

**PERAN *RELIGIOUS ELABORATION ACHIEVEMENT*
LEADERSHIP DALAM MENINGKATKAN KINERJA
ORGANISASI**



Disusun Oleh :

**Istajib Kulla HimmyAzz
NIM. 104 0170 0005**

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

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCA SARJANA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
S E M A R A N G
2023**

PERAN *RELIGIOUS ELABORATION ACHIEVEMENT LEADERSHIP* DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI

Disusun oleh

Istajib Kulla Himmy Azz
NIM. 104 0170 0005

Semarang, 18 Agustus 2023
Telah Disetujui untuk dilaksanakan oleh :

Ketua
Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Tim Promotor


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


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



Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, MM
NIDN: 0607056203

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi dengan judul ***“PERAN RELIGIOUS ELABORATION ACHIEVEMENT LEADERSHIP DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI”***.

Terselesainya Disertasi ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

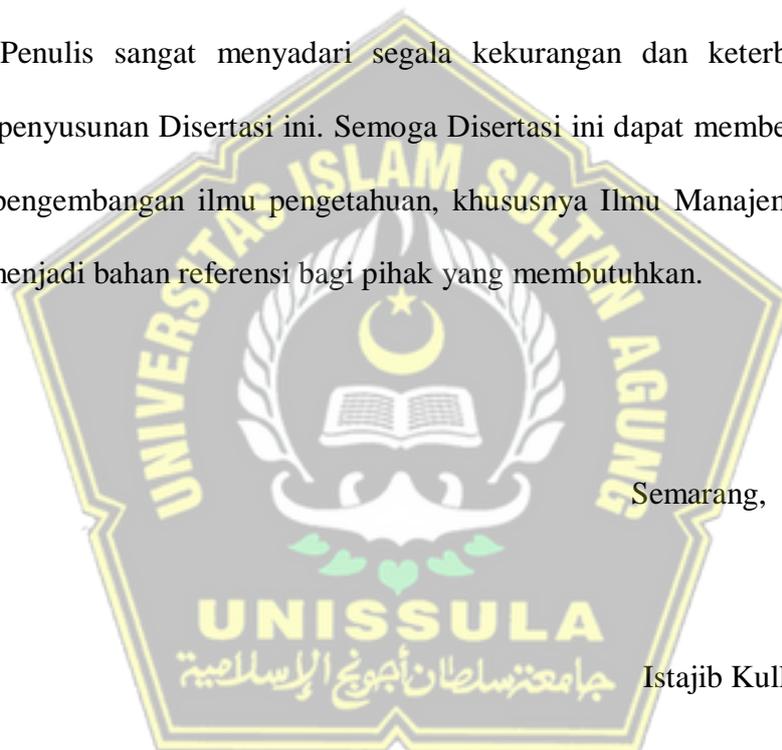
1. Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si dan Prof. Dr. Nunung Ghoniyah,MMselaku Tim Promotor, yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si; Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si ; Drs. Bedjo Santoso MT, Ph.D; Dr. Marno Nugroho, SE, M,Si selaku dosen Penguji Internal yang telah memberikan masukan yang sangat bernilai dan bermanfaat untuk pengembangan dan penyempurnaan Disertasi ini.
3. Prof. Dr. Muafi, SE, M.Si selaku Penguji Eksternal yang telah memberikan masukan yang sangat berharga dan bermanfaat untuk perbaikan dan penyempurnaan Disertasi ini.

4. Dr. Dra. Francisca Sestri G. MM. Rektor Universitas Insan Pembangunan Indonesia. yang telah berkenan memberikan kesempatan, senantiasa mendukung, memotivasi dan memberi izin untuk menempuh studi S3 di PDIM FE Unissula.
5. Ketua Yayasan Pendidikan Insan Pembangunan yang selalu mendukung penulis dalam berproses menyelesaikan pendidikan S3.
6. Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen dan seluruh Dosen PDIM FE Unissula yang senantiasa memotivasi, memberikan wawasan, ilmu pengetahuan dan materi pembelajaran yang sangat bermanfaat serta menginspirasi bagi penulis selama menempuh studi.
7. Seluruh Pengelola dan Staff administrasi PDIM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.
8. Istri saya tercinta, Meilisa Bunga Widyanti, dengan cintanya yang luar biasa sehingga saya selalu yakin untuk bisa menyelesaikan studi S3; Guinandra Alfathan Pratama putra nan ganteng yang selalu bertanya “ayah sedang ngerjain apa” .
9. Bapak Aziz dan Ibu Warkini Orang Tua yang tidak pernah henti mendoakan anaknya setiap Waktu selalu memberikan semangat; Bapak Totok Widyanto beserta Ibu Suharyanti, terimakasih atas doa, restu dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi S3 di PDIM Pasca Sarjana FE Unissula.
10. Irma Himatys Adik sayaa, yang mendukung proses studi S3 .
11. Seluruh teman-teman seperjuangan PDIM FE Unissula atas kebersamaannya saling membantu, memotivasi, *emphatic* dan solidaritas dalam menempuh Program Doktor Ilmu Manajemen. Terkhusus saudara saudaraku di PDIM 1 FE Unissula, terimakasih untuk kebersamaan kita dan teriring doa semoga kita semua berada dalam kondisi yang selalu dimudahkan di setiap pekerjaan.

12. Teman teman MPCIL (Mboh Piye Carane Iso Lulus) Dr. Teguh, Dr. Andy, Pakde Kiswoyo. yang selalu siap siaga membantu dalam setiap kondisi; Dr. Rohmad yang perjalanan hidupnya selalu bisa memberikan inspirasi pada generasi muda, Dr. Windi yang selalu memotivasi memberikan arahan adiknya untuk cepet lulus.

13. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Disertasi ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Disertasi ini. Semoga Disertasi ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen SDM dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak yang membutuhkan.



Semarang, Agustus 2023
Penyusun

Istajib Kulla Himmy Azz

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi keterbatasan study terdahulu dan kesenjangan penelitian antara peran pembelajaran organisasional dengan kinerja organisasi yang berpusat pada konsep *Religious elaboration achievement leadership*. Konsep *Religious elaboration achievement leadership* diharapkan dapat memicu *social value* yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *generative* dan *adaptive learning* terhadap *Religious Elaboration Achivement Leadership*, kemudian tujuan kedua penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *Religiuos Elaboration Achivement Leadership* terhadap pembentukan *social value* dan *Organizational Performance*. Tujuan ketiga dalam penelitian ini adalah menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *social value* terhadap *Organizational Performance*. Integrasi dimensi dimensi *path goal theory* dengan pendekatan *Achievement oriented* dan *Self determinant theory* dengan pendekatan *elaboration* dengan pendekatan nilai nilai *Religious* dapat disusun sebuah kebaruaran yaitu *Religious Elaboration Achievement leadership* yang merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada elaborasi nilai nilai *religious* dalam pemenuhan tujuan organisasi. *Religious Elaboration Achievement leadership* diindikasikan dengan keyakinan kredibelitas kemampuan tim, *Istiqomah* pada peraih standar hasil yang tinggi dan Menghadapi tantangan dengan *Ihsan* dan *Itqan*.

Populasi yang menjadi objek dalam penelitian ini, adalah Perguruan Tinggi diwilayah LLDIKTI IV yang berjumlah 481. kemudian setelah dilakukan perhitungan slovin, sample dalam penelitian ini berjumlah 142 responden yang akan diambil dari seluruh Perguruan Tinggi diwilayah LLDIKTI IV. Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan menggunakan skala likert 1 s/d 10. Analisis data yang dilakukan dengan menggunakan the *Structural Equation Model* (SEM) dari paket *software* AMOS 16.0.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa seluruh hipotesis terbukti dengan rincian hipotesis 1 dan 2 menunjukkan bahwa semakin baik proses *adaptive learning* dan *generatif learning* maka akan semakin baik *Religious Elaboration Achievement leadership*. Kemudian, hipotesis 2 menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan *Religious Elaboration Achievement leadership* akan semakin baik *social value* dan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

kinerja organisasi. Sedangkan pembuktian hipotesis kelima menunjukkan bahwa semakin baik *social value* akan semakin baik kinerja organisasi.

Kata kunci : *Adaptive learning; generatif learning; Religious Elaboration Achievement leadership; social value; kinerja organisasi.*



Abstract

This study aims to explore a new conceptual model that can fill the limitations of previous studies and research gaps between the role of organizational learning and organizational performance centered on the concept of Religious elaboration achievement leadership. The concept of Religious elaboration achievement leadership is expected to trigger social values which ultimately have an impact on improving organizational performance.

This research specifically aims to analyze and describe the influence of generative and adaptive learning on Religious Elaboration Achievement Leadership, then the second objective of this study aims to analyze and describe the influence of Religious Elaboration Achievement Leadership on the formation of social values and Organizational Performance. The third objective in this study is to analyze and describe the influence of social values on organizational performance. Integrating the dimensions of path goal theory with an Achievement oriented approach and Self determinant theory with an elaboration approach with a Religious values approach can be developed in a novelty, namely Religious Elaboration Achievement leadership which is a leadership style that focuses on the elaboration of religious values in fulfilling organizational goals. Religious Elaboration Achievement leadership is indicated by confidence in the credibility of team abilities, Istiqomah in achieving high standards of results and Facing challenges with Ihsan and Itqan.

The population that became the object of this study were 481 tertiary institutions in the LLDIKTI IV area. Then after slovin calculations were carried out, the sample in this study consisted of 142 respondents who were taken from all tertiary institutions in the LLDIKTI IV area. Data collection obtained through questionnaires was carried out using interval measurements using a Likert scale of 1 to 10. Data analysis was carried out using the Structural Equation Model (SEM) from the AMOS 16.0 software package.

Data analysis result show that all hypotheses are proven with the details of hypotheses 1 and 2 indicating that the better the process of adaptive learning and generative learning, the better the leadership of Religious Elaboration Achievement. Then, hypothesis 2 shows that the better the Religious Elaboration Achievement leadership style, the better the social value and also has a significant influence on organizational performance. Meanwhile, the proof of the fifth hypothesis shows that the better the social value, the better the organizational performance.

keywords: Adaptive learning; generative learning; Religious Elaboration Achievement leadership; social values; organizational performance.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	Error! Bookmark not defined.
Abstrak	iii
<i>Abstract</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	2
A. Research Gap	6
B. Fenomena Gap	7
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1. <i>Self Determinant Theory</i> dengan pendekatan <i>Creativity Theory</i>	13
2.2. <i>Path Goal Theory</i>	17
2.3. Religious	22
2.4. <i>Organization Learning</i>	30
2.5. Model Teoritikal Dasar	31
2.6. Model Empirik Penelitian	34
2.6.1. <i>Generatif dan Adaptive Learning</i>	34
2.6.2. Social Value	39
2.6.3. Organization Performance	41
BAB III METODE PENELITIAN	45
3.1. Jenis Penelitian	45
3.2. Responden	45
3.3. Sumber Data	47
3.4. Variabel dan Indikator	48
3.5. Teknik Analisis Data	49

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	60
4.1 Karakteristik Responden.....	61
4.2 Analisis Deskriptif Data Penelitian	63
4.3 Hasil Analisis Inferensial.....	73
4.3.1 Hasil Analisis Faktor Konfirmatori.....	73
4.3.2 Pengujian Reliabilitas.....	77
4.3.3 Hasil Analisis Full Model SEM.....	79
4.3.4 Evaluasi atas Asumsi-Asumsi SEM.....	83
4.3.5 Pengujian Hipotesis.....	87
4.3.6 Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total.....	100
BAB V SIMPULAN	104
5.1 Simpulan Rumusan Masalah.....	104
5.2 Simpulan Hipotesis.....	107
BAB VI IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG	108
6.1 Implikasi Teoritis	109
6.2 Manajerial Impication.....	110
6.3 Keterbatasan Penelitian.....	114
6.4 Agenda Penelitian Mendatang	115
DAFTAR PUSTAKA	116
Lampiran 1 : Kuesioner.....	117

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1. 1 Alur Bab Pendahuluan.....	1
GAMBAR 2. 1 Alur Kajian Pustaka	12
GAMBAR 2. 2 Creativity Theory dan Dimensi.....	16
GAMBAR 2. 3 Path Goal Theory dan Dimensi.....	22
GAMBAR 2. 4 Derivasi Nilai Religious dalam Kepemimpinan	29
GAMBAR 2. 5 Integrasi Path Goal Theory dan Creativity Theory	31
GAMBAR 2. 6 Proposisi 1 Religious Elaboration Achievement Leadership	33
GAMBAR 2. 7 Proposisi 2 Social Value.....	33
GAMBAR 2. 8 Grand Theory Model Elaboration Achievement Leadership.....	34
GAMBAR 2. 9 Model Empirik Penelitian.....	44
GAMBAR 4. 1 Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	60
GAMBAR 4. 2 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen	74
GAMBAR 4. 3 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen	76
GAMBAR 4. 4 Model Empirik Penelitian.....	80
GAMBAR 4. 5 Hasil Analisis Full Model SEM.....	81
GAMBAR 5. 1 Piktografis Bab Kesimpulan Penelitian.....	104
GAMBAR 6. 1 Piktografis Bab Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang ..	108

DAFTAR TABEL

TABEL 1.1 Research Gap.....	7
TABEL 2.1 State of the art Definisi Elaboration	155
TABEL 2.2 State of the art Definisi Achievement Oriented Leadership	20
TABEL 2.3 State of the art Internalisasi Nilai Islami dalam Kepemimpinan.....	277
TABEL 2.4 State of the art Learning Organization & Organization Learning	30
TABEL 2.5 Indikator Religiosity Elaboration Achievment Leadership.....	322
TABEL 2.6 State of the art Learning Organization.....	388
TABEL 2.7 State of the art Religious Elaboration Achievment	41
TABEL 2.8 State of the art Organizational Performance	433
TABEL 3.1 Jumlah Sampel.....	466
TABEL 3.2 Variabel dan Indikator Penelitian	488
TABEL 3.3 Indek Pengujian Kelayakan Model.....	577
TABEL 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	60
TABEL 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan.....	61
TABEL 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Akreditasi Perguruan Tinggi	61
TABEL 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	62
TABEL 4.5 Deskripsi Variabel Generatif Learning	643
TABEL 4.6 Temua Variabel Generatif Learnig	654
TABEL 4.7 Deskripsi Variabel Adaptive Learning	665
TABEL 4.8 Temuan Variabel Adaptive Learning	676
TABEL 4.9 Deskripsi Variabel Religiosity Elaboration Achievment Leadership	687
TABEL 4.10 Temuan Variabel Religousity Elaboration Achievment Leadership	698
TABEL 4.11 Deskripsi Variabel Social Value.....	709
TABEL 4.12 Temuan Variabel Social Value.....	70
TABEL 4.13 Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi	70
TABEL 4.14 Temuan Variabel Social Value.....	71

TABEL 4.15 Nilai Loading Factor Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen.....	743
TABEL 4.16 Nilai Loading Factor Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen.....	765
TABEL 4.17 Construct Reliability	786
TABEL 4.18 Variance Extracted (VA).....	797
TABEL 4.19 Hasil Uji Goodness of Fit Index	80
TABEL 4.20 Hasil Uji Normalitas	81
TABEL 4.21 Hasil Pengujian Outlier Univariate.....	853
TABEL 4.22 Hasil Pengujian Outlier dengan Mahalanobis Distance.....	864
TABEL 4.23 Regression Weights	875
TABEL 4.24 Hasil Uji Hipotesis.....	Error! Bookmark not defined. 6
TABEL 4.25 Standarized Regression Weights	88
TABEL 4.26 Ringkasan Hasil Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total 100	



BAB 1

PENDAHULUAN

Bab 1 pendahuluan ini membahas 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 masalah dan pertanyaan penelitian tersebut merupakan alur menuju studi ini yakni tujuan penelitian dan mafaat penelitian. Adapun alur keterkaitan dan sistematika bahasan nampak seperti Gambar 1.1.

Gambar 1. 1 Alur Bab Pendahuluan



1.1. Latar Belakang Masalah

Pengelolaan sumber daya manusia yang mengarah pada pencapaian prestasi dapat dilakukan dengan menumbuhkan kompetensi SDM untuk mampu bersaing dengan tuntutan jaman. Organisasi yang baik seharusnya merespon empat tantangan yaitu kompleksitas situasi, lingkungan yang cepat berubah, interaksi dan pembangunan berkelanjutan (Chang & Wang, 2013). Organisasi harus memiliki kecerdasan yang cukup untuk memahami kompleksitas situasi yang terjadi; menjadi lebih sensitif untuk beradaptasi dengan perubahan; memiliki kemampuan sistem berpikir yang memadai untuk melihat *inter-affection* (kedekatan) dalam sistem yang lebih besar, dan menemukan "solusi mendasar;" serta harus memiliki kemampuan belajar, tindakan dan inovasi untuk membuat organisasi menjadi sebuah organisasi yang sehat dan berkelanjutan (J. Namada, 2019).

Penolakan individu dalam proses pembelajaran dapat terjadi jika tidak tersedia cukup kesadaran pada tingkat individu untuk memperbaiki kualitas dirinya (Isaacs et al., 2007). Hal ini ditunjukkan dengan perasaan terancam oleh perubahan (Zhu et al., 2018), cenderung memiliki pikiran tertutup dan tidak bersedia untuk menjalin keterlibatan dengan model mental (Chatterjee & Sahoo, 2011) atau ketakutan akan hilangnya *personal mastery* yang selama ini disandangnya (Alerasoul et al., 2022). Pembelajaran dipandang sebagai sesuatu yang elit dan terbatas pada tingkat yang lebih senior dalam organisasi (Chatterjee & Sahoo, 2011).

Pemicu peningkatan kinerja organisasi adalah pembelajaran organisasional (Birasnav et al., 2019). Pembelajaran organisasi mencakup adaptif dan generatif menjadi semakin menarik karena masih merupakan konsep yang terhitung baru (Chiva & Habib, 2015). Organisasi pembelajaran juga perlu membedakan antara pembelajaran *adaptif* dan *generative* (Alerasoul et al., 2022). Pembelajaran adaptif berkaitan dengan beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan meningkatkan kapasitas organisasi untuk mencapai tujuan yang diketahui secara reaktif (Sessa et al., 2011).

Pembelajaran generatif lebih dari sekadar beradaptasi dengan perubahan dalam mode reaktif yang melibatkan kreativitas dan inovasi,antisipasi perubahan, tetap terdepan dalam persaingan, dan perubahan dalam mode proaktif (Wittrock, 1992). Pembelajaran generatif melibatkan pembingkai ulang yang kreatif dari masalah dan pengalaman organisasi (Fiorella & Mayer, 2016). Pembelajaran ini melibatkan perumusan dan eksperimen dengan pendekatan baru untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, dan belajar dari proses tersebut . Konsep pembelajaran adaptif adalah penyampaian pendidikan atau pelatihan yang memanfaatkan teknologi dan data untuk menyediakan program pembelajaran yang disesuaikan secara individual untuk siswa, yang secara cerdas beradaptasi dengan kebutuhan belajar mereka melewati pengalaman belajar yang sangat individual, yang seharusnya memberikan hasil belajar yang jauh lebih baik (Chiva & Habib, 2015).

Pembelajaran yang dilakukan akan mendorong pada kemampuan untuk berfikir kreatif (Pope, 2005). Kreativitas adalah proses yang bisa dipelajari, diasah dan dikuasai (Frey, 2002). Kreativitas telah didefinisikan sebagai hasil, sebagai proses, sebagai konstruksi yang berasal dari pengaruh konteks dan pengalaman dan sebagai fitur kepribadian dari sifat manusia (Clarke, 2005). Tindakan kreatif muncul dari keunikan keseluruhan kepribadian dalam interaksi dengan lingkungannya, walaupun ada pengakuan ilmiah terhadap pentingnya kreativitas, namun hingga kini hanya sedikit sekali penelitian yang telah dilakukan (Glăveanu, 2018).

Kreativitas kurang berkembang karena kebudayaan yang terlalu menekankan pada unsur tradisi, dan kurang terbuka terhadap perubahan atau perkembangan baru (Kleinmintz et al., 2019). Kreativitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi-kombinasi baru yang mempunyai makna social, tidak hanya membuat sesuatu yang baru tetapi mungkin saja kombinasi dari sesuatu yang sudah ada sebelumnya (Kleinmintz et al., 2019).

Pemimpin yang kreatif akan memiliki cara untuk mengubah cara mengorganisir orang dan pelayanan (Mumford et al., 2000). Kepemimpinan dan kreativitas bekerja sama untuk memungkinkan tempat kerja yang dinamis, ide-ide inovatif, dan peningkatan pemecahan masalah yang memberi organisasi keunggulan dalam persaingan mereka (Cheng, C., & Yang, 2019). *Path-Goal Theory* mengajarkan menemukan bagaimana menjadi pemimpin yang baik dan benar serta memenuhi berbagai kriteria yang selaras dengan pribadi dan orang-orang yang dipimpin (Esteves et al., 2018). *Path Goal*

theory dari kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahannya (Folk Schriesheim & Schriesheim, 1980). Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh (R. J. House, 1971) yang memformulasikan teori ini dengan menyertakan variabel situasional dan dikembangkan kembali oleh beberapa penulis seperti (Folk Schriesheim & Schriesheim, 1980; R. J. House, 1971, 1996; Indvik, 1986; C. Schriesheim et al., 1977).

Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengikut, kinerja dan kepuasan (Folk Schriesheim & Schriesheim, 1980). Teori ini dianggap sebagai *path-goal* karena terfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (R. House, 1996).

Filosofi konsep dari beberapa studi yang ada tersebut masih tidak lepas dari *historical foundation* yang mendasari teori *path goal leadership*, yaitu berorientasi pada hubungan transaksional antara pimpinan dan karyawan, sehingga komitmen kerja terbaik didasarkan pada preferensi individu karyawan atas penghargaan yang akan dicapai ketika target prestasi kerja sudah tercapai (R. J. and T. R. M. House, 1975).

Kekosongan nilai Islam di kepemimpinan era modern, organisasi dihadapkan pada kondisi yang sangat dilematis. Masyarakat sangat membutuhkan sosok pimpinan yang mampu memenuhi kebutuhan dan memecahkan masalah dalam organisasi yang sesuai dengan pandangan

Islam. Sehingga dibutuhkan sosok pemimpin yang mampu merespon kesenjangan tersebut secara lebih moderat dengan berupaya mengintegrasikan kepemimpinan modern tanpa harus mengorbankan nilai-nilai yang mereka anut (Abdallah et al., 2019). Nilai-nilai Islam berperan sebagai filter untuk menyaring elemen-elemen negatif kepemimpinan modern dan disesuaikan dengan dunia Islam (Ali, 2009).

Untuk menggerakkan dan mengembangkan kinerja organisasi agar dapat terwujud dengan efektif perlu didukung dengan adanya model kepemimpinan yang tepat. Munculnya kebutuhan untuk mencari dan mengembangkan sebuah model kepemimpinan yang mampu mengisi kekosongan nilai Islam dan mengisi kelemahan *path goal theory* yang hanya memunculkan orientasi pada hubungan transaksional antara pimpinan dan karyawan; maka dibutuhkan peran *religiosity* dalam mengisi kekosongan nilai-nilai transedental tersebut. *Path goal theory* menekankan pada bagaimana pemimpin menilai kesuksesan kinerja hanya secara duniawi oleh karena itu penelitian ini mengusulkan peran *Religious Elaboration Achivement Leadership (REAL)* yang diharapkan mampu mewujudkan kinerja organisasi yang *sustainable*.

A. Research Gap

Berdasarkan kajian studi terdahulu yang lengkap dan mendalam tentang *Organizational learning* dan kinerja organisasi dapat disarikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Research Gap

NO	PENELITI	TEMUAN
1.	Kontroversi hasil penelitian Olejarski <i>et.al.</i> , (2019) dan Oh & Han (2018)	<i>Organizational learning</i> merupakan factor antecedent dari kinerja organisasi (Olejarski et al., 2019) sedangkan (Oh & Han, 2020) menyatakan sebaliknya, bahwa Learning Organization memiliki pengaruh rendah dalam peningkatan kinerja.
2.	Kontroversi hasil penelitian Wahda (2017) dan Namada, (2017).	Perbedaan hasil penelitian yang menyatrakan bahwa Organizational learning ditemukan memiliki efek terbesar pada pencapaian kinerja organisasi (Wahda, 2017) namun hasil penelitian pada organisasi keuangan menunjukkan bahwa Organizational learning tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja keuangan (J. M. Namada, 2017)
3.	Kontroversi hasil penelitian Brockman et.al (2017) dan (Gomes & Wojahn, 2017)	Organizational learning memiliki pengaruh dalam kinerja pasar (Brockman et al., 2017) namun penelitian (Gomes & Wojahn, 2017) menyatakan sebaliknya bahwa <i>Organizational learning</i> tidak memiliki pengaruh dalam kinerja.

B. Fenomena Gap

Perguruan tinggi merupakan kelanjutan pendidikan menengah yang diselenggarakan untuk mempersiapkan peserta didik untuk menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademis dan profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian (UU 2 tahun 1989, pasal 16, ayat (1)). Pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi dari pada pendidikan menengah di jalur pendidikan sekolah (PP 30 Tahun 1990, pasal 1 Ayat 1).

Mutu perguruan tinggi dan program studi di Indonesia belum berada dalam kondisi ideal. Disparitas mutu pendidikan tinggi bisa dilihat dari hasil akreditasi perguruan tinggi dan program studinya. Dari 4472 perguruan tinggi di Indonesia, saat ini baru 50 perguruan tinggi yang memiliki akreditasi A/unggul.

Data BAN-PT menunjukkan hanya 1131 yang terakreditasi. Sebanyak 50 PT mempunyai akreditasi A/unggul (4 %), 345 PT berakreditasi B/Baik sekali (31 %), 736 PT berakreditasi C/baik (65 %), sedangkan sisanya 3340 PT belum terakreditasi. Sementara itu, data PDDikti 4 Mei 2021 menunjukkan terdapat 26.672 prodi di seluruh perguruan tinggi di Indonesia. Program studi yang terakreditasi A/unggul baru berjumlah 2.512 prodi, atau setara 12% dari 20.254 prodi yang ada di Indonesia. Prodi yang terakreditasi B/baik sekali sebanyak 9922 (49 %), dan terakreditasi C/baik sebanyak 7820 (39 %). Ada lebih dari 5000 prodi yang belum terakreditasi.

