhah, Xuhui Wang, W. L. (2018). The role of spiritual leadership. *International Journal of Law and Management*.
- Zeithaml, V. A., Varadarajan, P. R., & Zeithaml, C. P. (1988). The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, 22(7), 37–64. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005291>