Sementara itu Akreditasi merupakan penentuan standar mutu dan penilaian suatu lembaga pendidikan (pendidikan tinggi) oleh pihak di luar lembaga yang independen. Akreditasi juga diartikan sebuah upaya pemerintah untuk menstandarisasi dan menjamin mutu alumni perguruan tinggi sehingga kualitas lulusan antara perguruan tinggi tidak terlalu bervariasi dan sesuai kebutuhan kerja.

Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi, dijelaskan bahwa akreditasi merupakan proses evaluasi dan penilaian secara komprehensif atas komitmen perguruan tinggi terhadap mutu dan kapasitas penyelenggaraan

Tridarma perguruan tinggi, untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan, sedangkan data dari BAN PT. PerMei 2023 wilayah 4 Jawa Barat dan Banten terdapat 151 institusi perguruan tinggi belum terakreditasi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yakni riset gap dan fenomena yang ada pada perguruan tinggi di Indonesia, maka rumusan masalah studi ini adalah “Membangun kinerja organisasi melalui *Religious Elaboration Achivement Leadership* dan *Social Value* yang didorong *Adaptive learning* dan *generative learning*”. Kemudian pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *generative learning* terhadap *Religious Elaboration Achivement Leadership*?
2. Bagaimana pengaruh *adaptive learning* terhadap *Religious Elaboration Achivement Leadership*?
3. Bagaimana pengaruh *Religiuos Elaboration Achivement Leadership* terhadap pembentukan *social value*?
4. Bagaimana pengaruh *Religious Elaboration Achivement Leadership* terhadap peningkatan *Organizational Performance*?
5. Bagaimana pengaruh *social value* terhadap *Organizational Performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model

konseptual baru yang dapat mengisi keterbatasan study terdahulu dan kesenjangan penelitian antara peran pembelajaran organisasional dengan *kinerja organisasi* yang berpusat pada konsep *Religious elaboration achievement leadership*. Konsep *Religious elaboration achievement leadership* diharapkan dapat memicu *social value* yang akhirnya berdampak pada *peningkatan kinerja organisasi*. Kemudian penelitian ini secara khusus bertujuan untuk :

1. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *generative learning* terhadap *Religious Elaboration Achivement Leadership*
2. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *adaptive learning* terhadap *Religious Elaboration Achivement Leadership*
3. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *Religiuos Elaboration Achivement Leadership* terhadap pembentukan *social value*.
4. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *Religious Elaboration Achivement Leadership* terhadap peningkatan *Organizational Performance*.
5. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *social value* terhadap *Organizational Performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

Secara akademis hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam menambah pemahaman tentang implikasi *path goal theory* dan *creative theory* dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, yakni dengan dimasukkannya konsep baru berupa *Religious Elaboration Achivement*

leadership untuk mengatasi research gap pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja organisasi.

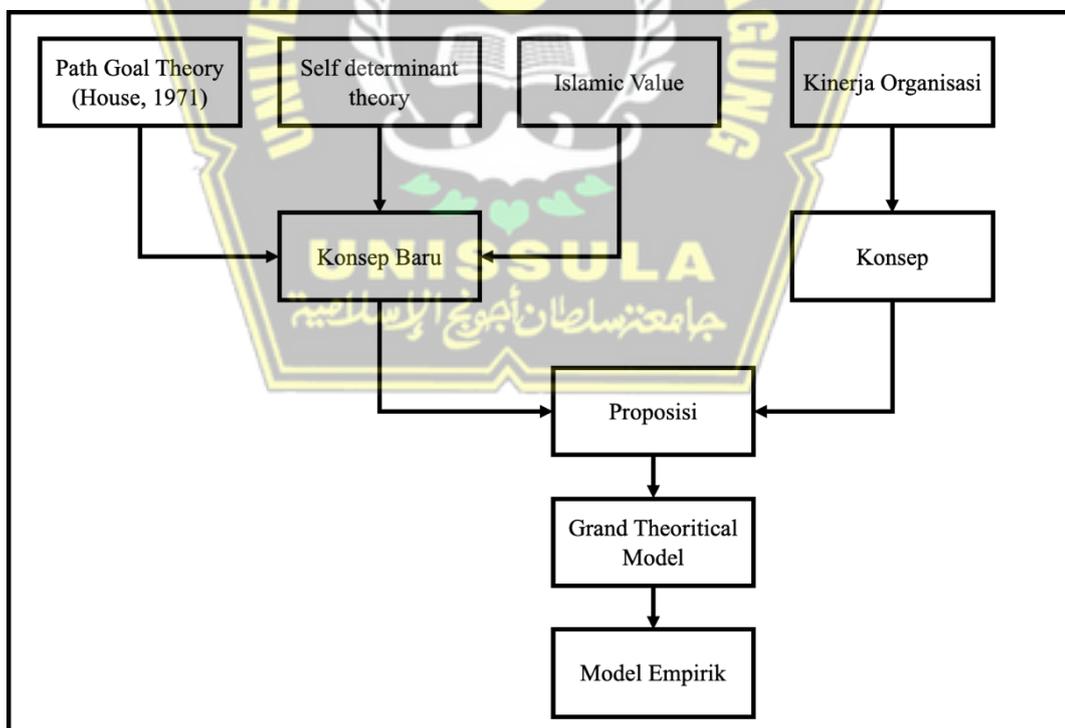
Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat diterapkan pada perguruan tinggi di Provinsi Jawa Barat sebagai suatu standart bentuk manfaat yang perlu dikembangkan serta akan memberikan manfaat bagi perguruan tinggi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka yang dipakai dalam rancangan model teoretikal ini adalah dimensi-dimensi dari *Relationship Marketing* (RM) dan *Islamic Value*. Dari dimensi-dimensi yang substantive dan strategis tersebut akan terbentuk konsep baru melalui sebuah proposisi. Kemudian hubungan antara variable internal dan eksternal akan menghasilkan *grand teorical model* dan akhirnya berdasarkan research gap dan fenomena muncul *empirical model*. Penjelasan mengenai *integrasi theory* yang dipakai dalam rancangan dapat disajikan dengan piktografi sebagai berikut :



Gambar 2.1 Alur Kajian Pustaka

2.1. *Self Determinant Theory* dengan pendekatan *Creativity Theory*

Teori kreativitas didasari oleh 3 teori yaitu psikoanalisa, humanistic dan press (*Psikoanalisa* memandang kreativitas sebagai hasil mengatasi suatu masalah, yang biasanya dimulai sejak di masa anak-anak (R. J. House, 1971). Pribadi kreatif dipandang sebagai seseorang yang pernah mempunyai pengalaman traumatis, yang dihadapi dengan memungkinkan gagasan-gagasan yang disadari dan yang tidak disadari bercampur menjadi pemecahan inovatif dari trauma (R. J. House, 1996). *Humanistik* lebih menekankan kreativitas sebagai hasil dari kesehatan psikologis tingkat tinggi, dan *Press* kreativitas membutuhkan adanya dorongan dari dalam diri individu (motivasi intrinsik) maupun dorongan dari lingkungan (motivasi ekstrinsik). Ernest Kris menekankan bahwa mekanisme pertahanan regresi juga sering muncul dalam tindakan kreatif (Kris Ernest, 1941). Sedangkan Carl Jung menyatakan bahwa timbul penemuan, teori, seni, dan karya-karya baru lainnya dari adanya ketidaksadaran individu (Pope, 2005).

Teori Humanistik lebih menekankan kreativitas sebagai hasil dari kesehatan psikologis tingkat tinggi (Maddi & Paul T. Costa, 2017). Beberapa tokoh dalam teori ini adalah Abraham Maslow yang menekankan bahwa manusia mempunyai naluri-naluri dasar yang menjadi nyata sebagai kebutuhan yang kemudian diwujudkan sebagai hirarki kebutuhan manusia, dari yang terendah hingga yang tertinggi (Maddi & Paul T. Costa, 2017). Carl Rogers juga merupakan penganut teori ini menyatakan bahwa 3 kondisi dari pribadi yang kreatif, adalah keterbukaan terhadap pengalaman, kemampuan untuk menilai situasi sesuai

dengan Patokan pribadi seseorang, kemampuan untuk bereksperimen atau untuk ‘bermain’ dengan konsep-konsep .

Self-Determination Theory menyatakan bahwa Kreativitas membutuhkan adanya dorongan dari dalam diri individu (motivasi intrinsik) maupun dorongan dari lingkungan (motivasi ekstrinsik) yang bersifat universal ada dalam diri individu itu sendiri namun membutuhkan kondisi yang tepat untuk diekspresikan. Kondisi Eksternal yang mampu mendorong Perilaku Kreatif adalah penciptaan kondisi keamanan psikologis dan kebebasan psikologis memungkinkan timbulnya kreativitas yang konstruktif (Deci & Richard M Ryan, 2012).

Kreativitas adalah merupakan kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru untuk memberi ide kreatif dalam memecahkan masalah atau sebagai kemampuan untuk melihat hubungan-hubungan yang baru antara unsur-unsur yang sudah ada sebelumnya (Baer, 2012). Kreativitas adalah kemampuan memulai ide, melihat hubungan yang baru, atau tak diduga sebelumnya, kemampuan memformulasikan konsep yang tak sekedar menghafal, menciptakan jawaban baru untuk soal-soal yang ada, dan mendapatkan pertanyaan baru yang perlu di jawab (Jung & Chang, 2017). Kreativitas adalah kegiatan yang menghasilkan hasil yang berguna, lebih enak, lebih praktis, memecahkan masalah, mempermudah, mengembangkan, mengurangi hambatan, mengatasi kesulitan, mendatangkan hasil lebih baik atau banyak (Frey, 2002). Kreativitas merupakan kemampuan atau kecakapan yang ada dalam diri seseorang, hal ini erat kaitannya dengan bakat (Glăveanu, 2018).

Kreativitas merupakan sebuah proses atau kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan (fleksibilitas), dan orisinalitas dalam berpikir, serta kemampuan untuk mengelaborasi (mengembangkan, memperkaya, memperinci), suatu gagasan (Cheng, C., & Yang, 2019). Pada definisi ini lebih menekankan pada aspek proses perubahan (inovasi dan variasi). Kreativitas digambarkan sebagai sebuah proses menemukan dan mengembangkan sebuah gagasan baru yang lebih inovatif dan variatif (divergensi berpikir) (van Bezouw et al., 2021).

Dari beberapa uraian mengenai definisi kreativitas yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa : “Kreativitas adalah proses konstruksi ide yang orisinal (asli), bermanfaat, variatif (bernilai seni) dan inovatif (berbeda/lebih baik)”. Dimensi kreatif menurut (R. J. House, 1971) adalah *Flexible, fluently, elaboration* dan *originality*.

Tabel 2.1
State of the art Definisi Elaboration

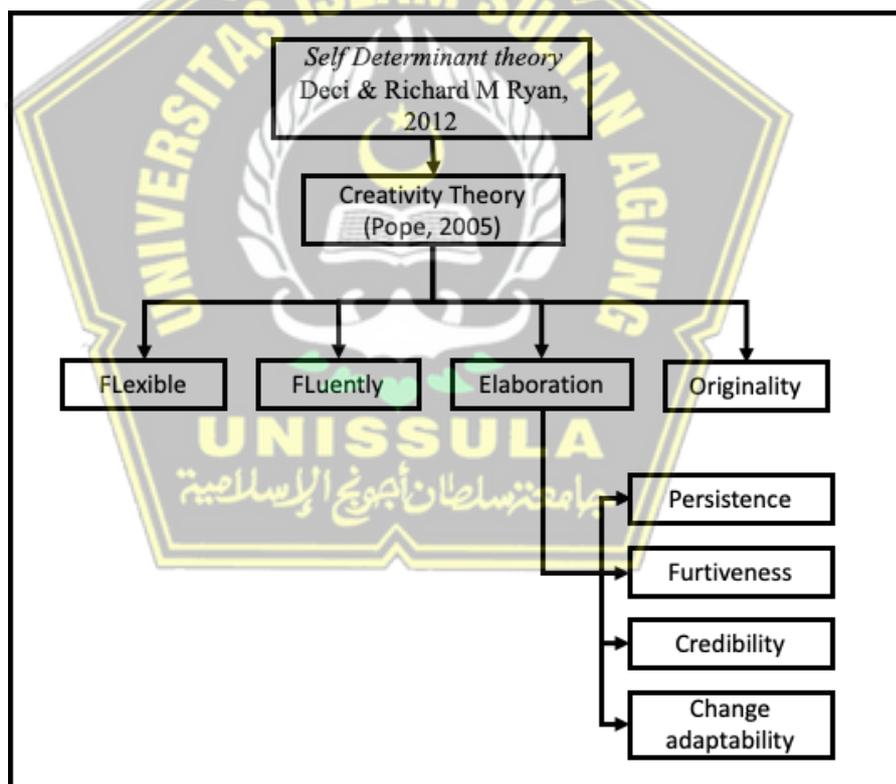
No	Author	Key points
1	(Mannucci & Perry-Smith, 2022)	elaborasi yaitu, proses mengevaluasi ide-ide baru yang potensial dan selanjutnya mengklarifikasi dan mengembangkan ide-ide
2	(Beaty & Johnson, 2021)	Elaborasi suatu respons akan munculnya ide ide baru yang layak untuk dikembangkan dan dikolaborasikan dengan system, produk dan layanan yang telah ada sebelumnya
3	(Jung & Chang, 2017)	elaborasi berarti melibatkan banyak bagian atau detail yang diatur dengan hati-hati; rinci dan rumit dalam desain dan perencanaan.
4.	(Frey, 2002)	elaborasi didefinisikan sebagai kecenderungan untuk menghasilkan atau mengenali ide, alternatif, atau kemungkinan yang mungkin berguna dalam memecahkan masalah, berkomunikasi dengan orang lain, dan menghibur diri sendiri dan orang lain.
6.	(Pope, 2005)	elaborasi didefinisikan sebagai proses pemecahan masalah yang inovatif — mulai dari menganalisis fakta hingga bertukar pikiran hingga bekerja dengan orang lain termasuk keterampilan analitis, inovasi, dan

kolaborasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *elaboration* adalah elaborasi adalah sebuah proses mengevaluasi ide-ide baru yang potensial dan selanjutnya mengklarifikasi dan mengembangkan ide-ide baru yang diindikasikan dengan *persistence, furtiveness, credibility dan change adaptability*.

Derivasi dari creativity theory (Pope, 2005) dengan pendekatan *elaboration* dapat ditunjukkan sebagaimana gambar 2.2 berikut:

Gambar2. 2 Creativity Theory dan Dimensi



2.2. Path Goal Theory

Dasar dari *path goal* adalah teori motivasi ekspektansi (R. J. House, 1996). Teori awal dari *path goal* menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah pemimpin yang bagus dalam memberikan imbalan pada bawahan dan membuat imbalan tersebut dalam satu kesatuan (*contingent*) dengan pencapaian bawahan terhadap tujuan spesifik (R. J. House, 1971).

Perkembangan awal teori *path goal* menyebutkan empat gaya perilaku spesifik dari seorang pemimpin meliputi direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pencapaian dan tiga sikap bawahan meliputi kepuasan kerja, penerimaan terhadap pimpinan, dan harapan mengenai hubungan antara usaha –kinerja-imbalan (R. J. House, 1996).

Model kepemimpinan *path goal* berusaha memprediksi ke-efektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi, menyatakan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan (Bans-akutey & Parent, 2005). *Path-Goal Theory* telah memberikan kontribusi yang penting bagi studi kepemimpinan dengan memberikan sebuah kerangka kerja konseptual yang relevan untuk memandu para peneliti agar dapat mengidentifikasi variabel situasional yang berpotensi (Fulk Schriesheim & Schriesheim, 1980; Schell, 2019; Schriesheim et al., 1977). Model ini berusaha menunjukkan faktor mana yang mempengaruhi motivasi untuk melakukan kinerja (Mark A Nader, 2019). *Path goal theory* ini memperkenalkan faktor situasi dan perbedaan individu dalam menjelaskan hubungan antara gaya

kepemimpinan dengan aspek sikap (motivasi, penerimaan dan kepercayaan) (Gary Yukl, 2011; Mark A Nader, 2019).

Menurut *Path-Goal Theory*, setiap kepemimpinan memiliki tanggung jawab membantu anggotanya, mendukung dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan (goal) (Schell, 2019). Sebagai seorang pemimpin dengan cara membantu tim mengidentifikasi dan menggapai tujuan, membersihkan hambatan dan halangan sehingga kinerja tim akan meningkat, dan menawarkan apresiasi dan imbalan yang sesuai dengan pencapaian (Laureani & Jiju Antony, 2019). Dimensi dan indikator yang digunakan mengacu pada *path-goal theory* dari Robert House (C. A. Schriesheim et al., 2006): Kepemimpinan Supportif, Kepemimpinan Direktif, Kepemimpinan Partisipatif, dan Kepemimpinan Berorientasi Prestasi.

Achievement oriented leadership / Kepemimpinan Berorientasi Prestasi adalah gaya kepemimpinan yang mampu menetapkan tujuan yang menantang untuk timnya, memiliki keyakinan pada kemampuan tim, dan mempertahankan standar yang tinggi untuk semua orang (R. J. House, 1971) *Achievement oriented leadership* diwujudkan dalam indikator yakin pada kemampuan tim, memiliki tujuan yang menantang, memiliki standar yang tinggi dan berorientasi pada peraih prestasi (R. J. House, 1971).

Achievement oriented leadership cocok untuk tugas-tugas yang tidak jelas dan bawahan yang mungkin membutuhkan pendorong semangat untuk meningkatkan kepercayaan diri mereka dalam kemampuan untuk mencapai

tujuan yang diberikan (Mohamad Suhaimy et al., 2021). *Achievement oriented leadership* efektif ketika pekerjaan kompleks dan lingkungan tidak pasti. Hal ini karena dapat meningkatkan kepercayaan diri bawahan bahwa mereka mampu mencapai tujuan (Thuku et al., 2018). *Achievement oriented leadership* mencoba mengubah sikap karyawan untuk mencari perbaikan terus-menerus namun, juga meningkatkan upaya dan kepuasan pengikut ketika tugas tidak terstruktur dan kompleks dengan meningkatkan kepercayaan diri pengikut dan harapan untuk berhasil menyelesaikan tugas atau tujuan yang menantang (Lumbasi et al., 2016). Hal ini dijelaskan dalam konsep *Path-Goal Theory* dimana faktor lingkungan dan staf menjadi moderator dalam gaya kepemimpinan dan hubungan kinerja staf serta dalam gaya kepemimpinan dan hubungan kepuasan kerja (Bans-akutey & Parent, 2005).

Achievement oriented leadership akan sesuai ketika pengikut terbuka untuk kepemimpinan otokratis, memiliki lokus kendali eksternal, dan kemampuan pengikut tinggi; ketika tugas sederhana, otoritas kuat, dan kepuasan kerja dari rekan kerja tinggi atau rendah (Heikkilä et al., 2018; Northouse, 2018.) Hal ini dikuatkan dalam studi penelitian bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian suatu visi atau serangkaian tujuan (Robbins, 2002).

Achievement oriented leadership dapat mencapai kinerja melalui pengakuan, dorongan, dan pendelegasian tugas kepada pengikut (Thuku et al., 2018). *Achievement oriented leadership* sukses mempengaruhi prestasi

melalui dukungan dan pengembangan SDM yang efektif dan penerapannya. dari proses organisasi yang efektif (Lumbasi et al., 2016). *Achievement oriented leadership* dicirikan oleh kepemimpinan yang mengembangkan tujuan yang sangat menantang bagi para pengikutnya. Pemimpin melakukan ini karena mereka mengharapkan para pengikut untuk tampil di tingkat terbaik mereka (Thuku et al., 2018).

Penetapan tujuan yang menantang, baik dalam pekerjaan maupun dalam peningkatan diri (dan seringkali bersama), karyawan merasa bahwa pemimpin mereka memiliki kepercayaan pada mereka bahkan ketika situasinya rumit dan tidak mudah dipahami. Oleh karena itu, kinerja karyawan yang tinggi atau unggul terkait dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam memenuhi kebutuhan pengikut (Mwaisaka et al., 2019).

Tabel 2. 2
State of the art Definisi Achievement Oriented Leadership

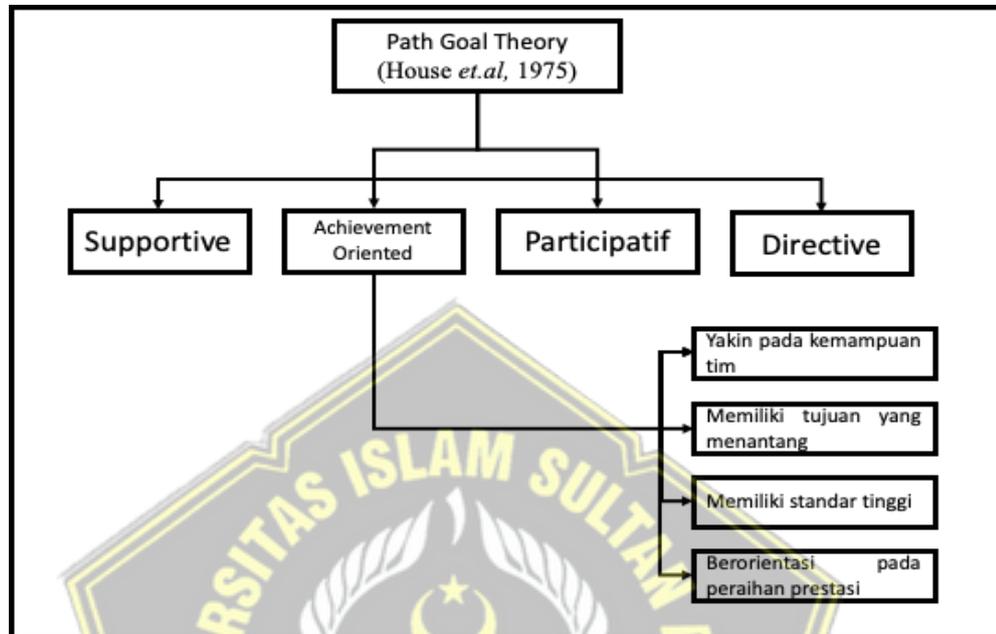
<i>No</i>	<i>Author</i>	<i>Keypoints</i>
1.	(Avey et al., 2011)	Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi adalah gaya kepemimpinan yang mengembangkan tujuan yang sangat menantang bagi para pengikutnya. Pemimpin melakukan ini karena mereka mengharapkan para pengikut untuk tampil di tingkat terbaik mereka. Ini paling efektif dalam lingkungan kerja profesional, seperti teknis, ilmiah; atau di lingkungan pencapaian, seperti penjualan
2.	(Lumbasi et al., 2016)	Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi membawa komitmen organisasi yang mengacu pada tingkat identifikasi dan partisipasi yang dimiliki karyawan dengan misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi.
3.	(Thuku et al., 2018)	Kepemimpinan yang berorientasi pada

		pencapaian adalah gaya kepemimpinan yang menetapkan tujuan yang jelas dan menantang bagi bawahan, dan menantang pengikut untuk melakukan yang terbaik dan menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi pada kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan
4.	(Mwaisaka et al., 2019)	kepemimpinan berorientasi prestasi merupakan pemimpin yang berfokus pada peningkatan upaya dan kepuasan pengikut ketika tugas tidak terstruktur dan kompleks dengan meningkatkan kepercayaan diri pengikut dan harapan untuk berhasil menyelesaikan tugas atau tujuan yang menantang.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Achievement oriented leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada yang berfokus pada peningkatan upaya dan kepuasan akan pencapaian prestasi yang mengacu pada tingkat identifikasi dan partisipasi yang dimiliki karyawan dengan misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. *Achievement oriented leadership* diindikasikan dengan yakin pada kemampuan tim, memiliki tujuan yang menantang, memiliki standar yang tinggi dan berorientasi pada prestasi.

Berdasarkan *path goal theory* yakni *achievement oriented leadership* dengan dimensi-dimensi, secara *pictograph* dapat digambarkan sebagaimana Gambar 2.2 di bawah ini :

Gambar 2. 3 Path Goal Theory dan Dimensi



2.3. Religious

Religiusitas adalah nilai-nilai agama yang telah masuk ke dalam diri manusia, yang kemudiannya memainkan peranan utama dalam upaya pengembangan karakter manusia (Safrihsyah, Rozumah Baharudin, 2010). Religiusitas adalah kualitas penghayatan seseorang dalam beragama yang menjadikan agama sebagai pembimbing perilaku, sehingga perilakunya selalu berorientasi pada nilai-nilai yang diyakini (Gursoy et al., 2017). Adapun dasar dari religious adalah Al Baqarah (2): 177.

Artinya : “Bukanlah menghadapkan wajahmu ke arah timur dan barat itu suatu kebajikan, akan tetapi Sesungguhnya kebajikan itu ialah beriman kepada Allah, hari Kemudian, malaikat- malaikat, kitab-kitab, nabi-nabi dan memberikan harta yang dicintainya kepada kerabatnya, anak-anak yatim, orang-orang miskin, musafir (yang memerlukan pertolongan) dan orang- orang yang meminta-minta;

dan (memerdekakan) hamba sahaya, mendirikan shalat, dan menunaikan zakat; dan orang-orang yang menepati janjinya apabila ia berjanji, dan orang-orang yang sabar dalam kesempitan, penderitaan dan dalam peperangan. mereka Itulah orang-orang yang benar (imannya); dan mereka Itulah orang-orang yang bertakwa.

Dimensi religious menurut Fuad (2018) meliputi sebagai berikut:

1. Dimensi Akidah

Dimensi ini menunjukkan pada tingkat keyakinan seseorang terhadap kebenaran ajaran-ajaran agama yang fundamental atau bersifat dogmatik, misalnya : keyakinan tentang Allah, malaikat, nabi/rasul, kitab-kitab Allah, surga, neraka, dan sebagainya.

QS. Maryam (19) : 65 : Artinya : “ Tuhan (yang menguasai) langit dan bumi dan apa-apa yang ada di antara keduanya, Maka sembahlah Dia dan berteguh hatilah dalam beribadat kepada-Nya. Apakah kamu mengetahui ada seorang yang sama dengan Dia (yang patut disembah) ?

Ayat ini menunjukkan betapa besar kekuasaan Allah, dengan segala peraturannya yang amat seksama atas alam raya. Tersurat di dalamnya perintah untuk kesabaran dan keteguhan hati serta kesungguhan dalam beribadah serta kemantapan dan kesinambungannya. Motivasi dan kualitas ibadah setiap orang memang bertingkat-tingkat. Ibadah yang tulus walau sedikit, namun mantap dan berkesinambungan akan lebih baik di mata Allah. Hal tersebut akan menguatkan akidah dan keimanan kita pada Allah, bahwa Dia-lah yang menguasai seluruh hidup dan kehidupan dan hanya kepada-Nya seharusnya seluruh mahluk mengabdikan dan bermohon.

2. Ibadah

Dimensi ini menunjukkan pada tingkat kepatuhan seseorang dalam mengerjakan kegiatan-kegiatan ritual sebagaimana diperintah atau dianjurkan oleh agamanya, misal : shalat, zakat, dan puasa.

Adz Dzariyaat (51): 56 Artinya : “Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku

Ayat ini menjelaskan bahwa semua makhluk Allah, termasuk jin dan manusia diciptakan oleh Allah SWT agar mereka mau mengabdikan diri, taat, tunduk, serta menyembah hanya kepada Allah SWT. Jadi selain fungsi manusia selain khalifah di muka bumi (fungsi horizontal), manusia juga mempunyai fungsi sebagai hamba yaitu menyembah penciptanya (fungsi vertikal), fungsi vertikal dalam hal ini adalah menyembah Allah karena sesungguhnya Allah lah yang menciptakan semua alam semesta ini.

3. Dimensi Ilmu

Dimensi ini menunjukkan tingkat pengetahuan dan pemahaman seseorang terhadap ajaran agamanya, terutama mengenai ajaran pokok agamanya, sebagaimana termuat dalam kitab sucinya.

Al Alaq (96) : 1-5 ,

Artinya : “Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.

Ayat ini menjelaskan bahwa Allah menciptakan manusia sebagai makhluk yang mulia dan diberi kesanggupan untuk menguasai segala sesuatu yang ada di bumi serta menundukan keperluan hidupnya dengan ilmu yang diberikan oleh Allah. Allah memerintahkan manusia untuk membaca berulang-ulang dan membiasakannya agar ilmunya melekat pada diri manusia. Allah juga menyediakan alat untuk menulis yang dijadikan sebagai alat informasi dan komunikasi. Serta Allah melimpahkan karunia yang takterhingga kepada manusia yang dimana pada permulaannya manusia tidak mengetahui apa-apa.

Al-Qur'an yang diturunkan oleh Allah, di dalamnya ada ayat yang muhkamat dan ada mutasyabihat. Muhkam adalah ayat-ayat yang maknanya telah jelas, tidak lagi samar. Sedangkan mutasyabih adalah ayat-ayat yang maknanya belum jelas sehingga memerlukan proses pentakwilan untuk mengetahui maksud yang dikandungnya (Dewi & Hutomo, 2020). Sumber-sumber hukum islam untuk memutuskan perkara yang belum jelasnya adalah Ijma yang merupakan kesepakatan para ulama dalam menetapkan suatu hukum dalam agama berdasarkan Al-Qur'an dan Hadis dalam suatu perkara yang terjadi (Irfan, 2008). Berbeda dengan konsep religiusitas barat, umat Islam menjadikan Al-Qur'an dan Al Hadits sebagai "*way of life*". Kedua kitab itu mengajarkan bahwa dalam hidup, segala sesuatu dilakukan hanya menginginkan ridlo Allah SWT karena bagi seorang muslim, bekerja adalah ibadah untuk mencari pahala (*reward*) dan terhindar dari hukuman (*punishment*).

Dalam islam, seseorang dapat mengembangkan moral values terbaiknya melalui praktik praktik yang berdasarkan As sunah dan Al qur'an karena menjadi seorang pemimpin bukan hanya mementingkan karisma saja namun juga kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki agar dapat menjadi pemimpin yang dipercaya dan Amanah (Mutalib & Razali, 2010). Karakter moral islam mengharuskan para pemimpin untuk menekankan lima parameter kunci dari perilaku islam: keadilan, kepercayaan, kebenaran, perjuangan menuju perbaikan diri, dan menepati janji (Badawi, 1999).

Pemimpin harus mempunyai sifat amanah yang menjadi sifat dasar bagi kebaikan dan kemuliaan pemimpin (Zaim et al., 2021) Pemimpin yang amanah akan menghadirkan langkah dan kebijakan yang selalu berpihak pada nurani, nilai-nilai spiritualitas sehingga tindakannya akan selalu selaras dengan kebaikan masyarakat secara luas (*mashalih al-'ammah*). Ukuran pemimpin yang amanah secara standar merujuk pada bentuk pemberian kepercayaan masyarakat kepadanya dan kemudian disikapi dengan niat bulat untuk selalu berpijak menjauhi larangan dan menjalankan perintah yang tidak hanya dipahami sebagai urusan dunia, tetapi juga akan terpancar pada kehidupan akhirat kelak (Jamil, 2015a).

Karakter building ini lebih jauh akan bermuara kepada peningkatan Sumber Daya Manusia yang memenuhi aspek *Al-amanah*. Al amanah diartikan sebagai dapat dipercaya dan setia dan tepat pada janji, baik bersifat duniyah maupun *ijtimaiyah* (Chamidi et al., 2020). Amanah dilandasi kepatuhan dan ketaatan pada Allah sebagaimana firmanNya :

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

Tabel 2. 3
State of The Art Internalisasi Nilai Nilai Islam Dalam Kepemimpinan

No	Surah	Value	Keypoint
1.	Al Baqarah: 30	Manusia sebagai khalifah di muka bumi	Fitrah manusia sebagai khalifah
3.	Hud: 91	Memiliki kharisma dan wibawa di hadapan manusia atau orang lain	Charismatics Panutan dan teladan
4.	Shad: 26	Konsisten dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu	Consistency
5.	Ali Imron: 159	menjalankan muamalah dengan lembut dan penuh kasih sayang terhadap bawahannya, sehingga orang lain bersimpati kepadanya	Kasih sayang
6.	Ali Imron:159.	Mencintai suasana saling memaafkan antara pemimpin dan pengikut, serta membantu mereka untuk segera terlepas dari kesalahan.	Wisdom and maturity
7.	Ali Imron:159.	berkonsultasi dengan pengikut dan meminta pendapat dan pengalaman mereka	<i>Long life learning</i>
8.	Ali Imron:159.	mengatur segala urusan dan bertekad untuk bertawakal kepada Allah	Berusaha terbaik, bertawakal pada hasilnya
9.	Asy-Syu'ara ayat 218-219.	Membangun kesadaran akan kurangnya pengawasan terhadap Allah (<i>Muraqabah</i>) sehingga terbangun dalam setiap sikap ikhlas, meski tidak ada yang mengawasi	<i>muqorobah</i>

		kecuali Allah.	
10.	al Hajj: 41	Memiliki kekuatan dan pengaruh yang dapat mengatur dan mencegah, sebagai pemimpin harus melakukan pengawasan terhadap pekerjaan anggota, memperbaiki kesalahan, dan mengajak mereka untuk berbuat munkar dan munkar	<i>Amal makruf nahi munkar</i>
11.	al Baqarah: 205	Jangan membuat kerusakan di muka bumi, dan tidak merusak ladang, dan lingkungan	Menjaga sustainabilitas lingkungan
12.	Baqarah : 206	Mau mendengarkan nasehat dan tidak sombong	<i>Long life learning</i>

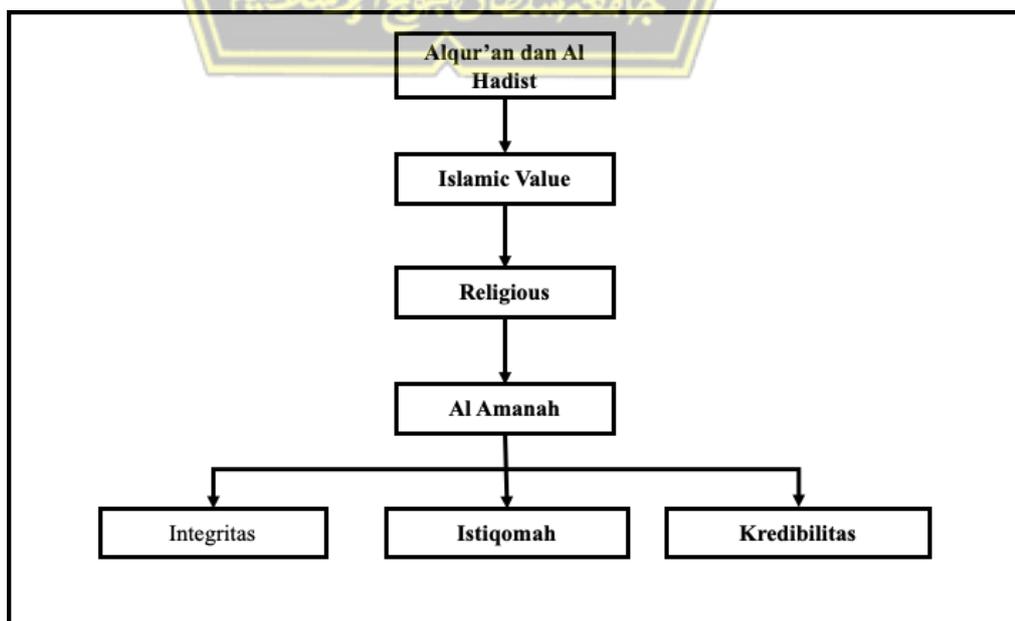
Kepemimpinan yang dibangun atas kekuatan berpikir dengan kebiasaan yang produktif yang dilandasi oleh kekuatan moral berarti ia memiliki “Integritas” untuk bersikap dan berperilaku sehingga ia mampu memberikan keteladanan untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan perubahan yang terkait dengan proses berpikir (Rosmi & Syamsir, 2020). Di dalam integritas terkandung makna konsistensi antara tindakan dan nilai, sehingga integritas dari setiap pemimpin menjadi hal yang mutlak sebagai landasan yang professional dalam melaksanakan tugas organisasi dan melayani masyarakat. Integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan, menunjuk konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip yang diakui dalam Islam (Jamil, 2015b).

Istiqamah diterjemahkan sebagai bentuk kualitas batin yang melahirkan sikap konsisten (taat azas) dan teguh pendirian untuk menegakkan dan

membentuk sesuatu menuju pada kondisi yang lebih baik (Almoharby & Neal, 2013). Seorang pemimpin yang istiqamah memiliki sikap menghargai waktu, disiplin, tanggung jawab, tidak menunda-nunda pekerjaan dan sabar dalam pencapaian tujuan kepemimpinan (Marbun, 2013). Istiqamah berkaitan dengan perkataan, perbuatan, keadaan, dan niat. Umar bin Khatab berkata, “Istiqamah artinya engkau teguh hati pada perintah dan larangan serta tidak menyimpang .” Sementara, Utsman bin Affan berkata, “Istiqamah artinya amal yang ikhlas karena Allah.”

Ada lima sikap yang harus ditanamkan dalam diri seorang pemimpin. Pertama, ikhlas menjalankan amanah kepemimpinan, hanya mengharap keridhaan Allah SWT semata. “Dan siapakah yang lebih baik agamanya daripada orang yang ikhlas menyerahkan dirinya kepada Allah, sedang dia pun mengerjakan kebaikan?” (QS an-Nisa: 125).

Gambar 2.4 Derivasi Nilai Religious dalam Kepemimpinan



2.4. Organizational Learning

Organizational learning berbeda dengan *Learning organization* (Bratianu, 2015). Literatur terdahulu telah menyarankan eksplorasi perbedaan-perbedaan dalam manajemen untuk membedakan antara *organizational learning* dan *learning organization*, dimana kedua istilah tersebut bersifat eksklusif (Edmonson & Moingeon, 1998).

Tabel 2.4
State of The Art Learning Organization Dan Organization Learning

No	<i>Organizational Learning</i>	<i>Learning Organization</i>
1.	<i>organizational learning</i> adalah sebuah proses	Sedangkan <i>learning organization</i> adalah hasil atau suatu keadaan yang dicapai dalam sebuah organisasi tersebut
2.	4 hal yang berkaitan dengan <i>Organizational Learning</i> yaitu pengetahuan, penambahan, penyebaran informasi, interpretasi informasi dan <i>organizational memory</i> ”	<i>personal mastery</i> , model mental (<i>mental models</i>), pembelajaran tim (<i>team learning</i>), visi bersama (<i>shared vision</i>), dan berpikir kesisteman (<i>systems thinking</i>).
3.	<i>Organizational Learning</i> adalah sebuah organisasi yang melakukan proses pembelajaran. Hal ini ditujukan agar dalam sebuah organisasi tersebut dapat tetap stabil meskipun banyaknya perubahan yang terjadi.	<i>learning organization</i> mengacu pada jenis organisasi tertentu di dalam dan dari dirinya sendiri
4.	<i>organizational learning</i> adalah aktivitas atau proses (pembelajaran) di dalam organisasi,	<i>learning organization</i> merupakan bentuk organisasi
5.	<i>organizational learning</i> sebagai jenis organisasi tertentu.	<i>learning organization</i> sebagai kebutuhan

6.	<i>organizational learning</i> ada tanpa adanya upaya apa pun.	<i>learning organization</i> membutuhkan upaya
----	----------------------------------------------------------------	------------------------------------------------

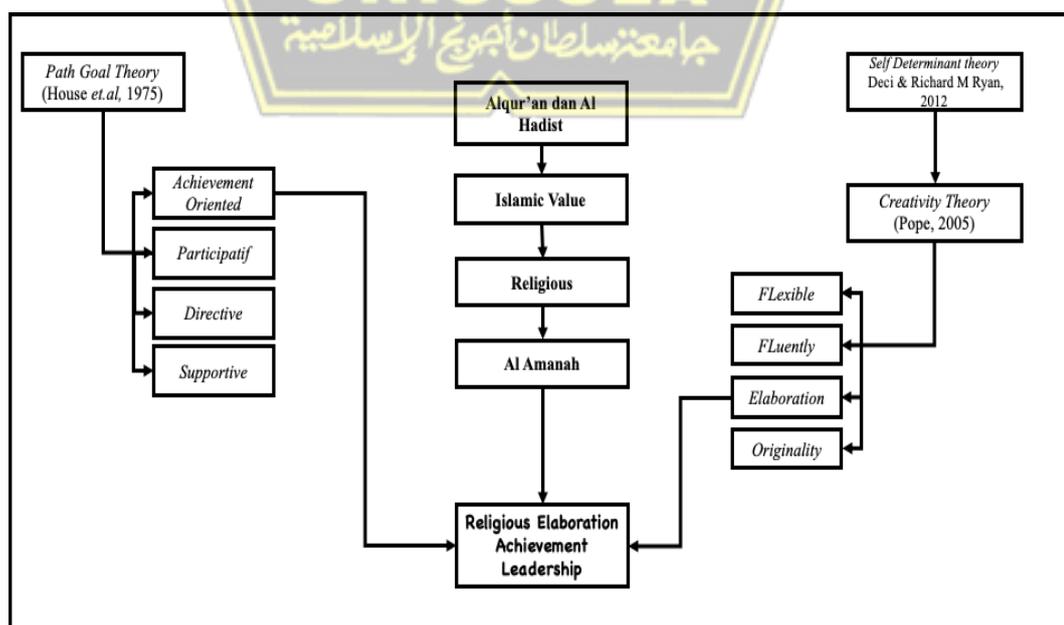
Sumber : (Bratianu, 2015; Fiol et al., 1985; Örtenblad, 2001)

Organizational Learning adalah proses mendeteksi dan mengoreksi kesalahan. Organisasi mempelajari tentang perilaku individu sebagai agennya: individu dan pembelajaran perilaku. *Organizational Learning* dapat dilakukan dengan beberapa cara seperti training, kursus, outbond, dan lainnya. Cara tersebut dapat diterapkan untuk karyawan atau seluruh civitas dalam sebuah organisasi (Edmonson & Moingeon, 1998). *Learning organization* dibedakan menjadi dua jenis pembelajaran yaitu *generative learning* dan *adaptive learning*.

2.5. Model Teoritik Dasar

Berdasarkan kajian mengenai *path goal theory* dan *Self determinant theory* dapat diintegrasikan sebagaimana disajikan pada Gambar 2.4.

Gambar 2. 5 Integrasi Path Goal Theory dan Self determinant theory



Integrasi dimensi dimensi *path goal theory* dengan pendekatan *Achievement oriented* dan *Self determinant theory* dengan pendekatan *elaboration* dengan pendekatan nilai nilai *Religious* dapat disusun dimensi dari *Religiosity Elaboration Achievement leadership* yaitu :

Tabel 2. 5
Indikator *Religiosity Elaboration Achievement Leadership*

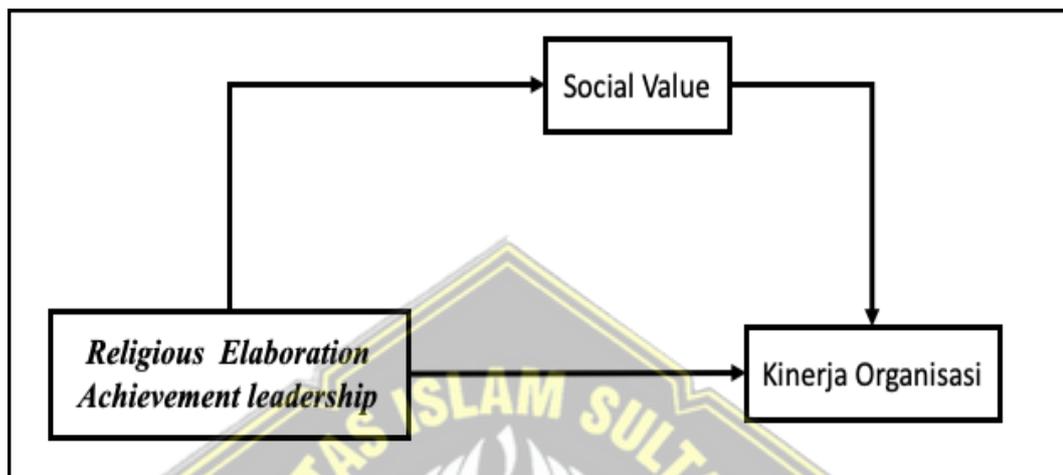
No	<i>Achievement leadership</i> (a)	<i>Elaboration</i> (b)	<i>Religius</i> (c)	<i>Religiosity Elaboration Achievement leadership</i>
1	Yakin pada kemampuan tim	Kegigihan	Istiqomah	Yakin akan kredibelitas kemampuan tim (1a; 2b; 2c)
2	Memilih tujuan yang menantang	Kredibilitas	Integritas	Istiqomah pada peraih standar hasil yang tinggi (3a; 4a; 3b; 1c)
3	Memiliki standar yang tinggi	Adaptif	Professional (Ihsan dan Itqan)	Menghadapi tantangan dengan Ihsan dan Itqan (2a; 1b; 3c)
4	Berorientasi pada peraih hasil			

Berdasarkan integrasi dimensi dimensi *path goal theory* dan *Self determinant theory* serta nilai nilai Islam dapat disusun proposisi 1 *Religious Religiosity Elaboration Achievement leadership* adalah :

Proposisi 1:

Religious Elaboration Achievement leadership merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada elaborasi nilai nilai religious dalam pemenuhan tujuan organisasi. ***Religious Elaboration Achievement leadership*** diindikasikan dengan keyakinan kredibelitas kemampuan tim, Istiqomah pada peraih standar hasil yang tinggi dan Menghadapi tantangan dengan Ihsan dan Itqan kemudian, Meningkatnya *Religious Elaboration Achievement leadership* akan mewujudkan social value dan kinerja organisasi.

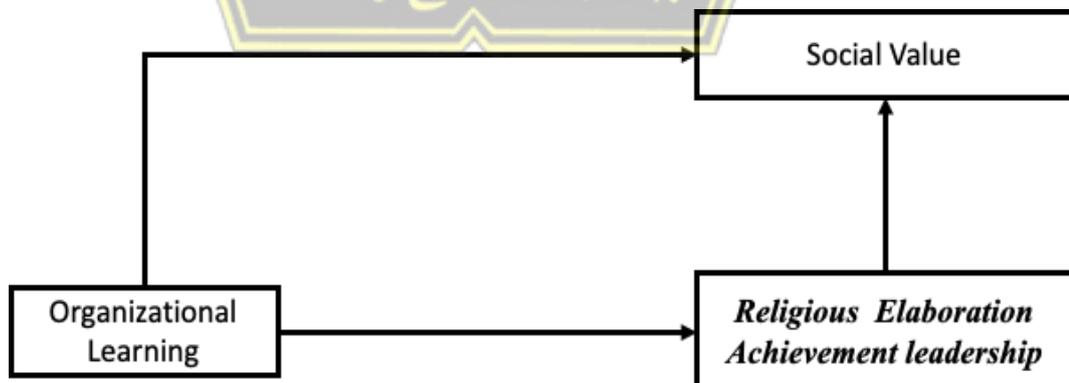
Gambar 2. 6 **Proposisi 1 Religious Elaboration Achievement Leadership**



Proposisi 2; Social Value

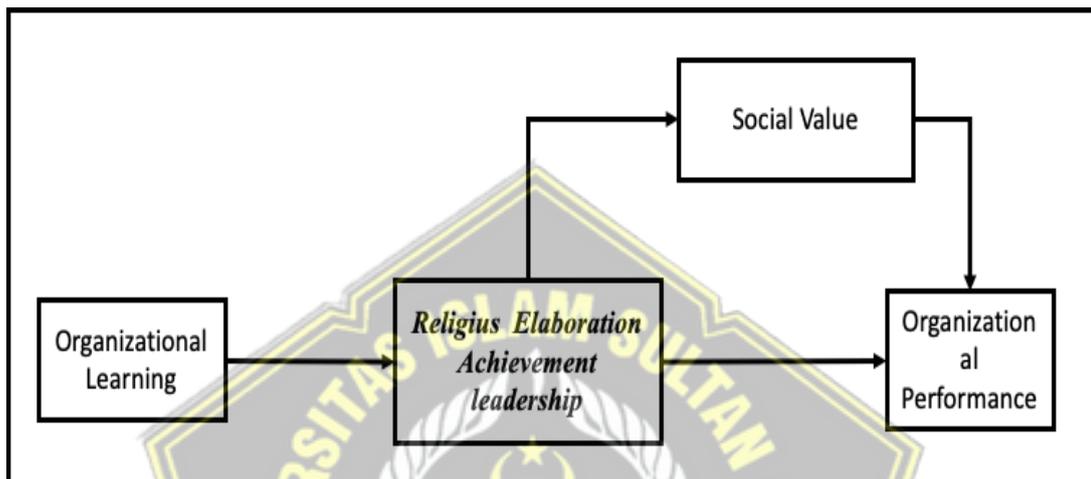
Social value adalah merupakan konsep tertanam dalam pikiran individu yang dianggap baik dan bernilai serta berharga, meningkatnya social value akan mewujudkan kinerja organisasi yang dipicu oleh Religious Elaboration Achievement Leadership

Gambar 2. 7 **Proposisi 2 Social Value**



Integrasi proposisi 1 tentang *Religious Elaboration Achievement leadership* dan proposisi *social value* dan *performance* membentuk Model Teoritikal Dasar, yang disajikan dalam Gambar 2.8 di bawah ini :

Gambar 2. 8 Grand Theory Model Elaboration Achievement Leadership



Gambar 2.8 menunjukkan bahwa *Religious Elaboration Achievement Leadership* yang didorong oleh *Organizational Learning* akan merujuk pada pembentukan *Social Value* dan berpotensi meningkatkan *Organizational Performance*.

2.6. Model Empirik Penelitian

2.6.1. *Generatif dan Adaptive Learning*

a. *Generative learning*

Generative learning merupakan proses pembelajaran di mana individu diharapkan mampu memiliki pengetahuan, keterampilan dan bertanggung jawab untuk mengatasi permasalahan dalam belajar (Chiva & Habib, 2015). *Generative learning* merupakan suatu model pembelajaran

yang menekankan pada proses integrasi pengetahuan yang sudah dimiliki sebelumnya dengan pengetahuan baru sebagai dasar pengambilan keputusan (Brod, 2021). Dalam *generative learning* individu membangun informasi yang mereka peroleh menjadi pengetahuan yang bermakna (Sessa et al., 2011). *Generative learning* adalah bahwa otak tidak menerima informasi dengan pasif melainkan juga aktif mengkonstruksi suatu interpretasi dari informasi tersebut dan kemudian membuat simpulan (Wittrock, 1992).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *generative learning* adalah bagaimana individu membangun pengetahuan, ide, arti, dan strategi dalam pikirannya untuk menjawab pertanyaan bagaimana dan mengapa. Model *generative learning* terdiri dari empat tahap strategi yaitu: (1) pendahuluan (eksplorasi), (2) pemfokusan atau pengenalan konsep, (3) tantangan, (4) aplikasi atau penerapan konsep (Grabowski, 1991).

b. Adaptive learning

Adaptive learning menurut Sessa et al (2011) adalah penyampaian pengalaman belajar khusus yang membahas kebutuhan unik seseorang melalui umpan balik, jalur, dan sumber daya tepat waktu (alih-alih memberikan pengalaman *one-size-fits-all learning*). *Adaptive learning* merupakan metode pendidikan yang menggunakan algoritma komputer untuk mengatur interaksi dengan pelajar dan memberikan sumber daya yang disesuaikan dan kegiatan pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan unik setiap pelajar (Peng et al., 2019a). *Adaptive learning* sebagian

didorong oleh kesadaran bahwa pembelajaran khusus tidak dapat dicapai dalam skala besar menggunakan pendekatan tradisional dan non-adaptif (Peng et al., 2019b). Sistem pembelajaran adaptif berusaha mengubah pelajar dari reseptor informasi pasif menjadi kolaborator dalam proses pendidikan (Dziuban et al., 2018).

Premis dasar *adaptive learning* adalah menggunakan teknologi untuk meningkatkan pendidikan dan pelatihan dengan menyediakan program pembelajaran individual untuk siswa berdasarkan data yang dikumpulkan baik sebelum dan selama proses pembelajaran (Shute & Towle, 2003). Platform *adaptive learning* yang terbaik menggunakan beberapa bentuk penggalian data untuk mengumpulkan konten pembelajaran bagi siswa yang dioptimalkan untuk kebutuhan belajar mereka (Paramythis & Loidl-Reisinger, 2004).

Adaptive Learning menurut (Soltani & Izquierdo, 2019) adalah proses pembelajaran dimana materi atau konten dapat beradaptasi dan berubah menyesuaikan respon dari pengguna. Tujuan dari *adaptive learning system* adalah personalisasi dari suatu sistem untuk meningkatkan performa atau kemampuan belajar dari pengguna (H. Liu et al., 2010). Dalam fungsinya sistem mempunyai kemampuan untuk menyediakan materi pembelajaran dan mengidentifikasi apa yang di butuhkan pengguna (Ennouamani & Mahani, 2018).

Adaptive learning atau bimbingan cerdas berawal pada gerakan kecerdasan buatan dan mulai populer pada 1970-an. Pada saat itu, secara

umum diterima bahwa komputer pada akhirnya akan mencapai kemampuan adaptasi manusia (L. Liu et al., 2019). Dalam *adaptive learning*, pola dasarnya adalah bahwa alat atau sistem akan dapat menyesuaikan dengan metode pembelajaran siswa / pengguna, yang menghasilkan pengalaman belajar yang lebih baik dan lebih efektif bagi pengguna (Truong, 2016).

Adaptive learning disimpulkan sebagai sebuah metode penyampaian pengalaman belajar khusus yang membahas kebutuhan unik seseorang melalui umpan balik, jalur, dan sumber daya tepat waktu. Sistem *adaptive learning* secara tradisional telah dibagi menjadi komponen yaitu :

- 1) *Expert model* – Model dengan informasi yang akan diajarkan
- 2) *Student model* – Model melacak dan belajar tentang siswa
- 3) *Instructional model* – Model yang sebenarnya menyampaikan informasi
- 4) *Instructional environment* – Model dengan informasi yang akan diajarkan

Learning process berdampak pada penguasaan organisasi dalam menghadapi perubahan perubahan eksternal yang terjadi karena *Learning* memiliki implikasi yang jelas bagi para pemimpin yang harus menstimulasi individu untuk mampu mengikuti perubahan sehingga dapat meningkatkan kinerja (Tyre & Von Hippel, 1997). Peningkatan kapabilitas pembelajaran akan membentuk organisasi menjadi sebuah system yang *capable* dalam merespon kebutuhan organisasi dan

meningkatkan tingkat performance (Daniel et al., 2015). *Learning* merupakan salah satu *key pointers* dalam pembentukan value, dimana value yang terbentuk sangat dipengaruhi oleh tipe pembelajaran yang terjadi dalam organisasi (AL-Qahtani & Ghoneim, 2013; Chiva & Habib, 2015; Fiol et al., 1985; Illeris & Cheryl Ryan, 2020; Klaus North, 2018).

Penyerapan konseptual dari learning ke dalam *knowledge management*, yang dapat memperkaya diskusi akademik (AL-Qahtani & Ghoneim, 2013). Eksplorasi pembelajaran memajukan pemahaman lebih dalam tentang pengetahuan tacit, eksplisit dan *eksperience* serta memberikan pemahaman tentang sistem nilai organisasi yang hanya dapat diajarkan melalui observasi, pendampingan, dan coba-coba (Kane & Alavi, 2007; March, 1991; Ojha et al., 2018).

Tabel 2. 6
State of The Art Learning

No	Peneliti	Metode	Hasil Studi
1	Sanner (2019)	SEM	Learning memiliki implikasi yang jelas bagi para pemimpin yang harus menstimulasi individu untuk mampu mengikuti perubahan
2	Birasnav et al., (2019)	SEM	Peningkatan kapabilitas pembelajaran akan membentuk organisasi menjadi sebuah system yang capable dalam merespon kebutuhan organisasi dan meningkatkan tingkat performance
3	Le Pennec & Raufflet (2018)	SEM	Learning merupakan salah satu <i>key pointers</i> dalam pembentukan value, dimana value yang terbentuk sangat dipengaruhi oleh tipe pembelajaran yang terjadi dalam organisasi

4	Castaneda et al. (2018)	<i>systematic literature review</i>	penyerapan konseptual dari learning ke dalam knowledge management, yang dapat memperkaya diskusi akademik
5	Springkle., et.al., 2018	<i>conceptual approach</i>	Pembelajaran memberikan pemahaman tentang pengetahuan dan sistem nilai organisasi
6.	(Sessa et al., 2011)	<i>Regression</i>	pembelajaran adaptif dan generatif, secara positif terkait dengan penilaian kualitas hasil organisasi.

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

- H1 : Bila *generatif learning* semakin meningkat, maka *Religious Elaboration Achievement leadership* semakin meningkat
- H2 : Bila *adaptive learning* semakin meningkat, maka *Religious Elaboration Achievement leadership* semakin meningkat

2.6.2. Social Value

Social value merupakan gerbang terahir manusia dalam menentukan perannya dalam masyarakat melalui penciptaan minat dan memberi semangat pada manusia untuk mewujudkan sasaran-sasaran masyarakat (Tracey et al., 2018). *Social value* berfungsi batasan dan juga berfungsi sebagai dorongan untuk berbuat baik (Pletzer et al., 2018). *Social value* dapat berfungsi sebagai alat solidaritas dan norma sosial di kalangan anggota kelompok masyarakat dan bagi orang-orang yang melanggarnya akan merasakan perasaan menyesal yang menyiksa (Haugh et al., 2018). *Social value* merupakan asumsi abstrak yang seringkali tidak disadari apa yang benar dan apa yang penting; merupakan konsep atau pandangan yang hidup dan tertanam dalam pikiran sebagian besar individu

warga masyarakat tentang hal-hal yang dianggap baik dan bernilai (Brest et al., 2018); merupakan gambaran mengenai apa yang diinginkan, yang pantas, yang berharga, yang mempengaruhi perilaku sosial orang yang memiliki nilai (Kurlat, 2016).

Social value disebabkan oleh lima masalah pokok yaitu hakikat hidup manusia; hakikat karya manusia, anggapan bahwa hidup itu buruk atau baik, dan kewajiban berikhtiar supaya hidup menjadi baik; hakikat hubungan manusia dengan dimensi ruang dan waktu, misalnya manusia ada yang berorientasi ke masa lalu, masa sekarang, atau masa depan; hakikat hubungan manusia dengan alam sekitar, anggapan keharusan tunduk kepada alam, ada pula yang berhasrat menguasainya, maupun ada yang berupaya menjaga keselarasan dengan alam; dan hakikat hubungan manusia dengan sesamanya dimana individu cenderung berorientasi vertikal, rasa ketergantungan kepada tokoh-tokoh, atasan dan orang berpangkat, dan ada pula yang berorientasi horizontal, yaitu rasa ketergantungan pada sesamanya sehingga mereka cenderung bergotong royong (Jolly et al., 2019). *Social values* terbagi menjadi tiga jenis yaitu: *material values* yaitu segala benda yang berguna bagi manusia; *vital values* yaitu segala sesuatu yang berguna bagi manusia untuk dapat hidup dan mengadakan kegiatan atau aktivitas; *spiritual values*, yaitu segala sesuatu yang berguna bagi rohani manusia (Jolly et al., 2019).

Social value dapat disimpulkan menjadi sebuah asumsi nilai, konsep atau pandangan yang hidup dan tertanam dalam pikiran sebagian

besar individu warga masyarakat tentang hal-hal yang dianggap baik dan bernilai dan memiliki pengaruh terhadap pola perilaku social yang dianut. Karakteristik *social values* adalah tercipta secara sosial, dapat diteruskan (melalui difusi atau akulturasi) dan dapat dipelajari (Pletzer et al., 2018).

Tabel 2. 7
State of The Art Religious Elaboration Achievement

No	Peneliti	Metode	Hasil Studi
1.	(Andrews, 2019)	Harman's Single Factor test dengan menggunakan Exploratory factor analysis (EFA) dan common method factor (CMF)	leader dapat menciptakan keunggulan kompetitif ketika organisasi mereka “memberikan kembali” dan menciptakan nilai di masyarakat jika identitas pengikut dipertimbangkan dengan benar
2.	(Nader & Castro Solano, 2007)	Narrative annalisys	Pemimpin publik terlibat secara lebih produktif dalam menciptakan kesesuaian lingkungan dengan nilai nilai social yang ada
3.	(Hartley et al., 2019)	Sem	Social value meningkat jika didukung oleh kepemimpinan yang sesuai

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Bila *Religious Elaboration Achievement leadership* semakin meningkat, maka *social value* semakin meningkat

2.6.3. Organization Performance

Kinerja dirujuk sebagai sebuah capaian seorang atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam sebuah periode tertentu

dalam melaksanakan tugas disesuaikan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati Bersama (Chen et al., 2018). Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan secara kualitas dan kuantitas oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Kinerja SDM menurut (George et al., 2019) merupakan hasil pekerjaan secara kuantitas maupun kualitas dan ketepatan waktu yang telah ditentukan dengan tujuan yang akan dicapai sehingga memberikan kontribusi terhadap organisasi

Berdasarkan beberapa definisi mengenai kinerja maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja SDM adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dicapai dalam sebuah periode waktu yang telah ditentukan dan memberikan kontribusi terhadap organisasi. Faktor – faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu : kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dan kontribusi terhadap organisasi (Al Kurdi et al., 2020).

Kepemimpinan merupakan salah satu key factor dalam meraih *performance superior* (Barba Aragón et al., 2014). Social Value yang dimiliki organisasi akan meredakan ketegangan yang melekat antara cara-cara lama dan baru dalam bekerja sehingga meningkatkan output kinerja yang baik.

Tabel 2. 8
State of The Art Organizational Performance

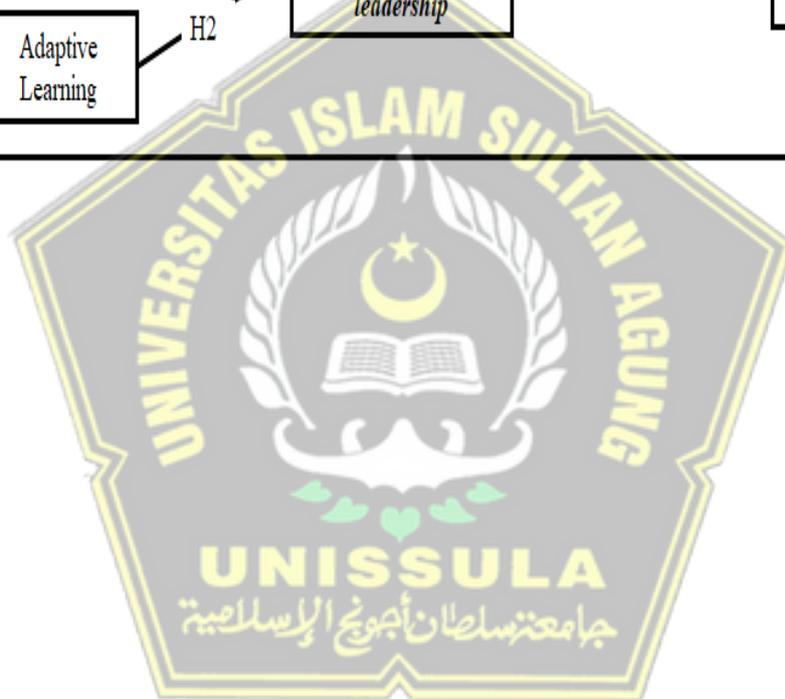
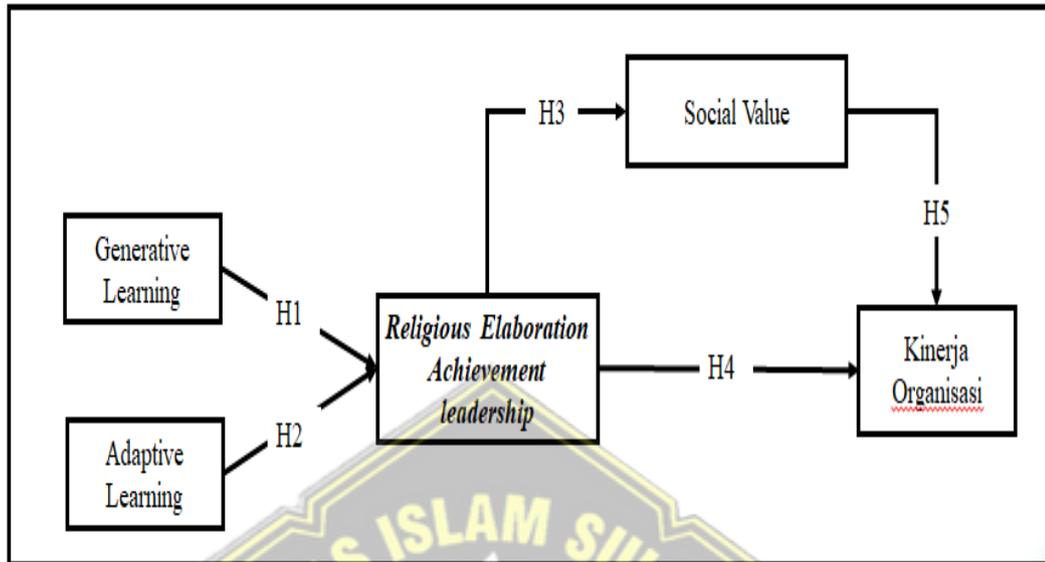
No	Peneliti	Metode	Hasil Studi
1.	(Sadeghi & Rad, 2018)	<i>Sem</i>	Kepemimpinan merupakan salah satu key factor dalam penerapan knowledge management dan keberhasilan organisasi mencapai <i>performance superior</i>
2.	(Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2018)	<i>Sem</i>	melalui kreativitas organisasi dan didukung oleh pembelajaran organisasi akan meningkatkan praktik kerja berkinerja tinggi
3.	(C.D. Batson et al., 2016)	<i>Narrative analisis</i>	<i>Social Value</i> memiliki pengaruh dalam peningkatan kinerja.
4.	(<i>Comparing the Social Values of Ecosystem Services in US and Australian Marine Protected Areas</i> , 2019)	<i>Qualitative analisis</i>	dampak penciptaan nilai dalam perusahaan dengan tujuan sosial memberikan kinerja yang lebih tinggi

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

- H4 : Bila *Religious Elaboration Achievement leadership* semakin meningkat, maka kinerja perguruan tinggi semakin meningkat
- H5 : Bila *social value* semakin tinggi maka akan meningkatkan kinerja perguruan tinggi.

Berdasarkan lima hipotesis yang di ajukan dalam studi ini, maka Model empirik dapat disajikan pada Gambar 2.9.

Gambar 2. 9 Model Empirik Penelitian



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 antarvariabel penelitian (kausalitas) dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel (Widodo, 2014). Variabel mencakup : *generative learning, adaptive learning, Elaboration Achivement Oriented, social value* dan *performance*.

3.2. Populasi, Tehnik Sampling dan Responden

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Populasi yang menjadi objek dalam penelitian ini, adalah Perguruan Tinggi diwilayah LLDIKTI IV yang berjumlah 458.

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidakteelitian sebesar 0,08 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Rumus Slovin} = \frac{458}{1 + (458 \times 0,0064)} = \frac{458}{1 + 2,93} = \frac{458}{3,913} = 117$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 117 responden yang akan diambil dari seluruh Perguruan Tinggi diwilayah LLDIKTI IV dengan ketentuan sebagaimana berikut :

TABEL 3. 1
Jumlah Sampel

No	Kabupaten/Kota	Jumlah PT	slovin	sample
1	Universitas	77	117	20
2	Institut	12	117	3
3	Sekolah Tinggi	231	117	59
4	Politeknik	37	117	9
5	Akademi	96	117	25
6	Akademi komunitas	5	117	1
		458		117.0

Menurut Sugiono (2007: 75), teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan. Tehnik sampling yang

digunakan adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah Sampling purposive adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pemilihan sekelompok subjek dalam *purposive sampling*, didasarkan atas ciri-ciri tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri populasi yang sudah diketahui sebelumnya. Maka dengan kata lain, unit sampel yang dihubungi disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan penelitian atau permasalahan penelitian. Adapun kriteria pemilihan sample adalah sebagaimana berikut :

1. Perguruan tinggi yang telah memiliki akreditasi
2. Perguruan tinggi telah beroperasi 10 tahun lebih
3. Prodi yang telah memiliki akreditasi

3.3. Sumber Data

Sumber data penelitian diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini didapatkan berdasarkan hasil jawaban questionnaire yang di bagikan kepada responden. Adapun yang termasuk dalam data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup

Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah

- a. Studi pustaka, metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data struktur organisasi, jumlah karyawan, data karyawan, absensi, gaji, tingkat pelanggaran karyawan, dan sebagainya.

- b. Studi observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena fenomena yang diselidiki.
- c. Observasi atau pengamatan langsung dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan dan kegiatan yang dilakukan di obyek penelitian.

3.4. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah terdiri dari *variable generative learning*, *adaptive learning*, *Elaboration Achivement Oriented*, *social value* dan *performance* dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada Tabel 3.1.

TABEL 3. 2
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	kinerja organisasi kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dicapai dalam sebuah periode waktu yang telah ditentukan dan memberikan kontribusi terhadap organisasi.	a) kinerja pengajaran, b) kinerja penelitian dan pengabdian, c) kinerja publikasi, d) kinerja penunjang	Wiklund and Shepherd, (2003). Revilla (2006) Tsui dalam Fuad (2004) Sukino dan Sununta (2001) UU RI No 14/2005
2.	<i>Social value</i> sebuah asumsi nilai, konsep atau pandangan yang hidup dan tertanam dalam pikiran sebagian besar individu warga masyarakat tentang hal-hal yang dianggap baik dan bernilai dan memiliki pengaruh terhadap pola perilaku social yang dianut.	1. tercipta secara sosial, 2. dapat diteruskan (melalui difusi atau akulturasi) 3. dapat dipelajari.	Pletzer, et.all, (2019).

3. *Religious Elaboration Achievement leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada elaborasi nilai nilai religious dalam pemenuhan tujuan organisasi
1. Yakin akan kredibilitas kemampuan tim
 2. Istiqomah pada peraihan standar hasil yang tinggi
 3. Menghadapi tantangan dengan Ihsan dan Itqan
4. *Adaptive learning* sebuah metode penyampaian pengalaman belajar khusus yang membahas kebutuhan unik seseorang melalui umpan balik, jalur, dan sumber daya tepat waktu.
1. *Pertukaran social knowledge*
 2. *Behavioural change*
 3. *Cognitive aspect*
5. *generative learning* bagaimana individu membangun pengetahuan, ide, arti, dan strategi dalam pikirannya untuk menjawab pertanyaan bagaimana dan mengapa.
1. pendahuluan (eksplorasi),
 2. pemfokusan atau pengenalan konsep,
 3. tantangan,
 4. aplikasi atau penerapan konsep.

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

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

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca diimplementasikan. Analisis data yang dilakukan dengan menggunakan *the Structural Equation Model (SEM)* dari paket software AMOS 16.0 dalam model dan pengujian hipotesis. Mustafa and Wijaya (2012)

menyebutkan, SEM atau model persamaan *structural* adalah sebuah model statistik yang memberikan perkiraan perhitungan dari kekuatan hubungan hipotesis diantara variabel dalam sebuah model teoritis, baik secara langsung atau melalui variabel antara (*intervening* atau *mediating*). Keunggulan aplikasi SEM adalah kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada.

Teknik analisis The Structural Equation Modelling (SEM) dari paket software AMOS 16.0 mencakup :

1. Uji Asumsi, mencakup : evaluasi normalitas data, evaluasi outliers, evaluasi multikolinearitas dan pengujian residual.

a. Evaluasi Normalitas Data

SEM bila distandar estimate dengan menggunakan Maximum Likelihood Estimation Tecnique, mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan criteria Critical ratio (Cr) sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%).

b. Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi. Outlier dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (Mahalanobis Distance). Perhitungan jarak Mahalonabis bisa dilakukan dengan menggunakan program Komputer AMOS 16.0

c. Evaluasi Multicolinearitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol.

d. 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 et al, 1995).

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

1. Uji Validitas Data

Validitas dalam penelitian diuji dengan menggunakan uji validitas konvergen. Anderson dan Gerbing (1988) menyatakan bahwa validitas konvergen dapat dilihat dari SEM dengan memperhatikan pada masing-masing koefisien indikator pada setiap konstruk yang memiliki nilai lebih besar dari dua kali masing-masing standart errornya.

2. 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 variable laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Construct Reliability didapatkan dari rumus Hair et al (1995)

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

Keterangan :

- Standard Loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan computer.
- $\sum \epsilon_j$ 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 variable laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan Variance extract adalah :

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

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan :

1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama dalam model pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empiris melalui komputasi

program SEM. Oleh karena itu dalam pengembangan model teoritis seorang peneliti harus menggunakan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoretis yang dikembangkan. Dengan perkataan lain, tanpa dasar teoretis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoretis tersebut, melalui data empirik.

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*)

Pada langkah kedua, model teoretis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram. Path diagram tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Sedemikian jauh diketahui bahwa hubungan-hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan. Tetapi dalam SEM (termasuk didalamnya operasi program AMOS hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah *path diagram* dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi standar estimate.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur, dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk yaitu :

a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*)

Konstruk eksogen dikenal juga sebagai "*source variables*" atau "*independent variables*" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.

b. Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*)

Merupakan konstruk yang dapat diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen ditandai dengan didatangi anak panah saja atau didatangi dan ditinggalkan anak panah. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa faktor.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan.

Setelah teori atau model teoretis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari :

a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*).

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini :

$$Y_1 = b_1X_1 + b_1X_2 + e_1$$

$$Y_2 = b_2X_1 + b_2X_2 + b_2Y_1 + e_2$$

$$Y_3 = b_3X_1 + b_3X_2 + b_3Y_1 + e_3$$

Dimana: X_1 =*generative learning*; X_2 =*Adaptive learning*;
 Y_1 =*Elaboration achievement oriented*; Y_2 =*social value*; Y_3 =
Performance; e = error

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan

serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

4. Memilih Matriks Input dan Standar estimate Model Kovarians atau korelasi
Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan standar estimatonya. SEM hanya menggunakan matriks Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai datainput untuk keseluruhan standar estimate yang dilakukannya

5. Menilai Problem Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidak mampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan standar estimate yang unik. Cara melihat ada atau tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil standar estimate yang meliputi :

- a. Adanya nilai standar eror yang besar untuk satu atau lebih koefisien
- b. Nilai standar estimate yang tidak mungkin, misalnya variansi eror yang bernilai negatif.
- c. Adanya nilai korelasi yang tinggi ($>0,9$) antara koefisien standar estimate.

Bila setiap kali standar estimate dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-Of-fit*

Kesesuain model dievaluasi melalui telaah terhadap beberapa kriteria *Goodness-Of-Fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu: ukuran sampel,

normalitas, linearitas, outliers dan multikolinearity dan similarity. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan *cut off value* nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak, yaitu:

a. χ^2 Chi-Square Statistik

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai *Chi-Square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$

b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Menunjukkan nilai *Goodness-Of-fit* yang dapat diharapkan bila model distandar estimate dalam populasi. Nilai RMSEA yang kecil atau $= 0,08$ merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

c. GFI (*Goodness-Of-Fit-Index*)

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.

d. AGFI (*Adjusted Goodness-Of-Fit-Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI memiliki nilai yang sama atau lebih besar dari 0,09.

e. CMIN/DF

Adalah *The minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF merupakan statistik *chi square* dibagi df-nya sehingga disebut χ^2 – relatif. Nilai χ^2 – relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

b. TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan sebuah *base line* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,90$ (Hair et al 1995 dalam Ferdinand, 2006) dan nilai yang mendekati satu menunjukkan a *very good fit*.

c. CFI (*Comparative Fit Index*)

Rentang sebesar 0-1 dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat a *very good fit* yang tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0,90.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan atas model adalah sebagai berikut :

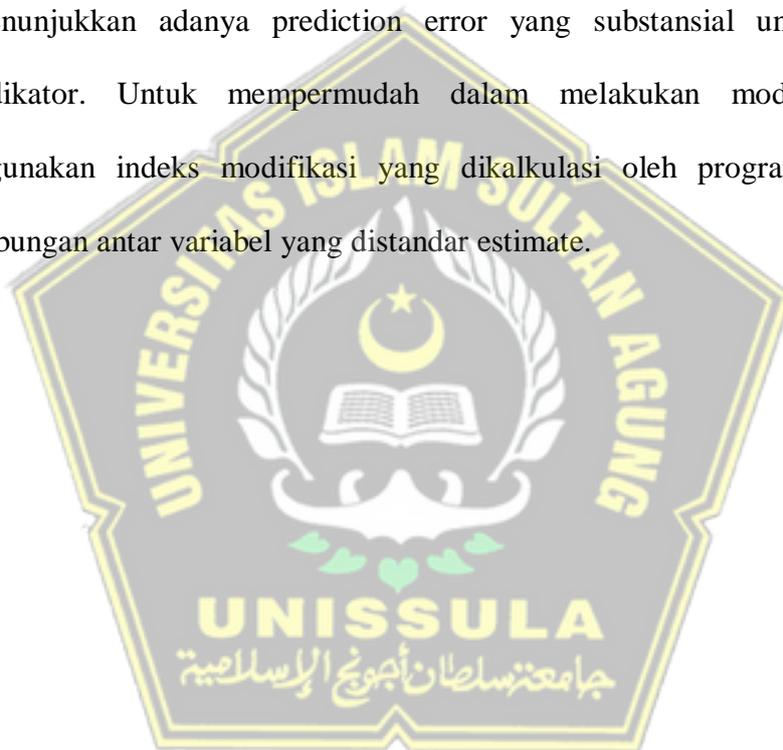
TABEL 3. 3
Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
X^2 Chi- Square Statistik	Diharapkan kecil
Significant Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,90$



7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah model distandar estimate, residualnya haruslah tetap kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarian residual harus bersikap simetris. Model yang baik memiliki standardized residual variance yang kecil. Angka 1,96 merupakan batas nilai yang diperkenankan yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepaang indikator. Untuk mempermudah dalam melakukan modifikasi dapat digunakan indeks modifikasi yang dikalkulasi oleh program untuk tiap hubungan antar variabel yang distandar estimate.

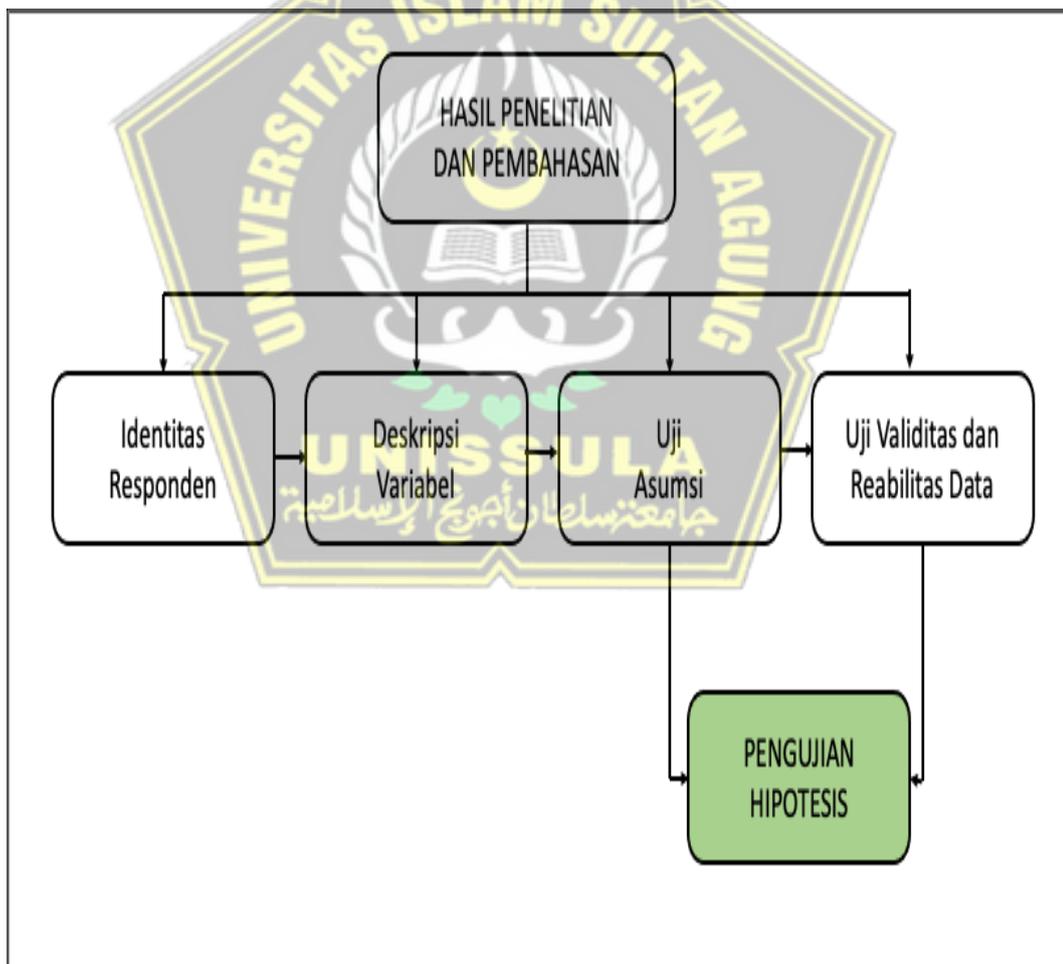


BAB IV

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 tersaji Gambar 4.1.

Gambar 4. 1 Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan



4.1 Karakteristik Responden

Pada bagian ini disajikan analisis deskriptif mengenai gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik. Sampel penelitian adalah perwakilan dari Perguruan Tinggi di wilayah LLDIKTI IV sebanyak 117 responden, namun kuesioner yang bisa digunakan hanya sebanyak 105 orang sehingga perhitungan *respon rate* penelitian ini adalah sebesar :

$$\text{Respon Rate} = (105/117) \times 100\% = 89.7\%.$$

Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan dalam beberapa karakteristik sebagai berikut:

1. Pendidikan

Tabel 4. 1
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Magister	96	91.4
Doktor	9	8.6
Total	105	100.0

Sumber : Data primer diolah, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.1 terlihat bahwa dari 105 responden, sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat Magister (S2) yaitu sebanyak 96 orang (91,4%), sedangkan responden dengan pendidikan terakhir Doktor (S3) sebanyak 9 orang (8,6%).

2. Jabatan

Tabel 4. 2
Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi	Persentase
Asisten Ahli	22	21.0
Lektor	74	70.5
Lektor Kepala	9	8.6
Total	105	100.0

Sumber : Data primer diolah, 2023.

Pada Tabel 4.2 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki jabatan Lektor sebanyak 74 orang (70,5%). Selanjutnya responden dengan jabatan Asisten Ahli sebanyak 22 orang (21,0%), sedangkan jabatan Lektor Kepala sebanyak 9 orang responden (8,6%).

3. Akreditasi

TABEL 4. 3
Deskripsi Responden Berdasarkan Akreditasi Perguruan Tinggi

Akreditasi	Frekuensi	Persentase
Baik / C	31	29.5
Baik Sekali / B	66	62.9
Unggul / A	8	7.6
Total	105	100.0

Sumber : Data primer diolah, 2023.

Pada Tabel 4.3 diketahui bahwa sebagian besar Perguruan Tinggi yang menjadi bagian dari penelitian ini termasuk memiliki akreditasi Baik sekali (B) sebanyak 66 perguruan tinggi (62,9%). Selanjutnya Perguruan Tinggi dengan akreditasi Baik (C) sebanyak 31 perguruan tinggi (29,5%). Paling sedikit adalah Perguruan Tinggi dengan akreditasi Unggul (A) sebanyak 8 perguruan tinggi (7,6%).

4. Masa Kerja

Tabel 4. 4

Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1 - 5 tahun	19	18.1
6 - 10 tahun	57	54.3
11 - 15 tahun	29	27.6
Total	105	100.0

Sumber : Data primer diolah, 2023.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden telah bekerja di perguruan tinggi selama 6 – 10 tahun yaitu sebanyak 57 orang (54,3%). Selanjutnya responden dengan masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 29 orang (27,6%). Jumlah paling sedikit adalah responden yang baru bekerja 1 -5 tahun di Perguruan Tinggi terpilih yaitu sebanyak 19 orang (18,1%).

4.2 Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif dalam hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran jawaban responden atas variabel-variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi mengenai kecenderungan jawaban responden terhadap item-item dalam indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut serta untuk mengetahui kondisi variabel-variabel yang diteliti di lokasi penelitian. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis deskriptif, untuk mengetahui persepsi responden atas item-item pernyataan yang diajukan. Respon responden dapat dianalisis pada jawaban tertinggi dan terendah dengan menggunakan analisis mean (rata-rata).

Pada bagian ini, analisis deskriptif digunakan untuk mendapatkan gambaran yang lengkap tentang tanggapan responden terhadap setiap variabel. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui tren tanggapan responden terhadap item indeks yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan keadaan variabel yang diselidiki di lokasi penelitian. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis deskriptif untuk mengetahui persepsi responden terhadap unsur-unsur pernyataan yang diajukan. Jawaban responden dapat dianalisis berdasarkan jawaban tertinggi dan terendah dengan menggunakan analisis rata-rata dengan interpretasi nilai adalah :

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

Hasil deskripsi data masing-masing variabel penelitian ini sebagai berikut:

1. Variabel *Generatif Learning*

Generatif Learning dibangun dengan indikator Pendahuluan (eksplorasi), Pemfokusan atau pengenalan konsep, Tantangan, Aplikasi atau penerapan konsep dalam kategori tinggi.

Tabel 4. 5
Deskripsi Variabel *Generatif Learning*

Kode	Indikator	N	Min	Max	Mean
Genlearn1	Pendahuluan (eksplorasi)	105	3	10	7.70
Genlearn2	Pemfokusan atau pengenalan konsep	105	3	10	7.85
Genlearn3	Tantangan	105	3	10	7.90
Genlearn4	Aplikasi atau penerapan konsep	105	4	10	7.93
	Mean keseluruhan				7.85

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap mengkonstruksi pengetahuannya sendiri berdasarkan pengalaman baru atau peristiwa yang dikaitkan dengan pengetahuan yang sudah dimilikinya ditunjukkan dengan Pendahuluan (eksplorasi), Pemfokusan atau pengenalan konsep, Tantangan, Aplikasi atau penerapan konsep dalam kategori tinggi.

Tabel 4. 6
Temuan Variabel *Generatif Learning*

Indikator	Temuan
pendahuluan (eksplorasi),	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prodi mengikuti pelatihan-pelatihan untuk mereorganisasi, mengelaborasi, dan merekonseptualisasi informasi yang di miliki 2. Prodi mendorong dosen untuk melakukan <i>continuity learning</i> untuk mengeksplorasi alternatif alternatif baru dalam memecahkan masalah
pemfokusan atau pengenalan konsep,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prodi melakukan diskusi untuk membahas issue issue baru yang sedang berkembang 2. Membudayakan diskusi dan FGD untuk menganalisis permasalahan dari perspektif yang berbeda beda 3. Membentuk tim kecil untuk setiap kegiatan / peluang riset dan hibah
tantangan,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prodi berusaha mewujudkan <i>longlife learning process</i> untuk menjadi pemimpin prodi yang lebih baik 2. Prodi berusaha mengintegrasikan pengetahuan yang telah dimiliki dengan pengetahuan baru yang diperoleh untuk dapat meningkatkan kapabilitas dan intelektualitas kepemimpinannya
aplikasi atau penerapan konsep.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prodi mengenali, menganalisis dan menilai permasalahan capaian pembelajaran dengan penerapan konsep baru misalnya penyesuaian penyusunan RPS dengan kebutuhan pengguna lulusan 2. Prodi melibatkan orang lain untuk menjembatani ketimpangan rasio dosen dan mahasiswa dengan keterlibatan dosen praktisi 3. Prodi menjembatani terhadap perubahan perubahan aturan yang baru

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Hasil analisis deskriptif variabel *Generatif learning* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Aplikasi atau penerapan konsep dengan skor 7,93. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah indikator Pendahuluan (eksplorasi) yaitu diperoleh skor 7,70. Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan dapat disajikan seperti pada Tabel 4.6.

2. Variabel *Adaptive learning*

Adaptif Learning dibangun dengan indikator Pertukaran *social knowledge*, *Behavioural change* dan *Cognitive aspect*. Adapun hasil statistic deskriptif variable adalah sebagaimana table 4.7 berikut :

Tabel 4. 7

Deskripsi Variabel *Adaptive learning*

Kode	Indikator	N	Min	Max	Mean
Adaplearn1	Pertukaran <i>social knowledge</i>	105	1	10	7.84
Adaplearn2	<i>Behavioural change</i>	105	3	10	8.09
Adaplearn3	<i>Cognitive aspect</i>	105	6	10	8.16
	Mean keseluruhan				8.03

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap pengalaman pembelajaran adaptif ditujukan dengan Expert model, student model dan instruksional model dalam kondisi baik yaitu dengan nilai mean 8.03 yang masuk dalam kategori tinggi. Tabel di atas menunjukkan bahwa variabel *Adaptive learning* didapatkan hasil analisis deskriptif dengan nilai *mean*

tertinggi adalah indikator In *Cognitive aspect* menyampaikan informasi dengan skor 8,16. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah *Pertukaran social knowledge* yaitu diperoleh skor 7,84.

Tabel 4. 8
Temuan Variabel *Generatif Learning*

Indikator	Temuan
<i>Pertukaran social knowledge</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prodi mendorong dosen untuk mempelajari karakteristik dari <i>people, places, events</i>, dan mahasiswanya 2. Prodi mendorong dosen untuk mempelajari bagaimana pengetahuan <i>explicit (documented information), implicit</i> (informasi terdokumentasi), dan <i>tacit</i> (informasi yang dipahami) dapat mendukung proses perkuliahan 3. Prodi mendorong dosen yang sudah memiliki jabatan fungsional Lektor untuk membantu dosen muda / AA dalam proses peningkatan jabatan fungsionalnya. 4. Prodi mendorong keterlibatan dosen muda dalam peningkatan pengetahuan sosialnya agar dapat memahami dan mengetahui bagaimana bertindak dalam pengabdian masyarakat.
<i>Behavioural change</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prodi melakukan sosialisasi pengisian akun akun pengembangan karir dosen 2. Prodi mendorong dosen untuk secara aktif terlibat dalam penelitian baik hibah internal maupun eksternal 3. Prodi memfasilitasi dosen untuk penulisan karya ilmiah 4. Prodi memfasilitasi pelatihan bagi dosen untuk meningkatkan kompetensi dan literasi digital
<i>Cognitive aspect</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prodi mendorong dosen untuk melakukan pembelajaran <i>case based study</i> 2. Prodi menekankan dosen malakukan pembelajaran yang mendorong pengetahuan dan keterampilan berfikir secara langsung

Sumber: Data primer diolah, 2023.

3. Variabel *Religious Elaboration Achievement leadership*

Religious Elaboration Achievement leadership dibangun dengan indikator yakin akan kredibilitas kemampuan tim, istiqomah pada peraihan standar hasil yang tinggi dan menghadapi tantangan dengan Ihsan dan Itqan

. Adapun hasil statistic deskriptif variable adalah sebagaimana table 4.7 berikut:

TABEL 4. 9
Deskripsi Variabel Religiosity Elaboration Achievement Leadership

Kode	Indikator	N	Min	Max	Mean
Releacce11	Yakin akan kredibilitas kemampuan tim	105	4	10	7.84
Releacce12	Istiqomah pada peraihian standar hasil yang tinggi	105	4	10	7.95
Releacce13	Menghadapi tantangan dengan Ihsan dan Itqan	105	3	10	8.11
	Mean keseluruhan				7.97

Sumber : Data primer diolah, 2023.

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap *Religius Elaboration Achievement leadership* ditujukan dengan yakin akan kredibilitas kemampuan tim, istiqomah pada peraihian standar hasil yang tinggi dan menghadapi tantangan dengan Ihsan dan Itqan dalam kategori tinggi yaitu dengan nilai mean variable adalah 7.97.

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa variabel *Religius Elaboration Achievement leadership* didapatkan hasil analisis deskriptif dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Menghadapi tantangan dengan Ihsan dan Itqan dengan skor 8,11. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah Yakin akan kredibilitas kemampuan tim yaitu diperoleh skor 7,84.

Tabel 4. 10
Temuan Variabel *Generatif Learning*

Indikator	Temuan
Yakin akan kredibilitas kemampuan tim	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dosen mampu menghormati keputusan orang lain 2. Mampu membuka diri untuk terus belajar 3. Mampu mengatur waktu sebaik mungkin 4. Bersikap tegas pada diri sendiri dan orang lain 5. Berani mengambil resiko 6. Membangun tim yang kuat
Istiqomah pada peraih standar hasil yang tinggi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak mudah menyerah pada kegagalan 2. Menaati peraturan dan menegakkan kedisiplinan 3. Memiliki Prinsip yang kuat dalam menjalankan nilai syariat di Prodi
Menghadapi tantangan dengan Ihsan dan Itqan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan tujuan yang harus dicapai secara berkala 2. Menetapkan standar procurement yang tinggi 3. Menetapkan standar penerimaan mahasiswa yang berkualitas 4. Menetapkan standar lulusan dan output lulusan yang berkualitas 5. Menetapkan standar publikasi ilmiah berindeks jurnal internasional

4. Variabel Social Value

Variabel *social value* dibangun dengan indikator tercipta secara sosial, dapat diteruskan (melalui difusi atau akulturasi) dan dapat dipelajari. Adapun statistic deskriptif variable *social value* adalah sebagaimana table berikut :

Tabel 4. 11
Deskripsi Variabel Social Value

Kode	Indikator	N	Min	Max	Mean
Socval1	Tercipta secara sosial	105	5	10	7.85
Socval2	Dapat diteruskan (melalui difusi atau akulturasi)	105	5	10	8.07
Socval3	Dapat dipelajari	105	4	10	8.01
	Mean keseluruhan				7.98

Sumber : Data primer diolah, 2023.

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa responden mempersepsikan social value secara tinggi ditunjukkan dengan asumsi nilai, konsep atau pandangan yang hidup dan tertanam dalam pikiran sebagian besar dosen tentang hal-hal yang dianggap baik dan bernilai dan memiliki pengaruh terhadap pola perilaku social yang dianut dalam kategori tinggi yaitu 7.98. Table 4.11 menunjukkan variabel *Social Value* didapatkan hasil analisis deskriptif dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Dapat diteruskan (melalui difusi atau akulturasi) dengan skor 8,07. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah Tercipta secara sosial yaitu diperoleh skor 7,85.

Tabel 4. 12
Temuan Variabel Social Value

Indikator	Temuan
Tercipta secara sosial	Prodi mendorong dosen untuk lebih menekankan pada penelitian dan publikasi yang memiliki kebermanfaatan secara langsung bagi masyarakat Prodi mendorong dosen untuk melakukan pengabdian tepat guna bagi masyarakat Lulusan yang dihasilkan memiliki kepekaan social yang tinggi
Dapat diteruskan (melalui difusi atau akulturasi)	Prodi mendorong dosen untuk melakukan pengabdian yang dapat dengan mudah dipahami dan diimplementasikan oleh masyarakat Lulusan yang dihasilkan diterima oleh dunia kerja
Dapat dipelajari	Materi sosialisasi yang dibawakan dalam pengabdian mudah diterima oleh masyarakat Lulusan yang dihasilkan mampu menjadi agen perubahan bagi masyarakat

5. Variabel Kinerja Organisasi

Variabel Kinerja Organisasi dibangun dengan indikator kinerja pengajaran; kinerja penelitian dan pengabdian; kinerja publikasi dan kinerja penunjang. Adapun statistic deskriptif variable Kinerja Organisasi adalah sebagaimana table berikut :

Tabel 4. 13
Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi

Kode	Indikator	N	Min	Max	Mean
Perform1	Kinerja pengajaran	105	4	10	7.83

Perform2	Kinerja penelitian dan pengabdian	105	4	10	7.93
Perform3	Kinerja publikasi	105	3	10	8.02
Perform4	Kinerja penunjang	105	5	10	8.20
	Mean keseluruhan				8.00

Sumber : Data primer diolah, 2023.

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa responden mempresepsikan Kinerja Organisasi secara baik, diwujudkan dengan nilai mean variabel Kinerja organisasi 8.00 yang masuk dalam kategori tinggi. Hasil ini dikarenakan hasil analisis deskriptif dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kinerja penunjang dengan skor 8,20 dan indikator yang mendapatkan skor terendah adalah Kinerja pengajaran yaitu diperoleh skor 7,83.

Tabel 4. 14
Temuan Variabel Social Value

Indikator	Temuan
Kinerja pengajaran	Prodi menetapkan standar pendidikan berdasarkan visi misi Proses belajar mengajar yang dilakukan sesuai dengan pedoman akademik Proses belajar mengajar serta Modul dan bahan ajar yang digunakan dilaksanakan sesuai dengan RPS yang disusun
Kinerja penelitian dan pengabdian	Adanya kesesuaian dengan RIP individu Adanya kesesuaian dengan prasyarat KUM yang diberlakukan Kesesuaian proses dan teknik penelitian dengan SOP yang diberlakukan Pengabdian masyarakat yang aplikatif
Kinerja publikasi	Publikasi yang dilakukan sesuai dengan Rencana Induk Penelitian prodi Fakultas Publikasi penelitian dan pengabdian yang terakumulasi Pelibatan mahasiswa dalam kegiatan penelitian dan publikasi

Kinerja penunjang	Prodi memfasilitasi dosen untuk mengikuti orasi ilmiah Prodi mendorong keterlibatan dosen dalam kepanitiaan Prodi mendorong keikutsertaan dosen organisasi profesi Dosen
-------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.3 Hasil Analisis Inferensial

Analisis inferensial dalam hal ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Dalam analisis SEM, terdapat dua tahap analisis yang harus dilakukan. Tahap pertama dilakukan pengujian menggunakan *confirmatory factor analysis* untuk menguji faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel penelitian. Tahap kedua, dilakukan pengujian *regression weight* dalam analisis *full model* untuk menguji hipotesis penelitian.

4.3.1 Hasil Analisis Faktor Konfirmatori

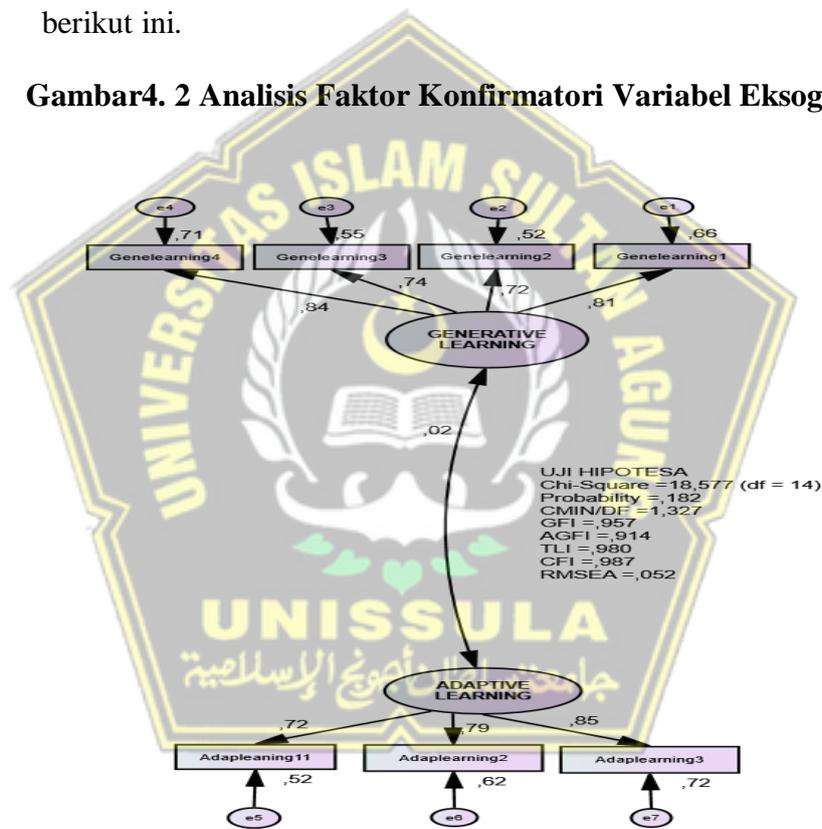
Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi yang menyusun variabel laten. Hasil analisa faktor konfirmatori variabel laten *full measurement* pada variabel eksogen yaitu *Generatif learning* dan *Adaptive learning*, serta variabel endogen yang terdiri dari *Religiosity Elaboration Achievement leadership, Social Value* dan Kinerja organisasi .

Pengujian analisis faktor konfirmatori dilakukan dengan menguji kemaknaan indikator-indikator yang membentuk variabel yang dianalisis dari nilai loading faktor atau *standardized regression weight* dari masing-masing indikator. Hasil uji validitas konvergen variabel eksogen dan endogen dapat disajikan sebagai berikut.

a. Hasil Analisis Konfirmatori Variabel Eksogen

Pengujian analisis faktor konfirmatori pada variabel eksogen dilakukan dengan menguji kemaknaan indikator-indikator yang membentuk variabel eksogen yang dianalisis dari nilai loading faktor atau *standardized regression weight* dari masing-masing indikator. Hasil uji validitas konvergen variabel eksogen dapat dilihat gambar berikut ini.

Gambar4. 2 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen



Nilai loading faktor masing-masing indikator pada variabel eksogen dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 15
Nilai Loading Factor Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen

Indikator	Variabel	Estimate
Genlearn1	<--- Generative_learning	,812
Genleanr2	<--- Generative_learning	,721

Indikator	Variabel	Estimate
Genlearn3 <---	Generative_learning	,740
Genlearn4 <---	Generative_learning	,841
Adaplearn1 <---	Adaptive_learning	,720
Adaplearn2 <---	Adaptive_learning	,787
Adaplearn3 <---	Adaptive_learning	,850

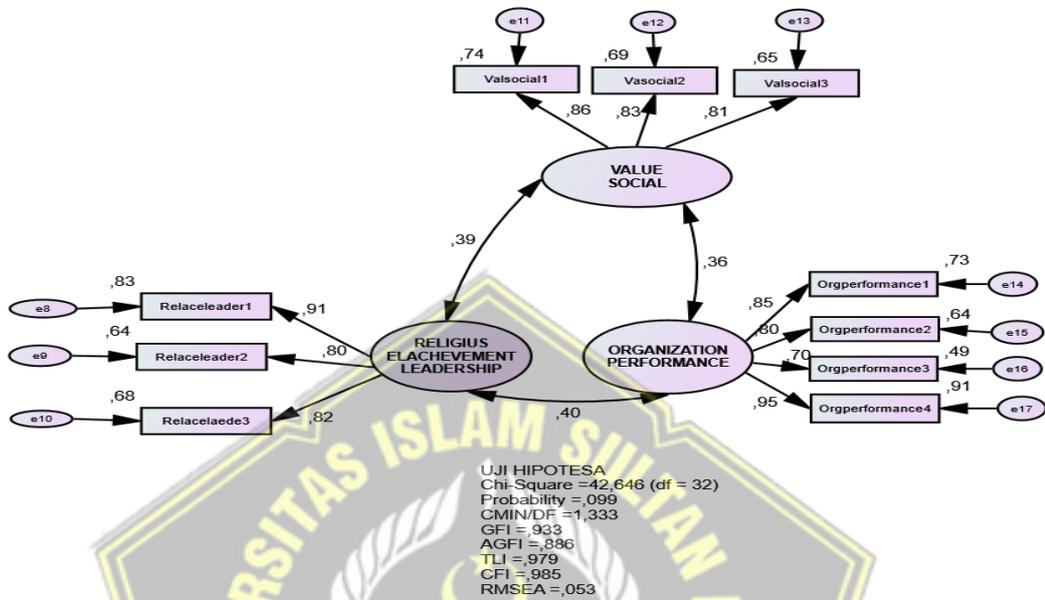
Sumber : Pengolahan data 2023.

Gambar 4.2 dan Tabel 4.15 di atas menunjukkan besarnya nilai loading faktor (*standardized loading estimate*) untuk masing-masing indikator pembentuk variabel eksogen. Hasil di atas menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading faktor lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari konstruk variabel eksogen yang dapat membentuk variabel laten dan dinyatakan valid.

b. Hasil Analisis Konfirmatori Variabel Endogen

Pengujian analisis faktor konfirmatori pada variabel endogen dilakukan dengan menguji kemaknaan indikator-indikator yang membentuk variabel endogen yang dianalisis dari nilai loading faktor atau *standardized regression weight* dari masing-masing indikator. Hasil uji validitas konvergen variabel endogen dapat disajikan sebagai berikut.

Gambar 4. 3 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen



Nilai loading faktor masing-masing indikator pada variabel endogen dapat disajikan pada tabel berikut:

TABEL 4. 16
Nilai Loading Factor Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen

Indikator	Variabel	Estimate
Releaccel1	<--- <i>Religius_elachevment_leadership</i>	,822
Releaccel2	<--- <i>Religius_elachevment_leadership</i>	,800
Releaccel3	<--- <i>Religius_elachevment_leadership</i>	,914
Perform1	<--- <i>Organization_performance</i>	,852
Perform2	<--- <i>Organization_performance</i>	,801
Perform3	<--- <i>Organization_performance</i>	,703
Perform4	<--- <i>Organization_performance</i>	,952
Socval1	<--- <i>Value_social</i>	,861
Socval2	<--- <i>Value_social</i>	,830
Socval3	<--- <i>Value_social</i>	,806

Sumber : Pengolahan data 2023.

Gambar 4.3 dan Tabel 4.16 di atas menunjukkan besarnya nilai loading faktor (*standardized loading estimate*) untuk masing-masing indikator pembentuk variabel endogen. Hasil di atas menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading faktor lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari konstruk variabel endogen yang dapat membentuk variabel laten dan dinyatakan valid.

4.3.2 Pengujian Reliabilitas

a. *Construct Reliability*

Model yang telah diuji kesesuaiannya (*model fit*), evaluasi lain yang harus dilakukan adalah uji reliabilitas model menunjukkan bahwa dalam sebuah model, indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Uji reliabilitas dengan menggunakan rumus sebagai berikut;

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std.Loading})^2}{(\sum \text{Std.Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

λ_i = *Loading factor*

ϵ_i = *Error variance (1-loading²)*

Nilai batas uji reliabilitas konstruk adalah > 0,7 sehingga data mempunyai reliabilitas yang baik. Hasil uji reliabilitas konstruk dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17
Construct Reliability

Variabel	Nilai <i>Construct Reliability</i>
<i>Generatif learning</i>	0.861
<i>Adaptive learning</i>	0.830
<i>Religiousity Elaboration</i> <i>Achievement leadership</i>	0.883
<i>Social Value</i>	0.871
<i>Organization performance</i>	0.899

Berdasarkan penghitungan tersebut didapatkan bahwa semua variabel mempunyai reliabilitas konstruk > 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai reliabilitas konstruk yang baik.

b. *Average Variance Extrace* (AVE)

Dalam analisis factor konfirmatori, persentase rata-rata nilai *Variance Extracted* (AVE) antar indikator suatu set konstruk laten merupakan ringkasan *convergen indicator* dihitung dengan rumus berikut :

$$AVE = \frac{\sum Std.Loading^2}{\sum Std.Loading^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

λ_i = *Loading factor*

ϵ_i = *Error variance (1-loading²)*

Hasil dari penghitungan nilai *Variance Extracted* (AVE) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 17
Variance Extracted (AVE)

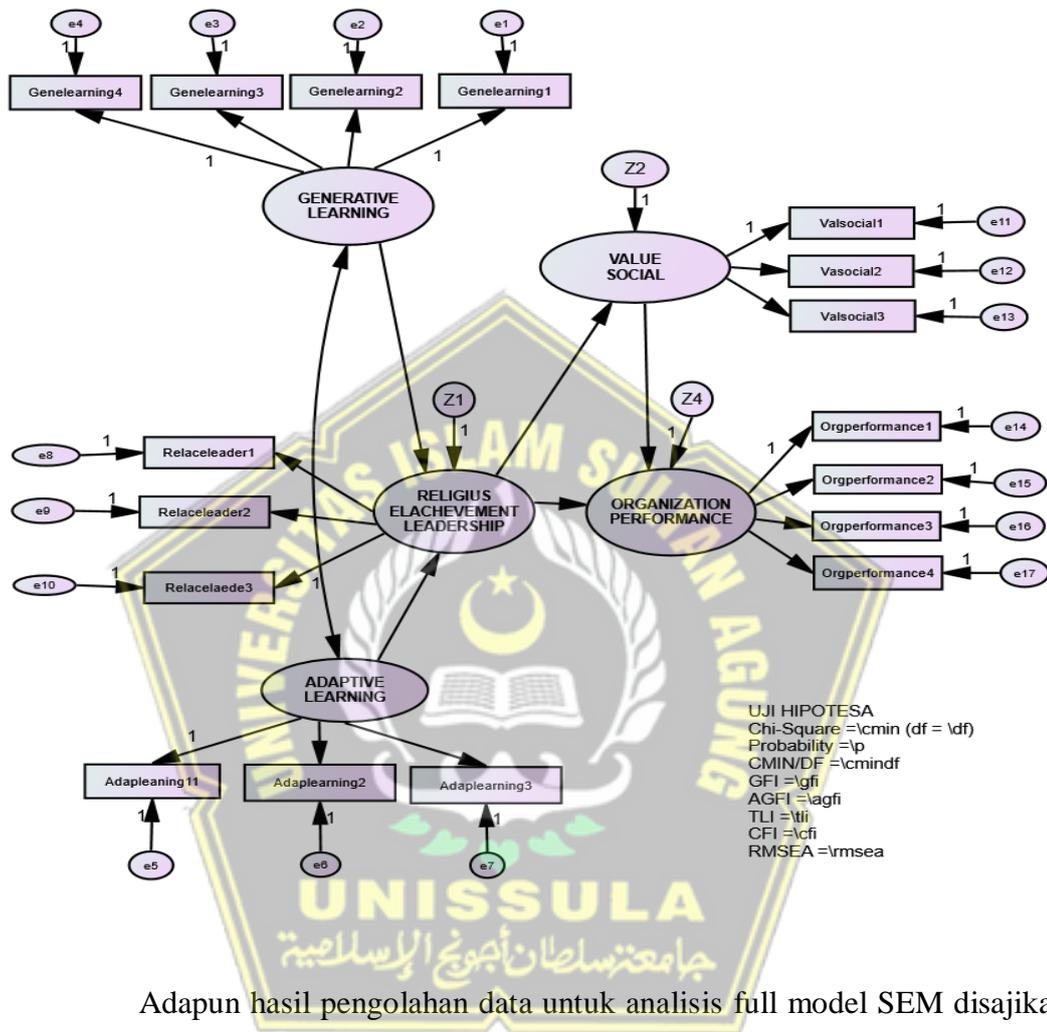
Variabel	Nilai <i>Variance Extracted</i>
<i>Generatif learning</i>	0.609
<i>Adaptive learning</i>	0.620
<i>Religiousity Elaboration Achievement leadership</i>	0.717
<i>Social Value</i>	0.692
<i>Organization performance</i>	0.693

Berdasarkan penghitungan tersebut didapatkan bahwa nilai rata-rata AVE semua variabel $> 0,5$ sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel penelitian ini mempunyai reliabilitas yang tinggi.

4.3.3 Hasil Analisis Full Model SEM

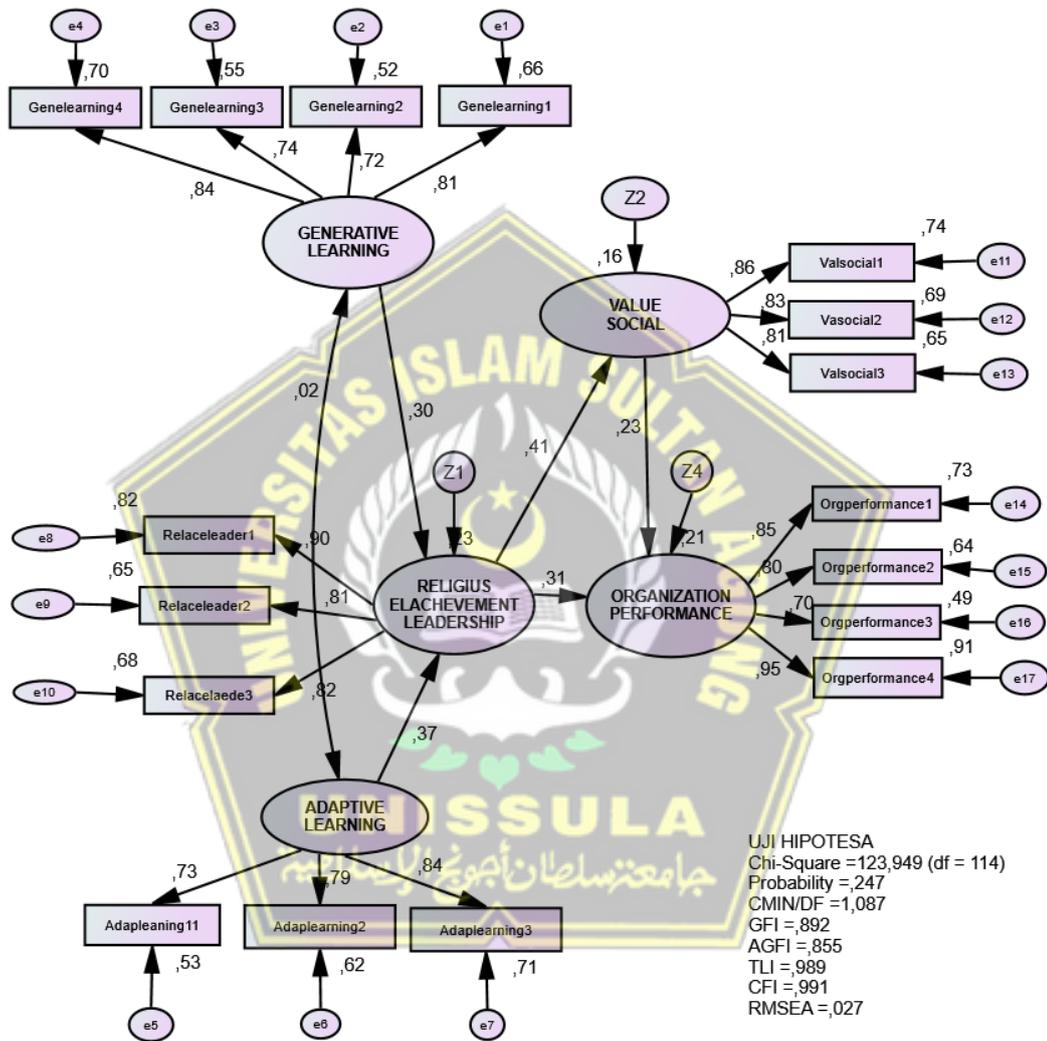
Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) secara full model dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel dan sebagai dasar dalam pengujian hipotesis penelitian secara statistik. Kerangka penelitian dalam model SEM dengan pengolahan menggunakan AMOS dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.4 Model Empirik Penelitian



Adapun hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM disajikan di bawah ini.

Gambar 4. 5 Hasil Analisis Full Model SEM



Sumber : Pengolahan data 2023.

Hasil uji terhadap kelayakan (*goodness of fit*) full model SEM untuk model penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 18
Hasil uji Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil	Keterangan
Chi Square (df=114)	Diharapkan kecil (<139,921)	123,949	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,247	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,087	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.892	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0.855	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,989	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.991	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,027	Baik

Sumber : Pengolahan data 2023.

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model diketahui bahwa kriteria yaitu Chi-square, RMSEA, CMIN/DF, TLI, CFI termasuk pada kategori baik, sedangkan GFI dan AGFI termasuk marginal. Seperti disebutkan Setiawati (2015) bahwa nilai AGFI dan GFI pada rentang 0,80 sampai dengan 0,90 dinyatakan marginal fit. Penjelasan Adriyanto & Prasetyo (2021), menyebutkan bahwa nilai marginal adalah kondisi kelayakan model pengukuran di bawah kriteria ukuran *absolute fit* maupun *incremental fit*, namun masih dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut karena dekat dengan kriteria good fit.

Suatu model SEM dapat dinyatakan layak apabila paling tidak salah satu kriteria uji kelayakan model telah terpenuhi (Ardiansyah, 2019). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan sudah memenuhi syarat. Kesimpulan dari uji *goodness*

of fit dalam penelitian ini yaitu model penelitian dapat diterima. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan pada pengujian hipotesis.

4.3.4 Evaluasi atas Asumsi-Asumsi SEM

a. Pengujian Normalitas Data

1) Ukuran Sampel

Besarnya ukuran sampel memiliki peran penting dalam interpretasi hasil SEM. Menurut Hair, *et al.* yang dikutip Ferdinand (2014) ukuran sampel (data observasi) yang sesuai adalah minimal 100 karena menggunakan teknik estimasi *Maximum Likelihood Estimation (ML)*. Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berjumlah 105, yang berarti asumsi untuk sampel telah terpenuhi.

2) Asumsi Normalitas

Asumsi normalitas *univariate* dan *multivariate* data dapat dilakukan dengan mengamati nilai kritis hasil pengujian *assessment of normality* dari program AMOS sebagaimana Tabel berikut:

Tabel 4. 19
Hasil Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X22	4,000	10,000	-,366	-1,636	-,730	-1,633
X21	5,000	10,000	-,280	-1,250	-,733	-1,638
X20	5,000	10,000	-,149	-,666	-,563	-1,258
X26	4,000	10,000	-,271	-1,210	-,803	-1,796
X25	4,000	10,000	-,188	-,841	-,738	-1,650
X24	4,000	10,000	-,229	-1,026	-1,001	-2,239
X23	4,000	10,000	-,394	-1,762	-,595	-1,331
X18	4,000	10,000	,212	,950	-,576	-1,289

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X17	4,000	10,000	,115	,514	-,714	-1,597
X16	4,000	10,000	,165	,736	-,653	-1,459
X5	5,000	10,000	,156	,699	-,592	-1,324
X6	4,000	10,000	,092	,409	-,642	-1,435
X7	5,000	10,000	,013	,057	-,664	-1,484
X1	5,000	10,000	,122	,546	-,535	-1,196
X2	5,000	10,000	,129	,576	-,608	-1,360
X3	5,000	10,000	,327	1,463	-,721	-1,611
X4	5,000	10,000	,299	1,337	-,715	-1,598
Multivariate					4,723	1,018

Sumber : Pengolahan data 2023.

Hasil uji normalitas di table 4,20 menunjukkan bahwa nilai critical ratio multivariate sebesar 1,018 berada diantara -2,58 dan + 2,58, sehingga data dinyatakan berdistribusi normal. Dengan demikian asumsi kenormalan data telah terpenuhi.

b. Pengujian *Outliers* dan *Multikolinieritas*

1) Evaluasi *Outliers*

Pendeteksian terhadap adanya *outlier univariate* dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outlier* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian kedalam *standard score* atau biasa disebut *z-score*, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu (Ferdinand, 2014). Pada ukuran sampel diatas 80 (sampel besar), pedoman evaluasi ambang batas *z-score* adalah tidak lebih dari 3-4. Hasil statistik deskriptif pengujian *z-score* data penelitian disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 20
Hasil Pengujian Outlier Univariate

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(Perform1)	105	-2.17825	1.80259	-2.1757525E-16	1.00000000
Zscore(Perform2)	105	-2.08262	2.14510	.0000000	1.00000000
Zscore(Perform3)	105	-2.48983	1.77208	.0000000	1.00000000
Zscore(Perform4)	105	-1.28313	1.84676	-1.9238510E-15	1.00000000
Zscore(Socval1)	105	-2.74942	2.07815	-1.4858357E-16	1.00000000
Zscore(Socval2)	105	-1.87252	1.81094	.0000000	1.00000000
Zscore(Socval3)	105	-2.32763	1.65196	.0000000	1.00000000
Zscore(Releaccel1)	105	-1.42963	1.93183	.0000000	1.00000000
Zscore(Releaccel2)	105	-1.32712	1.72369	-1.8923891E-15	1.00000000
Zscore(Releaccel3)	105	-1.49503	1.65739	.0000000	1.00000000
Zscore(Genlearn1)	105	-1.49668	2.19373	-1.2967965E-16	1.00000000
Zscore(Genlearn2)	105	-1.72297	2.09704	-1.6722189E-16	1.00000000
Zscore(Genlearn3)	105	-1.25198	1.82818	.0000000	1.00000000
Zscore(Genlearn4)	105	-1.68432	1.93583	-1.1182028E-15	1.00000000
Zscore(Adaplearn1)	105	-1.57886	1.76379	.0000000	1.00000000
Zscore(Adaplearn2)	105	-1.98537	1.87652	-1.4376063E-15	1.00000000
Zscore(Adaplearn3)	105	-2.34694	1.99541	-1.3248663E-15	1.00000000
Valid N (listwise)	105				

Hasil komputasi pengujian nilai z-score sebagaimana yang disajikan dalam Tabel 4.21 menunjukkan bahwa nilai z-score semua indikator berada pada rentang nilai *cut off* yang dipersyaratkan, yaitu ambang batas z-score tidak ada yang lebih dari nilai 3 sampai 4. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada *univariate outlier* dalam data penelitian ini.

Tahap berikutnya yaitu pengujian terhadap adanya *multivariate outlier*. Pendeteksian terhadap adanya outlier multivariat dilakukan

dengan melihat perhitungan jarak mahalnobis pada hasil komputasi *Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)* pada AMOS.

Evaluasi *Multivariate Outliers* diamati pada *output* dari program AMOS yang akan terlihat angka Jarak Mahalonobis, bila *Mahalonobis d-Squared* pada komputasi AMOS ada yang lebih besar dari nilai *Chi-Square* pada derajat bebas sebesar jumlah indikator dan pada tingkat signifikansinya 0,001 maka data tersebut menunjukkan adanya *Multivariate Outliers*. Hasil *Mahalonobis d-Squared* adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 21
Hasil Uji Outlier dengan Mahalanobis Distance

Jumlah observasi	Jumlah Indikator	Mahalanobis d-squared Maksimum hasil perhitungan	Nilai kritis Mahalanobis d-squared	Keterangan
105	17	34,951	40,790	Tidak ada outlier

Sumber : Pengolahan data 2023.

Tabel *Mahalonobis d-Squared* yang tertinggi adalah 34,951 (masih dibawah nilai chi square), dimana nilai Chi Square (X^2) (17; 0,001) = 40,790, sehingga disimpulkan tidak terdapat *Multivariate Outliers*.

2) Asumsi *Multikolinearitas* dan *Singularitas*

Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas.

Nilai determinan yang sangat kecil atau mendekati nol menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinearitas atau singularitas, sehingga tidak dapat digunakan untuk penelitian. Hasil penelitian memberikan nilai *Determinant of sample covariance matrix* sebesar 4,301. Nilai ini jauh dari angka nol sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dan singularitas pada data yang dianalisis.

4.3.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *significance probability* masing-masing hubungan antar variabel. Tabel pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan alat uji AMOS dalam bentuk output *Regression Weights* seperti pada tabel berikut:

Tabel 4. 22
Regression Weights

		Estimate	S.E.	C.R.	P
<i>Religious_achievement_leadership</i>	<--- <i>Adaptive_learning</i>	,470	,133	3,535	***
<i>Religious_achievement_leadership</i>	<--- <i>Generative_learning</i>	,367	,118	3,115	,002
<i>Value_social</i>	<--- <i>Religious_achievement_leadership</i>	,381	,096	3,972	***
<i>Organization_performance</i>	<--- <i>Value_social</i>	,249	,112	2,232	,026
<i>Organization_performance</i>	<--- <i>Religious_achievement_leadership</i>	,314	,105	2,978	,003

Sumber : Pengolahan data AMOS (2023).

Persamaan regresi yang terbentuk untuk model penelitian ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi standar atau *standardized regression weights* seperti ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 23
Standardized Regression Weights

			Estimate
Religius_elachevement_leadership	<---	Adaptive_learning	,369
Religius_elachevement_leadership	<---	Generative_learning	,302
Value_social	<---	Religius_elachevement_lead ership	,405
Organization_performance	<---	Value_social	,233
Organization_performance	<---	Religius_elachevement_lead ership	,311

Sumber : Pengolahan data AMOS (2023).

Sesuai nilai koefisien regresi standar yang dihasilkan dari perhitungan SEM pada tabel 4.25, maka persamaan regresi model penelitian dapat disusun sebagai berikut:

$$Y1 = (0,302) X1 + (0,369) X2 \quad R^2 = 0,233 \quad (1)$$

$$Y2 = (0,405) Y1 \quad R^2 = 0,164 \quad (1)$$

$$Y3 = (0,311) Y1 + (0,233) Y2 \quad R^2 = 0,210 \quad (2)$$

Keterangan :

X1 = *Generatif learning*

Y2 = *Social Value*

X2 = *Adaptive learning*

Y3 = *Kinerja organisasi*

Y1 = *Religiosity Elaboration Achievement leadership*

Pada persamaan regresi pertama (1) dapat dijelaskan bahwa peningkatan *Religious Elaboration Achievement leadership* ditentukan dari *Generatif learning* sebesar 0,302 dan *Adaptive learning* sebesar 0,369. Artinya, faktor yang paling berpengaruh terhadap *Religious Elaboration Achievement leadership* adalah *Adaptive learning*.

Pada persamaan regresi kedua (2) dapat dijelaskan bahwa peningkatan *Social Value* ditentukan *Religious Elaboration Achievement leadership* sebesar 0,311.

Pada persamaan regresi ketiga (3) dapat dijelaskan bahwa peningkatan Kinerja organisasi ditentukan dari *Religious Elaboration Achievement leadership* sebesar 0,311 dan *Social Value* sebesar 0,233. Faktor yang paling berpengaruh terhadap Kinerja organisasi adalah *Religiosity Elaboration Achievement leadership*.

Besarnya pengaruh secara simultan ditunjukkan dari koefisien determinasi atau nilai R square pada tabel *squared multiple correlations*, dimana untuk *Religious Elaboration Achievement leadership* diperoleh 0,233. Hasil ini menunjukkan bahwa *Religious Elaboration Achievement leadership* dipengaruhi sebesar 23,3% oleh *Generatif learning* dan *Adaptive learning*.

Social Value diperoleh nilai R square sebesar 0,164. Hasil ini menunjukkan bahwa *Social Value* dipengaruhi sebesar 16,4% oleh *Religiosity Elaboration Achievement leadership*.

Pada variabel Kinerja organisasi diperoleh nilai R square sebesar 0,210. Kinerja organisasi dipengaruhi *Religious Elaboration Achievement leadership* dan

Social Value sebesar 21,0%, sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

1) Uji Hipotesis 1

Hipotesis pertama menyatakan bahwa *Generatif learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Religiosity Elaboration Achievement leadership*. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai CR 3,115 > (1,96) dan nilai p (0,002) < 0,05, artinya terdapat adanya pengaruh positif dan signifikan *Generatif learning* terhadap *Religiosity Elaboration Achievement leadership*. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “*Bila Generative learning semakin meningkat, maka Religiosity Elaboration Achievement leadership semakin meningkat*” dapat **diterima**.

2) Uji Hipotesis 2

Hipotesis kedua menyatakan bahwa *Adaptive learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Religiosity Elaboration Achievement leadership*. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai CR 3,535 > t tabel (1,96) dan nilai p (0,000) < 0,05, artinya terdapat adanya pengaruh positif dan signifikan *Adaptive learning* terhadap *Religiosity Elaboration Achievement leadership*. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “*Bila Adaptive learning semakin meningkat, maka Religiosity Elaboration Achievement leadership semakin meningkat*” dapat **diterima**.

Pembuktian hypothesis 1 dan hypothesis 2 menunjukkan bahwa organizational learning memiliki peran dalam pembentukan *Religious Elaboration Achievement leadership*. *Adaptive learning* dibangun dengan indikator Pertukaran *social knowledge*, *Behavioural change* dan *Cognitive aspect* sedangkan *Religious Elaboration Achievement leadership* dibangun dengan indikator yakin akan kredibilitas kemampuan tim, istiqomah pada peraih standar hasil yang tinggi dan menghadapi tantangan dengan *Ihsan* dan *Itqan*. *Adaptive learning* terbukti dapat mendorong *Religious Elaboration Achievement leadership*. Pembelajaran adaptif yang efektif dapat mendorong tumbuhnya gaya kepemimpinan *Religious Elaboration Achievement*.

Variabel *Adaptive learning* didapatkan hasil analisis deskriptif dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator *Cognitive aspect* sedangkan Indikator dari variable *Religious Elaboration Achievement leadership* dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator menghadapi tantangan dengan *Ihsan* dan *Itqan*. Semakin baik aspek kognitif akan semakin baik kemampuan dalam menghadapi tantangan dengan *Ihsan* dan *Itqan*. Indikator *Adaptive learning* yang mendapatkan skor terendah adalah Pertukaran *social knowledge* sedangkan indikator *Religious Elaboration Achievement leadership* yang mendapatkan skor terendah adalah yakin akan kredibilitas kemampuan tim. Semakin tinggi pertukaran *social knowledge* dalam organisasi akan semakin meningkatkan keyakinan akan kredibilitas kemampuan tim. Untuk meningkatkan peran *Adaptive learning*

terhadap *Religious Elaboration Achievement leadership*, organisasi harus mendorong pertukaran *social knowledge* dengan cara meningkatkan intensitas dosen dalam bersosialisasi dengan masyarakat, diantaranya dengan semakin intens melibatkan mahasiswa dalam program pengabdian kepada masyarakat.

Generatif Learning dibangun dengan indikator Pendahuluan (eksplorasi), Pemfokusan atau pengenalan konsep, Tantangan, Aplikasi atau penerapan konsep dalam kategori tinggi sedangkan *Religious Elaboration Achievement leadership* dibangun dengan indikator yakin akan kredibilitas kemampuan tim, istiqomah pada peraih standar hasil yang tinggi dan menghadapi tantangan dengan *Ihsan* dan *Itqan*. *Generative learning* terbukti dapat mendorong *Religious Elaboration Achievement leadership*. Pembelajaran generatif yang efektif dapat mendorong tumbuhnya gaya kepemimpinan *Religious Elaboration Achievement*.

Hasil analisis deskriptif variabel *Generatif learning* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai mean tertinggi adalah Aplikasi atau penerapan konsep sedangkan Indikator dari variable *Religious Elaboration Achievement leadership* dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator menghadapi tantangan dengan *Ihsan* dan *Itqan*. Semakin baik penerapan konsep ide baru akan semakin menyiapkan organisasi untuk menghadapi tantangan dengan *Ihsan* dan *Itqan*.

Indikator variabel *Generatif learning* yang mendapatkan skor terendah adalah indikator Pendahuluan (eksplorasi) sedangkan indikator *Religious Elaboration Achievement leadership* yang mendapatkan skor terendah adalah yakin akan kredibilitas kemampuan tim. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik eksplorasi yang dilakukan akan semakin meningkatkan keyakinan akan kredibilitas kemampuan tim. Untuk meningkatkan peran *Generatif learning* terhadap *Religious Elaboration Achievement leadership* organisasi harus meningkatkan pembelajaran eksplorasi dengan cara melakukan proses pembelajaran *learning cycle* melalui pengalaman langsung agar memberikan makna dalam proses belajar mengajar.

Hasil ini mendukung penelitian bahwa *Learning* memiliki implikasi yang jelas bagi para pemimpin yang harus menstimulasi individu untuk mampu mengikuti perubahan Sanner (2019). *Learning* juga merupakan salah satu *key pointers* dalam pembentukan value, dimana value yang terbentuk sangat dipengaruhi oleh tipe pembelajaran yang terjadi dalam organisasi (AL-Qahtani & Ghoneim, 2013; Chiva & Habib, 2015; Fiol et al., 1985; Illeris & Cheryl Ryan, 2020; Klaus North, 2018). Keterkaitan *adaptive* dan *generative learning* dengan kepemimpinan *Religious Elaboration Achievement* mengimplementasikan bahwa komitmen melakukan pembelajaran sepanjang hayat akan lebih mampu mendorong kemampuan pemimpin untuk mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan serta mendorong pencapaian tujuan organisasi.

3) Uji Hipotesis 3

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa *Religious Elaboration Achievement leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Social Value*. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai $CR\ 3,972 > t\ tabel\ (1,96)$ dan nilai $p\ (0,000) < 0,05$, artinya terdapat adanya pengaruh positif dan signifikan *Religious Elaboration Achievement leadership* terhadap *Social Value*. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “*Bila Religiosity Elaboration Achievement leadership semakin meningkat, maka social value semakin meningkat*” dapat **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hypothesis yang menyatakan *Religious Elaboration Achievement leadership* semakin meningkat, maka *social value* semakin meningkat terbukti. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan *Religious Elaboration Achievement leadership* akan mendorong nilai nilai social organisasi. *Social value* yang dibangun dengan indikator tercipta secara sosial, dapat diteruskan (melalui difusi atau akulturasi) dan dapat dipelajari sedangkan *Religious Elaboration Achievement leadership* dibangun dengan indikator yakin akan kredibilitas kemampuan tim, istiqomah pada peraihan standar hasil

yang tinggi dan menghadapi tantangan dengan *Ihsan* dan *Itqan*. Gaya kepemimpinan *Religious Elaboration Achievemen* terbukti dapat menguatkan *Social value* organisasi.

Variabel *Religious Elaboration Achievement leadership* didapatkan hasil analisis deskriptif dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator menghadapi tantangan dengan *Ihsan* dan *Itqan* sedangkan variabel *Social Value* didapatkan hasil analisis deskriptif dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator dapat diteruskan (melalui difusi atau akulturasi). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan menghadapi tantangan dengan *Ihsan* dan *Itqan* akan semakin difusi dan akulturasi nilai nilai social yang dilakukan.

Indikator *Religious Elaboration Achievement leadership* yang mendapatkan skor terendah adalah yakin akan kredibilitas kemampuan tim sedangkan indikator *Social Value* yang mendapatkan skor terendah adalah tercipta secara social. Hasil ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan peran *Religious Elaboration Achievement leadership* terhadap *Social Value* dilakukan dengan mendorong adalah keyakinan akan kredibilitas kemampuan tim sehingga akan dapat lebih berpengaruh terhadap penciptaan nilai secara social. Keyakinan akan kredibilitas kemampuan tim dapat ditingkatkan dengan terus menerus mempelajari keterampilan dan pengalaman baru, dan membangun suasana sehingga tim kerja dapat hidup secara harmoni. Dalam memimpin tim atau organisasi, seorang pemimpin harus mampu mengelaborasi kemampuan yang dimiliki

menjadi contoh bagi anggota tim lainnya sesuai dengan nilai-nilai yang telah ditetapkan dalam tim. Pemimpin di universitas harus mampu memberikan energi untuk melindungi, memelihara dan mengembangkan dosen supaya dapat menciptakan nilai kebermanfaatan yang lebih bagi kemaslahatan masyarakat luas.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yaitu bahwa leader dapat menciptakan keunggulan kompetitif ketika organisasi mereka “memberikan kembali” dan menciptakan nilai di masyarakat jika identitas pengikut dipertimbangkan dengan benar (Andrews, 2019). Kemudian (Nader & Castro Solano, 2007) yang membuktikan bahwa Pemimpin publik terlibat secara lebih produktif dalam menciptakan kesesuaian lingkungan dengan nilai-nilai social yang ada. Keterkaitan pemimpin dengan nilai social juga dibuktikan oleh (Hartley et al., 2019) yang menyatakan bahwa social value meningkat jika didukung oleh kepemimpinan yang sesuai.

4) Uji Hipotesis 4

Hipotesis keempat menyatakan bahwa *Religious Elaboration Achievement leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja organisasi. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai CR $2,978 > (1,96)$ dan nilai p $(0,003) < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Religious Elaboration Achievement leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja organisasi, sehingga

hipotesis keempat yang menyatakan bahwa “*Bila Religiousity Elaboration Achievement leadership semakin meningkat, maka kinerja perguruan tinggi semakin meningkat*” dapat **diterima**.

Pembuktian hipotesis menunjukkan gaya kepemimpinan *Religious Elaboration Achievement leadership* memiliki peran yang signifikan dalam peningkatan kinerja universitas. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin baik *Religious Elaboration Achievement leadership* akan semakin meningkatkan kinerja perguruan tinggi.

Religious Elaboration Achievement leadership dibangun dengan indikator yakin akan kredibilitas kemampuan tim, istiqomah pada peraih standar hasil yang tinggi dan menghadapi tantangan dengan *Ihsan* dan *Itqan*. Sedangkan Kinerja Organisasi dibangun dengan indikator kinerja pengajaran; kinerja penelitian dan pengabdian; kinerja publikasi dan kinerja penunjang.

variabel *Religious Elaboration Achievement leadership* didapatkan hasil analisis deskriptif dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator menghadapi tantangan dengan *Ihsan* dan *Itqan* sedangkan nilai *mean* tertinggi Kinerja Organisasi adalah indikator kinerja penunjang. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan pemimpin dalam menghadapi tantangan dengan *Ihsan* dan *Itqan* akan semakin baik penyelesaian kinerja penunjang.

Indikator *Religious Elaboration Achievement leadership* yang mendapatkan skor terendah adalah keyakinan akan kredibilitas

kemampuan tim dan indikator Kinerja Organisasi yang mendapatkan skor terendah adalah kinerja pengajaran. Hasil ini menunjukkan semakin tinggi keyakinan akan kredibilitas kemampuan tim akan semakin mendorong peningkatan kinerja pengajaran. Untuk meningkatkan peran *Religious Elaboration Achievement leadership* terhadap Kinerja Organisasi, keyakinan akan kredibilitas kemampuan tim harus ditingkatkan diantaranya dengan memberikan kesempatan untuk belajar bagi anggota tim, mendorong pelaksanaan pengabdian dengan melibatkan mahasiswa, melakukan penelitian kolaboratif dan memfasilitasi keikutsertaan dosen dalam workshop.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu key factor dalam meraih *performance superior* (Barba Aragón et al., 2014), didukung dengan (Sadeghi & Rad, 2018) yang juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik akan mendorong tumbuhnya nilai nilai (values) yang baik pula dalam organisasinya.

5) Uji Hipotesis 5

Hipotesis kelima menyatakan bahwa *Social Value* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi . Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai nilai CR 2,232 > (1,96) dan p (0,026) < 0,05, artinya terdapat adanya pengaruh positif dan signifikan *Social Value* terhadap Kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis kelima

yang menyatakan bahwa “*Bila social value semakin tinggi maka akan meningkatkan kinerja perguruan tinggi*” dapat **diterima**.

Pembuktian hypothesis membuktikan bahwa semakin baik nilai social akan berpengaruh signifikan dalam peningkatan kinerja organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik nilai social yang tumbuh di universitas maka akan semakin baik kinerjanya.

Social value yang dibangun dengan indikator tercipta secara sosial, dapat diteruskan (melalui difusi atau akulturasi) dan dapat dipelajari terbukti dapat mendorong kinerja organisasi yang diproyeksikan dengan kinerja pengajaran; kinerja penelitian dan pengabdian; kinerja publikasi dan kinerja penunjang.

Variabel *Social Value* didapatkan hasil analisis deskriptif dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator dapat diteruskan (melalui difusi atau akulturasi) sedangkan indikator kinerja organisasi dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kinerja penunjang. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik difusi dan akulturasi nilai nilai social yang dimiliki akan semakin baik kinerja penunjang.

Indikator *Social Value* yang mendapatkan skor terendah adalah tercipta secara sosial sedangkan indikator kinerja organisasi yang mendapatkan skor terendah adalah Kinerja pengajaran. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penciptaan nilai secara social akan semakin baik kinerja pengajaran.

Dosen dengan nilai nilai social yang baik akan memiliki kemampuan untuk mendekati mahasiswanya dan memahami karakter mahasiswanya dengan lebih baik, sehingga akan lebih mampu menyesuaikan system pengajaran yang dilakukan dengan karakter mahasiswa yang diajarnya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *Social Value* memiliki pengaruh dalam peningkatan kinerja (C.D. Batson et al., 2016).

4.3.6 Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Analisis ini digunakan untuk melihat kekuatan pengaruh antar konstruk, baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, maupun pengaruh totalnya. Berdasarkan hasil analisis SEM-AMOS, maka besarnya pengujian pengaruh langsung, tidak langsung dan total dapat disajikan pada tabel berikut.

TABEL 4. 24
Ringkasan Hasil Pengaruh Langsung, Tidak Langsung Dan Total

		<i>Religiosity</i>	<i>Generative Adaptive learning</i>	<i>Elaboration learning</i>	<i>Social Achievement value</i>	<i>Organization performance leadership</i>
Pengaruh langsung	<i>Religiosity</i>					
	<i>Elaboration</i>					
	<i>Achievement leadership</i>		,369	,302		
	<i>Social value</i>				,405	
	<i>Organization performance</i>				,311	,233
Pengaruh tidak langsung	<i>Religiosity</i>					
	<i>Elaboration</i>					
	<i>Achievement</i>					

Achievement leadership dan *Social value* adalah 0,150. Pengaruh tidak langsung *Adaptive learning* terhadap *Organization performance* melalui *Religious Elaboration Achievement leadership* dan *Social value* adalah 0,123. Pengaruh tidak langsung *Religious Elaboration Achievement leadership* terhadap *Organization performance* melalui *Social value* adalah 0,094.

Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan Pengaruh tidak langsung. Dalam hal ini variable *generative learning* dan *adaptive learning* tidak berpengaruh langsung terhadap *organization performance*, tetapi secara tidak langsung melalui *Religiousity Elaboration Achievement leadership*. Dengan demikian pengaruh total diperoleh dari besarnya pengaruh tidak langsung tersebut. Dengan mediasi *Religiousity Elaboration Achievement leadership*, diketahui pengaruh *Generative learning* terhadap *Organization performance* adalah 0,150, sedangkan pengaruh *Adaptive learning* terhadap *Organization performance* adalah 0,123. Artinya, dari kedua variabel eksogen tersebut variabel yang lebih besar dalam memberikan pengaruh kepada kinerja organisasi adalah *Generative learning*.

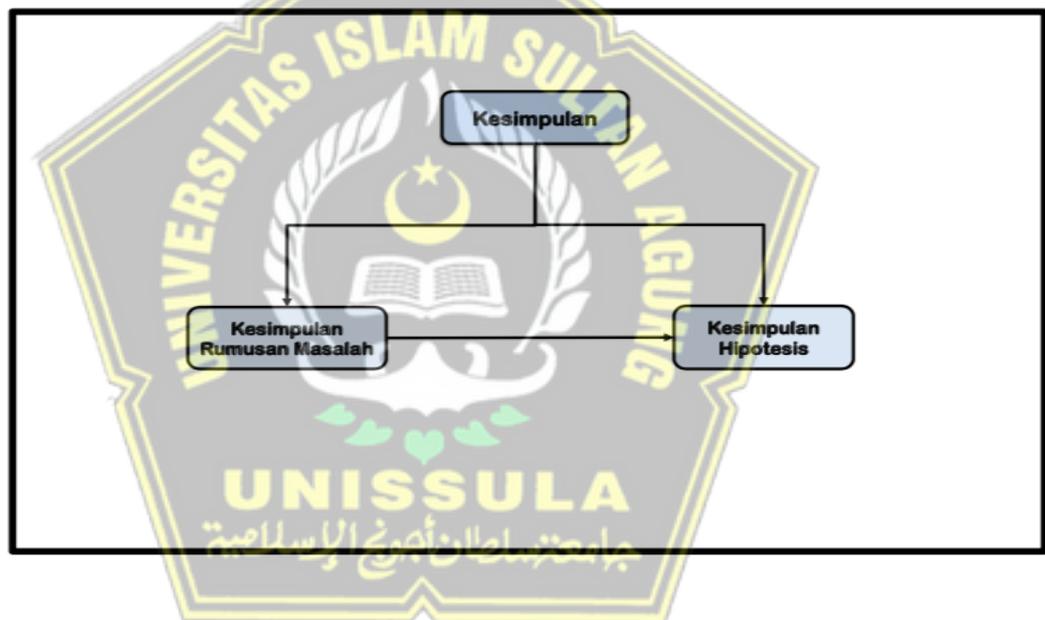
Pada tabel di atas juga dapat diketahui bahwa secara total, variabel *Religious Elaboration Achievement leadership* memberikan pengaruh lebih besar terhadap kinerja organisasi (0,406) dibanding *Social value* (0,213). Artinya, dari kedua variabel perantara tersebut, variabel *Religious Elaboration Achievement leadership* memberikan kontribusi lebih besar dalam meningkatkan kinerja organisasi.



BAB V SIMPULAN

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

Gambar 5. 1 Piktografis Bab Kesimpulan Penelitian



5.1 Simpulan Rumusan Masalah

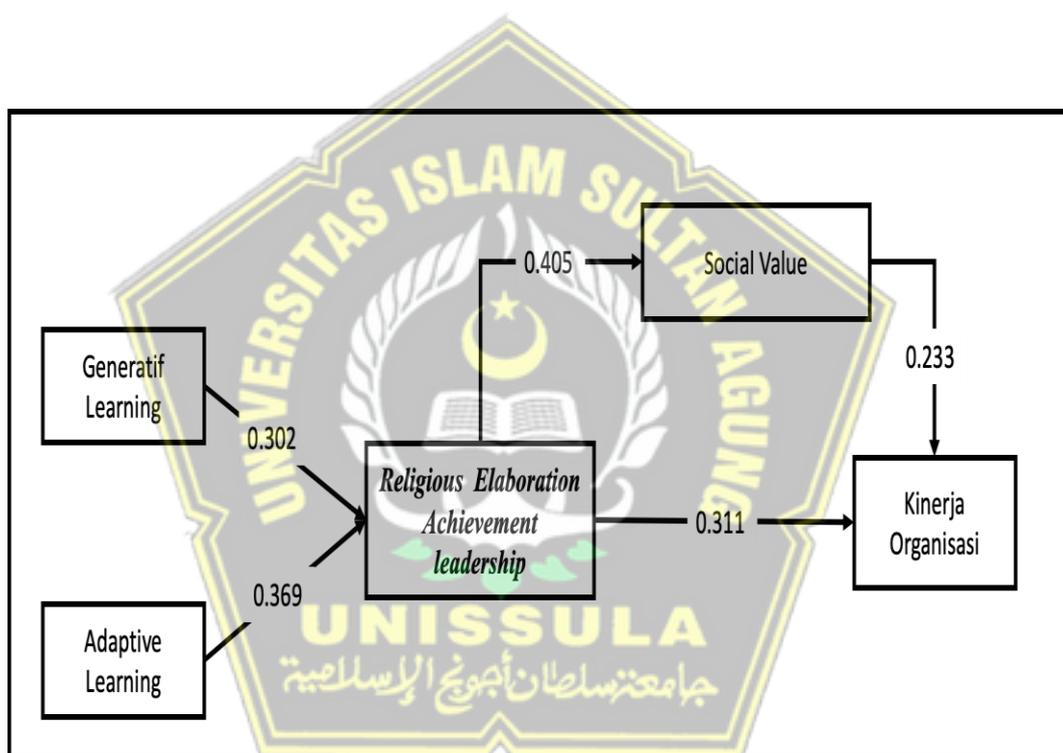
Penelitian ini mengusulkan konsep baru yaitu *Religious Elaboration Achievement leadership* yang merupakan integrasi dimensi dimensi *path goal theory* dengan pendekatan *Achievement oriented* dan *Self determinant theory* dengan pendekatan *creative Theory* dengan pendekatan *elaboration* dengan pendekatan nilai nilai *Religious* untuk menjawab kontroversi antara peran *learning organization* terhadap

organizational performance. Penelitian ini membuktikan bahwa *Religious Elaboration Achievement leadership* dengan dibentuk oleh dua proses *Learning organization* yaitu *generative learning* dan *adaptive learning* mampu mendorong penciptaan nilai nilai social yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini menjawab pertanyaan penelitian dan masalah sebagaimana berikut :

1. Proses *adaptive learning* dan *generative learning* yang efektif mampu membentuk gaya kepemimpinan *Religious Elaboration Achievement* dengan baik.
2. Semakin baik gaya kepemimpinan *Religious Elaboration Achievement leadership* akan mendorong nilai nilai social organisasi.
3. Semakin baik gaya kepemimpinan *Religious Elaboration Achievement* akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.
4. Semakin baik nilai social yang tumbuh dalam organisasi maka akan semakin baik kinerjanya.

Sehingga dengan demikian model konseptual baru yang dapat mengisi keterbatasan study terdahulu dan kesenjangan penelitian antara peran pembelajaran organisasional dengan *kinerja organisasi* yang berpusat pada konsep *Religious elaboration achievement leadership* dapat dipictographkan sebagaimana berikut :



Gambar 5. 2
Model Pengembangan Kinerja Organisasi yang Berfokus Pada Konsep
Religious Elaboration Achievement Leadership

Religious elaboration achievement leadership yang dibentuk oleh dua proses *Learning organization* yaitu *generative learning* dan *adaptive learning* terbukti mampu mendorong penciptaan nilai nilai social dalam organisasi yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan Pengaruh tidak langsung. Dalam hal ini variable *generative learning* dan *adaptive learning* tidak berpengaruh langsung terhadap *organization performance*, tetapi secara tidak langsung melalui *Religiousity Elaboration Achievement leadership*. Dengan demikian pengaruh total diperoleh dari besarnya pengaruh tidak langsung tersebut. Dengan mediasi *Religiousity Elaboration Achievement leadership*, diketahui pengaruh *Generative learning* terhadap *Organization performance* adalah 0,150, sedangkan pengaruh *Adaptive learning* terhadap *Organization performance* adalah 0,123. Artinya, dari kedua variabel eksogen tersebut variabel yang lebih besar dalam memberikan pengaruh kepada kinerja organisasi adalah *Generative learning*.

5.2 Simpulan Hipotesis

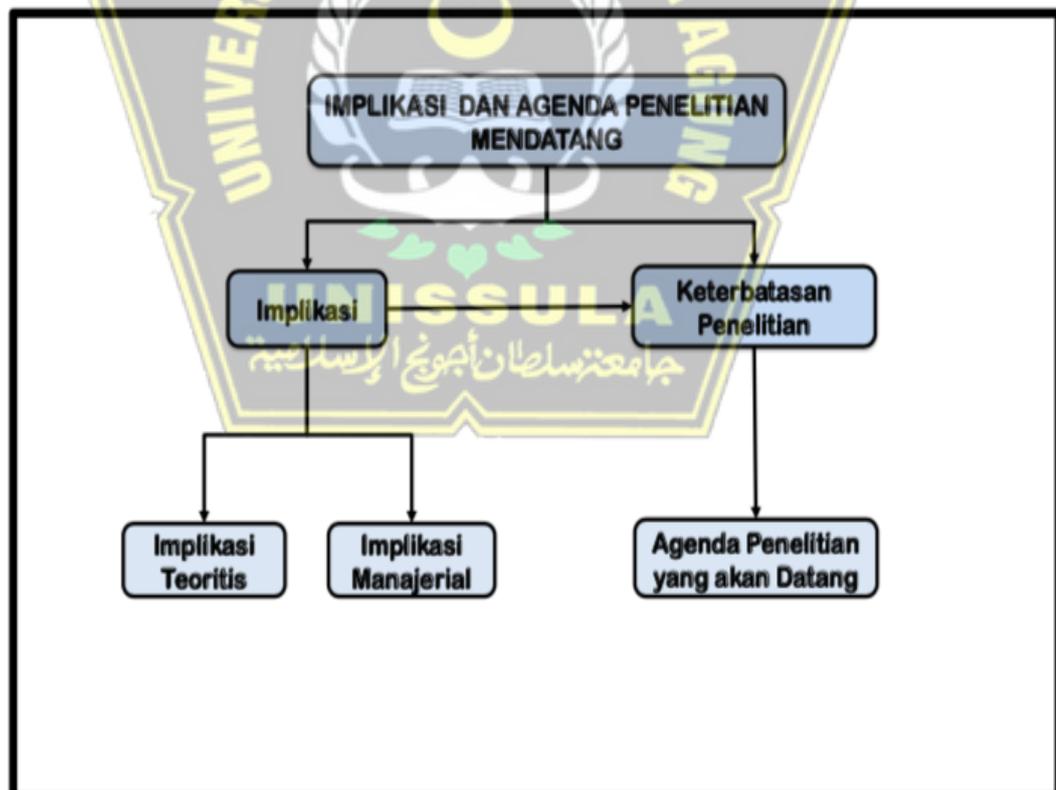
1. Semakin baik proses *generatif learning* akan semakin baik kepemimpinan *Religious Elaboration Achivement*.
2. Semakin baik proses *adaptive learning* akan semakin baik kepemimpinan *Religious Elaboration Achivement*.
3. Semakin baik gaya kepemimpinan *Religious Elaboration Achievement leadership* akan semakin baik *social value*.
4. Semakin baik gaya kepemimpinan *Religious Elaboration Achievement leadership* akan baik kinerja organisasi.
5. Semakin baik *social value* akan semakin baik kinerja organisasi.

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

Penelitian ini menjawab gap dari teori yang mendasari pembentukan konsep *Religious Elaboration Achievement leadership*.

1. *Religious Elaboration Achievement leadership* menjawab kelemahan dari *Self determinant theory* dengan pendekatan *Creativity theory*. Kelemahan *Creativity theory* adalah adanya kekosongan nilai nilai tauhid dalam penyelesaian permasalahan menurut teori kreativitas. Teori ini didasarkan pada definisi kreativitas sebagai produksi ide atau hasil yang baru dan sesuai untuk tujuan tertentu. Teori kreativitas mengemukakan bahwa kemampuan untuk membayangkan beberapa solusi untuk suatu masalah terletak pada inti kreativitas yang disebut dengan proses pemikiran divergen dan pemikiran konvergen yaitu kecenderungan untuk mempersempit semua pilihan menjadi solusi tunggal (Guilford, 1966; 1967; 1973). Rosulullah SAW diutus membawa Islam ke dunia ini memberikan tauladan dan memberikan solusi dalam memecahkan masalah yaitu dengan Iman dan taqwa. Al quran dan As Sunah merupakan pilar pedoman dalam penyelesaian semua permasalahan yang ada di dunia, baik permasalahan hukum, keilmuan / scientific, muamalah maupun kehidupan. Dalam islam datangnya kebahagiaan karena ada ketaatan kepada Allah dan RosulNya.
2. *Religious Elaboration Achievement leadership* menjawab kelemahan dari *Path Goal Theory* dengan pendekatan *achievement oriented*. Kelemahan dari *Path Goal Theory* dengan pendekatan *achievement*

oriented adalah terdapat kekosongan nilai ukhrawi dalam kepemimpinan *path goal* yang masih bersifat transaksional dan menekankan pada bagaimana organisasi mampu mewujudkan tujuan gtujuannya dengan pencapaian sumberdayanya tanpa diimbangi dengan pencapaian prestasi ukhrowinya.

Elaboration Achievement leadership berusaha menunjukkan faktor mana yang mempengaruhi motivasi untuk melakukan kinerja (Mark A Nader, 2019) dan berfokus pada faktor situasi dan perbedaan individu dalam menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan aspek sikap (motivasi, penerimaan dan kepercayaan) (Gary Yukl, 2011; Mark A Nader, 2019). Namun tiga aspek tersebut masih bersifat transaksional. Sehingga *Religious Elaboration Achievement leadership* menjadi wujud dari nilai nilai ukhrowi dalam upaya pencapaian prestasi yang bukan hanya berkiblat pada faktor kesuksesan duniawi saja namun juga unsur ukhrowinya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai nilai Religious dapat menyumbang dimensi ukhrowi dalam kedua teori tersebut, sehingga dengan *Religious Elaboration Achievement leadership* maka seorang pemimpin mampu menciptakan pribadi yang luhur dan yang berkarakter kuat dalam mengemban kemaslahatan bersama.

6.2 Manajerial Impication

Terkait *Generatif Learning*, didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator aplikasi atau penerapan konsep dan skor terendah adalah

indikator pendahuluan (eksplorasi). Hasil ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan pengintegrasian atau menyatukan pengetahuan baru dan pengetahuan lama yang sudah dimiliki sehingga diharapkan terjadi proses adaptasi dengan memperkenalkan konsep menghasilkan informasi baru terhadap apa yang mereka ketahui sebelumnya dapat dilakukan dengan mempertahankan tahap aplikasi / penerapan. Tahap penerapan merupakan tahap dimana pemecahan masalah dilakukan dengan menggunakan konsep baru atau konsep benar pada situasi baru yang dihadapi. Kemudian, organisasi perlu meningkatkan proses pembelajaran eksplorasi dengan cara meningkatkan keikutsertaan dosen dalam pengiriman orasi ilmiah dengan tema dan issue baru, keikutsertaan dosen dalam organisasi kepakaran dengan tujuan memperoleh pengetahuan lebih banyak atau kegiatan untuk memperoleh pengalaman baru dari situasi yang baru.

Terkait pembelajaran adaptif, nilai *mean* tertinggi adalah indikator *cognitive aspect* dan indikator yang mendapatkan skor terendah adalah pertukaran *social knowledge*. Hasil ini menunjukkan bahwa pembelajaran adaptif dapat lebih optimal jika didukung dengan kognitif aspek yang baik dengan menyediakan peluang kepada dosen dengan kebutuhan khusus mengikuti program peningkatan karir yang tepat, efektif serta mencapai kepuasan kemudian meningkatkan pertukaran *social knowledge* dengan cara mendorong dosen yang sudah memiliki jabatan fungsional Lektor untuk membantu dosen muda / AA dalam proses peningkatan jabatan fungsionalnya dan mendorong keterlibatan dosen muda dalam peningkatan

pengetahuan sosialnya agar dapat memahami dan mengetahui bagaimana bertindak dalam pengabdian masyarakat.

Terkait dengan *Religious Elaboration Achievement leadership*, nilai *mean* tertinggi adalah indikator Menghadapi tantangan dengan Ihsan dan Itqan dan skor terendah adalah yakin akan kredibilitas kemampuan tim. Hasil ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan gaya kepemimpinan *Religious Elaboration Achievement* organisasi harus mempertahankan kemampuan SDM untuk mengelaborasi kemampuannya dalam menghadapi tantangan dengan amalan yang baik dan bersungguh sungguh. Kemudian, untuk meningkatkan gaya kepemimpinan *Religious Elaboration Achievement* organisasi harus meningkatkan keyakinan akan kredibilitas kemampuan tim.

Terkait dengan *social value*, nilai *mean* tertinggi adalah indikator dapat diteruskan (melalui difusi atau akulturasi) dan indikator yang mendapatkan skor terendah adalah tercipta secara social. Hasil ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan nilai nilai social dalam organisasi dapat dilakukan dengan mempertahankan proses difusi dan akulturasi nilai social yang ada di dalam organisasi dan meningkatkan penciptaan nilai secara social. Peningkatan nilai secara social dalam organisasi dapat dibentuk dengan mendorong munculnya nilai nilai altruism, nilai taawun /tolong menolong, nilai empathy dan kolaborasi Bersama tim.

Sehingga dengan demikian beberapa implikasi praktis yang dapat diajukan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Peningkatan kinerja organisasi yang berpusat pada implementasi gaya kepemimpinan yang berfokus pada elaborasi nilai nilai religious dalam pemenuhan tujuan organisasi dibentuk oleh dua proses pembelajaran yaitu *generative learning* dan *adaptive learning*. Hal ini dilakukan dengan :

- a. Pengiriman tim dosen dalam kegiatan workshop dan seminar untuk meningkatkan kredibilitas kemampuan tim,
- b. Mendorong Dosen untuk mengikuti konferensi tingkat nasional maupun international agar terbiasa untuk berusaha meraih standar hasil yang tinggi
- c. Mendorong dosen untuk membentuk tim riset kecil berdasarkan kompetensi keahliannya sebagai upaya mempertahankan kemampuan SDM untuk mengelaborasi kemampuannya dalam menghadapi tantangan dengan amalan yang baik dan bersungguh sungguh

a. Penciptaan nilai nilai social dalam organisasi yang didorong oleh konsep *Religious elaboration achievement leadership* dipicu oleh dua proses *Learning organization* yaitu *generative learning* dan *adaptive learning* Hal ini dilakukan dengan :

- a. meningkatkan trust akan kredibilitas kemampuan tim akan memberi dampak positif terhadap perkembangan kepribadian Dosen yang berperan sebagai anggota masyarakat
- b. Meningkatkan kemampuan Dosen dalam meraih standar hasil yang tinggi sebagai upaya membentuk pandangan hidup dan identitas budaya kerja yang menjadi pembeda dengan universitas lain
- c. Meningkatkan kemampuan SDM untuk mengelaborasi kemampuannya dalam menghadapi tantangan dengan amalan yang baik dan bersungguh sungguh akan membentuk pola sosialisasi, akulturasi, dan penyebaran kebudayaan diantara individu.

6.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini meneliti tentang sebuah konsep baru yaitu *Religious Elaboration Achievement leadership* dimana indikator indikator pembentuknya belum di teliti secara komprehensif. Kemudian, rendahnya nilai koefisien determinasi yang diperoleh dalam masing masing konstruk :

1. Nilai koefisien determinasi atau nilai R square pada *Religious Elaboration Achievement leadership* diperoleh 0,233. Hasil ini menunjukkan bahwa *Religious Elaboration Achievement leadership* dipengaruhi sebesar 23,3% oleh *Generatif learning* dan *Adaptive learning*.

2. Nilai koefisien determinasi atau nilai R square pada *social value* diperoleh nilai R square sebesar 0,164. Hasil ini menunjukkan bahwa *social value* dipengaruhi sebesar 16,4% oleh *Religious Elaboration Achievement leadership*.
3. Nilai koefisien determinasi atau nilai R square pada kinerja organisasi diperoleh nilai R square sebesar 0,210 yang menunjukkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi *Religious Elaboration Achievement leadership* dan *Social Value* sebesar 21,0%, sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

6.4 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian terkait *Religious Elaboration Achievement leadership* akan menjadi sangat menarik bilamana indikator indikator pendorong telah diteliti secara komprehensif. Rendahnya nilai koefisien determinasi yang diperoleh dalam masing masing konstruk menunjukkan adanya black box yang besar dalam penelitian yang dapat dilakukan selanjutnya seperti determinan dan konsekuensi dari *Religious Elaboration Achievement leadership*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdallah, A., Çitaku, F., Waldrop, M., Zillioux, D., Preteni Çitaku, L., & Hayat Khan, Y. (2019). A review of Islamic perspectives on leadership. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(11). <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i11.sh02>
- Al Kurdi, B., Alshurideh, M., & Al afaishat, T. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10(16), 3981–3990. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.011>
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Ali, A. J. (2009). Islamic perspectives on leadership: a model. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(2), 160–180. <https://doi.org/10.1108/17538390910965167>
- Almoharby, D., & Neal, M. (2013). Clarifying Islamic perspectives on leadership. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 6(3–4), 148–161. <https://doi.org/10.1108/EBS-02-2011-0008>
- AL-Qahtani, F. M. S., & Ghoneim, S. E. D. A. E. A. (2013). Organizational Learning: As an Approach for Transforming to the Learning Organization Concept in Saudi Universities. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(2), 513–532. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n2p513>
- Andrews, L. (2019). Public administration, public leadership and the construction of public value in the age of the algorithm and ‘big data.’ *Public Administration*, 97(2), 296–310. <https://doi.org/10.1111/padm.12534>
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 282–294. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.004>
- Badawi, J. (1999). *The leadership process in islam*.
- Baer, J. (2012). Domain specificity and the limits of creativity theory. *Journal of Creative Behavior*, 46(1), 16–29. <https://doi.org/10.1002/jocb.002>
- Bans-akutey, A., & Parent, M. (2005). *The Path-Goal Theory of Leadership Related papers The Path-Goal Theory of Leadership*.
- Barba Aragón, M. I., Jiménez Jiménez, D., & Sanz Valle, R. (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 161–173. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2013.05.003>
- Beaty, R. E., & Johnson, D. R. (2021). Automating creativity assessment with SemDis: An open platform for computing semantic distance. *Behavior Research Methods*, 53(2), 757–780. <https://doi.org/10.3758/s13428-020-01453-w>
- Birasnav, M., Chaudhary, R., & Scillitoe, J. (2019). Integration of Social Capital and Organizational Learning Theories to Improve Operational Performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(2), 141–155. <https://doi.org/10.1007/s40171-019-00206-9>

- Bratianu, C. (2015). *Organizational Learning and the Learning Organization*. January, 286–312. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8318-1.ch012>
- Brest, P., Gilson, R. J., & Wolfson, M. A. (2018). How Investors Can (and Can't) Create Social Value, 44. In *J. CORP. L.* https://scholarship.law.columbia.edu/faculty_scholarship Available at: https://scholarship.law.columbia.edu/faculty_scholarship/2098
- Brockman, B. K., Park, J. E., & Morgan, R. M. (2017). The Role of Buyer Trust in Outsourced CRM: Its Influence on Organizational Learning and Performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(3), 201–219. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2017.1345260>
- Brod, G. (2021). Generative Learning: Which Strategies for What Age? *Educational Psychology Review*, 33(4), 1295–1318. <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09571-9>
- Castaneda, D. I., Manrique, L. F., & Cuellar, S. (2018). Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic review. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 299–325. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0041>
- C.D. Batson, Brown, K. W., & Leary, M. R. (2016). *Empathy and altruism. The Oxford handbook of hypo-egoic phenomena Theory and research on the quiet ego: Vol. (1st ed.)*.
- Chamidi, A. S., Ulfiah, & Nurjaman, U. (2020). MABADI KHAIRA UMMAH DAN URGENSINYA DI ERA INDUSTRY 4.0 DAN SOCIETY 5.0. *Jurnal Kajian Pendidikan Dasar*, 28, 145–158.
- Chang, H.-J., & Wang, H.-B. (2013). A Case Study of Dynamic Competitive Advantage. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 6(2), 198–218. <http://search.proquest.com/docview/1446441605?accountid=14648>
- Chatterjee, A., & Sahoo, S. (2011). Consumer Protection: Problems and Prospects. *Postmodern Culture*, 7(7).
- Chen, K. H., Wang, J. S., Lin, M. H., & Chang, W. Y. (2018). The influence of learning organization on organizational innovation and organizational performance relationship: The case of ecology industry. *Ekoloji*, 27(106), 329–335.
- Cheng, C., & Yang, M. (2019). Creative process engagement and new product performance: The role of new product development speed and leadership encouragement of creativity. *Journal of Business Research*, 99, 99, 215–225.
- Chiva, R., & Habib, J. (2015). A framework for organizational learning: Zero, adaptive and generative learning. *Journal of Management and Organization*, 21(3), 350–368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.88>
- Clarke, E. F. (2005). Creativity in performance. *Musicae Scientiae*, 9(1), 157–182. <https://doi.org/10.1177/102986490500900106>
- Comparing the social values of ecosystem services in US and Australian marine protected areas.* (2019). <https://www.elsevier.com/open-access/userlicense/1.0/>
- Daniel, J., Cano, E., & Cervera, M. (2015). The Future of MOOCs: Adaptive Learning or Business Model? *Revista de Universidad y Sociedad Del, January*. <http://link.springer.com/article/10.7238/rusc.v12i1.2475>

- Deci, E. L., & Richard M Ryan. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: an overview of self-determination theory. In *The Oxford Handbook of Human Motivation* (Richard M. Ryan). Oxford Library of Psychology .
- Dewi, D. R., & Hutomo, G. S. (2020). Hikmah dan Nilai-nilai Pendidikan Adanya Ayat-ayat Muhkamah dan Mutasyabihat dalam Al-Qur'an. *Islamika*, 2(1), 63–83. <https://doi.org/10.36088/islamika.v2i1.426>
- Dziuban, C., Moskal, P., Parker, L., Campbell, M., Howlin, C., & Johnson, C. (2018). Adaptive learning: A stabilizing influence across disciplines and universities. *Online Learning Journal*, 22(3), 7–39. <https://doi.org/10.24059/olj.v22i3.1465>
- Edmonson, A., & Moingeon, B. (1998). From Organizational Learning to the Learning Organization. *Management Learning*, 29(1), 5–20. <https://doi.org/0803973233>
- Ennouamani, S., & Mahani, Z. (2018). An overview of adaptive e-learning systems. *2017 IEEE 8th International Conference on Intelligent Computing and Information Systems, ICICIS 2017, 2018-Janua*(February 2018), 342–347. <https://doi.org/10.1109/INTELCIS.2017.8260060>
- Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018). The relationship between strategic orientation dimensions and hotel outsourcing and its impact on organizational performance. An application in a tourism destination. *Sustainability (Switzerland)*, 10(6). <https://doi.org/10.3390/su10061769>
- Esteves, T., Lopes, M. P., Geremias, R. L., & Palma, P. J. (2018). Calling for leadership: leadership relation with worker's sense of calling. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(2), 248–260. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2016-0158>
- Fiol, C. M., Lyles, & A, M. (1985). Organizational learning. Academy of management review. *College of Commerce Ana Business Administration Bureau Cf Economic and Susine-IS Research University University or Illinois, Urbana-Charocaign*, 10(4), 803-813.
- Fiorella, L., & Mayer, R. E. (2016). Eight Ways to Promote Generative Learning. *Educational Psychology Review*, 28(4), 717–741. <https://doi.org/10.1007/s10648-015-9348-9>
- Frey, B. S. (2002). *CREATIVITY, GOVERNMENT AND THE ARTS*.
- Fulk Schriesheim, J., & Schriesheim, C. A. (1980). A TEST OF THE PATH-GOAL THEORY OF LEADERSHIP AND SOME SUGGESTED DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH. In *PERSONNEL PSYCHOLOGY* (Vol. 1980).
- Gary Yukl. (2011). Contingency theories of effective leadership. In *The SAGE handbook of leadership, : Vol. 24(1)*, (pp. 286-298.). Sage.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Glăveanu, V. P. (2018). Educating which creativity? *Thinking Skills and Creativity*, 27, 25–32. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.11.006>
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52(2), 163–175. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>

- Grabowski, B. L. (1991). Generative learning contributions to the design of instruction and learning. *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, 719–743.
- Gursoy, D., Altinay, L., & Kenebayeva, A. (2017). Religiosity and entrepreneurship behaviours. *International Journal of Hospitality Management*, 67(March), 87–94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.08.005>
- Hartley, J., Sancino, A., Bennister, M., & Resodihardjo, S. L. (2019). Leadership for public value: Political astuteness as a conceptual link. *Public Administration*, 97(2), 239–249. <https://doi.org/10.1111/padm.12597>
- Haugh, H., Lyon, F., Doherty, B., Blackburn, I., Clercq, D., Wang, J., & Sage, S. B. (2018). Social Entrepreneurship: Entrepreneurship and Social Value Creation. In *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*. (pp. 125–142).
- Heikkilä, M., Bouwman, H., & Heikkilä, J. (2018). From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(1), 107–128. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0097>
- House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness Author(s): Robert J. House Source. In *Administrative Science Quarterly* (Vol. 16, Issue 3).
- House, R. J. (1996). PATH-GOAL THEORY OF LEADERSHIP: LESSONS, LEGACY, AND A REFORMULATED THEORY. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- House, R. J. and T. R. M. (1975). *Path-Goal Theory Of Leadership*.
- Illeris, K., & Cheryl Ryan. (2020). Contemporary theories of learning: Learning theorists... in their own words. *Australian Journal of Adult Learning*, 60(1), 138.
- Indvik, J. (1986). Path-Goal Theory of Leadership: A Meta-Analysis. *Academy of Management Proceedings*, 1986(1), 189–192. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1986.4980581>
- Irfan, N. (2008). *Hukum Pidana Islam* (Nur Laily Nusroh, Ed.; 1st ed., Vol. 1, Issue 9). AMZAH.
- Isaacs, E., Visser, K., Friedrich, C., & Brijlal, P. (2007). Entrepreneurship education and training at the Further Education and Training (FET) level in South Africa. *South African Journal of Education*, 27(4), 613–629.
- Jamil, M. Y. (2015a). 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>
- Jamil, M. Y. (2015b). 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>
- Jolly, E., Tamir, D. I., Burum, B., & Mitchell, J. P. (2019). Wanting without enjoying: the social value of sharing experiences. *PLoS ONE*, 14(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215318>

- Jung, J. H., & Chang, D. R. (2017). Types of creativity—Fostering multiple intelligences in design convergence talents. *Thinking Skills and Creativity*, 23, 101–111. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2016.12.001>
- Kane, G. C., & Alavi, M. (2007). Information technology and organizational learning: An investigation of exploration and exploitation processes. *Organization Science*, 18(5), 796–812. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0286>
- Klaus North, G. K. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. (Springer Texts in Business and Economics, Ed.). Springer Netherlands.
- Kleinmintz, O. M., Ivancovsky, T., & Shamay-Tsoory, S. G. (2019). The twofold model of creativity: the neural underpinnings of the generation and evaluation of creative ideas. In *Current Opinion in Behavioral Sciences* (Vol. 27, pp. 131–138). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2018.11.004>
- Kris Ernest. (1941). *On Inspiration. The Psychoanalytic Review* (428th ed., Vol. 28).
- Kurlat, P. (2016). *The Social Value of Financial Expertise*.
- Laureani, A., & Jiju Antony. (2019). Leadership and Lean Six Sigma: a systematic literature review." *Total Quality Management & Business Excellence* , 30(1–2), 53-81.
- Le Pennec, M., & Raufflet, E. (2018). Value Creation in Inter-Organizational Collaboration: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 817–834. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3012-7>
- Liu, H., Zhao, W., & Liang, M. (2010). *Pedagogical Strategy Model in Adaptive Learning System Focusing on Learning Styles*. 3, 156–164.
- Liu, L., Jiang, H., He, P., Chen, W., Liu, X., Gao, J., & Han, J. (2019). *On the Variance of the Adaptive Learning Rate and Beyond*. 1–14. <http://arxiv.org/abs/1908.03265>
- Lumbasi, G. W., K, G. O., & Ouma, C. A. (2016). The Effect of Achievement Oriented leadership Style on the Performance of COYA Senior Managers in Kenya. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics*, 3(2), 118–125. www.noveltyjournals.com
- Maddi, S. R., & Paul T. Costa. (2017). *Humanism in personology: Allport, Maslow, and Murray*. Routledge.
- Mannucci, P. V., & Perry-Smith, J. E. (2022). “WHO ARE YOU GOING TO CALL?” NETWORK ACTIVATION IN CREATIVE IDEA GENERATION AND ELABORATION. *Academy of Management Journal*, 65(4), 1192–1217. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0333>
- Marbun, D. S. (2013). Attributions and requirements of Islamic leadership. *Management Research Review*, 36(4), 379–387. <https://doi.org/10.1108/01409171311314987>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mark A Nader. (2019). *Shared-Leadership: A Path toward Happiness or Discontent*. . St. Thomas University.
- Mohamad Suhaimy, K. A., Razali, N. A., Jaes, L., Sabtu, M. H., Othman, M. M. F., Iskandar Lee Abdullah, M. A., & Hanapi, Mohd. S. (2021). THE ACHIEVEMENT-ORIENTED LEADERSHIP MODEL IN THE

- DEVELOPMENT OF THE MALAYSIAN NATION-STATE. *Journal of Southeast Asian Studies*, 26(1), 1–20. <https://doi.org/10.22452/jati.vol26no1.1>
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing Recommended Citation. *Psychology Faculty Publications*. <https://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub>
- Mutalib, M. A., & Razali, W. Mohd. F. A. W. (2010). The Concept of Servant and Islamic Leadership : a comparative analysis. *International Conference on Islamic Leadership-2 (ICIL)*, 228–245.
- Mwaisaka, D. M., K'Aol, G., & Ouma, C. (2019). Influence of Participative and Achievement Oriented Leadership Styles on Employee Job Satisfaction in Commercial Banks in Kenya. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 7(6). <https://doi.org/10.24940/theijhss/2019/v7/i6/hs1906-037>
- Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). INFLUENCE OF VALUES ON LEADERSHIP STYLES: AN ANALYSIS ACCORDING TO BASS' TRANSFORMATIONAL-TRANSACTIONAL LEADERSHIP MODEL. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)*, 6(3), 689–698.
- Namada, J. (2019). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. August. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3725-0.ch006>
- Namada, J. M. (2017). Organizational Learning and Firm Performance: an Empirical investigation in an Emerging Economy Context. *International Journal of Business Social Sciences Studies and Research*, 1(1), 10–18.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership : theory and practice: Vol. 7th edition*.
- Oh, S. young, & Han, H. seok. (2020). Facilitating organisational learning activities: Types of organisational culture and their influence on organisational learning and performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 18(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538668>
- Ojha, D., Struckell, E., Acharya, C., & Patel, P. C. (2018). Supply chain organizational learning, exploration, exploitation, and firm performance: A creation-dispersion perspective. *International Journal of Production Economics*, 204, 70–82. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.07.025>
- Olejarski, A. M., Potter, M., & Morrison, R. L. (2019). Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance. *Public Integrity*, 21(1), 69–85. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1445411>
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125–133. <https://doi.org/10.1108/09696470110391211>
- Paramythis, A., & Loidl-Reisinger, S. (2004). Adaptive Learning Environments and e-Learning Standards. *Electronic Journal of E-Learning*, 2(1), 181–194.
- Peng, H., Ma, S., & Spector, J. M. (2019a). Personalized Adaptive Learning: An Emerging Pedagogical Approach Enabled by a Smart Learning Environment. *Lecture Notes in Educational Technology*, 171–176. https://doi.org/10.1007/978-981-13-6908-7_24
- Peng, H., Ma, S., & Spector, J. M. (2019b). Personalized Adaptive Learning: An Emerging Pedagogical Approach Enabled by a Smart Learning Environment.

- Lecture Notes in Educational Technology*, 171–176. https://doi.org/10.1007/978-981-13-6908-7_24
- Pletzer, J. L., Balliet, D., Joireman, J., Kuhlman, D. M., Voelpel, S. C., & Van Lange, P. A. M. (2018). Social Value Orientation, Expectations, and Cooperation in Social Dilemmas: A Meta-analysis. *European Journal of Personality*, 32(1), 62–83. <https://doi.org/10.1002/per.2139>
- Pope, R. (2005). *Creativity: Theory, History, Practice*.
- Robbins, S. P. (2002). *The truth about managing people--and nothing but the truth*. FT Press.
- Rosmi, & Syamsir. (2020). THE INFLUENCE OF INTEGRITY AND WORK EXPERIENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 7(1). www.ijrar.org
- Sadeghi, A., & Rad, F. M. (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8(3), 151–160. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.1.003>
- Safrihsyah, Rozumah Baharudin, N. D. (2010). Religiusitas Dalam Perspektif Islam. *SUBSTANTIA*, Vol. 12, N.
- Sanner, B. (2019). Learning After an Ambiguous Change: A Grounded Integration of Framing and Achievement Goal Theories. *Journal of Change Management*, 19(2), 101–121. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1381637>
- Schell, W. J. (2019). Leadership and Change Management. In *Traffic Safety Culture* (pp. 191–218). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-617-420191013>
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T., & DeChurch, L. A. (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. *Leadership Quarterly*, 17(1), 21–38. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.008>
- Schriesheim, C., Ann, M., & Glinow, V. (1977). The Path-Goal Theory of Leadership: A Theoretical and Empirical Analysis. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 20, Issue 3). <http://www.jstor.org/stable/255413>
- Sessa, V. I., London, M., Pingor, C., Gullu, B., & Patel, J. (2011). Adaptive, generative, and transformative learning in project teams. *Team Performance Management*, 17(3), 146–167. <https://doi.org/10.1108/13527591111143691>
- Shute, V., & Towle, B. (2003). *SHUTE AND TOWLE ADAPTIVE E-LEARNING Adaptive E-Learning*. 38(2), 105–114.
- Soltani, A., & Izquierdo, A. (2019). Adaptive learning under expected and unexpected uncertainty. *Nature Reviews Neuroscience*, 20(10), 635–644. <https://doi.org/10.1038/s41583-019-0180-y>
- Thuku, W., Jeremiah, K. M., & Edward, T. K. (2018). *European Journal of Education Studies RELATIONSHIP BETWEEN ACHIEVEMENT-ORIENTED LEADERSHIP STYLE AND TEACHERS' JOB SATISFACTION IN NAKURU COUNTY, KENYA*. 5(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.1442752>
- Tracey, P. V. C., Valeria Cavotta, & Nelson Phillips. (2018). Creating Social Value through Digital Transformation. *Academy of Management Global Proceedings*, 94.

- Truong, H. M. (2016). Integrating learning styles and adaptive e-learning system: Current developments, problems and opportunities. *Computers in Human Behavior*, 55, 1185–1193. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.014>
- Tyre, M. J., & Von Hippel, E. (1997). The Situated Nature of Adaptive Learning in Organizations. *Organization Science*, 8(1), 71–83. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.1.71>
- van Bezouw, M. J., van der Toorn, J., & Becker, J. C. (2021). Social creativity: Reviving a social identity approach to social stability. *European Journal of Social Psychology*, 51(2), 409–422. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2732>
- Wahda. (2017). Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance. *Journal of Management Development*, 36(7), 846–858. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0252>
- Wittrock, M. C. (1992). Generative Learning Processes of the Brain. *Educational Psychologist*, 27(4), 531–541. https://doi.org/10.1207/s15326985ep2704_8
- Zaim, H., Demir, A., & Budur, T. (2021). Ethical leadership, effectiveness and team performance: an Islamic perspective. In *Middle East J. Management* (Vol. 8, Issue 1).
- Zhu, Q., Krikke, H., & Caniëls, M. C. J. (2018). Supply chain integration: value creation through managing inter-organizational learning. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 211–229. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0372>

